



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Medienmarken im Internet

Identifizierung und Beschreibung von Einflussfaktoren
am Beispiel österreichischer Tageszeitungen

Verfasser

Alexander Weber, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, Jänner 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer:

Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
1.1 Forschungsinteresse und Relevanz der Arbeit	8
1.2 Forschungsfragen	9
1.3 Verankerung im Fach	10
1.4 Definitionen	11
1.4.1 Tageszeitung	11
1.4.2 Online-Tageszeitung	12
1.4.3 Marke	13
1.4.4 Medienmarke / Zeitungsmarke	14
2. Marken	15
2.1 Der identitätsorientierte Ansatz	16
2.1.1 Die Marke-Nachfrager-Beziehung	19
2.2 Markenstrategien	19
2.2.1 Markentransfer	22
2.3 Dienstleistungsmarken	25
2.3.1 Konsequenzen für die Markenführung	27
2.4 Marken im Internet	30
2.4.1 Rahmenbedingungen	32
2.4.2 Marken im Web 2.0	33
3. Medienmarken	37
3.1 Mediengüter	37
3.1.1 Allgemeine Gütersystematik	37
3.1.2 Medien als ökonomische Güter	39
3.2 Institutionen in der Medienökonomie	43
3.3 Der Medienmarkt	47
3.3.1 Marktstruktur	50
3.3.2 Medienwettbewerb	51
3.4 Umfeldveränderungen	52
3.5 Medienmarketing	54
3.6 Medienmarken	56
3.6.1 Funktionen von Medienmarken	58
3.6.2 Strategien von Medienmarken	60
3.6.3 Die Wirkungen von Medienmarken	62
3.6.4 Professionalisierung von Medienmarken	63
3.6.5 Das MBAC-Modell	64

4. Zeitungsmarken im Internet	68
4.1 Grundlagen: Das Internet	68
4.2 Internetnutzung	69
4.3 Die Ökonomie des Internets	70
4.3.1 Digitale Märkte	71
4.3.2 Digitale Güter	75
4.3.3 Vermarktung digitaler Güter	78
4.3.4 Die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“	80
4.3.5 Innovation und Imitation	81
4.4 Medienunternehmen im Internet	83
4.5 Tageszeitungen im Internet	84
4.5.1 Marketing von Online-Tageszeitungen	86
4.5.2 „Crossmedia“-Strategien	88
4.5.3 Zeitungsmarken im Internet	90
5. Methode	94
5.1 Grundlagen	94
5.2 Das Experteninterview	96
5.3 Der Expertenbegriff	97
5.4 Kritik an Experteninterviews	98
5.5 Entwicklung des Leitfadens	98
5.5.1 Der Leitfaden	99
5.6 Auswahl der Interviewpartner	101
5.7 Auswertung des Materials	101
6. Darstellung der Ergebnisse	104
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen	104
7. Fazit und Ausblick	128
Literaturverzeichnis	131
Abbildungsverzeichnis	140
Anhang A - Experteninterviews	141
Anhang B - Kategorienschema	174
Abstract	176
Lebenslauf	178

1. Einleitung

1995 ging in Österreich mit dem *Standard* die erste deutschsprachige Tageszeitung online. Mehr als 16 Jahre später ist so gut wie jedes Blatt im World Wide Web vertreten und versorgt seine Leser bis weit über den Redaktionsschluss hinaus mit Nachrichten. Die Aufmerksamkeit der Leser ist ihnen gewiss, denn immer mehr Menschen informieren sich online, anstatt zu einer gedruckten Zeitung zu greifen oder den Fernseher einzuschalten. Nur der wirtschaftliche Erfolg lässt bei der überwiegenden Zahl der Online-Publikationen auf sich warten. Die Werbeeinnahmen, die im Netz erzielt werden, können wegbrechende Verkaufserlöse noch nicht wettmachen. Die ökonomischen Herausforderungen kommen auch daher, dass sich durch das Internet eine „Gratiskultur“ etabliert hat, die es schwer macht, Geld für Inhalte zu verlangen, die auf Papier nur gegen ein Entgelt haben zu sind.

Medienunternehmen sind darüber hinaus mit einer Reihe von technischen und sozialen Herausforderungen konfrontiert. Der Informationsfluss wird durch die Digitalisierung rasant beschleunigt. Die Markteintrittsbarrieren sind soweit gesunken, dass Internetnutzer heute aus einer Vielzahl von Informationsquellen wählen können (vgl. Siegler 2010: 11). Die stete Innovation und wachsende Verfügbarkeit des Internets trägt ebenso dazu bei, dass Mediennutzer ihre Informationen zunehmend im Internet suchen. Dazu kommt das Problem, dass die Leserstruktur der Zeitungen rasant altert. Die Verlage stehen damit vor demselben Problem wie die Gesellschaft insgesamt: Es gibt zu wenig Nachwuchs. Die Verlage müssen sich also Methoden überlegen, mit denen sie Jugendliche für sich gewinnen können (vgl. Rager/Piper 2006: 2). Sinkende Abonnentenzahlen deuten schon jetzt darauf hin, dass jüngere Menschen in einem wenig „zeitungsfreundlichen“ (ebd.) Zuhause aufwachsen. Gleichzeitig explodiert weltweit die Zahl der Internetnutzer ebenso wie die Zeit, die Jugendliche vor dem Computer verbringen.

Wer als Zeitungsmacher nicht darauf vertrauen will, dass sich diese Trends wieder umkehren, muss eine Strategie bereithalten, mit der das Überleben seiner Zeitung und mit ihm sein ökonomischer Erfolg in Zukunft gesichert sind. Der steigende Wettbewerb - hervorgerufen durch eine wachsende Zahl von Angeboten und der Möglichkeit, Angebote grenzüberschreitend zu nutzen - wird diese Aufgabe spür-

bar erschweren. Letztere Annahme ist Ausgangspunkt für diese Arbeit und die Frage, wie Online-Tageszeitungen ihre Marktposition stärken können.

Eine Möglichkeit, ein Angebot von anderen zu differenzieren, ist eine gezielte Markenführung. Eine Marke hilft den Konsumenten, sich am Markt zu orientieren und Vertrauen in ein Produkt zu fassen. Beides ist in einem Markt, auf dem sich zahlreiche Anbieter von fragwürdiger Qualität bewegen, von größter Wichtigkeit. Auch die Möglichkeit, digitale Medienprodukte ohne weiteres zu imitieren, ebenso wie die ökonomischen Gesetze der digitalen Wirtschaft rücken die Markenführung in den Fokus.

1.1 Forschungsinteresse und Relevanz der Arbeit

In dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, ob und wenn ja, wie Tageszeitungen im Internet mithilfe ihrer Marke zu einer stärkeren Wettbewerbsposition gelangen können. Da es zum Thema kaum Studien gibt, wird sich diese Arbeit dem Thema explorativ nähern und die Einflussfaktoren von Onlinemarken von Tageszeitungen beschreiben. So soll der Grundstein für weiterführende Forschung gelegt werden.

Marken können freilich nur ein Teil einer umfassenden Strategie sein, sie sind kein Allheilmittel. Die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg müssen Inhalte sein, für die sich die Leser interessieren. Um herauszufinden, wie sich Markenführung in die Strategie einer Online-Tageszeitung einfügen kann, werden zunächst die ökonomischen Grundlagen der Medienproduktion dargelegt. Auch soziale und technische Hintergründe des Internets müssen beleuchtet werden. Die gesonderte Behandlung von Medienmarken kann mit der Besonderheit von Medienmärkten begründet werden (vgl. Bode 2010: 2). Anders als Märkte, auf denen zum Beispiel Industrieprodukte oder Dienstleistungen gehandelt werden, zeichnen sie sich durch zwei verschiedene Absatzmärkte aus: Den Rezipienten- und den Werbemarkt. Darüber hinaus verfügen Mediengüter über spezifische Eigenschaften, die sich in dieser Zusammensetzung bei keinen anderen Produktgruppen finden, wie etwa die leichte Imitierbarkeit sowie die schwankende Qualität.

Die Relevanz dieser Arbeit rührt nicht zuletzt aus der Funktion, die die Medien für unsere Demokratie erfüllen. Ohne Medien gäbe es keine kritische Öffentlichkeit, die die Arbeit der Regierung und der Wirtschaft beschreibt und kritisiert. Sie stellen ein

Forum, in dem Meinungen ausgetauscht werden. Diese Aufgabe übernimmt zwar auch der gebührenfinanzierte öffentlich-rechtliche Rundfunk. Medien geben aber nicht nur die Meinung von Dritten wieder, sie formulieren auch ihre eigenen. Um die Meinungspluralität zu sichern, muss es uns also ein Anliegen sein, dass auch Tageszeitungen und andere privatwirtschaftliche organisierte Medien einer sicheren ökonomischen Zukunft entgegenblicken können.

1.2 Forschungsfragen

Aus dem Forschungsinteresse ergeben sich die unten angeführten Forschungsfragen. Sie orientieren sich an dem von Siegert, Gerth und Rademacher (2011: 55) auf Basis von explorativer Forschung aufgestellten Beziehungsgefüge zwischen Medienmarken und ihrer Umwelt. Siehe dazu auch Kapitel 3.6.5.

FF1: Wie ausgeprägt ist das Markenbewusstsein bei den österreichischen Online-Tageszeitungen?

- a. Wird bei den Online-Tageszeitungen bewusst Markenführung betrieben?
- b. Wie stark ist das Markenbewusstsein in der österreichischen Medienbranche?

FF2: Welchen Einfluss hat der Wettbewerb zwischen den Online-Nachrichtenseiten auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?

- a. Haben sich die Anforderungen an Marketingabteilungen seit der Einführung des Internets erhöht?
- b. Hat sich der Wettbewerb zwischen den Medienunternehmen im Internet intensiviert?

FF3: Welchen Einfluss hat das technologische Umfeld auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?

- a. Welche Möglichkeiten bietet das technologische Umfeld des Internets für die Markenbildung?

FF4: Welchen Einfluss hat das Verhalten der Mediennutzer auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?

- a. Hat sich die Leserbindung im Internet erhöht oder vermindert?

FF5: Welchen Einfluss hat die Online-Werbeindustrie auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?

- a. Wie orientieren sich Werbeschaltungen an Medienmarken?

- b. Welchen Einfluss haben neuartige Werbesysteme (z. B. Google Ads) auf das Medienmarketing?
- c. Verkaufen die Medienunternehmen der Werbeindustrie ein besonderes Umfeld oder nur Zahlen (Visitors, Page Impressions)?

FF6: Welchen Einfluss haben die Marke und die Medieninhalte einer Tageszeitung im Internet aufeinander?

- a. Werden Medieninhalte bereits zur Markenbildung benutzt?
- b. Wie sehr beeinflussen Überlegungen zur Markenbildung die Medieninhalte?
- c. Wie versuchen die Medien, sich über ihre Inhalte im Internet von ihren Mitbewerbern abzugrenzen?

FF7: Welchen Einfluss hat das bestehende Markenkonzept einer Tageszeitung auf die Onlinemarke?

1.3 Verankerung im Fach

Marken werden meist im Rahmen in der Betriebswirtschaftslehre behandelt. Besonders das Marketing als Teilgebiet der Ökonomie beschäftigt sich mit Marken, ist sie doch jener Teil der Wirtschaftswissenschaften, der sich um den Absatz von Produkten kümmert. (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 3). Das Marketing ist eng verbunden mit dem Konzept der Arbeitsteilung und dem freien Handel von Waren und Dienstleistungen.

Thema des Medienmarketings, einer speziellen Form des Marketings, ist der Absatz von Mediengütern. Das Medienmarketing beschäftigt sich ebenso wie die klassische Marketingtheorie mit der Produktpolitik, der Kommunikationspolitik, der Distributionspolitik und der Preispolitik (vgl. Heinrich 2001: 193). Petzold und Sattler (2009: 15) sehen Medienmarketing als spezielle Form der Betriebswirtschaftslehre. Ihr Thema ist demnach die „marktorientierte Unternehmensführung“ (ebd.) von werbefinanzierten Medienunternehmen. Medienmarketing ist auch verwandt mit dem Dienstleistungsmarketing, da Mediengüter mehrere Eigenschaften mit Dienstleistungen teilen: Beide zeichnen sich durch Immaterialität und Mitwirkung der Konsumenten bei der Inanspruchnahme der Leistung aus. Medienmarken, als Auszeichnung einer Leistung gegenüber dem Markt, sind als Teil des Medienmarketings zu sehen.

Das Medienmarketing ist innerhalb der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Fachrichtung Medienökonomie zuzuordnen. Diese analysiert die ökonomischen Bedingungen der journalistischen Produktion (vgl. Heinrich 2001: 17), aber auch jene der Distribution und des Konsums von Mediengütern (vgl. Sjurts 2011: 386). Ihr Gegenstand sind unter anderem Güter, aufgeteilt in drei Ebenen: Die Ebene der stofflichen Träger (Zeitung, Internet), die des eigentlichen Inputs (Information) und die des Outputs (Medienwirkungen) (vgl. ebd.). Die Medienökonomie vereint Theorien aus den Wirtschafts- und aus den Kommunikationswissenschaften. Unterschieden werden mikroökonomische und makroökonomische Fragestellungen. Erstere beziehen sich auf die Ebene der einzelwirtschaftlichen Entscheidungen von Konsumenten und Unternehmen, die makroökonomische Analyse bezieht sich auf volkswirtschaftliche Prozesse. Im empirischen Teil dieser Arbeit werden hauptsächlich mikroökonomische Prozesse untersucht. Im Theorieteil wird aber auch der makroökonomische Rahmen dargelegt.

1.4 Definitionen

Im Folgenden werden einige zentrale Begriffe dieser Arbeit definiert. Die theoretischen Vorüberlegungen dazu finden sich im jeweiligen Kapitel, die folgenden Definitionen dienen einzig der Vermeidung von Missverständnissen.

1.4.1 Tageszeitung

Sjurts (2011: 587) definiert eine Tageszeitung in ihrem medienökonomischen Wörterbuch als eine

periodisch erscheinende Druckschrift, die sich redaktionell hauptsächlich mit tagesaktuellen Themen befasst (...). Es erscheinen fünf bis sechs Ausgaben pro Woche (...). Abgedruckt werden aktuelle Berichte, Nachrichten und Kommentare aus allen Bereichen des öffentlichen Lebens, wobei die Inhalte zumeist nach Sachgruppen (...) - Politik, Wirtschaft, Feuilleton, Lokales, Sport - gegliedert sind. Eine Tageszeitung wird in der Regel tagsüber redaktionell produziert, nachts gedruckt und anschließend ausgeliefert.

In dieser Definition tauchen alle vier von Otto Groth definierten Wesensmerkmale einer Tageszeitung (Periodizität, Aktualität, Publizität und Universalität) (vgl. Haas 2005: 19) auf. Periodizität steht dabei für ein regelmäßiges Erscheinen und Aktualität dafür, dass sich die Zeitung mit aktuellen, erst vor kurzer Zeit geschehenen Er-

eignissen beschäftigt. Universalität meint, dass eine Tageszeitung ein breites inhaltliches Spektrum hat und Publizität, dass sie allgemein zugänglich ist (vgl. ebd.). In der technischen Betrachtungsweise gilt eine Zeitung als ein Informationsträger, der Text in Schrift und Druck fixiert. Diese Betrachtungsweise wird im Rahmen der oben zitierten Definition aber berücksichtigt („periodisch erscheinende Druckschrift“).

Nach Heinrich (2001: 230) zeichnet sich eine Zeitung zudem durch folgende Produkteigenschaften aus:

- ▶ *Räumliche Mobilität*: Leser können eine Zeitung ohne Kosten und große Anstrengung an den jeweils gewünschten Konsumort transportieren.
- ▶ *Sachliche Mobilität*: Der Leser kann entscheiden, welche Teile einer Zeitung er liest, und welche nicht. Diese Auswahl wird durch die Einteilung in Ressorts erleichtert.
- ▶ *Zeitliche Mobilität*: Der Leser kann entscheiden, wann er die Zeitung konsumiert. Einzig der Informationsgehalt ist nicht lagerfähig, wegen der Aktualität.
- ▶ *Zeitliche Intensität*: Lesern bietet eine schnelle Informationsaufnahme als Hören und Sehen, weshalb eine Zeitung, gemessen an der Konsumzeit, mehr Informationen bietet als elektronische Medien.
- ▶ *Regionalisierbarkeit*: Eine Zeitung kann auf den Ort (Kreis, Stadt, Stadtteil), an dem sie erscheint, zugeschnitten werden.
- ▶ *Variierbarkeit*: Eine Zeitung muss nicht jeden Tag den gleichen Umfang haben.

1.4.2 Online-Tageszeitung

Die vier wesentlichen Kriterien von Groth treffen auch auf den Online-Auftritt einer Tageszeitung zusammen. Doch nicht nur auf sie: So sind die Onlineangebote eines Rundfunksenders heute oft nur noch schwer von denen einer Tages- oder Wochenzeitung zu unterscheiden. Die Kriterien von Groth sind in diesem Sinne unabhängig von der Technik (vgl. Meyer-Lucht 2005: 25). Meyer-Lucht (2005: 26) verzichtet auf den Begriff Online-Zeitung und verwendet anstatt dessen „Nachrichtensite“, in Anlehnung an das englische „news site“. Damit deckt er auch die Online-Nachrichtenangebote von Rundfunksendern und Magazinen ab, die kontinuierlich aktualisiert werden.

In dieser Arbeit werden aber ausschließlich die Internetangebote von Tageszeitungen untersucht, weswegen dieser Begriff nicht zulässig ist. Der von Groth definierte Begriff Zeitung kann ohne weiteres auf die hier untersuchten Online-Tageszeitungen übertragen werden, er bedarf jedoch weiterer Einengung. Tageszeitung wurden oben definiert als periodisch (fünf- bis sechsmal pro Woche) erscheinende Druckwerke, die die Kriterien Aktualität, Periodizität, Publizität und Universalität erfüllen. Als Online-Tageszeitungen sollen im Rahmen dieser Arbeit *all jene Internetseiten bezeichnet werden, deren Muttermarke eine Tageszeitung ist und die die vier Groth'schen Kriterien ebenso wie die von Heinrich genannten Produkteigenschaften (siehe oben) erfüllen*. Die zwei wesentlichen Kriterien einer Online-Tageszeitung, die eine gedruckte Tageszeitung nicht aufweist, sind Interaktivität und Hypermedialität (vgl. Schlegel 2002: 34f.). Interaktivität bedeutet, dass es eine Möglichkeit der Kommunikation zwischen Mensch und Maschine gibt. Im Vergleich zu anderen Massenmedien eröffnet sich den Nutzern somit ein weiterer Kommunikationskanal. Die Hypermedialität steht für eine Kombination aus Hypertext und Multimedialität. Ein Hypertextsystem ermöglicht es dem Nutzer, die Reihenfolge der konsumierten Informationen selbst festzulegen. Multimedialität verweist indes auf die Integration verschiedener Darstellungsformate wie Text, Bild, Video und Audio (vgl. ebd.).

1.4.3 Marke

In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen von Marken, die sich nach unterschiedlichen Merkmalen richten. Eine ausführliche Bestimmung des Begriffs Marke folgt in Kapitel 2. An dieser Stelle soll die recht allgemein gehalten Markendefinition noch Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008: 358) angeführt werden. Demnach ist eine Marke

ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert.

Diese Definition ist so allgemein gehalten, wie es geht. Im Kern steht hier die Differenzierung von anderen „Nutzenbündeln“, die dieselben Bedürfnisse erfüllen.

1.4.4 Medienmarke / Zeitungsmarke

Auch der Begriff Medienmarke wird in Kapitel 3 noch ausführlich erörtert. An dieser Stelle sei zunächst die Definition von Bode (2010: 42) angeführt:

Als Medienmarke werden Mediengüter mit einer unterscheidungsfähigen Markierung bezeichnet, die durch ein systematisches Absatzkonzept in der Psyche der Nachfrager mit einem unverwechselbaren Vorstellungsbild fest verankert sind und einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisieren.

Diese Definition ist noch vergleichsweise allgemein gehalten, da der Autor Medienmarken nicht mit Hinblick auf eine bestimmte Mediengattung definiert und daher nicht auf Besonderheiten eingehen kann. Habann et al. (2008: 16) werden bei ihrer Definition einer Zeitungsmarke daher deutlich konkreter:

Eine Zeitungsmarke kann (...) als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Kommunikationsraumes inklusive der dazugehörigen Bestandteile Kanal, (Zeitungspapier bzw. Homepage), Syntax (Schreibstil, Layout, Logo der Zeitung), semantische Welt (bspw. Boulevard- oder Qualitätszeitung), Rollen (bspw. Redakteure und Leserschaft) und Protokolle (Schreiben eines Artikels) verstanden werden.

Beiden Definitionen gemein ist die Verankerung eines Vorstellungsbildes in der Psyche der Konsumenten. Die Definition von Habann et al. wird in dieser Arbeit deswegen benutzt, weil sie viele Bereiche, die auch von den Forschungsfragen abgedeckt werden (wie den Inhalt und die Rollen), mit einschließt. Indem sie den Kanal mit „Zeitungspapier bzw. Homepage“ offen lässt, eignet sie sich auch für die Onlineversionen von Zeitungsmarken.

2. Marken

Marken sind heutzutage Teil des allgemeinen Sprachgebrauchs. Jeder scheint zu wissen, was damit gemeint ist und doch ist es schwer, genau zu definieren, was eine Marke ist. Der österreichische Gesetzgeber definiert Marken beispielsweise als alle Zeichen,

die sich graphisch darstellen lassen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen und die Form oder Aufmachung der Ware, soweit solche Zeichen geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden. (§1 MarkenSchG 1970)

Die gesetzliche Definition orientiert sich also vor allem am äußeren Erscheinungsbild einer Marke. Damit bewegt sie sich im Paradigma des klassischen Ansatzes von Domizlaff, wobei Artikel in anonyme und markierte Artikel unterschieden werden (vgl. Bode 2010: 36). Problematisch bei diesem Ansatz ist, dass jegliche Hinweise auf Entstehung und Wirkung von Marken fehlen (vgl. ebd.: 1). Da erkannt wurde, dass nicht alle markierten, also mit Name und/oder Zeichen versehene Artikel als Marken bezeichnet werden können, entwickelte sich mit der Zeit eine Vielzahl von Ansätzen, die weit über diese klassische Sicht hinausgehen.

Grundsätzlich existieren Marken, weil sie sowohl für die Produzenten als auch für die Konsumenten gewisse Funktionen erfüllen. Aus Anbietersicht steht dabei die absatzfördernde Wirkung von Marken im Vordergrund (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 351). Marken sollen bei den Konsumenten Präferenzen für das eigene Angebot schaffen. Damit geht auch das Ziel der Differenzierung (von den Mitbewerbern) einher. Nicht zu vergessen sind die ökonomischen Ziele, die mit der Markenführung erreicht werden sollen. Dazu gehören die bessere Bearbeitung von verschiedenen Marktsegmenten, hohe Kundenbindung und zusätzlicher preispolitischer Spielraum (vgl. ebd.). Das alles hat dazu geführt, dass Marken heute die mit Abstand wichtigsten immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen geworden sind (vgl. Habann et al. 2008: 2).

Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) unterteilen die Entwicklung des Markenverständnisses in fünf Phasen. So habe die Marke zunächst, bis zu Beginn des 20. Jahrhunderts, lediglich die Funktion erfüllt, Hersteller von Waren zu identifizieren. Dies geht auf eine sehr funktionelle Sichtweise zurück. In der zweiten Phase, die

bis in die 60er Jahre dauerte, erfüllten Markenprodukte zusätzliche Kriterien, wie konstante Qualität und flächendeckende Erhältlichkeit. In dieser Phase kam mit dem instrumentellen Ansatz auch der erste Markenführungsansatz auf, bei dem klare Regeln auf ein technisches Verständnis schließen lassen (vgl. ebd.: 357). Dieses „objektbezogene Markenverständnis“ (ebd.) wurde von einem angebotsorientierten Markenverständnis ersetzt. Markenprodukte wurden nicht mehr allein durch gewisse Merkmale identifiziert, sondern vor allem durch ihre Vermarktungsweise. Der anbieterorientierte Ansatz sieht Marken als „ein Bündel typischer Marketinginstrumente eines Anbieters“ (vgl. Bode 2010: 3). Gesättigte Märkte und ein zunehmender Verdrängungswettbewerb führten zu einem neuen, nachfrageorientierten Markenverständnis, das die Perspektive des Konsumenten ins Zentrum rückte. Marken gelten dann als Marken, wenn sie von den Konsumenten auch als solche wahrgenommen werden. Innerhalb diesen Paradigmas entwickelten sich zwei verschiedene Ansätze: Einer, der das Verhalten der Nachfrager untersuchte und einer, der Markenführung innerhalb strategischer Unternehmensentscheidungen abbildete (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg: 357). Schließlich gibt es noch die integrierten Ansätze, deren Ziel es ist, die eben genannten Ansätze miteinander zu verbinden.

2.1 Der identitätsorientierte Ansatz

Ein aktueller Ansatz, der zu den integrierten Ansätzen gehört und gut auf Medienmarken anwendbar ist, ist der *identitätsorientierte Ansatz* (vgl. Bode 2010: 38). Dabei werden das Konzept des Markenimages der Nachfrager sowie die unternehmensinterne Perspektive berücksichtigt (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 358). Markenimage bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der Konsument über einen längeren Zeitraum das Nutzenversprechen eines markierten Produkts erfahren und gelernt hat. Es ist das Ergebnis einer Vielzahl von Maßnahmen des Unternehmens (vgl. ebd.: 354). Der Nutzer kennt dadurch die „added value“ - also den Mehrwert eines Produkts gegenüber anderen Produkten. Die „Kaufverhaltensrelevanz“ einer Marke wird demnach auf das Markenimage zurückgeführt, das unter Einsatz von Ressourcen zur Authentizität einer Marke führt. Heute erfreut sich der *identitätsbasierte Ansatz*, der die Verfeinerung dieses Konzepts darstellt, größter Beliebtheit im Bereich des Markenmanagements (vgl. ebd.).

Der identitätsbasierte Ansatz unterscheidet „erstmalig theoretisch fundiert“ (vgl. ebd.: 358) zwischen der Innen- und der Außenwahrnehmung von Marken. Das Selbstbild, das ein Unternehmen von seiner eigenen Marke hat, wird dabei als *Markenidentität* bezeichnet. Diese umfasst die wesentlichen Merkmale einer Marke, wofür sie steht und auch in Zukunft stehen soll. Das Unternehmen kommuniziert die Marke nach außen über *Markenversprechen* und das tatsächliche *Markenverhalten*. Konsumenten fassen dies als *Markenerwartungen* bzw. *Markenerlebnis* auf (vgl. ebd.: 359). Demnach bezeichnet die Markenidentität also das Selbstbild einer Marke, das Markenimage das Fremdbild. Im Mittelpunkt befindet sich die Marke als „Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen“ (ebd.: 360). Aufgrund der Ausrichtung auf interne Abläufe kann die Markenidentität auch als Management- und Führungskonzept aufgefasst werden.

Eine Rolle bei der Herstellung von Markenidentität spielt die Herkunft, also die Geschichte einer Marke, wobei die wahrgenommene Herkunft durch die Hervorhebung bestimmter Facetten auch verändert werden kann. Teil der Identität sind auch die Kompetenzen eines Unternehmens. Hierbei geht es aber nicht in erster Linie um Produktqualität, sondern um die Fähigkeit, für die Zielgruppe kaufverhaltensrelevante und für das Unternehmen profitable Leistungen zu erbringen. Die Markenvision formuliert als weiteren, wichtigen Bestandteil der Markenidentität die langfristige Entwicklungsrichtung eines Unternehmens (vgl. Wittke-Kothe 2001: 7). Im Gegenzug zu ihrer langen Gültigkeit ist sie in der Regel wenig konkret. Sie übernimmt eine Koordinationsfunktion und stellt ein unternehmensweit den Markenzielen konformes Handeln sicher (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg: 362). Die Markenwerte sollen unterdessen die Grundüberzeugungen der Belegschaft zum Ausdruck bringen und die emotionale Komponente der Markenidentität übernehmen. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach dem Auftreten einer Marke. Die verschiedenen Stile finden ihren Ausdruck im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke, der durch interne Repräsentanten, aber auch durch bestimmte Konsumenten verkörpert wird. Über diese Schiene kann die Bindung zwischen Konsument und Marke emotional aufgeladen werden. Aus allen diesen Aspekten ergeben sich die konkreten Leistungen des Unternehmens, die in Abstimmung mit den Gesichtspunkten der Markenidentität zu erfolgen haben (vgl. ebd.: 363).

Das Markenimage - die Marke aus Sicht der Nachfrager - ist das Ergebnis subjektiver Wahrnehmung (vgl. ebd.: 364). Die Grundvoraussetzung für die Bildung eines Images ist die Bekanntheit einer Marke. Das Markenimage wird in drei Komponenten unterteilt: die Markenattribute, die Markenpersönlichkeit und den Markennutzen. Die Markenattribute sind dabei sämtliche der Marke vom Konsumenten zugeschriebenen Eigenschaften. Sie spiegeln die Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten wieder. Die Markenpersönlichkeit bezieht sich auf die Markeneigenschaften im Auge des Betrachters, die auch menschliche Züge annehmen können. Das kann wiederum zu einer starken Bindung zwischen Marke und Konsument führen (vgl. Swoboda/Giersch/Fosch 2006: 800f.).

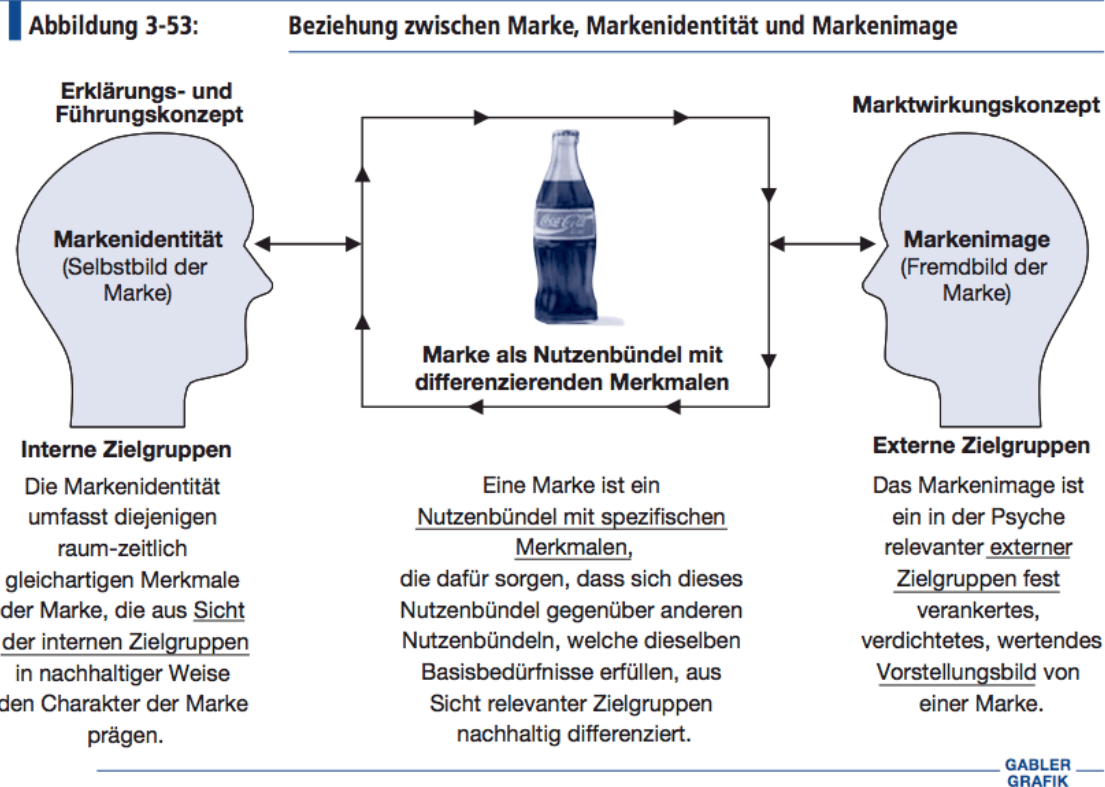


Abbildung 1: Meffert et. al. 2008: 360

Was den Markennutzen angeht, unterscheiden die Autoren zwischen funktionalen Nutzenassoziationen und symbolischen Nutzenassoziationen. Die erste Variante umfasst alle physikalisch-technischen Merkmale einer Marke, die dem Nutzer bei der Kaufentscheidung helfen und dazu beitragen, die Transaktionskosten zu reduzieren (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 365). Bei der symbolischen Nutzenassoziation geht es um einen Zusatz dazu, der sich nicht direkt aus den objektiv-technischen Markenleistungen ableiten lässt. In diesem Fall steht die Marke

„als Symbol für einen Nutzen“ (ebd.) und kann auch an eine bestimmte Erinnerung geknüpft sein. Jedenfalls erfüllt sie für den Nutzer einen gewissen Nutzen, und zwar unabhängig von den konkreten Leistungen, die eine Marke zu verbringen vermag.

2.1.1 Die Marke-Nachfrager-Beziehung

Die Beziehung zwischen Nachfrager und Marke ist das Ergebnis sämtlicher Markenführungsaktivitäten (vgl. ebd.: 367). Wird der Nachfrager zum Kunden und die Beziehung somit zu einer zwischen Marke und Kunde, kann ihre Intensität mit dem Grad der Kundenbindung gemessen werden. Dabei wird innerhalb des Zyklus eines „Kundenlebens“ zwischen drei Phasen entschieden (vgl. ebd.368):

1. In der *Phase der Kundenakquisition* wird die Beziehung zum Nachfrager hergestellt. Wegen der geringen Intensität der Beziehung und der oftmals hohen Aufwendungen ist die Profitrate in dieser Phase meist negativ.
2. In der nächsten Phase, der *Kundendurchdringung*, wird das Vertrauen in die Leistungen der Marke auf Seiten des Kunden aufgebaut und gesteigert. Marken können in dieser Phase versuchen, das gewonnene Vertrauen der Kunden für sich zu nutzen und auf andere Produkte der gleichen Marke zu übertragen.
3. In der Phase der *Kundensicherung*, der letzten Phase, ist die Intensität der Beziehung rückläufig. Selbst wenn der Kunde die Geschäftsbeziehung beendet, fällt die Intensität jedoch nicht direkt auf null, sondern sinkt nur leicht weiter ab. In dieser Phase können Unternehmen versuchen, den Kunden mit Rückgewinnungsmaßnahmen wieder für sich zu gewinnen.

Anlehnend an ihr identitätsorientiertes Modell verwenden Meffert/Burmann/Kirchgeorg folgende Definition von Marken:

Eine Marke ist ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert. (Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 3 zit. nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 358)

2.2 Markenstrategien

Die aus mehreren Überlegungen abgeleitete Markenstrategie gibt den Rahmen für taktische Entscheidungen vor. Um die Markenstrategie zu bestimmen, müssen die

Parameter Kompetenzbreite (Zahl der unter der Marke angebotenen Produkte), Kompetenzhöhe (Positionierung im Markt) und Kompetenztiefe (geopolitische Reichweite) festgelegt werden (vgl. Siegert 2003: 58). Demnach müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie Einzel-, Dach- oder Familienmarken (Kompetenzbreite), Discount- oder Premiummarken (Kompetenzhöhe) oder regionale, nationale oder internationale Marken (Kompetenztiefe) anbieten wollen (vgl. ebd.). Die Entscheidungen in der jeweiligen Kategorie müssen nicht gleichzeitig getroffen werden - sie bedingen sich aber gegenseitig.

Bei der Entscheidung zwischen Einzel-, Dach- und Familienmarken müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie für jedes Produkt eine einzelne Marke führen möchten. Man spricht in diesem Fall von der Einzelmarkenstrategie (vgl. ebd., Baumgarth 2008: 149). Der Vorteil dieser Strategie ist, dass jedes Produkt über die Marke perfekt an die Bedürfnisse der Nachfrager angepasst werden kann. Die Marke verkörpert dabei das Produktversprechen, das sehr pointiert und auf eine bestimmte Zielgruppe fokussiert formuliert werden kann. Dazu kommen das Fehlen von negativen Ausstrahlungen anderer Produkte, und der niedrige Koordinationsbedarf bei Marketingmaßnahmen. Als Nachteile stehen hohe Kosten für die Markenführung gegenüber, die alleine von einer Leistung gedeckt werden müssen. Das Fehlen negativer Rückstrahlungseffekte bringt zudem das Fehlen positiver Rückstrahlungseffekte anderer Produkte mit sich. Das führt zu einer langwierigen Aufbauphase für neue Marken. Die Einzelmarkenstrategie lohnt sich somit eher für Produkte auf großen Märkten (vgl. Swoboda/Giersch/Foscht 2006: 807).

Wenn ein Unternehmen mehrere Marken miteinander kombiniert, verfolgt es eine Mehrmarkenstrategie. Zwar kann dies die Kannibalisierung einzelner Marken zur Folge haben, doch das Ziel ist, dass dem Gesamtsortiment mehr Kunden zugeführt werden (vgl. Siegert 2001: 59). Zu den Mehrmarkenstrategien gehört die Dachmarkenstrategie. Bei ihr werden sämtliche Produkte einer Kategorie oder gar eines ganzen Unternehmens in einer Marke zusammengefasst. In diesem Fall wird häufig der Firmennahme zur Marke. Der Vorteil ist, dass alle Leistungen den Markenaufwand gemeinsam tragen. Neue Leistungen werden einfacher eingeführt, da die Marke bereits bekannt ist. Auch der Goodwill-Transfer ist bereits gegeben (Baumgarth 2008: 148). Somit können auch Produkte, die auf kleinere Märkte abzielen, von einer aufwendigen Marketingstrategie profitieren. Aus pragmatischer

Sicht ist die Dachmarkenstrategie auch deswegen von Vorteil, dass keine Suche nach schützbaeren Brandingelementen nötig ist. Der Nachteil ist, dass sich einzelne Produkte undeutlicher positionieren lassen, als wenn sie ihre eigene Marke hätten. Die Besonderheiten von einzelnen Leistungen wie ein Relaunch können nur schwer berücksichtigt werden. Zudem erhöht sich der Koordinationsaufwand zwischen den Leistungen. Auch die Gefahr einer Markenerosion, die erfolgt, wenn sich negative Aspekte einer einzelnen Leistung auf die gesamte Dachmarke auswirken, ist hoch.

Deswegen fahren die meisten Unternehmen eine Kombination aus einer Dachmarken- und Familienmarkenstrategie. Unter der Familienmarkenstrategie versteht man eine Strategie, die mehrere verwandte Produkte und Dienstleistungen miteinander vereint. Die Leistungen müssen sich im Qualitätsniveau und im Marketing-Mix zwar ähneln, können aber dennoch spezifisch positioniert werden. Auch hier tragen mehrere Marken den erforderlichen Markenaufwand (vgl. ebd.). Mit der Erweiterung einer Markenlinie können Teilmärkte erschlossen werden, während auch kleine Linien vom Goodwill der Familienmarke profitieren. Ein Beispiel ist die Marke *Nivea* der Firma Beiersdorfer, die für eine Reihe von Pflegeprodukten wirbt. Der Nachteil von Familienmarken ist die begrenzte Entwicklungsmöglichkeit der Produkte aufgrund des fest vorgegebenen Markenkerns. Außerdem besteht immer die Gefahr der Verwässerung der Marke. Die Positionierungen einzelner Produkte müssen daher immer Rücksicht auf die Familienmarke nehmen. Oft haben sich Familienmarken über eine zugkräftige Einzelmarke entwickelt, wobei per Markentransfer versucht wird, das „Markenkapital zu melken“ (Siegert 2003: 60).

Bei sehr differenzierten Produktprogrammen bauen Unternehmen eine Art Markenhierarchie auf. Die beiden Extrempunkte sind hier das Markenhaus und das Haus der Marken (vgl. Baumgarth 2008: 151). Werden bei der ersten Variante alle Leistungen des Unternehmens unter einer einzelnen Dachmarke angeboten, versammelt das Haus der Marken eine Vielzahl von Einzelmarken. Die Strategien unterscheiden sich im Verhältnis der Marken eines Unternehmens zueinander. Für ein Markenhaus spricht, dass die Dachmarke die Produkte durch ihr positives Image stärken kann. Sie verleiht ihnen Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit. Außerdem ist diese Markenstrategie effizient, weil die Kommunikationsleistung auf alle Marken abstrahlt. Für das Haus der Marken spricht indes, dass Assoziationen vermieden

werden und neue Produkte somit spezifisch vermarktet werden können. Die Bandbreite der Marken eines Unternehmens zeigt sich in dessen Markenportfolio. Es stellt die Ausrichtung der Marken eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Tiefe und Breite der Strategie und der Markenhierarchie dar.

Was die Entscheidung bezüglich der Kompetenzhöhe angeht, haben die Unternehmen z. B. die Wahl zwischen Discount- (oder Billigmarken) und Premiummarken (vgl. ebd.). Mit der Entscheidung zu einer der Varianten entscheiden sich die Anbieter auch zwischen verschiedenen Zielgruppen. Premiummarken sind deswegen reizvoll, weil sie eine gewisse Marktführerschaft versprechen. Die Kommunikation der Marke läuft hier über Lifestyle- und Erlebnisorientierung. Sie betont zudem die symbolische und nicht die praktische Komponente der Marke. Klassische Markenartikel richten sich eher an einen Massenmarkt (vgl. ebd.).

Bezüglich der Kompetenztiefe unterscheiden sich Marken in ihrer „geopolitischen Ausprägung“ (ebd.). Das heißt, eine Marken kann regional, national, multinational, international oder sogar global sein. Dabei müssen immer kulturbedingte Spezifika, vor allem in Bezug auf den Kommunikationsstil, berücksichtigt werden. Die Entscheidung, auf welcher dieser geografischen Ebenen die Marke positioniert werden soll, hat zunächst einmal praktische Konsequenzen. Je nach Region ergeben sich unterschiedliche Ansprüche an den Markennamen, das Logo und den rechtlichen Schutz der Marke. Für eine internationale Ausrichtung der Marke spricht, dass eine einheitliche Kommunikationsstrategie Kosten senkt und positive Effekte aus dem Ausland auf die Marke am Heimatmarkt ausstrahlen können. Dennoch gilt es stets zu beachten, dass jeder Markt seine eigenen Tücken aufweist und es sich demnach empfiehlt, einen „local touch“ (ebd.: 61) zu behalten.

2.2.1 Markentransfer

Äußerst wichtig für die Markenstrategie von Online-Tageszeitungen ist das Konzept des Markentransfers. Der Transfer von Medienmarken vernetzt bei der Mehrfachverwertung einer Marke die einzelnen Versionen über einen gemeinsamen Markenkern (vgl. Sjurts 2011: 383). Grundsätzlich versteht man unter einem Markentransfer die Verwendung einer bestehenden Marke für eine neue Leistung (vgl. Baumgarth 2008: 157, Reinstrom 2008: 2). Somit bleibt in einem Unternehmen die Anzahl der Marken trotz neuer Leistungen konstant. Der Markentransfer ist neben

dem Aufbau von Neumarken und dem Co-Branding eine der Optionen bei der Einführung neuer Leistungen (vgl. Baumgarth 2008: 157). Line- und Brand Extensions sind dabei die Optionen innerhalb eines Markentransfers. Bei einer Line Extension wird die Marke in der gleichen Leistungskategorie transferiert, bei einer Brand Extension wird die Marke auf andere Leistungskategorien übertragen (vgl. ebd.).

Die klassische Variante eines Markentransfers ist es, die Marke unverändert auf eine neue Leistung zu übertragen. Baumgarth nennt als Beispiel den Schokoriegel *Mars*, den es unter der gleichen Marke auch als Eiscreme zu kaufen gibt (vgl. ebd.: 158). Die zweite Möglichkeit ist, zwei bestehende Marken miteinander zu verbinden. In diesem Fall spricht man von Co-Branding. Bei der dritten Möglichkeit, dem Subbranding, wird die Marke beim Transfer modifiziert (Beispiel: *Nivea Man*, *DiePresse.com*). Unterscheiden lassen sich dabei auch die Umstände, unter denen die Marke übertragen wird: Wird die neue Leistung vom Markeninhaber selbst produziert oder von einem fremden Unternehmen? Im zweiten Fall findet in der Regel eine Lizenzierung der Marke statt, auch innerhalb eines Franchise-Systems wäre dies denkbar.

Einer der Vorteile der Strategie, Marken auf neue Leistungen zu übertragen, ist die Tatsache, dass die neue Leistung gleich mit einer etablierten Marke eingeführt wird (vgl. ebd.: 159). Das führt zu einer Reduzierung der Markenbildungskosten, wodurch auch die Markteintrittsbarriere gesenkt wird. Gleichzeitig können mit der Leistung unter derselben Marke neue Zielgruppen erschlossen werden. Dass die Konsumenten durch die Marke leichter zu einem Erstkauf überredet werden können, reduziert auch das Risiko eines „Flops“. Wechselwirkungen können von und zur Muttermarke ausgehen. Das gilt jedoch für positive wie auch für negative Wirkungen. Ein Nachteil kann auch sein, wenn das Markenimage durch neue Leistungen verwässert wird. Um diese Gefahr klein zu halten, wird der Handlungsspielraum bei der Markenführung geringer (vgl. ebd.).

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Markentransfers ist das Verhältnis zwischen der Muttermarke und dem Transferprodukt, der sogenannte „Fit“ (vgl. ebd.). Existiert ein hoher Fit, also eine hohe wahrgenommene Übereinstimmung der beiden Leistungen, wird das Transferprodukt derselben Leistungskategorie wie die Muttermarke zugeordnet. Damit wird das Image der Muttermarke in einem hohen

Maße übertragen. Zu einem hohen Fit tragen gemeinsame Produkteigenschaften, ein gemeinsames Image, gemeinsame Nutzungssituationen und ähnliche Nutzer bei (vgl. ebd.). Wie der Fit wahrgenommen wird, hängt auch mit der Position des Konsumenten zusammen. Handelt es sich bei dem konkreten Produkt um einen Experten, wird er den Zusammenhang zwischen Transferprodukt und Muttermarke anhand hintergründiger Aspekte (z. B. die verwendete Technik) beurteilen. Laien ziehen eher oberflächliche Merkmale wie die Ausgestaltung der Marke heran. In der Regel sind außerdem Transfers von einer Muttermarke mit hoher wahrgenommener Qualität erfolgreicher.

Gewisse Assoziationen, die die Konsumenten im Zusammenhang mit einer bestimmten Marke haben, können die Transfermöglichkeiten auch einschränken. Zum Beispiel kann eine Biermarke kaum auf Süßwaren ausgedehnt werden, da die beiden Produkte nicht zusammenpassen. Durch die Betonung der Gemeinsamkeiten in der Unternehmenskommunikation lässt sich der Fit deutlich steigern (vgl. ebd.). Gleichzeitig bedeutet ein hoher Fit aber auch eine hohe Verletzlichkeit für die Muttermarke, sollten vom Transferprodukt negative Effekte (Spill-Over-Effekte) ausgehen.

Reinstrom (2008: 4) argumentiert jedoch, dass häufig unklar bleibt, welche konkreten Facetten eines „Fits“ bestehen und wie sich diese auf den Erfolg des Markentransfers auswirken. Neben der reinen Ähnlichkeit zwischen Muttermarke und Transferprodukt hält er auch die Imagepositionierung, die Qualitätsanmutung sowie die Möglichkeit einer gemeinsamen Nutzung der Produkte für erfolgsentscheidend. Neben dem Fit nennt Reinstrom vor allem positive Wissensstrukturen zur Muttermarke (1), die kommunikative Unterstützung des Markentransfers (2) und den Nutzen des Markentransfers aus Konsumentensicht (3) als entscheidend.

Ein Erfolgsfaktor mit nicht geringem Einfluss ist auch die Fähigkeit des Managements, den Markentransfer zu begleiten. Die Durchführung eines Markentransfers beginnt mit konzeptionellen Überlegungen und einer Analyse der eigenen Marke, der Identifizierung von möglichen Transferprodukten und einer Analyse des Fits (vgl. Baumgarth 2008: 166). Sind diese Schritte abgeschlossen, muss der Transfer umgesetzt werden. Zu unterscheiden ist dabei in Umsetzungskonstanten und Umsetzungsvariablen (vgl. ebd.). Die konstanten Teile sind jene Teile, die auf die Muttermarke zurückzuführen und nicht veränderbar sind. Die Variablen hingegen

stellen die Freiheiten dar, mit denen sich das Transferprodukt gestalten lässt. Im dritten Schritt muss der Erfolg des Markentransfers geschätzt werden. Dabei müssen auch die oben angesprochenen Spill-Over-Effekte auf die Muttermarke berücksichtigt werden. Sind diese Analysen erfolgreich, erfolgt im letzten Schritt die Einführung des Transferprodukts.

Um die Gefahr einer Verwässerung der Muttermarke zu vermeiden, können sogenannte Untermarken oder Subbrands eingeführt werden (vgl. ebd.: 167). So geschehen im Fall von *Nivea*: Da unter diesem Markennamen eine breite Palette von Leistungen angeboten wurde, differenzierte das Unternehmen Beiersdorfer die Marke in *Nivea for Man*, *Nivea Beauté* und *Nivea Skin*. Ein anderes Beispiel für das Aufsplitten von Marken in verschiedene Untermarken ist *Melitta*: Hier wurden nur jene Produkte unter demselben Markennamen geführt, die auch zueinander passen, wie etwa Kaffeefilter und Kaffeeautomaten. Müllbeutel und Küchenfolien bekamen ihren eigenen Namen (*Toppits*) ebenso wie Produkte für Sauberkeit (*Swirl*).

Bei der Neumarkenpolitik hingegen werden zum einen das Leistungsportfolio vergrößert und alle Brandingelemente wie Name, Logo, Slogan und Verpackung neu eingeführt (vgl. ebd.: 168). Dabei unterscheidet man zwischen einer kompletten Markeninnovation und einer solchen mit „Absender“ (ebd.) wie bei *Rigo von Bacardi* oder *Froop von Müller*. Daneben existieren auch Markeninnovationen mittels geografischer Neueinführung, wenn eine Marke nur auf einem geografisch neuen Markt eingeführt wird und die Markenrevitalisierung, wenn eine Marke „aus der Versenkung“ geholt wird. Der Vorteil bei der Einführung neuer Marken ist zum einen der hohe Gestaltungsspielraum, den das Unternehmen beim Branding hat. Da die Brandingelemente aber neu entwickelt werden müssen, ist der Bedarf an Zeit und Investitionen hoch. Beim Markentransfer hingegen ist der Gestaltungsspielraum klein, dafür ist der Zeit- und Investitionsaufwand deutlich geringer, da die Brandingelemente überwiegend vorhanden sind (vgl. ebd.: 169).

2.3 Dienstleistungsmarken

Durch ihre Immaterialität weisen Medienmarken auch Merkmale von Dienstleistungen auf, schreiben Swoboda/Giersch/Foscht (2006: 793). Diese Intangibilität, also Unberührbarkeit, sorgt auch dafür, dass Medienprodukte nicht schon vor

oder während dem Kauf beurteilt werden können. Vielmehr können Medienprodukte nur ex-ante, also nach dem Kauf und dann nur eingeschränkt beurteilt werden. Intangibilität schließt auch eine gewisse Kundenbeteiligung ein. Kunden bringen bei Dienstleistungen sich selbst in den Leistungsprozess mit ein, entweder mit einem Sachgut (bei Reparaturen) oder durch persönliches Involvement (als Patient, bzw. Konsument). Dadurch verlagert sich „die Wahrnehmung auf emotionale Empfindungen, Schlüsselinformationen oder einfache Beurteilungsprogramme“ (ebd.). Dies alles hat Konsequenzen für das Marketing, weswegen es unerlässlich ist, sich die Besonderheiten von Dienstleistungsmarketing vor Augen zu führen.

Die Notwendigkeit einer Markierung von Dienstleistungen ergibt sich nach Bruhn/Stauss (2010: 12) aus verschiedenen Risiken, denen der Käufer ausgesetzt ist. Es handelt sich dabei um das erhöhte wahrgenommene Kaufrisiko, das Risiko des schnellen Vergessens und das Risiko der leichten Imitierbarkeit. Das subjektive Kaufrisiko ist dabei eine Folge der schweren Beurteilbarkeit von Dienstleistungen. Oft ist es nicht einmal hinterher möglich, die Qualität einer Dienstleistung zu beurteilen. Medienkonsumenten können die Informationen, die sie über die Medien bekommen, zum Beispiel kaum überprüfen. Man spricht bei Medien daher auch von Vertrauensgütern (vgl. Bode 2010: 21). Daher orientieren sich Kunden an anderen Beurteilungskriterien, wozu auch die Marke gehört (vgl. Bruhn/Stauss: 12). Diese steht dabei für einen „information chunk“, der den Kunden bei der Informationsbeschaffung über ein Produkt unterstützt.

Das zweite Risiko, das des schnellen Vergessens, resultiert aus der Vergänglichkeit von Dienstleistungen und des schnellen Vergessens von Markenleistungen (vgl. ebd.). Eine Dienstleistung ist nach der Leistungserstellung nicht physisch präsent, weswegen es keine wiederholten Markenkontakte gibt. Für Medien gilt dies nur eingeschränkt. Printmedien sind zwar physisch greifbar und existieren auch nach der Leistungswahrnehmung, allerdings sind sie Verbrauchsgüter und werden oft nicht aufgehoben. In diesem Sinne teilen Print- und Internetmedienprodukte diese Eigenschaft in bedingter Weise mit Dienstleistungen. Jedenfalls besteht die Gefahr eines „Verblässens“ des Markeneindrucks. Das dritte Risiko - nämlich, dass Dienstleistungen leicht imitierbar sind - gilt auch für Medienprodukte. Auch sie sind vor Nachahmung nur kaum geschützt (etwa durch Patente). Vom

Kunden sind die Angebote dadurch noch schwieriger zu unterscheiden. Die Marke gewinnt damit noch mehr an Bedeutung.

2.3.1 Konsequenzen für die Markenführung

Dies hat einige Implikationen für die Führung von Dienstleistungsmarken. Bruhn/Stauss (2008: 13) ordnen konstitutive Merkmale von Dienstleistungen und die Konsequenzen für die Markenführung in ein Phasenmodell. Zu Beginn steht die Erstellung der Dienstleistung, wofür Leistungsfähigkeit und -potenziale nötig sind. Diese müssen an die Kunden kommuniziert werden, besonders in der Vorkaufphase. Daraus ergibt sich als Problem unter anderem die Visualisierung des Markenzeichens und des Markenvorteils. Ist die Konsumententscheidung zugunsten einer Dienstleistungsmarke gefallen, erfolgt in der Regel eine „Integration des externen Faktors (Kunde)“ (ebd.). Dabei ergeben sich die Anforderung einer gewissen Qualitätskonstanz und Notwendigkeit einer internen Markenpolitik. Wegen der Unangreifbarkeit stehen die Dienstleistungsanbieter nun vor der Aufgabe, ihre Leistungen auf anderem Wege zu materialisieren. Über alle Phasen hinweg kommt der Beziehungsorientierung eine besondere Relevanz zu. Die Markenbindung ist dabei eine zentrale Zielsetzung der Markenführung. Dafür ist eine Beziehung zwischen der Marke und den Konsumenten aufzubauen (vgl. ebd.: 14).

Die Visualisierung des Markenzeichens ist für Printprodukte und Onlinemedien ein geringeres Problem, da es eine Oberfläche und im Fall von Printprodukten sogar ein physisches Produkt gibt, das markiert werden kann. Bei Dienstleistungen, deren Vorteil schwer greifbar ist, gibt es besonders große Schwierigkeiten, den Kundenvorteil zu verdeutlichen. In diesen Fällen wird erst recht empfohlen, die Dienstleistung „tangibel“ (ebd.: 17) erfahrbar zu machen. Dies kann etwa über den Markennahmen geschehen, der im Gegensatz zur angebotenen Leistung weniger abstrakt und dafür deskriptiv sein sollte. Auch personenbasierte Markennahmen sind denkbar. Selbes gilt für die Wahl des Logos, das möglichst konkret sein sollte. Im Rahmen der Kommunikationspolitik bietet sich eine Tangibilisierung über die „Darstellung der materiellen Markenbestandteile“ (ebd.) oder der Mitarbeiter sowie der Kunden an.

Größere Relevanz für Medienmarken hat die „Gewährleistung einer markenartikelgemäßen Qualitätskonstanz“ (ebd.). Das Ergebnis einer Dienstleistung fällt „umso

unterschiedlicher und schwankender aus, je stärker die Mitarbeiter die Leistung persönlich beeinflussen. Das trifft auf Medienprodukte, die von der persönlichen Leistung ihrer Mitarbeiter (in Form von Artikeln, Beiträgen oder Bildern) abhängen, besonders zu. Bruhn/Stauss nennen zwei Möglichkeiten, diesem Problem zu begegnen. Die eine Möglichkeit ist, das Angebot so weit wie möglich zu standardisieren und damit eine in den Augen der Konsumenten konstante Qualität zu ermöglichen. Die zweite Variante besteht darin, gerade die Individualität und Besonderheit der Leistung in den Vordergrund zu stellen.

Eine weitere Konsequenz der Spezifika von Dienstleistungen für die Markenführung ist die Notwendigkeit einer internen Markenführung. Der Markeneindruck wird nämlich von allen Elementen geprägt, mit denen der Kunde während der Inanspruchnahme der Leistung zu tun hat. Markenpolitik kann folglich nicht mehr als rein isolierte Aufgabe des Marketings gesehen werden.

