

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Kommunikationswissenschaft
Journalismus, Public Relations und Werbung:
Crossmedialität - Intermedialität
Sommersemester 2003
Prof. Dr. Christoph Neuberger

Crossmediale Strategien der Tageszeitungen im Internet

Publizistische und ökonomische Erfolgsbedingungen
von Crossmedia-Konzepten

Vorgelegt von:

Christian Nuernbergk
Stiftsherrenstr. 19
48143 Münster (Westf.)
E-Mail: nuechr@uni-muenster.de

Magister-Hauptfach Kommunikationswissenschaft (6. FS)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	03
2. Das Internet als Herausforderung für die Tageszeitungen.....	05
2.1. Auswirkungen des Internet auf die Tagespresse.....	05
2.2. Von Visionen und Realitäten: Zeitungskonzerne im Internet.....	07
3. Strategische Ansätze bei der Print-/Onlinevernetzung.....	08
3.1. Intermediäre publizistische Strategien.....	09
3.2. Ökonomische Aspekte bei der Strategiewahl.....	11
3.3. Strategieoptionen der Tageszeitungen im Internet.....	13
3.4. Erfolgsbedingungen crossmedialer Zusammenarbeit.....	15
4. Crossmedia-Beispiele aus der Praxis.....	17
4.1. Handelsblatt.....	17
4.2. Westfälische Nachrichten und Münstersche Zeitung.....	19
4.3. Bild -Zeitung.....	21
5. Diskussion und Schlussbetrachtung.....	22
Literatur.....	24
Anlagen.....	28

1. Einleitung

Die Betrachtung der deutschen Presselandschaft in Bezug auf das Internet lässt den Schluss zu, dass die deutschen Tageszeitungen in der Mehrzahl ‚drin‘ sind: Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (BDZV) nennt für 2003 631 Online-Angebote von Zeitungen in der Bundesrepublik Deutschland. Im Jahre 2000 sind es lediglich 230 Angebote gewesen (vgl. BDZV 2003).

Dabei ist die Bandbreite der Angebote vielfältig. Vor diesem Hintergrund interessiert im Folgenden, wie die verschiedenen Produzenten des klassischen Mediums Zeitung mit dem neuen Medium Internet umgehen und mit welchen Intentionen sie dabei vorgehen.

Wie funktioniert das Zusammenspiel von Zeitung und Internet-Produkt? Kommt es zu einer effizienten Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Strategie, wie es beispielsweise KLINGENBERG-HAAß beschreibt: *„Ziel muss es sein, Online und Print unter Berücksichtigung der jeweiligen Stärken optimal auf die jeweiligen Medien und Lesegewohnheiten abzustimmen, und dabei Ressourcen synergetisch zu nutzen“* (Klingenberg-Haas 2000: 35), oder fehlt dem Zusammenwirken eine entsprechende Struktur?

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Beantwortung dieser Fragen, indem zunächst die Herausforderungen beschrieben werden, mit denen sich die Verleger durch das Internet konfrontiert sahen und indem auf den Perspektivwechsel hingewiesen wird, der den strategischen Umgang mit dem Internet kennzeichnet. Angesichts der Diskrepanz zwischen den anfänglichen Visionen und den Realitäten, die das Engagement im Internet und der harte Wettbewerb mit sich brachten, mussten einige Verlagshäuser die Positionierung ihrer Angebote überdenken. Dieser Wandel wird kurz im zweiten Abschnitt dieser Arbeit beschrieben.

Frühzeitig koordinierte Zusammenarbeit im Medienmarketing und in der Produktion führen dazu, dass brachliegende Synergiepotenziale zur Effizienzsteigerung genutzt werden können. Die daraus resultierende medienübergreifende Produktion und Publikation wird als „Crossmedia publishing“ bezeichnet, also als funktionale Kombination zwischen Angeboten in verschiedenen Medientypen, die zu „Medienverbundprodukten“ führen können (vgl. Rajewsky 2002: 19, Hack 2003: 249).

Die simultane Aufbereitung von Themen für mehrere Mediengattungen erfordert aus journalistischer Perspektive neue Ansätze: Nachrichten sollen auf verschiedene Plattformen verteilt werden und so gewährleisten, dass ein möglichst breites Publikum angesprochen wird (vgl. Riefler 2002a: 32).

Wohin steuert der Journalismus bei Tageszeitungen in einem Medienzeitalter, bei dem digitale Wertschöpfungsprozesse im Vordergrund stehen? Wird er mehr zu einem Produzenten von Inhalten, die beliebig auf verschiedenen Distributionskanälen gehandelt werden können?

Der Wettbewerb der Medien dreht sich vor allem um die Aufmerksamkeit des Publikums, welche sich u.a. in der Dauer der Mediennutzung widerspiegelt - Aufmerksamkeit ist ein wichtiger Finanzierungsfaktor geworden (vgl. Mast 2003: 2). Auch deshalb ist es notwendig, dass sich die einzelnen Medienangebote innerhalb der Medientypen auf ihre jeweiligen Stärken besinnen. Angesichts der gestiegenen Zahl von Medienangeboten und der Aufhebung exakter Grenzziehungen zwischen den „neuen“ und den „alten“ Medien verstärkt sich der zunehmend ökonomisch und publizistisch motivierte Kampf um die Aufmerksamkeit. Die Angebote von Tageszeitungen im Internet konkurrieren in einem multimedialen, „transmediären“ (Rajewsky) Wettbewerb um Mediennutzung und Anzeigen genauso mit den Wochenmagazinen, Rundfunkangeboten oder Angeboten Dritter, wie bisher untereinander. Um so mehr wird deutlich, dass Strategien benötigt werden, die eine effiziente Nutzungsweise der Verbindungen zwischen bislang getrennten Bereichen innerhalb der Online- und Offlinewelt aufzeigen.

Im dritten Abschnitt dieser Arbeit werden einführend intermediäre publizistische Strategien und ökonomische Aspekte erörtert, um crossmediale Strategieansätze von Tageszeitungen im Internet besser aufzuzeigen, die in verschiedenen Untersuchungen¹ ermittelt werden konnten.

Es geht dabei nicht allein um das Medium „Tageszeitung“, sondern vielmehr um das Auffinden von Medienketten, über die journalistische Inhalte zum Publikum transportiert werden können und die den Produzenten einen Wertschöpfungsprozess über mehrere Medien hinweg garantieren. In dem vierten Kapitel der vorliegenden Arbeit sollen dann verschiedene Strategien mit Hilfe von Beispielen aus der Praxis betrachtet werden.

¹ Beispielsweise Henkel 1999, Neuburger 2001a und Brüggemann 2002

Im letzten Abschnitt werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Es bleibt festzuhalten, dass es noch keine kohärente Verknüpfung von Print und Online gibt, sondern dass mit der vorliegenden Arbeit Perspektiven aufgezeigt werden sollen, die bei einer Optimierung der Vernetzung helfen können.

2. Das Internet als Herausforderung für die Tageszeitungen

Im Zentrum dieses Kapitels stehen die Implikationen, die der unaufhaltsame Aufstieg der neuen Medien auf das Verhalten der Verleger und Herausgeber von klassischen Printmedien wie Tageszeitungen gehabt hat. Dabei soll im nachfolgenden Teil zunächst besprochen werden, worin die Chancen und Risiken des Internets für den Unternehmer und Publizisten liegen.

Anknüpfend daran werden aktuelle Bedingungen skizziert und die Lage bei der Besetzung des neuen Geschäftsfeldes aufgezeigt. Haben bisherige Entwicklungen zu einem Umdenken beigetragen, weil sich anfängliche Visionen nicht erfüllt haben?

2.1. Auswirkungen des Internet auf die Tagespresse

Neue Informations- und Kommunikationstechniken sind aus Sicht bereits etablierter Medien oft als Chance und Risiko zugleich diskutiert worden. Einen ähnlich ambivalenten Charakter aus Sicht der Medienverlage hat auch die Debatte um das World Wide Web als Kommunikationstechnik genommen. Das technische Potential des neuen „Medienträgers“ (Brüggemann 2003: 13) übertrifft das der Printangebote in vielfacher Hinsicht. Neben den Möglichkeiten, die sich aus der interaktiven und multimedialen Aufbereitung von Inhalten ergeben, sind es insbesondere auch Vorteile in zeitlicher, räumlicher und funktionaler Hinsicht (vgl. Neuberger 2001b: 228). Die vernetzten, textualisierten Inhalte der Webangebote von Tageszeitungen sind global erreichbar und aufgrund der Speicherkapazitäten dauerhaft archivierbar und somit disponibel. Der Leser kann Ort, Zeit, Tempo und Auswahl des Lesenswerten selbst bestimmen. Der hohe Disponibilitätsgrad einerseits, sowie die vereinfachte kommunikative Zugänglichkeit und die multimediale

Konstruktion der Inhalte andererseits erhöhen die für den einzelnen Nutzer verfügbare Informationsmenge (vgl. ebd.). Diese „*quantitative Entgrenzung*“ basiert unter anderem auf einer „*qualitativen Entgrenzung*“ (Neuberger 2001b: 228), da auch andere Kommunikatoren als die Journalisten selbst von den medialen Eigenschaften des World Wide Web profitieren. Die traditionelle Macht der Journalisten, als „*Gatekeeper*“ zu fungieren, bröckelt – man sieht sich plötzlich damit konfrontiert, dass Unternehmen, Parteien, Verbände und andere Interessengruppen unmittelbar an die Bürgerinnen und Bürger herantreten, um ihnen ungefilterte Informationen zukommen zu lassen (vgl. Mast 2003: 2; Henkel 1999: 85). Das Internet eröffnet den Verlagen, wie auch anderen Interessengruppen, die Option, aktuelle Informationen, Werbung und Anzeigen sowie neue Zusatzangebote über einen weiteren Distributionskanal zu verbreiten. Damit ist eine Modifikation der Wettbewerbs- und Konkurrenzbedingungen durch das Internet impliziert, die sich auf die klassische Tageszeitung negativ auswirken kann, sofern sich das Mediennutzungsverhalten der Rezipienten verändert. Angesichts der oben beschriebenen medialen Vorteile ist davon auszugehen (vgl. hierzu Wirtz 2001: 36ff.). Erste Anzeichen für Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite sind das kontinuierliche Abnehmen der Auflage von Tageszeitungen seit Mitte der 90er Jahre um durchschnittlich 1,4% pro Jahr und der Rückgang des Anteils der Zeitungen am Gesamtaufkommen der Werbeaufwendungen im Mediensektor von 30% auf 26% (vgl. BDZV 2002).

Eine von NEUBERGER durchgeführte Studie scheint solche Verdrängungstendenzen zu bestätigen: Die befragten Online-Redaktionsleiter von Tageszeitungen sähen ihre eigene Gattung dabei am stärksten gefährdet. „60% rechnen damit, dass die Tageszeitung in den nächsten 10 Jahren ‚etwas verdrängt‘ wird (n=104), 3% erwarten sogar, dass sie ‚weitgehend verdrängt‘ wird“, so die Studie weiter (Neuberger 2001a: 243).

Zu der Herausforderung, dass sich Onlineinformationen von Tages- und Wochenpresse immer mehr ähneln und sich die Tageszeitung mittlerweile mit dem täglich aktualisierten Webangebot von Publikumszeitschriften konfrontiert sieht, treten Gefahren für die Werbeeinnahmen seitens neuer Angebotstypen im WWW hinzu. Das Leistungsbündel „*Zeitung*“ wird vor allem durch spezialisierte Anbieter von Inhalten wie Wetter- und Finanzinformationen,

sowie durch Anbieter von Rubrikanzeigen disaggregiert (vgl. Hutzschenreuter / Günter 2003: 1; Schulz 2002: 111f.). Die oben beschriebenen Zusammenhänge machen deutlich, dass die jeweilige Tageszeitung strategisch und ihrem Profil entsprechend mit dem neuen Medium umgehen muss und das WWW nicht bloß als reinen Distributionskanal begreifen darf, wenn sie Kunden gewinnen will. Ihr Vorteil gegenüber neuen Anbietern ist, dass sie bereits über einen vertrauensschaffenden Markenwert verfügt – also über eine gute Ausgangsbasis für die Entwicklung neuer, mediengerechter Produkte.

2.2. Von Visionen und Realitäten: Zeitungskonzerne im Internet

Bei einer Bestandsaufnahme des Onlineengagements der großen Zeitungsverlage muss konstatiert werden, dass kein Thema den Verlagsmanagern „so ein Wechselbad der Gefühle“ (Vogel 2001: 590) bereitet hat, wie die Frage nach dem Engagement im Internet. Es handelt sich um die „Gretchenfrage“, was man mit dem jungen Medium anfangen soll (Spachmann 2003: 14).

Viele Verlage hatten sich bereits seit längerem den Umbau vom ‚Zeitungsverlag‘ hin zum ‚Medienhaus‘ auf ihre Agenda gesetzt. Die Positionierung von Medienprodukten in der Region betrifft bei den meisten Häusern nicht mehr nur die Zeitung, sondern häufig auch private Hörfunksender, Direktverteilorganisationen und Internet-Engagements (vgl. Breyer-Meyerländer 2002: 142). Heute zeigt sich, dass der Einstieg in Crossmedia noch nicht gewährleistet ist, wenn mehrere Medien die gleiche Gesellschaftsstruktur aufweisen. Die Integration von Einzelmedien ist vielfach kein gesuchter innovativer Prozess der Unternehmen gewesen, sondern eher die Reaktion auf neue Wettbewerber im Leser- und Werbemarkt, die die Entscheidung begünstigt hat, ein Konkurrenzprodukt im *eigenen* Haus zu entwickeln (vgl. ebd.). Die Kosten- und Erlösrelationen der Einzelmedien verschlechterten sich jedoch zunächst durch „Kannibalisierungseffekte“ in Folge der vorgenommenen Marktsegmentierung (ebd.). HENKEL spricht von einer anfänglich eher „instrumentellen Sichtweise“ des Internet, welches die Funktion der Stärkung bestehender Zeitungen und Zeitschriften mit Hilfe kommunikationspolitischer Maßnahmen im Rahmen der strategischen Markenführung übernehmen sollte (vgl. Henkel 1999: 4, 82f.).

Dieser supplementären und instrumentellen Funktion des Onlineengagements sei ein Perspektivwechsel hin zu einer strategisch geprägten Sichtweise gefolgt. Die Online-Aktivitäten werden in eigene Geschäftseinheiten überführt (ebd.). Gleichzeitig sei aber kein *geschlossenes*, konzeptionelles Vorgehen, das die Ausgangssituation der Verlage berücksichtige, zu beobachten, sondern eher ein Abtasten im Hinblick auf die Gestaltung und Positionierung der neuen Informationsleistungen. Einhergehend mit der oben beschriebenen Verschärfung der Markt- und Konkurrenzsituation hat dieses „*Ausprobieren*“ aktuell ein Ende gefunden. Die Zeitungs- und Zeitschriftenverlage besinnen sich in der eigentlichen Krise wieder mehr auf ihr „*traditionelles Geschäft und ihre Kernkompetenzen*“ (Spachmann 2003: 14) und leiten mit der Verkleinerung von Onlineredaktionen ein „*Roll-Back*“ aufgrund unbefriedigender Onlinebetriebsergebnisse ein (Vogel 2001: 591). Das Engagement der meisten Tagespresseverlage im Onlinegeschäft – in Relation zu anderen Medienunternehmen – ist bisher allerdings überwiegend defensiver Natur und so dürften Restrukturierungsmaßnahmen weniger hart ausfallen (ebd.: 596).

3. Strategische Ansätze bei der Print-/Onlinevernetzung

Das folgende Kapitel dient der Beschreibung von strategischen Ansätzen bei der Vernetzung von Print- und Onlineprodukten. Wie das vorherige Kapitel explizieren wollte, muss man sich, um Crossmedia im ‚Medienhaus‘ effizient zu betreiben, darüber im Klaren sein, welche *gemeinsamen* Ansätze zur Nutzung von Synergien in der eigenen Organisationsstruktur des Hauses und in den einzelnen Bereichen Redaktion, Werbevermarktung und Marketing zwischen den Medientypen realisierbar sind. Zunächst stellt der direkt anschließende Abschnitt intermediäre publizistische Strategien vor und bereitet damit einen weiteren theoretischen Rahmen für die Betrachtung von Crossmedia-Strategien. Hinzu kommen im zweiten Unterabschnitt noch ökonomische Aspekte bei der Betrachtung des betreffenden Marktes.