Benkenstein und Uhrich (2008: 39) identifizieren besonders den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen zu einer schweren Aufgabe des Dienstleistungsmarketing, wobei gerade darin ein kritischer Faktor für den Unternehmenserfolg zu sehen ist. Marken können beim Aufbau von Kundenbeziehungen eine große Unterstützung sein, denn im Verhältnis zwischen Dienstleistungsunternehmen und Kunden sind sie oft der zentrale Anknüpfungspunkt. Die Qualität einer Beziehung zwischen Kunde und Dienstleistungsmarke wird dabei oft anhand von Werten wie Markenimage, Markenzufriedenheit, Markenvertrauen oder Markenloyalität beurteilt. Inzwischen wird jedoch vermehrt auf die Konstrukte Vertrauen und Commitment zurückgegriffen, da beobachtet wurde, wie Konsumenten trotz hoher Zufriedenheit die Marke wechseln (vgl. ebd.: 40). In einem psychologischen Kontext bedeutet Commitment die Bindung einer Person an ein Bezugsobjekt (vgl. ebd.: 41). Im Fall von Marken ist die Marke als Bezugsobjekt zu sehen. Marken bieten sich als Bezugspunkt besonders an, weil sie als Symbole bildhaft vorstellbar sind und komplexitätsreduzierend wirken. Die Verbundenheit der Konsumenten mit der Marke ist dabei der Grundstein für alles weitere Verhalten des Konsumenten gegenüber der Marke, insbesondere Loyalität und Markenbindung.

Zur Erklärung der Beziehungen dient einerseits die verhaltensorientierte Perspektive, wonach die Bindung an eine Marke durch vergangene Handlungen (z. B. frühere Käufe) des Konsumenten ausgelöst wird. Dem einstellungsorientierten Erklä-

rungsansatz zufolge ist die Bindung an eine Marke in der Überzeugung des Kunden begründet, der Nutzen werde durch die langfristige Bindung an die Marke maximiert. Daneben sind in der Literatur weitere Dimensionen von Markencommitment bekannt, wie etwa das affektive Commitment (vgl. ebd.: 43). Dieses entsteht immer dann, wenn durch die Benützung der Marke „positive Gefühle hervorgerufen werden“ (ebd.). Hervorgerufen werden die Gefühle durch die Markenzufriedenheit, die Interaktionsqualität und das Markenvertrauen. Da Medienprodukte, wie oben näher beschrieben, wenn überhaupt, nur ex-ante beurteilt werden können, ist für Medienmarken besonders das Markenvertrauen von Bedeutung. Vertrauen hilft den Kunden (Rezipienten), sich auf dem Markt zurecht zu finden und die „Unsicherheit im Entscheidungsprozess zu minimieren“ (ebd.: 45). Vertrauen senkt auch das Risiko bei den Kaufentscheidungen. Dieses lässt sich nur gegenüber einem bestimmten Subjekt oder Objekt aufbauen, wobei bei intangiblen Leistungen vor allem die Marke diese Aufgabe übernimmt. In Einzelfällen kann auch die Person, mit der während der Inanspruchnahme der Leistung kommuniziert wird (z. B. dem Journalisten) eine solche Vertrauensbeziehung aufgebaut werden. Grundsätzlich liegt Markenvertrauen dann vor, wenn die Kunden mit der Marke Verlässlichkeit verbinden sowie vom Unternehmen, dass die Marke anbietet, Wohlwollen und Integrität erwarten.

Für das Andauern einer Beziehung zwischen Kunde und Dienstleistungsmarke zeichnet das fortsetzungsbezogene Markencommitment verantwortlich. Dieses ruht im Gegensatz zum affektiven Commitment auf einer rationalen Entscheidung des Konsumenten, „eine bislang genutzte Marke auch künftig in Anspruch zu nehmen anstatt einen Markenwechsel zu vollziehen“ (ebd.: 46). Die Entscheidung ist das Ergebnis einer Abwägung zwischen einem Markenwechsel und der Treue zur bisher genutzten Marke. Die Nachteile werden als Wechselkosten bezeichnet (vgl. ebd.). Gemäß der Transaktionskostentheorie, wonach Konsumenten die Transaktionskosten so niedrig wie möglich halten möchten, wollen auch die Wechselkosten vermieden werden. Diese können im Dienstleistungsbereich wegen des beträchtlichen Kaufrisikos hoch sein.

Die dritte Dimension des Markencommitments bildet das normative Markencommitment, wobei die Beziehung zwischen Konsument und Marke auf der Einhaltung sozialer Regeln fußt. Eine Rolle spielt dabei ein gewisses Pflichtempfinden gegen-

über der Marke. Konkret handelt es sich um die Überzeugung, dass die Weiternutzung der Marke die moralisch richtige Entscheidung ist und weniger um einen Zwang. Diese Gefühle können auch vom Unternehmen selbst hervorgerufen werden, etwa durch den Hinweis, dass der Konsum eines bestimmten Markenartikels Arbeitsplätze sichert (vgl. ebd.: 48).

2.4 Marken im Internet

Branchenübergreifend sorgt das Internet für eine steigende Relevanz von Marken. Hauptgrund dafür ist der zunehmende Wettbewerb. In zahlreichen Branchen habe es einen empirisch nachweisbaren Anstieg der von den Konsumenten wahrgenommenen Austauschbarkeit der Angebote gegeben, schreibt Bongartz (2002: 3). Gleichzeitig wurde die Fülle von Marken unüberschaubar. Dies führte zu einem intensiven Kommunikationswettbewerb. Aufgrund der Orientierungsfunktion und der Fähigkeit zur Differenzierung, die Marken bieten, wird ihre Relevanz im Netz aller Voraussicht nach noch zunehmen (vgl. Baumgarth 2008: 369).

Baumgarth unterscheidet zwischen zwei Markentypen, die im Internet vorzufinden sind. Einmal gibt es die etablierten Marken, die das Internet als einen weiteren Kommunikationskanal nutzen. Die Nutzung des Internets durch die Marken lässt sich dabei in verschiedene Intensitätsgrade einteilen. Ein geringer Intensitätsgrad liegt vor, wenn die Elemente der Marke weitgehend unverändert ins Netz übernommen werden. Bei einem mittleren Intensitätsgrad wird eine spezielle Kommunikationsstrategie im Netz verfolgt, bzw. wird das Netz als weiterer Distributionskanal benutzt. In der höchsten Intensitätsstufe liegt ein völliger Transfer der Markenpolitik ins Internet vor. Baumgarth stellt fest, dass die meisten Marken einen geringen bis mittleren Grad der Internetnutzung für ihre Marken aufweisen (vgl. ebd.).

Die zweite Kategorie nach Baumgarth sind sogenannte E-Brands. Diese werden überwiegend im Internet aufgebaut und bedürfen einiger Bekanntheit, damit ein Nutzer sie die Seite der Marke aufruft. Beim Aufbau von Bekanntheit gibt es mehrere Methoden, nämlich die trafficorientierte und die lernorientierte Methode. Erstere zielt darauf ab, den Nutzer auf die Seite zu bewegen (etwa über Bannerwerbung) und so mit der Marke vertraut zu machen. Bei der lernorientierten Variante

nimmt der Nutzer offline oder auch über soziale Kontakte im Netz mit der Marke in der Kontakt auf (vgl. ebd.: 370).

Sabel (2010: 27) unterscheidet recht einfach zwischen Marken die online, offline oder online und offline vertrieben werden. Diese Kriterien, bei denen also nach dem Kaufkanal unterschieden wird, seien trennscharf und auch von den Nachfragern zu unterscheiden. Es kommt demnach darauf an, wo die Kernleistung der Marke erworben werden kann: online, offline, oder auf beiden Wegen. Das bedeutet auch, dass eine Konsummarke, die zwar eine Internetseite betreibt, ihre Produkte aber nicht online anbietet, nicht als Online- oder Hybridmarke aufgefasst werden kann (vgl. ebd.: 28). Ferner unterscheidet Sabel die sogenannte digitale Marke. Diese bezeichnet eine digitale Leistung - sie orientiert sich also am Gegenstand der Leistung und weniger an der Art des Vertriebs. Dabei kann allerdings auch ein CD-Geschäft eine digitale Marke sein, da sie digitale Produkte anbietet. Die wichtigste Unterscheidung ist aber jene in Online-, Offline und Hybridmarken.

Für Offlinemarken hat das Internet nur einen geringen Stellenwert, da das Netz als eine Möglichkeit von vielen gesehen wird, den Kunden an die Marke zu binden. Die Onlineauftritte bieten in der Regel zusätzliche Informationen oder Kontaktmöglichkeiten und werden in ein bestehendes Konzept integriert. Hybridmarken sind dagegen meist aus dem Offlinebereich bereits bekannte Marken, die das Internet als einen weiteren Absatzkanal nutzen (vgl. ebd.: 30). Daher ist die Bedeutung des Internets für diese Marken höher als für Offlinemarken. Die Bedeutung variiert je nach Größe des Onlineumsatzes. Neben ihrer Bekanntheit können Hybridmarken auch das in sie gesetzte Vertrauen ins Internet transferieren (vgl. ebd.), was einen Vorteil gegenüber den reinen Onlinemarken darstellt. Um diesen Effekt zu erreichen, ist jedoch eine möglichst hohe Konsistenz und Anpassung an die Offlinemarke notwendig.

Bei der hybriden Markenführung können drei Parameter unterschieden werden. Die Markenintegration (1) bezeichnet den Grad der Abstimmung der Markenpolitik zwischen offline und online. Berücksichtigt werden vor allem formale Aspekte, wie die Einhaltung des Corporate Designs. Aber auch andere Instrumente des Marketingmixes, wie die Preisgestaltung, spielen eine Rolle. Unter der Markengestaltung (2) werden alle Entscheidungen über die „Auswahl und Aufmachung markenpolitisch relevanter Online-Maßnahmen“ (ebd.: 31). Im Kern betrifft dies also die Auf-

machung des Onlineauftritts der Hybridmarke. Die gestalterischen Maßnahmen sollten den Vorgaben der Markenintegration folgen. Aber auch onlinespezifische Werbeformen, wie Suchmaschinenoptimierung oder personalisierte Kundenansprache, können zum Einsatz kommen. Daneben beinhaltet die Markenkoordination (3) Rahmenbedingungen, „die die integrierte Markenführung flankieren sollen“ (ebd.). Dies beinhaltet organisations- und personalpolitische Maßnahmen.

Die Onlinemarke hat mit den Hybridmarken gemein, dass ihr Onlineauftritt sowohl kommunikations- als auch transaktionsorientiert ist. Es geht also nicht nur um die Steigerung der Bekanntheit im Netz, sondern auch um die Realisierung von Geschäften. Die Markenverantwortlichen, so Sabel, sind jedoch frei von „Offline-Zwängen“ (ebd.: 32) - die Markenführung kann also konsequent auf das Internet ausgelegt werden. Dabei können sie auch von den Assoziationen profitieren, die mit dem Internet verbunden werden (Modernität, Fortschrittlichkeit). Der Nachteil von reinen Onlinemarken ist, dass sie nicht auf früheren Markenassoziationen aufbauen können. Da die Marken meist noch recht jung sind, ist der Aufbau von Vertrauen und Bekanntheit für sie besonders relevant. Zudem ist im Internet das Erreichen einer kritischen Masse von zentraler Bedeutung. Das führt dazu, dass der Markenaufbau im Internet meist in den Phasen Markenpositionierung, Bekanntmachung der Marke, Markenausbau und Stabilisierung erfolgt (ebd.: 33).

2.4.1 Rahmenbedingungen

Das Internet unterscheidet sich von der Offlinewelt durch wesentliche Marktfaktoren. Zum einen sind die Ein- und Austrittsbarrieren vergleichsweise niedrig. „Ein Angebot kann über Nacht zum Renner werden und genauso rasch wieder verschwinden“, schreibt Schaffner (2010: 58). Die Gefahr für Onlinemarken ist also, dass Wettbewerber kurzfristig in den Markt eintreten und dabei großen Erfolg haben können. Zweitens existiert eine extrem hohe Markttransparenz, denn der Kunde kann ohne hohen Aufwand (und Transaktionskosten) alle relevanten Anbieter am Markt vergleichen. Ein Grund dafür ist auch die „Ubiquität“: Online-Angebote können von überall aus und rund um die Uhr abgerufen werden. Dies machen sich wiederum andere Angebote zu nutzen und bieten automatisierte Vergleiche an (im Medienbereich existiert ein damit verwandtes Angebot, nämlich Google News). Die Transparenz ist natürlich auch für Mitbewerber gegeben. Diese können sich gegenseitig ohne Aufwand beobachten; dadurch entsteht ein hoher

Wettbewerbsdruck. So gibt es im Onlinemarkt auch kaum Insuffizienzen und Reibungsverluste (vgl. ebd.: 59).

Da im Internet das Erreichen einer „kritischen Masse“ über Erfolg und Misserfolg entscheidet, findet mit der Zeit eine automatische Marktberreinigung statt. Letztendlich entscheiden die Nutzer, auf welchen Anbieter sie sich konzentrieren. Solange keine einschneidende Produktinnovation auf den Markt kommt, gewinnt jener Anbieter, der die meisten User auf sich vereinigen kann. Somit ist anzunehmen, dass alle Konkurrenten nach der führenden Position streben. Die Besetzung einer Nische ist für Onlinemarken in den seltensten Fällen interessant, da auf diese Weise Skalierungseffekte verloren gehen.

Der Kern einer Onlinemarke ist das Produkt. Durch die einfache Vergleichbarkeit setzt sich echte Innovation oft schnell durch (vgl. ebd.: 60). Das heißt, dass durch ein technisch überlegenes Produkt ein regelrechter Hype entstehen kann, der sich im Idealfall verselbstständigt. Doch auch in üblicheren Fällen trägt die Vernetzung der Nutzer, zum Beispiel in sozialen Netzwerken, dazu bei, dass sich die Bekanntheit einer Marke sehr schnell erhöhen kann. Auf die schnelle Verbreitung von Inhalten setzt z. B. das sogenannte „virale Marketing“, bei dem Inhalte produziert werden, die darauf abzielen, dass die Internetnutzer sich diese untereinander zusenden. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch, dass Internetnutzer schnell „die Geduld verlieren“ können und bei plötzlichem Nichtgefallen den Anbieter wechseln.

Eine weitere Besonderheit der Markenführung im Internet ist, dass die Nutzer an der Markenführung teilhaben (wollen). Ein Ausschluss oder eine Nichtbeachtung der Nutzer kann zu einer schnellen Abkehr vom Angebot führen. „Wird dem Nutzer diese Möglichkeit verwehrt, erhält er das Gefühl, dass er das Angebot zu wenig stark nach seinen Bedürfnissen formen und nutzen kann“ (ebd.: 61). Dadurch wird die Marke für die Konsumenten aber auch stärker erfahrbar, auch wenn das Management einen Teil der Markenführung in die Hände der Nutzer legen muss.

2.4.2 Marken im Web 2.0

Bereits einige Male war davon zu lesen, dass die Internetnutzer unter sich sehr stark vernetzt sind und sie dabei auch über Marken reden bzw. schreiben. Besonders im so genannten Web 2.0 ist dies der Fall, wo Nutzer ihre Inhalte miteinander teilen, sich gegenseitig Hinweise auf neue Produkte geben oder auch Warnungen

vor gewissen Produkten aussprechen. Für das Marketing bedeuten die schnell gewachsenen sozialen Netzwerke einen Paradigmenwechsel, weg vom klassischen Marketing hin zu einer neuen Form des Kundendialogs, des „Community-Relationship-Marketing“, wie Bender (2008: 175) es nennt. Der Kunde ist nicht mehr „nur“ König, sondern „ein höchst aktiver, einflussnehmender Beziehungsgestaltungsfaktor“ (ebd.). Das Web 2.0 bietet eine Fülle von Ansatzpunkten für neue Marketingmethoden. Die nun mündigen Nutzer tauschen auf den Internetplattformen ihre Gedanken aus, formulieren Kritik und Lob und geben eine Fülle von Daten preis. Für Internetmarken lautet die Kernaufgabe, die Nutzer an das eigene Angebot heranzuführen, dort zu binden und die „Basis für einen kontinuierlichen Dialog“ zu schaffen (ebd.).

Neben neuen Werbeformaten wie Behavioral Targeting und Affiliate Marketing, die beide versuchen, den Nutzern bedürfnisgerechte Werbung zu liefern, betreiben Onlineanbieter auch Suchmaschinenoptimierung und das bereits erwähnte virale Marketing, um die Aufmerksamkeit der Internetnutzer auf sich zu ziehen (vgl. ebd.: 177 ff.). Der wertvollste Nutzer ist jedoch der, der aus eigenen Stücken auf die Internetseite des Onlineanbieters kommt. Für ihn gilt es, Anreize zur Wiederkehr zu schaffen. Dies wird vor allem durch Relevanz und Mehrwert erreicht. Aus Sicht von Konsummarken bedeutet dies, gleichzeitig und permanent im Wettbewerb mit Medienangeboten und dem Content von anderen Internetnutzern zu sein. Mercedes Benz hat sich demnach, als Beispiel, zur Maxime gesetzt, im Internet immer auf Augenhöhe zu kommunizieren, ein eigenes, nutzenstiftendes Medienformat zu schaffen, und zusätzlichen Mehrwert zu schaffen (Göttgens/Dörrenbächer 2008: 215). Da die Mediennutzer heute eine deutlich aktivere Rolle einnehmen als früher, müssen die (Werbe-)Inhalte auch so gestaltet sein, dass die Nutzer sie freiwillig konsumieren: „Als Marke selbst zur ‚Lieblingssendung‘ des Verbrauchers zu werden, statt die Lieblingssendung des Verbrauchers mit Unterbrecherwerbung zu stören“ (ebd.).

Burgold/Sonnenburg/Voß (2009: 9) gehen noch weiter und behaupten, das sogenannte Web 2.0 verändere die Einstellung der Menschen zu Marke und Kommunikation grundlegend, was nicht nur die virtuelle, sondern auch die reale Markenrezeption beeinflusse. Markenkommunikation im Web 2.0 ist demnach weniger ein „Über-sich-ergehen-lassen“ (ebd.: 14), denn der Nutzer kann mehr als jemals zu-

vor aktiv entscheiden, mit welchen Marken er sich umgibt. Zum ersten Mal in der Geschichte der Markenkommunikation kann er so „kommunikative Wirksamkeit“ (ebd.) erzielen. Diese Erkenntnis beruht auf der Tatsache, dass das Internet den „Pull-Medien“ (im Gegensatz zu den „Push-Medien“) zugerechnet wird, wobei sich der Nutzer seine Inhalte mehr oder weniger selbst zusammensucht. Dies bedeutet auch, wie bereits weiter oben angedeutet, dass die Unternehmen einen Teil der Kontrolle über die Markenkommunikation in den Handlungsspielraum der Internetnutzer übergeben müssen. Es handelt sich in diesem Fall um C-2-C-Kommunikation. Die Hebeleffekte dieser Form der Marketingkommunikation sind enorm: „Mit ihren Inhalten können sie (*die Internetnutzer, Anm.*) Unternehmen erheblich schädigen, andererseits aber auch beachtlich unterstützen.“ (ebd.: 15) Besonders anschaulich wird dies in Fällen, wo die an sich private Kommunikation zwischen Internetnutzern von Nachrichtenagenturen oder anderen traditionellen Medien aufgegriffen und so noch einmal weltweit verbreitet wird (vgl. ebd.).

Als Herausforderung für die Unternehmen identifizieren Burgold/Sonnenburg/Voß (2009: 16) die Notwendigkeit, den technologischen Neuerungen des Internets zu folgen und diese richtig einzuschätzen. Kommunikative Trends und Spielarten sollten beherrscht werden, damit die Konstruktion der Marke nicht vollends aus der Hand gegeben wird. Auch die Public Relations Abteilung sollte zur Stelle sein, wenn es polarisierende Markenkommunikation aufzufangen gilt. Dietrich und Schmidt-Bleeker (2009: 28) warnen Werbetreibende folglich davor, das Internet und im speziellen das Web 2.0 als einen weiteren Kanal neben Fernsehen, Print und Radio zu begreifen: „Viele erkennen nicht mal an, dass es sich beim Web 2.0 um ein Netzwerk handelt, das unter entsprechenden Gesetzmäßigkeiten funktioniert. (...) Ihnen ist nicht klar, dass nicht sie es sind, die im Web 2.0 kommunizieren, sondern dass es selbst kommuniziert“ (ebd.). Dies veranschauliche die beliebte Verwendung des Begriffs „Multimedia“. Er impliziere, dass das Internet als eine Vermengung der klassischen Kanäle Video, Text und Bild aufgefasst wird. Die Ausweitung einer Kampagne aufs Internet sei aber nur bedingt möglich, da dort immer auch eine Navigationsoption und damit auch die Möglichkeit zum Ausstieg gegeben sei.

Positiv auf die Verteilung einer Marke in sozialen Netzwerken wirken sich Geschichten aus - und zwar jene, die um eine Marke oder ein Produkt erzählt werden

können. Bei einem Produkt bedeutet das, möglichst einen Helden zu involvieren und gezielt Informationen zu streuen oder auch zurückzuhalten. Auch Konflikte produzieren soziale Aktivität, die sich mit Hilfe von Beteiligung messen lässt. Der Konflikt steht hierbei für spannende Elemente einer Geschichte, die für die Markenkommunikation genutzt werden können. Für die Markenführung ist es daher interessanter, nach Abweichungen bzw. der Antithese zu suchen, anstatt Homogenität anzustreben. Da Abgrenzung alleine aber kein „stabiles Konzept“ (ebd.: 40) für die Markenführung ist, muss auf die Antithese eine Synthese folgen. Antithesen, etwa in Form schnelllebiger Trends, verlieren nämlich oft schnell ihre Anziehungskraft. Ein anzustrebendes Konzept sei, so die Autoren, das Paradox: Es ermögliche einerseits eine Abgrenzung zum Mainstream, bleibe dabei aber mit ihm im Gleichgewicht (vgl. ebd.). Als Beispiel wird die Marke „Dove“ genannt, die einerseits Schönheit aber auch menschliche Imperfektion verkörpern soll. Sie verbindet also zwei Elemente, die sich eigentlich diametral gegenüber stehen. (ebd.)

3. Medienmarken

Analog zu anderen Branchen werden im Medienbereich Marken dazu eingesetzt, um ein Produkt von anderen zu differenzieren. Um zu verstehen, was Medienmarken z. B. von Handelsmarken unterscheidet, empfiehlt sich zunächst eine Analyse des Gegenstands „Medien“ aus ökonomischer Sicht.

3.1 Mediengüter

„Jede Beschäftigung mit Medien aus ökonomischer Perspektive muss zunächst einmal abklären, um welche Art von Gütern es sich dabei eigentlich handelt.“ (Kieffer 2005: 130). In diesem Sinne soll nun geklärt werden, wie sich Medien von anderen in der Ökonomie bekannten Gütern unterscheiden.

3.1.1 Allgemeine Gütersystematik

Allgemein gesprochen sind Güter Mittel zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse (vgl. Bardmann 2011: 200). Die ökonomische Theorie fußt auf der Tatsache, dass diese Güter nicht allgemein verfügbar, sondern „knapp“ sind (vgl. ebd.). Dieses Charakteristikum verleiht Gütern einen Wert, ausgedrückt durch deren Preis. Die Knappheit der Güter rührt auch aus der Unersättlichkeit der menschlichen Bedürfnisse. Selbst wenn Güter eigentlich im Überfluss vorhanden sind, können sie also immer noch „knapp“ sein. Dies spielt im Bereich der Medien eine große Rolle (vgl. ebd.).

Begehrte Güter erzielen einen höheren Preis als solche, die weniger nachgefragt werden. Das Gut selbst hat also keinen direkten Einfluss auf seinen Preis, wohl aber einen indirekten: „Wenn Güter, um Wirtschaftsgüter zu sein, der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse dienen müssen, wird auch klar, dass ihr Wert primär durch die Relation zu diesen Bedürfnissen bestimmt wird.“ (ebd.: 131). Die Ökonomie beschäftigt sich dabei nur mit Gütern, die auf Märkten gehandelt werden. Zudem müssen die Eigentumsrechte der Güter geklärt werden können, um diese auf Märkten handeln zu können (vgl. ebd.). Zu Gütern im ökonomischen Sinn zählen damit Dienstleistungen, durch die ein Einkommen erzielt werden kann, Sachgüter, die dem Gebrauch und der Bedürfnisbefriedigung dienen, Rechte, die gegen ein Entgelt übertragbar und damit handelbar sind sowie Geld (vgl. ebd.).

Eine der wesentlicheren Unterscheidungen von Gütern ist die zwischen Sachgütern (materiellen Gütern) und Dienstleistungen (immateriellen Gütern) (vgl. Winkelmann 2008: 3). Nicht alle immateriellen Güter sind aber Dienstleistungen: man denke an Rechte, Vermögenswerte oder Markenrechte. Ein Charakteristikum von Dienstleistungen ist die Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch (vgl. Gabler Verlag 2011). In modernen Volkswirtschaften gewinnen sogenannte ungebundene Dienstleistungen immer mehr Bedeutung: Hier sind Produktion und Verbrauch voneinander entkoppelt, sowohl zeitlich als auch räumlich. Dazu gehören etwa Finanzdienstleistungen. Immateriell sind Dienstleistungen deswegen, weil für ihre Erstellung kein Einsatz von materiellen Ressourcen notwendig ist (vgl. Kiefer 2005: 132). Von den Kunden muss dabei in der Regel ein externer Faktor eingebracht werden. Bei der Mediennutzung sind die externen Faktoren Zeit und vor allem Aufmerksamkeit. Dienstleistungsunternehmen operieren auch nicht mit konkreten Gütern, sondern mit Versprechen (bei Tageszeitungen z. B.: zu informieren) (vgl. ebd.).

Die Trennschärfe zwischen Produkten, die der sekundäre Sektor (Sachgüterproduktion) herstellt und jenen, die im tertiären Sektor (Dienstleistungen) erstellt werden, verliert jedoch an Stärke. Auch im Bereich der Medien ist diese Bewegung zu beobachten (vgl. ebd.: 133). Die Unterscheidung zwischen immateriellen und materiellen Gütern ist oft schwierig, denn auch Sachgüter werden nachgefragt, weil sie bestimmte Dienste erweisen. Für eine Zeitung interessiert sich kaum jemand des Papiers wegen, sondern in erster Linie, weil damit Informationen übertragen werden.

Daneben können Güter auch in verbundene und unverbundene Güter unterschieden werden. Komplementäre Güter wie CDs und CD-Player gelten dabei etwa als verbunden (vgl. Bardmann 2011: 202). Bei der Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Gütern geht es derweil darum, ob das sogenannte Ausschlussprinzip angewandt werden kann. Im Fall von privaten Gütern können Eigentumsrechte definiert und durchgesetzt werden. Konsumenten können also vom Konsum ausgeschlossen werden, etwa wenn sie den dafür erforderlichen Preis nicht bezahlen möchten. Außerdem besteht bei diesen Gütern Konsumrivalität, denn ein Schuh kann nur von einem zur gleichen Zeit getragen, ein Apfel nur einmal gegessen werden. Private Güter sind „voll marktfähig“ (Kiefer 2005: 135), können also

auf Märkten gehandelt werden. Ist eines der beiden Kriterien nicht gegeben, spricht man von einem öffentlichen Gut.

Ökonomische Güter werden auch in meritorische und demeritorische Güter unterteilt. Erstere sind dabei gesellschaftlich erwünscht, letztere unerwünscht (vgl. Sjurts 2011: 407). Ein Beispiel für meritorische Güter ist die Schule. Das bedeutet auch, dass die Nachfrage nach meritorischen Gütern nicht das Angebot hervorrufen würde, das gesellschaftlich erwünscht ist. Klassisches Beispiel aus dem Medienbereich ist der öffentlich-rechtliche Rundfunk. Der Markt könnte ein gesellschaftlich erwünschtes Fernsehprogramm nur suboptimal herstellen, da die Nachfrage und damit die Werbeeinnahmen nicht die Produktionskosten decken würde. Man spricht in diesem Fall von Marktversagen (vgl. Kiefer 2005: 139).

Unterscheiden lassen sich Güter auch danach, in welchem Ausmaß ihre Qualität beurteilt werden kann. Die Qualität einer Dienstleistung und damit vieler Medienprodukte kann höchstens nach dem Konsum beurteilt werden. In diesem Fall spricht man von Erfahrungsgütern. Kann die Qualität nicht einmal ex-post eindeutig beurteilt werden, spricht man hingegen von Vertrauensgütern (vgl. Sjurts 2011: 637). Dies ist etwa bei Fernsehnachrichten der Fall. Ob diese vollständig und objektiv informieren, ist von durchschnittlichen Konsumenten kaum zu beurteilen. Rationales Verbraucherverhalten ist bei Vertrauensgütern nicht möglich, weswegen sie sich auf Signale wie Werbung, Markennamen und Reputation verlassen müssen, um das richtige Angebot auszuwählen. Vertrauensgüter werden deswegen auch als Reputationsgüter bezeichnet. Kann die Qualität unmittelbar vom Konsumenten erkannt werden, wie es bei Sachgütern der Fall ist, spricht man hingegen von Inspektionsgütern (vgl. Kiefer 2005: 141).

3.1.2 Medien als ökonomische Güter

Medien sind deswegen als ökonomische Güter anzusehen, da sie die drei Bedingungen dafür erfüllen. Sie befriedigen menschliche Bedürfnisse (z. B. nach Information und Unterhaltung), sie sind knapp und treffen auf eine Nachfrage. Somit ist zunächst die Frage zu klären, ob Medien Sachgüter oder Dienstleistungen sind (vgl. ebd.). Bei einer generellen Zuordnung von Medien dürften sie eher bei den Dienstleistungen anzusiedeln sein. Innerhalb der Medienindustrie gibt es aber eine große Bandbreite, die Endprodukte unterscheiden sich erheblich voneinander. Bei

Sammelobjekten wie antiquarischen Büchern überwiegt der Charakter eines Sachguts, Live-Fernsehsendungen tragen dagegen hauptsächlich die Züge von Dienstleistungen. Bei Zeitungen und Zeitschriften überwiegt der immaterielle Charakter, da in wenigen Fällen das Papier der Zeitung den Ausschlag gibt (vgl. Beck 2005: 6). Einen größeren Faktor spielt die Haptik bei gewissen Magazinen, die sich durch Aufmachung und Papierqualität von Konkurrenzprodukten abheben. Die Dienstleistung einer Zeitung besteht darin, Informationen zu transportieren. Zuvor werden sie aber noch ausgewählt, geordnet und aufbereitet. Dies geschieht in der Redaktion. Zudem verspricht eine Zeitung Kontinuität, aktuelle Inhalte von allgemeinem Interesse und Publizität.

Dennoch unterscheidet Kiefer (2005: 145) zwischen Medien als reinen Dienstleistungsgütern und Medien mit Dienstleistungscharakter, die als materielles Produkt zum Konsumenten gelangen. Medien als reine Informations- und Unterhaltungsgüter verbrauchen sich auch bei Mehrfachnutzung nicht, tragen damit also Eigenschaften eines öffentlichen Gutes. Die Grenzkosten der Vervielfältigung dieser Güter sind gering, sie bieten dem Produzenten also Größenvorteile. Medien, die auf immateriellen Wege verbreitet werden, bergen jedoch die Gefahr von Diffusion, also dass sie unkontrolliert verbreitet werden. Werden Informationen an einen materiellen Träger gebunden, können die Produzenten Eigenschaften eines Sachguts durchsetzen und z. B. Konsumenten vom Gebrauch des Produkts ausschließen. Zwischen Medien als reinen Informationsgütern und solchen, die auf materiellen Trägern verbreitet werden, gibt es Unterschiede auch in der Kostenstruktur. Bei der Zeitungsproduktion stellen nämlich die Druck- und Vertriebskosten einen erheblichen Faktor dar, der bei terrestrisch verbreitetem Fernsehen so nicht auftritt (vgl. ebd.).

Aufgrund der zweiphasigen Produktion von Dienstleistungen agieren Produzenten sowie Nachfrager unter Bedingungen der Knappheit. Im Fall von Onlinenachrichten bestehen die internen Produktionsfaktoren aus dem Bereitstellen und Aufbereiten der Informationen, der externe Produktionsfaktor besteht aus der Aufmerksamkeit der Nachfrager. Da auch letztere nicht in unbegrenztem Ausmaß vorhanden ist, spricht man auch von der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ (vgl. ebd.: 147, Bode 2010: 105). Die ökonomische Bedeutung des Rezipienten hängt vom Ausmaß, in dem ein Mediengut konservierbar ist, aber auch von der Art der Finanzie-

rung ab. So ist ein Verlag auf den Konsumenten nur in seiner Rolle als Käufer angewiesen - ob er das Buch auch liest ist zumindest aus ökonomischer Sicht unerheblich. Für werbefinanzierte Medien ist es dagegen ausschlaggebend, in welchem Ausmaß ihr Angebot genutzt wird. Bei der Mischfinanzierung, wie sie bei Tageszeitungen anzutreffen ist, spielt beides eine Rolle (als Auflage und als Reichweite).

Bode (2010: 17ff.) und Sjurts (2011: 386) legen bei der Charakterisierung von Mediengütern Wert auf die Trennung von Medium und Inhalt. Mittlerweile sei die Medienproduktion nicht mehr an ein bestimmtes Medium gekoppelt: „In den letzten Jahren ist die Medienbranche (...) durch den Übergang von physischer und medienspezifischer zu nicht-physischer und medienunabhängiger Produktion und Distribution von Inhalten geprägt.“ (Bode 2010: 17.) Ein und derselbe Inhalt kann also über verschiedene Trägermedien vertrieben werden. Als Beispiel nennt Bode die Financial Times, deren Inhalte über die Zeitung, das Internet und mobile Dienste vertrieben werden. Das Mediengut sollte daher als die vermarktungsfähige Kombination aus Inhalt und dessen Träger gesehen werden. Die Eigenschaften der Mediengüter hängen sowohl von den Charakteristika der Inhalte als auch von jenen der Trägermedien ab. Für die Erstellung von Inhalten bedienen sich Medienunternehmen, also solche, die Inhalte herstellen, am Rohstoff Information. Dabei handelt es sich um „artikulierte Wissen“ (ebd.). Inhalte haben einen immateriellen Charakter. Auf der Wertschöpfungskette können sie sowohl Input- als auch Outputfaktoren sein. Inhalte sind das zentrale Element von Mediengütern, da sie in Form von Information und Unterhaltung den Nutzen für den Konsumenten stiften (vgl. Sjurts 2011: 386).

Da Inhalte nicht-physische Güter sind, brauchen sie zur Verbreitung einen Träger, „der als Kanal zwischen Sender und Empfänger dienen kann“ (Bode 2010: 20). Vor allem geht es darum, die räumliche und zeitliche Distanz zwischen den beiden Akteuren zu überbrücken. Durch die Kombination von Inhalt und Träger entsteht das Mediengut. Bode unterscheidet zwischen Träger- und Übertragungsmedien. Erste benötigen zur Übertragung ein physisches Gut, letztere nutzen z. B. Funkfrequenzen, um ihre Inhalte zu verbreiten. Zu den Trägermedien zählen daher etwa Printprodukte und physische Tonträger. Internet, Fernsehen und Mobilfunk sind

dagegen den Übertragungsmedien zuzurechnen. Hierbei fällt die physische Reproduktion der Inhalte nahezu komplett weg (vgl. ebd.: 21).

Medien gelten, wenn sie sich sowohl an ein Publikum als auch an den Werbemarkt richten, als Kuppelprodukte (vgl. Kiefer 2005: 154), bzw. als Verbundprodukte (vgl. Wirtz 2005: 27). Üblicherweise setzen sich die Erlöse von Medien, sofern sie nicht öffentlich-rechtlich organisiert sind, aus Werbe- und aus Verkaufserlösen zusammen. Sie bieten also auf dem Rezipienten- und auf dem Werbemarkt jeweils eine oder mehrere Leistungen an. Auf dem Rezipientenmarkt besteht diese Leistung aus der Bereitstellung von Informationen und Unterhaltung (der Bereitstellung von Inhalten) und auf dem Werbemarkt bieten Medien die Bereitstellung von Publizität an sowie die Möglichkeit, Werbebotschaften zu verbreiten (vgl. ebd.). Aus beiden Gründen wird in der Regel eine möglichst hohe Verbreitung angestrebt. Da beide Leistungen, nämlich die auf dem Rezipientenmarkt und die auf dem Werbemarkt, nicht unabhängig voneinander erbracht werden können, spricht man bei Medien von Verbund- oder Kuppelprodukten. Es müssen vom Management also sowohl die Bedürfnisse der Rezipienten als auch jene der Werbewirtschaft berücksichtigt werden (vgl. Weigand 2003: 270). Deswegen sind Medieninhalte auch oft eine Mischung aus meritorischen Gütern und solchen ohne Meritorik, aus öffentlichen Gütern und selektiven Anreizen, je nach Medientyp (vgl. Kiefer 2005: 154).

Werbung, z. B. in einer Zeitung, ist auf dem Rezipientenmarkt ein öffentliches Gut, auf dem Werbemarkt aber ein privates. Die Eigenschaften des Gutes „Medien“ hängen also auch stark von der Betrachtungsweise ab. Zum Großteil weisen Medieninhalte den Charakter öffentlicher Güter auf (vgl. Wirtz 2005: 28), zumindest für die Rezipienten. Sie haben dabei teilweise meritorischen Charakter. Werbung ist zwar auch für die Rezipienten ein öffentliches Gut, aber ohne Meritorik (vgl. Kiefer 2005: 155). Für die Werbewirtschaft ist der redaktionelle Teil des Mediums weitgehend ohne ökonomischen Belang. Auch wenn die Werbewirtschaft ein ansprechendes redaktionelles Umfeld zu schätzen weiß: Sie ist nicht der Verbraucher dieses Produkts. Aus ökonomischer Sicht der Medienproduzenten ist der redaktionelle Inhalt ein Produktionsfaktor, um die von der Werbewirtschaft nachgefragte Ware (Aufmerksamkeit / Publizität) zu generieren. Für die Werbewirtschaft hat der Raum, auf dem Werbebotschaften geschaltet werden können, Privatgutcharakter. Der Raum hat klare Eigentumsrechte, die auf einem Markt zu bestimmten Preisen

gehandelt werden. Es besteht Konsumrivalität, und das Ausschlussprinzip funktioniert ebenfalls.

Verkauft werden an die werbetreibende Wirtschaft die „Zugangschancen zum Publikum und seiner Aufmerksamkeit“ (ebd.: 156). Medien schaffen Aufmerksamkeit, die an die Werbewirtschaft weiterverkauft wird. Die Aufmerksamkeit wird also nicht nur für redaktionelle Inhalte geschaffen, sondern auch für die Werbebotschaften. Medien liefern den Zugang zu möglichst interessanten Zielgruppen, und je interessanter und größer die Zielgruppe ist, desto wertvoller ist sie. Medien benötigen die Aufmerksamkeit der Rezipienten, weil sie ihr wirtschaftliches Überleben aus zweierlei Hinsicht sichert. Nur mit ihr können sie ihre Leistung überhaupt erbringen, denn als Dienstleistungsanbieter brauchen Medien, wie bereits angesprochen, einen „externen Faktor“ (ebd.).

„Medien sind eine Mischung aus Sachgut und Dienstleistung“, schreibt auch Wirtz (2005: 29). Die Leistungserbringung einer Dienstleistung kann nämlich mit einem Sachgut verbunden sein. Ein Musikkonzert oder eine Theateraufführung bilden dabei den Extremfall, weil hier nur Menschen involviert sind. Sie sind reine Dienstleistungen. Das Publikum bildet den externen Faktor. Verbunden mit einem Trägermedium werden sie zu „veredelten Dienstleistungen“ (ebd.). Wird ein Medienprodukt etwa auf einer CD oder auf Papier gebunden, verliert es einen Teil seines Dienstleistungscharakters. So gut wie alle Mediengüter können als veredelte Dienstleistungen gesehen werden.

3.2 Institutionen in der Medienökonomie

Die Anwendung der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) auf die Analyse des Mediensystems ist insofern eine Weiterentwicklung der Medienökonomik, als dass ihr „eine an Teildisziplinen der Ökonomik orientierte Sichtweise oder ein spezifiziertes Paradigma“ (Heinrich/Lobigs 2003: 245) zugrunde gelegt wird. Die NIÖ steht in der Wirtschaftswissenschaft dem Paradigma der Neoklassik gegenüber. Die Unterschiede liegen in den den Individuen unterstellten Verhaltensweisen. Die Neoklassik geht von vollkommener Rationalität der handelnden Personen und vollkommener Information und Voraussicht aus. Heinrich und Lobigs halten diesen Ansatz für die Medienökonomie für verkürzt, da schon allein die Nachfrage nach journalistischen Produkten bei vollkommener Information nicht erklärt werden kann (vgl.

ebd.: 246). Mit dem „contractual man“ versucht die NIÖ, ein wirklichkeitsnäheres Abbild der handelnden Personen eines Wirtschaftssystems zu geben (vgl. ebd.). So wird den Personen bei diesem Modell nicht vollständige, sondern begrenzte Rationalität und Opportunismus unterstellt. Zwar wollen die Individuen immer noch ihren Nutzen maximieren, dabei werden sie aber von der Unvollständigkeit ihres Wissens sowie ihrer eingeschränkten intellektuellen Kapazitäten beeinträchtigt (ebd.).

Zentral in der NIÖ sind die „Transaktionskosten“: Das sind alle Aufwendungen, „die nicht durch die Bereitstellung der Transaktionsleistungen, sondern durch die Notwendigkeit einer kontraktuellen Einigung sowie der Überwachung und Durchsetzung der Kontrakte verursacht sind“ (ebd.: 248). Ausgangspunkt für die Entwicklung der Transaktionskostenökonomik war die Frage, warum manche Leistungen auch innerhalb eines Unternehmens und nicht ausschließlich über Märkte abgewickelt werden (vgl. Steininger 2002: 266). Basierend auf den Transaktionskosten besagt die NIÖ, dass sich die Institutionen des Kapitalismus evolutionär entwickeln, um die Transaktionskosten zu minimieren.

Institutionen in der Sozialwissenschaft können als soziale Beziehungs- und Verhaltensmuster bezeichnet werden (vgl. Kiefer 2005: 76). Sie strukturieren den Alltag und vermindern auf diese Weise Unsicherheit. Institutionen können in Regeln, Normen und „kooperative Gebilde“ (ebd.: 77) unterschieden werden. Erstere sind genau festgelegt, wie etwa Gesetze und Vorschriften. Sie können aber auch informell sein, wie z. B. die journalistische Sorgfaltspflicht (vgl. ebd.). Kooperative Gebilde hingegen sind nahe am Organisationsbegriff, denn sie umfassen den Staat, politische Parteien, Unternehmen und daher auch Medien. Ferner gibt es eine gewisse Hierarchie der Institutionen, da z. B. die kooperativen Gebilde jeweils auf vorgelagerten Institutionen beruhen. Ein Unternehmen wird etwa auf Basis des geltenden Gesellschafts- und Wirtschaftssystems gegründet. Die grundlegendste Stufe sozialer Institutionen (Beispiel: Verfassung) ist das Ergebnis eines langwierigen Prozesses. Auf Medien übertragen bedeutet das, dass auf der ersten Stufe die Verfassung mit ihrer Rundfunk- und Pressefreiheit steht, danach die einzelnen Mediengesetze, danach die Unternehmen und weiter die informellen Normen des journalistischen Gewerbes. Nach unten hin nimmt der Gestaltungsspielraum zu,

wodurch der Wandel auf der untersten Stufe höher ist als auf der höchsten Stufe (vgl. ebd.: 79).

Die positive NIÖ untersucht die Effekte von Institutionen. Kurz gesagt wird dabei der Unterschied zwischen dem ökonomischen Gleichgewicht mit und ohne Institution herausgearbeitet. Die normative NIÖ formuliert hingegen Soll-Zustände und „fasst Institutionen als Mittel zur Erreichung eines gesellschaftlichen Ziels aus“ (vgl. Heinrich/Lobigs: 248). Auf das Mediensystem übertragen bedeutet dies, dass in seinem Kern Transaktionen stattfinden, bei denen Medien Informationen zur Verfügung stellen, für die Individuen Geld und/oder Aufmerksamkeit zu zahlen bereit sind. Das Problem bei dieser Art Transaktion ist, dass die Anbieter einen Täuschungsspielraum haben (vgl. ebd.: 250), da die Kunden die Qualität von Medienprodukten, zumindest ex ante, nicht beurteilen können. Dies ist besonders prekär, da die Herstellung journalistischer Qualität mit hohen Kosten verbunden ist. Daraus ergibt sich ein Kontrollproblem, das sich dadurch verschärft, dass die Qualität journalistischer Produkte auch nach dem Konsum von den Konsumenten nur schwer beurteilt werden kann. Heinrich und Lobigs sind der Auffassung, dass die Konsumenten dennoch die Medien(qualität) kontrollieren können (vgl. ebd.: 251). Im speziellen Fall von Qualitätszeitungen definieren sie den „journalistischen Kontrakt“ wie folgt:

Im Gegenzug zur Herausgabe eines Standardpreises erhalten die Leser Zeitungen, die unter Beachtung der journalistischen Grundnormen über ein bestimmtes Spektrum an Themenfeldern aktuell berichten. Während der Tausch des Preises gegen Zeitungen weitgehend unbestimmter journalistischer Qualität Gegenstand expliziter Verträge ist, beschreibt das Versprechen der redaktionellen Einhaltung der journalistischen Grundnormen den Inhalt der impliziten Kontrakte über die Qualität der journalistischen Leistungen. (ebd.: 252)

Bei der Gewährleistung journalistischer Qualität handelt es sich also um die oben erwähnte Selbstdurchsetzung eines impliziten Kontraktes über die journalistische Qualität.

In einer jüngeren Arbeit untersuchte Kiefer den Zusammenhang zwischen Medien, Journalismus und Institutionen genauer. Eine der wesentlichen Erkenntnisse: „Journalismus erweist sich aus institutionentheoretischer Sicht als die fundamentalere Institution, Medien gewinnen Institutionenstatus durch ihre Verknüpfung damit.“ (Kiefer 2010: 210) Institutionen entstehen, um gewisse gesellschaftliche

Problemlagen zu lösen „oder zumindest so weit zu entschärfen, dass Menschen in sozialen Verbänden zusammenleben können“ (ebd.). Dies ist beim Journalismus und bei Medien nicht anders. Journalismus sieht Kiefer als eine Institution zur Entschärfung sozialer Komplexität, die den Austausch zwischen Bürgern und dem Staat erst ermöglicht. Die Funktion des Journalismus, auf die sich die Gesellschaftsmitglieder geeinigt haben, ist die Beschreibung von Wirklichkeit mit Hinblick auf Informations- und Wissensbedürfnisse der Bürger, um diese zum Handeln und Entscheiden zu befähigen (vgl. ebd.: 211). Daraus speist sich das Vertrauen, das Journalisten und ihrer Arbeit entgegengebracht wird.

Den Medien wird die Aufgabe zuteil, journalistische Produkte zu vervielfältigen, zu verbreiten und damit ein Publikum zu generieren. Zusammen mit der Institution Journalismus erhalten sie selbst Institutionencharakter: „Ihre Statusfunktion ist die Herstellung der für die Konkretisierung von Journalismus als Institution in Mas-sendemokratien benötigten Öffentlichkeit.“ (ebd.: 212) Dadurch wird auch ihnen gesellschaftliche Macht verliehen. Zusätzliche Macht erhalten sie durch ihre Leistung, die Brücke zwischen Publikum und den Journalisten als Akteuren im Kommunikationssystem zu schlagen. Zusätzlich stellen sie die Organisation und die Finanzierung von Journalismus sicher. Organisationen sorgen dabei für eine Konkretisierung von Institutionen. Wirtschaftliche Organisationen (Unternehmen) entstehen vor allem dort, wo sich Gewinnmöglichkeiten offenbaren. Dabei kommt es zu „institutionellem Wandel“ (ebd.), weil die Organisationen versuchen, den von den Institutionen freigelassenen Spielraum interpretierend auszuschöpfen.

Für das Zusammenspiel von Organisationen und Institutionen im Zusammenhang mit Journalismus bedeutet dies, dass Journalismus den institutionellen Rahmen darstellt, in dem sich Medienorganisationen bewegen. „Journalismus als Institution ist auch die zentrale Ressource, die von Medienunternehmen ökonomisch genutzt wird.“ (ebd.: 213) Umgekehrt braucht Journalismus aber Strukturen, die ihm die Existenz als Institution sichern. Diese Aufgabe übernehmen die Medienunternehmen. Dieses Zusammenspiel ist auch auf das gesellschaftliche und ökonomische Konzept der Arbeitsteilung zurückzuführen. Medienorganisationen können entweder privat oder öffentlich-rechtlich organisiert sein. In der privatwirtschaftlich organisierten Variante gibt es zwar einen natürlichen Abwehrmechanismus gegen politische Einflussnahme, nicht aber gegen ökonomische.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kiefers Analyse das Verhältnis von Journalismus und Medien theoretisch unterlegt, indem sie „Journalismus und journalistische Medien als Institutionen und Journalisten, aber auch Medienorganisationen, als Akteure im Sinne institutioneller Agenten“ (ebd.: 215) darstellt. Die Organisationen sorgen für Konkretisierung - z. B. also das ökonomische Überleben - der gesellschaftlichen Institution Journalismus. Nicht nur Institution, auch „organization matters“ (ebd.), schreibt Kiefer. Organisationen werden hauptsächlich als Werkzeug angesehen. Kiefer verweist aber auch deren Status als Akteur. Dieser sieht vor, dass eine Organisation eine Institution wie den Journalismus zwar wirtschaftlich nutzt, aber auch interpretiert und damit verändert, ob gewollt oder ungewollt. Dadurch, dass Organisationen die Institution Journalismus konkretisieren, gewinnen sie selbst Institutionenstatus. Besonders offensichtlich wird dies beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk, der zu keinem anderen Zweck als der Vergegenständlichung des Journalismus vom Gesetzgeber gegründet wurde. In der privatwirtschaftlichen Organisation bilden der Journalismus, seine Statusfunktion und das „institutionell fundierte Vertrauen in journalistisches Handeln“ (ebd.: 216) die zentralen Ressourcen. Darauf wurde ein Geschäftsmodell entwickelt, das einerseits rentabel ist und andererseits die „Finanzierung der journalistischen Produktion übernimmt“ (ebd.).

Als zentrale Bedrohung für den privatwirtschaftlich organisierten Journalismus sieht Kiefer den mangelnden ökonomischen Schutz gegenüber Interessensgruppen (vgl. ebd.: 217). Dadurch werde das institutionell-organisatorische Arrangement zwischen Journalismus und Medienorganisationen zunehmend ineffizient. Daneben hält sie es für möglich, dass sich das Geschäftsmodell, nach dem sich Medien hauptsächlich über Werbeeinnahmen finanzieren, überholt haben könnte.

3.3 Der Medienmarkt

In der Ökonomie dient der Markt der Koordination von Produzenten und Konsumenten. Der Markt entscheidet, welche Güter in welchen Mengen, mit welchen Ressourcen und durch wen sie hergestellt werden. Er entscheidet letztlich auch, wie Güter und Einkommen verteilt werden (vgl. Kiefer 2005: 80). Er ist ein Ort des Tausches, wobei dieser Ort nicht räumlich zu verstehen ist. Es treffen sich dort Angebot und Nachfrage, um einen Preis zu bestimmen. Seine Aufgabe ist es, alle

Beteiligten miteinander so zu koordinieren, dass sie ihren Interessen nachkommen können. Für die Unternehmen ist das der Verkauf von Waren und Dienstleistungen, für Konsumenten die Bedürfnisbefriedigung.

Volkswirtschaftlich übernimmt der Markt die Aufgabe, knappe Ressourcen zu verteilen. Die Basisannahme ist, dass dies durch freie wirtschaftliche Entscheidungen optimal vonstatten geht. Anbieter und Nachfrager begegnen sich und suchen den für sie vorteilhaftesten Abschluss. Der Wettbewerb, so die Annahme weiter, führe dazu, dass der Preis ein objektives Bild über den Wert einer Ware gibt (vgl. ebd.: 81). Die marktgemäße Allokation (Verteilung) der Ressourcen Arbeit, Kapital und Rohstoffen führen zu einem Produktionsergebnis, das wiederum auf eine Nachfrage trifft. Herrscht kein Marktversagen, schaffen es die Märkte, der Nachfrage gemäße, optimale Ergebnisse hervorzubringen. Von produktiver Effizienz sprechen Ökonomen demnach, wenn die Produktion so wirtschaftlich wie möglich erfolgt und von allokativer Effizienz, wenn die Produktion der Nachfrage entsprechend erfolgt (vgl. ebd.).

Medienmärkte sind Teilmärkte einer Volkswirtschaft. Sie weisen Besonderheiten auf, die sie von anderen Wirtschaftssektoren unterscheidet (vgl. Wirtz 2009: 21) und vom Management berücksichtigt werden müssen. Auch Medienmärkte können aber nochmals unterteilt werden. Wirtz (2009: 22) schlägt eine grobe Unterteilung in Märkte für elektronische Medien und solche für nicht-elektronische Medien vor. Zur ersten Gruppe zählen Zeitungs-, Zeitschriften- und Buchmärkte, zur zweiten Film-, TV-, Radio-, Musik-, Computerspiel- und schließlich Internetmärkte. Jeder dieser Märkte hat jeweils einen Zugang zu Rezipienten-, Werbe- und Beschaffungsmärkten. Die Leistungen des Unternehmens sind dabei die Erstellung von Inhalten ebenso wie die Bereitstellung von Werberaum. „Diese beiden Teilleistungen werden auf unterschiedlichen Märkten gehandelt“ (ebd.: 23). Die Inhalte werden auf dem Hörer-/Leser-/Zuschauer- bzw. Usermarkt angeboten und nachgefragt, der Werberaum dagegen auf dem Werbemarkt. Sofern Medien Inhalte zu kaufen, sind auch die Beschaffungsmärkte für sie relevant. Das ist beim Fernsehen z. B. in größerem Ausmaß der Fall, da dort Serien und Filme im großen Stil eingekauft werden. Die Relevanz von Beschaffungsmärkten variiert also je nach Branche, kann aber auch branchenintern verschiedene Ausprägungen annehmen.

Zu den Beschaffungsmärkten gehören auch jene für Finanzierung und für Personal.

Kiefer (2005: 88) deutet jedoch an, dass eine Unterteilung von Medienmärkten weit komplizierter ist. Bezogen auf z. B. die Presse muss innerhalb des Zeitungsmarktes demnach weiter zwischen Wochen- und Tageszeitung, der Region des Erscheinens, dem Erscheinungstag, der Art der Distribution (Einzelverkauf / Abonnement), etc. unterschieden werden. Jede dieser Stufen bildet eine Analyseeinheit. Weitere Ebenen, wie etwa die Unterteilung in Qualitäts- und Boulevardmedien oder nach politischer Orientierung sind möglich. Es ist also festzustellen, dass Printmedien höchst heterogene Güter sind, die schwer zu substituieren sind. Möglich ist jedoch die Unterteilung des Medienmarktes nach Verwendungszweck. Ist der Zweck z. B. „sich umfassend informieren“, so wird die Palette von austauschbaren Medien schon größer.

Die Werbemärkte der jeweiligen Mediengattungen können nach Wirtz (2009: 23) als weitreichend isoliert gesehen werden. Da die einzelnen Medien große Unterschiede in der Gestaltungs- und Wahrnehmungsform aufweisen, können die Werbeflächen nicht als substituierbar aufgefasst werden. Nicht ganz so abgegrenzt sind die Rezipientenmärkte. Doch auch hier stellen die „Leistungen der jeweils anderen Mediengattungen (...) abgrenzungsrelevante Bereiche dar“ (ebd.: 24). Zeitungsinhalte können nicht völlig durch Fernsehinhalte ersetzt werden. Die Unterschiede ergeben sich z. B. durch die Disponibilität: Eine Zeitung kann auch in der U-Bahn gelesen werden, Fernsehnutzung ist hingegen zeitlich und räumlich begrenzt. Das Internet bietet zwar vergleichbare Inhalte wie eine Zeitung, setzt aber das Vorhandensein eines funktionsfähigen Gerätes voraus.

Zwischen den verschiedenen Märkten bestehen jedoch große Interdependenzen, auch wenn die Beziehungen der Märkte untereinander von unterschiedlicher Intensität sind. Es besteht z. B. ein starker Zusammenhang zwischen dem Werbe- und dem Rezipientenmarkt, da der Erfolg eines Mediums bei den Rezipienten seinen Erfolg auf dem Werbemarkt maßgeblich bestimmt. Der Erfolg auf dem Inhaltebeschaffungsmarkt bestimmt derweil den Erfolg auf dem Rezipientenmarkt mit.

3.3.1 Marktstruktur

Die Struktur des Medienmarktes gibt Auskunft über die Intensität des Wettbewerbs. Dies wiederum ermöglicht Schlüsse über die strategischen Optionen, die den Medienunternehmen bereitstehen (vgl. ebd.: 33). Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung: die Konzentration und die jeweiligen Markteintrittsbarrieren. Bei der Analyse der Marktkonzentration interessiert im Zusammenhang mit Medien nur die Anzahl der Anbieter. Die Anzahl der Nachfrager kann vernachlässigt werden, weil Massenmedien auf ein möglichst großes Publikum abzielen (vgl. Kiefer 2005: 91). Die publizistische Konzentration hängt also davon ab, wie viele Anbieter auf einem Markt präsent sind. Bei einem Monopol handelt es sich um einen einzigen Anbieter, bei einem Oligopol um nur wenige, und bei einem Polypol mischt eine Vielzahl von Anbieter am Markt mit (vgl. ebd.).

Eine in der Praxis häufig anzutreffende Marktform ist die monopolistische Konkurrenz, da Medienmärkte zu hoher Konzentration neigen (vgl. Hosp 2005: 32). Dabei handelt es sich im Kern um ein Polypol, denn viele Anbieter bieten ein weitgehend homogenes Produkt an. Diese Produkt haben sie jedoch soweit heterogenisiert, dass man nicht mehr von vollständiger Substitution sprechen kann. Jeder Anbieter ist somit im Hinblick auf die von ihm entwickelten Produkteigenschaften ein Monopolist. Da die Produkte aus Sicht des Nachfragers aber weiterhin teilweise substituierbar sind, stehen die Anbieter in Konkurrenz zueinander (vgl. Kiefer 2005: 91).