Im Zentrum des dritten Unterabschnitts steht die Diskussion von Ansätzen für Crossmedia-Strategien bei Tageszeitungen. Das folgende Kapitel endet mit der Beschreibung von Faktoren, die zum Erfolg gewählter Strategien beitragen können bzw. deren Nichtbeachtung sich als neuralgisch erweisen kann.

3.1. Intermediäre publizistische Strategien

Das Verhältnis der klassischen Medien zum Internet wird unter verschiedenen Fragestellungen diskutiert. Einerseits spielt die Frage der Verdrängung alter Medien durch das Internet eine große Rolle, andererseits geht es um die Frage nach den Erfolgsaussichten, den Chancen, die klassische Medien im Web haben. Schon das vielzitierte „*Rieplsche Gesetz*“, das sich mit der Entwicklung des Nachrichtenwesens auseinandersetzt (vgl. Riepl 1972: 5f.), *behauptet* einen Zusammenhang zwischen der Wahl einer bestimmten *publizistischen Strategie* als Reaktion eines alten Mediums auf ein neues, überlegenes Medium. Für den Fall, dass die Inhalte sich komplementär zueinander verhalten, kann Konkurrenz vermieden werden und damit Neutralität anstelle von Substitution das Verhältnis beider Medientypen bzw. den *Effekt* auf deren Wettbewerbsposition bestimmen (vgl. Neuberger 2001a: 239). Die Beeinflussungsmöglichkeiten im Sinne Riepls sind damit bereits definiert: Das neue Medium *ersetzt* das Alte oder aber das Neue *ergänzt* das Alte. NEUBERGER bemerkt zu Recht, dass zusätzliche Ausprägungen der Variablen „Effekte“ und „publizistische Strategien“ außer Acht gelassen wurden (vgl. ebd.).

Zu der Substitution der Nutzung der klassischen Medien durch Webnutzung ist zu bemerken, dass diese bisher empirisch in Deutschland nicht überzeugend belegt ist (Brüggemann 2002: 28). Zwar nimmt die Nutzung neuer Medien kontinuierlich, bei gleichzeitig fallenden TV-Einschaltquoten sowie sinkenden Auflagenzahlen der Zeitungen, zu – dennoch sind gerade Webuser „Vielnutzer“ alter und neuer Medien gleichermaßen, wie HAGEN feststellt (1998: 106). Mittelfristig, wenn die „*Generation @*“, welche das Internet quasi in die Wiege gelegt bekommen hat, in die Jahre kommt, könnte sich diese intensive Parallelnutzung beider Medien aber tendenziell reduzieren (vgl. Schulz 2002: 11f., 127). Es kommt zu einer schleichenden Veränderung der Mediennutzung (vgl. Brüggemann 2002: ebd.). Schon heute würden die 16-29jährigen mit Internetanschluss eher auf die Tageszeitung oder auf das Radio verzichten als auf die Webnutzung (vgl. Schulz 2002: 12; Oehmichen / Schröter 2003: 379).

Wie können sich Medientypen noch beeinflussen, welche Wechselwirkungen bestehen zwischen ihnen? Neben *Verdrängung* und *Neutralität* als möglichen

Wirkungseffekten kommt auch eine (gegenseitige) *Stimulation* in Betracht, z.B. durch Meta-Berichterstattung über ein neues Medium in den alten Medien (vgl. Neuberger 2001a: 239). Auf Ebene der publizistischen Strategien treten neben der *Komplementarität* zwei weitere Strategien hinzu, die beide auf einem vielfältigen Transfer zwischen neuen und alten Medientypen basieren. Während der Ansatz der Komplementärstrategie mit Hilfe abgegrenzter Leistungsprofile den Fortbestand eines älteren Mediums sichern will, versucht die *Imitationsstrategie* mit der Kopie formaler oder inhaltlicher Merkmale, einem noch jungen Medium mehr Akzeptanz zu verschaffen.

Mit der *Imitation* wird eine Orientierungsfunktion erfüllt, die Produktions- und Nutzungsroutinen aufgreift und damit neuen Nutzern den Einstieg in das Medium erleichtert (vgl. Schmid / Kubicek 1994: 404; Neuberger 2001a: 240). In einem Institutionalisierungsprozess sollen schließlich mediengerechtere Regeln implementiert werden. Wenn man davon absieht, dass das Web die Kulturtechnik der Computerbedienung weitestgehend erfordert, scheint – zumindest in Bezug auf die Nutzung der Informationsleistungen selbst – mit der Imitation eine gewisse Bewältigung von Kontingenz und Interdependenz in Handlungssituationen gegeben.

Die dritte publizistische Strategie ist die der *Kooperation*, bei der es weniger um die Übernahme formal-typischer Merkmale geht, sondern um die direkte Verbindung, die sich zwischen den verschiedenen Angeboten zweier Medientypen herstellen lassen (vgl. Neuberger 2001a: 240). Die Strategie zielt auf eine funktionale Kombination dieser Angebote im Sinne des „Crossmedia publishing“ zur Realisation von „Medienverbundprodukten“ (↑ S.3).

Insbesondere die Übernahme von Inhalten und die gegenseitige redaktionelle Ergänzung mit Querverweisen auf das jeweils andere Angebot („*Cross promotion*“), kann in ihrer Wirkung stimulierende Effekte in beide oder eine Richtung auslösen (vgl. ebd.). BRÜGGEMANN sieht in der publizistischen Kooperation hingegen keine eigene Strategierichtung, sondern vielmehr eine Ausprägung komplementären Verhaltens, das gegenseitiges Ergänzen und eine wechselseitige Bezugnahme mit einbeziehen könne und *nicht* auf eine *reine* Ko-Existenz abziele (vgl. Brüggemann 2002: 31).

Letztlich geht es Brüggemanns Interpretation des komplementären Verhaltens ebenso wie der Kooperationsstrategie darum, in einem „*dynamisch-*

transaktionalen Prozess“ (ebd.), jeweils das Wissen und die Aufmerksamkeit für das eigene Online- und das Offline-Angebot zu steigern. Erleichtert wird das durch die additional Schaffung medienübergreifender Marken, welche insbesondere bei einer intermediären Besitzverflechtung realisierbar sind. Bei den Tagespresseverlagen, die den Umbau zu „Medienhäusern“ (↑S.7) angestrebt haben, ist eine solche ökonomische Verflechtung gegeben.

3.2. Ökonomische Aspekte bei der Strategiewahl

Das privat organisierte Medienunternehmen als Informationsproduzent nimmt nicht allein publizistische Handlungsoptionen wahr, sondern unterliegt ökonomischen Zwängen und arbeitet gewinnorientiert. Im ökonomischen Interesse der sich im Wettbewerb befindenden Unternehmen liegt es nicht, sich nur an einen Distributionskanal zu binden (vgl. Latzer 1997: 149).

Sowohl HENKEL als auch SJURTS ziehen zur ökonomischen Erklärung von Diversifikationsentscheidungen im Sinne von Crossmedia-Strategien zwei grundlegende Ansätze der betriebswirtschaftlichen Strategielehre heran, nämlich die *marktorientierte* Betrachtung einerseits und die *ressourcenorientierte* Betrachtung andererseits (vgl. Henkel 1999: 42f., Sjurts 2002: 12f.). Die *marktorientierte* Sichtweise betrachtet Schlüsselentwicklungen sowie die Positionierung des Unternehmens innerhalb der Verlagsbranche und führt darauf Wettbewerbsvorteile zurück. Dabei gäbe die Stellung im Printmarkt Aufschluss über das Bedrohungspotenzial des Internet bezogen auf das Printprodukt und damit über die „Mission“, die die neu zu entwickelnde Leistung für den Verlag und das Printprodukt erfüllen solle (Henkel 1999: 43).

Das strategische Handeln muss folglich darauf ausgerichtet sein, die Bedrohung durch neue Konkurrenten, Substitutionsprodukte und Abhängigkeiten von Fremdunternehmen auf vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu begrenzen (vgl. Sjurts 2002: 13).