Das zweite wesentliche Charakteristikum eines Medienmarktes sind die Markteintrittsbarrieren. Darunter versteht man schlicht gesagt die Hürden, die neue Anbieter nehmen müssen, um als Anbieter an einem Markt teilzunehmen. Je höher die Hürden, desto niedriger die Wahrscheinlichkeit, dass ein neuer Anbieter auf den Markt kommt. Markteintrittsbarrieren schützen demnach etablierte Anbieter. Barrieren entstehen durch „Produkteigenschaften und den Produktionsprozess von Medien“ (Wirtz 2009: 34). Gemeint sind damit Skalen- und Netzeffekte, Wechselkosten, increasing returns und der Spiraleffekt. Skaleneffekte sind das Ergebnis des hohen Fixkostenanteils der Medienproduktion. So fallen bei der Produktion der ersten Kopie eines Films oder einer Zeitung hohe Kosten an, die Produktion jeder weiteren Einheit (Grenzkosten) ist aber günstig. Das führt bei hohem Output zu rapide sinkenden Durchschnittskosten, da die sogenannten First-Copy-Costs

auf die Produktionsmenge umgelegt werden können. Je mehr Exemplare produziert werden, desto niedriger sind die Durchschnittskosten (vgl. Hosp 2005).

Der Spiraleffekt, auch Anzeigen-Auflagen-Spirale genannt, sorgt für die Verstärkung der Marktmacht etablierter Anbieter. Demnach erzielen Anbieter mit großen Verbreitungszahlen auf dem Werbemarkt überproportional hohe Erlöse, was ihnen erlaubt, noch mehr Geld in die Attraktivität der Inhalte zu investieren (vgl. Wirtz 2009: 37). Dies erhöht wiederum den Erfolg auf dem Rezipientenmarkt, was sich positiv auf das Gelingen am Werbemarkt auswirkt. Dadurch werden Konzentrationstendenzen auf Medienmärkten, gerade bei Produkten mit einem hohen Anteil an Werbefinanzierung, begünstigt.

3.3.2 Medienwettbewerb

Das Gabler Wirtschaftslexikon charakterisiert Wettbewerb im wirtschaftlichen Sinn als das Vorhandensein von Märkten mit mindestens zwei Anbietern oder Nachfragern, die sich antagonistisch verhalten, also ihren eigenen Erfolg zu Ungunsten ihrer Mitbewerber ausbauen wollen (Gabler Verlag 2011). Neben dem Preismechanismus ist der Wettbewerb das wichtigste marktsteuernde Instrument einer Volkswirtschaft (vgl. Kiefer 2005: 101). Auch Sjurts (2011: 666) bezeichnet Wettbewerb als die „zentrale Ordnungsfunktion in vielen Bereichen der Gesellschaft“. Die Wettbewerber verfolgen demnach gleichartige Ziele, woraus eine Rivalität zwischen den Anbietern resultiert. Vor allem privatwirtschaftlich organisierte Medienunternehmen unterliegen dem Wettbewerbsprinzip. „Ökonomischer Wettbewerb ist ein Verfahren, das wirtschaftliche Entscheidungen koordiniert und evolutionär entwickelt.“ (ebd.: 667) In einem ökonomischen Wettbewerb ist Geld der einzige Erfolgsmaßstab, gemessen in Umsatz und Gewinn.

Auch im publizistischen, speziell im medienpolitischen Sinn spielt der Wettbewerb eine Rolle, wird doch von demokratischen Gesellschaften eine Meinungspluralität angestrebt. Die von der neoklassischen Theorie geforderte Freiheit des Marktes ist gleichzeitig auch in der verfassungsrechtlich verankerten Pressefreiheit begründet. Insofern gilt es, jeden Eingriff in die Freiheit des Medienmarktes genau zu überdenken und zu begründen. Wettbewerbsfreiheit führt jedoch nicht automatisch zu publizistischer Vielfalt. Diese Erkenntnis liegt der Diskussion um zu hohe Medienkonzentration zugrunde (vgl. ebd.). Folglich wird in der Publizistikwissenschaft

zwischen publizistischem und ökonomischen Wettbewerb unterschieden (vgl. Wirtz 2009: 25). Der Unterschied liegt an der Bemessungsgrundlage. Den publizistischen Wettbewerb gewinnt das Unternehmen mit der größten Reichweite, Auflage oder Marktanteil. Den Sieg beim ökonomischen Wettbewerb sichert sich hingegen das Unternehmen mit den höchsten Einnahmen. Da große Reichweite aber auch zu hohen Einnahmen führen, dürften die führenden Unternehmen bei beiden Wettbewerbsarten weitgehend gleich sein.

In der zweiten Variante, einen Wettbewerb zu analysieren, wird nach Teilmärkten unterteilt. Dort gibt es dann einen Wettbewerb auf dem Rezipientenmarkt, der gleichzeitig für die Unternehmen der wichtigste ist. Der Erfolg auf diesem Markt bestimmt den Erfolg auf dem Werbemarkt. Weil aber der Anteil der Werbeeinnahmen am Umsatz nicht bei jedem Medienunternehmen der gleiche ist, ist der Erfolg am Werbemarkt nicht immer im gleichen Maße ausschlaggebend (vgl. ebd.). Als dritte Dimension des Medienwettbewerbs sei die Unterscheidung zwischen intra- und intermediärem Wettbewerb genannt. Beim intramediären Wettbewerb ringen die Medienunternehmen einer Richtung (z. B. Tageszeitungen) um Marktanteile. Beim intermediären Wettbewerb stehen sich Printprodukte und Fernsehsender gegenüber. Die Intensität des Wettbewerbs hängt dabei von der Substituierbarkeit der Produkte ab (vgl. ebd.: 26). So besteht etwa zwischen Zeitungen und dem Internet eine höhere Substituierbarkeit als zwischen Zeitungen und dem Fernsehen.

3.4 Umfeldveränderungen

Medienmärkte und damit der Wettbewerb sind nicht statisch, sondern gerade in den vergangenen Jahren von großen Umwälzungen gekennzeichnet (vgl. Bode 2010: 25, Wirtz 2009: 44). Das liegt zum einen an technischen Neuerungen, allen voran am Internet. Zum anderen sind die etablierten Märkte aber auch dabei, zu verschmelzen, wobei die Grenzen zwischen „Medien-, Computer-, und Telekommunikationsprodukten fließender werden“ (Wirtz 2009: 44). Man spricht in diesem Fall von der zunehmenden Konvergenz von Medien, Informationstechnologie und Telekommunikation (vgl. Schneider 2007: 18). Wirtz (2009: 44) definiert Konvergenz folgendermaßen:

Dabei wird unter Konvergenz im Informations- und Kommunikationsbereich die Annäherung der zu Grunde liegenden Technologien, die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsbereiche aus der Telekom-

munikations-, der Medien- und der Informationsbranche und letztendlich ein Zusammenwachsen der Märkte insgesamt verstanden.

Ein wesentlicher Treiber dieser Konvergenz der Märkte ist die Digitalisierung. Diese technologische Weiterentwicklung hat den Charakter von Mediengütern und ihre Wertschöpfungsketten entscheidend verändert. Digitale Inhalte sind weniger an ihre Träger gebunden als analoge Inhalte und können daher auf nahezu beliebige Weise verteilt und eingesetzt werden (vgl. Bode 2010: 25). Digitale Inhalte werden in ein binäres Zahlensystem übersetzt und in Impulse umgewandelt. Die Daten werden auf diese Weise massiv komprimiert (vgl. Wilke 2010: 27). Text, Video und Bilder können somit zu multimedialen Darstellungsformen verknüpft werden. Aber auch Radio- und TV-Frequenzen werden zunehmend digitalisiert, wodurch eine Vielzahl an neuen Sendeplätzen entsteht.

Ein zweiter Baustein der Medienkonvergenz ist die „Deregulierung“ (vgl. Wirtz 2009: 45). Die Lockerung der Regeln führte zur Liberalisierung der vertikalen Integrationsregeln sowie zur Einführung von cross-sektorialem Wettbewerb. Ein Beispiel ist die Liberalisierung des Telekommarktes, der die rasante Verbreitung des Internets in Gang setzte (vgl. Bode 2010: 30). Wettbewerbliche Strukturen werden damit auch gefördert. So gibt es kaum mehr Beschränkungen beim Erwerb von Anteilen an Medienhäusern, was die Herausbildung von vertikalen Wertschöpfungsketten fördert.

Dritter wesentlicher Punkt, der mit der Deregulierung und Digitalisierung einhergeht, ist die Veränderung der Nutzerpräferenzen. Das steigende Angebot von Medienangeboten zog eine Fragmentierung des Konsums nach sich. Dabei gewinnt die Individualisierung und Personalisierung der Inhalte immer mehr an Bedeutung (vgl. ebd.: 27). Vor allem junge Menschen nutzen heute eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote, die sich nicht mehr nur auf das Leitmedium Fernsehen konzentrieren: „Die alten Angebotsstrukturen werden zunehmend in Frage gestellt (...). Unverkennbar wenden sich beispielsweise bestimmte Alterskohorten von etablierten Medien ab (...) und wenden sich den neuen Optionen (z. B. Internet) zu (Mühl-Benninghaus/Friedrichsen 2010: 33). Das hat auch mit dem Aufkommen von „Bürgerjournalismus“ zu tun, der Medienformen wie Blogs und Podcasts hervorgebracht und so das Angebot verbreitert hat (vgl. Bode 2010: 27). Für Medienunternehmen bedeutet das, dass sie es mit einer Vielzahl neuer Konkurrenten zu tun

haben. Die Möglichkeit von Interaktion in Verbindung mit Netzeffekten fördern die Bildung von Communities, wo sich Personen mit gleichen Interessen austauschen (vgl. ebd.). Dies können nicht nur soziale Netzwerke sein, sondern auch die Internetseiten von etablierten Medien, in denen sich Nutzer über die Kommentarfunktion austauschen.

Bei der Konvergenz wachsen aufgrund der Digitalisierung bisher getrennte Medienbereiche zusammen, Kommunikationsformen lassen sich nicht mehr scharf voneinander trennen (vgl. Hofer 2000: 48). Wirtz (2009: 49) unterscheidet dabei zwischen vier verschiedenen Ebenen. Auf der untersten Ebene sieht er die Produktkonvergenz. Hierbei nähern sich Inhalte, Distributionskanäle und Endgeräte immer mehr aneinander an. Bei der Geschäftsfeldkonvergenz handelt es sich indes um Produktkonvergenz, die verschiedene Geschäftseinheiten eines Unternehmens trifft. Die Unternehmenskonvergenz führt dabei zur Rekonfiguration von Wertschöpfungsketten und zwingt Betriebe dazu, ihre Position zu überdenken. Schließen sich mehrere Unternehmen in ehemals getrennten Branchen zusammen, kommt es zu Branchenkonvergenz. Für am weitesten fortgeschritten hält er die Anbieterkonvergenz, vor allem in den früher getrennten Bereichen Breitband, Content (z. B. Video on Demand) und Telekommunikation (vgl. ebd.: 50).

3.5 Medienmarketing

Der Begriff „Marketing“ bedeutet in etwa die Vermarktung eines Produkts (vgl. Petzold/Sattler 2009: 15). Im weitesten Sinne versteht man darunter vor allem jene Aktivitäten eines Unternehmens, die auf den Absatzmarkt ausgerichtet sind. Dabei rückt der Kunde in den Mittelpunkt der Betrachtungen. Für Huber (2002: 13) drückt die häufige Verwendung des Begriffs Marketing etwa das Bewusstsein der Existenz eines Marktes aus, ebenso wie die Notwendigkeit, in diesem Markt zu bestehen. „Egal ob als Unternehmen, als Marke, als Medium, als Dienstleister oder als Individuum.“ (ebd.)

Medienmarketing kann nach Siegert (2004: 184) als die am Markt orientierte Führung von Medienunternehmen verstanden werden. Im Laufe der Zeit hat sich diese Ausrichtung professionalisiert. Medienunternehmen haben sich dabei allen klassischen Bereichen des Marketing (Angebots-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) angenommen. Besonders forciert wurde jedoch die Kommunikati-

onspolitik (vgl. ebd.). Medienmarketing umfasst sowohl externe als auch interne Aktivitäten. So gehören zum einen die „Planung, Durchführung, Koordination und Kontrolle aller Entscheidungen und Handlungen des Medienunternehmens auf die derzeitigen und zukünftigen Medienmärkte“ (Petzold/Sattler 2009: 16) dazu. Zum anderen gehört zum Medienmarketing auch, intern die nötigen Voraussetzungen für die Orientierung am Kunden zu schaffen (ebd.). Dadurch wird die Marketingausrichtung eines Unternehmens mitunter zu einer Art Unternehmensphilosophie.

Siegert (2004: 185) ortet in der Medienbranche einen Bedarf an Marketing. Zurückzuführen ist dies zum einen auf den hohen Fixkostenanteil in der Branche. In der ersten Phase wird dabei die eigentlich immaterielle Leistung (z. B. Journalismus) materialisiert und damit lagerfähig gemacht. Variable Kosten entfallen hauptsächlich auf die Verbreitung - also die Vervielfältigung und den Vertrieb - eines Medienprodukts an. Dieser als Fixkostendegression bekannte Effekt führt dazu, dass Medienunternehmen ihre Einnahmen nur über die Verbreitung steigern können. Siegert spricht daher vom „Zwang zur Mehrfachverwertung eines einmal erstellten Inhalts“ (ebd.). In Bereichen, wo die Fixkosten fast die gesamten Kosten ausmachen - neben dem Rundfunk und TV ist das auch das Internet - wird dieser Effekt noch verstärkt. Marketing ist dabei für die „wechselseitige Promotion“ (ebd.) der Mehrfachverwertung unerlässlich. Die Effekte des Marketing können dabei von allen Verwertern genutzt werden, wodurch auch die Aufwendungen für das Marketing aufgeteilt werden. Auch die Möglichkeit, Medienformate auf relativ einfache Art zu imitieren, macht Marketing notwendig. Seine Aufgabe ist es dann, ein Format oder eine Idee „so deutlich zu markieren, zu positionieren und dieses entsprechend zu kommunizieren, dass eine Art Alleinstellung erreicht wird“ (ebd.: 186).

Als weiteren Grund für die Notwendigkeit von Medienmarketing nennt Siegert die steigende Wettbewerbsintensität auf Medienmärkten (vgl. ebd.: 187). Mittlerweile, so die Annahme, gelten fast alle Medienmärkte als mehr oder weniger wettbewerbsintensiv. Umso stärker rückt die ökonomische Situation der Medienunternehmen in den Mittelpunkt. Die Mediennutzer werden immer sprunghafter (siehe oben), gleichzeitig erhöht sich der Wettbewerb durch die Angleichung der Medienprodukte. Bei der marktorientierten Führung von Medienunternehmen muss also eine Differenzierung von der Konkurrenz auf mehreren Ebenen geleistet wer-

den. Eine Art, dies zu bewerkstelligen, ist das „redaktionelle Marketing“ (ebd.: 191). Dieses hat die Aufgabe, „die redaktionelle Arbeit der Medien auf die Bedürfnisse und Interessen der Mediennutzer auszurichten, also die Kunden- bzw. Nutzerorientierung in den Produktionsprozess einzubringen“ (ebd.). Im Grunde handelt es sich also um die Ausrichtung der Inhalte in Richtung der Rezipienten. Der redaktionelle Anspruch muss auf diese Weise mit den „Marktnotwendigkeiten“ (ebd.) auf einen Nenner gebracht werden. Die Kerntätigkeit beim redaktionellen Marketing bleibt eine journalistische Arbeit. Auch langfristig soll so der Kontakt zum Zielpublikum aufrecht erhalten werden, etwa durch den Aufbau und die Pflege von Reputation und Glaubwürdigkeit.

Über diese Form der Kundenorientierung geht das „Relationship-Marketing“ (ebd.: 192) noch hinaus und „begrift nicht nur die Werbewirtschaft, sondern auch die Leser, Hörer und Zuschauer als Kunden und stellt das aktive Management der Kundenkontakte in den Mittelpunkt, indem es die Gewinnorientierung auf die Kundenorientierung rückführt“ (ebd.). Im Fokus stehen vor allem die Bestandskunden, also die Pflege der Rezipientenschaft. Verlage haben in diesem Fall mit ihren vielen Abo-Kunden einen Erfahrungsvorteil. Fernsehsender müssen das disperse, kleinteilige Publikum erst greifbar machen, um es persönlich ansprechen zu können. Im Bezug zur Werbewirtschaft handelt es sich um ein klassisches Business-to-Business-Geschäft (vgl. ebd.).

3.6 Medienmarken

An dieser Stelle sei zunächst noch einmal an die allgemein gehaltene Markendefinition von Meffert/Burmann/Kirchgeorg erinnert. Für sie sind Marken Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel von anderen Nutzenbündeln differenziert (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 358). Medienmarken wären demnach Medienangebote mit spezifischen Merkmalen, die sie von anderen Angeboten differenzieren. Bode (2010: 42) definiert Medienmarken konkreter als „Mediengüter mit einer unterscheidungsfähigen Markierung (...), die durch ein systematisches Absatzkonzept in der Psyche der Nachfrager mit einem unverwechselbaren Vorstellungsbild fest verankert sind und einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisieren“.

Diese Definition bezieht sich auf alle Güter, die in der Medienbranche produziert werden, weswegen sie Rücksicht auf eine Vielzahl von Besonderheiten nehmen muss. Der Versuch, Zeitungsmarken zu definieren, endet bei Habann et al. (2008: 16) daher deutlich spezifischer:

Eine Zeitungsmarke kann (...) als ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Kommunikationsraumes inklusive der dazugehörigen Bestandteile Kanal, (Zeitungspapier bzw. Homepage), Syntax (Schreibstil, Layout, Logo der Zeitung), semantische Welt (bspw. Boulevard- oder Qualitätszeitung), Rollen (bspw. Redakteure und Leserschaft) und Protokolle (Schreiben eines Artikels) verstanden werden.

Berücksichtigen muss man bei Medien- und speziell Zeitungsmarken laut den Autoren den Verbundcharakter der Mediengüter, den Dienstleistungscharakter von Medien und die Einmaligkeit von Medienprodukten. Letzteres bedeutet, dass z. B. Zeitungen mit einer Reihe von Merkmalen zwar Konsistenz bei der Qualität schaffen, sie diese aber nicht gewährleisten können (vgl. ebd.: 19). Ebenso muss die leichte Imitierbarkeit von Medienprodukten beachtet werden. Diese Merkmale erschweren in ihrer Gesamtheit den Aufbau von Medienmarken.

Analog zu anderen Branchen kommt Marken in der Medienwelt die Aufgabe zu, die Identität im Wettbewerb auf ubiquitäre Weise aufzubauen und auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Im Mittelpunkt der Konzeption sollten dabei die Nutzenaspekte von Marken stehen (vgl. Swoboda/Giersch/Foscht 2006: 794). Die heute in der Medienindustrie zu findenden Marken sind jedoch weniger das Ergebnis einer ausgeklügelten Konzeption. Vielmehr sind sie über die Jahre organisch gewachsen (vgl. ebd.). Die Markenidentität bezeichnet derweil, wofür die Marke stehen soll. In ihr verbergen sich um die vier Schlüsselkompetenzen einer Marke. Noch enger gefasst wird die Kernkompetenz einer Marke in ihrem Markenkern, etwa in Form eines griffigen Satzes. (vgl. ebd.: 798). Daran anknüpfend können Medienmarken, auf Basis des identitätsorientierten Ansatzes, in ein Medienmarkenimage und eine Medienmarkenidentität unterteilt werden. Ersteres bezieht sich auf das Fremdbild der Marke, nämlich jenes, das zum einen die Werbewirtschaft und zum anderen das Publikum von der Marke haben. Die Medienmarkenidentität bezeichnet hingegen das Eigenbild der Medienmarke (vgl. Siegert 2004: 199).

Marken sind in der Medienwelt besonders nützlich, da sie bei der Mehrfachverwertung von Inhalten für Stabilität sorgen können (vgl. ebd.: 197). Eine Medienmarke besteht nicht nur aus dem graphischen Logo und gegebenenfalls einem Werbespruch. „Sie muss vielmehr vier wesentliche Elemente in einer einzigartigen Weise kombinieren, auf die Anforderungen des Marktes abstimmen und damit ihre Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil sicherstellen.“ (ebd.) Die Marke verfügt über einen funktionalen Nutzen, der „alle aus dem Uses and Gratifications Approach bekannten Nutzungsmotive“ (ebd.) umfasst. Dazu gehören Information, Unterhaltung, Bildung, Beratung und ästhetischer Genuss. Für die werbetreibende Wirtschaft liegt der funktionale Nutzen in der Bündelung der Aufmerksamkeit des Publikums. Daneben gibt es noch einen symbolischen Nutzen von Medienmarken. Dieser setzt sich aus einem „Erbauungsnutzen“ und einem „Geltungsnutzen“ zusammen (vgl. ebd.: 198). Der Erbauungsnutzen zielt auf persönlichen Nutzen ab, wie z. B. Selbstinszenierung und Identitätsfindung. Der Geltungsnutzen bezieht sich dagegen auf soziale Funktionen der Medienmarke, etwa als Zeichen der Zugehörigkeit (vgl. ebd.).

Als Problem für die Führung von Medienmarken nennt Baumgarth (2004: 9) den Konflikt zwischen publizistischer Qualität und ökonomischen Erfolg. In der Regel wird nämlich von einem Konflikt zwischen diesen beiden Größen ausgegangen. Journalistische Qualität macht sich dabei durch Aktualität, Meinungsvielfalt und Ausgewogenheit in der Berichterstattung bemerkbar. „Das Konzept einer starken Medienmarke erfordert Kontinuität über einen längeren Zeitraum und Differenzierung der Marke gegenüber Mitbewerbern.“ (ebd.) Diese beiden Grundanforderungen widersprechen aber oft dem Berufsverständnis vieler Journalisten.

3.6.1 Funktionen von Medienmarken

Unter diesen grob formulierten Funktionen findet sich jedoch eine Reihe konkreter Funktionen von Medienmarken für die Unternehmen, die Werbewirtschaft und die Rezipienten. Den **Medienorganisationen** bringen Medienmarken demnach eine Orientierungshilfe für Selektionsentscheidungen bei der Produktion, der Personalakquisition und bei Kooperationen (vgl. ebd.: 200). Sie bieten außerdem eine feste Verhandlungsposition gegenüber der Werbewirtschaft sowie einen Beitrag zur Absatzförderung und -stabilisierung. Sie helfen dabei, sich gegenüber der Konkur-

renz zu profilieren und zu differenzieren und sind ein wirksames Instrument zum Aufbau einer Corporate Identity. Ziel dieser Profilierung ist eine höhere Kundenbindung. Durch die zuvor angesprochene leichte Imitierbarkeit von Medienprodukten ist es für Medienorganisationen sogar essenziell, sich von Konkurrenten auch auf diese Art zu differenzieren (vgl. Siegert 2008: 11).

Zudem verschaffen Marken den Anbietern einen höheren preispolitischen Spielraum. Je besser es dem Unternehmen gelingt, gewisse Alleinstellungsmerkmale beim Kunden zu verankern, desto höher wird dessen Zahlungsbereitschaft ausfallen (vgl. Bode 2010: 48). Auch wenn die Unternehmen keine solche Preisprämie erzielen können, entsteht jedoch ein ökonomischer Vorteil, wenn sich ein Absatzmengeneffekt einstellt. Das ist dann der Fall, wenn die Marke es schafft, genügend Käufer für einen Mengeneffekt anzuziehen. Wie wertvoll eine Marke sein kann, lässt sich in den jährlichen Rankings ablesen, in denen die Marken großer Unternehmen bewertet werden. Marken sind heute die mit Abstand wichtigsten immateriellen Vermögenswerte von Unternehmen (vgl. ebd.).

Für die **Werbewirtschaft** bedeuten Medienmarken eine höhere zielgruppenspezifische Aufmerksamkeit, einen Imagetransfer vonseiten des Mediums auf die beworbenen Objekte, eine verminderte Beanspruchung eigener Marketinginstrumente sowie die Möglichkeit zu Kommunikationspartnerschaften (vgl. Siegert 2004: 199). Für **Rezipienten** bedeuten Medienmarken vor allem Orientierung beim Kauf und bei der Mediennutzung, eine Rahmenvorgabe für Interpretationen, spezifische Qualitätssicherung, Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung und individuelle sowie soziale Zusatznutzen (vgl. ebd.: 200). Im Vordergrund steht aber die Orientierungshilfe beim Kauf: „Brands primarily help consumers to deal with the countless number of titles and programs that are on offer by the media.“ (vgl. Siegert 2008: 12) Marken können als Signal für ein bestimmtes Qualitätsversprechen gesehen werden. Für den Konsumenten liefern sie einen „stabilen Kontext hinsichtlich der Interpretation und Einordnung von Informationen“ (Bode 2010: 47).

Anforderungen an das Management von Medienmarken können vom Management klassischer Marken transferiert werden. Eine Marke muss demnach etwa Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Kontinuität vermitteln können. Mögliche Ziele von Medienmarken können also eine höchstmögliche Konstanz und Differenzierung sowie

der Aufbau von Glaubwürdigkeit sein. Über verschiedene Wege kann es für das Medienunternehmen möglich sein, das immaterielle Gut Information bzw. Unterhaltung von Mitbewerbern zu differenzieren. Im Zentrum steht dabei die Kommunikationspolitik. Diese ist zum einen das ureigene Gewerbe von Medienunternehmen, zum anderen kann diese die emotionalen und symbolischen Funktionen der Marke gut vermitteln (vgl. Siegert 2004.: 202).

Als besondere Eigenschaft von Medienmarken nennt Siegert die Fähigkeit, Qualität und ökonomischen Erfolg miteinander zu verbinden: „Medienmarken haben ein sowohl nach innen als auch nach außen gerichtetes Strukturierungs- und Orientierungspotenzial, dessen herausragendes Kennzeichen darin liegt, dass (...) die ökonomische Erfolgsorientierung mit dem Qualitätsanspruch gekoppelt wird.“ (ebd.) Innerhalb der Medienorganisation symbolisieren Medienmarken demnach die Unternehmensphilosophie und bündeln die gesamte Leistungserstellung als wesentlicher Strukturierungs- und Motivierungsfaktor. Marken können so dazu beitragen, interne Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Zielen, Normen und Beziehungen ergeben, zu mildern. Medienmarken sind also nicht nur dem ökonomischen Prinzip, sondern auch dem publizistischen Normensystem verpflichtet (vgl. ebd.: 203).

Grundsätzlich markieren Medienmarken immer ein Mediengut, also die Kombination von Inhalten mit einem Träger zu einem vermarktungsfähigen Produkt (vgl. Bode 2010: 41). Auch für Bode sind Medienmarken dadurch charakterisiert, dass „ihre konstituierenden Eigenschaften bzw. Merkmale einer gewissen Indeterminiertheit unterliegen“ (ebd.: 43). Die Medienmarke, so seine Annahme, verleiht dem Produktionsprozess Stabilität und bietet eine Orientierung für die neu zu schaffenden Inhalte. Da die Rezipienten bei Medien in erster Linie am immateriellen Nutzen interessiert sind, teilen Medienmarken mehrere Eigenschaften mit Dienstleistungsmarken.

3.6.2 Strategien von Medienmarken

Medienmarken können auf verschiedene Arten aufgebaut sein und besitzen verschiedene Dimensionen. Sie unterscheiden sich je nach geographischer Reichweite in regionale, nationale, internationale und globale Medienmarken und nach vertikaler Reichweite im Warenweg in Vorproduktmarken (*AP*, *AFP*, *Reuters*) und Fer-

tigproduktmarken (*Süddeutsche Zeitung*). Wahrnehmungsbezogene Markierungsmittel bezeichnen die Form der Marke, ob sie etwa akustisch, optisch oder taktil daherkommt. Daneben gibt es auch das Charakteristikum „Herstellerbekenntnis“, das Marken in Eigen- und Lizenzmarken unterteilt (vgl. ebd.: 59). Die Zahl der markierten Mediengüter gibt Aufschluss darüber, ob es sich um eine Einzel-, Familien- oder eine Dachmarke handelt. Letzteres Merkmal wird auch Markenarchitektur genannt. Diese ist wichtig geworden, da viele Verlage und andere Unternehmen durch Zukäufe und Neuentwicklungen heute über eine große Anzahl an Medienmarken verfügen. Die Gestaltung der Markenarchitektur gilt der Strukturierung dieser Marken und ist die Grundlage für deren strategische und operative Führung.

Den Unternehmen stehen bei der Strukturierung vier Strategien zur Verfügung: Die Einzel-, Mehrmarken-, Familienmarken- und Dachmarkenstrategie. Es werden auch die vier Typen Branded House, House of Brands, Subbrands und Endorsed Brands unterschieden (vgl. ebd.: 60). Bei ersterem handelt es sich um eine reine Dachmarke, wobei alle Produkte eines Unternehmens unter einem Namen geführt werden. Die zweite Variante beschreibt das Gegenteil, nämlich Marken, die ohne erkennbare Dachmarke in Erscheinung treten. Eine Publikation macht in diesem Fall nicht explizit darauf aufmerksam, in welchem Verlag sie erscheint. Bei Subbrands ist das Bild etwas anders, hier sind Marken innerhalb eines Unternehmens hierarchisch angeordnet. In diesem Fall gibt es eine dominierende Marke, die durch Untermarken ergänzt wird. Beispiele sind die Markenfamilien *Geo* und *Bild*. Bei Endorsed Brands steht die Produktmarke im Vordergrund, wird aber durch eine übergeordnete Marke unterstützt. Beispiel hierfür ist die Zeitschrift *Neon*, die auf die Mutterzeitschrift *Stern* verweist (vgl. ebd.: 61).

Um Werbung für sich zu machen, stehen Medienmarken verschiedene Möglichkeiten offen. Eine ist die klassische Anzeigenschaltung über andere Medien. Besonders die Schaltung von Werbung bei einem anderen Medientyp (z. B. Werbung für eine Zeitung in einem Fernsehspot) kann helfen, um anderes oder größeres Publikum zu erreichen (vgl. Siegert 2008: 15). Eine zweite Variante ist die Cross-Promotion. Hierbei werden in verschiedenen Medien ein und desselben Konzerns Anzeigen füreinander geschaltet oder die Inhalte des anderen Mediums auf andere Weise beworben. Bei der Eigenwerbung bewirbt ein Medium sich und seine Inhalte

selbst, und zwar auf den Werbeflächen. Eine spezielle Form der Eigenwerbung sind „redaktionelle Referenzen“. Damit bezeichnet man Hinweise auf die Marke in den eigenen Inhalten.

3.6.3 Die Wirkungen von Medienmarken

Berkler (2008) untersuchte die Tauglichkeit von Medien als Marken unter der Berücksichtigung des wirkungsbezogenen Paradigmas der Markenforschung. Diese Richtung der Markenforschung entstand ab den 1970er Jahren und ging mit dem inflationären Gebrauch von Marken einher. Der merkmalsbezogene Ansatz, der Marken anhand bestimmter Merkmale definierte, reichte nicht mehr aus (vgl. Berkler 2008: 60). Das wirkungsbezogene Markenverständnis stellte in der Folge auf die Wirkungen von Marken bei den Konsumenten ab. Die Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass alles als Marke bezeichnet werden kann, was von den Konsumenten als solche aufgefasst wird (vgl. ebd.).

Berkler untersuchte das Phänomen Medienmarken mittels eines quantitativen Fragebogens. Sein Ergebnis: „Medien können als Marken bezeichnet werden.“ (ebd.: 363). Medien erfüllen bei den Konsumenten demnach Markenfunktionen, wie etwa Orientierung. Dabei macht er jedoch deutliche Abstriche. Im Vergleich zu Handelsmarken seien die Markenwirkungen bei Medienangeboten deutlich schwächer ausgeprägt. Es liegen Faktoren vor, die die Entfaltung von Markenwirkungen bei den Konsumenten erschweren. Wirtschaftswissenschaftliche Markenkonzeppte sind also nicht ohne weiteres auf Medien übertragbar. Ohne Einflüsse der Aussageseite analysieren zu können und damit die Frage zu klären, ob das Potential von Markenkommunikation bei Medien schlicht noch nicht zur Gänze genutzt wird, erklärt Berkler den schwächeren Erfüllungsgrad einzelner Markenfunktionen bei Medien zum einen mit der Immaterialität von Mediengütern:

Je stärker diese Immaterialität gegeben ist, je eher also nicht nur die Inhalte, sondern auch der Träger eines Medienangebots eine solche Immaterialität aufweist, und je mehr unterschiedliche Inhalte unter dem Markendach vereint werden müssen, desto schwieriger fällt eine klare Markenpositionierung und desto schwächer werden die Wirkungskonstrukte des theoretischen Modells erfüllt. Die relative Schwäche der TV-Sender und die Stärke der Publikumszeitschriften ist vor diesem Hintergrund erwartbar und erklärbar. (ebd.: 364 f.)

Die Schwäche der TV-Sender und damit eines Angebots, dass sich im Tages- und Wochenverlauf höchst unterschiedlich darstellt, deutet auch darauf hin, dass heterogene Angebote größere Schwierigkeiten beim Transport von Markenwirkungen haben. Zeitschriften, die über ein eingeschränktes Leistungsspektrum verfügen, tun sich dagegen leichter. Es zeigt sich, dass besonders immaterielle Mediengüter, wo auch der Träger der Inhalte nicht greifbar ist, größere Schwierigkeiten bei der Markenpositionierung haben (vgl. ebd.: 366) Bei Angeboten mit einer größeren Inhaltsbreite bezieht sich die Funktion der kognitiven Entlastung für die Nutzer eher auf eine Reduktion des Risikos. Dagegen tritt bei medialen Angeboten mit einem beschränkten Leistungsversprechen eher das Versprechen der Komplexitätsreduktion in den Vordergrund (vgl. ebd.: 339). Diese beiden Funktionen korrelieren mit den Funktionen „Identifikation“ und „Selbstdefinition“: „Je stärker das Konglomerat aus komplexitäts- und risikoreduzierenden Funktionen erfüllt ist, desto eher identifizieren sich die Konsumenten bzw. Rezipienten mit einem Angebot und desto eher wird es auch zur außengerichteten Selbstdefinition eingesetzt.“ (ebd.: 354)

3.6.4 Professionalisierung von Medienmarken

Bode (2010) ergründete das Professionalisierungspotenzial in der deutschen Medienbranche beim Thema Medienmarken anhand von breit angelegten Experteninterviews. Seine Annahme: Durch die zunehmende Wichtigkeit der Ressource Aufmerksamkeit, die als knappes Gut zu verstehen ist, kommt der Marke als Erreger von Aufmerksamkeit zunehmende Bedeutung zu. Aufmerksamkeit versteht er als Vorsteuergröße für den ökonomischen Erfolg von Medienunternehmen.

Als Ergebnis seiner empirischen Forschung schreibt er, dass das Markenbewusstsein innerhalb der Medienbranche durchaus unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. ebd.: 251). Im Internetsegment ist das Markenbewusstsein laut Bode eher stark ausgeprägt. Auch wenn das Bewusstsein innerhalb der gesamten Branche grosso modo stark ausgeprägt ist, bestehen vielerorts keine markenspezifischen Managementsysteme, „die eine Steuerung und Führung sowie das Controlling von Medienmarken erleichtern“ (ebd.). Letzteres erfolge nur eingeschränkt. Seine Untersuchung verdeutliche schließlich „Professionalisierungspotenzial“ (ebd.), das in vielen Medienunternehmen vorhanden sei.

Die Steuerung der Marken erfolge in machen Fällen recht „hemdsärmelig“ (ebd.: 203), in andere Fällen dagegen professioneller. Als mögliches Instrument zur Stärkung eines Markenbewusstseins im Unternehmen nennt er die Formulierung von Markenleitbildern, die als „Identifikationsanker“ (vgl. ebd.: 253) die Etablierung einer Markenstrategie schaffen können. Dieses sei abseits von Style- und Kommunikationsmanuals jedoch meist nicht vorhanden (vgl. ebd.: 186). Die Markenidentität werden dagegen eher mündlich weitergegeben und im Unternehmen gelebt. Eine weitere Frage ist, wie die Medienunternehmen mit komplexen Markenportfolios umgehen. In den meisten Fällen wird die grundlegende strategische Positionierung durch die Unternehmensleitung bestimmt. Anpassungen sind dann auf regionaler Ebene sowie auf organisatorischer Ebene möglich. So haben die einzelnen Brand Manager in vielen Fällen einen gewissen Spielraum, die Marke weiterzuentwickeln.

Bei Markentransfers erfordere es eine crossmediale Herangehensweise, wenn der Transfer erfolgreich sein soll. Ein Weg, wie man dies erreichen kann, sei im Printbereich eine integrierte Redaktion, in der die Redakteure medienübergreifend zusammenarbeiten. Als weitere Maßnahme schlägt er vor, sich bei der Erweiterung der Marke nicht auf das Bauchgefühl zu verlassen, sondern auch auf quantitative und qualitative Messungen zurückzugreifen. Als Anknüpfungspunkt an seine Arbeit schlägt Bode vor, den Fokus nur auf ein Mediensegment „wie z. B. die Online- oder cross-mediale Markenführung“ (ebd.: 255) zu legen und diese genauer zu untersuchen.

3.6.5 Das MBAC-Modell

Siegert, Gerth und Rademacher bieten mit dem MBAC-Modell (Media, Brands, Actors and Communication) einen Erklärungsversuch, der Entscheidungen von Medienmanagern besser nachvollziehbar machen soll. Das Modell beinhaltet die Annahme, dass die Entscheidungen in Medienunternehmen stark von der Markenidentität ganzer Medienhäuser oder einzelner Medienprodukte geprägt sind (vgl. Siegert/Gerth/Rademacher 2011: 54). Das Modell soll zum Verständnis dessen beitragen, wie die Arbeit der Medienunternehmen durch die Verzahnung von Journalismus und Marketing beeinflusst wird. Die Grundfrage lautet, ob die Bürger trotz zunehmender Kommerzialisierung der Medien noch ausreichend mit demokratiepolitisch relevanten Informationen versorgt werden können (vgl. ebd.: 55).

Weder Qualität noch Quantität der Informationen könnten in einem privat finanzierten System garantiert werden, so die Annahme.

Das MBAC-Modell hat das Ziel, die Rolle von Medienmarken in der täglichen Routine von Medienmanagern und Redakteuren zu konzeptualisieren und dabei die wichtigsten Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Auf der strukturellen Ebene werden Medienunternehmen und deren Marken demnach von vier Faktoren beeinflusst: Dem sozialen Umfeld, dem Wettbewerbsumfeld, dem regulativen Umfeld und dem technischen Umfeld (vgl. ebd.: 56). Auf der darunterliegenden Stufe kommen spezifischere Einflussfaktoren ins Spiel.

Der Vorteil des MBAC-Modells ist, dass es das Verhalten von Medienunternehmen zum einen aus Sicht der Redaktionen und zum anderen aus Sicht der kaufmännischen Seite betrachtet. Im Konzept der Brand Identity sind die zwei Ziele von Medienorganisationen, nämlich Inhalte zu verbreiten und dabei ausreichend Werbeeinnahmen zu erzielen, gleichwertig. Auch die Verbreitung von Qualität scheint nicht mehr ökonomisch irrational: „By including quality as a part of their brand identity, media outlets find the audience that is ready to pay, at least with attention, for this sort of coverage.“ (ebd.: 57)

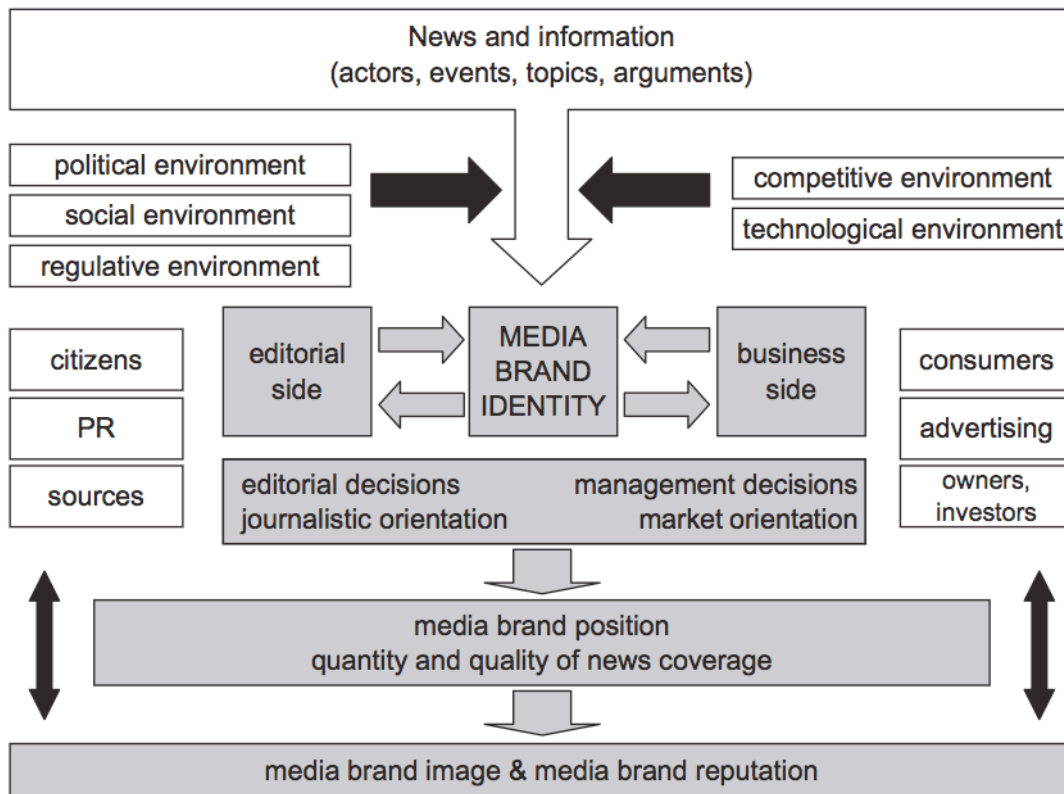


Abb. 2: Das MBAC-Modell

Im MBAC-Modell wird zwischen Brand Identity, Brand Positioning und Brand Image unterschieden. Die **Brand Identity** wird dabei von Strategen und anderen Managern innerhalb der Medienorganisation kreiert. Diese Markenidentität beschreibt, analog zum identitätsorientierten Ansatz der Markenführung, wofür ein Medium steht (vgl. ebd.: 58). Auf die Medien übertragen drückt sich die Markenidentität darin aus, welche Themen behandelt werden und vor allem wie sie behandelt werden. Journalistische Qualität kann demnach nur überleben, wenn sie weiterhin Teil der Markenidentität verschiedener Medienunternehmen ist. Die **Brand Position** bezeichnet jenen Teil der Markenidentität, die den Konsumenten bewusst kommuniziert wird. Die gezielte Kommunikation erfolgt, um Angebote von denen der Mitbewerber zu differenzieren, interne Entscheidungen zu strukturieren und eine gewisse Qualität zu signalisieren. Die Markenpositionierung ist Teil des Marketings von Werbeunternehmen. Daneben übt aber auch das Produkt selbst großen Einfluss auf die Markenpositionierung aus. Medieninhalte sollten demnach als Spiegel der Markenidentität gesehen werden. Das **Brand Image** ist das Fremdbild von Medienmarken, das in den Köpfen der Rezipienten entsteht (vgl. ebd.: 61).

Als einen der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Markenführung nennen die Autoren die Konsumenten (vgl. ebd.: 62). Sie sind einerseits die Adressaten des journalistischen Produkts, gleichzeitig aber auch jenes der Werbebotschaften. Der wirtschaftliche Erfolg eines Mediums ist also doppelt abhängig vom Verhalten der Nutzer. Der zweite Faktor, der die Markenführung beeinflusst, sind PR- und Werbeagenturen. Während die PR-Agenturen versuchen, Einfluss auf die Redaktionen auszuüben, interagieren die Werbeagenturen mehr mit der Unternehmensführung, also der Geschäftsseite von Medienunternehmen. Die Werbeindustrie ist ein nicht zu unterschätzender Faktor: „(...) because advertising is the dominant revenue model of the media, the impact of advertising on the media is obviously much stronger than vice versa.“ (ebd.: 64)

Dieses MBAC-Modell bildet die theoretische Grundlage der vorliegenden Untersuchung. Es soll speziell auf das Phänomen Marken von Online-Tageszeitungen angewandt werden und dabei helfen, die wichtigsten Einflussfaktoren zu identifizieren und zu erklären. Daneben soll auch das Wechselspiel zwischen der Markenpositionierung und den Inhalten eines Onlinemediums untersucht werden. Um das Modell aus allen Perspektiven anzuwenden, bedürfte es zahlreicher Interviews, zum einen mit Vertretern der journalistischen Produktion, zum anderen mit Mitgliedern der Unternehmensführung. Aus forschungsökonomischen Gründen ist dies nicht möglich, weswegen für eine Befragung jene Mitarbeiter der Medienunternehmen identifiziert wurden, die sich am meisten mit der Markenidentität und der Markenpositionierung beschäftigen.

Das Markenimage wird bei der Untersuchung außer Acht gelassen, da dies eine Befragung der Rezipienten notwendig gemacht hätte. Diese Forschungsarbeit versteht sich als explorative Vorarbeit, um das Phänomen Online-Medienmarken anzureißen. Idealerweise bietet sie Anknüpfungspunkte, die eine weitere Erforschung möglich machen. Die grundlegende Frage hinter dem MBAC-Modell ist, wie privatfinanzierte Medienunternehmen auch in Zeiten größerer Kommerzialisierung ihrem Qualitätsanspruch gerecht werden können (vgl. ebd.: 65). Die Qualitätsfrage wurde zwar nicht explizit berücksichtigt, jedoch wird angenommen, dass ökonomischer Erfolg durch erfolgreiche Markenführung zur kostenintensiven Produktion von Qualität befähigt.

4. Zeitungsmarken im Internet

4.1 Grundlagen: Das Internet

Das Internet bildet das Fundament für eine große Zahl von Anwendungsmöglichkeiten (vgl. Wirtz 2009: 618). Die Digitalisierung und der technische Fortschritt haben dafür gesorgt, dass viele Güter aus dem Medienbereich nun in komprimierter Form schnell über das Internet übertragen werden können. Dazu gehören Texte ebenso wie Bilder, Musik und Filme. Daher der „multimediale Charakter des Internets“ (ebd.). Den Inhalten sind dabei keine Grenzen gesetzt. Wirtz unterscheidet zwischen E-Information, E-Entertainment und E-Education, wobei E-Information alle aktuellen, wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Inhalte umfasst. Die Grenzen verschwimmen jedoch, was zur Existenz von Mischformen wie dem E-Infotainment führt.

Das Internet ist ein weiterhin rasant wachsender Markt. So wuchs die Zahl der Internetnutzer zwischen dem Jahr 2000 und 2008 um 290 Prozent auf 1,41 Mrd (vgl. ebd.: 620). Die Zahl der Internetseiten wuchs im selben Zeitraum um durchschnittlich 37 Prozent pro Jahr. Auffällig ist, dass sich die Anbieter von Internetseiten stark auf die Region Nordamerika. Während die Zahl der Internetseiten pro 1000 Einwohner in den USA bei 777,9 liegt, beträgt sie z. B. in Deutschland nur 158,7 (vgl. ebd.). Grundsätzlich handelt es sich beim Internet um eine technische Infrastruktur - ein Netzwerk -, das wiederum in verschiedene Subnetze aufgeteilt werden kann. Zu den Basisdiensten im Internet gehören E-Mails und das File Transfer Protocol (FTP). Daneben existieren Bulletin-Board-Dienste wie das Usenet, die heute eher ein Nischendasein führen. Die beliebteste Anwendung des Internet ist zweifelsohne das World Wide Web (WWW), das in der Umgangssprache häufig mit dem Internet gleichgesetzt wird. Entwickelt im Jahr 1992 von Tim Berners Lee, bot das WWW erstmals eine grafische Benutzeroberfläche, die im Zusammenspiel mit einem Browser die Eingabe von komplizierten Befehlen ersetzte. Die Informationsbeschaffung wurde dadurch deutlich vereinfacht (vgl. Sigler 2010: 31). Zu den wichtigsten Innovationen des WWW gehören auch Hyperlinks.

4.2 Internetnutzung

Was die Nutzung des Internets betrifft, existieren nur wenige Langzeitstudien. Basisdaten für Österreich liefert der Austrian Internet Monitor. Demnach verfügten im ersten Quartal 2011 acht von zehn Österreichern über einen Internetanschluss zu Hause, 85 Prozent haben prinzipiell die Möglichkeit, ins Internet zu gehen (vgl. ORF Medienforschung 2011). Acht von zehn Internetnutzern gelten wiederum als aktive Internetuser, 57 Prozent gehen täglich online (Ein Jahr vorher waren es 54 Prozent). Das Internet ist zudem ein junges Medium: in der Altersgruppe der 14- bis 39-jährigen ist mit Penetrationsraten jenseits der 95 Prozent nahezu jeder online. Bei den über 60-jährigen nimmt dieser Wert deutlich ab. Hier gehen noch etwas mehr als 60 Prozent ins Internet. Bei den über 70-jährigen fällt sie relativ drastisch auf ein Viertel ab. Besonders beliebt sind Social-Media-Angebote wie Wikipedia, Facebook und Youtube: 60 Prozent der Internetnutzer ab 14 Jahren informieren sich bei Wikipedia, 59 Prozent schauen Videos bei Youtube und 48 Prozent kommunizieren auf Facebook. 77 Prozent der User gaben aber auch an, im Internet auf Nachrichten und Informationen zuzugreifen. Ein Jahr zuvor waren es noch 69 Prozent.

Einen weiteren Anhaltspunkt bietet die Langzeitstudie „Massenkommunikation“ des deutschen öffentlich-rechtlichen Rundfunks, die sich seit fast einem halben Jahrhundert mit der Mediennutzung der (deutschen) Bevölkerung befasst (vgl. Ridder/Engel 2010: 523). Interessant ist hier besonders der Vergleich mit den traditionellen Massenmedien wie Fernsehen, Radio und Internet. Die neueste Befragungswelle weist den Deutschen eine tägliche Mediennutzung von etwas weniger als zehn Stunden (583 Minuten) aus. Mit durchschnittlich 220 Minuten pro Tag ist das Fernsehen nach wie vor das beliebteste Massenmedium. Gegenüber 2005 ist der Wert nahezu unverändert. Die Radionutzung ist von 221 Minuten pro Tag auf 187 gesunken. Mit 83 Minuten täglich lag die Internetnutzung auf Platz drei. Printmedien wurden noch 51 Minuten am Tag genutzt (2005: 65 Minuten). Konzentriert man sich allerdings auf die 14- bis 29-jährigen, zeigt sich jedoch ein deutlich anderes Bild, denn in dieser Zielgruppe hat das Internet zu Radio und Fernsehen bereits aufgeschlossen. 144 täglichen Minuten im Internet stehen hier 151 Minuten vor dem Fernseher und 136 Minuten vor dem Radio gegenüber (vgl. ebd.: 526). Radio und Fernsehen verzeichneten gegenüber 2005 Verluste, das Internet deutli-

che Zuwächse. Während bei den Jüngeren das Internet 26 Prozent des Medienzeitbudgets aufbraucht, sind es in der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren nur 14 Prozent.

Die Trennung zwischen Individual- und Massenkommunikation gestaltet sich im Internet schwierig. Zum einen erlaubt die Technik den Internetnutzern, eine deutlich aktivere Rolle als bislang einzunehmen. Zum anderen ist z. B. das Soziale Netzwerk Facebook mehr ein Massenphänomen als Individualkommunikation:

Bleibt man aber bei der Trennung zwischen Nutzung von Medieninhalten als Massenkommunikation auf der einen und Individualkommunikation auf der anderen Seite, so zeigt sich, dass Massenkommunikation im Jahr 2010 der kleinere Teil der täglichen Internetnutzung war. (ebd.: 531)

Am meisten Zeit verwenden die Internetnutzer demnach auf Services wie E-Mail, Chats, Foren, Soziale Netzwerke, aber auch alltägliches Handeln wie Onlinebanking, Shopping und Zeitvertreib. Das Lesen von Nachrichten war von den klassischen Mitteln der Massenkommunikation noch das am häufigsten genutzte. 22 Prozent der Befragten übten dies täglich aus. Dahinter folgten jeweils 8 Prozent, die Audio- und Videobeiträge nutzten, um sich zu informieren. Differenziert man weiter, so entfiel nur noch ein kleiner Teil auf die originären Inhalte einer Tageszeitung, eines Fernseh- oder Rundfunksenders. Sechs Prozent lasen täglich die Nachrichten einer Tageszeitung im Internet, jeweils drei Prozent sahen oder hörten die Beiträge von Fernseh- und Radiosendern. Bei der jüngeren Zielgruppe ergibt sich wieder ein etwas anderes Bild: 11 Prozent lasen hier täglich Nachrichten auf der Internetseite einer Tageszeitung, 24 Prozent informierten sich über bewegte Bilder und 23 Prozent hörten täglich Radio. In den letzten beiden Kategorien war das Niveau also drei mal so hoch wie in der Gesamtbevölkerung. Damit betrug die Reichweite aller Nachrichtenangebote im Netz bei der jüngeren Zielgruppe 57 Prozent (Parallelnutzung spielt keine Rolle).

4.3 Die Ökonomie des Internets

Der viel zitierte „E-Commerce“ bedeutet im Grund nichts anderes, als dass Unternehmen versuchen, mit Hilfe von neuer Technologie Geld zu verdienen (vgl. Doyle 2002: 142). Um die technischen Veränderungen, die das Internet mit sich bringt, ranken sich mehrere ökonomische „Gesetze“ (Clement/Schreiber 2010: 1). So wie jenes von Moore aus dem Jahr 1965, wonach sich Leistungsfähigkeit von Compu-

terchips alle zwei Jahre verdoppelt. Ursprünglich sprach Moore von einem Zeitraum von einem Jahr, 1975 korrigierte er seine Annahmen jedoch auf zwei Jahre. Dem Gesetz zufolge ist die dem Internet zu Grunde liegende Technik also einem steten Fortschritt unterworfen. Heute geht man jedoch davon aus, dass die Chipentwicklung nicht mehr ganz so rasante Fortschritte macht (vgl. ebd.: 2). Das Gesetz von Huntley besagt unterdessen, dass die „First Copy Costs“ im Internet um ein Vielfaches höher sind als z. B. in der Industrie. Man nennt dieses Phänomen auch „Fixkostendominanz“. Investitionen rechnen sich daher erst mit der Zeit - was bei wechselhaften Kundenpräferenzen ein Risiko für die Unternehmen darstellt.

Im Hinblick auf die Netzwerkeffekte formulierte Metcalfe das Gesetz, dass der Nutzen eines Netzwerks mit dem Quadrat der Anzahl seiner Mitglieder zunimmt. Landläufig spricht man vom Erreichen einer „kritischen Masse“. Dies ist auf dieses Gesetz zurückzuführen, denn mit einer steigenden Zahl der Mitglieder eines Netzwerks steigt auch die Anziehungskraft für andere Mitglieder. Zusammenfassend formuliert das Gesetz von Arthur, dass die wegen der Fixkostendominanz zunehmenden Grenzerträge zu einer marktdominierenden Stellung von einzelnen Netzwerken führen können. Im Gegensatz zur traditionellen Mikroökonomik existiert in der Internet-Ökonomie also kein „natürliches Gleichgewicht“ für Unternehmen, das es keinen abnehmenden, sondern einen steigenden Grenznutzen gibt.

Ein weiterer „Metatrend“ der digitalen Ökonomie ist die Verschmelzung mehrerer, ehemals getrennt voneinander existierender technischer Infrastrukturen. Unter dem Schlagwort „Konvergenz“ verschmelzen diese Techniken zu einer multimedialen Plattform, was auch eine Konvergenz der Inhalte und eine neu strukturierte Wertschöpfungskette bedeutet (vgl. Hofer 2000: 47). Letztere besteht laut Clement und Schreiber (2010: 5) nun aus den Inhalten (Webseiten, Datenbanken), dem „Packaging“ (Aufbereitung der Informationen durch Verlage, Sender, Internetportale), der Übertragung (Netze), der Navigation (Browser), Mehrwertdiensten (Abrechnung, Installation, Schulung) und den Endgeräten (PCs, Mobiltelefone).

4.3.1 Digitale Märkte

Wichtigstes Kennzeichen elektronischer Märkte ist, dass sich Anbieter und Nachfrager nicht physisch am gleichen Ort befinden müssen, um in eine Geschäftsbe-

ziehung zu treten (vgl. ebd.: 20). Oft wird der Markt von einem Zwischenhändler betrieben, etwa in Form eines Onlineshops. Die Basis ist jedoch das World Wide Web als Oberfläche für Webseiten und als Einstieg für die Nachfrager. Solange ein „elektronischer Kiosk“ im Internet noch auf sich warten lässt, kann man den Medienmarkt im Internet aber als „dezentralen Markt“ bezeichnen. Dieser zeichnet sich durch die Abwesenheit eines zentralen Vermittlers aus - Nachfrager und Anbieter treten somit direkt miteinander in Beziehung. In der regulären Wirtschaft sind mit dieser Art von Markt hohe Transaktionskosten verbunden, da individuelle Absprachen getroffen bzw. die Infrastruktur zur Ermöglichung eines Einkaufs bereitgehalten werden muss (vgl. ebd.: 24).

Der Unterschied zu elektronischen Netzwerken liegt darin, dass Märkte auf offenen Systemen wie dem Internet basieren und nicht proprietäre Umgebungen wie Netzwerke benutzen (vgl. Hofer 2000: 95). Charakteristisch ist für sie auch, dass sie sich zum Anbahnen kurzfristiger Geschäftsbeziehungen eignen, wogegen Netzwerke eher auf längerfristige Beziehungen angelegt sind.

Auf einem vollkommenen Markt ist es für Anbieter unmöglich, einen höheren Preis als den Gleichgewichtspreis durchzusetzen, weil sie dann keine Abnehmer finden würden (vgl. Cezanne 2005: 156). In der Realität ist diese Form des Marktes jedoch kaum anzutreffen (vgl. Clement/Schreiber 2010: 43). Unregelmäßigkeiten entstehen etwa durch unvollständige Information, persönliche Präferenzen und Markteintrittsbarrieren. Allen voran die Informationsprobleme können in elektronischen Märkten aber reduziert werden, da Informationen einfacher zu beschaffen sind. Daher wird die Markttransparenz erhöht (vgl. ebd.: 44). Der Vorteil für die Anbieter ist, dass durch die Ubiquität von Informationen eine große Menge an potentiellen Nachfragern zu jeder Zeit erreicht werden kann. Der „Information-Overload“, der dadurch hervorgerufen wurde, führt jedoch auch zu der Notwendigkeit von komplexitätsreduzierenden Anbietern, also Maklern. Diese füllen die „Koordinationslücke“ (ebd.).

Überhaupt ist Koordination auf elektronischen Märkten ein bedeutendes Thema. In einer arbeitsteiligen Welt gehört es zu den Grundaufgaben wirtschaftlichen Handelns, die Allokation der Güter optimal zu gestalten, sich also mit den anderen Teilnehmern des Wirtschaftssystems zu koordinieren. Es soll so zu einer Verhinderung von Reibungsverlusten zwischen den Akteuren kommen (vgl. ebd.: 47). Die

Koordination kann dabei auf unterschiedliche Weise erfolgen, etwa in Form eines Markts, einer Hierarchie oder einer Kooperation. Märkte gelten in der Ökonomie als die effizienteste Koordinationsform. Elektronische Märkte sind dabei näher an der Idealvorstellung als reale Märkte (vgl. Hofer 2000: 97). Im Gegensatz dazu vollziehen hierarchische Organisationsformen die Koordination nach dem Prinzip der Fremdbestimmung. Sie basiert auf Macht und Autorität. In der Realität sind vor allem die Zwischenformen anzutreffen, nämlich Kooperationen und Netzwerke. Für welche Koordinationsform sich die Teilnehmer entscheiden, kommt, gemäß der Transaktionskostentheorie, auf die Kosten an. Verhalten sich die Marktteilnehmer wie in der Theorie, entscheiden sie sich für den günstigsten Weg.

Die Homogenität elektronischer Märkte kann aber auch beeinträchtigt werden, etwa durch Informationsasymmetrien. Obwohl Informationen im Internet omnipräsent sind, können sie dennoch ungleich verteilt sein. Die Nachteile können dabei sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite liegen (vgl. Clement/Schreiber 2010: 60). Für letztere liegen die Vorteile in der Möglichkeit, eine von vielen Suchmaschinen zu benutzen, um sich über die Angebote (auch Medienangebote) im Netz zu informieren. Für die Nachfrager spricht hingegen, dass sie Informationen über ihre Kunden sammeln können. Die Unsicherheit, die aus diesen Asymmetrien resultiert, zählt zu den „endogenen“ Unsicherheiten (ebd.: 60). Sie entsteht innerhalb der Austauschbeziehung und nicht, wie die „exogenen“ Unsicherheiten, als Unsicherheit über das Eintreten eines bestimmten Ereignisses. Clement und Schreiber unterscheiden bei den endogenen Unsicherheiten weiter in Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit. Für die Nachfrager ist die Qualität einer Leistung oft nur schwer zu beurteilen. Medienangebote werden deswegen auch Vertrauensgüter genannt. In anderen Fällen, wo die Qualitätsüberprüfung nur im Nachhinein möglich ist, spricht man von Erfahrungsgütern (vgl. ebd.: 65). Natürlich gibt es eine Reihe von subjektiven Qualitätskriterien, die Medienrezipienten auch selbst überprüfen können. Insgesamt, so Clement und Schreiber, führe „die mangelnde Integrationsfähigkeit von Dienstleistungsangeboten im Internet vielfach zu subjektiven kundenseitigen Qualitätsproblemen, die in einer Überforderung des Nutzers, zu einer negativen Qualitätswahrnehmung und in abgebrochenen Transaktionen“ (ebd.: 67) mündeten.

Das Internet scheint die Realität trotz allem näher an das theoretische Konstrukt des vollkommenen Marktes gerückt zu haben. Dieses geht von rigiden Annahmen aus, wie der völligen Markttransparenz, rationalen Marktteilnehmern, freiem Marktzutritt und fehlenden Transaktionskosten (vgl. Hofer 2010: 97). So sind die elektronischen Märkte durch niedrige Zugangsschranken zum Bau von Webseiten, hohe Markttransparenz dank Suchmaschinen und Vergleichsdiensten und eine hohe Zahl von Nachfragern mit einer hohen Zahl von Anbietern gekennzeichnet (vgl. Clement/Schreiber: 81). Die Annahme ist, dass sich aufgrund dieser Tatsachen der Wettbewerb im Internet intensiviert und die Preise auf einem effizienten Niveau liegen. Effizient ist ein Markt dann, wenn „jede für die Bewertung der gehandelten Objekte relevante Information durch die Preise vollständig wiedergespiegelt wird“ (ebd.: 82). In diesem Fall entsprechen die Preise exakt den Grenzkosten eines Produkts. In der Realität sind Preise fast nie hundertprozentig effizient, da es entweder zu Informationsasymmetrien kommt oder Transaktionskosten anfallen. Dies veranlasst die Autoren unter anderem zu folgenden Annahmen (vgl. ebd.: 83):

- ▶ Die Suchkosten auf elektronischen Märkten sind geringer. Das führt zu niedrigeren Preisen.
- ▶ Die Preiselastizität ist hoch: Kunden reagieren sensibel auf Preisveränderungen.
- ▶ Die Preise für Produkte gleichen sich an, der Abstand zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Preis ist gering.

Suchkosten entstehen unter anderem dann, wenn Nachfrager keinen Überblick über einen Markt haben und verschiedene Anbieter aufsuchen müssen bzw. bei einem Anbieter kaufen, der Preise über dem Effizienzniveau verlangt (vgl. Wied-Nebbeling/Schott 2005: 300). Dies gilt jedoch vor allem für homogene Güter, also solche Güter, die bei jedem Anbieter gleich sind (Baustoffe, gewisse Grundnahrungsmittel). Anders sieht es bei differenzierten Gütern aus. Diese sind in der Praxis auch weit häufiger anzutreffen als vollkommen homogene Güter. Das liegt an den oft heterogenen Kundenpräferenzen und den höheren Gewinnmöglichkeiten für die Anbieter (vgl. Clement/Schreiber 2010: 85). Bei differenzierten Gütern benötigt der suchende Kunde zusätzlich zu den Preisinformationen eine Reihe von Produktinformationen, „um den Grad der Übereinstimmung mit seinen persönlichen Präferenzen beurteilen zu können“ (ebd.). Der wahre Produktpreis setzt sich hier aus dem zu bezahlenden Preis für das Produkt, den Suchkosten und den „Fit

Costs“ - das sind jene Kosten, mit denen die Abweichung des Produkts von der Idealvorstellung beziffert wird - zusammen. Bei differenzierten Gütern spielen auch Faktoren wie Marke, Vertrauen und Bekanntheit eine Rolle (vgl. ebd.: 96).

4.3.2 Digitale Güter

Clement und Schreiber (2010: 109) verstehen unter digitalen Gütern „immaterielle Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, die sich mit Hilfe von Informationssystemen entwickeln, vertreiben oder anwenden lassen“. Als Beispiele nennen sie Bilder, Videos und Audios, Wertpapierkurse, Anwendungssoftware, Suchmaschinen und Auktionen im Internet. Nachrichten zählen dabei zu den vollständig digitalisierbaren physischen Produkten. Davon abzugrenzen sind digitale Duplikate physischer Produkte wie Bankschecks und Konzertkarten sowie digitale Dienstleistungen wie Preisvergleiche oder andere Vermittlungsprogramme (vgl. ebd.). Die Grenzen verschwimmen aber teilweise. Übergreifendes Kennzeichen der digitalen Güter ist ihre mögliche Trennung von einem Träger (vgl. Dogruel/Katzenbach 2010: 109).

Digitale Güter unterscheiden sich in vielen Merkmalen von physischen Produkten. Während letztere mit allen fünf Sinnen (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) wahrgenommen werden können, beschränken sich digitale Güter auf zwei Kanäle: Hören und Sehen. Daher muss aufgrund der fehlenden Wahrnehmungsmöglichkeiten eine Art Brücke zum Konsumenten gebaut werden (vgl. Clement/Schreiber 2010: 113). Ein weiteres charakteristisches Merkmal von digitalen Gütern ist ihre leichte Reproduzierbarkeit. Sie lassen sich in der Regel ohne Qualitätseinbußen beliebig oft vervielfältigen. Das macht es für die Produzenten oft schwer, die unrechtmäßige Weitergabe der digitalen Güter („Filesharing“) zu unterbinden. Dazu kommt, dass sich digitale Güter leichter verändern lassen als physische Güter. Für die Produzenten bietet sich dadurch die Möglichkeit, digitale Güter mit einem hohen Grad der Personalisierung anzubieten. Andererseits können sich schnell Fehler in ein Produkt einschleichen. Dies betrifft vor allem Software, die sich mit Viren infizieren kann (vgl. ebd.: 114).

Der Vertrieb von digitalen Gütern erfordert so gut wie immer netzbasierte Medien wie das Internet oder Mobilfunknetze (vgl. ebd.). Zudem können Kunden digitale Güter oft nur in Anspruch nehmen, wenn ein bestimmtes „komplementäres Gut“ (ebd.) vorhanden ist. Ein Beispiel ist ein Betriebssystem, das nur in Zusammen-

hang mit der vorhandenen Hardware benutzt werden kann. Zusammen mit der Anwendungssoftware ergeben die Produkte ein System von untereinander kompatiblen Gütern. Ähnlich sieht es bei Applications für Smartphones und Tablet-Computer aus, über die heute viele Nachrichteninhalte vertrieben werden. Diese können nur in Zusammenhang mit dem richtigen Endgerät und dem entsprechenden Betriebssystem genutzt werden.

Charakteristisch für die Kostenstruktur digitaler Güter ist ihr hoher Fixkostenanteil. Der Grund dafür sind die hohen Entwicklungs-, aber niedrigen Reproduktionskosten (vgl. Beck 2005: 288, Doyle 2002: 144f.). Laut Clement und Schreiber (2010: 115) verursachte die Entwicklung des Betriebssystems Windows 3.1 Microsoft Kosten in Höhe von 50 Mio. Dollar, während die Kopie des Produkts auf einer CD-Rom nur 3 Dollar kostete. Für viele andere digitale Güter ist dieses Verhältnis ebenso charakteristisch, darunter auch Anwendungssoftware, Spiele und Nachrichten. Zwar zeichnet sich auch die Zeitungsproduktion durch hohe Fixkosten aus (vgl. Beck 2005: 28), doch der Anteil ist im Internet wegen der noch geringeren Reproduktionskosten noch ein Stück höher, denn die variablen Kosten tendieren hier gegen Null. Bei Sachgütern beschreibt die Kurve für die Grenzkosten (Kosten für jede weitere Produzierte Einheit) ein U - das bedeutet, dass die Grenzkosten zunächst abnehmen, mit steigender Produktionsmenge schließlich aber wieder zunehmen. Bei digitalen Gütern ist dies anders, denn hier gibt es keine limitierenden Faktoren (vgl. Clement/Schreiber 2010: 115). Die optimale Ausbringungsmenge ist im Idealfall also unendlich. Man spricht auch von einer Stückkostendegression, die umso stärker ausfällt, je geringer die variablen Kosten sind. Das erklärt, warum viele Geschäftsmodelle im Internet auf möglichst schnelles Wachstum ausgelegt sind (vgl. ebd.).

Ein Effekt des hohen Fixkostenanteils ist auch, dass sich bestimmte Ausgaben, wie Forschung und Entwicklung, erst ab einer bestimmten (angestrebten) Größe lohnen. Dieser Sachverhalt ähnelt der Spielfilmproduktion, wo sich hohe Ausgaben nur mit einer hohen Verbreitung des Produkts und vielen zahlenden Kinobesuchern rechnen (vgl. ebd.).

Dass sich traditionelle ökonomische Gesetze nur schwer anwenden lassen, erschwert die Preisgestaltung. Eine kostenbasierte Preisgestaltung, die sich an den Grenzkosten orientiert, würde nämlich, wie vielfach zu beobachten, zu einem kos-

tenfreien Angebot führen. Die Herausforderung für die Unternehmen liegt also darin, die hohen Fixkosten zu decken. Das könnte allerdings auch eine wettbewerbssorientierte Preisgestaltung verhindern, denn sie könnte eine Preisspirale nach unten auslösen, womit sich die Preise wieder den Grenzkosten (also Null) annähern würden. Langfristig könnte so das Angebot zurückgehen.

Die Fixkostendominanz der digitalen Güter hat auch Auswirkungen auf den Wettbewerb. Die Stückkosten eines Anbieters, der eine marktdominierende Stellung erreicht hat, sind im Vergleich zu Konkurrenten, die nicht so viele Nachfrager erreichen, deutlich geringer (vgl. ebd.: 117). Dieser Anbieter hat also einen höheren Spielraum bei Preissenkungen, wodurch er seinen Marktanteil weiter erhöhen kann. Die Stückkosten sinken also noch weiter. Auch wenn dieser als „positive Feedback“ bekannte Effekt nicht neu ist, hat er bei Gütern mit einem besonders hohen Fixkostenanteil eine besondere Wirkung. Er führt dazu, dass dominierende Anbieter noch mächtiger werden und andere Anbieter weiter Marktanteile verlieren. Im Extremfall führt die Fixkostendominanz in Verbindung mit dem oben angesprochenen Netzwerkeffekt dazu, dass nur der dominierende Anbieter überleben kann. Der Markteintritt für Unternehmen ohne Kundenstamm wird daher erschwert (vgl. Wirtz 2008: 624). Als strategische Markteintrittsbarriere gilt daher auch eine etablierte Marke. Diese spielt bei Internetmedien eine besondere Rolle, da sie beim Internetnutzer ein hohes Maß an Vertrauen weckt (vgl. ebd.).

Informationsgüter teilen viele ihrer Eigenschaften mit digitalen Gütern. Beiden gemein ist, dass in der Regel nur eine Einheit eines Produkts nachgefragt wird, weil sich ihr Nutzen mit zunehmender Menge nicht erhöht (vgl. Clement/Schreiber 2010.: 119). Dies unterscheidet die beiden Gütersorten auch von Sachgütern, wo es in der Regel eine Nachfragekurve gibt. Die Anzahl der Nachfrager ist bei Informations- und digitalen Gütern also identisch mit der Anzahl der abgesetzten Einheiten. Informationsgüter sind außerdem Erfahrungsgüter, die eine Beurteilung nur nach dem Konsum ermöglichen. Das macht es schwer, die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu ermitteln (vgl. ebd.). Digitale Güter zeichnen sich ebenso wie Informationsgüter durch die Nicht-Rivalität beim Konsum aus. Durch das Lesen einer Zeitung werden die Informationen beispielsweise nicht zerstört, weitere Personen können problemlos davon profitieren. Einer Vervielfältigung der Inhalte kann also nur mit juristischen Mitteln Einhalt geboten werden.

4.3.3 Vermarktung digitaler Güter

Beck (2005: 289) unterscheidet zwischen vier grundsätzlichen Erlösmodellen im Internet: Direkte transaktionsbasierte Bezahlung (1), indirekte transaktionsbasierte Bezahlung (2), direkte transaktionsunabhängige Bezahlung (3) und indirekte transaktionsunabhängige Bezahlung (4). Direkte Erlöse kommen dabei von den Kunden selbst, indirekte Erlöse werden über die Beteiligung Dritter erwirtschaftet. Bei der transaktionsabhängigen Zahlungen zahlt der Kunde „je Kontakt“ (ebd.), also pro in Anspruch genommener Leistung (z. B.: pro Artikel). Die transaktionsunabhängige Zahlung sieht eine Pauschalzahlung vor, also etwa ein monatliches Abonnement. Letztere Variante trägt vor allem dem Umstand Rechnung, dass die Grenzkosten digitaler Produkte nahe Null sind. Die Geschäftsmodelle ohne direkte Erlöse basieren vor allem auf Werbung. Bezahlt wird hier nicht mit Geld, sondern mit der Aufmerksamkeit, die der Rezipient einem Angebot schenkt (vgl. ebd.: 290). Nach den ersten Jahrzehnten Internet hält Beck als Zwischenbilanz fest:

Da es im Internet zu fast jedem Thema Informationen gratis gibt, waren Angebote, gegen Bezahlung Informationen aus dem Netz zu holen, bisher wenig erfolgreich. Hier kommt wieder die unangenehme Eigenschaft von Informationen zum Tragen, dass die Grenzkosten ihrer Reproduzierbarkeit Null sind: Sind die Informationen erst einmal in der Welt, dann finden diese sich rasch irgendwo im Netz wieder, nicht umsonst, sondern kostenlos. Mit Hilfe der entsprechenden Suchmaschine ist es kein Problem, an die gewünschten Informationen zu kommen. Dennoch: Eine Chance gibt es für das Modell ‚Informationen gegen Bezahlung‘: Vertrauen. (ebd.: 291)

Ein Problem bei der Informationssuche im Internet sei, dass niemand für die Richtigkeit der Informationen garantiere. Der beste Garant für richtige und wertvolle Informationen sei daher ein guter Name. Dieser lasse sich nur über einen langen Zeitraum erwerben, in Form von hoher Reputation. Das Vertrauen könne bei Falschmeldungen aber schnell weg sein - daher erwecken professionelle Organisationen mit offensichtlich hohen Investitionskosten generell mehr Vertrauen als „Flugblätter“ (ebd.).

Aufgrund der bereits angesprochenen Skaleneffekte zahlt es sich für Medienunternehmen aus, möglichst schnell möglichst groß zu werden. Als Strategien können dazu z. B. virales Marketing dienen, oder auch die kostenfreie Verteilung der Güter. Eine substanzielle Größe wird äußerst selten durch Hochpreisstrategien erreicht. Die Strategie, Informationen kostenlos anzubieten, wird auch als „Follow

the Free Pricing“ bezeichnet (Clement/Schreiber 2010: 123). Ziel ist die möglichst schnelle und weitreichende Marktpenetration, um von den Feedback-Effekten profitieren zu können.

Das Konzept, Waren zu verschenken, gibt es nicht erst seit der Erfindung des Internets. Anbieter erhoffen sich davon weitere Nachfrage, den Verkauf von komplementären Produkten oder Kundenbindungseffekte (vgl. ebd.). Als „Freemium“ wird jenes Modell bezeichnet, dass mit der kostenlosen Weitergabe eines Produkts auf den Verkauf von kostenpflichtigen Zusatzleistungen abzielt. Als Voraussetzungen, dass Geschäftsmodelle mit kostenfreier Verbreitung von Produkten funktionieren können, nennen Clement und Schreiber (2010: 124) das Vorliegen positiver Skaleneffekte, niedrige variable Kosten, den Charakter eines Erfahrungsguts, dessen Nutzen mit zunehmendem Konsum eines Kunden zunimmt sowie ausreichend finanzielle Ressourcen, um anfängliche Verluste ausgleichen zu können. Wegen der hohen Investitionskosten ist das Modell auch mit einem betriebswirtschaftlichen Risiko verbunden.

Auch ein anderes Gesetz der traditionellen Ökonomie scheint in der digitalen Informationswirtschaft außer Kraft gesetzt. Jenes nämlich, wonach Angebot und Nachfrage einen Preis bestimmen können: „Viele Internetnutzer akzeptieren nicht, dass z. B. Medienunternehmen für ihre Online-Inhalte Geld verlangen.“ (ebd.) Medienunternehmen sind nun darauf angewiesen, mit Werbeschaltungen Geld zu verdienen. Bisher funktionierte die Werbewirtschaft aber nach dem Prinzip des knappen Werbeplatzes und nicht der knappen Aufmerksamkeit. Im Internet ist Werbeplatz so gut wie unbegrenzt vorhanden. Die Herausforderung besteht nun darin, die Streuverluste einzugrenzen und die richtige Zielgruppe anzusprechen (vgl. ebd.: 133). Dies versuchen viele Anbieter dadurch zu erreichen, dass sie die Auffindbarkeit ihrer Informationen durch Suchmaschinen zu optimieren versuchen.

Digitale Güter teilen auch einige Eigenschaften mit öffentlichen Gütern, etwa die Nicht-Ausschließbarkeit im Konsum. Rezipienten können somit kaum vom Konsum des Gutes abgehalten werden. Das bedeutet auch, dass Eigentumsrechte nur schwer durchgesetzt werden können. Die Gründe dafür können juristischer ebenso wie ökonomischer oder technischer Natur sein (vgl. ebd.: 134). So wäre es etwa schwer, jemanden vom öffentlichen Gut „Straßenbeleuchtung“ auszuschließen. Auch das öffentlich-rechtliche Fernsehen ist frei zu empfangen. Im Gegensatz

kann der Ausschluss vom Kabelfernsehen über das Bezahlen der Kabelgebühr geregelt werden. Neben Nicht-Ausschließbarkeit ist auch die Nicht-Rivalität ein Kennzeichen des Konsums öffentlicher Güter sowie diverser Informationsgüter. Eine TV-Sendung ist nicht weniger wert, nur weil sie ein anderer bereits gesehen hat: „Der Konsum durch Dritte schränkt die eigenen Nutzungsmöglichkeiten nicht ein“ (ebd.). Das alles bereitet den Medienunternehmen, die digitale Güter mit Merkmalen von öffentlichen Gütern anbieten, Probleme. Die Güter leiden unter einer „eingeschränkten Marktfähigkeit“, wenn Nutzer nicht bereit sind, für sie zu zahlen. Medienunternehmen müssen sich folglich andere Wege suchen, um ihre Produkte zu finanzieren. Im Medienbereich häufig anzutreffen ist die Umwegfinanzierung über Werbung.

4.3.4 Die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“

Der Terminus „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ bezieht sich auf Überlegungen von Georg Franck. Ihmzufolge wird es „in der Wohlstandsgesellschaft auch populär, das Einkommen an Aufmerksamkeit über das an Geld zu stellen“ (Franck 1993: 748). Er bezieht sich dabei besonders auf Prominente, die sich seiner Meinung nach nicht mehr über Luxusgüter definieren, sondern über die Aufmerksamkeit, die die Gesellschaft ihnen schenkt. Doch auch die Aufmerksamkeit sei, nach der „Sozialisierung ehemaliger Luxusgüter“ (ebd.), sozialisiert worden: „Noch nie gab es so viel Prominenz wie heute; noch nie gab es so einen Rummel um die bekannten Gesichter.“ (ebd.) Gemessen wird die Aufmerksamkeit in Auflagenhöhe und Einschaltquote. Diese Größen setzt Franck mit dem finanziellen Erfolg eines Mediums gleich (vgl. ebd.: 749), denn die Medien verkaufen die Dienstleistung, Aufmerksamkeit für Werbebotschaften anzuziehen.

Diese Überlegungen sind heute fester Bestandteil der medienökonomischen Debatte rund um das Internet. Die Aufmerksamkeit der Internetnutzer kann in zwei Sorten unterteilt werden: Sie ist entweder fokussiert oder schwebend. „Selektive Aufmerksamkeit ist zielgerichtet auf bestimmte Personen und Reize“ (Clement/Schreiber 2010.: 126). Subjektiv unwichtige Informationen werden ausgeblendet, dafür werden die wahrgenommenen Informationen intensiver verarbeitet. Umgekehrt bei der schwebenden Aufmerksamkeit: Hier werden mehr Informationen verarbeitet, dafür werden sie weniger intensiv wahrgenommen. Grundsätzlich be-

schreibt Aufmerksamkeit in der Ökonomie die zielgerichtete Aufnahme und Verarbeitung von Informationen (vgl. ebd.). Da Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt nur mit einer begrenzten Informationsmenge umgehen können, sind sie gezwungen, zu selektieren. Aus diesem Grund ist die Aufmerksamkeit der Menschen angesichts eines steigenden Informationsangebots zu einer knappen Ressource geworden (vgl. ebd.).

Wiederum kommt für die Nutzer erschwerend hinzu, dass der Wert einer Information oft erst im Nachhinein beurteilt werden kann. Die Informationsflut auf die Konsumenten wird aber nicht nur dadurch verstärkt, dass es mehr Informationen als früher gibt, sondern auch weil es mehr Informationen gibt, die aus Sicht der Konsumenten als relevant wahrgenommen werden. Die Folge ist die Notwendigkeit von erhöhter Aufmerksamkeit und Selektion (vgl. ebd.). Einige betrachten Aufmerksamkeit auch als Währung einer neuen, digitalen Ökonomie (vgl. ebd.: 130). Aus ökonomischer Sicht ist Aufmerksamkeit ein Tauschgut. Informationen oder Unterhaltung werden gegen die Aufmerksamkeit der Benutzer getauscht. Die Unternehmen können die Aufmerksamkeit bei der Werbewirtschaft zu Geld machen.

Auch wenn Aufmerksamkeit teilweise mit Geld gleichgesetzt wird, gibt es einige Einschränkungen, denn Aufmerksamkeit hat nur eine sehr eingeschränkte Wertaufbewahrungsfunktion. Der Wertmaßstab von Aufmerksamkeit ist auch nicht annähernd so universell wie der des Geldes. „Aufbewahrt“ werden kann Aufmerksamkeit in Form von Ruhm, Prestige, Reputation oder Prominenz. Beispiele dafür sind Prominente, aber auch Marken und das Image eines Unternehmens (vgl. ebd.: 131).

4.3.5 Innovation und Imitation

Innovationen bezeichnen neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen. Sie können also materieller sowie immaterieller Art sein (vgl. Sigler 2010: 105). Innovationen lassen sich in fünf Kategorien unterteilen: Basisinnovationen (1) sind solche Innovationen, die Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen können. Verbesserungsinnovationen (2) entwickeln bereits bestehende Produkte weiter. Auch der Relaunch einer Webseite unter Einbindung neuer Funktionen fällt darunter. Produktinnovationen (3) erweitern das Angebot eines Unternehmens vor allem durch technische Neuerungen. Im Idealfall entsteht ein Wettlauf nach solchen Innovatio-

nen, was für die Nutzer die Auswahl vergrößert und größere Angebotsvielfalt zur Folge hat. Dienstleistungsinnovationen (4) sind neu entwickelte Dienstleistungen. Prozessinnovationen (5) erneuern Abläufe zwischen Unternehmen (B2B), zwischen Unternehmen und Kunden (B2C) oder zwischen den Kunden selbst (C2C).

Um Innovationen in der Wirtschaft zu fördern, gibt es Verwertungsrechte. Traditionellerweise wird davon ausgegangen, dass diese das Potenzial haben, den Wohlstand einer Gesellschaft zu steigern. Die Rechte sollen Anreize schaffen, „Innovationen zu entwickeln und neue Märkte zu erschaffen“ (vgl. ebd.: 141). Ohne sie würden die Anreize zur (kostspieligen und riskanten) Entwicklung von Innovationen wegfallen. Aus Sicht der Ökonomie hat neues Wissen vorrangig die Eigenschaften von öffentlichen Gütern - daher die Notwendigkeit, Wettbewerb für eine Weile durch das Verbot zum „Ideenklau“ zu beschränken (Clement/Schreiber 2010: 141). Den Aufwendungen, die das Unternehmen zu bringen hat, müssen entsprechende Erträge entgegenstehen. Mit der vorübergehenden Möglichkeit, Wettbewerber von der Nutzung des neu erworbenen Wissens ausschließen zu können, wird Innovationen der Charakter eines öffentlichen Gutes teilweise entzogen. Das innovative Unternehmen verfügt damit über eine temporäre Monopolstellung bei einer bestimmten Technik. Dies ist auch der beste Anreiz für Unternehmen, neues Wissen zu erarbeiten. Die konkreten Wettbewerbsvorsprünge erhalten Unternehmen durch gegenüber den Wettbewerbern bessere Produkte und Dienstleistungen sowie durch geringere Kosten. Schutz entsteht dabei durch die Geheimhaltung des neu erworbenen Wissens (vgl. ebd.).

Leistungsschutz erhält im Internet eine große Brisanz, da digitale Produkte wie Bücher, Nachrichten und Musik meist ohne jeglichen Qualitätsverlust reproduzierbar sind. Darauf ist auch zurückzuführen, dass viele Unternehmen davor zurückschrecken, kostspielige Innovationen zu entwickeln, wenn sie keine entsprechende Vergütung erwarten können. Dennoch gibt es Stimmen, die Orientierung an stärkerem Leistungsschutz im Internet für schädlich halten (vgl. ebd.: 142, IGEL 2011). In einem interaktiven Umfeld könnte der Schutz des geistigen Eigentums die Gefahr von Fehlanreizen verstärken, heißt es. Zudem würde der Gedanke, Informationen im Internet zu teilen, untergraben (Clement/Schreiber 2010: 142). Das „Trittbrettfahrerproblem“ (ebd.: 151), in dessen Rahmen es viele vorziehen, anstatt der (kostenpflichtigen) offiziellen Produkte perfekte Substitute in Form von Raub-

kopien zu konsumieren, liegt darin, dass es den Unternehmen Anreize nimmt, überhaupt noch zu produzieren. Bekanntestes Beispiel ist hier die Musikindustrie.

4.4 Medienunternehmen im Internet

Generell richten sich Medienunternehmen im Internet sowohl an andere Unternehmen („Business to Business“ / B2B) als auch an Konsumenten („Business to Consumer“ / B2C). Im B2B-Bereich streben die Unternehmen meist eine Prozessoptimierung und damit eine Reduktion der Transaktionskosten an (vgl. Wirtz 2008: 634). Im B2C-Bereich richten sich Medienunternehmen mit ihren Angeboten hingegen direkt an die Leser, Hörer und Seher. Im ansonsten schwach ausgeprägten Consumer-to-Consumer-Bereich zeigt sich die Besonderheit des Internets: In Form von Peer-to-Peer-Computing (Filesharing) kommen Nutzer aus der ganzen Welt zusammen, um Inhalte - oft handelt es sich um Raubkopien - miteinander zu teilen. Auch wenn sie nicht offiziell sind, müssen diese Angebote als Konkurrenz für Medienkonzerne gesehen werden (vgl. ebd.: 635).

Wirtz unterteilt die Wertschöpfungskette von Medienprodukten im Internet in fünf Stufen:

In einer ersten Stufe werden fertige Inhalte jeglicher Art sowie Informationen zur Generierung eigener Inhalte extern beschafft. Eigener Content wird in einer zweiten Stufe intern selbst erstellt. Die nun vorliegenden Inhalte werden in der dritten Stufe (Packaging) aufbereitet und zusammengestellt. Immer häufiger werden im Rahmen des Packaging die Inhalte personalisiert d.h. auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt. Ein Beispiel hierfür ist das Angebot My Excite des Portals excite.com. Hier besteht für den eingeschriebenen Nutzer die Möglichkeit der Angabe von Präferenzen, welche Inhalte und Dienste ihn besonders interessieren. (...) Die vierte Stufe umfasst die technische Produktion, also die Programmierung der Websites, auf denen in der fünften Stufe die Inhalte zur Verfügung gestellt werden. In dieser letzten Phase ist von besonderer Bedeutung, dass die Inhalte beim Transport gegen unbefugte Zugriffe geschützt werden. (ebd.: 635 f.)

Beispiele für Unternehmen, die auf der ersten Stufe stehen, sind Medienunternehmen wie Nachrichtenagenturen, große Verlage und Sender. Sie generieren das Rohmaterial der Inhalte. Auf der zweiten Stufe finden sich Redaktionen, die den Online-Content produzieren. Die Aggregation und Bündelung der Inhalte auf der dritten Stufe passiert weiterhin in den Redaktionen. Die Programmierung der Webseiten auf der vierten Stufe wird von Grafikern, Programmierern und Webdesig-

nen vorgenommen. Die Distribution der Inhalte über das Internet erfolgt schließlich über Hosting-Anbieter.

Änderungen in der Internet-Ökonomie gegenüber der klassischen Ökonomie betreffen Medienunternehmen auf mehreren Ebenen der Wertschöpfungskette, insbesondere aber bei der Beschaffung von Inhalten (1. Stufe) und der Distribution (5. Stufe) (vgl. Dogruel/Katzenbach 2010: 115). Der digitale Charakter von Mediengütern im Internet erlaubt es den Unternehmen, ihre Produkte direkt an die Kunden zu vertreiben und auf Intermediäre zu verzichten. Das Internet selbst wird so zum Marktplatz (vgl. ebd.). Gleichzeitig fördert das Internet aber auch das Aufkommen neuer Intermediäre - dies geschieht aber vor allem im Musikbereich und nicht so sehr bei tagesaktuellen Medien. Ferner spezialisieren sich Medienunternehmen im Internet nicht auf die Erstellung bestimmter Medienprodukte, sondern nur mehr auf die Erstellung von Inhalten (vgl. ebd.: 116). Dadurch gewinnt die mögliche Mehrfachverwertung der Inhalte an Bedeutung und auch an Attraktivität, da so neue Erlöspotenziale gehoben werden können. Die Voraussetzung dafür bildet die Möglichkeit zur Fragmentierung der Inhalte (vgl. ebd.).

4.5 Tageszeitungen im Internet

Tageszeitungsverlage sind seit einigen Jahren einem Wandel unterworfen, der als radikal einzustufen ist (vgl. Hackenschuh/Döbler/Schenk 2004: 11). Das Internet hat einen maßgeblichen Anteil daran, „dass sich die Wertschöpfungskette, Absatzmärkte und Wettbewerbsverhältnisse der Tageszeitungsverlage nachhaltig verändern“ (ebd.). Während viele Verlage in den früheren Jahrzehnten aufgrund von Konsolidierungen im Sektor als Quasi-Monopolisten in ihrer Region auftreten konnten, stehen sie im Internet im Wettbewerb mit anderen Online-Medienangeboten und Anzeigenanbietern. Das Dilemma der Branche ist, dass sich das klassische Geschäftsmodell der Anzeigen- und Einzelverkaufserlöse nicht eins zu eins auf das Internet übertragen lässt. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen haben Zeitungen jedoch den Vorteil, dass sich ihre journalistischen Produkte vollständig in das Internet übertragen lassen. „Denn nur Informationsprodukte und Verfügungsrechte sind durch den binären Code vollständig abbildbar und damit übertragbar“ (ebd.: 26).

Onlinezeitungen profitieren im Internet besonders von den niedrigen Distributionskosten. Der Vertrieb der Inhalte ist jedoch auch von den Endgeräten der Kunden abhängig. An diese müssen sich die Inhalte gegebenenfalls anpassen. Eine Herausforderung für die Unternehmen ist die Preisfindung. Derzeit ist zu beobachten, dass sich die überwiegende Mehrzahl von Online-Zeitungen auf Werbeeinnahmen als Erlösquelle konzentriert (vgl. Schlegel 2002: 116, Hackenschuh/Döbler/Schenk 2004: 46). Grund dafür ist die wenig ausgeprägte Bereitschaft der Rezipienten, für Nachrichten im Internet zu bezahlen. Bisher bezahlen die Kunden fast nur für spezialisierte Fachinformationen. Die Online-Werbung stellt daher die mit Abstand bedeutendste Einnahmequelle für Online-Zeitungen dar (vgl. Hackenschuh/Döbler/Schenk 2004: 47). Die von den Verlagen verfolgte Strategie besteht darin, durch ein kostenfreies Informationsangebot eine möglichst hohe Zahl an Nutzern auf die Seite zu locken, in der Hoffnung, mit hohen Nutzerzahlen hohe Werbeeinnahmen erzielen zu können.

Beobachter gehen jedoch davon aus, dass Tageszeitungen auch im Internet ihre Rolle als Vermittler von tagesaktuellen Informationen vorerst nicht aus der Hand geben werden (ebd.: 50). Grund dafür sind die hohen First-Copy-Costs und die journalistische Kompetenz, die neuen Konkurrenten meist nicht im gleichen Ausmaß zur Verfügung stehen. Eine große Gefahr stellen hingegen solche Seiten dar, die sich auf Kleinanzeigen spezialisiert haben und damit ein klassisches Geschäftsfeld der Tageszeitungen bedrohen, wenn sie es ihnen nicht schon längst abgenommen haben. Im klassischen Online-Werbemarkt haben die werbetreibenden Unternehmen bzw. die von ihnen beauftragten Agenturen eine große Verhandlungsmacht. Unternehmen haben grundsätzlich die Möglichkeit, auch selbst zu werben. Die Zwischenschaltung eines Werbeträgers wie der Zeitung ist nicht mehr zwingend möglich und auch nur mehr eine von vielen Alternativen (vgl. ebd.). Diese Möglichkeiten können dazu führen, dass Medienunternehmen bei der Werbeschaltung umgangen werden. Online-Zeitungen werden also nur dann Werbeeinnahmen auf sich vereinen können, wenn sie für die Werbeschaltungen einen gewissen Mehrwert bieten, nämlich die Vereinigung des sonst so dispersen Online-Publikums.

Auf der Hitliste Österreichs reichweitenstärkster Internetseiten findet sich auf Platz drei eine Online-Zeitung (derstandard.at - 2,58 Mio. Unique Clients pro Monat).

Zwei Plätze dahinter liegt mit 2,03 Mio. Clients das Kleinanzeigenportal willhaben.at - das zum Styria-Verlag gehört (vgl. ÖWA 2011). Auf Platz sechs und acht liegen krone.at (1,6 Mio. Clients) und diepresse.com (1,28 Mio. Clients).

Das Rittren der Verlage um Werbeschaltungen kann als zentrale Triebkraft der Branche angesehen werden (vgl. Hackenschuh/Döbler/Schenk: 56). Als „Währung“ dienen am Internet-Werbemarkt verschiedene Kennziffern. Die Erfolgskontrolle ist im Vergleich zu klassischen Medien wesentlich transparenter, da die Reichweite mit einfachen technischen Mitteln genau bestimmt werden kann. Die gängigste Abrechnungsmethode ist jene nach der Zahl der Sichtkontakte. Dabei wird der „Tausend-Kontakte-Preis“ (TKP) herangezogen. Das ist der Preis, den das werbetreibende Unternehmen für 1000 Sichtkontakte eines Werbebanners bezahlen muss (vgl. Marek/Omasits 2007: 137). Daneben können auch verschiedene Tageszeiten gebucht werden. Ebenso sind spezielle Eingrenzungen nach Betriebssystem, Land und Region möglich. Auch die noch personalisiertere Werbeschaltung auf Basis persönlicher Daten ist heute beliebt. Der TKP richtet sich nach dem Grad der Spezialisierung, der Qualität der Zielgruppe und der Platzierung und Auffälligkeit des Werbemittels.

Die Kennzahlen, die im Marketing eingesetzt werden, dienen dazu, die Aufmerksamkeit der Mediennutzer zu beziffern. Die Medien stehen in Konkurrenz zueinander, im Kampf um die Aufmerksamkeit der Kunden. Diese dient den Unternehmen als zentrale Einkommensquelle, denn die Aufmerksamkeit ist letztendlich das Produkt, das sie an die Werbewirtschaft verkauft. Doch auch bei Angeboten, die nicht alleine auf die Einnahmen aus der Werbebranche angewiesen sind, muss erst einmal die Aufmerksamkeit der Kunden erzeugt werden (vgl. Bode 2010: 106).

4.5.1 Marketing von Online-Tageszeitungen

Die Kombination der Instrumente, die ein Unternehmen beim Marketing einsetzt, wird als Marketing-Mix bezeichnet (vgl. Schlegel 2002: 73). Online-Zeitungen stehen dabei ebenso wie klassischen Verlagen vier Instrumente zur Verfügung:

„Das marktgereicht konzipierte Leistungsprogramm (*Leistungspolitik*), d.h. das konkrete Angebot der Online-Zeitung, ist mit finanziellen Konditionen zu versehen (*Preispolitik i.w.S.*), den Zielkundensegmenten zu kommunizieren (*Kommunikationspolitik*) und zur Nutzung verfügbar zu machen (*Distributionspolitik*).

Wie bei Printtiteln ist bei Online-Zeitungen die Zwei-Märkte-Problematik zu berücksichtigen. Eine weitere Dimension erhält das Marketing von Online-Zeitungen durch die Möglichkeit zur Personalisierung. Gemeinhin werden Massenmedien nämlich mit Massenproduktion und nicht mit Einzelanfertigungen in Verbindung gebracht (vgl. Siegert 2004: 193). Unter dem Schlagwort „Mass Customization“ finden sich heute aber Bestrebungen, die Inhalte persönlicher zu gestalten und auf die Bedürfnisse der Kunden zuzuschneiden.

Auch wenn die so individualisierten Inhalten alle auf einem Grundangebot beruhen, ergeben sich durch die persönliche Zusammenstellung doch einige Vorteile. Für den Rezipienten bedeuten sie, ein genau auf seine Interessen ausgerichtetes Angebot vorzufinden. Die Werbewirtschaft erhält dagegen die Möglichkeit, ihre Botschaften noch genauer zuzuschneiden und so die Streuverluste zu minimieren (vgl. ebd.: 194). Personalisierung stellt jedoch kein eigenständiges Instrument dar, sondern „kommt vielmehr im Querschnitt zu den genannten Instrumentalbereichen zum Einsatz“ (Schlegel 2002: 75).

Die konkrete Umsetzung der Marketingmaßnahmen folgt vorgelagerten Zielen. Marketing-Ziele sind wiederum den Unternehmenszielen nachgelagert (vgl. ebd.: 75). Schlegel unterscheidet dabei ökonomische, psychografische und publizistische Ziele. Letztere sind eine Besonderheit der Medienbranche. Sie umfassen bestimmte „Botschaften, Informationen, Tendenzen und Meinungen“ (ebd.), die an eine möglichst hohe Zahl von Rezipienten übermittelt werden sollen. Verkörpert werden diese Ziele durch die Titelphilosophie, die sich in jeder Ausgabe wiederfinden sollte. Obwohl sich das redaktionelle Marketing oft dem Einfluss der Unternehmensleitung entzieht, sollte ein integriertes Online-Zeitungs-Marketing angestrebt werden, das Belange des „redaktionellen Marketing, des Marketing am Rezipientenmarkt und der Werbevermarktung“ (ebd.) berücksichtigt.

Für das Erreichen einer hohen Reichweite ist es sinnvoll, gewisse Marktanteilsziele zu verfolgen. Dafür muss sich der Verlag jedoch fragen, welche Investitionen er zu tätigen bereit ist und welches Investitionsvolumen gerechtfertigt ist (vgl. ebd.). Ein Großteil der Kosten entsteht nämlich in der Redaktion, da für das Ausschöpfen der Möglichkeiten der neuen Medien eigenes Personal mit entsprechender Qualifikation nötig ist. Das Herzstück des Marketingmixes bildet auch bei den Onlineausgaben von Tageszeitungen die Leistungspolitik (vgl. ebd.: 78). Sie befasst

sich unmittelbar mit der Nutzenstiftung für den Kunden und formt das Angebot. Neben redaktionellen und werblichen können auch kommerzielle Angebotsselemente von der Leistungspolitik erfasst werden. Im Redaktionellen orientiert sich die Leistungspolitik an der Titelphilosophie und den Qualitätsansprüchen des jeweiligen Medienunternehmens.

4.5.2 „Crossmedia“-Strategien

Unter dem Stichwort „Crossmedia“ werden Strategien von Medienunternehmen behandelt, die ihre Inhalte über mehr als einen Kanal verbreiten. Die geschieht heute in zunehmenden Maße (vgl. Vogelsberg 2006: 359). Bei der Crossmedia-Betrachtungsweise zählt nicht die Strategie eines einzelnen Kanals, sondern das gesamte Marketing eines Unternehmens. Es geht also um die Vernetzung verschiedener Medientypen, „deren Angebote durch gemeinsame Markenidentität und Querverweise verknüpft sind“ (ebd.: 360).

Es handelt sich bei Crossmedia-Strategien also um eine Form der Diversifikation. Man unterscheidet dabei zwischen intra-, inter- und extramediärer Diversifikation. Bei der ersten Variante wird das Medienunternehmen in einer der brancheneigenen Wertschöpfungskette aktiv. Intermediäre Diversifikation bedeutet dagegen, dass das Medienunternehmen in einer anderen Medienbranche aktiv wird. Diese muss nicht direkt mit der Ursprungsbranche verwandt sein. Beispiel: Ein Zeitungsverlag wird im Zeitschriftenbereich aktiv (verwandte Branchen), oder ein Rundfunkunternehmen legt eine Zeitschrift auf (nicht verwandte Branchen). In diesen Fällen liegt Crossmedialität vor. Bei der extramediären Diversifikation werden Medienunternehmen in medienfernen Branchen tätig, hierbei kann nicht direkt von Crossmedialität gesprochen werden (vgl. ebd.: 360 f.).

In Deutschland entwickelte sich Crossmedialität in den späten 80er und frühen 90er Jahren mit dem Aufkommen des Privatfernsehens. Zeitungsverlage beteiligten sich an den Sendern (wie im Fall von *Sat.1* und *RTL*) und starteten später eigene Formate im TV (z. B. *Stern TV* oder *Spiegel TV*). Seit dem Ende der 90er Jahre konzentrieren sich die Crossmediaaktivitäten der Medienunternehmen jedoch auf die „Neuen Medien“ (vgl. ebd.). Das Internet und die Digitalisierung erleichtern es den Unternehmen, ihre Inhalte auf mehrere Kanäle zu verteilen. Handelte es sich zu Beginn noch um eine einfache Übertragung der Inhalte auf einen weiteren

Kanal, treten viele Medienanbieter heute als integrierte Unternehmen auf, die unter einem einheitlichen Marken- und Zielgruppenkonzept Inhalte produzieren. Als Beispiel für eine integrierte Redaktion nennt Vogelsberg (2006: 360ff.) die *Financial Times Deutschland (FTD)*. Zum Universum dieser Marke gehören die werktätlich erscheinende Zeitung, der unter ftd.de erreichbare Internetauftritt, Podcasts, eine Kompaktausgabe, die in der Deutschen Bahn ausgelegt wird, Laufbänder in öffentlichen Räumen sowie verschiedene Dienste für iPad, iPhone und andere Geräte (vgl. ebd.: 362). Auf anfängliche Organisations- und Abstimmungsschwierigkeiten reagierte das Unternehmen, indem es einen zentralen Nachrichtenchef installierte, der für die Verteilung der Inhalte verantwortlich ist (vgl. ebd.).

Madsen (2004) hält ebenfalls die deutsche Ausgabe der *Financial Times* für ein Positivbeispiel modernen Markenmanagements in der Medienbranche. Als das Blatt im Februar 2000 zum ersten Mal erschien, waren die elektronischen Medien als zusätzliche Einnahmequelle in der Konzeption bereits berücksichtigt. Es wurde bewusst ein multimedialer Wirtschaftsservice geschaffen, dessen Inhalte unter der Marke *FTD* via verschiedene Rezeptionsmöglichkeiten zu seinen Nutzern gelangt (vgl. ebd.: 133). Dies ermöglichte dem Unternehmen eine hohe Flexibilität bei Verschiebung von Kundeninteressen, die Nutzung von Synergien, sowie ein positives Image als Innovationsführer (vgl. ebd.: 134). Die *FTD* setzt dabei nicht auf eine Markenfamilie. Vielmehr sind alle Angebote Teil einer großen Marke: „Alle Kanäle zusammen machen die Medienmarke *FTD* aus.“ (vgl. ebd.: 135) Das schlägt sich auch in den Kommunikationsmaßnahmen wieder. Beworben wird fast immer nur die gesamte Marke, unabhängig vom jeweiligen Informationsträger. Durch die gegenseitige Verweisung auf andere Kanäle wird eine Nutzung aller Informationswege initiiert. Zur Differenzierung wird die Zeitung auf lachsrosa Papier gedruckt.

Der Vorteil einer solchen integrierten Crossmedia-Strategie ist zum einen die Kostenersparnis, denn durch die Zusammenarbeit können Synergien gehoben werden. Diese Verbundvorteile entstehen, wenn durch einen Zusammenschluss ein besseres Ergebnis erzielt werden kann, als wenn jedes Unternehmensteil für sich arbeiten würde. Der Zusammenschluss kann jedoch unterschiedliche Formen annehmen. Inhalte können eins zu eins auf mehrere Kanäle übertragen werden, oder es kann nur der Markennahme für einen Transfer auf einen nicht verwandten Medienbereich verwendet werden (vgl. Vogelsberg 2006: 362). Für Werbekunden sind

crossmediale Medienmarken meist attraktiver, da häufig eine Vermarktung über verschiedene Medienkanäle hinweg erwünscht wird (vgl. Schneider 2007: 30).

Caspar (2004: 167) nennt als Chance einer Cross-Channel-Strategie, auf etwaige Nachfragerisiken einzelner Kanäle vorbereitet zu sein. Sie trägt also zur Diversifizierung des Risikos von Medienunternehmen bei (vgl. ebd., Schneider 2007: 30). Die Unternehmen können bei der Entwicklung neuer Märkte auf bereits eingeführte Marken zurückgreifen. Den Konsumenten bringen derartige Markentransfers größere Risikoabsicherung gegen Fehlkäufe (vgl. Caspar 2004: 168). Für das Unternehmen bedeutet das, dass bei einem erfolgreichen Markentransfer eine Steigerung der Kauf- bzw. Nutzungsbereitschaft erzielt werden kann und die Kernmarke weiter gestärkt wird. Die Risiken eines Markentransfers liegen darin, auf mangelnde Akzeptanz bei den Rezipienten zu treffen. Außerdem besteht die Gefahr, das Mutterprodukt zu „kannibalisieren“ (ebd.: 169) und damit überflüssig zu machen.

4.5.3 Zeitungsmarken im Internet

Marken besitzen im Zusammenhang mit Crossmedia-Strategien einen hohen Stellenwert (vgl. ebd.). Tragen sie ein starkes Image, ist das ein großer Vorteil bei der Umsetzung der Crossmedia-Strategie (vgl. Schneider 2007: 31). Gerade bei neuen Medienangeboten wie Onlinenachrichten ist es von großem Vorteil, wenn diese unter einem bereits bekannten Markennamen firmieren. Denn online wie offline sind Informationen Vertrauensgüter (siehe oben). An das neu eingeführte Medium stellen die Rezipienten folglich die gleichen Erwartungen wie an das Ursprungsmedium und bringen dem neuen Kanal im Idealfall das gleiche Vertrauen entgegen wie dem Ursprungsmedium. „Außerdem erhöht ein starkes Markenimage die Wiedererkennung und trägt zur Kundenbindung bei, in Zeiten fragmentierter und wechselhafter Zielgruppen ein wichtiger Faktor“ (Caspar 2004: 168). Medienmarken sind aufgrund des Mehrfachverwertungszwangs geradezu prädestiniert für Crossmedia-Strategien. Neben einer besseren Ausnutzung der Marketingausgaben soll so die Einführung neuer Angebote erleichtert werden (vgl. Siegert 2004: 201).

Für eine Onlinezeitung sind markenpolitische Entscheidungen wesentliche Vorentscheidungen der „leistungspolitischen Konzeption“ (Schlegel 2002: 80). Dabei

werden neben dem Markennamen weitere wesentliche Gestaltungsvariablen festgelegt, wie etwa das Symbol oder das Zeichen, mit dem die Marke dargestellt und das Produkt gekennzeichnet wird. Laut Schlegel sind viele der Medienmarkenattribute von Print-Zeitungen auf Online-Zeitungen übertragbar (vgl. ebd.: 81), auch wenn einige formale Eigenschaften auf die Gegebenheiten des Internets anzupassen sind. So wird die Titelseite der Zeitung durch die Einstiegsseite des Online-Auftritts abgelöst. Typografische Charakteristika werden durch „multimediale Darstellungsmöglichkeiten erweitert“ (ebd.).

Die Verlage stehen bei der Einführung eines neuen Online-Auftritts vor der Frage, ob sie an der bestehenden Printmarke unter einer Dachmarkenstrategie festhalten wollen, oder ob sie eine neue Marke in den Markt einführen möchten. Die Entscheidung erfordert eine Analyse des Transferpotenzials der Printmarke. Ob ein Transfer möglich ist, hängt davon ab, inwieweit sich die Online- und Printangebote überschneiden und ob sie sich in sachbezogener und emotionaler Hinsicht decken. Bei Online-Zeitungen handelt es sich dabei im wesentlichen um die Titelphilosophie (vgl. ebd.).

Schlegel (2002: 82) nennt eine Reihe von Charakteristiken, die von Printprodukten auf Online-Zeitungen übertragen werden können:

- ▶ Markenbezeichnung und -symbolik: Auch in Online-Zeitungen können Wortmarken verwendet werden, Gleiches gilt für Logos und Symbole.
- ▶ Inhaltliche Markenelemente: Die Titelphilosophie ist auf keinen Träger beschränkt, sondern ist abhängig von übergeordneten Zielen. Gleiches gilt für inhaltliche Schwerpunkte.
- ▶ Formale Markenelemente: Ein zentrales Gestaltungselement von Tageszeitungen ist deren Titelseite. Dieser Aspekt kann teilweise übernommen werden, denn die Startseite eines Online-Auftritts erfüllt eine ähnliche Funktion. Die inhaltliche Struktur (Art und Abfolge der Bücher) einer Tageszeitungen wird auf der Internetseite durch Verlinkungen ersetzt. Typografische Charakteristika werden durch audiovisuelle Elemente erweitert. Das Merkmal des Papierformats entfällt beim Online-Auftritt jedoch.

- ▶ Verkehrsgeltung: Image und Markenbekanntheitsgrad bestimmen auch auf Online-Märkten die Anerkennung eines Angebots. Bei einem Transfer ist die Bekanntheit der Printmarke die Basis.
- ▶ Ubiquität: Das Merkmal der physischen Überall-Erhältlichkeit ist bei Online-Zeitungen nicht relevant. Dennoch ist eine Online-Zeitung theoretisch überall verfügbar.

Dank dieser Überlegungen kann die Hypothese aufgestellt werden, dass es für Verlage vorteilhaft ist, im Internet auf ihren starken Markennahmen aufzubauen. Bei einem Markentransfer sind langfristig für beide Produkte Synergien zu erwarten, insbesondere durch Querverweise und andere kommunikative Maßnahmen (vgl. ebd.). Dabei gilt es noch den Titel und gegebenenfalls Untertitel der Online-Marke genau festzulegen.

Traditionelle Medienunternehmen, die im Internet aktiv werden, haben sich dem Wettbewerb hauptsächlich auf drei Ebenen zu stellen: Wettbewerb mit anderen traditionellen Medienunternehmen (1), Wettbewerb mit Inhalteaggregatoren wie Google News (2) und Wettbewerb mit nicht-traditionellen Informationsseiten wie Blogs (3) (vgl. Shaver/Shaver 2008: 80). Letztere Kategorie lässt sich jedoch nicht einfach auf einen Nenner bringen. Wenn traditionelle Medienunternehmen mit ihrer Markenstrategie Erfolg haben, müssten sie es eigentlich schaffen, das Publikum geschickt zwischen den einzelnen Kanälen hin- und herzuleiten, so die Annahme von Shaver und Shaver (2008: 81). Um diese Aussage zu überprüfen, haben sie Telefonumfragen durchgeführt, die die Informationssuche von Wählern beleuchteten.

Zwei von drei entsprechenden Hypothesen konnten jedoch nicht bestätigt werden. „The convenience of online information retrieval and a perception that traditional media aren't providing all the information that consumers want appear to be most influential in decisions about online consumption.“ (ebd.) Daneben stellten sie jedoch auch fest, dass sich Mediennutzer im Internet öfter bei überregionalen Nachrichten Anbietern informieren als bei Regionalmedien. Marken, so die Autoren, „must be considered a significant factor in the growth of consumer attention to sites managed by major firms.“ (ebd.: 84). Sie schließen mit der Bemerkung, dass auch Regionalmedien ihre Bemühungen rund um das Thema Marke verstärken

müssen, um nicht noch mehr Nutzer an die überregionalen Nachrichtenseiten zu verlieren.

McDowell (2011: 39) bemängelt, dass das Thema „Wettbewerbsvorteil durch Marke“ in der intensiv geführten Diskussion um die Zukunft des Journalismus so gut wie nicht vorkommt. Überhaupt werde dem Medienwettbewerb ein zu geringer Stellenwert eingeräumt; stattdessen würde nur diskutiert, wie man den Journalismus als Ganzes retten kann (vgl. ebd.). Die Medienunternehmen begeben sich derweil in einen Wettbewerb mit austauschbaren Gütern, in dem Wettbewerbsvorteile nur über Kostenvorteile erreicht werden können. Das Schaffen eines Mehrwerts sei für viele Medienmanager hingegen kein Thema. „The primary motivation for a business to embrace the principles of brand management is competition“ (ebd.: 41). Erst seit Beginn der 90er Jahre sind die Unternehmen mit einem intensiver werdenden Wettbewerb konfrontiert - sei es aufgrund von technischen Innovationen oder von Deregulierung. Da Nutzer nur eine begrenzte Anzahl von Marken regelmäßig konsultieren („Brand Set“), ist es für die Medienunternehmen notwendig, in dieses „Set“ zu kommen.

Als Ausweg aus dem schärfer werdenden Wettbewerb sieht McDowell die Möglichkeit, eine Nische zu besetzen. Denn gerade mit der Imitation der Mitbewerber setze man sich dem Wettbewerb in seiner reinsten Form aus. Das Publikum dagegen fragmentiert sich immer weiter und ordnet sich gewissen Nischen zu. Eine Lösung für Unternehmen könnte folglich sein, eine Nische zu besetzen und diese zu kultivieren. Dies werde nicht zu einer gegenseitigen Zerstörung, sondern zu Koexistenz führen (vgl. ebd.: 45). Die Methode der Übertragung ist dabei zweitrangig. Was zählt, ist die Reputation des Anbieters:

Captivated by all the new digital gadgetry, many media professionals still believe that the medium is the message; but, more enlightened, brand-conscious practitioners realize that distribution technology is necessary but not sufficient to give a media niche a sustainable competitive advantage over its competitors. (ebd.: 46).

Im Kern gehe es bei der Markenführung darum, ein Produkt *extraordinär* zu machen. Als Positivbeispiel nennt er den *Economist*, aber auch die *New York Times* und *Reuters*. Diese Marken hätten eine lange Tradition, die sich in ihren Internetaktivitäten fortsetze.