Wenn die Wettbewerbsposition der *Online*-Produkte durch die Eigenschaftsdimensionen „Preis“ und „Qualität des Angebots“ bestimmt wird, stellt sich betriebswirtschaftlich die Frage, ob das Unternehmen zur Verbesserung der eigenen Positionierung die Kostenführerschaft oder die Produktdifferenzierung anstreben soll. Solange bezahlbare Inhalte im Netz nicht hinreichend akzeptiert

sind² und man von einer „Gratis-Kultur des Netzes“ (Brüggemann 2002: 39) sprechen kann, besteht wenig Freiraum für eine Kostenführerstrategie. Deshalb dürften sich Online-Angebote am Markt eher über den jeweiligen *Zusatznutzen*, den sie bieten, differenzieren und positionieren. Das Internetangebot sollte in diesem Fall gegenüber der klassischen Zeitung einen Mehrwert aufweisen. Dieser kann in der regelmäßigen Aktualisierung und Speicherung von Nachrichten, der multimedialen Aufbereitung und in Diskussions- und Feedbackmöglichkeiten bestehen (vgl. Jankowski / van Selm 2000: 85ff.).

Die *ressourcenorientierte* Sichtweise stellt gegenüber der marktzentrierten Betrachtung die Ressourcen eines Unternehmens in den Mittelpunkt. Ressourcen werden als die „Basis von Tätigkeiten“ begriffen (Henkel 1999: 42) und können unterschiedliche Formen haben: Informationen, Wissen, Anlagen, Fähigkeiten, Organisationsprozesse (Wirtz 2000: 52). Nachhaltige Ressourcenvorteile stiften jene Ressourcen, die einen *Kundennutzen* generieren, der Knappheit unterliegen und nur schwer imitiert bzw. substituiert werden können (vgl. Sjurts 2002: 13). Bei Medienunternehmen kann die *journalistische Kompetenz* als Kernressource aufgefasst werden. Auf dieser spezifischen Kernressource bauen die klassischen Medienunternehmen, die im Zuge der „Syndication“ *Inhalte* zur Verwertung im Internet anbieten, ihre Diversifikationsstrategien auf (vgl. ebd.: 15). Das Content-Repertoire des klassischen Medienbetriebs ist angesichts der „Inflation der Übertragungsmedien“ (Sjurts) eine knappe, wertvolle Ressource und somit ein wichtiger Wettbewerbsvorteil gegenüber reinen Online-Medienunternehmen. „*Die Notwendigkeit des Aufbaus einer Redaktion*“, die die Produktion hochwertiger journalistischer Inhalte und den Aufbau einer renommierten Marke übernimmt, „*stellt eine sehr hohe Eintrittsbarriere in den Online-Markt da*“, resümiert HENKEL (1999: 102f.). Die Marke des erfolgreichen Offline-Produkts bleibt ein wichtiger Faktor, da sie die ohnehin knappe Aufmerksamkeit im WWW erregt (vgl. Brüggemann 2002: 34). Medienmarken wird darüber hinaus hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben – dieses entgegengebrachte Vertrauen hilft bei der Selektion des Medienkonsums.

² Laut der Studie „Zeitung und Internet 2002“ sind bisher lediglich sieben Prozent der befragten Internetnutzer bereit, für Hintergrundinformationen von Tageszeitungen im Internet etwas zu zahlen (vgl. Schulz 2002: 103).

3.3. Strategieoptionen der Tageszeitungen im Internet

Im vorherigen Abschnitt war von der Mission die Rede, die die telematische Informationsleistung für die printbasierte Informationsleistung erfüllen kann. Für das Verlagsunternehmen stellen beide Bereiche *strategische Geschäftsfelder (SGF)* dar, die im Rahmen der kooperativen Zielplanung derart aufeinander abgestimmt werden, dass ein höherer Zielerreichungsgrad auf der Online-Ebene zu einer gesteigerten Zielerreichung auf der Print-Ebene führt und *Zielkomplementarität* anstatt *Zielkonkurrenz* vorliegt (vgl. Henkel 1999: 113f.). HENKEL definiert vier Varianten der Mission, die das Engagement im Internet erfüllen kann. Neben der *instrumentellen Mission*, die das Internet noch nicht als eigenes strategisches Geschäftsfeld begreift, sondern als Instrument der Kommunikationspolitik, werden die strategischen Varianten *obligatorisch-integrative Mission* [1], *fakultativ-integrative Mission* [2] und die *nicht-integrative Mission* [3] unterschieden (vgl. ebd.: 120f.).

Die Variante [1] wird dabei als obligatorisch-integrativ bezeichnet, da Print- und Onlineangebot hier als Verbund betrachtet werden müssen, um Gefahren durch Substitutionseffekte wirksam zu vermeiden und *kostensparende* Verbundeffekte erzielen zu können. Das Onlineangebot erfüllt die Mission, das Printprodukt zu stärken. Dies geschieht beispielsweise über die Schaffung einer gemeinsamen Marke. Das Markenimage wird über das Webangebot modernisiert und damit die Attraktivität auch für jüngere Zielgruppen gewährleistet. NEUBERGER, der idealtypisch fünf Strategien von Tageszeitungen im Internet unterscheidet, nennt mit den Varianten „*Internet als zweiter technischer Vertriebsweg*“ und „*Zielgruppe Probeleser*“ zwei strategische Elemente, die zur Erfüllung der obligatorisch-integrativen Mission beitragen können (vgl. Neuberger 2001a: 244). In beiden Fällen handelt es sich um eine Kooperation zugunsten des Printprodukts. Mit der Nutzung des Webs als zweiten Vertriebsweg bleiben die Inhalte weitgehend unverändert. Ein bedingter Mehrwert für den Kunden liegt dann eher in der zeitlichen Unbeschränktheit des Netzes, da Artikel beliebig lange online aufrufbar sind (vgl. Brüggemann 2002: 40). *Mehrfachverwertung* als Strategie funktioniert aber nur dann, wenn die Inhalte auch für das Onlineangebot *mediengerecht formatiert* werden (ebd.: 42).

Für die Modernisierung der Markenimages ist es nicht ausreichend, einen unveränderten Ausschnitt des Printprodukts in das Netz zu stellen. Dieses „*Re-Packaging*“ (van Dusseldorp/ Scullion/Bierhoff 1999: 48) ist spätestens dann fraglich, wenn z.B. Jugendliche als „*Probeleser*“ angesprochen werden sollen, die aber ihre Schwierigkeiten mit den Themen und dem Umgangston im „*Kommunikationsgenre Zeitung*“ haben (Brüggemann 2002: 42). Die Ansprache ohnehin *bestehender* Zielgruppen des Printprodukts in einer unterschiedlichen Informationssituation könnte jedoch helfen, die Publikumsbindung zu verstärken. Hier bietet sich eine Strategie zu beiderseitigem Nutzen an, die auf intensive *Kooperation* (↑S.10) und eine enge Verzahnung von Print- und Onlineredaktion setzt. Die „*Zielgruppe Doppelnutzer*“ wird mit Hilfe sich gegenseitig ergänzender Inhalten und füreinander werbenden Verweisen angesprochen (vgl. Neuberger 2001a: 244). Aus beiden Angeboten entsteht so eine „*medienübergreifende Einheit*“ (ebd.), ein „*Crossmedia-Projekt*“, das mit wechselseitiger „*Cross promotion*“ wirkt. Fast drei Viertel der von NEUBERGER befragten Online-Redaktionsleiter sehen in der Ansprache von Doppelnutzern bzw. dem Heranführen junger Onlinenutzer an ihre Zeitung ein bedeutendes Motiv für ihr Engagement im Internet (vgl. ebd.: 245)³.

Die „*fakultativ-integrative Mission*“ [2] sieht das Verlagshaus durch das Internet nicht in einer Bedrohungs- sondern in einer Chancensituation. Aufgrund der beschriebenen Ressourcenvorteile kann in den Onlinemarkt diversifiziert werden, um *zusätzliche* Einnahmeströme zu generieren. Das Engagement im Internet gilt daher als grundsätzlich fakultativ, d.h. freiwillig im Sinne einer *Offensivstrategie* (vgl. Henkel 1999: 121f.). Redaktionelle Angebote der Tageszeitung im Internet könnten in diesem Fall als „*Lockvogel*“ (Neuberger) fungieren, die Besucherzahlen auf der Website steigern und so ein attraktives Umfeld für Werbung und Verkaufsförderung schaffen (vgl. Neuberger 2001a: 245). Die Redaktion sieht sich allerdings damit konfrontiert, mehr und mehr wirtschaftliche Zielsetzungen in Form eines „*redaktionellen Marketings*“⁴ zu verfolgen.