5. Methode

Gemäß dem Vorschlag von Siegert, Gerth und Rademacher (2011: 65), wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen Experteninterviews mit Managern österreichischer Online-Tageszeitungen geführt. Zur Wahl dieser Methode schreiben die oben genannte Autoren: „(...) we can only analyze decision making by interviewing experts within the media companies or by observing editors and managers in their daily work.“ (ebd.) Die Forschungsfragen basieren großteils auf den Zusammenhängen, die im oben beschriebenen MBAC-Modell angeführt sind. Der Fokus dieser Arbeit liegt dabei auf den äußeren Einflussfaktoren, die die Umstände für die Markenführung bei Online-Tageszeitungen maßgeblich bestimmen.

5.1 Grundlagen

Die Methoden der empirischen Sozialforschung werden grundsätzlich in quantitative und qualitative Methoden unterteilt. Quantitative Methoden überprüfen Hypothesen, qualitative Methoden generieren sie. Qualitative Forschung interessiert sich unter anderem für den Nachvollzug subjektiv gemeinten Sinns (vgl. Flick 2005: 20). Damit knüpft sie an den Konstruktivismus an, bei dem ein stets subjektiver Zugang zur Realität unterstellt wird. Der Konstruktivismus ist nach Flick auch damit beschäftigt, „wie Wissen entsteht, welcher Wissensbegriff angemessen ist und welche Kriterien zur Bewertung von Wissen herangezogen werden können“ (ebd.: 21). Für qualitative Forschung ist dies deswegen interessant, weil sie sich oft auf spezifische Wissensformen, wie Expertenwissen, stützt. Wahrnehmung wird im Konstruktivismus nicht als passiver, sondern als aktiv-konstruierender Prozess verstanden, weswegen nur verschiedene Vorstellungen miteinander und nicht eine Vorstellung mit dem „Original“ verglichen werden können. Aus dieser Orientierung der qualitativen Sozialforschung am Konstruktivismus ergibt sich, dass es bei diesen Forschungsmethoden weniger um die Abbildung von Fakten, als um die Analyse von Bedeutungen und Herstellungsleistungen in Bezug auf die untersuchte Wirklichkeit geht (vgl. ebd.: 23).

Eine populäre Methode der qualitativen Sozialforschungen sind Interviews. Sie existieren in unterschiedlicher Form, zeichnen sich aber durch gewisse Grundprinzipien aus. Zu diesen gehören Offenheit, Forschung als Kommunikation, der Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand, die Reflexivität von Gegenstand

und Analyse, Explikation und Flexibilität (vgl. Keuneke 2005: 254). *Offenheit* bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auf eine vorherige Hypothesenbildung verzichtet wird. Im Interview kommen hauptsächlich offene Fragen zum Einsatz. Der Befragte nimmt bei der qualitativen Befragung auch eine andere Rolle ein, als bei einer quantitativen Befragung. Er sollte genügend Freiraum erhalten, um jene Themen anzusprechen, die ihm wichtig sind (vgl. ebd.: 255). Qualitative Interviews zielen eher auf Tiefe ab, wohingegen quantitative Interviews auf Breite ausgerichtet sind. *Forschung als Kommunikation* beschreibt die Interaktion zwischen dem Interviewer und dem Befragten. Der Forscher ist aktiv in die Datenerhebung involviert. Mit dem *Prozesscharakter* wird anerkannt, dass es sich um die bei qualitativen Interviews erhobenen Daten um den Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt handelt, der aufgrund gesellschaftlicher Prozesse einem steten Wandel unterworfen ist. Mit der *Reflexivität von Gegenstand und Analyse* wird der Zusammenhang zwischen den Aussagen der Befragten und des untersuchten Realitätsbereichs betont. „Die Aussagen der Befragten reflektieren auf übergeordnete Relevanzsysteme“, schreibt Keuneke (ebd.: 256). Das bedeutet, dass mithilfe von qualitativen Interviews Aussagen über den Einzelfall hinaus getroffen werden können.

Zu der Frage, wann quantitative und wann qualitative Befragungen anzuwenden sind, schreibt Keuneke:

„Will man zu repräsentativen Aussagen über einen Relitätsbereich kommen? Sind die Variablen bzw. Indikatoren, anhand derer sich eine Theorie überprüfen lässt, bereits bekannt? In diesen Fällen liegt die Wahl einer Fragebogenerhebung nahe. Geht es hingegen darum, empirisches Neuland zu betreten und/oder kommunikative Phänomene mit einer erwartbar hohen Komplexität zu untersuchen; sollen Zusammenhänge *geklärt* werden, die am besten die zu untersuchenden Personen selbst erklären können, ist die Entscheidung für qualitative Befragungen angezeigt.“ (ebd.: 257)

Der Rat zu dieser Vorgehensweise legte für die vorliegende Arbeit die Wahl einer qualitativen Befragung nahe, da das Thema „Medienmarken im Internet“ bisher nur wenig erforscht ist und es keine Theorie gibt, von der man überprüfbare Variablen ableiten könnte. Da sich die Arbeit nicht auf die Wirkungsebene bezieht, sondern eher der Kommunikatorforschung zuzurechnen ist, lag zudem die Befragung von „Experten“ und nicht etwa von Rezipienten nahe.

5.2 Das Experteninterview

Experteninterviews zählen zu den „rekonstruierenden Untersuchungen“ (Gläser/Laudel 2004: 11). Man befragt dabei Menschen, um mit Hilfe deren Wissens soziale Prozesse zu rekonstruieren. Bei einem Experteninterview tritt die Person des Befragten in den Hintergrund, stattdessen interessiert sie als in den Handlungsablauf eingebundener Akteur (vgl. ebd.: 262). Der Experte berichtet nicht nur seine persönliche Sichtweise, sondern steht als Informant für seinen Funktionskontext. „Aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht sind Experteninterviews vor allem für die Kommunikatorforschung fruchtbar, wenn es z.B. darum geht, redaktionelle Arbeitsweisen, Beziehungskonstellationen in der politischen Kommunikation etc. zu untersuchen“, so Keuneke (ebd.: 262). Die Experten sind nicht das Objekt des Interesses der Forscher, sondern die von ihnen bezeugten Sachverhalte. Des Weiteren haben sie eine besondere, wenn nicht sogar exklusive Stellung in dem untersuchten Kontext inne (vgl. Gläser/Laudel 2004: 10): „Die Experten haben die Aufgabe, dem Forscher das besondere Wissen der in die Situationen und Prozesse involvierten Menschen zugänglich zu machen.“ (ebd.)

Interviews können nach dem Grad der Standardisierung unterschieden werden. So gibt es vollstandardisierte, halbstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews (vgl. ebd.: 39). Zu den qualitativen Forschungsmethoden zählen dabei die nichtstandardisierten Interviews. Bei diesen gibt es wiederum eine Unterteilung in Leitfaden-, offene und narrative Interviews. Bei einem Leitfadeninterview sind Fragen vorgegeben, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Jedoch sind dabei weder die Reihenfolge noch die genauen Formulierungen bindend. Außerdem sind Nachfragen nicht nur erlaubt, sondern auch erwünscht. Diese Vorgaben tragen also dem Umstand Rechnung, dass der Verlauf eines Interviews stark vom Befragten, aber auch der jeweiligen Situation abhängen kann und dabei durch gezieltes Nachfragen oder Umstellung der Reihenfolge der Fragen gewisse Themen besser behandelt werden können, als mit einem standardisierten Interview. Ein narratives Interview kam für die Untersuchung nicht in Frage, da nicht die Person der Befragten im Mittelpunkt steht, sondern seine Expertise. Ein offenes Interview ließe dagegen die Vergleichbarkeit der Aussagen vermissen. Daher wurden für die vorliegende Untersuchung Leitfadeninterviews geführt.

5.3 Der Expertenbegriff

Wer als Experte gilt, hängt zum einen vom jeweiligen Forschungsinteresse ab. Die Verleihung des Expertenstatus allein durch den Forscher ist jedoch nicht zureichend, um Experteninterviews zum Beispiel von narrativen Interviews abzugrenzen, finden Meuser und Nagel (2009: 466). Es besteht dabei auch die Gefahr, den Expertenbegriff inflationär zu verwenden (vgl. ebd.). Experten werden deswegen ausgewählt, weil sie ein Wissen besitzen, das sie vielleicht nicht exklusiv haben, das aber nicht jedem im interessierenden Handlungsfeld erschlossen ist (vgl. ebd.: 467). Das Experteninterview versucht also einen Wissensvorsprung, den die befragten Experten besitzen, zu erschließen. Meuser und Nagel verweisen zudem auf den beruflichen Kontext von Expertenwissen. Der Status des Experten leitet sich somit auch aus seiner beruflichen Position ab.

Gläser und Laudel (2004: 9) sprechen von Experten als „Angehörige einer Funktionsebene, die über ein besonderes Wissen verfügen“. Naheliegender sei es also, Experteninterviews mit Menschen zu führen, die eine gewisse Position innehaben. Dennoch sprechen sie sich auch für eine Ausdehnung des Expertenbegriffs aus: Bei der Auswahl der Gesprächspartner solle es nicht nur um die Hierarchie gehen. Wer ein Experte ist und wer nicht, sollte von dessen Wissensschatz anhängen. Diesen kann man sich auch in seiner Freizeit aneignen. Letztendlich gibt es auch Expertenwissen über gewisse soziale Umfelder, in denen man sich bewegt. Dadurch, dass nicht jeder diese Erfahrungen macht, kann praktisch jeder zum Experten werden. Das führt sie zu folgender, allgemein gehaltener Definition: „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“

Bogner und Menz (2005: 46) definieren Experten und ihr Wissen folgendermaßen:

Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht. Insofern besteht das Expertenwissen nicht allein aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen

Da in der vorliegenden Arbeit Experten mit einer entsprechend hohen Position befragt wurden, muss die Frage, ob auch Laien Experten sein können, an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

5.4 Kritik an Experteninterviews

Experteninterviews sind ein in der Sozialforschung nicht unumstrittenes Verfahren (vgl. Hoffmann 2005: 268ff.). Kritisiert wird zum einen, die Stichprobe sei hoch selektiv. Außerdem sei die Interviewsituation nicht optimal, da sie nicht auf Augenhöhe stattfindet. Das komme daher, dass der Experte Wissen besitzt, das sich der Forscher für seine Untersuchungszwecke gerne aneignen würde. Es gebe aber keine Gewähr dafür, dass die Gespräche erfolgreich im Sinne des Forschers verlaufen und dass die Expertisen brauchbar sind. Bei der Auswertung muss der Forscher auch die stark subjektive Natur der Antworten berücksichtigen (vgl. ebd.). Zu Verzerrungen kann es auch kommen, wenn Interviewpartner aus strategischen Gründen nicht die ganze Wahrheit offenlegen möchten.

Dem Problem der mangelnden intersubjektiven Überprüfbarkeit soll durch eine möglichst standardisierte, qualitative Inhaltsanalyse Rechnung getragen werden. Ansonsten sprechen mehr Punkte für die Durchführung qualitativer Experteninterviews, da das Phänomen Medienmarken im Internet noch wenig erforscht ist und deswegen einer Methode bedarf, bei der man auch explorativ vorgehen kann. Durch die Gewährleistung von Anonymität gegenüber den Gesprächspartnern soll eine möglichst hohe Gesprächsbereitschaft erreicht werden.

5.5 Entwicklung des Leitfadens

Gläser und Laudel (2004: 111) bemerken nicht unkritisch, dass das Übersetzen eines Forschungsinteresses in Interviewfragen keinerlei methodischen Regeln unterworfen ist. „Die spontane Operationalisierung im Interview ist weitgehend dem Geschick des Interviewers überlassen.“ (ebd.) Sie schlagen daher vor, das aus der Untersuchungsfrage und den theoretischen Vorüberlegungen resultierende Informationsbedürfnis in Themen und Fragen des Leitfadens zu übersetzen. Der Leitfaden dient dazu, dass im Gespräch hinreichend theoretische Überlegungen abgehandelt werden. Gleichzeitig sorgen seine offen formulierte Fragen für eine grundsätzliche Offenheit des Gesprächs. Die Fragen sollen dem Befragten die

Möglichkeit geben, gemäß seines Wissenstandes und seiner Interessenlage zu antworten. Unter Operationalisierung der Forschungsfragen verstehen Gläser und Laudel in erster Linie eine Übersetzung der Fragen in den Kommunikationsraum der Interviewpartner (vgl. ebd.). Meuser und Nagel (2004: 473) warnen auch davor, sich als inkompetenter Gesprächspartner nur präsentieren. Davor soll ein Leitfaden schützen.

Ein Spannungsfeld entsteht dabei zwischen der Anforderung, möglichst offene Fragen zu stellen, und der Notwendigkeit, in begrenzter Zeit möglichst viele Informationen abzufragen. Auch könnten die Interviewpartner verunsichert werden, wenn die Fragen nicht genau genug gestellt werden. Daher gilt es, eine Balance zu schaffen zwischen diesen beiden Anforderungen.

Im Gespräch bildet der Leitfaden lediglich eine Art Grundgerüst. Die Freiheit, zu entscheiden, wann welche Frage gestellt wird, bleibt dem Forscher also erhalten. Gleichzeitig soll der Leitfaden aber sicherstellen, dass in jedem Interview die Informationen erhoben werden, die man anhand der theoretischen Vorüberlegungen für wichtig erachtet (vgl. ebd.: 139). Obwohl er nicht unumstößlich ist, beschreibt der Leitfaden ein Beispielinterview und sollte daher einen möglichst natürlichen Gesprächsverlauf abbilden. Ebenso schützt der Leitfaden, sofern man sich strikt genug an ihn hält, vor suggestiver Fragestellung, besonders bei den späteren Interviews.

5.5.1 Der Leitfaden

Aus den oben genannten Überlegungen und Handlungsanleitungen entstand schließlich der folgende Leitfaden, der bei allen Befragungen gleich blieb. Während des Gesprächs wurde er teils spontan ergänzt oder leicht umgestellt. Im vorliegenden Fall orientieren sich die Forschungsfragen und damit auch ihre Übersetzungen im Interviewleitfaden, an einem theoretischen Modell, nämlich dem MBAC-Modell (siehe 3.6.5). Es unterstellt ein gewisses Beziehungsgefüge zwischen der Umwelt von Medienunternehmen und deren Markenführung. Die Fragen wurden aus diesem Beziehungsgefüge abgeleitet und auf die Position der Befragten angepasst. Zudem wurden vor allem jene Beziehungen abgefragt, auf die die Befragten (Marketing-Verantwortlichen) auch Auskunft geben konnten.

1. Allgemeine Fragen:

- a. Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit der Marke _____ ?
- b. Wie ausgeprägt ist das Markenbewusstsein in der österreichischen Medienbranche Ihrer Meinung nach?
- c. Wie ausgeprägt ist das Markenbewusstsein in Bezug auf die Onlineangebote von österreichischen Medienunternehmen?

2. Themenkreis *Wettbewerb im Internet:*

- a. Welche Funktionen erfüllen die Marken von Online-Zeitungen?
- b. Wie erleben Sie den Wettbewerb zwischen den Online-Zeitungen?
- c. Welche Angebote sehen Sie als Ihre Mitbewerber?
- d. Hat sich die Zahl der Mitbewerber Ihrer Zeitung durch das Internet erhöht?

3. Themenkreis *Technisches Umfeld:*

- a. Welche Möglichkeiten bietet Ihnen das Internet bei der Markenführung?
- b. Was sind für Sie die wichtigsten Instrumente bei der Markenführung?
- c. Welche Potenziale kann man Ihrer Meinung nach noch erschließen?

4. Themenkreis *Mediennutzer:*

- a. Wie hat sich das Leserverhalten im Internet aus Ihrer Sicht geändert?
- b. Welchen Einfluss hat das auf die Markenführung?
- c. Kann man im Internet mit Hilfe der Markenführung eine Stammleserschaft aufbauen?

5. Themenkreis *Werbemarkt:*

- a. Inwiefern orientiert sich der Werbemarkt im Internet an Medienmarken?
- b. Richten Sie sich mit Ihrer Markenführung auch an den Werbemarkt?
- c. Welche unterschiedlichen Anforderungen stellen der Werbe- und der Publikumsmarkt an die Markenführung?

6. Themenkreis *Inhalte:*

- a. Benutzen Sie auch die Inhalte Ihres Angebots zur Markenbildung?

- b. Was tun Sie bei sich im Unternehmen, um die Onlinemarke nach innen zu transportieren?
- c. Wie sehr beeinflussen Überlegungen zur Marke die Arbeit der Redakteure?
- d. Wie zielführend (und ökonomisch) ist es, sich über die Inhalte von Konkurrenten abzugrenzen?
- e. Muss sich die Onlinemarke von der Printmarke emanzipieren, um ernst genommen zu werden?

5.6 Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach der oben angeführten Definition. Es wurden innerhalb der zu untersuchenden Organisationen (Online-Tageszeitungen) jene Personen identifiziert, die mit der Materie am engsten vertraut waren. Um zu gewährleisten, dass bei der Befragung möglichst praxisnahe und relevante Daten generiert werden, wurden jene Experten befragt, die möglichst unmittelbar an der Markenführung der Internetangebote beteiligt sind. Experten zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie innerhalb ihres Bereiches über eine hohe Entscheidungskompetenz verfügen (vgl. Hoffmann 2005: 271). Dies wurde ebenso bei der Auswahl berücksichtigt.

Diese Anforderungen führten zur Auswahl von vier Mitarbeitern österreichischer Online-Tageszeitungen. Drei von ihnen waren zum Zeitpunkt der Befragung die Marketing-Verantwortlichen des Internetangebots, ein Befragter war dessen Geschäftsführer. Die Befragten waren mit der Konzeption und dem täglichen Geschäft der Markenführung ihrer Onlineangebote beschäftigt. Dies erwies sich hilfreich, weil diese Akteure am ehesten mit den äußeren Einflussfaktoren bei der Führung von Onlinemarken vertraut sind. Die Interviews wurden zwischen dem 20.10.2011 und dem 09.11.2011 in den Büros der Interviewpartner geführt und mit einem Diktiergerät digital aufgenommen.

5.7 Auswertung des Materials

Die Audiodateien, die bei den Interviews entstanden, wurden vom Autor dieser Arbeit zunächst transkribiert. Dabei wurde das gesamte Material verschriftlicht, und nicht etwa nur relevante Ausschnitte des Gesprächs. Dies war der erste Schritt,

um intersubjektive Vergleichbarkeit sicherzustellen. Die Regeln der Transkription folgen den Vorschlägen von Gläser und Laudel (2004: 188f.): Es wurde die deutsche Standardorthographie verwendet, also zum Beispiel „kannst du“ anstatt „kannste“ geschrieben. Füllwörter wie äh oder hm wurden nicht berücksichtigt. Nichtverbale Äußerungen wie besondere Betonungen oder Lacher wurden nur dann transkribiert, wenn sie einer Äußerung eine andere oder stärkere Bedeutung gegeben haben. Unverständliche Passagen und Unterbrechungen im Gespräch wurden gekennzeichnet. Die Daten wurden schon bei der Transkription anonymisiert, sodass eine Zuordnung des Materials nicht mehr möglich sein sollte. Die Namen des Mediums, von dem die Rede ist, wurden unkenntlich gemacht. (*N.d.O.M.*) steht in der Transkription für den Namen des Online-Mediums, (*N.d.P.M.*) für den des Print-Mediums.

Zur Auswertung des Textmaterials wurde die qualitative Inhaltsanalyse verwendet. Diese hat zum Ziel, die erhobenen Daten zu analysieren und entsprechend dem Forschungsziel zu strukturieren (vgl. Bode 2010: 162). Die Aussagen der Interviewpartner werden dabei zunächst innerhalb eines Kategorienschemas geordnet (siehe Anhang). Die Kategorien stellen Analyseaspekte dar, also die thematischen Bereiche, die im Text untersucht werden sollen (vgl. Mayring/Hurst 2005: 438). Die Inhaltsanalyse strebt eine Auswertung des Textes in Bezug auf Kategorien an - und keine vollständige Analyse. Dabei müssen Einheiten des Textes festgelegt werden, die in die Kategorien unterteilt werden. In diesem Falle sind dies Sätze, wobei auch mehrere Sätze zu einer Einheit zusammengefasst werden können. Die kleinste Codiereinheit, die ausgewertet werden kann, ist jedenfalls ein Satz.

Die Kategorien orientieren sich hauptsächlich an den Themenkreisen des Leitfadens. Diese orientieren sich wiederum an den Forschungsfragen. Idealerweise kann so für die Beantwortung jeder Forschungsfrage eine Kategorie samt ihrer Unterkategorien herangezogen werden. Die Kategorienfestlegung erfolgt also auf deduktive Weise, auf Basis einer Theorie (MBAC-Modell) (vgl. ebd.: 439). Nach der Zuordnung des Textmaterials in Kategorien erfolgt die Auswertung des Materials. Dies geschieht im Hinblick auf die Forschungsleitfragen (vgl. Bode 2010: 164). Dabei wird nach fallübergreifenden Zusammenhängen, gemeinsamen und unterschiedlichen Ausprägungen sowie Typisierungen gesucht (vgl. ebd.). Bei der Ana-

lyse wurden auch die theoretischen Vorüberlegung in Beziehung zum Datenmaterial gesetzt, um so die Forschungsfragen beantworten zu können.

6. Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen die Forschungsfragen mithilfe der empirisch gewonnenen Daten beantwortet werden. Ziel ist die Formulierung einer oder mehrerer Forschungshypothesen zu jeder Forschungsfrage. Am meisten Gewicht haben dabei die geteilten Wissensbestände der befragten Experten, also jene Aussagen, die sich überschneiden. Außerdem werden die Aussagen mit der Theorie konfrontiert. Aus den Aussagen der Experten soll folglich eine Wissensbasis entstehen, die einen Eindruck der Einflussfaktoren von Online-Medienmarken geben. Die Ergebnisse werden mit Hilfe typischer Zitate aus den Interviews veranschaulicht. Bei den Quellenbezeichnungen hinter den Zitaten bezieht sich E1 auf Experte 1, E2 auf Experte 2, usw.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

FF1: *Wie ausgeprägt ist das Markenbewusstsein bei den österreichischen Online-Tageszeitungen?*

Ziel dieser Frage ist es, einen ersten Einblick in die Praxis des Markenmanagements bei österreichischen Online-Tageszeitungen zu bekommen. Sie dient zudem der Einordnung der Antworten zu den restlichen Fragen, denn das Wissen darüber, wie ausgeprägt das Markenbewusstsein ist, erlaubt die Kontextualisierung der Angaben über die Praxis des Markenmanagements. Aus den Aussagen der Befragten lässt sich zunächst einmal ableiten, dass die Beschäftigung mit Onlinemarken von Tageszeitungen seitens der Verlage keine lange Geschichte hat. Das zeigen folgende Zitate der Experten:

Und seitdem ich hier bei (*N.d.O.M.*) war, war ich eigentlich für das Marketing zuständig, was es davor nicht so in der Form gegeben hat. Es lief immer so ein bisschen mit, aber es gab jetzt nicht wirklich so eine eigene Stelle für das. (...) Also es hat davor nicht so wirklich Werbekampagnen gegeben für (*N.d.O.M.*), hin und wieder kleine Aktionen, aber es war nie so, wie das unsere Konkurrenten vielleicht gemacht haben, dass man gesagt hat, wir gehen jetzt voll auch auf den digitalen Bereich und wir bewerben den jetzt gleichwertig wie (*N.d.P.M.*). Das ist mittlerweile so, aber es war nicht immer so.¹ (Quelle: E1)

¹ Hierzu muss angemerkt werden, dass die Befragte Expertin angegeben hat, die Position der Marketingchefin des Onlinemediums seit vier Jahren zu bekleiden.

Wir sind ja schon 1995 online gegangen, waren da noch ein relativ kleiner Teil vom Printprodukt und haben auch quasi nur das Printprodukt ins Netz gestellt. Und erst, als wir uns selbstständig gemacht haben und auch eine eigene Redaktion hatten, konnten wir auch unser Markenbewusstsein leben. Und es ist natürlich schwierig, wenn man quasi eine Abteilung von einem anderen großen ist, da ein eigenes Markenbewusstsein zu entwickeln. (Quelle: E3)

Wie an diesen Zitaten zu sehen ist, befindet sich das Marketing von Online-Tageszeitungen noch in einer Art „Selbstfindungsphase“. Vielfach waren die befragten Experten die ersten, die sich mit der Marke überhaupt näher auseinandersetzen. Für die Befragung war dies von Vorteil, da die Experten mit der gesamten Entwicklung vertraut waren. Die Tatsache, dass die Markenführung bei Online-Tageszeitungen noch eine junge Disziplin ist, führt möglicherweise auch dazu, dass das Markenbewusstsein der Unternehmen selbst in den Augen der Experten unterschiedlich stark und zum Teil nicht sehr weit entwickelt ist:

Also ich glaube sie (*die Verlage, Anm.*) erkennen, dass es immer wichtiger ist, dass du deine Marke genau so im digitalen Reich positionierst. Das haben wir ja auch gemerkt, dass es einfach total wichtig ist, dass wir im digitalen Bereich mit unserer Marke aufholen und stark werden. (Quelle: E1)

Also ich glaube, die meisten wirklichen Medienunternehmer und Herausgeber beschäftigen sich viel zu wenig mit dem Onlinebereich. Meistens sieht man dieselbe Marke, aber das was dahintersteckt, ist inhaltlich oftmals schon ein Stückchen entfernt von der eigentlichen Kernbotschaft der Marke. (...) Bei den Medienunternehmen geht es hauptsächlich um die Fortsetzung der im Offlinebereich gewohnten Marken auch im Onlinebereich. (Quelle: E2)

Online ist es halt so, dass die Webseiten eher noch austauschbarer sind als es im Print ist. Also die Marken sind meiner Meinung nach nicht ganz so stark im Internet oder schaffen es nicht, so stark zu sein, wie sie es im Print schaffen. Da ist sicher noch sehr sehr viel Potenzial drinnen. Hat sicher auch mit Layout zu tun, das sehr sehr austauschbar ist, aber noch stärker mit der Aufbereitung der Themen. (Quelle: E4)

Die Experten sind sich also einig, dass Aufholbedarf beim Marketing der Online-Tageszeitungen gegeben ist. Sie gehen davon aus, dass das Markenbewusstsein noch nicht in allen Verlagen stark ausgeprägt ist². Bei den Printtiteln herrscht nach Ansicht einer Expertin ein in den unterschiedlichen Segmenten unterschiedlich stark ausgeprägtes Markenbewusstsein:

² Bemerkenswert ist aber, dass in den Augen der Experten immer „die anderen“ den Aufholbedarf haben.

Ich glaube, dass es bei den qualitativ hochwertigeren Medien ein stärkeres Markenbewusstsein gibt, weil es vielleicht im Vordergrund steht. Ich glaube beim Boulevardjournalismus ist das Markenbewusstsein einfach nicht so stark. (...) Ich glaube der Trend ist stärker geworden, seit es die Gratisblätter gibt. Also jetzt auf den Printmarkt bezogen. (Quelle: E3)

Dadurch, dass der Einsatz von Markenführung bei Online-Tageszeitungen noch am Anfang steht und es in den vergangenen Jahren organisatorische Änderungen in dem Bereich gab, ist zu erwarten, dass sich die Art, wie Onlinemedien ihre Marken verwalten und mit ihnen umgehen, weiterhin stark verändern wird. Der Prozess, eine Marke zu entwickeln, steht mancherorts noch am Anfang, wie dieses Zitat zeigt:

Wir sind zum Beispiel draufgekommen, dass es einfach notwendig ist, diesen Markenprozess zu gehen. Der läuft ja schon seit anderthalb Jahren, um einfach die verschiedensten Bilder, die vielleicht im Haus herumgeistern, was (*N.d.P.M.*) ist, wirklich mal zusammenzuführen und eigentlich dann ein klares, gemeinsames Bild auch festzuschreiben und das dann wieder an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. (Quelle: E1)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Markenbewusstsein bei Online-Tageszeitungen - besonders im Vergleich zu Tageszeitungen, die schon wesentlich länger am Markt sind - noch keine lange Geschichte hat. Defizite im Onlinebereich werden von den Experten erkannt und angesprochen. Prozesse, die Markenführung zu verbessern, sind aber in Gang und deuten auf weitere Veränderungen in der Zukunft hin. Die Formulierung einer Hypothese ist an dieser Stelle nicht angebracht, da diese Frage nur als „Eisbrecher“ in das Thema gedacht war und hilft, die folgenden Antworten in den Kontext zu stellen. Wichtig ist, dass das Management von Onlinemedien noch in einer vergleichsweise frühen Entwicklungsphase zu stecken scheint und daher weiterem Wandel unterworfen ist.

FF2: *Welchen Einfluss hat der Wettbewerb zwischen den Online-Nachrichtenseiten auf die Markenführung von Zeitungsunternehmen im Internet?*

Diese Forschungsfrage bezieht sich auf das „Competitive Environment“ im MBAC-Modell von Siegerth, Gerth und Rademacher (2011, vgl. Kapitel 3.6.5). Dabei wurde von den Experten abgefragt, wie sie den Wettbewerb zwischen den Onlinemedien wahrnehmen und wie sie diesen charakterisieren. Da Marken dazu dienen, aus der Masse der Anbieter hervorzustechen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg

2008: 349), sind sie eng mit dem Konzept des Wettbewerbs verbunden. Dieser wiederum wird definiert als „das Streben von zwei oder mehr Personen bzw. Gruppen nach einem Ziel“ (vgl. Gabler Verlag, Stichwort: Wettbewerb). Im Fall von Online-Tageszeitungen besteht das gemeinsame Ziel im Erreichen einer möglichst großen Zielgruppe. Daneben erfüllen die Marken von Online-Tageszeitungen aber auch andere Funktionen für die Verlage:

Lebensgewohnheiten können sich auch ändern. Und deswegen ist es schon immer ein Ziel, auch die Online-Leser für das Printmedium zu begeistern, weil da kriegen wir zusätzliche Erlöse. (Quelle: E1)

(...) die Kaufzeitungen sind alt. Der Kurier ist alt, die Presse ist alt, der Standard ist nicht ganz so alt, die Krone altert. Es gibt dann auch das Problem mit den Abonnenten, die sterben einfach weg (*kichert*). Da müssen sich die Zeitungen wirklich überlegen, was sie machen sollen, um junge Leute zu bekommen. Und ich glaube, dass ein Weg dann wirklich auch über das Internet führen kann. Dass ich da einfach versuche, die Leute, also die junge Zielgruppe wirklich früh an eine Marke zu binden. Und dadurch sie dann zu einem Käufer der Zeitung zu machen. (Quelle: E4)

Die Onlinemarke hilft den Unternehmen also nicht nur im Onlinewettbewerb, sondern auch beim Wettbewerb am Printmarkt - so zumindest die Hoffnung. In erster Linie befassen sich die Unternehmen aber mit dem online ausgetragenen Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Leser. Dieser hat eine andere Struktur als der Wettbewerb am Printmarkt. Auch andere Gegebenheiten des Internets, wie etwa, dass es keinen Redaktionsschluss gibt, sind bezeichnend für den Wettbewerb im Internet. Entscheidend ist bei der Frage, wie intensiv der Wettbewerb im Internet geführt wird, für die Experten vor allem die Zahl der Mitbewerber:

Dadurch, dass du das Internet täglich aktuell machen musst, minütlich aktuell machen musst, ist es relativ wurscht ob jemand eine Tageszeitung als Mutter hat, einen Rundfunksender, der noch dazu gebührenfinanziert ist und deswegen immer die Nase vorn haben wird, oder ob es ein Wochenmagazin ist. Deswegen ist das Feld der Mitstreiter ein anderes, als es im Print ist. Auch wenn wir uns immer als Online-Tageszeitung titulieren und wenn wir irgendwelche Präsentationen machen, dann kommen nur die anderen Online-Tageszeitungen rein. Aber in Wahrheit ist News genau so interessant zu beobachten, was sie machen, weil einfach auch die Zielgruppen ähnlich sind. Nachrichten sind Nachrichten, die müssen minütlich aktuell sein. Der User ist ein schwer umkämpftes Feld. (Quelle: E4)

(*Der Wettbewerb am Lesermarkt, Anm.*) Ist auch total groß. Eben, wie ich vorher gesagt habe, weil es einfach mehr Wege gibt als quasi klassische

Tageszeitung, wie man zu Informationen kommt. (...) Ja, es gibt ja jetzt auch über die Grenzen hinweg Konkurrenz. Also jetzt nicht so stark, aber ich meine Spiegel Online... Ganz viele Österreicher lesen Spiegel Online. Das ist am Printmarkt kein Konkurrent von uns. (Quelle: E1)

Nein, die (*Zahl der Mitbewerber, Anm.*) ist um ein Vielfaches höher. Sie müssen sich vorstellen, im Tageszeitungsbereich leben wir mit etwa zehn bis zwölf Zeitungen, die in ihrem Einzugsgebiet eine gewisse Relevanz haben. Im Onlinebereich, wie wir gestartet haben im Jahr 2006 gab es in der ÖWA 38 Onlineangebote, heute haben wir 180. Und das innerhalb von fünf Jahren. Von den 180 beschäftigen sich zumindest ein Drittel auch mit Nachrichten. Wir haben hier einen viel höheren Konkurrenzdruck. Und natürlich sind im Internet keine Grenzen gesetzt. Ich kann überall ein RSS-Feed oder Google News zu gewissen Themen checken und brauche keine österreichische Marke. Wenn es darum geht, sich sicher zu sein, ob eine bestimmte Nachricht mit einer gewissen Glaubwürdigkeit versehen ist, dann verlässt man sich schon wieder auf bekannte Marken. (Quelle: E2)

Die Experten erleben also einen intensiven Wettbewerb, der durch mehrere Faktoren gesteigert wird. Einerseits bewegen sich im Internet mehrere Akteure als am Printmarkt. Vor allem kämpfen sie alle mit den gleichen Mitteln: Nämlich schnell zu aktualisierenden Nachrichten. Tageszeitungen haben nicht mehr nur Tageszeitungen als direkte Konkurrenten, sondern auch Wochenmagazine und Rundfunkanstalten. Daneben spielt aber auch die Internationalität des Wettbewerbs eine Rolle. Wie manche der Experten anmerken, schauen die Österreicher gerne auch im Ausland nach Nachrichten. Dieser Faktor wird aber nicht überall gleich stark eingeschätzt: Während Experte 1 wie oben zitiert Spiegel Online zum Mitbewerb zählt, meint ein anderer Experte:

(...) ich würde sagen, etwa 15 bis 20 Prozent der Onlinenutzer schauen auch im Ausland bei Spiegel oder BBC oder Guardian oder Times oder was auch immer, aber soweit ich das erkennen kann, haben wir es hauptsächlich mit österreichischem Mitbewerb zu tun, wenn es um Nachrichten geht. Wenn es um Unterhaltungsquellen geht, dann zieht sich der Kreis mit Sicherheit ein bisschen weiter. (Quelle: E2)

Bemerkenswert ist auch, dass die Marktteilnehmer bemängeln, auf welche Art der Wettbewerb in Österreich geführt wird. Er werde nämlich nicht über Qualitätskriterien ausgetragen, sondern eher über Zahlen. Dies wirkt sich auch auf die Art aus, wie der Wettbewerb zwischen den Webseiten in der Öffentlichkeit ausgetragen wird. Sie definieren sich nicht über die Inhalte, sondern über ihren quantifizierbaren Erfolg. Gekämpft wird mit denselben Mitteln, die Differenzierung erfolgt nur über die Ergebnisse daraus.

Na es gibt für mich im Onlinebereich keinen erlebbaren Wettbewerb, wo es darum geht, ich habe jetzt mehr getitelt, schneller getitelt, war besser, weil Online in Österreich kein öffentlichkeitswirksames Match ist. (...) Ich erkenne es jedenfalls nicht. Natürlich schauen wir drauf, haben wir die Geschichte früher drinnen als die anderen? Machen wir sie unter Anführungszeichen „geiler“ auf? Haben wir mehr Klicks auf den Geschichten? Kriegen wir durch einzelne Geschichten und Themen mehr Reichweite als die anderen? Aber das ist sozusagen ein recht stiller Wettbewerb, ein sehr zahlenorientierter Wettbewerb. Das ist kein emotionaler Wettbewerb. (Quelle: E2)

Also die Konkurrenzanalyse wird schon sehr genau betrieben, weil einfach das Internet generell ja in alle Zahlen und Fakten zerlegt wird. Ob das so sinnvoll ist, sei jetzt mal dahin gestellt. Nur, das „unique“ wird zu wenig herausgearbeitet. Es wird immer geschaut: Was machen die anderen? Es ist viel zu sehr ein Einheitsbrei. (...) Und da fehlt das unique, das die Tageszeitungen haben. Die sind mal groß, mal klein, mit mehr Bildern, oder eher wenigen Bildchen. Also die Printausgaben unterscheiden sich mehr voneinander als es bei den Webangeboten dann ist. (Quelle: E4)

So erkennen Vertreter der Online-Tageszeitungen selbst - wenn auch keine Vertreter der Redaktionen - Defizite bei der Art, wie der Wettbewerb ausgefochten wird. Ihrer Meinung nach heben sich die Seiten voneinander nicht ab - obwohl genau dazu eine Marke da sein sollte (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 349). Es wird auch sehr stark auf die Konkurrenz geschaut, was für die Teilnehmer eine intensive Erfahrung des Wettbewerbs bedeutet. Grundsätzlich kann man sagen, dass es durchaus Potenzial zur Differenzierung gäbe - das von den Unternehmen aber nicht genutzt wird. Der Wettbewerb ist - aus Gründen, die noch zu klären sein werden - extrem zahlenbasiert und wird kaum über inhaltliche Argumente geführt. Auch die „extreme Analyse“ der Mitbewerber führt zu einer intensiven Form des Wettbewerbs. Zwei Hypothesen lassen sich aus den Aussagen der Experten ableiten:

►H1: Wenn ein Verlagshaus neben einer Online-Tageszeitungen auch andere Produkte anbietet, können die Marken von Online-Tageszeitungen auch Funktionen für andere Produkte erfüllen.

►H2: Steigender nationaler sowie internationaler Wettbewerb - hervorgerufen vor allem durch eine größere Zahl von Mitbewerbern - erfordert eine starke Differenzierung der Online-Tageszeitungen durch Marken.

FF3: *Welchen Einfluss hat das technische Umfeld auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?*

Hier wurde untersucht, wie sich die technischen Möglichkeiten des Internets, besonders des World Wide Web, auf die Praxis der Markenführung auswirken. Das Internet, das die Grundlage für eine Vielzahl von Anwendungen darstellt (vgl. Kapitel 4), ist vor allem eine technische Innovation, die Implikationen für die Wertschöpfungskette, aber auch auf das Leserverhalten hat (siehe dazu Forschungsfrage 4). Folgende Aussage bietet einen Überblick über die Möglichkeiten, die von Online-Tageszeitungen heute bei der Markenführung genutzt werden:

Also ich würde sagen einerseits, natürlich Werbung, Onlinewerbung, alle Arten von Onlinewerbung. Also Banner und Contentads und so weiter. Und die andere Seite ist Google und die ganzen anderen Suchmaschinen und Adwords natürlich, Social-Media-Kanäle, Facebook, Twitter. (...) man versucht natürlich eine Stammleserschaft aufzubauen, man versucht aber auch, diese ganzen Search Engine Geschichten nicht außer Acht zu lassen. Also wir haben auch Leute, die sich extra damit beschäftigen und die Kampagnen auf Google machen. Social Media sowieso, also unsere Redakteure machen das nebenbei, dass sie Facebook beliefern und Twitter und so weiter. (Quelle: E3)

Online-Tageszeitungen kommunizieren also nicht nur über ihre Internetseite, sondern auch über andere Internetseiten (via Banner und Kooperationen) sowie über soziale Netzwerke wie Facebook und Twitter. Eine weitere Möglichkeit, Inhalte zu vertreiben und ein Publikum zu finden, sind Suchmaschinen, insbesondere Google. Diese Kanäle stehen freilich nicht nur Onlinemedien zur Verfügung, sondern allen werbetreibenden Unternehmen. Onlinemedien werben aber hauptsächlich auch online, wie sich zeigt. Auf die Frage, welche Kanäle in erster Linie genutzt werden, antwortet eine Expertin:

Vorwiegend Online, aber wir haben natürlich auch die Möglichkeit, in der Zeitung zu schalten. Wir machen auch immer wieder so Gegengeschäfte mit anderen Medien und haben dann Radiowerbung oder schalten in anderen Zeitungen. (Quelle: E3)

Auch bei einer anderen Tageszeitung wird so vorgegangen:

(Wir benutzen, Anm.) alle klassischen Werbemittel, die man auch aus dem Offlinebereich kennt, also möglichst oft mit der Marke, einem bestimmten Slogan, einem bestimmten Service oder einem bestimmten Nutzen, einem bestimmten Angebot präsent zu sein. Was anderes gibt es nicht. *(Die wichtigsten Instrumente sind, Anm.)* zum einen die Sichtbarkeit im Google bei allen möglichen Themen, die gesucht werden.

Und das zweite ist das Markenführen durch klassische Onlinekampagnen. (Quelle: E2)

Die Markenführung im Netz unterscheidet sich dabei deutlich von jener mit Offline-Kanälen. Dies wurde auch schon in Kapitel 2 theoretisch dargelegt. Von den Experten wurde bestätigt, dass durch das Internet eine bedeutende Dimension dazugekommen ist, nämlich die Interaktion. Marken erhalten einen Rückkanal, der sie menschlicher und greifbarer macht. Das stellt aber auch hohe Anforderungen an die Medienunternehmen.

Im Print kannst du lesen, aber du kannst nicht in Interaktion treten, oder nur sehr schwer. Du kannst einen Leserbrief schreiben und schauen, ob der Leserbrief abgedruckt wird, aber das war es. Diese Erlebniswelt fehlt ein bisschen, dass ich wirklich etwas interaktiv mitgestalten kann, dass ich die Marke irgendwie erleben kann. Und das ist etwas, das vor allem das Internet leisten kann. (Quelle: E4)

Dieser Paradigmenwechsel manifestiert sich besonders in den so genannten „Social Media“. Diese stehen für Angebote, bei denen sich in erster Linie die Internetnutzer untereinander austauschen. Immer mehr gibt es dort aber auch Möglichkeiten für Unternehmen, in Erscheinung zu treten und für ihre Inhalte zu werben (vgl. Parise/Guinan/Weinberg 2008). Auch für österreichische Online-Tageszeitungen sind die sozialen Netzwerke wie Facebook oder Kurznachrichtendienst Twitter ein wichtiges Werbemittel geworden:

Wenn man jetzt mal ein Ding aus dem Online-Marketing rauspickt, das Social-Media-Marketing zum Beispiel. Das ist einfach etwas, das noch relativ neu ist, würde ich sagen. Aber es ist für uns einfach unheimlich spannend. (...) es ist für uns ein nettes Tool, um die Leute hinter die Kulissen blicken zu lassen. Du wirst dann als Redakteur oder als Marke irgendwie menschlicher, also mehr zum Anfassen. Wenn wir was posten, ist das immer mehr auf persönliche Art, also entweder mit einer Frage dazu, oder einem Statement dazu und da kommen drunter immer gleich die Antworten und dann posten sie wieder zwischenrein. (Quelle: E1)

Den (*Social Media Bereich, Anm.*) schätzen wir sehr. Wir sind auch das Angebot Österreichs mit dem bei weiten meisten Fans. (...) Das ist uns relativ wichtig. Ich glaube nur, dass das eher ein CRM-Tool ist als ein Marketing-Tool. Wenn man bedenkt, dass wir am Tag zwischen 250.000 und 320.000 Unique Clients erreichen, dann sind die 20.000, 22.000, 24.000 Fans, die wir haben, die mit der Marke dort in Berührung kommen, könnten zwar gute Multiplikatoren sein, wenn sie das weiterempfehlen und mehr nutzen würden, aber es ist im Verhältnis zur Breitenwirkung, die wir sonst haben, eher untergeordnet. (Quelle: E2)

Was dazugekommen ist, ist das Umfeld Social Media. Das ist einfach etwas Neues, wo wir in Wahrheit noch keine Erfahrung haben. Es gibt auch keine vorliegenden, guten Studien dazu. Sowohl für den österreichischen als auch für den deutschen Markt. Und auch was die Markenführung im Social Web anbelangt, da stecken alle noch in ihren Kinderschuhen. Was man daraus machen kann, und wie man daraus auch wirklich Reichweiten steigern kann, das gilt es eigentlich zu lösen (Quelle: E4)

Es wird deutlich, dass der Bereich der sozialen Netzwerke in den Marketingabteilungen angekommen ist und die Verantwortlichen sich damit beschäftigen. Auch die Analyse des dortigen Erfolgs wird sehr genau betrieben, auch im Vergleich mit Konkurrenzangeboten. Die Intensität, mit der die Markenführung in sozialen Netzwerken betrieben wird, schwankt jedoch und ist Ergebnis persönlicher Vorlieben, wie folgendes Zitat beweist. Dieser Expertin fehlt der ökonomische Erfolg bei der Markenführung in sozialen Netzwerken, weswegen Facebook und Twitter ihr hauptsächlich als Möglichkeit dienen, Nutzer auf die Webseite zu holen, die man wiederum an die Werbeindustrie verkaufen kann:

(Social Media, Anm.) ist für mich einfach noch ein Werbekanal, und das war es. Das sieht nicht jeder so. Aber für mich ist es immer so ein zweischneidiges Schwert. Was bringt es, für meine Leser eine Community auf Facebook aufzubauen, wenn ich das nicht monetarisieren kann? Jeder Klick, den ich auf (N.d.O.M.) erzielen kann, ist eine Page Impression, jede Page Impression sind fünf Ad Impressions, und die kann ich wieder verkaufen kann zu einem TKP von. Letztendlich geht es auch ums Geld verdienen. Warum macht man die ganze Markenführung? Wir wollen Reichweite generieren, wollen Reichweite online generieren, weil wir Geld von den Werbekunden haben möchten. Also das ist jetzt so ein Kreislauf. Wenn ich jetzt unheimlich viele Social-Media-Aktivitäten setze, (...) dann will ich meine Zielgruppe dort natürlich auch erreichen, aber ich will sie gerne auf meiner Webseite haben. (Quelle: E4)

Sie sieht die sozialen Netzwerke also vorrangig als Werbeinstrument. Speziell Facebook und Twitter werden hier als Möglichkeit gesehen, die Nutzer zu erreichen und auf die Seite der Online-Tageszeitung zu bringen. Als weitere wichtige Dimension, die den Verlagen bei der Markenführung im Netz zur Verfügung steht, nennen die Verantwortlichen Suchmaschinenwerbung (siehe auch Zitate oben). Dabei wird darin investiert, die Inhalte von der Online-Tageszeitung bei Google und anderen Suchmaschinen so weit oben wie möglich aufscheinen zu lassen. Die Art und Weise, wie diese Möglichkeit in Österreich derzeit genutzt wird, halten sie aber für ausbaufähig:

Also ein Bereich, wo wir beim Onlinemarketing noch nicht so stark vertreten sind, ist Search. Einfach, weil es dafür kein Budget gibt, oder nur wenig. Aber im Prinzip kann man, also man spricht ja immer davon, die Onlinebranche wächst, wächst, wächst, die wächst dann meistens nicht so stark im Display-Bereich, also bei der Werbung, der Banner-Werbung. Die wächst stark im Search-Bereich und bei Social. (...) Zum Beispiel Abo-Verkäufe wäre sehr gut, das voll zu pushen, weil wenn du wirklich einen Abschluss brauchst, einen Verkauf, dafür ist Performance-Marketing eigentlich sehr gut geeignet. (Quelle: E1)

Die immer größere Verfügbarkeit des Internets eröffnet den Unternehmen aber auch weitere Möglichkeiten, für sich zu werben. Im Fall von klassischer Plakatwerbung ist das Werbemittel nicht neu, hat aber durch die veränderten technischen Voraussetzungen eine neue Bedeutung bekommen:

Und was auch sehr im Kommen ist, ist Outdoor-Werbung. Die Menschen sind immer mehr unterwegs, und es gibt auch immer mehr Möglichkeiten für wirklich sehr schöne Outdoor-Werbung, und da ist sicherlich noch viel Potenzial drinnen. Mein potenzieller Leser ist ja auch mittlerweile always on. Immer mehr ist es Standard, dass man in irgendeiner Form ein Handy hat, mit dem man ins Internet gehen kann. Das heißt, dadurch kriegt Outdoor-Werbung ja einen ganz anderen Stellenwert. (Quelle: E4)

Dass das mobile Internet auf dem Vormarsch ist, eröffnet für die Online-Tageszeitungen also eine weitere Möglichkeit, Werbung für sich zu machen. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Unternehmen den Nutzern weitgehend folgen, also dort für sich werben, wo ihre Angebote auch genutzt werden können. Also hauptsächlich online, bei Suchmaschinen, auf anderen Webseiten und in sozialen Netzwerken. Das mobile Internet erweitert das Netz in den öffentlichen Raum, wodurch sich dort auch neue Möglichkeiten zum Werben eröffnen. Auch wurde festgehalten, dass Marken durch die Möglichkeit zur Interaktion mit dem Publikum „anfassbarer“ (vgl. E1) werden. Aus dem Gesagten kann man folgende Hypothesen ableiten:

►H3: **Je mehr das Internet in alle Bereiche unseres Lebens vordringt, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich für die Markenführung bei Online-Tageszeitungen.**

►H4: **Je mehr eine Online-Tageszeitungen mit ihren Nutzern kommuniziert, desto mehr verändert sich das Bild, das die Nutzer von ihr haben.**

►H5: **Online-Werbung ist für Online-Tageszeitungen effizienter als Offline-Werbung.**

FF4: *Welchen Einfluss hat das Verhalten der Mediennutzer auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?*

Es ist davon auszugehen, dass sich das Verhalten der Mediennutzer seit der Ausbreitung des Internets stark verändert hat. Laut einer Langzeitstudie des deutschen öffentlich-rechtlichen Rundfunks liegt die Internetnutzung im zeitlichen Medienbudget der Nutzer mit 83 Minuten bereits vor Nutzung von Printmedien (51 Minuten) (vgl. Ridder/Engel 2010: 523). Besonders beliebt sind dabei Social-Media-Angebote (u.a. Wikipedia, Facebook, Youtube), wie der Austrian Internet Monitor herausgefunden hat. Bei den Experten wurde in diesem Zusammenhang abgefragt, wie sich das veränderte Nutzerverhalten auf ihre Arbeit auswirkt. Zunächst die Einschätzungen der Experten, mit welcher Form von Nutzerverhalten sie es zu tun haben:

Das erkennt man daran, dass die Leute einfach unglaublich viel springen, von Seite zu Seite, dass viele ihre Nachrichten über Google News beziehen, also quasi ein News-Aggregator, wo vollkommen egal ist, für diese Person offensichtlich, woher sie ihre News bekommt. Es gibt einfach viel mehr Stellen, wie man zu News kommen kann. Also es gibt halt diese paar große Zeitungsmarken in Österreich, aber im Internet kriegst du ja von überall Informationen. (...) Es schwimmt irgendwie alles. (Quelle: E1)

Es ist viel kürzer, unharmonischer, unkonzentrierter, unberechenbarer, wankelmütiger. Es scheint keine besondere Regelmäßigkeit vorhanden zu sein, bei einem Großteil des Publikums. Es ist sehr themengetrieben (...). Aber darüber hinaus.. Wir haben zum Beispiel etwas über 50 Prozent unserer Besucher sind wiederkehrend, also besuchen uns häufiger innerhalb eines Monats. Die anderen 50 Prozent schauen bestenfalls gelegentlich vorbei. Wir sind jetzt fünf Jahre am Markt, das verdichtet sich zunehmend. Also ich schätze mal, noch zwei, drei Jahre, und wir werden zwei Drittel bis siebzig Prozent haben, die wiederkehrend sind. Der Rest wird durchrollieren. Das ist dann aber auch das Ende des Wachstums in dem Segment, in dem wir zu Hause sind. (Quelle: E2)

Im Internet wird anders gelesen. Ich lese quer im Internet. Ich hüpfte von Bildchen zu Bildchen vielleicht, und ich kann gar nicht so viele Informationen aufnehmen. Solche extrem lange, detaillierte Artikel müssen anders aufbereitet werden. Die müssen mit irgendwelchen Infografiken viel stärker unterbrochen werden. Die Aufmerksamkeit von den Lesern ist einfach eine ganz andere. (...) Wenn ein Medium zwischen fünf und sechs Minuten Aufmerksamkeit erhält, sind das eh schon gute Daten. Also das hat sich schon stark verändert und es bedingt auch eine andere Aufbereitung. (Quelle: E4)

Diese Einschätzung deckt sich in etwa mit der Tatsache, dass es im Internet für eine Tageszeitung eine weitaus größere Zahl von Mitbewerbern gibt als am Printmarkt und der in Kapitel 4.3.4 angesprochenen „Ökonomie der Aufmerksamkeit“. Demnach verteilt sich eine knappe Aufmerksamkeit auf immer mehr Angebote. Neue Angebote wie die angesprochenen Nachrichten-Aggregatoren vereinfachen es, Inhalten von verschiedenen Quellen direkt miteinander zu vergleichen und nicht nach Anbieter zu wählen, sondern nach der Überschrift. Dazu kommt, dass es für Nutzer überaus einfach ist, also ohne große Aufwendungen oder Kosten verbunden, zwischen verschiedenen Angeboten zu wechseln. Dies bedeutet für die Online-Tageszeitungen, dass sie aktiv auf diese Veränderungen reagieren müssen. Wie sie auf das veränderte Nutzerverhalten reagiert haben, beschreiben zwei der Experten so:

Wir haben einfach versucht, in den letzten Jahren, unsere digitale Marke im gesamten Markenauftritt mehr in den Fokus zu stellen, weil wir einfach gesehen haben, ok, das ist wichtig. Die Leute müssen wissen, dass wir auch im Netz präsent sind. Also (*N.d.O.M.*) muss in das Relevant Set der User kommen. Und deswegen war dann der Entschluss, oder eher der langwierige Prozess, genauso wie es für die (*N.d.P.M.*) eine Werbekampagne gibt, muss es auch für (*N.d.O.M.*) eine Werbekampagne geben, mit klaren Aussagen, was (*N.d.O.M.*) bedeutet. Printkampagne, Hörfunkkampagne, also alle klassischen Kommunikationskanäle auch für (*N.d.O.M.*) zu nutzen. (Quelle: E1)

Also insofern, dass wir uns besonders bemühen müssen, dass die User bei uns bleiben. Weil man im Internet einfach innerhalb von einer Sekunde da ist und dann wieder weg ist. Eine Zeitung muss ich mir kaufen und dann beschäftige ich mich damit. Wenn im Internet etwas nicht interessant genug ist, ist man halt schnell wieder weg. (Quelle: E3)

Eine Expertin erklärt also, durch die Forcierung einer Markenstrategie auf dieses sprunghafte Verhalten reagiert zu haben. Der Begriff „Relevant Set“ beschreibt eine „Auswahl von Produkten bzw. Marken im Bewusstsein eines Konsumenten“ (Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Relevant Set). Die Aufnahme in das Relevant Set ist mit der Hoffnung gleichzusetzen, aus der namenlosen Masse der Informationsanbieter hervorstechen. Während in Print die Auswahl noch eher begrenzt ist, ist sie online schon wesentlich größer. Aus dieser Tatsache ergeben sich auch Funktionen, die die Marken aus Sicht der Experten zu erfüllen haben:

Orientierung. Eine Marke steht für das Decken einer bestimmten Erwartungshaltung und diese Erwartungshaltung geht zumeist einher mit der offline gebildeten Markenidentität und wenn die sich dann den Notwen-

digkeiten im Onlinebereich ein bisschen mehr anpasst - da gibt es die Geschwindigkeit der Nachricht, das Vorausschreiben, nicht Hinterher-schreiben, das Beibehalten einer gewissen Stilistik oder das Ändern dieser wenn es sozusagen darum geht, einen weiteren Leserkreis zu erreichen, wenn halt eine gewisse Zielgruppe wie zum Beispiel wie die der Kronen Zeitung online gar nicht mehr zu erreichen ist, na dann muss sich die Marke online neu fortsetzen und erfinden. (Quelle: E2)

Ich glaube dass es für den Nutzer das Nutzungsverhalten erleichtert, wenn er weiß, welche Marke er gerne liest oder welches Medium er gerne liest. Und wenn es da starke Marken gibt, ist es für ihn einfacher, weil er dann weiß, woher er sich die Informationen holen soll. Man sieht das auch an der Use-Time, also die Zeit, die er auf der Seite verbringt, die ihm gefällt. (Quelle: E3)

Eine starke Marke bietet demnach Orientierung, die ohne eine Marke nicht vorhanden wäre. Nutzer, die im Netz aktiv nach Informationen suchen, werden demnach zuerst jene Marken ansteuern, die sie kennen und denen sie vertrauen. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, dienen Marken den Nutzern als Orientierung, indem sie die Transaktionskosten, insbesondere die Suchkosten, reduzieren. In Internet ist es grundsätzlich zwar einfach, an Informationen zu kommen. Andererseits ist es aber schwer, im Meer der Informationen den Überblick zu wahren und sogar noch schwerer (wenn nicht unmöglich), die Qualität der angebotenen Informationen zu beurteilen. Bei diesen Problemen können Marken den Nutzern helfen. Doch obwohl Marken für die Konsumenten wichtige Funktionen übernehmen könnten, ist die Markentreue nach Ansicht der Experten noch nicht besonders stark ausgeprägt:

Also ich glaube, dass es (*das Markenbewusstsein, Anm.*) im Printbereich stark ausgeprägt ist. Wir profitieren natürlich von der Zeit, wo (*N.d.P.M.*) schon am Markt ist. Also xxx Jahre. Das ist einfach eine lange Zeit und das ist auch einfach eine sehr bekannte Marke in Österreich. In Österreich kennt jeder (*N.d.P.M.*). Ich glaube im Internet ist das Markenbewusstsein nicht so hoch. Da verwäscht sich das irgendwie. Wir haben einfach die Erfahrung gemacht, dass nicht alle, die (*N.d.P.M.*) lesen, automatisch dann (*N.d.O.M.*) zum Beispiel nutzen. Das mag daran liegen, dass die Digitalmarke nicht von Anfang an so gepusht wurde. (Quelle: E1)

Man kann die Leser schon erziehen, auch im Internet. Vielleicht nicht so einfach, wie es im Print ist. Andererseits: Die Zeitungen machen es ja schon sehr sehr lange. Das sind alles alte Marken. Die Krone gibt es seit 1900. Uns gibt es auch seit 50 Jahren. Die hatten einfach wesentlich mehr Zeit, das kommt halt auch noch dazu. Man glaubt, das muss immer gleich alles so funktionieren, aber die Zeit ist eine andere. Es gibt das Internet ernstzunehmenderweise seit zehn Jahren. Also so gesehen

ist man zu unrecht auch ein bisschen ungeduldig, was jetzt Markentreue und dergleichen anbelangt. (Quelle: E4)

Der Hauptgrund für die niedrigere Markentreue ist nach Ansicht der Experten also die kürzere Zeit, die die Marken auf dem Markt sind. Besonders im Vergleich zu den hiesigen Zeitungsmarken sind die Marken der Online-Tageszeitungen noch jung: Die ältesten sind 15 bis 16 Jahre alt. Die Wiener Zeitung ist beispielsweise seit mehr als 300 Jahren am Markt (vgl. Wienerzeitung.at: Die Wiener Zeitung GmbH). Die Presse trägt ihre Geschichte bereits im Untertitel: „Frei seit 1848“ (DiePresse.com: Unternehmen). Aus den Antworten der Experten können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

‣**H6: Die Markentreue der Leser ist im Internet geringer als bei Printprodukten.**

‣**H7: Je mehr Funktionen, insbesondere Orientierung, eine Marke einer Online-Tageszeitung ihren Nutzern bietet, desto erfolgreicher ist sie.**

FF5: Welchen Einfluss hat die Online-Werbeindustrie auf die Markenbildung von Zeitungsunternehmen im Internet?

Der Werbemarkt ist im Internet noch wichtiger für die Unternehmen, weil die Verkaufserlöse vollkommen wegfallen. Anzeigen sind daher ihre Haupteinnahmequelle. In der fünften Forschungsfrage wurde abgefragt, wie das Verhältnis der Online-Tageszeitungen zum Werbemarkt die Markenführung beeinflusst. Dabei kam heraus, dass die Bedingungen am Werbemarkt sich durchaus von jenen am Printmarkt unterscheiden, vor allem in der Struktur des Werbemarktes und auf der Ebene der Akteure. Bei der Beschaffenheit des Werbemarktes spielt auch das technische Gerüst des Internets und die Möglichkeiten, die es für die Analyse des Unternehmenserfolgs bietet, eine Rolle:

(...) im Gegensatz zu Print geht bei Online fast alles nur über Agenturen. Es ist viel weniger Direktverkauf. Also, was den Anzeigenbereich betrifft. Und Agenturen arbeiten sehr gerne mit sehr einfachen Hilfsmitteln wie Cervis, das ist ein Tool, wo alle Mediadaten eingespeist werden. Es gibt im Onlinebereich eine ähnliche Studie wie die MA, das nennt sich die ÖWA plus, und wenn du im Cervis einfach Parameter eingibst und dann den Mediaplan eins zu eins so nimmst, was oft passiert, kannst du in Wahrheit wirklich erfolgreich nur sein, wenn du zu den größten Medien

gehört. Offensichtlich ist gerade der Trend einfach in Richtung Reichweite, Reichweite, Reichweite, Reichweite. (Quelle: E1)

Es geht immer darum: Wie viele User gibt es? Wie viele Unique Clients gibt es? Wie lange verweilt jemand auf der Webseite? Das sind einfach nach wie vor die wesentlichen Kennzahlen. Mittlerweile wird das Internet ja wirklich zu Tode analysiert. Da geht es ja nicht mehr nur rein um den Klick auf der Seite, sondern schießt er was ab oder kommt der irgendwann einmal später auf die Seite, dann kann es vielleicht auch noch dem Medium zugeschrieben werden. Da werden mittlerweile Experimente gemacht, da wird man schon zum gläsernen Menschen gemacht. (Quelle: E4)

(...) Zahlen sind einfach das, was wir haben. Das ist in diesem Segment einfach das beste. Im B2B-Markt müssen wir mit Zahlen arbeiten und im B2C-Markt müssen wir einfach mit guten Ideen arbeiten und mit der Community. (Quelle: E3)

Wiederum spielen die Zahlen eine extrem große Rolle. Dies könnte auch eine Ursache dafür sein, dass der Wettbewerb zwischen den Online-Tageszeitungen hauptsächlich mit quantitativen Argumenten ausgetragen wird. Ein weiterer Unterschied zu Print ist, dass sich die Konkurrenz am Werbemarkt für die Online-Tageszeitungen erhöht hat. Denn genau wie am Lesermarkt treten am Werbemarkt auch andere (Wochen-)Medien, Suchmaschinen und soziale Netzwerke als Mitbewerber auf. Dies bedeutet für die Online-Tageszeitungen, einem größeren Konkurrenzdruck ausgesetzt zu sein.

Man hört immer: Zehn Prozent der Printumsätze sind online. Also zehn Prozent, die die Kunden ausgeben. Die geben halt nur nicht zehn Prozent in Display-Werbung aus, sondern die geben vielleicht zwei Prozent in Display-Werbung aus und den Rest geben sie bei Google aus, für Google Ads, oder bei Facebook, Facebook ist ja riesig einfach, da hat man so eine Reichweite und Targeting-Möglichkeiten, die man halt sonst nicht so leicht irgendwo findet. Deswegen auch da wieder extrem hoch die Konkurrenz auf dem Anzeigenmarkt. (Quelle: E1)

Eine der wichtigsten Fragen lautet in dieser Hinsicht, ob sich am Werbemarkt durch ein bestimmtes redaktionelles Umfeld höhere Preise durchsetzen lassen. Denn die beste Marke und der beste Inhalt bringen aus ökonomischer Sicht wenig, wenn sich die Werbeindustrie nur die Zahl der Besucher interessiert. Einige Experten sehen die Online-Tageszeitungen dabei im Vorteil:

Es wurde zum Teil versucht, durch Billigpreispolitik bei der Werbung den Wettbewerb zu verstärken, aber ich glaube, das ist nicht gelungen, weil immer noch die Qualität zählt. (Quelle: E3)

Die Tageszeitungen machen da sehr sehr viele Studien in Richtung Qualität zu finden und es ist schon so, dass das Klickverhalten von Lesern, wo redaktioneller Content rundherum gestrickt ist, wesentlich besser funktioniert als eben bei Plattformen wie sms.at oder gmx.at, wo ich einfach eine gewisse Anwendung betreiben möchte. Also Qualität zahlt sich schon aus. Und daher wird auch gerne geworben auf Tageszeitungen. Es sind ja auch alle Portale prinzipiell gut gebucht. (Quelle: E4)

Diese Zitate zeigen, dass es die Experten sehr wohl für sinnvoll halten, mit einem qualitativ hochwertigen Inhalt gegenüber der Werbewirtschaft zu argumentieren. Argumentiert wird hier aber mit einem generell redaktionellen Umfeld, nicht mit einem qualitativ hochwertigen. Auch wird das Klickverhalten der Leser als Argument herangezogen. Es bleibt der Eindruck, dass sich Qualität in nackte Zahlen übersetzen lassen muss, um bei der Werbeindustrie als Argument Gültigkeit zu erlangen. Die Voraussetzungen, die die Kriterien des Werbemarktes darstellen, erfordern eine bestimmte Herangehensweise an die Markenführung gegenüber dem Werbemarkt, die sich von der Markenführung gegenüber dem Lesermarkt unterscheidet.

Wir müssen den Druck, was viel träger und mühsamer ist, über den Konsumenten gegenüber der Marke also dem werbetreibenden Unternehmen ausüben und den sozusagen zu der Erkenntnis verhelfen, dass eine so starke Marke die der immer wieder wahrnimmt, nicht ausgelassen werden darf, wenn man wirbt und dann über diesen Druck bei den Mediaagenturen dafür zu sorgen, dass sie der Meinung sind, da soll eine Kampagne laufen. Kann ja nicht sein, dass du dagegen entscheidest. Das wird der mühsamste Prozess in der Entwicklung von Onlinemedien. (Quelle: E3)

Dies ergibt den Eindruck, dass die Experten keine große Hoffnung darin setzen, gegenüber dem Werbemarkt ein bestimmtes Markenbild aufzubauen, weil sie ohnehin auf taube Ohren stoßen. Auf die Frage, ob es als Online-Tageszeitung überhaupt etwas bringt, Markenführung gegenüber dem Werbemarkt zu betreiben, antwortet eine Expertin:

(...) wie versuchen uns schon zu positionieren, als (*N.d.P.M.*). Bei den Präsentationen versuchen wir einfach auch, zu erzählen, wie unsere Leser ausschauen im Vergleich zu anderen Zeitungen, um da einfach etwas Uniques zu schaffen. Doch, das machen wir schon. Auch bei den Werbekunden. Nicht nur bei den Lesern. (...) Wir versuchen einfach, mehr Kunden zu gewinnen. Bei uns funktioniert das an sich sehr gut, wir vermarkten uns ja komplett selber, viele haben ja Marketinggemeinschaften mit irgendwelchen Agenturen, das machen wir nicht. Da sind wir eben sehr, sehr gut unterwegs. Das hat sicher etwas damit zu tun, dass wir als (*N.d.P.M.*) auch auftreten und dass uns das wichtig ist, un-

seren Verkäufer auch zu haben, der gemeinsam mit den Kunden Konzepte entwickeln kann, der Medienberater ist, das sind einfach Dinge, wo wir versuchen, beim Werbekunden ein positives Bewusstsein zu schaffen, damit er gerne bei uns bucht. Also in der Form bringt die Markenführung schon etwas. (Quelle: E4)

Grundsätzlich bleibt zu sagen, dass die Beurteilung des Wettbewerbs am Anzeigenmarkt sehr subjektiv ist. Einige Experten sind mit der Situation nicht besonders zufrieden, andere wiederum schon. Alle sind sich einig, dass der Wettbewerb extrem zahlenlastig ist. Das bedeutet auch, dass nicht quantifizierbare Merkmale, wozu auch die Stärke einer Marke gehört, oft unter den Tisch fallen. Markenführung zahlt sich dennoch auch mit Hinblick auf den Werbemarkt aus, sind die Experten überzeugt. Denn: Wer es mit seiner Marke versteht, eine große Leserschaft aufzubauen, übt auf diese Weise Druck auf den Werbemarkt aus. Eine direkte Markenführung gegenüber dem Werbemarkt wird teilweise zwar betrieben, schlägt sich laut Expertenmeinung aber nicht direkt im ökonomischen Erfolg nieder. Wie auch schon bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage zu erfahren war, wird der Wettbewerb öffentlich auch nicht über Qualitätskriterien ausgetragen, sondern vor allem über die Zahl der User. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

►**H8: Die Kriterien, nach denen der Werbemarkt Anzeigen schaltet, bestimmen die Strategie bei der Markenführung einer Online-Tageszeitung mit.**

►**H9: Die Kriterien, nach denen der Werbemarkt Anzeigen schaltet, bestimmen die Art und Weise, wie der Wettbewerb zwischen den Online-Tageszeitungen öffentlich ausgetragen wird.**

FF6: *Welches Einfluss haben die Marke und die Medieninhalte einer Tageszeitung im Internet aufeinander?*

Anschließend an das Dilemma der Online-Tageszeitungen, nur anhand weniger Kennzahlen von der werbetreibenden Industrie gemessen zu werden, sollte mit Hilfe dieser Forschungsfrage herausgefunden werden, wie sich die Markenführung auf die Inhalte einer Seite auswirkt und wie die Inhalte wiederum zur Markenführung beitragen können. Einerseits sind Inhalte etwas, das die Marken voneinander abgrenzt. Andererseits müssen die Inhalte aus ökonomischer Sicht dazu dienen, gewisse Kennzahlen zu verbessern. Das lässt die Annahme zu, dass nur solche

inhaltliche Kriterien bewusst verfolgt werden, die sich gut in die wichtige Kennzahlen übersetzen lassen.

Eine Marke ist laut Definition in Kapitel 2.1.2 ein Nutzenbündel, das sich von anderen Angeboten, die die gleichen Bedürfnisse erfüllen, differenziert. Markenführung beinhaltet also per Definition, sich von seinen Mitbewerbern abzuheben. Online-Tageszeitungen können dies vor allem über ihre Inhalte tun. Die befragten Experten sehen darin aber gewisse Schwierigkeiten, wenngleich sie versuchen, mit ihren Texten und Bildern eigene Wege zu gehen:

Ja, aber das ist schwierig. Es sind natürlich alle Online-Nachrichtenmedien zu einem gewissen Teil auch von den Presseagenturen abhängig, klarerweise. Deswegen ist es zum Beispiel unser Anspruch, nicht eins zu eins Pressemeldungen, oder APA-Meldungen zu übernehmen. Das bedeutet für uns Qualität, oder Premium, dass das eigentlich nicht passieren soll. (Quelle: E1)

Naja, man braucht eine Stilistik. Ich glaube, man braucht eine bestimmte Herangehensweise an Themen, die wiedererkennbar ist (...). Es kommt dann immer darauf an, welche Zielgruppe man erreicht und wie man der am ehesten entspricht. Wenn ich also eine breite Masse aus dem österreichischen soziodemografischen Mittelbau erreichen möchte, bin ich mit sowas, was wir mit (*N.d.O.M.*) machen, offensichtlich sehr gut aufgehoben, sonst hätten wir nicht die Reichweite, die wir haben. Und wenn ich halt eher eine modernere, urbanere, gebildete Leserschaft erreichen will, dann ist der Standard hervorragend dafür gemacht. Und wenn ich sozusagen mit dem Marktdruck, den ein ORF pflegen kann, mit einer bescheidenen optischen Herangehensweise mich transportiere als staatstragendes Rundfunkmonopol, dann ist das auch offensichtlich von Erfolg gekennzeichnet. So entspricht jede Marke ganz gut einem gewissen Zielpublikum und wird dort offensichtlich auch angenommen. (Quelle: E3)

Ob und wie sich die Online-Tageszeitungen voneinander unterscheiden, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht erarbeitet werden. Darüber könnte nur eine Inhaltsanalyse Auskunft geben. Wie die erste Expertin bestätigt, sind die Onlineangebote jedoch stark von den Meldungen der Nachrichtenagenturen abhängig, noch stärker als die Printredaktionen. Das führt dazu, dass die Inhalte bei allen Angeboten mit dem selben Grundmaterial arbeiten. Dies birgt die Gefahr, dass die Nachrichten für die Nutzer austauschbar werden. Welche Schritte unternommen werden müssen, um trotzdem eine Alleinstellung zu erreichen, führen folgende Zitate vor:

Die Art, wie geschrieben wird, die Art, wie aufgemacht wird, die Text-Bild-Sprache, die Positionierung der Geschichten, das Texten der Geschichten, das Anlegen weiterführender Geschichten und mehr Informa-

tionen und der multimediale Kontext, insbesondere das Zubringen von Bildserien, Slideshows, das sind alles Dinge, wo sich dann entscheidet, entspreche ich meiner Zielgruppe oder eben nicht. (Quelle: E3)

Wir arbeiten sehr viel über unsere Community. Jetzt mal unabhängig von unserer Redaktion, die immer versucht, als allererstes die Infos online zu stellen. Das ist sicher eines unserer größten Assets, dass wir immer die ersten sind mit unseren Nachrichten. Das zweite ist einfach die Community. Die Leute kommen zu uns und diskutieren in den Foren. (Quelle: E2)

Es ist beachtenswert, dass in diesen beiden Fällen unterschiedliche Augenmerke gelegt werden. Würden sich alle Seiten in die gleiche Richtung differenzieren, gäbe es nämlich keine Differenzierung. Die Online-Tageszeitungen bekennen sich also dazu, sich differenzieren zu müssen, sehen aber auch ein, dass dies bis jetzt noch nicht im großen Stil geschehen ist. Das mag auch daran liegen, dass es in den untersuchten Fällen bis jetzt kaum institutionalisierte Wege gibt, um die Marke nach innen, besonders gegenüber den Redakteuren, zu stärken. Eine Markenidentität, also ein Selbstbild, um im Bild von Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008) (siehe Kapitel 2.1) zu bleiben, wird also nicht gezielt aufgebaut, wie folgende Zitate erkennen lassen:

Der Mitarbeiter arbeitet ja jeden Tag mit der Marke. Also wenn er lebt, dass die Marke gute Leistungswerte hat, wenn er sieht, dass die Geschichten, die er geschrieben hat, geklickt werden, wenn der Verkäufer weiß, dass die Marke, für die er gerade eine Präsentation gemacht hat, die wird akzeptiert, das sind alles Dinge, die machen das aus. (...) Es ist eher ein persönlicher und interaktiver Prozess, als dass man hier im Hause „kampagnisieren“ würde. (...) Es gibt ganz kleine Leitfaden, aber im wesentlichen zählen Geschwindigkeit, Aktualität, und Trends entsprechen und das Ganze kurz getextet und populär sozusagen hinauszuposaunen. (Quelle: E2)

Nein, also die Redakteure wären falsch am Platz wenn sie das (*Markenbild*) nicht leben würden. Wir haben auch Chefs, die das vorleben. Das ist im Laufe der Zeit gewachsen. (Quelle: E3)

Die Hoffnung liegt also eher darauf, dass die Marke über die Stimmung in der Redaktion und damit auf natürliche Weise vermittelt wird. Ein Programm, um den Mitarbeitern die Markenidentität gezielt zu vermitteln, ist so gut wie nicht vorhanden. Diese soll, so die Erwartung, über das tägliche Geschäft organisch aufgebaut werden. Auch leitende Mitarbeiter werden angehalten, um die Philosophie des Hauses vorzuleben. Einer der untersuchten Fälle stellt eine gewisse Besonderheit dar, da in diesem Haus gerade ein „Markenprozess“ durchlaufen wird:

In diesem Markenprozess, da sitzt ja die gesamte Chefredaktion drinnen, die leitenden Redakteure von der (*N.d.P.M.*), die Geschäftsführer von (*N.d.O.M.*), also die sitzen da eh drinnen. Und Vertreter vom Marketing. Im Prinzip haben wir da die Blattlinie leicht adaptiert, das ist von der Redaktion gekommen. Wir haben unser Leitbild definiert, unsere Haltung definiert. Das wird, denke ich, auf alle Bereiche in irgendeiner Form Auswirkungen haben, auch wenn es nur das ist, dass du endlich ein klares Bild hast. (Quelle: E1)

In diesem Fall wird also gezielt etwas unternommen, um für sich selbst eine Markenidentität gezielt aufzubauen. Allerdings gibt es in diesem Fall eine Lösung für alle, die Onlineredaktion ist ein Anhängsel der Printredaktion. Eine eigene Markenidentität für den Internetauftritt wird nicht erarbeitet. Die Expertin gibt aber zu erkennen, dass es das Ziel ist, auch die Redakteure der Online-Ausgabe mit dem Markenbild zu erreichen:

Aber genau diese Markenbausteine, also wofür wir stehen, unsere Attribute, unsere Markenrolle, das ist halt erst im Roll-Out, also das ist noch nicht bis zu jedem Onlineredakteur vorgedrungen. Das ist aber das Ziel. (Quelle: E1)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die befragten Markenmanager sich darüber im Klaren zu sein scheinen, dass sich Internetseiten auch über ihre Inhalte abgrenzen können. Dies geschieht mit einer gewissen Stilistik, der Art, wie man die Geschichten erzählt, für welche Geschichten man sich entscheidet. Die Abgrenzung über den redaktionellen Content ist jedoch nicht einfach, denn in der gegenwärtigen personellen Ausstattung sind die Redaktionen stark auf Agenturmaterial angewiesen, wodurch sich die Inhalte zwangsläufig ähneln. Zwei Hypothesen lassen sich aus den Informationen der Experten ableiten:

►H10: **Je mehr eine Online-Tageszeitung unternimmt, ihre Inhalte anders als die Konkurrenten aufzuarbeiten, desto klarer wird das Bild, das die Nutzer von ihr haben.**

►H11: **Wenn eine Online-Tageszeitung ihre Markenidentität stärkt, wird auch das Bild, das Nutzer von ihr haben, klarer.**

►H12: **Wenn die Redaktionen ihre Inhalte vom Agenturmaterial stärker entkoppeln, bekommen Nutzer von der Online-Tageszeitung ein klareres Markenimage.**

FF7: *Welchen Einfluss hat das bestehende Markenkonzept einer Tageszeitung auf die Onlinemarke?*

Diese Forschungsfrage bezieht sich als einzige nicht auf eine Beziehung, die im MBAC-Modell bereits aufgezeigt wird. Diese Beziehung ist vielmehr spezifisch für Online-Tageszeitungen, die als Teil eines Verlages immer auch in Beziehung zu ihrer Muttermarke, also jener der Zeitung, stehen. Welche Strategien es bei einem Markentransfer zur Verfügung stehen, wurde bereits in Kapitel 2.3.1 dargelegt. Demnach beschreibt ein Markentransfer die Nutzung einer bestehenden Marke für eine neue Leistung. Die Unternehmen haben die Wahl zwischen einem unveränderten Transfer der Marke auf eine neue Leistung, dem Co-Branding (Verschmelzen zweier Marken) und dem Subbranding (vgl. Baumgarth 2008: 158f.). Letzteres wird bei den allermeisten Online-Tageszeitungen praktiziert. Durch einen Anhang zur bereits eingeführten Marke, der meist die URL wiedergibt, (diepresse.com, derstandard.at, kleinezeitung.at) wird die Marke erweitert.

Das Risiko bei der Einführung einer neuen Marke wäre, dass zu wenige der positiven Effekte der bereits eingeführten Marke auf die neue Leistung „abstrahlen“ (vgl. ebd.). Die meisten Online-Tageszeitungen entscheiden sich dafür, von der Bekanntheit der eingeführten Marke zu profitieren und die positiven Effekte mitzunehmen. Dadurch werden auch die Kosten für die Markenbildung reduziert. Die Entscheidung, beim Markenauftritt auf ein ganzheitliches Erscheinungsbild zu setzen, begründet eine Expertin so:

(N.d.P.M.) ist eine gute Marke, eine alteingesessene Marke. Wir sind ein Medienkanal vom (N.d.P.M.). Ich glaube man muss es eher so sehen, dass Verlagshäuser Medienunternehmen sind, die verschiedene Kanäle haben, um den Leser optimal zu bedienen. Dafür gibt es eine Webseite, genau so aber die (N.d.P.M.)-App, und da gibt es die Tageszeitung. Ich glaube, dass das eigentlich eher der wesentlichere Punkt ist als zu sagen (N.d.P.M.) ist eine eigene Marke und (N.d.O.M.) ist eine eigene Marke, das als Gesamtes zu sehen. (Quelle: E4)

Auch eine andere Expertin argumentiert, wie wichtig es ist, ein positives Gesamtbild abzugeben:

Ich glaube aber, dass die wenigsten Leute überhaupt wissen, dass wir zwei getrennte Firmen sind. Das ist eine geplante Wahrnehmung von uns als Marke. Ich glaube da muss man sich schon sehr intensiv damit beschäftigen, damit man das überhaupt weiß. Aber es ist gut, wenn es ein positives Gesamtbild gibt. Das schärft uns beide einfach. (...) Ideal-

erweise können sie den Vorteil oder wie sagt man, die positiven Qualitäten vom Printprodukt mitnehmen. So profitieren wir sicher vom Image der Zeitung als Qualitätsmedium und sie profitiert von unserem Image als schnell und viele User und so weiter. (Quelle: E3)

Einige der anderen Experten gaben dagegen an, die Onlinemarke auch von der Printmarke emanzipieren zu wollen. Es scheint aber eine Gratwanderung zu sein, sich einerseits abzuheben, gleichzeitig aber dem Markenkern treu zu bleiben. Abgrenzung wird zum Beispiel dadurch wichtig, dass Zeitungen nicht mit der Aktualität verbunden werden, die im Internet herrscht.

Also wir glauben grundsätzlich schon, dass es gut ist, wenn es eigene Marken gibt. Weil, nachdem (*N.d.P.M.*) als Zeitung schon so lange am Markt ist, ist sie auch als Zeitung in den Köpfen der Leute. Das heißt, man braucht diese eigene Marke um zu zeigen: Das ist jetzt wirklich online. Und von der Emanzipation, also im Prinzip darf sie nie von den Kernwerten abweichen. Aber sie kann andere Ausprägungen haben. Ich habe ja eben unsere zwei verschiedenen Zielgruppen erwähnt. Das sind tendenziell eher jüngere Leute, also da können andere Interessen vielleicht größer gewichtet werden, als das jetzt im Print vom Platz her möglich wäre. Aber die Kernwerte müssen immer dieselben bleiben, sonst kommt es zu einer Markenverwaschung. (Quelle: E1)

Ich denke für uns war es schon sehr wichtig, denn wir haben sehr unterschiedliche Philosophien, wie wir Markenführung betreiben möchten. Wir haben auch eine andere Art, User anzusprechen. Die Leser der Zeitung sind eher ein bisschen älter, ein bisschen konservativer. Und wir sprechen eher die jüngere Zielgruppe an. Ich glaube, es ist gut, da seine Linie zu fahren und wir sind erfolgreich mit den zwei Linien. Wir haben uns überlegt, das mal zusammenzuführen, aber wir sind dann zu dem Ergebnis gekommen, dass wir eigentlich beide unsere Linie mögen und deswegen bleiben wir jetzt so. (Quelle: E3)

Das wichtigste Argument dafür, eine Onlinemarke von der Printmarke zu differenzieren, lautet also, verschiedene Zielgruppen anzusprechen. Zwei Experten gaben an, mit dem Onlineangebot ein jüngeres Publikum ansprechen zu wollen als mit der Zeitung. Deswegen sei eine Differenzierung sinnvoll. Gleichzeitig muss man bei der Verwendung des bereits eingeführten Namens aufpassen, dass man sich nicht zu weit entfernt, weil es sonst zu einer „Markenverwaschung“ (E1) kommt. Baumgarth (2008: 159) spricht davon, dass ein Markentransfer umso erfolgreicher ist, je größer der „Fit“, also die Übereinstimmung zwischen den beiden Marken ist. Wie groß dieser ist, müsste wiederum mithilfe einer Inhaltsanalyse untersucht werden. Geht man aber davon aus, dass die Nachrichten, die in der Zeitung und im Internet publiziert werden, große Überschneidungen aufweisen, kann man auch

davon ausgehen, dass die Übertragung der Werte der Printmarke auf die Online-marke in einem hohen Maße geschieht. Aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen können es sich die Verlage aber leisten, unterschiedliche Inhalte unter demselben Markennamen anzubieten, ohne dass es gleich zu einer Verwässerung der Muttermarke kommt. Diese tritt dann auf, wenn sich Leistungen, die unter demselben Namen angeboten werden, zu sehr voneinander entfernen (vgl. ebd.). Folgendes Zitat macht noch einmal deutlich, wie eine Expertin das Verhältnis zwischen Printmarke und Onlinemarke beurteilt:

Letztendlich ist die Marke die Zeitung. Das ist für uns (*N.d.P.M.*), online sind wir (*N.d.O.M.*), aber letztendlich ist es (*N.d.P.M.*), der uns ausmacht. Wir können uns auch nicht komplett wegbewegen vom (*N.d.P.M.*). Also wir müssen auch bei den Dingen, die wir online machen, wo man halt die User-Zielgruppe bedienen muss, müssen wir dort halt immer prüfen, ob das zu (*N.d.P.M.*) passt oder nicht. Die Leser nehmen es sonst nicht an. Also die Symbiose muss noch gelernt werden. (Quelle: E4)

Gleichzeitig zeigt sie auf, welche Rolle die Submarke des Onlineangebots spielen kann:

Wir versuchen, dem Leser zu zeigen, dass (*N.d.O.M.*) mehr bietet. Dass es die Erweiterung eigentlich ist. In den ganzen Kampagnen, die wir fahren, heißt es immer: Mehr Informationen bekommst du auf (*N.d.O.M.*). Darum geht es uns eigentlich. Der Platz von der Zeitung ist begrenzt. Da muss ich einfach gut die Fakten bringen, gut recherchieren, und einen sehr sehr guten Überblick bringen. Und mehr bringen, mehr Bilder, mehr Videos, mehr Content. Das ist eigentlich unsere Strategie, die wir fahren. (Quelle: E4)

Ein untersuchter Fall bewegte sich etwas außerhalb des Rahmens, da die Online-Tageszeitung unter einer gegenüber der Zeitung deutlich veränderten Marke auftritt. Auf den Vorteil, mit einer etablierten Marke im Netz zu starten, hat die Zeitung also bewusst verzichtet. Der befragte Experte erklärt, warum:

Der Ursprungsgedanke war: Der Zeitungstitel ließe sich ja online nicht fortsetzen. Wir haben dann einfach gesagt (*N.d.O.M.*) ist unser Zugang und wir schalten unsere eigene Marke ein und verlängern sozusagen die Zeitung. Hätten wir alleine den Zeitungsinhalt transportiert und nur diese Dichte an inhaltlichem Angebot, dann wäre das online eher zum Scheitern verurteilt gewesen. Dadurch, dass wir das Angebot verlängert haben, die Anzahl der Geschichten erhöht haben, die Aktualität erhöht haben, aber die Stilistik beibehalten haben, ist es uns gelungen, eine Eigenständigkeit zu kriegen, aber trotzdem das Wissen aller User, dass es sich hier um die Internetseite von (*N.d.P.M.*) handelt. Es ist also eine eher ungewollte Zwitterrolle, die wir da eingenommen haben, die sich aber in Summe bewährt hat. Wir haben es dadurch sicherlich schwerer gehabt,

eine Marke durchzusetzen. Wenn wir uns nur auf die Marke (*N.d.P.M.*) konzentriert hätten, wäre das sicher viel viel leichter gewesen. Aber wir haben es trotzdem geschafft, es hat nur länger gedauert. (Quelle: E3)

Er geht weiter darauf ein, dass der Auftritt unter einer neuen Marke zu Beginn ein Nachteil war. Nur die Tatsache, dass die Inhalte der Tageszeitung online erweitert wurden, gab der Seite unter dem neuen Namen auch eine gewisse Glaubwürdigkeit bei den Nutzern. Um dennoch von den Werten der Muttermarke profitieren zu können, ist es wichtig, bei den Nutzern das Bewusstsein zu schaffen, dass man überhaupt zusammengehört. Aus der Theorie, gemeinsam mit den Antworten der Experten, lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

►H13: **Je geringer die Überlappung zwischen dem Online-Publikum und dem Print-Publikum, desto geringer ist die Gefahr, die Marke zu verwaschen.**

►H14: **Internetnutzer verbinden mit einer Online-Tageszeitung die Werte der dazugehörigen Tageszeitung, wenn die Onlinemarke nicht zu weit von der Muttermarke abweicht.**

►H15: **Je mehr eigene Inhalte eine Online-Tageszeitung produziert, desto glaubwürdiger ist die Entfernung von der Marke der dazugehörigen Tageszeitung.**

7. Fazit und Ausblick

Die Literaturrecherche brachte ebenso wie die Expertenbefragung die Erkenntnis, dass das Thema Medienmarken im Internet noch nicht lange im Fokus des Interesses steht. Zwar gibt es empirische Forschungsarbeiten über Medienmarken, auch aus dem deutschsprachigen Raum. Der spezielle Fokus auf das Internet war aber nur in Publikationen aus dem angloamerikanischen Raum zu finden. Öfter anzutreffen war hingegen das Thema der Zeitungsmarken. Umso erstaunlicher war es aber, dass das Thema Zeitungsmarken im Internet bisher kaum erforscht zu sein scheint.

Ähnliches brachte die Expertenbefragung zutage. Die Befragten waren oftmals die ersten, die sich im Verlag mit dem Thema näher beschäftigten, und das meist nicht länger als seit zwei bis drei Jahren. Das schlug sich auch in den Antworten nieder: Diese fielen zwar oft ähnlich aus, ließen aber auch auf unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen schließen. Gleichzeitig ist es bei der derzeitigen Wirtschaftslage keine Sekunde zu früh, um über die Zukunft der Zeitungen nachzudenken. Dass diese in irgendeiner Form online stattfinden wird, kann angesichts steigender Nutzerzahlen und Nutzungszeit kaum mehr bestritten werden.

Auch angesichts der spezifischen Eigenschaften digitaler Güter erscheint die Entwicklung einer Markenstrategie wichtiger denn je. Wie in Kapitel vier beschrieben, steigern sich die Skaleneffekte im Internet rasant. Das bedeutet, dass man den Absatzmarkt bearbeiten und alles dafür tun muss, neue Nutzer zu gewinnen. Auch die leichte Imitierbarkeit von digitalen Gütern deutet auf eine steigende Wichtigkeit von Marken hin, da nur so die Unterschiede zwischen den Produkten für die Nutzer ersichtlich werden. Auch der Netzwerkeffekt, wonach die Attraktivität eines Angebots mit der Zahl seiner Nutzer zunimmt, deutet (vor allem bei steigender Interaktivität der Medienangebote) darauf hin, dass die Verlage im Internet um Nutzer kämpfen müssen. Gleiches gilt für ihren Auftritt in sozialen Netzwerken, die von der Kommunikation der User untereinander leben.

Umso wichtiger ist es, Strategien auszuloten, mit denen man als Zeitung im Internet reüssieren kann. Das maßlose Überangebot an Informationen und schwer einzuschätzenden Quellen deuten darauf hin, dass die Entwicklung einer starken Marke ein fruchtbarer Weg sein kann, um Nutzer für sich zu gewinnen. Um he-

rauszufinden, wie dies gelingen kann, wurde der Themenkomplex der Medienmarken im Internet in dieser Arbeit näher untersucht. Dies passierte mit einem System, dass die Einflussfaktoren des Phänomens identifizierte und untersuchte.

Dabei wurde ersichtlich, dass die Markenführung stark von den handelnden Personen abhängt. Deutlich wird das zum Beispiel am Verhältnis von Marken gegenüber dem Werbemarkt. Ein Experte unterstellte den Mediaplanern „Unwissen“ und „Willkür“, was eine Markenführung gegenüber dem Werbemarkt sinnlos mache. Die anderen Experten betonten hingegen, wie sehr der Werbemarkt auf die nackten Zahlen schaue. Diese Kultur, das Nutzerverhalten im Internet „zu Tode zu analysieren“, wie es eine Expertin ausdrückte, scheint auch einen Wettbewerb mithilfe von Argumenten, die sich auf die Qualität beziehen, zu unterdrücken. Auch die Intensität, mit der die Zeitungen ihre Marke in sozialen Netzwerken führen, hängt offenbar von der subjektiven Einschätzung dieses Kommunikationskanals ab. Während die meisten Experten die Wichtigkeit von Facebook, Twitter und Co. betonten, hielt eine Expertin das Web 2.0 für „überschätzt“.

Auffällig ist auch, dass es in den Unternehmen der befragten Experten kaum Institutionen gibt, mit denen das Markenbild gestärkt, nach innen transportiert oder kontrolliert wird. Oft wird das Markenbild aus den Qualitäten der Redaktion abgeleitet, ein definiertes Leitbild gibt es aber nur selten. Nach innen transportiert wird eine Marke auch in den seltensten Fällen - vielmehr werde sie „gelebt“, also über das Arbeitsumfeld vermittelt. Ebenso wenig wie das gezielte Aufbauen einer Markenidentität gibt es ein Controlling - eine Überprüfung der Markenziele.

Die von McDowell (2006) aufgestellte Forderung nach mehr Wettbewerb kann an dieser Stelle übernommen werden. McDowell kritisiert, dass es in der Diskussion um die Zukunft des Journalismus nur darum geht, die Profession als ganzes zu retten. Medienmanager sollten sich vielleicht aber auch überlegen, wie sie ihr Unternehmen im besonderen „retten“ können. Wenn jedes Medium versucht, wettbewerbsfähiger zu werden (die Rede ist hier nicht von Kostensenkungen), käme es möglicherweise zu Innovationen und Vorteilen für den Leser, die monetarisiert werden können.

Auf welchem Medium Journalismus stattfindet, sollte letztlich egal sein. Kiefer (2010) kommt in einer jüngeren Publikation zur Neuen Institutionenökonomik zu der Erkenntnis, dass nur der Journalismus als Institution, Medienunternehmen

hingegen als Organisation aufzufassen sind. Aus gesellschaftstheoretischer Sicht sollte es daher keine Präferenz geben, wo die Inhalte von (Qualitäts-)Medien publiziert werden. Wichtig ist vielmehr, dass die Institution Journalismus Bestand hat, sei es nun online oder offline. Dabei ist die Leistung der Medien als Organisationen nicht hoch genug zu schätzen: „Organization matters“, schreibt Kiefer (2010: 215). Medienunternehmen sichern das ökonomische Überleben der demokratiepolitisch wichtigen Institution Journalismus. Auch deswegen ist es so wichtig, an ihrer Zukunft zu forschen.

Es bieten sich für diese Arbeit mehrere Anknüpfungspunkte an. Zum einen konnten nicht alle Beziehungen des MBAC-Modells untersucht werden. So ist als nächster Schritt zum Beispiel eine Befragung von Experten aus den Reihen der Online-Redaktion möglich, um herauszufinden, inwiefern sich die Arbeit der Redakteure und externe Faktoren wie die PR auf die Markenführung von Onlinemedien auswirken. Des Weiteren könnte mithilfe einer Inhaltsanalyse die Markenführung von Onlinemedien genauer untersucht werden, um Defizite ebenso wie Positivbeispiele genauer zu identifizieren. Auch eine Fokussierung auf andere Bereiche der Medienbranche, wie etwa Fernseh- und Rundfunksender ist denkbar. Nicht vergessen darf man eine Befragung von Rezipienten, um zu sehen, wie diese Onlinemarken wahrnehmen.

Literaturverzeichnis

Bardmann, Michael (2011): Grundlagen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler

Baumgarth, Carsten (2004): Besonderheiten der Markenpolitik im Mediensektor. In: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding. Wiesbaden: Gabler

Baumgarth, Carsten (2008): Markenpolitik. Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling. Wiesbaden: Gabler

Beck, Hanno (2005): Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer

Bender, Gunnar (2008): Kundengewinnung und -bindung im Web 2.0. In: Hass, Berthold H.; Walsh, Gianfranco; Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg: Springer

Benkenstein, Martin; Urich, Sebastian (2008): Konzeption und Determinanten des Markencommitment in Dienstleistungsbeziehungen. In: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmarken. Wiesbaden: Gabler

Berkler, Simon (2008): Medien als Marken? Wirkungen von Medienmarken aus medienökonomischer Perspektive. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Bode, Philipp (2010): Markenmanagement in Medienunternehmen. Ansatzpunkte zur Professionalisierung der strategischen Führung von Medienmarken. Wiesbaden: Gabler

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview - Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 33 - 70

Bongartz, Michael (2002): Markenführung im Internet. Verhaltenstypen - Einflussfaktoren - Erfolgswirkungen. Wiesbaden: Gabler

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (2008): Dienstleistungsmarken. Eine Einführung in den Sammelband. In: Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmarken. Wiesbaden: Gabler

Burgold, Felix; Sonnenburg, Stephan; Voß, Markus (2009): Masse macht Marke: Die Bedeutung von Web 2.0 für die Markenführung. In: Sonnenburg, Stephan (Hrsg.): Swarm Branding. Markenführung im Zeitalter von Web 2.0. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Caspar, Mirko (2004): Bedeutung und Erfolgsvoraussetzungen von Cross-Channel-Medienmarkenstrategien. In: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding. Wiesbaden: Gabler

Cezanne, Wolfgang (2005): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 6. Auflage. München: Oldenbourg

Clement, Rainer; Schreiber, Dirk (2010): Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft. Berlin, Heidelberg: Springer

Dogrueel, Leyla; Katzenbach, Christian (2010): Internet-Ökonomie - Grundlagen und Strategien aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In: Schweiger, Wolfgang; Beck, Klaus (Hrsg.): Handbuch Online-Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Doyle, Gillian (2002): Understanding Media Economics. London: Sage

Flick, Uwe (2005): Wissenschaftstheorie und das Verhältnis von qualitativer und quantitativer Forschung. In: Mikos, Lothar; Wegener, Claudia (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Wiesbaden, UVK Verlagsgesellschaft. S. 20-28

Franck, Georg (1993): Ökonomie der Aufmerksamkeit. In: Merkur Nr. 534 / 535 (September / Oktober 1993). S. 748 - 761

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften

Göttgens, Olaf; Dörrenbächer, Sven (2008): Markenmanagement im Web 2.0 und Web 3D am Beispiel von Mercedes Benz. In: Hass, Berthold H.; Walsh, Gianfranco; Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin, Heidelberg: Springer

Haas, Marcus (2005): Die geschenkte Zeitung. Bestandsaufnahmen und Studien zu einem neuen Pressetyp in Europa. Münster: Lit Verlag

Habann, Frank; Huber, Frank; Nienstedt, Heinz-Werner; Reinelt, Julia (2008): Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen in der Zeitungsbranche. Wiesbaden: Gabler

Hackenschuh, Katrin M.; Döber, Dr. Thomas; Schenk, Prof. Dr. Michael (2004): Der Tageszeitungsverlag im digitalen Wettbewerb. Geschäftsmodelle für das Online-Angebot. Baden-Baden: Nomos

Heinrich, Jürgen (2001): Medienökonomie. Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt. 2. Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Heinrich, Jürgen; Lobigs, Frank (2003): Neue Institutionenökonomik. In: Altmepfen, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikation- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Hofer, Michael (2000): Medienökonomie des Internet. Münster: Lit

Hoffmann, Dagmar (2005): Experteninterview. In: Mikos, Lothar; Wegener, Claudia (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Hosp, Gerald (2005): Medienökonomik. Medienkonzentration, Zensur und soziale Kosten des Journalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Huber, Silvia (2002): Medienmarketing. Band 16 der Schriftenreihe Telekommunikation, Information und Medien. Krems: Donau-Universität Krems

Keuneke, Susanne (2005): Qualitatives Interview. In: Mikos, Lothar; Wegener, Claudia (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Wiesbaden, UVK Verlagsgesellschaft. S. 254-267

Kiefer, Marie-Luise (2005): Medienökonomik. Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien. 2. Auflage München: Oldenbourg

Kiefer, Marie-Luise (2010): Journalismus und Medien als Institutionen. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Madsen, Tanja (2004): Die Medienmarke FTD. In: Baumgarth, Carsten (Hrsg.): Erfolgreiche Führung von Medienmarken. Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding. Wiesbaden: Gabler

Marek, Dieter; Omasits, Moritz (2007): Österreichische Online-Medien: Rechtliche Rahmenbedingungen und Erlösquellen. Wissenswertes für die Gründung und den Betrieb eines Online-Mediums. Wien: Facultas

Mayring, Philipp; Hurst, Alfred (2005): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Mikos, Lothar; Wegener, Claudia (Hrsg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

McDowell, Walter S. (2011): The Brand Management Crisis Facing the Business of Journalism. In: International Journal on Media Management, Vol. 13: 1, 37 - 51

Meyer-Lucht, Robin (2005): Nachrichtensites im Wettbewerb. Analyse der Wettbewerbsstrategien von vier deutschen Online-Nachrichtenangeboten. München: Verlag Reinhard Fischer

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel et al. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 465 - 479

Mühl-Benninghaus, Wolfgang; Friedrichsen, Mike (2010): Die Folgen der Individualisierung für die Medien- und Kommunikationskultur. In: Friedrichsen, Mike; Wendland, Jens; Woronenkowa, Galina (Hrsg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Baden-Baden: Nomos

Petzold, Kerstin; Sattler, Britta (2009): Medienmarketing. Marketingmanagement für werbefinanziertes Fernsehen und Radio. Stuttgart: Lucius & Lucius

Rager, Günther; Piper, Jessica (2006): Demographischer Wandel und verändertes Leseverhalten der jüngeren Generation: Wie reagieren die Zeitungsverlage? Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.

Reinstrom, Christian (2008): Steuerung des Markentransfererfolgs. Wiesbaden: Gabler

Ridder, Christa-Maria; Engel, Bernhard (2010): Massenkommunikation 2010: Mediennutzung im Intermediavergleich. In: Media Perspektiven 11/2010. S. 523-536

Sabel, Tatjana (2010): Formen und Besonderheiten der Führung von Marken im Internet. In: Backhaus, Klaus; Hoeren, Thomas (Hrsg.): Marken im Internet. Herausforderungen und rechtliche Grenzen für das Marketing. München: Verlag Franz Vahlen

Schaffner, Adrian (2010): Markenführung von Onlinemarken - eine externe Perspektive. In: Backhaus, Klaus; Hoeren, Thomas (Hrsg.): Marken im Internet. Herausforderungen und rechtliche Grenzen für das Marketing. München: Verlag Franz Vahlen

Schlegel, Maike (2002): Marketing-Instrumente für Online-Zeitungen. Gestaltungsoptionen und -praxis am Beispiel des Online-Engagements überregionaler Tageszeitungen. München: Verlag Reinhard Fischer

Shaver, Dan; Shaver; Mary Alive (2008): Generating Audience Loyalty to Internet News Providers through Branding. In: Ots, Mart (Hrsg.): Media Brands and Branding. Jönköping: Jönköping Business School

Schneider, Michael (2007): Crossmedia-Management. Wiesbaden: GWV Fachverlage

Siegert, Gabriele (2003): Medien Marken Management. Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie. München: Fischer

Siegert, Gabriele (2004): Marketing und Marken: Differenzierungs- und Konkurrenzstrategien. In: Altmeyden, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 2: Problemfelder der Medienökonomie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Siegert, Gabriele (2008): Self Promotion: Pole Position in Media Brand Management. In: Ots, Mart (Hrsg.): Media Brands and Branding. Jönköping: Jönköping Business School

Siegert, Gabriele; Gerth, Matthias A.; Rademacher, Patrick (2011): Brand Identity-Driven Decision Making by Journalists and Media Managers - The MBAC Model as a Theoretical Framework. In: International Journal on Media Management, Volume 13. S. 53 - 70

Sjurts, Insa (2011): Gabler Lexikon Medienwirtschaft. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Steinger, Christian (2002): Medienmärkte, Medienwettbewerb, Medienunternehmen. Die ökonomischen Institutionen des deutschen dualen Rundfunksystems aus Sicht der Akteure. München: Verlag Reinhard Fischer

Swoboda, Bernhard; Giersch, Judith; Foscht, Thomas (2006): Markenmanagement - Markenbildung in der Medienbranche. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Vogelsberg, Daniel (2006): Crossmedia. In: Altendorfer, Otto; Hilmer, Ludwig (Hrsg.): Medienmanagement. Band 3: Medienbetriebswirtschaftslehre - Marketing. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Weigand, Karl-Heinz (2003): Medienwirtschaftliche Dienstleistungen. Übertragung dienstleistungstheoretischer Ansätze auf Produktion und Absatz von Medienangeboten. In: Altmeyden, Klaus-Dieter; Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikation- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Welling, Michael (2005): Ökonomik der Marke. Ein Beitrag zum Theorienpluralismus in der Markenforschung. Bochum: Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Wied-Nebbeling, Susanne; Schott, Hartmut (2005): Grundlagen der Mikroökonomik. Berlin, Heidelberg, New York: Springer

Wilke, Jürgen (2010): Die Digitalisierung und der Strukturwandel des Mediensystems. In: Friedrichsen, Mike; Wendland, Jens; Woronenkova, Galina (Hrsg.): Medienwandel durch Digitalisierung und Krise. Baden-Baden: Nomos

Winkelmann, Peter (2008): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. München: Oldenbourg

Wirtz, Bernd W. (2010): Electronic Business. Wiesbaden: Gabler

Wirtz, Bernd W. (2009): Medien- und Internetmanagement. Wiesbaden: Gabler

Wittke-Kothe, Cornelia (2001): Interne Markenführung. Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Internet:

derstandard.at: Geschichte des Standard

(<http://derstandarddigital.at/1113535/Geschichte-des-STANDARD>). Abgerufen am 01.12.2011

diepresse.com: Gründung und Aufstieg (WWW: <http://diepresse.com/unternehmen/geschichte/index.do>) (28.11.2011)

wienerzeitung.at: Die Wiener Zeitung GmbH (WWW: http://www.wienerzeitung.at/unternehmen/455_Die-Wiener-Zeitung-GmbH.html)
Abgerufen am 28.11.2011

Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dienstleistungen. (WWW: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/770/dienstleistungen-v9.html>). Abgerufen am 05.09.2011

Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wettbewerb. (WWW: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9242/wettbewerb-v7.html>). Abgerufen am 12.09.2011

Gabler Verlag: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Relevant Set. (WWW: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/relevant-set.html>). Abgerufen am 25.11.2011

IGEL - Initiative gegen ein Leistungsschutzrecht: Argumente. (WWW: <http://leistungsschutzrecht.info/argumente>) Abgerufen am 22.08.2011

Markenschutzgesetz 1970, abzurufen unter: <http://www.ris.bka.gv.at>

ORF Medienforschung: Austrian Internet Monitor 1. Quartal 2011. (WWW: http://mediaresearch.orf.at/index2.htm?internet/internet_aim.htm) Abgerufen am 29.08.2011

ÖWA: Österreichische Web-Analyse: August-Daten. (WWW: <http://www.oewa.at/index.php?id=14776&sort=DESC&by=uc&cat=gesamt#ea>).
ABgerufen am 03.10.2011

Parise, Salvatore; Guinan, Patricia J.; Weinberg, Bruce D.: The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World. In: Wall Street Journal. (WWW: <http://online.wsj.com/article/SB122884677205091919.html>) Zugriff: 26.11.2011

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Markenidentität und Markenimage. S. 18

Abb. 2: Das MBAC-Modell. S. 66

Anhang A - Experteninterviews

Experte 1. Interview geführt am 20.10.2011

F: Vielleicht mal zum Anfang: Wie lange beschäftigst Du Dich schon mit der Marke (*Name des Online-Mediums*)?

A: Wie lange? Eigentlich seit 2007, quasi aktiv. Weil 2007 bin ich eigentlich zu (*N.d.O.M.*) gekommen, nach meiner Assistenz- und Vertriebszeit und davor habe ich es nur als Assistentin mitbekommen, wie man es halt als Assistent mitkriegt. Mein damaliger Geschäftsführer war für Online verantwortlich. Und seitdem ich hier bei (*N.d.O.M.*) war, war ich eigentlich für das Marketing zuständig, was es davor nicht so in der Form gegeben hat. Es lief immer so ein bisschen mit, aber es gab jetzt nicht wirklich so eine eigene Stelle für das. Es war also eigentlich meine Aufgabe, das voranzutreiben und zu schauen, dass (*N.d.O.M.*) halt ein bisschen mehr Gewicht bekommt, insgesamt, im Markenauftritt von (*Name des Mediums*) oder im Marketingauftritt von (*Name des Print-Mediums*), sagen wir mal so. Also es hat davor nicht so wirklich Werbekampagnen gegeben für (*N.d.O.M.*), hin und wieder kleine Aktionen, aber es war nie so, wie das unsere Konkurrenten vielleicht gemacht haben, dass man gesagt hat, wir gehen jetzt voll auch auf den digitalen Bereich und wir bewerben den jetzt gleichwertig wie (*N.d.P.M.*). Das ist mittlerweile so, aber es war nicht immer so.

F: Ok. Glaubst Du, dass - jetzt insgesamt, also nicht nur Online, sondern auch Print - das Markenbewusstsein in Österreich in der Medienbranche stark ausgeprägt ist?

A: Also ich glaube, dass es im Printbereich stark ausgeprägt ist. Wir profitieren natürlich von der Zeit, wo (*N.d.P.M.*) schon am Markt ist. Also xxx Jahre. Das ist einfach eine lange Zeit und das ist auch einfach eine sehr bekannte Marke in Österreich. In Österreich kennt jeder (*N.d.P.M.*). Ich glaube im Internet ist das Markenbewusstsein nicht so hoch. Da verwäscht sich das irgendwie. Wir haben einfach die Erfahrung gemacht, dass nicht alle, die (*N.d.P.M.*) lesen, automatisch dann (*N.d.O.M.*) zum Beispiel nutzen. Das mag daran liegen, dass die Digitalmarke nicht von Anfang an so gepusht wurde.

F: Aber was führt Dich zu der Aussage, dass das Markenbewusstsein im Internet nicht so stark ausgeprägt ist? Woran erkennt man das?

A: Das erkennt man daran, dass die Leute einfach unglaublich viel springen, von Seite zu Seite, dass Viele ihre Nachrichten über Google News beziehen, also quasi ein News-Aggregator, wo vollkommen egal ist, für diese Person offensichtlich, woher sie ihre News bekommt. Es gibt einfach viel mehr Stellen, wie man zu News kommen kann. Also es gibt halt diese paar große Zeitungsmarken in Österreich, aber im Internet kriegst du ja von überall Informationen. Du kriegst auf gmx.at Nachrichten, du kriegst auf Microsoft Live News Nachrichten, also immer in unterschiedlicher Qualität aber im Prinzip... Du kriegst auf Facebook Nachrichten... Es schwimmt irgendwie alles.

F: Und von der Unternehmerseite her? Glaubst Du, dass die Unternehmen im Internet genau so stark auf ihre Marke achten wie im Printbereich oder gibt es da Unterschiede?

A: Also ich glaube sie erkennen, dass es immer wichtiger ist. Dass du deine Marke genau so im digitalen Reich positionierst. Das haben wir ja auch gemerkt, dass es einfach total wichtig ist, dass wir im digitalen Bereich mit unserer Marke aufholen, und stark werden. Also wir haben einen extremen Sprung gemacht seit 2007. Da gab es verschiedenste Maßnahmen, jetzt nicht nur das Marketing, sondern redaktionelle Maßnahmen, entwicklungstechnische Maßnahmen, wo wir einfach gesagt haben: Ok, jetzt wird investiert. Und wir haben einen extremen Reichweitensprung gemacht dadurch auch, was gut ist. Und wir sind extrem bei den Direkteinsteigern gestiegen, was die Leute sind, die direkt deine URL eingeben, wo du dann sagen kannst: Ok, das Markenbewusstsein steigt, wenn mehr Leute das direkt eintippen.

F: Und in der Printwelt, achten die Verleger in Österreich sehr darauf, wie sie ihre Marke pflegen, oder sind das eher so Selbstläufer? Oder passiert da wirklich was...

A: So richtig so ein Branding? (*überlegt*) Schwierige Frage (*lacht*). Wir sind zum Beispiel draufgekommen, dass es einfach notwendig ist, diesen Markenprozess zu gehen. Der läuft ja schon seit anderthalb Jahren, um einfach die verschiedensten Bilder, die vielleicht im Haus herumgeistern, was (*N.d.P.M.*) ist, wirklich mal zusammenzuführen und eigentlich dann ein klares, gemeinsames Bild auch festzuschreiben und das dann wieder an alle Mitarbeiter zu kommunizieren. (*N.d.P.M.*) hat einfach aufgrund ihrer langen Geschichte und der verschiedenen Führungen auch so ein bisschen unterschiedliche Stile erlebt. Wir kriegen dann oft aus Marktforschungen zu hören, dass die Leute nicht wissen, wofür wir stehen. So denken nicht alle, aber so denken vielleicht einige. Sie wissen, (*N.d.P.M.*) ist eine Top-Qualitätszeitung, ein sehr renommiertes Blatt, gute Journalisten, aber du hast vielleicht nicht so ein klares Bild von (*N.d.P.M.*) im Kopf, wie man es vielleicht vom Standard hat. Der Standard macht, seit er gegründet wurde, ganz klare Markenpflege. Der hat ein großes Thema mit dem er spielt, worauf sich alle Werbemittel beziehen, alle Kooperationen, die er eingeht, alle Events, die er macht... Es ist sehr klar. Aus verschiedensten Gründen gab es das bei (*N.d.P.M.*), so war zumindest mein Eindruck, in den letzten Jahren... da war man sich nicht ganz sicher, in welche Richtung man gehen will, wie man sich auch irgendwie abgrenzen und deswegen ist für uns jetzt total wichtig, dass wir diesen Prozess gehen und dann quasi auch einen roten Faden haben, der sich durch alle Kommunikationsaspekte des Hauses zieht und das sind ja eigentlich alle Bereiche, also nicht nur das Marketing, sondern die Redaktion kommuniziert natürlich auch, sie ist das größte Kommunikationsorgan im Haus. Der Anzeigenverkauf kommuniziert täglich, das sind die Botschafter der (*N.d.P.M.*) und das muss einfach ein roter Faden sich durchziehen, damit die Leute einfach ein klares Bild kriegen von uns als Marke.

Und sonst zu Marken, die das wirklich gut machen... also ich finde zum Beispiel der Kurier, da wüsste ich jetzt auch nicht.. da glaube ich als Außenstehender haben die Leute von (*N.d.P.M.*) noch ein klareres Bild also vom Kurier. Die machen einfach alles, ist mein Eindruck. Und sonst müsste man sich das im Detail anschauen, die einzelnen Marken.

F: Ok, jetzt zum Themenkreis ‚Wettbewerb im Internet‘. Der unterscheidet sich ja ein bisschen vom Print-Wettbewerb. Was glaubst Du, welche Funktionen erfüllen die Onlinemarken von Tageszeitungen?