³ In einer Studie der Universität Hohenheim will dagegen nur ein Drittel der befragten 85 Chefredakteure die aktuellen Leser der Tageszeitung über das Onlineangebot erreichen – 53% haben potenzielle Leser im Blick (vgl. Spachmann 2003: 16f.)

⁴ Zum Begriff des redaktionellen Marketings vgl. insbesondere Ruß-Mohl 1995: 103-138

Wird aus dem Journalismus dann PR (vgl. Brüggemann 2002: 40)?

Die dritte von HENKEL beschriebene strategische Mission, die „*nicht-integrative*“ [3], basiert auf dem Gedanken, dass das Internet den Verlagen die besten Chancen bietet, wenn man eine Leistung entwickelt, die für völlig neue Zielgruppen gedacht ist und neue Märkte fokussiert. Der Verlag bezieht bestehende Geschäftsfelder nicht mit ein. Die Missionsvariante wird gewählt, wenn die Gewinn- und Wachstumsmöglichkeiten dieser *Diversifikationsform* i.e.S. höher eingeschätzt werden als positive Effekte aus der Realisierung von Synergiepotentialen (vgl. Henkel 1999: 121). In diesem Fall empfiehlt sich auch der Verzicht auf die eingeführte Hauptmarke (vgl. Breyer-Meyerländer 2002: 143f.). Zur Realisierung der Missionsziele würde sich ein vollkommen autonomes Angebot eignen, das inhaltlich wie organisatorisch selbständig ist (vgl. Neuberger 2001a: 244). Mit der Entscheidung für das total autonome Onlineangebot begibt sich der Verlag in einen gänzlich neuen Markt, auf dem er nicht mehr auf vorhandene Ressourcen wie „Vertrauen“ oder „Markenwert“ setzen kann. Die angebotene Leistung erfordert von den Tagespresseverlagen zumeist spezifische Inhalte oder Services, für die erst Kompetenzen entwickelt und erlernt werden müssen. Letztlich wird so der eigentliche Wettbewerbsvorteil gegenüber branchenfremden Anbietern marginalisiert (vgl. Henkel 1999: 121). Die Autonomie des Webangebots ist Ausdruck einer „reinen“ Komplementärstrategie, wie sie in Abschnitt 3.1. beschrieben wurde.

3.4. Erfolgsbedingungen crossmedialer Zusammenarbeit

Im letzten Abschnitt des Kapitels interessiert die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen das „*Crossmedia-Projekt*“ erfolgreich sein kann.

Die redaktionelle Arbeit steht bei einem solchen Projekt vor großen Herausforderungen: Verwertungsketten von Inhalten und redaktionelle Produktionsprozesse müssen aus einer Hand geplant und umgesetzt, Online-Produkt und Tageszeitung auf verschiedenen Ebenen inhaltlich vernetzt werden. RIEFLER spricht von einem „klaren Theorie-Praxis-Problem“, da zwar das Konzept akzeptiert sei, sich aber nur zäh und schwierig in die „gelebte Praxis“ umsetze (Riefler 2002b: 38).

MAST identifiziert in diesem Zusammenhang nicht nur Fragen der Organisationsstrukturen, sondern auch der journalistischen Qualifikation und Motivation (vgl. Mast 2003: 4). Zum einen müssten die Arbeitsaufgaben bewältigt werden *können* und zum anderen müsste man das auch *wollen*. Vielerorts wiesen Journalisten Kenntnisse und Fertigkeiten in mehreren Medien im Sinne einer „Mehrmedienkompetenz“ nicht vor (vgl. ebd.) Zudem könnten Journalisten in der Redaktionspraxis unmotiviert sein, wenn sie plötzlich Inhalte – anstatt wie bisher für ein Medium – plötzlich für mehrere Verteilkanäle recherchieren und bearbeiten sollten (vgl. ebd.).

BRÜGGEMANN beschreibt mehrere Faktoren, die den Stand der crossmedialen Zusammenarbeit determinieren: Als ersten Faktor führt er *unterschiedliche Produktionszyklen* in Print und Online an, die zu einem Auseinanderdriften beider Produktionen führen (vgl. Brüggemann 2003: 19). Redaktionsroutinen, also zeitliche Abläufe und Gewohnheiten, gilt es zu integrieren (vgl. Mast 2003: 4). Daneben könne ein zu multimedial aufbereitetes Webangebot seine Anschließbarkeit an die Zeitung gefährden (vgl. Brüggemann 2003: 19).

Maßgeblich für die Prägung der Zusammenarbeit seien darüber hinaus die Verlagsentscheidungen über das Budget und damit die Bedeutung, die dem Onlineangebot eingeräumt werden. Eine Strategie des „*milden Kostendrucks*“ wirke sich positiv bei der Suche nach Synergien zwischen Print und Online aus (ebd.). Als ein restriktiver Faktor bei der Zusammenarbeit wirkt die jeweilige *Unternehmens- bzw. Redaktionskultur*, die in beiden Bereichen sehr unterschiedlich sein kann: Das strukturkonservative Traditionsunternehmen, dass die Zeitungsredaktion über Jahre geprägt hat, steht unvermittelt dem dynamischen Start-up gegenüber (vgl. Brüggemann 2003: 19).

Um so mehr wird eine *funktionierende Kommunikation* benötigt, die eine Kooperation zwischen beiden Angeboten erleichtern kann. Räumliche Nähe verbessert die Zusammenarbeit in diesem Punkt zusätzlich (vgl. Riefler 2002b: 38). Die Durchsetzung von „Crossmedia-Projekten“ erfordert neben einer guten Sachausstattung mit anschlussfähigen technischen Systemen, vor allem integrative Strukturen – etwa gemeinsame Ressortstrukturen über einen vielfältigen Austausch zwischen Print- und Onlinereports und übergreifende Redaktionskonferenzen.

4. Crossmedia-Beispiele aus der Praxis

Im Zentrum des vierten Kapitels steht die Betrachtung ausgewählter „Crossmedia-Konzepte“ aus der Praxis. Eine formale Inhaltsanalyse der Print- und Onlineangebote der jeweiligen Zeitungen ist für diese Betrachtung nicht geleistet worden. Auch wenn dies wünschenswert wäre, soll es hier mehr darum gehen, das Leistungsportfolio der Angebote kurz zu beschreiben und eine Einordnung hinsichtlich der relevanten Strategie vorzunehmen.

4.1. Handelsblatt

Das Handelsblatt als tägliche Wirtschafts- und Finanzzeitung mit universellem Bezug verfügt mit *handelsblatt.com* (↑ Anlage 1) über einen leistungsfähigen Onlinedienst, der vor umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen von einer hundert-prozentigen Tochter der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, der EconomyOne AG, über eine Zentralredaktion gepflegt und realisiert wurde. Mittlerweile fallen sämtliche Inhalte von *handelsblatt.com*, die bislang von der zentralen Onlineredaktion erstellt wurden – welche darüber hinaus für die Onlinepräsenzen von *DM-Euro*, *Wirtschaftswoche* und *Junge Karriere* tätig war – in die Zuständigkeiten der *Handelsblatt-Redaktion* selbst. Technik und Marketing werden weiter beim zentralen Dienstleister EconomyOne bearbeitet (vgl. Riefler 2002b: 37). Nachrichtenredakteure und Reporter sitzen beim Handelsblatt in einem großen Raum zusammen und arbeiten mit *einem* Newsdesk, der als Verteilstation für Nachrichten dient (vgl. ebd.). Neben der gedruckten Zeitung müssen die Webangebote *handelsblatt.com* und *topix*, die in Flugzeug und Bahn verteilten *News am Abend*, die *PDA-Ausgabe* und der Handelsblatt-Nachrichtenticker für den n-tv-Videotext mit Inhalten beliefert und bearbeitet werden. Sind *handelsblatt.com* und die Zeitung also zusammen ein *Medienverbundprodukt* und damit funktional kombinierbar (↑S.3)?

Beide Medienangebote bleiben innerhalb einer Markenfamilie und bieten sich gegenseitig ergänzende und wechselseitige Bezüge. Gerade im Bereich der Wirtschafts- und Finanznachrichten kommt es auf kurze Produktionszyklen und damit einen hohen Aktualitätsgrad an, da dieses entscheidende Wettbewerbsvorteile auf dem hart umkämpften Markt erbringen kann.

Sicherlich hat auch der Wettbewerbsdruck seitens des erfolgreichen Online- und Printangebots der *Financial Times Deutschland* dazu beigetragen, dass das Handelsblatt versucht hat, ein leistungsfähiges Webangebot zu generieren. Die aktuelle Handelsblattausgabe weist auf relevante Themen des Tages hin, z.B. zur Bekanntgabe des Verbrauchervertrauen in den USA am Nachmittag, über die dann unmittelbar bei *handelsblatt.com* berichtet wird. Außer im Hauptteil bietet das Handelsblatt solche konkreten „Terminhinweise“ für *handelsblatt.com*, auch in den Bereichen „Unternehmen und Märkte“, „Finanzzeitung“ und „Anlagerzeitung“. Darüber hinaus wird der Leser beispielsweise zur Teilnahme an einer Umfrage über Marken im Rahmen des Angebotes von *handelsblatt.com* animiert. Das Angebot von *handelsblatt.com* wird in einem anderen Produktionszyklus erstellt als das Handelsblatt selbst. Nicht alle Redakteure sind permanent eingebunden: *„Es wird weiterhin Online-Spezialisten in der Redaktion geben, die die Inhalte betreuen. Es geht nicht um eine grundsätzliche Änderung der Arbeitsplatzbeschreibung eines jeden einzelnen Redakteurs“*, wie der Sprecher der Verlagsgruppe, Knaut, betont (zit. n. Riefler 2002b: 37). *handelsblatt.com* bietet aber nicht nur aktuelle Meldungen der Stunde, sondern auch Hintergrundberichte, Kolumnen, und ausgewählte Artikel bzw. Kommentare, wie den täglichen Leitartikel aus der Zeitung selbst. Das Printprodukt ist in den Onlineauftritt weitestgehend integriert. Daneben hat der Onlineauftritt die Servicequalitäten eines Wirtschafts- und Finanzportals mit Depotverwaltungsfunktionalitäten, Anlageinformationen und Börseninfos. Für Abonnenten besteht die Möglichkeit, das umfassende Angebot aus der Zeitung *und* die aktuellen Online-Themen je nach Interesse zu selektieren. Dieses geschieht über den Integrationsdienst topix, der nach einer einmaligen Themenkonfiguration ein personalisiertes Angebot aus *handelsblatt.com* und der Printausgabe zusammenstellt. Daneben bietet *handelsblatt.com* Abonnenten die Möglichkeit, das *ePAPER* des gedruckten Handelsblatt und dessen Beilagen als PDF-Dokument oder in Kombination aus einer grafischen Vorschau mit Popuptexten zu lesen. Probeleser erhalten umfangreiche Testmöglichkeiten. Angesprochen werden mit dieser integrativen Kooperationsstrategie eindeutig bisherige Leser, d.h. Doppelnutzer und Probeleser. Über das WWW sollen zudem weitere potentielle Leser gewonnen werden, die die Vorzüge des

Handelsblatt durch die umfangreichen Inhalte, Services und Funktionalitäten kennenlernen und auch abonnieren können. Insgesamt macht das Angebot den Eindruck einer ausgeprägten Print-Online-Konvergenz im Sinne eines Medienverbundproduktes.

4.2. Westfälische Nachrichten und Münstersche Zeitung

Die Westfälischen Nachrichten, die Münstersche Zeitung sowie die Lokalabnehmer beider Zeitungen im Münsterland und im nördlichen Ruhrgebiet haben sich mit *Westline.de* (↑ Anlage 2) zu einem regionalzentrierten Onlineangebot zusammengeschlossen. Beide Zeitungen haben eine hohe regionale Kompetenz und verstehen sich als Informationslieferanten für die lokale bzw. regionale Bevölkerung. Darüber hinaus agieren beide Regionalzeitungen als Marktplatzbetreiber für die lokale, werbungtreibende Wirtschaft. Wie bereits beschrieben, stellt der Anzeigen- und Werbemarkt im Internet auf mittlere Sicht für Printangebote – insbesondere auch des regionalen Typs – eine Bedrohung des renditestarken Anzeigengeschäfts dar. Die Westfälischen Nachrichten wie auch die Münstersche Zeitung sind mittelfristig gezwungen, sich im Internet im Sinne einer *obligatorisch-integrativen Mission* zu engagieren, um Substitutionskonkurrenz für das Printprodukt durch branchenfremde Anbieter im Internet zu vermeiden. Wie sieht das Zusammenspiel mit dem Online-Angebot im Konkreten aus? Über die beiden Tageszeitungen finden sich nur wenige Verweise auf die Website *Westline.de*. In der aktuellen Ausgabe vom 26.9.2003 wurden für die Münstersche Zeitung vier Verweise gezählt, einer davon weist auf die aktuellen Kinokritiken bei *Westline.de* hin. Die Westfälischen Nachrichten verweisen fünfmal auf das Webangebot, dabei deutlich mit dem Westline-Emblem auch auf der Titelseite. Bei der Münsterschen Zeitung fällt der Titelseitenverweis „Ihre Zeitung im Internet – Westline.de“ links neben den Schriftzug „Münstersche Zeitung“. Die ermittelten Verweise sind eindeutig nicht auf ergänzende oder weiterführende Informationen zu Artikeln bezogen, sondern geben den Hinweis, dass beispielsweise die „Sportredaktion“ im Internet erreichbar ist. Der Auftritt *Westline.de* hält somit auch keine eigenen Inhalte einer Onlineredaktion parat, sondern ermöglicht unter den Rubriken „Lokalnews“ und „Lokalsport“ die

Einsicht in wenige, ausgewählte und tagesaktuelle Artikel aus der Zeitung, die unverändert und im HTML-Format im Netz erscheinen. Der jeweils einleitende Satz des Artikels in der Zeitung dient dabei online als Teaser. Neben den lokalen Informationen stellt *Westline.de* Agenturmeldungen bereit, die überregionalen oder regionalen Bezug je nach Tickerkonfiguration haben. Dabei handelt es sich vermutlich um einen extern genutzten Service. Im Mittelpunkt von *Westline.de* stehen die Anzeigenmärkte, die innerhalb der Navigationsleiste besonders hervorgehoben sind. Inserenten von Immobilien können dort ein Paket ordern, mit dem sie für 199 € sechs Monate lang unbefristet viele Anzeigen schalten können. *Westline.de* betreibt hierzu auch eine Kooperation mit einer Initiative der Sparkassen, dem „*Marktplatz-Muenster.de*“. Neben dem umfangreichen Anzeigenangebot werden zur Attraktivitätssteigerung des Portals interaktive Funktionen – z.B. „Surferbriefe“, „Flirt-Forum“, „West-Chat“, SMS-Dienste – angeboten. Diese Services gehen über das Angebot hinaus, was man von einer Tageszeitung im Internet erwarten dürfte. Daneben gibt es noch eine Reihe regionalzentrierter Informationen, etwa ein Branchenverzeichnis, lokale Benzinpreise, ein lokales Kinoprogramm und anderes mehr. Die meisten Zusatzdienste sind Services externer Anbieter wie beispielsweise der „Tele-Info AG“.

Ein konkreter Verweis auf die Westfälischen Nachrichten oder die Münstersche Zeitung erfolgt nur, wenn der Menüpunkt „Zeitungen in westline“ angeklickt wird. Dort haben Abonnenten die Möglichkeit, Fragen mit dem Vertrieb zu klären. Probefieferungen und Abonnements können ebenfalls über das Internet bestellt werden. Das Angebot *Westline.de* scheint unterschiedliche Ziele und Strategien zu verfolgen. Sowohl „Doppelnutzer“ als auch „Probeleser“ sollen angesprochen werden. Erstere erhalten regionale Zusatzinformationen zur Zeitung, die aufgrund der Datenbankfunktionalität besser im Internet realisiert werden können.

Weiterführende Hintergrundinformationen – wie zusammengestellte Dossiers zu einem Thema - gibt es jedoch nicht. Potentielle Leser, die an regionalen Bezügen interessiert sind, könnten über das Angebot auf die hohe regionale Kompetenz aufmerksam werden und gegebenenfalls online abonnieren. Ob aber mit der undurchsichtigen Gestaltung des Angebots diese Vorhaben wirklich erreicht werden können, bleibt fraglich. Die Kooperation beider

Zeitungen mit Westline.de scheint in erster Line den elektronischen, regionalfokussierten Werbe- und Kleinanzeigenmarkt zu fördern. Das redaktionelle Angebot spielt dabei eher den „Lockvogel“.