A: Ich glaube es sind ein paar Funktionen. Also einerseits haben wir natürlich denselben Qualitätsanspruch, den wir im Print haben, denn wollen wir auch im Online-Bereich durchsetzen. Es ist natürlich eine andere Art, Journalismus zu machen, aber im Prinzip ist es unser News-Medium. Also die schnellen News. So sehen wir das. Und das aber auch in den ganzen Bereichen, wo (*N.d.P.M.*) einfach stark ist. Also zum Beispiel ist auch das Online-Wirtschaftsressort sehr groß im Vergleich zu anderen Ressorts. Das ist im Printbereich eigentlich auch so. Es muss diesen News-Bedarf decken für Leute, die einen Anspruch an qualitativ hochwertige Informationen haben. Das ist grundsätzlich mal das, was wir wollen. Wir haben zwei Sinus-Milieus, wo wir sagen, die haben eine sehr hohe Affinität zu unserer Marke, zu unserer Markenwelt. Da gibt es zum Beispiel ein Sinus-Milieu, die hießen früher die „Modernen Performer“, jetzt sind es nur mehr die „Performer“, die Sinus-Studie kam ja gerade heraus dieses Jahr im September. Und die zweiten sind die „Etablierten“. Das sind die klassischen Zeitungsläser, Print-Läser. Und eben auch online, die Performer, die ticken gleich, so von ihrer Lebenseinstellung wie die Etablierten, sind nur etwas jünger, und die lesen unter der Woche fast nur mehr im Netz. Da sieht man es ja ganz klassisch, was (*N.d.O.M.*) eigentlich für eine Aufgabe hat. Da könnte man sagen: Ok, wir müssen schauen, dass wir mit (*N.d.O.M.*) die Performer so gut wie möglich ausschöpfen, und sie vielleicht auch dann mehr an die Zeitung heranzuführen, also der Sonntag wird zum Beispiel von den Performern auch gut angenommen und über den Sonntag vielleicht auch für das gesamte Printprodukt irgendwie reinzuholen. Die Etablierten sind eben unsere Kernleser bei Print.

F: Also das heißt für das Haus hat die Onlinemarke die Funktion, dass man Leser an sich bindet, und zwar solche auch, die normalerweise vielleicht die Zeitung lesen würden, aber dadurch, dass es das Internet gibt, eben darauf ausweichen?

A: Ja oder beziehungsweise die sich vielleicht auch noch gar keine Gedanken gemacht haben, die Zeitung unter der Woche zu lesen, weil es sie eh im Netz gibt. Aber ich meine, Lebensgewohnhei-

ten können sich auch ändern. Und deswegen ist es schon immer ein Ziel, auch die Online-Leser für das Printmedium zu begeistern, weil da kriegen wir zusätzliche Erlöse.

F: Und was glaubst Du, was die Marken im Internet für den Leser bedeuten?

A: Das ist eine schwierige Frage. Ich hab da jetzt keine Daten. Also grundsätzlich glaube ich, dass die Direkteinsteiger sagen wir mal, dass für die (N.d.O.M.), ich will nicht sagen das Abbild von (N.d.P.M.), aber das gehört einfach zu (N.d.P.M.), die wollen auch ganz bewusst (N.d.P.M.) lesen aus verschiedenen Gründen, warum sie halt (N.d.P.M.) mögen und das ist eine ganz bewusste Entscheidung. Für alle anderen, die zufällig zu uns kommen, das ist total schwierig, weil wenn du von Google kommst, und du hast zu einem Thema verschiedenste Quellen, und wenn man sich da durchklickt, ich weiß gar nicht ob den Usern da ganz bewusst ist, wo sie sich dann noch befinden wenn sie da so rumklicken. Man sieht auch, dass zum Beispiel die Google-User, die sind auch schnell wieder weg. Also die machen nicht viele Klicks auf der Seite. Währenddessen unsere Stamm-User, und das sind eher die Direkteinsteiger, die machen viel mehr Klicks, also das sind eigentlich die wertvolleren User.

F: Wie hoch ist da der Anteil ungefähr?

A: Die Direkteinsteiger machen auf jeden Fall den größten Teil aus. Ein geringerer Teil ist dann Google, also nicht nur Google News sondern Google Search insgesamt. Und dann gibt es noch einen kleinen Teil an anderen Verweisern, da ist dann zum Beispiel Facebook drin schon. Facebook ist in dieser Gruppe der stärkste Zugriffsbringer mittlerweile schon. Da ist auch Twitter drin, alle möglichen Seiten. Und zum Beispiel auch, wenn wir so Online-Kampagnen machen, auf anderen Seiten, die laufen auch da rein.

F: Du beschäftigst Dich wahrscheinlich auch viel mit der Konkurrenz. Wie erlebst du so den Wettbewerb zwischen den Onlinemedien in Österreich?

A: Der ist extrem stark. Weil, im Gegensatz zu Print, geht bei Online fast alles nur über Agenturen. Es ist viel weniger Direktverkauf. Also, was den Anzeigenbereich betrifft. Und Agenturen arbeiten sehr gerne mit sehr einfachen Hilfsmitteln wie Cervis (?), das ist ein Tool, wo alle Mediadata eingespeist werden. Es gibt im Onlinebereich eine ähnliche Studie wie die MA, das nennt sich die Ö-WA plus, und wenn du im Cervis einfach Parameter eingibst und dann den Mediaplan eins zu eins so nimmst, was oft passiert, kannst du in Wahrheit wirklich erfolgreich nur sein, wenn du zu den größten Medien gehörst. Offensichtlich ist gerade der Trend einfach in Richtung Reichweite, Reichweite, Reichweite, Reichweite. Und dann gibt es ja, so weit ich weiß, in ganz Europa in jedem Land nur wirklich ein bis zwei positive Onlinemedien. Weil du oft, so wie es scheint, nur positiv sein kannst, wenn du zu den Größten gehörst.

F: Das ist jetzt der Wettbewerb am Werbemarkt. Und am Lesermarkt, wie schaut es da aus?

A: Ist auch total groß. Eben, wie ich vorher gesagt habe, weil es einfach mehr Wege gibt als quasi klassische Tageszeitung, wie man zu Informationen kommt.

F: Also ist der Wettbewerb stärker im Internet?

A: Ja, auf jeden Fall.

F: Das heißt, die Zahl der Angebote, die Ihr jetzt als Eure Mitbewerber betrachtet, hat sich auch vergrößert?

A: Ja, es gibt ja jetzt auch über die Grenzen hinweg Konkurrenz. Also jetzt nicht so stark, aber ich meine Spiegel Online... Ganz viele Österreicher lesen Spiegel Online. Das ist am Printmarkt kein Konkurrent von uns.

F: Das heißt, viele deutschsprachige Angebote sind jetzt auch direkte Mitbewerber?

A: Genau.

F: Ok, dann jetzt zu den technischen Möglichkeiten, die sind ja wahrscheinlich auch ein bisschen anders als beim Printmarketing. Welche Möglichkeiten bietet Euch das Internet für die Markenführung?

A: Also gute, würde ich meinen. Wenn man jetzt mal ein Ding aus dem Online-Marketing rauspickt, das Social-Media-Marketing zum Beispiel. Das ist einfach etwas, das noch relativ neu ist, würde ich sagen. Aber es ist für uns einfach unheimlich spannend. Also das betreut bei uns ja redaktionell die Online-Redaktion, unseren Auftritt auf Facebook und Twitter und so weiter. Und da hat sich schon, würde ich sagen, eine gute Community angesammelt. Wir haben jetzt glaube ich 7800 Fans, das ist jetzt nicht die Welt, aber es sind offensichtlich die richtigen User, weil wir haben sehr gute Response-Rates. Und es ist für uns ein nettes Tool, um die Leute hinter die Kulissen blicken zu lassen. Du wirst dann als Redakteur oder als Marke irgendwie menschlicher, also mehr zum Anfassen. Wenn wir was posten, ist das immer mehr auf persönliche Art, also entweder mit einer Frage dazu, oder einem Statement dazu und da kommen drunter immer gleich die Antworten und dann posten sie wieder zwischenrein. Der (*Name des Online-Chefredakteurs*) kennt jetzt unsere größten Fans schon richtig beim Namen, also das ist schon cool, dass sich das so ergeben hat, dass man da so einen anderen Zugang auch zu den Usern bekommt.

F: Wie verändert sich die Marke dadurch?

A: Ich glaube, sie wird sympathischer.

F: Nutzt Ihr diese Möglichkeiten auch für die Printmarke oder nur für Online?

A: Wir spielen auf dieser Facebook-Seite Inhalte aus allen Medien. Das sind jetzt nicht nur die klassischen Online-News, sondern es sind zwischendurch Umfragen, es sind die Leitartikel drinnen, die funktionieren übrigens sensationell. Also wenn wir die Leitartikel posten, sind immer ganz viele Kommentare drunter. Wir posten die Blogs.. Also unsere journalistische Aushängeschilder des Hauses, die man eher aus dem Printbereich kennt, sind dort genau so vertreten, wir trennen da nicht.

F: Welche Potenziale könnt Ihr noch erschließen, was jetzt die Markenführung im Internet angeht?

A: Also ein Bereich, wo wir beim Onlinemarketing noch nicht so stark vertreten sind, ist Search. Einfach, weil es dafür kein Budget gibt, oder nur wenig. Aber im Prinzip kann man, also man spricht ja immer davon, die Onlinebranche wächst, wächst, wächst, die wächst dann meistens nicht so stark im Display-Bereich, also bei der Werbung, der Banner-Werbung. Die wächst stark im Search-Bereich und bei Social. Man hört immer: Zehn Prozent der Printumsätze sind online. Also zehn Prozent, die die Kunden ausgeben. Die geben halt nur nicht zehn Prozent in Display-Werbung aus, sondern die geben vielleicht zwei Prozent in Display-Werbung aus und den Rest geben sie bei Google aus, für Google Ads, oder bei Facebook, Facebook ist ja riesig einfach, da hat man so eine Reichweite und Targeting-Möglichkeiten, die man halt sonst nicht so leicht irgendwo findet. Deswegen auch da wieder extrem hoch die Konkurrenz auf dem Anzeigenmarkt. Und wir machen auch Facebook-Werbung, wir machen auch Google Ads, aber wir haben jetzt einfach nicht das große Budget, wo man sagen könnte, da kann man jetzt.. Zum Beispiel Abo-Verkäufe wäre sehr gut, das voll zu pushen, weil wenn du wirklich einen Abschluss brauchst, einen Verkauf, dafür ist Performance-Marketing eigentlich sehr gut geeignet.

F: Was heißt das genau?

A: Performance-Marketing ist Cost per Click zum Beispiel. Oder Cost-per-Order-Abrechnung. Normale Onlinewerbung funktioniert ja mit dem Tausend-Kontakte-Preis, weil es ja ganz andere Funktionen hat. Display-Werbung hat einen Branding-Effekt, das funktioniert wie ein Online-Plakat. Du hast gestalterisch viele Möglichkeiten, du kannst wirklich ein schönes Sujet dort auch machen, also es muss ja nicht unbedingt grell sein und blinken, und es hat einfach einen Branding-Effekt. Deswegen wird es auch nach TKP abgerechnet, weil auch der Sichtkontakt zählt. Da zählt nicht nur der Klick, sondern auch der Sichtkontakt, du hast einfach die Marke wahrgenommen. Perfor-

mance-Marketing, wo einfach nur der Klick zählt, da ist dann eine kleine Headline und drunter Text, sogar auch ohne Bild zum Teil, da rechnet man nach Cost per Click ab und wir könnten auch Performance-Marketing machen wo man sagt, wir zahlen nur, wenn jemand wirklich ein Abo bei uns nimmt. Aber für diesen Bereich gibt es im Haus noch wenig Ressourcen.

F: Was ist mit Suchmaschinenoptimierung?

A: Das ist bei uns integrativer Bestandteil im Haus. Wir sind extrem gut bei SEO. Wir sind echt gut gelistet, das macht bei uns die Online-Entwicklung. Alle unsere Seiten sind suchmaschinenoptimiert.

F: Und das zielt darauf ab, dass man bei Google möglichst gut gelistet wird? Oder nur bei Google News?

A: Nein, insgesamt bei Google.

F: Jetzt nochmal zum Thema Mediennutzer. Das haben wir in etwa schon so angesprochen, aber wie reagiert Ihr bei der Markenführung darauf, dass die Leser immer sprunghafter werden?

A: Wir haben einfach versucht, in den letzten Jahren, unsere digitale Marke im gesamten Markenauftritt mehr in den Fokus zu stellen, weil wir einfach gesehen haben, ok, das ist wichtig. Die Leute müssen wissen, dass wir auch im Netz präsent sind. Also (*N.d.O.M.*) muss in das Relevant Set der User kommen. Und deswegen war dann der Entschluss, oder eher der langwierige Prozess, genauso wie es für die (*N.d.P.M.*) eine Werbekampagne gibt, muss es auch für (*N.d.O.M.*) eine Werbekampagne geben, mit klaren Aussagen, was (*N.d.O.M.*) bedeutet. Printkampagne, Hörfunkkampagne, also alle klassischen Kommunikationskanäle auch für (*N.d.O.M.*) zu nutzen.

F: Und was wurde da kommuniziert? Steht (*N.d.O.M.*) für dasselbe wie (*N.d.P.M.*)?

A: Bei den letzten Kampagnen war der Kern der Horizont, den wir unseren Lesern bieten, oder die Horizonterweiterung. Und die Kampagne war so aufgebaut, dass es einfach um diesen Horizont mehrere Sujets gibt, die jetzt nicht immer unbedingt den Horizont drin haben, aber die einfach mit dem ein bisschen spielen. Also es gab verschiedenste Sprüche dann für (*N.d.O.M.*), und für (*N.d.P.M.*). Das war ein gleichwertiger Markenauftritt, von der Präsenz her.

F: Ist es schwierig ist, eine Stammleserschaft im Internet aufzubauen?

A: Ja, das glaube ich schon. Deswegen sind wir auch immer bemüht, unsere Print-Leser für unseren Online-Dienst zu begeistern. Das war eigentlich eine der ersten Maßnahmen, dass wir gesagt haben: Wir haben viele Print-Abonnenten, die nutzen uns nicht alle online, sonst hätte wir da andere Zahlen, und deswegen haben wir ganz am Anfang, wie ich zu (*N.d.O.M.*) gekommen bin im Jahr 2007, haben wir begonnen, in den eigenen Printmedien mal Werbung zu machen für (*N.d.O.M.*).

F: Benutzt Ihr online auch die Inhalte, um sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren?

A: Ja, aber das ist schwierig. Es sind natürlich alle Online-Nachrichtenmedien zu einem gewissen Teil auch von den Presseagenturen abhängig, klarerweise. Deswegen ist es zum Beispiel unser Anspruch, nicht eins zu eins Pressemeldungen, oder APA-Meldungen zu übernehmen. Das bedeutet für uns Qualität, oder Premium, dass das eigentlich nicht passieren soll. Das muss genau so gut angeschaut werden, weil da sind oft genug Rechtschreibfehler drin, und das ist dann peinlich, wenn auf weiß nicht wie vielen Nachrichtenseiten eins zu eins die selbe APA-Meldung drin hast mit demselben Rechtschreibfehler. Also das ist definitiv nicht unser Anspruch.

F: Und du glaubst also, die Leser merken das auch?

A: Ja, genau. Deswegen gilt es, solche Qualitätskriterien einfach festzuhalten, was Premium bedeutet zum Beispiel. Im redaktionellen Bereich und im Entwicklungsbereich.

F: Was macht Ihr denn, um die Marke in die Onlineredaktion zu transportieren, damit die wissen, an welchem Produkt sie wirklich arbeiten?

A: Im Prinzip ist das das, was noch läuft. Ich bin eigentlich in einem sehr engen Kontakt mit der Redaktion. Was ich schon so höre, ist, dass sie es sehr erfreulich finden, dass (*N.d.O.M.*) mittlerweile mehr Gewicht bekommt. Das war früher nicht so und mittlerweile hat (*N.d.O.M.*) auch ein anderes Standing bekommen hier im Haus. Aber genau diese Markenbausteine, also wofür wir stehen, unsere Attribute, unsere Markenrolle, das ist halt erst im Roll-Out, also das ist noch nicht bis zu jedem Onlineredakteur vorgedrungen. Das ist aber das Ziel.

F: Wie sehr beeinflussen denn diese Überlegungen zur Marke die Arbeit der Redakteure?

A: Das wird sich zeigen. In diesem Markenprozess, da sitzt ja die gesamte Chefredaktion drinnen, die leitenden Redakteure von der (*N.d.P.M.*), die Geschäftsführer von (*N.d.O.M.*), also die sitzen a eh drinnen. Und Vertreter vom Marketing. Im Prinzip haben wir da die Blattlinie leicht adaptiert, das ist von der Redaktion gekommen. Wir haben unser Leitbild definiert, unsere Haltung definiert. Das wird, denke ich, auf alle Bereiche in irgendeiner Form Auswirkungen haben, auch wenn es nur das ist, dass du endlich ein klares Bild hast.

F: Ist es wirtschaftlich überhaupt machbar, dass man sich wirklich über die Inhalte differenziert und weiter geht als zu sagen, wir schreiben jetzt die APA-Meldungen ein bisschen um? Und dafür ganz eigene Inhalte zu erstellen, die auch nicht im Blatt so sind?

A: Das gibt es ja schon. Das ist sehr wohl so. Es gibt natürlich klassische News, aber unsere Onlineredakteure recherchieren erstens mal viel drum herum, dann gibt es im Bildbereich ganz viel, da werden ganze Bildergalerien produziert. Also da ist schon ganz viel Eigenarbeit dabei. Es gibt ganze Channels, die so kein Pendant haben im Printbereich, wo nur selbst recherchiert wird, also zum Beispiel der Tech-Channel, die können ja keine Infos vom Print haben, weil dann sind sie ja eh schon nicht mehr neu. Die sind ständig nur auf Recherche unterwegs um diesen Channel zu füllen, also ich glaube, das ist jetzt schon so. Dann gibt es auch verschiedene Redakteure im Haus, die bloggen. Also im Prinzip kann man uns wahrscheinlich ganz gut abgrenzen. Da muss man vielleicht noch überlegen wie man das noch besser rausarbeitet und noch besser sichtbar macht. Das Problem ist: Jeder will auf der Startseite sein. Also da muss man wahrscheinlich einfach überlegen, wie man das noch sichtbarer machen kann.

F: Zum Abschluss: Wie weit muss oder darf sich die Onlinemarke emanzipieren von der Printmarke? Ist das gut für die Onlinemarke, dass sie eine gewisse Eigenständigkeit bekommt?

A: Also wir glauben grundsätzlich schon, dass es gut ist, wenn es eigene Marken gibt. Weil, nachdem (*N.d.P.M.*) als Zeitung schon so lange am Markt ist, ist sie auch als Zeitung in den Köpfen der Leute. Das heißt, man braucht diese eigene Marke um zu zeigen: Das ist jetzt wirklich online. Und von der Emanzipation, also im Prinzip darf sie nie von den Kernwerten abweichen. Aber sie kann andere Ausprägungen haben. Ich habe ja eben unsere zwei verschiedenen Zielgruppen erwähnt. Das sind tendenziell eher jüngere Leute, also da können andere Interessen vielleicht größer gewichtet werden, als das jetzt im Print vom Platz her möglich wäre. Aber die Kernwerte müssen immer dieselben bleiben, sonst kommt es zu einer Markenverwaschung.

F: Und sonst geht Ihr da pragmatisch ran bei der Onlinemarke und sagt: Wir müssen jetzt die und die Zielgruppe erreichen, deswegen richten wir uns ein bisschen danach?

A: Ich weiß nicht, inwiefern das schon gemacht wird, redaktionell. Aber zum Beispiel, eine Entscheidung, die das gesamte Haus betraf, war: Wir schreiben nicht mehr über Richard Lugner. Im Onlinebereich waren diese Geschichten natürlich mehr präsent als im Printbereich, aber das war dann im Onlinebereich genau so. Da hat es dann halt wieder andere Auswirkungen gehabt, weil wir dann halt hunderttausende PI's weniger hatten plötzlich. Ich finde es eine gute Entscheidung, aber man muss dann immer überlegen, was es für beide Seite bedeutet, für Print und für Online.

F: Also die grundlegende Markenstrategie ist stringent für beide Bereiche?

A: Ja, aber nicht nur für *(N.d.O.M.)* und *(N.d.P.M.)*, sondern auch für unsere Sonntagszeitung. Die ist einfach anders, muss aber trotzdem dieselben Kernwerte haben.

Experte 2. Interview geführt am 26.10.2011

F: Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit der Marke (N.d.O.M.)?

A: Seit September 2006.

F: Also seit Beginn der Zeitung?

A: Genau, also Oktober 2006 ist die Tageszeitung herausgekommen, und das Onlineportal gelauncht worden.

F: Waren Sie schon vorher in die Entwicklung mit einbezogen?

A: Ja, also ich war einer der Gründer, wir haben so wie jetzt hier eine neue Firma gegründet aus dem Nichts heraus mit Computern und Zetteln das (N.d.O.M.)-Konzept erfunden.

F: Mal allgemein, glauben Sie, dass das Markenbewusstsein in der österreichischen Medienbranche stark ausgeprägt ist?

A: Ja.

F: Wie äußert sich das?

A: Lesertreue.

F: Und auf Seiten der Unternehmen?

A: Auch, weil die genau wissen, dass nur eine eingeführte Marke ordentlich funktioniert.

F: Tun denn die Unternehmen Ihrer Meinung nach auch viel dafür, um ihre Marken zu stärken?

A: Wenn sie den Überblick bewahren und sich richtig konzentrieren, ja.

F: Und wie schaut es aus bei den Onlinemedien, wie stark ist da das Markenbewusstsein bei den Unternehmen?

A: Bei den Medienunternehmen geht es hauptsächlich um die Fortsetzung der im Offlinebereich gewohnten Marken auch im Onlinebereich. Das heißt, Marken wie Der Standard, Kurier, Die Presse und wie sie alle heißen, leben ja mit ihrem Markennamen auch online dann fort. Daran erkennt man auch die Bedeutung der Marke.

F: Glauben Sie, dass es da Unterschiede gibt, zwischen Print und Online, wie das Bewusstsein ausgeprägt ist?

A: Also ich glaube, die meisten wirklichen Medienunternehmer und Herausgeber beschäftigen sich viel zu wenig mit dem Onlinebereich. Meistens sieht man dieselbe Marke, aber das was dahintersteckt, ist inhaltlich oftmals schon ein Stückchen entfernt von der eigentlichen Kernbotschaft der Marke.

F: Glauben Sie, dass man da noch mehr machen könnte, jetzt mal ganz generell gesehen?

A: Ich glaube, wenn man alles daran setzen würde, und man die Marke, die im Offlinebereich geschaffen worden ist, eins zu eins im Onlinebereich fortsetzt, ob das erfolgreich ist, kann ich nicht sagen. Die Nutzung im Onlinebereich unterliegt ja ganz eigenen Gesetzmäßigkeiten und man erkennt ja zum Beispiel an der Kronen Zeitung, dass die zwar als Printtitel sehr erfolgreich ist, aber im Onlinebereich im Verhältnis zu ihrer Marktmacht eine sehr untergeordnete Rolle spielt.

F: Was glauben Sie, welche Funktionen erfüllen Onlinemarken für die Leser?

A: Orientierung. Eine Marke steht für das Decken einer bestimmten Erwartungshaltung und diese Erwartungshaltung geht zumeist einher mit der offline gebildeten Markenidentität und wenn die sich dann den Notwendigkeiten im Onlinebereich ein bisschen mehr anpasst - da gibt es die Geschwindigkeit der Nachricht, das Vorausschreiben, nicht Hinterherschreiben, das Beibehalten einer gewissen Stilistik oder das Ändern dieser wenn es sozusagen darum geht, einen weiteren Leserkreis zu erreichen, wenn halt eine gewisse Zielgruppe wie zum Beispiel wie die der Kronen Zeitung online gar nicht mehr zu erreichen ist, na dann muss sich die Marke online neue fortsetzen und erfinden.

F: Glauben Sie, dass im Internet noch neue Funktionen dazu gekommen sind, die in der Printwelt noch nicht so da waren?

A: Ja, also vor allem einmal die Interaktion. Im Onlinebereich schreiben zumeist wirkliche User und nicht der Herr Dichand die Leserbriefe und da ist einiges dazugekommen. Man muss sich viel mehr auseinandersetzen mit seinem Publikum, und je mehr man das tut, desto erfolgreicher ist man.

F: Und das ist dann eine Dimension, die die Marke dazu gewinnt, also die Greifbarkeit und Möglichkeit zur Interaktion?

A: Ja.

F: Wie erleben Sie denn den Wettbewerb zwischen den Onlinezeitungen in Österreich?

A: So gut wie nicht vorhanden, weil sich der Wettbewerb nicht online abspielt, sondern ausschließlich offline.

F: Heißt das, dass der Wettbewerb bei Print entschieden wird und sich dann online fortsetzt?

A: Nein, das nicht. Was ich damit sagen wollte ist, dass die Marken, die sich online bewegen, eigenständig bewegen, einen anderen Wettbewerb spielen als die Marken im Offlinebereich. Was im Offlinebereich passiert, setzt sich im Onlinebereich nicht fort. Im Offlinebereich ist es immer so, dass der Verleger glaubt zu wissen, was der Leser tatsächlich will. Im Onlinebereich ist es so, dass man darauf achtet, was der Leser will und versucht, dem eher zu entsprechen. Man weiß es ja dort, wenn man die Klickzahlen sieht. Wenn ein Verleger wüsste, welche Geschichten wie oft gelesen werden, dem würden wahrscheinlich die Tränen kommen.

F: Könnten Sie das vielleicht noch mal erklären, wenn Sie sagen, der Wettbewerb ist nicht vorhanden?

A: Na es gibt für mich im Onlinebereich keinen erlebbaren Wettbewerb, wo es darum geht, ich habe jetzt mehr getitelt, schneller getitelt, war besser, weil Online in Österreich kein öffentlichkeitswirksames Match ist. Die Onlinemedien in Österreich wirken eher subkutan, die Schlacht wird auf einem sehr eng besetzten Boulevard eher wahrgenommen, als da sozusagen irgendein Match stattfinden würde im Onlinebereich. Ich erkenne es jedenfalls nicht. Natürlich schauen wir drauf, haben wir die Geschichte früher drinnen als die anderen? Machen wir sie unter Anführungszeichen „geiler“ auf? Haben wir mehr Klicks auf den Geschichten? Kriegen wir durch einzelne Geschichten und Themen mehr Reichweite als die anderen? Aber das ist sozusagen ein recht stiller Wettbewerb, ein sehr zahlenorientierter Wettbewerb. Das ist kein emotionaler Wettbewerb.

F: Also es wird versucht, einfach möglichst viele Leute zu erreichen anstatt zu sagen: Dafür stehen wir, das haben wir.

A: Ja, würde ich schon sagen.

F: Welche Angebote oder wie viele zählen sie zu Ihren direkten Mitbewerbern?

A: Drei bis fünf ernstzunehmende.

F: Aus Österreich?

A: Ausschließlich.

F: Und wie ist das mit deutschsprachigen Internetseiten?

A: Keine Relevanz im Nachrichtenbereich, zumindest nicht erkennbar.

F: Hat das etwas mit dem Segment zu tun, in dem sich (N.d.O.M.) bewegt?

A: Nein, das hat etwas mit der Identität der Österreicher zu tun. Dass der sich eher auf österreichische Nachrichtenquellen und -marken verlässt, bevor er dann auch noch ins Ausland schaut. Ich schließe nicht aus, dass es viele gibt, die... also ich würde sagen, etwa 15 bis 20 Prozent der Onlinenutzer schauen auch im Ausland bei Spiegel oder BBC oder Guardian oder Times oder was auch immer, aber soweit ich das erkennen kann, haben wir es hauptsächlich mit österreichischem Wettbewerb zu tun, wenn es um Nachrichten geht. Wenn es um Unterhaltungsquellen geht, dann zieht sich der Kreis mit Sicherheit ein bisschen weiter. Also alles, was Unterhaltung ist, so People, im soften Bereich, da schaut Österreicher und Österreicherin überall hin. Oder nehmen wir das Beispiel Chip.de, das ist auch in Österreich eine der meist besuchten Onlineseiten. Das ist halt so.

F: Kann man dann sagen, dass die Zahl der Mitbewerber im Vergleich zu Print in etwa gleichgeblieben ist?

A: Nein, die ist um ein Vielfaches höher. Sie müssen sich vorstellen, im Tageszeitungsbereich leben wir mit etwa zehn bis zwölf Zeitungen, die in ihrem Einzugsgebiet eine gewisse Relevanz haben. Im Onlinebereich, wie wir gestartet haben im Jahr 2006 gab es in der ÖWA 38 Onlineangebote, heute haben wir 180. Und das innerhalb von fünf Jahren. Von den 180 beschäftigen sich zumindest ein Drittel auch mit Nachrichten. Wir haben hier einen viel höheren Konkurrenzdruck. Und natürlich sind im Internet keine Grenzen gesetzt. Ich kann überall ein RSS-Feed oder Google News zu gewissen Themen checken und brauche keine österreichische Marke. Wenn es darum geht, sich sicher zu sein, ob eine bestimmte Nachricht mit einer gewissen Glaubwürdigkeit versehen ist, dann verlässt man sich schon wieder auf bekannte Marken.

F: Welche Möglichkeiten bietet Ihnen das Internet denn bei der Markenführung?

A: Alle klassischen Werbemittel, die man auch aus dem Offlinebereich kennt, also möglichst oft mit der Marke, einem bestimmten Slogan, einem bestimmten Service oder einem bestimmten Nutzen, einem bestimmten Angebot präsent zu sein. Was anderes gibt es nicht.

F: Und welche sind die wichtigsten Instrumente für Sie?

A: Zum einen die Sichtbarkeit im Google bei allen möglichen Themen, die gesucht werden. Und das zweite ist das Markenführen durch klassische Onlinekampagnen.

F: Und was ist mit dem Social-Media-Bereich?

A: Den schätzen wir sehr. Wir sind auch das Angebot Österreichs mit dem bei weiten meisten Fans. Wir haben derzeit bei (N.d.O.M.) alleine 13.000, haben beim Sport nochmal 7000 bis 8000, haben bei Wetter nochmal 10.000 oder 11.000 und wenn man die Doubletten rauszählt, dann landet man irgendwo bei 24.000 oder 25.000, ich glaube der Standard liegt bei 14.000 bis 15.000. Das ist uns relativ wichtig. Ich glaube nur, dass das eher ein CRM-Tool ist als ein Marketing-Tool. Wenn man bedenkt, dass wir am Tag zwischen 250.000 und 320.000 Unique Clients erreichen, dann sind die 20.000, 22.000, 24.000 Fans, die wir haben, die mit der Marke dort in Berührung kommen, könnten zwar gute Multiplikatoren sein, wenn sie das weiterempfehlen und mehr nutzen würden, aber es ist im Verhältnis zur Breitenwirkung, die wir sonst haben, eher untergeordnet.

F: Und welche Potenziale könnte man denn noch erschließen Ihrer Meinung nach, bei der Markenführung im Internet?

A: Also ich glaube, je konsequenter und je intensiver man auftritt - das ist eine alte Werberegeln. Erreiche möglichst viele Leute deiner Zielgruppe, möglichst oft, zu einem möglichst effizienten Preis, und wenn man diese Regel befolgt, dann wird die Marke immer mehr wert. Und wenn man dahinter auch mit Leistungen spricht. Das wird sich nie ändern glaube ich.

F: Das nächste ist vielleicht eine sehr allgemeine Frage, aber wenn man sie mal auf die Relevanz für Medienmarken münzt: Wie hat sich denn das Leserverhalten im Internet geändert, aus Ihrer Sicht?

A: Es ist viel kürzer, unharmonischer, unkonzentrierter, unberechenbarer, wankelmütiger. Es scheint keine besondere Regelmäßigkeit vorhanden zu sein, bei einem Großteil des Publikums. Es ist sehr themengetrieben, bei vielen Dingen wie arabischer Frühling, Muammar Gaddafi, Sinnkrise in Europa, solche Sachen. Wenn das aufflackert, dann erkennt man, dass das Publikum da eine Weile mitzieht. Aber darüber hinaus... Wir haben zum Beispiel etwas über 50 Prozent unserer Besucher sind wiederkehrend, also besuchen uns häufiger innerhalb eines Monats. Die anderen 50 Prozent schauen bestenfalls gelegentlich vorbei. Wir sind jetzt fünf Jahre am Markt, das verdichtet sich zunehmend. Also ich schätze mal, noch zwei, drei Jahre, und wir werden zwei Drittel bis siebzig Prozent haben, die wiederkehrend sind. Der Rest wird durchrollieren. Das ist dann aber auch das Ende des Wachstums in dem Segment, in dem wir zu Hause sind.

F: Glauben Sie, dass man trotzdem eine Stammleserschaft mit Hilfe der Marke aufbauen kann?

A: Definitiv.

F: Sieht man da schon Erfolge bei Ihnen?

A: Ja, also durch die Anzahl der Fans, und auch anhand der Wiederkehrer, da sieht man schon, dass sich da ein Schneeball festigt, der über den Hügel rennt. Der wird im Kern immer fester, immer größer. Und rundherum fliegen halt nach wie vor die Flocken durch die Gegend. Aber es wird immer mehr und immer fester.

F: Also hat sich das Verhältnis von Leuten, die gezielt auf (N.d.O.M.) gehen zu jenen, die etwa über Google News kommen, verändert?

A: Das hat sich deutlich verändert. Das ist die Entwicklung, die ich vorher versucht habe, ein bisschen zu beschreiben. Also wie wir auf den Markt gekommen sind, da war einer von 15 ein regelmäßig wiederkehrender, der gesagt hat, das taugt mir und da bin ich jetzt dabei. Dass wir jetzt über die Hälfte sind, ist schon ein großer Erfolg.

F: Der nächste Themenkreis wäre der Werbemarkt. Inwieweit orientiert sich die Werbewirtschaft denn an Marken im Internet?

A: Die Online-Werbeschaltung habe ich noch nicht verstanden, obwohl ich jetzt zehn Jahre mit ihr arbeite und 25 Jahre in der Branche bin. So etwas konfuse, unverlässliches und unprofessionelles habe ich in meinem Leben noch nicht erlebt. Das heißt, es gibt keine Regeln. Es gibt auch nichts, worauf man sich dort verlassen könnte. Also wenn Sie sich die Vorangsweise in der Werbeplanung bei den klassischen Medien anschauen, dann geht das einmal über die Zielgruppendefinition, dann ins Prüfen, wie viele Medien erreichen meine Zielgruppe, dann in den Preisvergleich hinein, und daraus ergibt sich ein Medienplan. Möglicherweise sind die Medienpläne so gestaltet, dass sie einige wenige Medien mit einer besonder hohen Dichte versehen, da rennen dann üblicherweise zwei Drittel bis drei Viertel der Werbegelder hinein, dort fährt man eine Kampagne und schaut, dass man eine möglichst hohe Durchdringung hat und dann lässt man sich ein bisschen Spielgeld offen, so 20 bis 30 Prozent, das verteilt man halt zumeist nach Bauchgefühl oder Gefälligkeit. Das ist eine sehr bewährte Herangehensweise an die Kampagnenführung. Im Onlinebereich geht das gar nicht. Die sagen: Na ja, da orientieren wir uns ein bisschen, dann verhandeln wir fleißig, dann schalten wir irgendetwas irgendwo, aber es gibt da keine Konzentration, keine Kontinuität, keine Verlässlichkeit. Also Markenführung im Internet seitens der Mediaagenturen gibt es nicht, überhaupt nicht.

F: Ist Österreich da ein Einzelfall?

A: Ja. Österreich ist mit Sicherheit im Vergleich zu allen anderen entwickelten Onlineländern das bei weitem balkanesischste und unprofessionellste, das ich je erlebt habe.

F: In Bezug auf Werbung?

A: Ja. Ausschließlich Online-Mediaplanung.

F: Woran liegt das?

A: Fehlendes Fachpersonal, Selbstüberschätzung der Magister (FH)'s, die glauben, wenn sie zwei Jahre in irgendeinem Kurs drinnenstecken, wissen sie, wie es geht, mangelnde Erfahrung, mangelndes Interesse seitens der Kunden, wie ihr Werbegeld eingesetzt wird, die schauen da nicht so drauf, also da gibt es einige Gründe. Aber im wesentlichen ist es die Unprofessionalität.

F: Also Sie können gegenüber der Werbewirtschaft nur mit Ihren Zahlen argumentieren?

A: Was in Österreich bei der Werbewirtschaft am meisten hilft, ist: Gehst du mit denen saufen, spielst du mit denen Poker, machst du denen viele Komplimente und Geschenke. Mit Media- und Werbeplanung hat das alles gar nix zu tun.

F: Ist es dann nutzlos, wenn man versucht, die Marke gut zu verkaufen?

A: Wir müssen den Druck, was viel träger und mühsamer ist, über den Konsumenten gegenüber der Marke also dem Werbetreibenden Unternehmen ausüben und den sozusagen zu der Erkenntnis verhelfen, dass eine so starke Marke die der immer wieder wahrnimmt, nicht ausgelassen werden darf, wenn man wirbt und dann über diesen Druck bei den Mediaagenturen dafür zu sorgen, dass sie der Meinung sind, da soll eine Kampagne laufen. Kann ja nicht, dass du dagegen entscheidest. Das wird der mühsamste Prozess in der Entwicklung von Onlinemedien.

F: Kann man theoretisch schon, wen man versucht, die Seite mit einem speziellen Image zu versehen, dieses ganze Werbeumfeld auch an die Werbewirtschaft verkaufen? Lohnt sich dieser Prozess im Internet?

A: Also Markenbildung lohnt sich immer. Dass das jetzt in Österreich nicht so funktioniert wie in anderen Märkten mit der vorher beschriebenen mangelnden Professionalität der handelnden Personen hat nichts mit dem Prinzip zu tun, dass das gut wäre.

F: Gibt es Unterschiede, wie man die Marke zu führen hat, wenn man sich an die Werbewirtschaft richtet und wenn man sich an das Publikum richtet?

A: Ja, ganz dramatisch. Der sich selbst überschätzende Mediaplaner leitet ja aus seiner persönlichen Sympathie ab, was das Publikum zu wollen hat. Versus dem routinierten, klassischen Mediaplaner, der sagt, mir ist das völlig wurscht, wie das Ding ausschaut und ob es mir gefällt oder nicht, wenn ich dort erkennbar, durch Mediaanalyse so wie in der ÖWA plus erkennbar weiß, dass dort die Zielgruppe für mein Produkt zu finden ist, dann schalte ich dort. Wurscht, ob mir das zu Gesicht steht oder nicht. Im Onlinebereich ist das anders, da sagt man, das gefällt mir nicht, dann glaub ich nicht, dass das mein Zielpublikum interessiert, deshalb schalte ich dort nicht. Das sind eher schwachbrüstige Argumente, sage ich mal.

F: Na gut. Wie kann man denn die Inhalte der Seite da benutzen, seine Marke zu stärken?

A: Naja, man braucht eine Stilistik. Ich glaube, man braucht eine bestimmte Herangehensweise an Themen, die wiedererkennbar ist, da hilft jede Form des augenfällig boulevardesken mehr als Stillheit. Also in Schönheit und Eitelkeit sterben funktioniert im Internet super, da gibt es einige Beispiele. Es kommt dann immer darauf an, welche Zielgruppe man erreicht und wie man der am ehesten entspricht. Wenn ich also eine breite Masse aus dem österreichischen soziodemografischen Mittelbau erreichen möchte, bin ich mit sowas, was wir mit (N.d.O.M.) machen, offensicht-

lich sehr gut aufgehoben, sonst hätten wir nicht die Reichweite, die wir haben. Und wenn ich halt eher eine modernere, urbanere, gebildete Leserschaft erreichen will, dann ist der Standard hervorragend dafür gemacht. Und wenn ich sozusagen mit dem Marktdruck, den ein ORF pflegen kann, mit einer bescheidenen optischen Herangehensweise mich transportiere als staatstragendes Rundfunkmonopol, dann ist das auch offensichtlich von Erfolg gekennzeichnet. So entspricht jede Marke ganz gut einem gewissen Zielpublikum und wird dort offensichtlich auch angenommen.

F: Und das geschieht auch über die Inhalte?

A: Definitiv. Die Art, wie geschrieben wird, die Art, wie aufgemacht wird, die Text-Bild-Sprache, die Positionierung der Geschichten, das Texten der Geschichten, das Anlegen weiterführender Geschichten und mehr Informationen und der multimediale Kontext, insbesondere das Zubringen von Bildserien, Slideshows, das sind alles Dinge, wo sich dann entscheidet, entspreche ich meiner Zielgruppe oder eben nicht.

F: Was tun Sie denn hier im Unternehmen, um dieses Markenbild auch nach innen zu transportieren?

A: Wir leben das alle. Also das ist alles, was man in der klassischen Unternehmensführung gelernt hat zum Thema Leute motivieren - oder auch nicht. Aber, wir sind sehr sehr leistungsorientiert, egal, ob das in der Redaktion oder im Verkauf ist. Und wir sind innerhalb kürzester Zeit im Verkauf auf ein Volumen gekommen, das am Markt doch unüblich ist. Also wir gehören mit Sicherheit zu den drei oder vier bestverkauften Seiten Österreichs. Und in der Redaktion zählt Geschwindigkeit und rasches Recherchieren, rasches Begreifen, ein gutes Gefühl dafür, welche Geschichten akzeptiert werden, wo man die zu positionieren hat, damit sie auch funktionieren. Das ist auch immer ein steter Lernprozess.

F: Wie kann man denn gezielt die Markenidentität nach innen transportieren?

A: Der Mitarbeiter arbeitet ja jeden Tag mit der Marke. Also wenn er lebt, dass die Marke gute Leistungswerte hat, wenn er sieht, dass die Geschichten, die er geschrieben hat, geklickt werden, wenn der Verkäufer weiß, dass die Marke, für die er gerade eine Präsentation gemacht hat, die wird akzeptiert, das sind alles Dinge, die machen das aus. Wir haben relativ wenige Leute, 35 Leute, und da redet man auch viel. Es ist eher ein persönlicher und interaktiver Prozess, als dass man hier im Hause „kampagnisieren“ würde. Das ist eher ein bisschen wie ein Socialising der Mitarbeiter.

F: Also die Identität wird dadurch erzeugt, dass man sie lebt?

A: Ja. Das ist aber ein Lernprozess. Es gibt ganz kleine Leitfaden, aber im wesentlichen zählen Geschwindigkeit, Aktualität, und Trends entsprechen und das Ganze kurz getextet und populär sozusagen hinauszuposaunen.

F: (N.d.O.M.) ist ja in gewisser Art ein Sonderfall, weil sich die Marke von der Offlinemarke unterscheidet. Was war der Ursprungsgedanke dahinter?

A: Der Ursprungsgedanke war: Der Zeitungstitel ließe sich ja online nicht fortsetzen. Wir haben dann einfach gesagt (N.d.O.M.) ist unser Zugang und wir schalten unsere eigene Marke ein und verlängern sozusagen die Zeitung. Hätten wir alleine den Zeitungsinhalt transportiert und nur diese Dichte an inhaltlichem Angebot, dann wäre das Online eher zum Scheitern verurteilt gewesen. Dadurch, dass wir das Angebot verlängert haben, die Anzahl der Geschichten erhöht haben, die Aktualität erhöht haben, aber die Stilistik beibehalten haben, ist es uns gelungen, eine Eigenständigkeit zu kriegen, aber trotzdem das Wissen aller User, dass es sich hier um die Internetseite von (N.d.P.M.) handelt. Es ist also eine eher ungewollte Zwitterrolle, die wir da eingenommen haben, die sich aber in Summe bewährt hat. Wir haben es dadurch sicherlich schwerer gehabt, eine Marke durchzusetzen. Wenn wir uns nur auf die Marke (N.d.P.M.) konzentriert hätten, wäre das sicher viel viel leichter gewesen. Aber wir haben es trotzdem geschafft, es hat nur länger gedauert.

F: Es ist wahrscheinlich eine ziemliche Gratwanderung, dass man einerseits die positiven Effekte der Printmarke mitnimmt...

A: Und die negativen weglässt? (*Lacht*)

F: ...und dass man eine gewisse Eigenständigkeit im Internet bekommt.

A: Ja, aber die brauchen Sie. Und in dem Fall hat es uns geholfen, dass wir zwei Marken führen. Wir konnten sagen, wir nehmen Inhalte der Tageszeitung mit, aber ich glaube, wir sind doch etwas eigenes.

F: Halten Sie es denn generell für sinnvoll, dass sich die Onlinemarke emanzipiert?

A: Ja. Der Kern einer Marke... Wie soll ich sagen... Im Design sagt man „Design follows Function“. Die Mediennutzung im Onlinebereich hat ganz eigene Erfolgsfaktoren, die haben nichts mit Print zu tun. Das muss man erkennen, auch was die Nutzer einer Seite wollen und dem muss man entsprechen. Wenn ich erkenne, dass bei uns die Hochzeit von William und Kate besser geht als die Geschichte über „Was ist der Euro in fünf Jahren noch wert?“, dann muss ich das einfach akzeptieren und mich da draufsetzen. Ein Verleger mit stolz geschwellter Brust wird das erstens einmal gar nicht wissen, was er sich einbildet, nämlich dass die Leute die Titelgeschichte überblättern und sich dann auf der Society-Seite mit Kate und William freuen. Und der Verleger glaubt, die Zeitung ist gekauft worden, weil da über den Euro geschrieben worden ist. Im Onlinebereich wissen wir es halt und wir können unmittelbar reagieren. Wir haben unten in der Redaktion große Bildschirme, wo jeder Redakteur augenblicklich sieht, welche die in den letzten drei Stunden bestperformende Geschichte ist. Wir sehen das auch in der Tages-, Wochen- und Monatsübersicht. Das heißt, wir wissen, worauf unser Publikum reagiert und dort schreiben wir hin. Davon lässt sich dann ableiten, wofür die Leute eine gewisse Sensibilität haben, welcher Typus von Mensch sich für welche Geschichten interessiert. Dann haben wir aus der ÖWA plus das soziodemografische Spiegelbild. Nur die Soziodemografie alleine hilft einem halt wenig. Der eine Gescheite geht halt lieber Tennis spielen und der andere Gescheite geht halt lieber Tennis spielen. Und was soll ich jetzt schreiben? Wo ist deren gemeinsamer Nenner? Den muss ich finden. Das ist eine tägliche Arbeit.

F: Wenn Sie jetzt bei einer anderen Tageszeitungsgründung dabei wären und wieder für die Internetseite verantwortlich wären, würden Sie dann wieder die Marke im Internet verändern, vielleicht auch mit einem Zusatz wie bei „Spiegel Online“?

A: Das kommt darauf an, wie sehr sich das Hauptprodukt, also das Offlineprodukt, an welche Zielgruppe sich das wendet. Also was wir noch nicht erlebt haben, aber was bald fällig ist, dass man aus seiner Onlineerfahrung ein Printprodukt ableitet. Das wäre ein sehr sehr spannender Prozess. Derzeit ist es ja immer so, dass Verleger meinen, was die Leser zu lesen haben. Wenn man es anders herum dreht, bekommt man ein völlig anderes Printprodukt. Das könnte etwas sein, das mich noch einmal reizen würde.

F: Fällt Ihnen noch etwas ein zum Thema Markenführung im Internet?

A: Also ich denke das Wichtigste ist Mut und Intensität. Nichts führt eher zum Erfolg als Kontinuität, Intensität. Alles andere spielt keine Rolle. Man kann jeden Blödsinn durchsetzen wenn er einer gewissen Erwartungshaltung entspricht.

F: Achso, wie ist eigentlich bei Ihnen die Überlappung zwischen den Onlinelesern und den Printlesern?

A: Maximal ein Viertel.

F: Ist das im Verhältnis zu anderen Zeitungen wenig?

A: Es ist wenig. Das hat aber auch mit dem Alter der (*unverständlich*) zu tun. Und mit der Zwei-Marken-Strategie erreichen wir offensichtlich Leute, die sich mit der Zeitung offenbar nicht so auseinandersetzen wollen. Das war von mir einfach als Impuls gesetzt worden, aus der Mutmaßung

heraus, das ein boulevardeskes Produkt tendenziell eher von breiten Bevölkerungsschichten zwi-
schendurch gelesen wird und wir hier nachhaltig und vor allem ergänzend auch Zielgruppen errei-
chen wollen.

Experte 3, Interview geführt am 25.10.2011

F: Könnten Sie vielleicht am Anfang kurz erklären, inwiefern Sie für den Markenauftritt von (N.d.O.M.) zuständig sind?

A: Ja also ich bin seit dem Jahr 2000 bei (N.d.O.M.) und mache das Marketing mit anderen Leuten zusammen, mit einer Werbeagentur.

F: Gut, also erst einmal ganz allgemein: Glauben Sie, dass das Medienbewusstsein in der österreichischen Medienbranche stark ausgeprägt ist?

A: Unterschiedlich stark würde ich sagen.

F: Und wovon hängt das ab? Wo ist es stärker und wo schwächer?

A: Ich denke bei manchen Medien ist es stark vorhanden und bei manchen weniger.

F: Und wie äußert sich das?

A: Ich glaube dass es bei den qualitativ hochwertigeren Medien ein stärkeres Markenbewusstsein gibt, weil es vielleicht im Vordergrund steht. Ich glaube beim Boulevardjournalismus ist das Markenbewusstsein einfach nicht so stark.

F: Hat das was damit zu tun, dass man sich bei den Qualitätsmedien davon abgrenzen will?

A: Ja, glaube ich schon.

F: Ist das schon länger so mit dem Markenbewusstsein?

A: Ich glaube der Trend ist stärker geworden, seit es die Gratisblätter gibt. Also jetzt auf den Printmarkt bezogen.

F: Wie äußert sich dieses Markenbewusstsein denn genau? Werden da Anstrengungen unternommen, um die Marke zu stärken?

A: Ja, auf jeden Fall. Einfach auch um qualitativ hochwertig zu sein und vor allem eine Glaubwürdigkeit zu haben, ich glaube das ist ganz ganz wichtig heute, dass man einfach eine Glaubwürdigkeit hat, dass das, was man den Lesern und den Usern bietet, gut recherchiert ist und auch richtig ist und dass man das Vertrauen der Leser nicht enttäuscht.

F: Und was glauben Sie, wie stark ist das Markenbewusstsein in den Medien im Onlinebereich in Österreich?

A: Ich denke, es wird vielleicht stärker werden. Hier ist es glaube ich immer recht problematisch, wenn das Onlinemedium an einem Printprodukt hängt. Weil, wir erst ab dem Moment, wo wir uns eigentlich selbstständig gemacht haben. Wir sind ja schon 1995 online gegangen, waren da noch ein relativ kleiner Teil vom Printprodukt und haben auch quasi nur das Printprodukt ins Netz gestellt. Und erst, als wir uns selbstständig gemacht haben und auch eine eigene Redaktion hatten konnten wir auch unser Markenbewusstsein leben. Und es ist natürlich schwierig, wenn man quasi eine Abteilung von einem anderen großen ist, da ein eigenes Markenbewusstsein zu entwickeln.

F: Also sehen Sie die Onlinetageszeitungen häufig noch als Anhängsel von den Printprodukten?

A: Das sind sie einfach sehr oft.

F: Sehen Sie denn auch andere Medien, die eine Markenführung für online betreiben?

A: Ja, also ich würde sagen der ORF und wir.

F: Woran erkennt man das beim ORF?

A: Ich glaube einfach, dass es da eine eigenständige Marke gibt, die es sonst nicht gibt.

F: Was glauben Sie denn, welche Funktionen erfüllen die Marken von Onlinemedien für die Nutzer?

A: Ich glaube dass es für den Nutzer das Nutzungsverhalten erleichtert, wenn er weiß, welche Marke er gerne liest oder welches Medium er gerne liest. Und wenn es da starke Marken gibt, ist es für ihn einfacher, weil er dann weiß, woher er sich die Informationen holen soll. Man sieht das auch an der Use-Time, also die Zeit, die er auf der Seite verbringt, die ihm gefällt.

F: Also eine Art Orientierungshilfe?

A: Denke ich schon, ja.

F: Wie erleben Sie denn den Wettbewerb zwischen den Onlinezeitungen in Österreich?

A: Wir sind sehr gut positioniert.

F: Ist es ein harter Wettbewerb?

A: Wie gesagt, wir haben uns in einem qualitativ hochwertigen Segment positioniert, wo wir eigentlich keine Konkurrenz haben, außer den ORF. Also jetzt im Nachrichtensektor.

F: War es schwierig, sich da zu positionieren?

A: Wir waren die ersten und wir haben es geschafft, die Position zu halten.

F: Und ist es leicht, die Position zu halten?

A: Nein (*betont*), wir sind ständig bemüht, auszubauen und die Redaktion zu vergrößern, unser Team zu vergrößern. Mit diesem Büro platzen wir jetzt schon wieder aus allen Nähten, weil wir so viele neue Mitarbeiter einfach haben. Also es ist ein ständiger Prozess, eine ständige Erneuerung. Man muss natürlich ständig dran bleiben.

F: Ist der Wettbewerb im Internet härter geworden als bei den Printprodukten?

A: Es wurde zum Teil versucht, durch Billigpreispolitik bei der Werbung den Wettbewerb zu verstärken, aber ich glaube, das ist nicht gelungen, weil immer noch die Qualität zählt.

F: Was glauben Sie denn, wie sich das Leserverhalten der Mediennutzer verändert hat im Vergleich zu Print, jetzt in Bezug auf Ihre Arbeit?

A: Also bei uns ist es natürlich anders, weil wir ständig aktualisieren und weil wir ständig dran bleiben müssen. Die Arbeit von einem Printjournalisten ist einfach an einem gewissen Punkt zu Ende, weil die Zeitung einen Redaktionsschluss hat, den wir nicht haben. Und das gilt halt für alle, das gilt für die Werbung, gilt für die Redaktion.

F: Sind die Leser am Printmarkt einer Marke treuer als am Onlinemarkt?

A: Ja, wahrscheinlich schon. Ja, glaube ich schon.

F: Hat das irgendwelche Auswirkungen auf Ihre Arbeit, also auf die Markenführung?

A: Also insofern, dass wir uns besonders bemühen müssen, dass die User bei uns bleiben. Weil man im Internet einfach innerhalb von einer Sekunde da ist und dann wieder weg ist. Eine Zeitung

muss ich mir kaufen und dann beschäftige ich mich damit. Wenn im Internet etwas nicht interessant genug ist, ist man halt schnell wieder weg.

F: Hat sich denn die Zahl Ihrer Mitbewerber im Internet vergrößert, also gibt es im Internet mehr Mitbewerber als am Printmarkt?

A: Ja natürlich, weil es viel internationaler ist. Weil man sich auch die New York Times durchlesen kann.

F: Also sie sehen schon, dass Ihre Leser auch im Ausland gucken, zum Beispiel bei Spiegel.de?

A: Ja natürlich, natürlich (*betont*). Es gibt einfach viel mehr leicht erreichbare Medien, natürlich.

F: Kann man das ungefähr quantifizieren, wie viele Ihrer Nutzer wirklich treue (N.d.O.M.)-Leser sind und wie viele Nutzer eher sprunghaft sind und die vielleicht auch von Google kommen und dann schnell wieder weg sind?

A: Also wir haben über 1 Mio. Unique Clients im Monat. (*Blättert in ihren Unterlagen*) Wir haben 1.047.000 Unique User im September. Das sind aber eher schwache Zahlen, wir hatten auch schon 2 Mio. Es sind eben Sommerzahlen, wo die Leute doch eher draußen sind als online sind. Ich habe jetzt aber nichts hier, woher die kommen. Aber wir können schon sagen, dass ein Teil eben regelmäßig kommt, ein Teil über Google und das wird natürlich immer mehr.

F: In welche Richtung gehen Ihre Bemühungen in erster Linie? Versucht man mit Marketing eher, eine Stammleserschaft aufzubauen oder versucht man einfach, möglichst viele Leute einzusammeln?

A: Nein, man versucht natürlich eine Stammleserschaft aufzubauen, man versucht aber auch, diese ganzen Search Engine Geschichten nicht außer Acht zu lassen. Also wir haben auch Leute, die sich extra damit beschäftigen und die Kampagnen auf Google machen. Social Media sowieso, also unsere Redakteure machen das nebenbei, dass sie Facebook beliefern und Twitter und so weiter.

F: Welche Möglichkeiten haben Sie denn durch das Internet bei der Markenführung?

A: Was meinen Sie damit?

F: Also welche Instrumente nutzen Sie am meisten, um die Marke von (N.d.O.M.) zu schärfen oder aufzubauen?

A: Also ich würde sagen einerseits, natürlich Werbung, Onlinewerbung, alle Arten von Onlinewerbung. Also Banner und Contentads und so weiter. Und die andere Seite ist Google und die ganzen anderen Suchmaschinen und Adwords natürlich, Social-Media-Kanäle, Facebook, Twitter.

F: Kann man sagen, dass durch das Internet schon einige Kanäle auch dazu gekommen sind?

A: Natürlich, natürlich.

F: Nutzen Sie denn vorwiegend Onlinekanäle oder auch klassische Offlinekanäle?

A: Vorwiegend Online, aber wir haben natürlich auch die Möglichkeit, in der Zeitung zu schalten. Wir machen auch immer wieder so Gegengeschäfte mit anderen Medien und haben dann Radiowerbung oder schalten in anderen Zeitungen.

F: Wie effektiv sind diese Sachen?

A: Ich sehe es immer als Imagewerbung, dass es insgesamt für die Marke gut ist. Wir können das jetzt nicht so messen. Wir haben ja nicht den Tip on (?) wo man sagt, ich bestell ein Abo, aber ich glaube es ist in der Gesamtsumme dann effektiv.

F: Also Sie sehen jetzt nicht, dass zum Beispiel die Klickzahlen raufgehen, wenn gerade eine Kampagne geschaltet wurde?

A: Online sieht man das natürlich, ja. Aber wenn Sie alle anderen Kanäle nehmen, dann haben wir nicht so viel Budget, dass wir offline schalten, dass wir dann wirklich eine Auswirkung sehen. Das machen wir einfach nicht, weil wir unseren Schwerpunkt auf Onlinewerbung setzen und jetzt nicht solche horrenden Marketingbudgets haben, dass wir überall im Fernsehen und Radio und so weiter schalten. Also es sind einzelne, punktuelle Geschichten.

F: Glauben Sie denn, dass es für Sie als Onlinemedium leichter ist, eine Marke zu führen, durch diese ganzen Instrumente, die da dazugekommen sind?