4.3. Bild-Zeitung

Das Angebot der Bild-Zeitung im Internet wird von der Bild.T-Online.de AG inhaltlich bearbeitet und realisiert. Das Portal ist eng mit der im Axel-Springer-Verlag erscheinenden Bild-Zeitung verzahnt und kooperiert auch mit der Website des Internetdiensteanbieters T-Online⁵. Das Onlineangebot informiert wöchentlich samstags in einer Beilage der Bild-Zeitung über besondere Aktionen. Sowohl die Bild-Zeitung als auch das Portal verweisen häufig aufeinander. Die Bild-Zeitung weist gerade bei ständigen Rubriken wie dem „Leserservice“ („Diskutieren sie mit – www.bild.t-online.de“), dem „TV-Service“ oder dem „Wetter-Service“ auf das Webangebot hin. Auch auf „noch mehr sexy Seite 1-Fotos“ bei *Bild.T-Online* wird hingewiesen. Für Formel 1-Fans wird der „Racing-Manager“ empfohlen.

Bei *Bild.T-Online* sind tagesaktuelle Rubriken der Bild-Zeitung wie „Berlin vertraulich“, „Gewinner & Verlierer“, „BILD-Kommentar“ oder „BILD-Ratgeber“ zu lesen. Darüber hinaus gibt es eigene Inhalte in den Bereichen „Nachrichten“, „Show & Promis“, „Sport“, „Auto“, „Reise“, „Mein Geld“, „Computer“ und „Erotik“. Das sehr umfangreiche Angebot von *Bild.T-Online* bietet eine Vielzahl von interaktiven Zusatzfunktionen wie Foren, Chats oder einen Steuerrechner. *Bild.T-Online* integriert verschiedene Anzeigenmärkte: Über den Bereich „Auto“ gelangt man beispielsweise unmittelbar zum Automarkt von „AutoBILD“. Für einen Betrag von 3,75 € im Monat kann man bei Bild.T-Online zum „VIP“ werden. Spätestens jetzt dürfte auffallen, dass im großen Stil redaktionelles Marketing betrieben wird und *Bild.T-Online* viele Kooperationen mit branchenfremden Dienstleistern eingegangen zu sein scheint. Als VIP erhält man neben dem Gratis-Abonnement der Zeitschrift Maxim eine freie Rechtsberatung, Sonnenbrillen-Vergünstigungen, Rabatte bei L-Tour und vieles andere mehr. Insbesondere im Bereich „Computer“ werden

⁵ <http://www.t-online.de>

auch verkaufsfördernde Maßnahmen („Volks-PC“) betrieben. Ein „Artikel“ trägt die Überschrift „Jetzt schnell online bestellen“.

Bei *Bild.T-Online* generieren die populären Boulevard-Inhalte sehr viel Traffic und sorgen damit für ein reichweitenstarkes Portal⁶, in dessen Umfeld es sich zu werben lohnt. Ein großer Teil der offerierten Inhalte steht in einem werblichen Zusammenhang. Für *Bild.T-Online* ist das Internet eine willkommene Möglichkeit, auch jüngere Leser anzusprechen, die mit dem herkömmlichen „Kommunikationsgenre“ der Bild-Zeitung weniger vertraut sind und sich diese nicht unbedingt als Zeitung kaufen aber gern die üblichen Bild-Inhalte über das WWW lesen würden. Im Vordergrund der offensiv angelegten Bild-Strategie, die vermutlich auf der Erfüllung einer „fakultativ-integrativen“ Mission (↑S. 14) aufbaut, steht die „Lockvogel-Taktik“. Die Diversifikation in das strategische Geschäftsfeld „Online“ dient dem Generieren zusätzlicher Einnahmeströme. Es handelt sich um eine Kooperation zugunsten des Onlineangebots.

5. Diskussion und Schlussbetrachtung

Die vorliegende Arbeit zeigt mit den beschriebenen Beispielen aus der Praxis wie auch mit der Einführung in intermediäre, publizistisch-ökonomische Strategiekonzepte, dass es keinen einzigartigen Königsweg gibt, der den Tageszeitungen die Richtung für ein crossmediales Engagement im Internet weisen kann. Es gilt zunächst, die Ausgangssituation des Verlages und der jeweiligen Printprodukte auf den Märkten zu bestimmen. Ist das Internet eine Chance oder eine Bedrohung für bisherige Geschäftsfelder? Verlag und Redaktion sollten sich bei der Beantwortung dieser situationsbestimmenden Fragen nicht nur an ökonomischen Zielen orientieren, sondern sich gerade auch in publizistischer Hinsicht messen lassen. Rein betriebswirtschaftlich betrachtet mag das dargestellte „Lockvogel“-Konzept für eine gewisse Zeit funktionieren, doch stellt dessen Umsetzung wirklich das Ergebnis eines publizistischen Reifeprozesses dar, den ein mitunter traditionsreiches Verlagshaus der Tagespresse durchlebt hat? Wenn Verlag und Redaktion gemeinsam integrative

⁶ Die IVW gibt für *Bild.T-Online* im Juli 2003 über 18 Millionen Visits und etwa 276 Millionen Pageimpressions an (vgl. IVW 2003)

Projekte innerhalb der Vernetzung von Print und Online realisieren wollen, ergibt sich daraus ein erhöhter Bedarf an Koordinationsleistungen, da Einflussgrößen, Referenzen und Quellen zunehmend durch den Bezug auf andere Beteiligte im Medienverbund bestimmt werden. Finden diese wechselseitigen Bezüge auf der journalistischen Ebene statt, kann sich ein Qualitätszuwachs ergeben – finden sie hingegen überwiegend auf der Marketingebene statt, bleibt ein solcher publizistischer Gewinn eher unwahrscheinlich (vgl. Loosen 2001: 241). Es sind vor allem ökonomische und technologische Kalküle, die einen fremdreferenziellen Einfluss auf journalistische Programm- und Auswahlkriterien wahrscheinlich machen und damit deren Ausgewogenheit tangieren (vgl. ebd.)

Neben diesem sich am „Lockvogel“-Ansatz manifestierendem Konflikt zwischen Publizistik und Ökonomie gibt es auch Kritikpunkte hinsichtlich der Innovationsfreudigkeit einiger Angebote von Tageszeitungen im Internet. Der Ansatz der neuen „E-Paper“ steht beispielsweise in der Kritik, weil eine komplette Eins zu Eins-Übernahme der Zeitungsausgabe auf die Vorzüge des Trägermediums Papier verzichtet und Mehrwerte des Internets ungenutzt verstreichen lässt (vgl. Neuberger 2003: 11). Die reine Zweitverwertung von Printinhalten und lieblose Integration von Agenturtickern – wie im Beispiel *Westline.de* – scheint ohnehin kein erfolgsversprechender Ansatz zu sein, so lange auf ein Plus an Multimedialität und Interaktivität verzichtet wird.

Die Bildung von erklärten „Crossmedia-Projekten“ wird auch dadurch erschwert, dass die Nutzer keinen richtigen Gefallen an Bezahlinhalten finden. Die „Medienhäuser“ sollten sich deshalb ihrer Verantwortung bewusst sein und zunächst nach Synergiepotentialen suchen, die helfen könnten, Kosten einzusparen. Das erfordert Mut im Umgang mit Redaktionskulturen und integrativ ausgerichtete Umstrukturierungs- sowie Reorganisationsmaßnahmen (↑S.15f.). Wenn auf der Basis dieser Prozesse wirkliche „Medienverbundprodukte“ aus einer engen Print/Online-Kooperation entstehen, kann der daraus resultierende journalistische Mehrwert eine Option auch für bezahlbaren Content bieten.

Das Bereitstellen ansprechender, mediengerechter Inhalte mit wechselseitigen Bezügen garantiert den Onlineangeboten der Tagespresse den Vorsprung

hinsichtlich ihrer journalistischen Kompetenz gegenüber den Wettbewerbern und damit auch die Berechtigung, ein attraktives Werbe- und Anzeigenumfeld aufweisen zu können. Mittelfristig wird der Anspruch an Form- und Darstellung im Wettbewerbsumfeld seitens der neuen Konkurrenz steigen. Langsam zeigt der Online-Journalismus mehrere Gesichter, die sich in Angebotstypen wie „Weblogs“ oder „Peer-to-Peer-Journalismus“ herauskristallisieren (vgl. Neuberger 2003: 12). Die systematische Vernetzung von Print und Online sowie die Herausbildung entsprechender vernetzter Darstellungsformen scheint daher ohne Alternative zu sein.

Literatur

BDZV (2003): Entwicklung der Online-Angebote der Zeitungen in Deutschland.

In: BDZV online. <http://www.bdzv.de/presse/marktdaten/schaubilder2003/pics/s16.htm>

(Stand: 17.9.2003)

BREYER-MAYLÄNDER, THOMAS (2002): Crossmedia im Zeitungsverlag. In: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e.V. (Hg.): Zeitungen 2002. Berlin: S. 142-149

BRÜGGEMANN, MICHAEL (2002): The Missing Link. Crossmediale Vernetzung von Print und Online. Fallstudien führender Print-Medien in Deutschland und den USA. München

BRÜGGEMANN, MICHAEL (2003): Schritt für Schritt. Cross-Media

In: message. Heft 1: S.18-21

HACK, GÜNTER (2003): Synchronisierte Verbundformate. Taktgeber Internet: verteilte Medienprodukte am Beispiel "Big Brother". München

HAGEN, LUTZ M. (1998): Online-Nutzung und Nutzung von Massenmedien. Eine Analyse von Substitutions- und Komplementärbeziehungen. In: Rössler, Patrick (Hg.): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: S. 105-122

HENKEL, CHRISTIANE (1999): Entwicklung von Informationsdienstleistungen für das Internet aus Verlagssicht. Dissertation. Universität St. Gallen

HUTZSCHENREUTER, THOMAS / GÜNTER, FABIAN (2003): Kundenbindung und Kundenneugewinnung durch Online-Ausgaben der Tageszeitungsbranche.
In: <http://www.pfingsttagung.unizh.ch/Papers/Hutzschenreuter-Guenther.pdf> (Stand: 20.09.2003)

IVW (2003): Daten Online-Nutzung In: IVW Online:
<http://www.ivwonline.de/ausweisung/suchen.php> (Stand: 26.09.2003)

KLINGENBERG-HAAB, FRANK (2000): Elektronischer Druck.
In: Medium Magazin. Heft 5: S. 32-35

JANKOWSKY, NICHOLAS W. / VAN SELM, MARTINE (2000): Traditional News Media Online: An examination of Added Value. In: Communications. The European Journal of Communication Research. 25. Jg., Heft 1: S. 85 -101

LOOSEN, WIEBKE (2001): Mediale Synergien und Crossmedia-Konzepte.
Crossmediale Markenstrategien und Konsequenzen für den Journalismus. In: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang (Hg.): Attention Please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit. München: S. 237-248

LATZER, MICHAEL (1997): Mediamatik – Die Konvergenz von Telekommunikation, Computer und Rundfunk. Opladen

MAST, CLAUDIA (2003): Journalismus im Internet-Zeitalter:
Content-Lieferant oder mehr? In: journalist. Heft 2: S. 2-6

NEUBERGER, CHRISTOPH (2001a): Strategien der Tageszeitungen im Internet. Ergebnisse einer Redaktionsbefragung. In: Maier-Rabler, Ursula/Latzer, Michael (Hg.): Kommunikationskulturen zwischen Kontinuität und Wandel. Universelle Netzwerke für die Zivilgesellschaft. Konstanz: S. 237-254

NEUBERGER, CHRISTOPH (2001b): Online-Journalismus als Instanz der
Aufmerksamkeitsleistung. In: Beck, Klaus/Schweiger, Wolfgang (Hg.): Attention
Please! Online-Kommunikation und Aufmerksamkeit. München: S. 217-235

NEUBERGER, CHRISTOPH (2003): Teurer Trip ins Virtuelle.
In: journalist. Heft 2: S. 10-13

OEHMICHEN, EKKEHARDT / SCHRÖTER, CHRISTIAN (2003): Veränderungen des
Mediennutzungsverhaltens bei Onlinern. Funktionswandel der Massenmedien durch
das Internet? In: Media Perspektiven. Heft 8: S. 374-384

RAJEWSKY, IRINA O. (2002): Intermedialität. Tübingen

RIEFLER, KATJA (2002a): Wechselwirkungen. In: MediumMagazin. Heft 7: S. 32f.

RIEFLER, KATJA (2002b): Alle für Alles. In: MediumMagazin. Heft 8: S. 36f.

RIEPL, WOLFGANG (1972): Das Nachrichtenwesens des Altertums. Mit besonderer
Rücksicht auf die Römer. Nachdruck. Hildesheim / New York

RUB-MOHL, STEPHAN (1995): Redaktionelles Marketing und Management.
In: Jarren, Otfried (Hg.): Medien und Journalismus 2.
Eine Einführung. Opladen: S. 104-138.

SCHMID, ULRICH / KUBICEK, HERBERT (1994): Von den „alten“ Medien lernen. In:
Media Perspektiven. Heft 8: S. 401-409

SCHULZ, RÜDIGER (2002): Zeitung und Internet 2002. Berlin

SJURTS, INSA (2002): Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche. Eine
ökonomische Analyse zu Varianten und Erfolgsaussichten.
In: Müller-Kalthoff, Björn (Hg.): Cross-Media Management. Content-Strategien
erfolgreich umsetzen. Berlin: S. 3-18

SPACHMANN, KLAUS (2003): Die alte Gretchen-Frage. Cross-Media.
In: message. Heft 1: S.14-17

VAN DUSSELDORP, MONIQUE/SCULLLION, RÓISÍN/BIERHOFF, JAN (1999): The Future of the Printed Press. Challenges in a Digital World. Maastricht. Bestellbar beim European Journalism Centre: <http://www.ejc.nl> (Stand: 1.7.2003)

VOGEL, ANDREAS (2001): Onlinestrategien der Pressewirtschaft.
In: Media Perspektiven. o.Jg., Heft 12: S. 590-601.

WIRTZ, BERND W. (2000): MEDIEN- und Internetmanagement. Wiesbaden

Internetangebote der Beispiele aus dem 4. Kapitel:

BILD.T-ONLINE.DE (2003): <http://www.bild.de> (Stand: 26.9.2003)

HANDELSBLATT (2003): <http://www.handelsblatt.com> (Stand: 26.9.2003)

WESTLINE.DE (2003): <http://www.westline.de> (Stand: 25.9.2003)

Anlagen

Anlage 1: Screenshots handelsblatt.de

Handelsblatt.com

Dax drohen weitere Turbulenzen
26. September 2009, 11:00
Die Anleger sind nach den Verlusten der abgelaufenen Woche nervös. Sie haben nach den hartgekauften Kurssteigerungen am Freitag nun Angst um ihre Gewinne. Technische Analysten sehen viel Luft nach unten.

Papst-Pläne schüren Sorgen um Pontifex
26. September 2009, 12:02
Papst Johannes Paul II. soll möglicherweise schon am Sonntag neue Kardinäle ernennen - für Beobachter ein Anzeichen dafür, dass es dem Kirchenoberhaupt gesundheitlich offenbar schlechter geht, als der Vatikan es nach außen eingestehen will.

Handelsblatt-Kommentare
Die Rückkehr der Risiken
Taurus Öl und ein schwacher Dollar bringen die Finanzmärkte in Turbulenzen. Vorherb von jedem Krisen im Deutschen abzuwenden in vier Tagen erinnert an die Kurve auf dem Markt im Freitag, als das Börsen...

Freitag
nimmt man sich Zeit für die schönsten Plätze der Welt.
„Time to relax“
Das neue Reisemagazin für das Handelsblatt. Jeden Freitag.

Startseite handelsblatt.com

Handelsblatt
Wirtschafts- und Finanzzeitung

Währungsunion brennt deutsche Wirtschaft
Zur Debatte über die Währungsunion präsentiert sich die Uwe in einer Verfassung, die ein oft bemängelter Verdikt bestätigt: Sie ist unklar, unklar, oft unfähig, auf aktuelle oder längerfristige Herausforderungen konsequent zu reagieren. In Washington geht man eine Zeit lang gar als schlafend...

Handelsblatt ePaper
PDF Download
Seite 1

ePAPER Handelsblatt

Anlage 2: Screenshot Westline.de



Startseite Westline.de

Anlage 3: Screenshot Bild.de



Startseite Bild.T-Online