A: Nein, das glaube ich nicht. All diese Kanäle stehen ja auch Print zur Verfügung. Die Zeitung macht genau so Onlinewerbung und ist genau so auf Facebook präsent.

F: Das heißt, es gibt beim Marketing schon auch Überlappungen zwischen (N.d.P.M.) und (N.d.O.M.)?

A: Genau, ja.

F: Und wie koordinieren Sie das?

A: Wir informieren uns und koordinieren ein bisschen, ja. Wir haben einmal in der Woche eine Sitzung und sprechen uns ab.

F: Und gibt es dann eigene Werbung für die Zeitung und eigene Werbung für die Internetseite?

A: Ja ja, wir haben auch getrennte Werbeagenturen.

F: Ah ok, das wusste ich gar nicht. Sprechen sich diese Agenturen auch untereinander ab?

A: Nein, das ist komplett getrennt.

F: Und seit wann gibt es diesen Auftritt von (N.d.O.M.), so wie er jetzt ist?

A: Seit, also ich würde sagen... der Wechsel zu Jung von Matt war glaube ich auch im Jahr 2000 als ich gekommen bin. Seitdem arbeiten wir zusammen daran.

F: Und seitdem gibt es auch diese grobe Richtung oder hat sich die zwischendurch geändert?

A: Nein, die hat sich nicht geändert.

F: Wie kann man denn über die Inhalte die Marke stärken?

A: Wir arbeiten sehr viel über unsere Community. Jetzt mal unabhängig von unserer Redaktion, die immer versucht, als allererstes die Infos online zu stellen. Das ist sicher eines unserer größten Assets, dass wir immer die ersten sind mit unseren Nachrichten. Das zweite ist einfach die Community. Die Leute kommen zu uns und diskutieren in den Foren.

F: Und das sind die zwei USPs?

A: Ja, auf jeden Fall. Schnelligkeit, Qualität und Community.

F: Was wird denn hier getan, um diese Marke auch nach innen zu transportieren um eine Identität aufzubauen?

A: Für die Mitarbeiter? Jede Menge. Sie bekommen jeden Tag ein Mittagessen (*lacht*). Wir schauen, dass wir auch intern viel machen für die Mitarbeiter und sie versorgen mit allem was sie brauchen.

F: Aber gibt es denn eine Art Leitbild von (N.d.O.M.), das man den Mitarbeitern erklärt? So dass man sagt: „Schaut, da wollen wir hin“?

A: Das gibt es auf jeden Fall. Das bekommen sie mit, wenn sie beginnen, hier zu arbeiten. Das leben sie auch.

F: Und gibt es eigentlich so eine Art Controlling für die Markenführung so dass sie sagen: Sie haben die und die Ziele und dann schauen Sie, ob Sie die erreicht haben?

A: Das machen wir selbst. Bei den Onlinekampagnen kann man es eh sofort sehen.

F: Gibt es bei Print so etwas?

A: Nein.

F: Was glauben Sie, wie sehr beeinflussen Ihre Überlegungen, die Sie für die Marke anstellen, die Arbeit der Redakteure?

A: Gar nicht. Wenig. Die haben sowieso ihr Markenbild. Es wird hier nicht so getrennt in Marketing und Redaktion.

F: Aber Sie tauschen sich untereinander aus?

A: Ja.

F: Glauben Sie eher, dass das Bild, das sie eben beschrieben haben, haben Sie sich einfach angeschaut, was bei (N.d.O.M.) gut läuft und das dann noch einmal herausgestrichen oder haben sie gezielt so positioniert und versucht, die Redakteure da hinzubringen?

A: Nein, also die Redakteure wären falsch am Platz wenn sie das nicht leben würden. Wir haben auch Chefs, die das vorleben. Das ist im Laufe der Zeit gewachsen, bzw. wir waren am Anfang einfach die einzigen. Und wir waren die erste deutschsprachige Zeitung im Internet.

F: Glauben Sie, dass es noch Potenziale gibt, die man bei der Markenführung heben kann? Instrumente, die man noch einsetzen könnte?

A: Ja natürlich könnte man sämtliche Marketingbudgets ausweiten.

F: Haben Sie da irgendwelche Vorbilder aus dem Ausland?

A: Nein, nicht unbedingt.

F: Und aus Österreich, gibt es da irgendwelche Medien, an denen Sie sich orientieren?

A: Benchmark ist sicher der ORF bzw. war die Futurezone, bevor sie zum Kurier gegangen ist.

F: Der ORF einfach wegen seinen starken Nutzerzahlen oder auch aus anderen Gründen?

A: Ja, weil er auch qualitativ hochwertig ist und weil er auch immer schnell ist.

F: Wir haben ja schon einmal kurz über das Zusammenspiel von Onlinemarke und Printmarke geredet. Glauben Sie, dass es wichtig ist, dass sich die Onlinemarke in einer gewissen Weise emanzipiert von der Printmarke?

A: Ich denke für uns war es schon sehr wichtig, denn wir haben sehr unterschiedliche Philosophien, wie wir Markenführung betreiben möchten. Wir haben auch eine andere Art, User anzusprechen. Die Leser der Zeitung sind eher ein bisschen älter, ein bisschen konservativer. Und wir sprechen eher die jüngere Zielgruppe an. Ich glaube, es ist gut, da seine Linie zu fahren und wir sind erfolgreich mit den zwei Linien. Wir haben uns überlegt, das mal zusammenzuführen, aber wir sind dann zu dem Ergebnis gekommen, dass wir eigentlich beide unsere Linie mögen und deswegen bleiben wir jetzt so.

F: Seit wann gibt es diese zwei Linien?

A: Seitdem wir uns getrennt haben im Jahr 2000 und (N.d.O.M.) eine eigene GesmbH wurde.

F: Wie haben sie gemerkt, dass es besser ist, da eine eigene Strategie zu fahren?

A: Am Bekanntheitsgrad, den Userzahlen, und weil wir schnellere Entscheidungen treffen können, vor allem intern.

F: Was waren die Vorüberlegungen dabei?

A: Wie meinen Sie das?

F: Bei der Trennung. War es zum Beispiel so, dass sich die Leser kaum überlappen?

A: Nein, überhaupt nicht. Es gab einfach den Zeitpunkt, wo online auch eine eigene Redaktion bekommen hat und wo es einfach Sinn gemacht hat, das zu trennen.

F: Aber haben Sie dann am Anfang noch versucht, das zu integrieren oder haben Sie das Marketing von Anfang an getrennt?

A: Es gab schon den Zeitpunkt, wo man das gesagt hat, da war ich aber noch nicht da, aber wo man gesagt hat, das wird jetzt getrennt.

F: Ist das eigentlich in der Medienbranche der Standard, dass man das so macht mit den zwei Linien oder ist das eigentlich eher integriert?

A: Ich denke bei den anderen ist es eher integriert, was ich so sehe.

F: Und im Ausland? Es gibt ja einige, zum Beispiel Spiegel Online, wo auch immer dieser Nachsatz „Online“ betont wird. Sind das die erfolgreicherer Angebote, die so was machen?

A: Ja, ich denke schon, ich meine Spiegel ist natürlich eines der erfolgreicherer Angebote.

F: Ist es vielleicht auch wichtig für die Redakteure?

A: Dass man eine eigene Identität hat, natürlich.

F: Der letzte Themenkreis wäre jetzt der Werbemarkt. Inwieweit orientiert sich denn der Werbemarkt im Internet an Marken? Kaufen die Mediaagenturen zum Beispiel auch ein gewisses Umfeld, wenn sie einen Werbeplatz buchen oder geht es da eher nur um Zahlen?

A: Ich denke es geht um das Umfeld und natürlich um Zahlen. Wir haben eine sehr große Verweildauer auf unserer Seite und ich denke das ist auch ein gutes Verkaufsargument.

F: Das ist aber auch eher eine statistische Größe, die Verweildauer.

A: Ja, also das ist eine Zahl, die jeden Monat offiziell ausgewiesen wird. Da gibt es ja die ÖWA-Zahlen (*unverständlich*) und unter anderem auch die Verweildauer.

F: Aber orientieren sich die Mediaagenturen...

A: Schon auch.

F: Kann man höhere Preise argumentieren, obwohl die gleichen Nutzerzahlen hat wie eine andere Seite, wenn man eine vernünftige Marke hat?

A: Wenn man ein qualitativ hochwertiges Umfeld hat, denk ich schon, ja.

F: Und heißt das, Sie richten sich auch mit ihrer Markenführung an den Werbemarkt?

A: Ja natürlich, ja. Das ist eine ganz wichtige Einnahmequelle für uns.

F: Und wie beeinflusst das Ihre Arbeit, also dass Sie die Marke auch gegenüber dem Werbemarkt aufbauen?

A: Also das sind einfach immer zwei Aspekte, die ich berücksichtigen muss.

F: Was muss man da berücksichtigen, wenn man die Marke gegenüber dem Werbemarkt oder gegenüber den Nutzern positioniert?

A: Wir haben immer wieder Kampagnen, die einfach auf den Werbemarkt bezogen sind, zum Beispiel haben wir diese Kampagne hier (*zeigt Unterlagen*), wo wir einfach die Verweildauer von verschiedenen Seiten miteinander verglichen haben. Das ist ein klassisches B2B-Inserat.

F: Und wo erscheint so was?

A: Das erscheint in so einer Zeitung, die (*N.d.P.M.*) herausbringt.

F: Für die Werbekunden?

A: Genau, für die Werbekunden. Und so etwas schalten wir auch im Horizont oder in anderen Business to Business Medien. Inserate für die User sind halt, zum Beispiel um die iPad-App zu bewerben, das ist dann ein Extra-Sujet. Also es gibt solche Inserate und solche.

F: Und welches Bild von (*N.d.O.M.*) möchten Sie dann bei den Werbekunden transportieren? Die Hauptargumente scheinen ja doch statistische Größen zu sein.

A: Ja, müssen wir. Zahlen sind einfach das, was wir haben. Das ist in diesem Segment einfach das beste. Im B2B-Markt müssen wir mit Zahlen arbeiten und im B2C-Markt müssen wir einfach mit guten Ideen arbeiten und mit der Community.

F: Das macht aber auch dieselbe Werbeagentur?

A: Ja.

F: Es ist also Teil einer großen Kampagne, die verschiedene Ausformungen hat.

A: Genau.

F: Die Grundfrage meiner Arbeit ist ja, ob es im Internet wichtiger geworden ist seine Marke zu stärken.

A: Ja, ich denke schon. Die Antwort ist klar ja. Klar ja. Weil es gibt so viele schwammige Produkte im Internet und deswegen ist es ganz ganz wichtig, sich zu positionieren.

F: Und dann kommt ja noch der internationale Wettbewerb dazu, und Blogs.

A: Ja, genau. Schauen Sie sich die Seite noch einmal an, wir haben wirklich wahnsinnig viel. Und die Chats... Ich kann mich erinnern, früher war es mühsam, Politiker anzurufen damit sie in den Chat kommen, weil Chat war irgendwie das allerletzte, worauf sie Lust hatten. Und heute rufen sie bei uns in der Redaktion an und fragen, ob sie kommen dürfen. So hat sich das einfach gewandelt, und so hat sich auch die Bedeutung vom Internet gewandelt. Und auch von uns als Marke im Internet natürlich.

F: Der Chat ist ja eigentlich auch eine tolle journalistische Form.

A: Total, total. Aber jetzt haben es die Sprecher erst erkannt, dass es sinnvoll ist, das zu machen.

F: Es braucht wahrscheinlich seine Zeit, bis man ernst genommen wird als Medium.

A: Natürlich, ja.

F: Hilft es in dieser Hinsicht auch, eine eigene Marke zu führen, also wird die Redaktion bei den Pressesprechern getrennt wahrgenommen?

A: Ja, schon. Das aber eben auch erst in den letzten Jahren.

F: Das ist für die Redakteure wahrscheinlich auch ein Vorteil.

A: Ja, das ist ganz wichtig. Und wir haben auch zum Teil den (*Name eines Redakteurs*), der auch für die Zeitung arbeitet, der teilweise Sachen bei uns macht. Der macht so Videoblogs bei uns. Wir haben schon so Key-Leute, die man kennt.

F: Auf der anderen Seite ist ja auch so, dass (*N.d.P.M.*) eine sehr gut etablierte, positiv besetzte Zeitungsmarke, da muss man schon die positiven Effekte mitnehmen, oder?

A: Natürlich, natürlich, vor allem am Anfang.

F: Das ist sicher eine Gratwanderung, dass man auf der einen Seite unabhängig ist, auf der anderen Seite aber auch positive Abstrahlungseffekte mitnimmt.

A: Ich glaube aber, dass die wenigsten Leute überhaupt wissen, dass wir zwei getrennte Firmen sind. Das ist eine geplante Wahrnehmung von uns als Marke. Ich glaube da muss man sich schon sehr intensiv damit beschäftigen, damit man das überhaupt weiß. Aber es ist gut, wenn es ein positives Gesamtbild gibt. Das schärft uns beide einfach.

F: Das heißt Onlinemarken, die ein starkes Printprodukt im Rücken haben, starten mit einem Vorteil in die Onlinewelt?

A: Idealerweise ja. Idealerweise können sie den Vorteil oder wie sagt man, die positiven Qualitäten vom Printprodukt mitnehmen. So profitieren wir sicher vom Image der Zeitung als Qualitätsmedium und sie profitiert von unserem Image als schnell und viele User und so weiter.

F: Gibt es eigentlich auch Aspekte, von denen man sich online abgrenzen will?

A: Nein.

Experte 4, Interview geführt am 09.11.2011

F: Wie lange beschäftigen Sie sich denn schon mit der Marke (N.d.O.M.)?

A: Ich persönlich beschäftige mich damit seit anderthalb Jahren. Weil ich vor anderthalb Jahren hierher gewechselt bin in die Marketingabteilung. Eine eigene für (N.d.O.M.) gab es kurz davor schon also seit ungefähr zwei Jahren. Davor wurde es quasi durch die Geschäftsleitung mitgemacht. Die Mitarbeiterin, die sich davor sehr stark um das Marketing gekümmert hat, hat dann die Marketingabteilung aufgebaut und hat aber sehr viele Themenbereiche nebenbei gehabt und deswegen bin ich dann quasi noch dazu geholt worden. Wobei das Marketing von (N.d.O.M.) das Marketing so aufgebaut ist, dass es gleichzeitig ein crossmediales Verkaufsmanagement inkludiert. Das Onlinemarketing soll so eine Schnittstelle für den Onlineverkauf, für den Printverkauf, für das Printmarketing darstellen. Also versucht man da schon, die Marken irgendwie zusammenzuführen und zu schauen, dass man da einen gemeinsamen Auftritt hat. Also wir fahren da zwei Schienen, indem wir einerseits wirklich versuchen, (N.d.O.M.) zu bewerben um die Reichweite zu erweitern und das andere ist, dass wir die Marken im Internet und in den Apps, also dass wir da einfach auch versuchen, die Zusammenarbeit zu verbessern.

F: Also das heißt das Amt, das Sie vor anderthalb Jahren angetreten haben, wurde dann neu geschaffen?

A: Das „(N.d.O.M.) Marketing und crossmediales Verkaufsmanagement“ wurde damals neu geschaffen, ja. Mit meiner Person damals, ja. Ich hab dann noch ein Konzept gemacht, wie man dieses Marketing quasi ein bisschen auffächern kann, um diese Crossmedialität mit hineinzubringen und um das wurde das dann noch erweitert. Das machen wir jetzt seit anderthalb Jahren, haben schon einige Erfolge gehabt, jetzt im crossmedialen Sinne. Da schauen wir einfach darauf, den Leser ganzheitlich zu bedienen. Der Printleser, dass der seine Informationen einfach in der Tageszeitung hat und dass wir bei jeder Kampagne überlegen: Was können wir für den Leser noch interaktiv dazu anbieten, damit er sich einfach da wieder findet und die Interaktivität des Internets nutzen kann.

Und die nächste Frage war ja: (Liest vor:) „Wie ausgebildet ist das Markenbewusstsein in der österreichischen Medienbranche Ihrer Meinung nach?“

F: Also da geht es einfach darum, ob nicht nur online, sondern in der Medienbranche allgemein stark auf Marken geachtet wird.

A: Ich glaube, es ist ein bisschen zwiespältig. Wenn man jetzt mal weggeht von reinen Medienmarken, wenn es ein Media Markt / Saturn es heuer erst geschafft hat, einen Onlineshop zu launchen, ist es natürlich schon sehr fraglich, welchen Stellenwert da das Internet hat oder wie wichtig es ist, eine Marke im Internet vertreten zu haben. Die Tageszeitungen oder die Medien sind sicher einfach von der Sache an sich diejenigen, die schon sehr sehr früh angefangen haben, sich damit zu beschäftigen. (N.d.O.M.) ist 1996 online gegangen, die Krone ist 1998 online gegangen, der Standard schon ein bisschen früher. Das bedingt aber die Sache. Als Medium machst du Kommunikation und musst halt versuchen, dass du deine Rezipienten in irgendeiner Form erreichst. Also deswegen ist das sicherlich ein sehr großes Bewusstsein in der Kategorie der Medienunternehmen. Ansonsten wird im Internet glaube ich noch sehr sehr viel herumexperimentiert. Vor allem was den Handel angeht. Bipa und dm haben es geschafft, sich da ein bisschen zu positionieren, aber erst seit einigen Jahren. Wenn ich da an andere Unternehmen denke, zum Beispiel an Medien, die schon seit 15 Jahren einen Internetauftritt haben und Bipa hat erst seit drei oder vier Jahren einen Auftritt. Also das sind einfach Fragen wo ich mir denke, mal schauen wie es sich entwickelt. So ein richtiges Markenbewusstsein gibt es glaube ich noch nicht im Internet, wie man sich es eigentlich denkt.

F: Und bei den Tageszeitungen, sind das eher organisch gewachsene Marken oder wird da schon drauf geachtet, wie man die Marken führt?

A: Das hängt sehr vom Konzern ab. Generell geht der Trend oder ging der Trend zu eigenen Redaktionen, der geht jetzt wieder ein bisschen weg, dass man wieder mehr versucht, das zu verbinden, dass das nicht mehr so eine Satellitenstellung hat. Da sind unheimlich viele Probleme, die es einfach gibt. Zum Beispiel: Wer publiziert was zuerst? Das Internet ist gratis. Bei der Tageszeitung

verdient der Vertrieb zumindest ein bisschen Geld. Da gibt es unheimlich viele Spannungsfelder, was das anbelangt. Und man wird sehen, ob es sich dann letztendlich wieder zu einer Redaktion entwickelt, wo es einfach den Print-Spezialisten und den Online-Spezialisten wohl gibt. Die meisten Unternehmen, also Tageszeitungen, fahren auf zwei Schienen. Jetzt kommen die Apps auch noch dazu, mal sehen wie lange sich diese Pseudo-Kostenpflicht da noch halten kann oder nicht. Mal schauen.

F: Haben Sie denn vorher auch Marketing für die Tageszeitung gemacht?

A: Ich war vorher bei der Kronenzeitung, also bei Krone.at. Und da habe ich vor acht Jahren angefangen, Crossmedia aufzubauen und die Medien zu vernetzen, also Print, Radio und Online. Und dann habe ich ganz am Anfang PR gemacht für Krone.at.

F: Kommt es Ihnen denn so vor, dass bei den Tageszeitungen strategische Markenführung betrieben wird, jetzt gar nicht in Bezug auf die Onlineangebote, sondern bei den Offlineangeboten?

A: Sie eiern ein bisschen herum. Einerseits wollen sie gerne hier auch wirklich mehr machen, andererseits funktionieren dann sehr viele Dinge nicht. Es gibt ein Beispiel, damals, wie der Schwarzenegger gewählt worden ist, das war für mich eine perfekte Symbiose, weil wie die Kronenzeitung angedruckt worden ist, wusste man noch nicht, durch die Zeitverschiebung, ob er es wird oder nicht, da war das Cover der Kronenzeitung: „Und ob es wirklich wahr ist oder nicht, lesen Sie auf krone.at“. Und wie die Wahl dann offiziell war, ist es ein großer Aufmacher gewesen auf krone.at. Das war für mich eine perfekte Symbiose. Also in der Form, dass wirklich die Zeitung sich getraut hat zu sagen: Ich kann es halt nicht, weil ich einen Druckschluss habe, aber das Internet kann das dann weiterführen. In Wahrheit müssen es die Medien schaffen, oder ein Verlagshaus, seine Leser den ganzen Tag über zu bedienen und dass die ganze Woche hindurch. Und das ist etwas, das derzeit noch nicht gut genug funktioniert. Also dass man eben in der Früh seine Zeitung liest und man tagsüber, wenn man schnell mal etwas wissen will, dann geh ich auf die Webseite, vielleicht hat sich irgendeine Geschichte verändert, vielleicht ist ein neues Element dazugekommen, also gerade in der Politik oder bei der Chronik, bei einem Mordfall, und wenn ich am Abend nach Hause fahre, dann nehme ich mein iPad raus und hab dann da vielleicht schon ein neues Update oder dergleichen. In Wahrheit muss es ein Verlagshaus schaffen, also die Verlagshäuser müssen wirklich Medienunternehmen werden, um einfach ihre Leser optimal zu bedienen. Das ist aber noch ein weiter Weg. Vor allem auch in Österreich. In Deutschland gibt es da schon gute Beispiele. Also den Spiegel finde ich zum Beispiel sehr gut, so von den Ansätzen, auch mit Spiegel TV. Der versucht wirklich, verschiedene Medienkanäle zu bedienen. Also der ist schonmal ganz gut unterwegs. Aber in Österreich kenne ich noch kein Beispiel wo ich sagen würde: Das ist die perfekte Symbiose aus beidem. Letztendlich ist die Marke die Zeitung. Das ist für uns (*N.d.P.M.*), online sind wir (*N.d.O.M.*), aber letztendlich ist es (*N.d.P.M.*), der uns ausmacht. Wir können uns auch nicht komplett wegbeugen vom (*N.d.P.M.*). Also wir müssen auch bei den Dingen, die wir online machen, wo man halt die User-Zielgruppe bedienen muss, müssen wir dort halt immer prüfen, ob das zum (*N.d.P.M.*) passt oder nicht. Die Leser nehmen es sonst nicht an. Also die Symbiose muss noch gelernt werden.

F: Ok, dann zum Thema Wettbewerb. Bei dieser Frage muss man wahrscheinlich unterteilen. Welche Funktionen erfüllen die Marken von Onlinezeitungen, erstmal für die Leser?

A: Also ich glaube, die meisten Tageszeitungen, jetzt mal abgesehen von Heute und Österreich, haben das Problem, dass sie zu alt sind. Es ist nicht mehr modern, Zeitung zu lesen. Ein großer Verdienst von Heute ist es, dass sie die jungen Leute wieder zum Zeitung lesen bringt, oder zumindest zum Durchblättern. Das muss man schon sagen, bei diesem U-Bahn-Experiment. Aber ansonsten, die Kaufzeitungen sind alt. Der Kurier ist alt, die Presse ist alt, der Standard ist nicht ganz so alt, die Krone altert. Es gibt dann auch das Problem mit den Abonnenten, die sterben einfach weg (*kichert verlegen*). Da müssen sich die Zeitungen wirklich überlegen, was sie machen sollen, um junge Leute zu bekommen. Und ich glaube, dass ein Weg dann wirklich auch über das Internet führen kann. Dass ich da einfach versuche, die Leute, also die junge Zielgruppe wirklich früh an eine Marke zu binden. Und dadurch sie dann zu einem Käufer der Zeitung zu machen. Das ist eine wesentliche Aufgabe für den Leser, eigentlich aber auch schon wieder für die Zeitung, weil die Zei-

tung dadurch versucht, ihren Leserkreis wieder zu vergrößern und zwar bei einer Gruppe, die sie als Kaufzeitung derzeit schwer bedienen können. Selbst wenn man Outdoor-Aktionen macht, ist es unheimlich schwer. Der Standard schafft es, an Studenten gut heran zu kommen, weil er das jetzt seit zehn Jahren konsequent macht. Die Presse versucht es ein bisschen, da hebt es nicht wirklich. Der Kurier fängt jetzt einmal an. Und die Frage ist, ob man nicht schon wesentlich früher anfängt. Also wir haben zum Beispiel einen Bereich online, der heißt XXXX, da gibt es auch eine Printseite immer am Mittwoch und der ist also viel zu altväterisch gestaltet, dass er für Kinder attraktiv ist. Da sind wir auch gerade dabei, ein neues Konzept zu machen. Dass es für Kinder einfach spielerisch und netter ist, aber unter der Marke (*N.d.P.M.*). Je früher ich eigentlich mit meiner Marke vertraut mache, desto eher habe ich dann die Chance, wenn ich ihn dann irgendwann einmal treffe und versuche, ihm ein Abo anzudrehen, dass er das dann auch nimmt. Und das ist eine wesentliche Aufgabe des Internets, oder auch von Apps oder Social-Media-Aktivitäten. Das kommt ja jetzt auch noch dazu, dass man nicht nur eine Online-Webseite hat, sondern man muss ja auch noch eine Facebook-Seite haben, muss Twitter haben, und und und. Also man fängt ja auch schon an, sich online in ein Konkurrenzverhältnis zu begeben in Wahrheit.

F: Aber was glauben Sie denn, wie die Leser mit den Onlinemarken umgehen, die vielleicht noch gar nicht so mit der Zeitung in Kontakt gekommen sind?

A: Bei uns ist es so, dass ein Drittel der (*N.d.P.M.*)-Leser auch (*N.d.O.M.*) lesen, zwei Drittel nicht. Das heißt, wir haben jetzt auf beiden Seiten Potenzial. Ich habe das Potenzial der Nicht-(*N.d.O.M.*)-Leser, dass ich die abhole und von (*N.d.P.M.*) abhole und zu (*N.d.O.M.*) bringe und dort meine Reichweite steigere. Umgekehrt hat die Zeitung auch Potenzial, weil zwei Drittel von unseren Unique Clients ein Potenzial ist, das auch für die Zeitung interessant ist, also zu (*N.d.P.M.*)-Lesern zu machen. Da kann sowohl das eine dem anderen helfen, um an die Leser heranzukommen.

F: Und wie erleben Sie den Wettbewerb zwischen den Onlinezeitungen?

A: Eigentlich nicht so. Dadurch dass wir den ORF haben, der jetzt keine Tageszeitung ist, ist es halt mit online und Wochenzeitungen schwierig. News ist zum Beispiel ein Wochenmagazin, aber genau so ein Mitbewerber von uns online gesehen, im Print ist es nicht so. Dadurch, dass du das Internet täglich aktuell machen musst, minütlich aktuell machen musst, ist es relativ wurscht ob jemand eine Tageszeitung als Mutter hat, einen Rundfunksender, der noch dazu gebührenfinanziert ist und deswegen immer die Nase vorn haben wird, oder ob es ein Wochenmagazin ist. Deswegen ist das Feld der Mitstreiter ein anderes, als es im Print ist. Auch wenn wir uns immer als Online-Tageszeitung titulieren und wenn wir irgendwelche Präsentationen machen, dann kommen nur die anderen Online-Tageszeitungen rein. Aber in Wahrheit ist News genau so interessant zu beobachten, was sie machen, weil einfach auch die Zielgruppen ähnlich sind. Nachrichten sind Nachrichten, die müssen minütlich aktuell sein. Der User ist ein schwer umkämpftes Feld. Du kannst dich eigentlich nur dadurch positionieren, dass du sagst du hast Redakteure, die die Inhalte ein bisschen aufbereiten, aber du hast wenig Journalisten im Internet. Und das ist einfach auch etwas, also wie du den Content aufbereitest, wo du dann einfach sagen kannst dass du dich ein bisschen abhebst. Dass das eine ein bisschen seriöser ist und das andere ist ein bisschen boulevardesker oder dergleichen, die arbeiten ja mit Fotos, die anderen arbeiten mehr mit Text und Analysen oder dergleichen. Und das findet meiner Meinung nach viel zu wenig statt noch.

F: Das haben Sie jetzt schon ein bisschen vorweg genommen, also die Zahl der Mitbewerber hat sich jetzt erhöht, sagen Sie?

A: Für das Internet, also wenn ich mir den (*N.d.P.M.*) im Print anschau, dann gibt es einfach die Presse, gibt es den Standard, die bei den Kaufzeitungen für uns relevant sind. Und dann gibt es auch noch regionale Ausgaben, wobei der (*N.d.P.M.*) ja sehr ostlastig ist, aber wir versuchen trotzdem auch mehr in die Bundesländer zu gehen. Und dann gibt es auch noch die Kleine Zeitung, und das war es dann auch schon wieder. Und die Kronen Zeitung ist auch noch ein bisschen ein anderes Zielpublikum. Bei uns sind es viele. Also bei uns jetzt im Internet. Es ist der Mitbewerber einfach ganz ein anderer schlussendlich.

F: Hat das auch etwas damit zu tun, dass die Leser deutschsprachige Angebote aus Deutschland nutzen oder vielleicht sogar ganz andere internationale Angebote? Oder Blogs?

A: Also ich glaube die österreichische Politik und Chronik und dergleichen da wird man immer noch am besten im Inland bedient. Das finde ich jetzt gar nicht mal so kritisch, die Auslandskonkurrenz. Ich glaube der österreichische User ist immer noch sehr einfach gestrickt. Ich glaube eher, dass es einfach nicht nur die Tageszeitung gibt, sondern eben auch das Wochenmagazin, das interessant ist, den ORF, der interessant ist... Man sieht es einfach auch an den Nutzungszahlen, wie groß der ORF ist mit seinem Netzwerk.

F: Aber ist der Wettbewerb dadurch zwischen den Onlineangeboten schon intensiv oder wird der einfach nur nicht bewusst betrieben?

A: Er ist schon intensiv, weil es wird ganz ganz viel analysiert im Internet. Und sobald mal irgendwo ein bisschen ein Peak rausgeht, wird sofort geschaut: Ist Werbung eingekauft worden? Haben die etwas neues gemacht? Also die Konkurrenzanalyse wird schon sehr genau betrieben, weil einfach das Internet generell ja in alle Zahlen und Fakten zerlegt wird. Ob das so sinnvoll ist, sei jetzt mal dahin gestellt. Nur, das „unique“ wird zu wenig herausgearbeitet. Es wird immer geschaut: Was machen die anderen? Es ist viel zu sehr ein Einheitsbrei. Nach wie vor, also bei den österreichischen Portalen. Die Bild ist wenigstens auch online sehr knallig, zum Beispiel. Zwar noch nicht so knallig wie die Bild im Print, aber Bild ist zumindest im Internet sehr sehr knallig, wenn man es aufmacht. Also wenn ich Bild und Spiegel mir nebeneinander anschau, dann ist das wirklich etwas anderes. Wenn ich mir die Krone jetzt anschau, also das Pendant in der Richtung, und den Kurier anschau, joa mei. Der Standard, mit seinem Layout, das er seit zehn Jahren fährt, hebt sich ein bisschen ab. Aber ansonsten ist das ein ziemlicher Einheitsbrei. Und da fehlt das unique, das die Tageszeitungen habe. Die sind mal groß, mal klein, mit mehr Bilder, oder eher wenigen Bildchen. Also die Printausgaben unterscheiden sich mehr voneinander als es bei den Webangeboten dann ist.

F: Das nächste Thema wäre dann, welche Möglichkeiten das Internet Ihnen bei der Markenführung bietet im Vergleich zu offline.

A: Im Print kannst du lesen, aber du kannst nicht in Interaktion treten, oder nur sehr schwer. Du kannst einen Leserbrief schreiben und schauen, ob der Leserbrief abgedruckt wird, aber das war es. Diese Erlebniswelt fehlt ein bisschen, dass ich wirklich etwas interaktiv mitgestalten kann, dass ich die Marke irgendwie erleben kann. Und das ist etwas, das vor allem das Internet leisten kann. Also wir haben zum Beispiel gehabt eine Kampagne zum Thema IQ, da hat einfach jeder Part das beste, was er liefern kann, gebracht. Also die Zeitung hat wirklich recherchiert rund um Gedächtnis, zum Beispiel wie Essen das Gedächtnis stützen kann, Gedächtnisübungen, was bringen die wirklich, also die haben wirklich tolle Rechercharbeit geleistet. Und wir haben zum Beispiel im Internet dann Gedächtnistrainingsübungen angeboten. In Abstimmung zu dem, was im heutigen Artikel gestanden ist haben wir dann entsprechende Übungsbeispiele fürs räumliche Wahrnehmen zum Beispiel einen Artikel und dazu gab es dann Übungsbeispiele. Und dann gab es auch noch ein Gewinnspiel, ein Auto konnte man gewinnen. Zusätzlich haben wir dann noch ein Booklet produziert, das einfach gut hat einstecken können und mit dem man in der U-Bahn auch noch Gedächtnisübungen machen konnte. Und das war eine schöne, runde Sache, wo dich (*N.d.P.M.*) begleitet hat, zu einem Thema, wo du einfach die Marke hast erleben können. Und das passt einfach zum Kurier, das ist jetzt nicht irgendeine „Schick-dein-Bildchen-an-uns-und-das-war’s“, was vielleicht eine Kronen Zeitung macht, also das ist jetzt nicht abwertend. Aber das hatte etwas mit Gedächtnis, mit Qualität zu tun. Dadurch fühlt sich die Zielgruppe angesprochen. Und das hat auch sehr sehr gut funktioniert. Wir haben wirklich tausende von Teilnahmen gehabt. Und solche Dinge kann man durch die Erweiterung durch das Internet, die Erweiterung durch Apps, es ist ja auch mittlerweile möglich dass man irgendein Spiel programmiert oder dergleichen, dass man die Leute einfach auch bei ihren Smartphones und Tablets abholen kann. Also das ist eine wichtige Aufgabe des Internets, glaube ich.

F: Also die Interaktion ist die wichtigste Dimension, die dazugekommen ist?

A: Genau.

F: Welche Rolle spielt denn Social Media?

A: Eine relativ geringe, noch. Da habe ich eine sehr strikte Meinung dazu. Es ist für mich einfach noch ein Werbekanal, und das war es. Das sieht nicht jeder so. Aber für mich ist es immer so ein zweischneidiges Schwert. Was bringt es, für meine Leser eine Community auf Facebook aufzubauen, wenn ich das nicht monetarisieren kann? Jeder Klick, den ich auf Kurier.at erzielen kann, ist eine Page Impression, jede Page Impression sind fünf Ad Impressions, und die kann ich wieder verkaufen zu einem TKP von. Letztendlich geht es auch ums Geld verdienen. Warum macht man die ganze Markenführung? Wir wollen Reichweite generieren, wollen Reichweite online generieren, weil wir Geld von den Werbekunden haben möchten. Also das ist jetzt so ein Kreislauf. Wenn ich jetzt unheimlich viele Social-Media-Aktivitäten setze, wo ich natürlich meine Zielgruppe auch erreiche, nämlich weil (*N.d.O.M.*) eine relativ alte Zielgruppe hat im Vergleich zu sms.at oder anderen Seiten, dann will ich dort natürlich auch erreichen, aber ich will sie gerne auf meiner Webseite haben. Also ist es für mich eher ein Kommunikationskanal, wo ich versuche, meine Gruppe aufzubauen, die halt möglichst oft auf meine Webseite dann kommen. Also über Facebook oder über Twitter einfach immer wieder mit der Marke in Berührung kommen, damit sie dann einfach irgendwann sagen: Ok, mal schnell schauen, irgendwas ist jetzt passiert, bei irgendeinem politischen Ereignis, da schaue ich auf (*N.d.O.M.*). Ob das wirklich richtig ist oder nicht, das man dem Social Media keine große Wertschätzung gibt, weiß ich nicht. Ich halte es ein wenig überschätzt. Wir probieren auch Werbung auf Facebook gerade aus, und das funktioniert grottenschlecht. Also das ich wirklich sage ich kann von dort jetzt mit irgendwelchen Werbeschaltungen die Leute abholen. Das man einfach dort eine zweite Parallelcommunity aufbaut, das ja, wobei da die Zeitungen es generell eher schwierig haben. Wenn man da das Radio mit vergleicht, die das natürlich wirklich als ihre Webseite verwenden, da ist zum Beispiel Kronehit ein großartiges Beispiel, die haben 180.000 Facebook-Nutzer, ich glaube die haben nicht einmal so viele Hörer. Also die haben schon mehr Hörer, aber von der Relation her ein Wahnsinn. Die verwenden das halt wirklich als Leserservice. Bei uns kann man jeden Artikel kommentieren auf (*N.d.O.M.*), also was bietet mir das Social Web eigentlich mehr, außer dass dort meine Zielgruppe ist, die ich gerne haben möchte. Also somit wird das wieder ein Werbeinstrument für mich.

F: Und wo holen Sie dann Ihre Nutzer her oder wie versuchen Sie, Nutzer, die noch nicht auf (*N.d.O.M.*) auf die Seite zu locken?

A: Durch Kooperationen mit anderen Seite, wo unsere Zielgruppen nicht so deckungsgleich sind, durch ganz normale Werbeeinschaltungen, durch Outdoor-Geschichten, Infoscreen zum Beispiel. Ab und zu, wenn es sich ausgeht, Radio. Und dann auch dadurch, dass wir sehr verstärkt jetzt bei allen Werbekampagnen die in Print und natürlich auch noch in entsprechenden anderen Medien beworben wird, dass da immer konsequent (*N.d.O.M.*) mitgeführt wird. Also das ist etwas, dass seit anderthalb Jahren, ist bei jedem Plakat irgendeine (*N.d.O.M.*)-URL mit dabei, damit wir das einfach mitnutzen können. Also das Werbudget von Print dadurch einfach ein bisschen für online mitnutzen.

F: Also eher die klassischen Werbemittel.

A: Eher die klassischen, ja.

F: Sind dann überhaupt irgendwelche durch das Internet hinzugekommen, die Sie vorher nicht so genutzt haben?

A: Was dazugekommen ist, ist das Umfeld Social Media. Das ist einfach etwas Neues, wo wir in Wahrheit noch keine Erfahrung haben. Es gibt auch keine vorliegenden, guten Studien dazu. Sowohl für den österreichischen als auch für den deutschen Markt. Und auch was die Markenführung im Social Web anbelangt, da stecken alle noch in ihren Kinderschuhen. Was man daraus machen kann, und wie man daraus auch wirklich Reichweiten steigern kann, das gilt es eigentlich zu lösen. Da muss man einfach auch aufpassen, wie man die Aktivitäten setzt. Weil es ja nichts bringt, wenn ich eine Riesen-Facebook-Community habe, wo ich jegliche Informationen schon über die Facebook-Gruppe bekomme und kein einziges Mal auf (*N.d.O.M.*) schaue. Das meinte ich mit den zweischneidigen Pferd. Aber das ist sicher ein Feld, wo wir noch einiges machen können.

F: Und gibt es noch einen Bereich, wo Sie mit dem Marketing noch mehr machen könnten? Oder wo Sie gerade dabei sind, das zu erschließen?

A: Social Media und Mobile Werbung ist etwas, das noch sehr sehr wenig gemacht wird. Also vor allem von den Kunden, aber wo wir auch als Webseite noch sehr sehr wenig machen. Da müssen wir einfach wirklich auch schauen, nämlich auch in den eigenen Geschichten Dinge zu bewerben, also Apps und dergleichen. Wir haben jetzt angefangen bei der iPad-Applikation immer Promotionplätze zu füllen, damit man da einfach auch auf die aktuelle Kampagne aufmerksam macht. Da geht noch wesentlich mehr, was man machen kann. Und was auch sehr im Kommen ist, ist Outdoor-Werbung. Die Menschen sind immer mehr unterwegs, und es gibt auch immer mehr Möglichkeiten für wirklich sehr schöne Outdoor-Werbung, und da ist sicherlich noch viel Potenzial drinnen. Mein potenzieller Leser ist ja auch mittlerweile *always on*. Immer mehr ist es Standard, dass man in irgendeiner Form ein Handy hat, mit dem man ins Internet gehen kann. Das heißt, dadurch kriegt Outdoor-Werbung ja einen ganz anderen Stellenwert. Früher wenn er da irgendein Plakat gesehen hat und bis er dann irgendeinen Computer hat, hat kein Mensch mehr darüber nachgedacht. Aber jetzt, wenn er irgendein Plakat sieht bevor die U-Bahn einfährt, setzt er sich dann in die U-Bahn und schaut das dann schnell nach. Also mache ich zum Beispiel und beschäftige mich dann die U-Bahn-Fahrt damit. Da liegt meiner Meinung nach auch noch viel Potenzial, gerade für Webseiten. Man kann auch als Beispiel sagen Burning Gears, da hatten wir so ein Auto-Online-Rennspiel, schon zwei Saisonen, und da werden auch ganz andere Zielgruppen erreicht. Damit sprechen wir ja eher die Jüngeren an, die jetzt vielleicht noch nicht auf (*N.d.O.M.*) waren, die aber auch über Social Media, da gibt es eine eigene Facebook-Gruppe dazu auch.

F: Die nächste Frage ist vielleicht ein bisschen breit gefächert. Es geht darum, wie sich das Leserverhalten im Internet geändert hat. Aber was ist dabei für Ihre Arbeit relevant? Mit welchem veränderten Leserverhalten müssen Sie umgehen?

A: Verändert hat es sich schon extrem. Im Internet wird anders gelesen. Ich lese quer im Internet. Ich hüpfte von Bildchen zu Bildchen vielleicht, und ich kann gar nicht so viele Informationen aufnehmen. Solche extrem lange, detaillierte Artikel müssen anders aufbereitet werden. Die müssen mit irgendwelchen Infografiken viel stärker unterbrochen werden. Die Aufmerksamkeit von den Lesern ist einfach eine ganz andere. Das hat damit zu tun, dass das Internet ein typisches (*unverständlich*)-Medium ist. Also ich habe den Fernseher laufen und nebenher das Internet. Man hat einfach unheimlich oft diese Doppelbenutzung. Oder ich schaue mir irgendeinen Film an und habe nebenher den Laptop oder das Smartphone, wurscht jetzt, wie ich ins Internet gehe. Da kommt irgendein Schauspieler vor und ich schaue, wo der noch mitgespielt hat. Oder ist die Geschichte, die ich da gerade sehe, wirklich wahr? Das ist eine klassische Nutzung des Internet, das wird einfach nicht so aufmerksam gelesen wie zum Beispiel die Zeitung oder ein Printmedium. Und auch nicht so lange. Man beschäftigt sich nicht so lange damit. Wenn ein Medium zwischen fünf und sechs Minuten Aufmerksamkeit erhält, sind das eh schon gute Daten. Also das hat sich schon stark verändert und es bedingt auch eine andere Aufbereitung. Ich bin ja der Meinung, dass ein Print-Spezialist, also ein sehr guter Journalist für Print nicht unbedingt ein optimaler Onlinejournalist sein wird, sondern dass das schon andere Arten sind. Ein Printjournalist kann jetzt nicht plötzlich Videos produzieren. Ein Onlinejournalist kann auch nicht gleich Videos produzieren. Dadurch ergeben sich natürlich auch gleich ganz neue Berufsfelder, durch die andere Art der Mediennutzung. Also nicht nur durch das Leserverhalten, sondern auch durch die Mediennutzung, die einfach eine andere ist. Und das gehört einfach berücksichtigt.

F: Hat sich auch die Markentreue verändert?

A: Online ist es halt so, dass die Webseiten eher noch austauschbarer sind als es im Print ist. Also die Marken sind meiner Meinung nach nicht ganz so stark im Internet oder schaffen es nicht, so stark zu sein, wie sie es im Print schaffen. Da ist sicher noch sehr sehr viel Potenzial drinnen. Hat sicher auch mit Layout zu tun, das sehr sehr austauschbar ist, aber noch stärker mit der Aufbereitung der Themen, was bei uns sehr sehr schön zu sehen war, ist, wenn Atomkraftwerke explodieren, dass wir einen Reichweitenpeak haben, den wir nicht nur an dem Tag haben, sondern auch länger halten können, weil wir einfach die Hintergrundinformationen dazu noch aufbereiten. Wir haben so Tophemen, also sobald sich ein Thema über ein paar Tage zieht, wird das in einem Spezialplatz zusammengefasst, wo man sich dann einfach die ganzen Hintergründe anlesen kann und

über den Verlauf informieren kann. Das ist schon etwas, das auch zum (*N.d.P.M.*) passt und das auch (*N.d.O.M.*) ein bisschen von den andern Onlineportalen ein bisschen abhebt. Aber da muss man noch sehr sehr viel Hirnschmalz reinstecken.

F: Glauben Sie denn, dass man mit der Marke überhaupt eine Art Stammleserschaft aufbauen kann?

A: Im Internet? Ja, glaube ich schon. Man muss es auch viel stärker schaffen, aus den Onlineredakteuren Onlinejournalisten zu machen, die wirklich auch ein Bild haben. Wir haben zum Beispiel den Alexander Rabel, der zum Beispiel den Genussbereich betreut und der wirklich weiß, wovon er schreibt, weil er die ganzen Lokale kennt. Der hat eine gewisse Fangemeinde in dem Teilbereich. Aber es ist durchaus genau so möglich, dass man im Internet... Also es gibt ja auch die Blogger, die unheimlich bekannt sind. Vielleicht nicht in Österreich, aber doch. Man kann die Leser schon erziehen, auch im Internet. Vielleicht nicht so einfach, wie es im Print ist. Andererseits: Die Zeitungen machen es ja schon sehr sehr lange. Das sind alles alte Marken. Die Krone gibt es seit 1900. Uns gibt es auch seit 50 Jahren. Die hatten einfach wesentlich mehr Zeit, das kommt halt auch noch dazu. Man glaubt, das muss immer gleich alles so funktionieren, aber die Zeit ist eine andere. Es gibt das Internet ernstzunehmenderweise seit zehn Jahren. Also so gesehen ist man zu unrecht auch ein bisschen ungeduldig, was jetzt Markentreue und dergleichen anbelangt.

F: Ok, nun zum Thema Werbemarkt. Orientiert sich der Werbemarkt im Internet auch an den Marken von Onlinezeitungen?

A: Der Internet-Werbemarkt ist mit dem ORF schon ein bisschen schwierig, auch wenn das jetzt beschränkt worden ist seit dem letzten Jahr, weil da einfach sehr sehr viel Gelder hineingeflossen sind. In orf.at ist unheimlich viel Werbegeld reingeflossen, weil die ganz einfach die Preise ziemlich gedummt haben, weil sie nicht in der Form von Werbegeldern abhängig sind, denn sie haben ja schon eine Grundfinanzierung. Die Tageszeitungen machen da sehr sehr viele Studien in Richtung Qualität zu finden und es ist schon so, dass das Klickverhalten von Lesern, wo redaktioneller Content rundherum gestrickt ist, wesentlich besser funktioniert als eben bei Plattformen wie sms.at oder gmx.at, wo ich einfach eine gewisse Anwendung betreiben möchte. Also Qualität zahlt sich schon aus. Und daher wird auch gerne geworben auf Tageszeitungen. Es sind ja auch alle Portale prinzipiell gut gebucht. Auch wenn jetzt gerade weniger Geld investiert wird. Man hat sich mehr vom Herbst erwartet, als er jetzt gebracht hat. Ob das jetzt ein generelles Problem ist.. Hat jetzt nichts mit den Tageszeitungen an sich zu tun, sondern das ist ein Problem, das das Internet gerade generell hat, dass weniger Geld ausgegeben wird. Aber Werbung funktioniert auf Qualitätsseiten, also mit redaktionellen Inhalten, gut, und das wissen die Werbekunden auch. Man kann auch, und das ist natürlich auch ein Vorteil, wenn man eine Redaktion hat, kann man ganze Themenfelder schaffen, indem man einfach wirklich Pokerschulen macht mit Erklären und allem drum und dran. Das ist gleichzeitig ein Leserservice, das ist nett für den Leser. Da kann man dann mit einem Onlinepoker-Anbieter auch zusammenarbeiten. Oder man macht Gratis-Turniere, und dann kann man ein Spieler werden bei denen. Das sind so Symbiosen, die man sehr gut schaffen kann, wenn man eine Redaktion dahinter hat.

F: Heißt das, dass man mit einem bestimmten redaktionellen Umfeld auch einen höheren Tausend-Kontakte-Preis durchsetzen können oder wie äußert sich das?

A: Das ist ein bisschen leichter, aber es ist auch nicht leicht. Es ist einfach so, wie es in Deutschland mittlerweile gemacht wird, die Deutschen sich sehr sehr früh den TKP-Markt kaputt gemacht haben. Und da sind wir jetzt auf TKP-Preisen, die unter jeder Kritik sind. Das Problem ist, wenn aus Deutschland heraus gebucht wird, die sind diese TKPs gewöhnt. In Österreich haben wir immer noch einen sehr hohen TKP. Und von der allgemeinen Situation ist es dadurch natürlich ein bisschen leichter, den TKP etwas höher zu halten. Langfristig ist es natürlich etwas schwierig, den TKP zu halten.

F: Orientiert sich der Werbemarkt denn hauptsächlich an den Zahlen?

A: Ja, der ist sehr sehr an den Zahlen orientiert. Es geht immer darum: Wie viele User gibt es? Wie viele Unique Clients gibt es? Wie lange verweilt jemand auf der Webseite? Das sind einfach nach

wie vor die wesentlichen Kennzahlen. Mittlerweile wird das Internet ja wirklich zu Tode analysiert. Da geht es ja nicht mehr nur rein um den Klick auf der Seite, sondern schießt er was ab oder kommt der irgendwann einmal später auf die Seite, dann kann es vielleicht auch noch dem Medium zugeschrieben werden. Da werden mittlerweile Experimente gemacht, da wird man schon zum gläsernen Menschen gemacht. Da investieren auch die Firmen sehr sehr viel rein, in diese ganzen Analysen einfach transparenter zu machen und dann auch zu schauen, von welcher Webseite man die meisten Abschlüsse bekommt.

F: Glauben Sie, dass sich das vielleicht einmal ändern wird und dass da ein anderes Bewusstsein eintreten wird?

A: Ich weiß es nicht. Ich kann das wirklich nicht sagen. Derzeit ist es wirklich ein Trend, der meiner Meinung nach sehr schirch ist, weil man die User auch damit verschreckt. Das Markenbewusstsein wird damit ziemlich schwierig zu messen. Man kann auch nicht alles in Zahlen fassen. Wenn ich Marketing mache, klingt das vielleicht komisch, weil man im Marketing immer alles in Zahlen runterbricht. Aber meiner Meinung nach geht das halt nicht immer alles mit dieser Zu-Tode-Messerei bin ich mir nicht sicher, ob man sich da wirklich einen Gefallen tut. Aber es wird gemacht und es gibt ein paar Firmen, die da ganz ganz arg unterwegs sind, wie (*unverständlich*) zum Beispiel. Die haben da wirkliche Analysetools, die sie da bauen und da muss man sich als Medium dann einfach entscheiden, mache ich da mit oder mache ich da nicht mit.

F: Richten Sie sich mit der Werbeführung dann überhaupt an den Werbemarkt oder reicht es dann, wenn man einfach die Zahlen runterbetet?

A: Nein, wie versuchen uns schon zu positionieren, als (*N.d.P.M.*). Bei den Präsentationen versuchen wir einfach auch, zu erzählen, wie unsere Leser ausschauen im Vergleich zu anderen Zeitungen, um da einfach etwas uniques zu schaffen. Doch, das machen wir schon. Auch bei den Werbekunden. Nicht nur bei den Lesern.

F: Und was bringt das dann, mal ganz blöd gefragt?

A: Wir versuchen einfach, mehr Kunden zu gewinnen. Bei uns funktioniert das an sich sehr gut, wir vermarkten uns ja komplett selber, viele haben ja Marketinggemeinschaften mit irgendwelchen Agenturen, das machen wir nicht. Da sind wir eben sehr, sehr gut unterwegs. Das hat sicher etwas damit zu tun, dass wir als (*N.d.P.M.*) auch auftreten und dass uns das wichtig ist, unseren Verkäufer auch zu haben, der gemeinsam mit den Kunden Konzepte entwickeln kann, der Medienberater ist, das sind einfach Dinge, wo wir versuchen, beim Werbekunden ein positives Bewusstsein zu schaffen, damit er gerne bei uns bucht. Also in der Form bringt die Markenführung schon etwas.

F: Und welche unterschiedlichen Anforderungen stellen dann der Werbe- und der Publikumsmarkt an die Markenführung?

A: Naja, das, was man zur Verfügung stellen muss. Das Publikum muss man eben unterhalten, aber eben auf einem sehr hohen und seriösen Niveau. Und beim Werbemarkt ist es schwierig, da immer so die Gratwanderung zu treffen. Den Werbemarkt müssen wir letztendlich auch umwerben, nur weil letztendlich alles, was sich der Werbemarkt wünscht, kannst du dann auch wiederum nicht durchführen, weil du die Leser nicht verärgern willst. Also da diese Balance zu halten, das ist etwas, das für eine Webseite ein sehr schwieriges Unterfangen, weil die Möglichkeiten ganz andere sind als auf dem gedruckten Papier. Aber sobald ein Medium sagt, ich schalte das, herrscht ein gewisser Druck, weil dann der Kunde sagt, da habe ich es auch geschaltet und geh ich halt da hin. Also das ist sehr sehr schwierig.

F: Aus dem letzten Block haben wir schon ein bisschen was besprochen, aber wir gehen es vielleicht trotzdem noch durch. Also wie benutzen Sie denn die Inhalte bei der Markenführung?

A: Also die Inhalte benutzen wir, zum Beispiel bei der IQ-Kampagne, was ich erzählt habe.

F: Also was ich ganz interessant finde ist, was Sie hier bei (N.d.O.M.) tun, um diese Marke auch nach innen zu transportieren. Gibt es da irgendwelche Leitbilder?

A: Ja. Es gibt ein Leitbild für (N.d.P.M.) und es gibt zum Beispiel Fortbildungen, die angeboten werden, wo Printredakteure für Onlineredakteure Schulungen oder Seminare abhalten. Wir haben zum Beispiel ein Social-Media-Seminar, wo Onlineredakteure miteinander arbeiten, um sich einfach auch da gegenseitig zu vernetzen. Wir haben ja diese Werbeslogan „Das habe ich vom (N.d.P.M.)“. Den versuchen wir zu bekräftigen, zum einen halt am Lesermarkt, aber genau so auch am Werbemarkt. Also eine tolle Reichweite, eine tolle Zielgruppe. Aber auch intern. „Das habe ich vom (N.d.P.M.)“, das einfach auch die Mitarbeiter ein gutes Gefühl haben sollen, hier zu arbeiten. Und da einfach auch die Marke nach außen tragen. Das fängt mit Banalitäten an, dass die Verkäufer mit einem Kurier-Schirm rausgehen, den sie dann beim Kunden lassen können und einfach so die Marke auch nach außen tragen. Das sind so Dinge, die wir hier sehr stark versuchen.

F: Aber da gibt es jetzt nicht so viele Unterschiede zwischen (N.d.P.M.) und (N.d.O.M.), oder?

A: Wie meinen Sie das?

F: Also gibt es jetzt ein Leitbild für die Online-Redakteure und eines für die Print-Redakteure?

A: Es gibt auch ein eigenes für (N.d.O.M.), wobei wir prinzipiell (N.d.P.M.) sind. Die Marke ist (N.d.P.M.), und die Webseite ist (N.d.P.M.).at. So ist das zu sehen.

F: Wie stark ist denn die Trennung zwischen den Redaktionen, jetzt gar nicht organisatorisch sondern eher vom Bewusstsein her?

A: Die ist sicherlich noch sehr getrennt. Dass ein Printjournalist mal etwas online publiziert ist immer ein Großaufwand, und umgekehrt auch. Dass ein Onlinejournalist mal für Print etwas produziert, das ist immer noch sehr getrennt. Wobei, da ja auch ein neuer Weg eingeschlagen werden soll, also unserem Chefredakteur ist das sehr wichtig. Der hat auch einen gemeinsamen Newsroom geschaffen, wo also wirklich Onlineredaktion und Printredaktion gemeinsam sitzen und sich noch mehr vernetzen, wobei das sicherlich noch ein langer Weg ist. Aber es ist bei uns sicherlich so, dass es (N.d.P.M.) und (N.d.O.M.) gibt. Aber man versucht, das nach und nach zu vernetzen. Hier zum Beispiel in der Marketingabteilung, das ist ja eigentlich die Printmarketingabteilung. Das ist auch relativ frisch, dass wir jetzt hier oben sitzen, im Printmarketing, um uns da auch noch stärker vernetzen zu können. Also das Onlinemarketing sitzt jetzt mit dem Printmarketing zusammen, erstmalig jetzt beim Kurier.

F: Es ist jetzt schon ein bisschen rausgekommen, welche Strategie da bei Ihnen gefahren wird, aber glauben Sie, dass sich die Onlinemarke von der Printmarke ein bisschen emanzipieren muss oder abgrenzen muss?

A: Warum? (N.d.P.M.) ist eine gute Marke, eine alteingesessene Marke. Wir sind ein Medienkanal vom (N.d.P.M.). Ich glaube man muss es eher so sehen, dass Verlagshäuser Medienunternehmen sind, die verschiedene Kanäle haben, um den Leser optimal zu bedienen. Dafür gibt es eine Webseite, genau so aber die (N.d.P.M.)-App, und da gibt es die Tageszeitung. Ich glaube, dass das eigentlich eher der wesentlichere Punkt ist als zu sagen (N.d.P.M.) ist eine eigene Marke und (N.d.O.M.) ist eine eigene Marke, das als Gesamtes zu sehen.

F: Also ein integrierter Auftritt. Aber versucht man zum Beispiel, beim Leser das Bewusstsein herzustellen, dass (N.d.O.M.) aktueller ist und (N.d.P.M.) eher Hintergrund und Analysen liefert?

A: Wir versuchen, dem Leser zu zeigen, dass (N.d.O.M.) mehr bietet. Dass es die Erweiterung eigentlich ist. In den ganzen Kampagnen, die wir fahren, heißt es immer: Mehr Informationen bekommst du auf (N.d.O.M.). Darum geht es uns eigentlich. Der Platz von der Zeitung ist begrenzt. Da muss ich einfach gut die Fakten bringen, gut recherchieren, und einen sehr sehr guten Überblick

bringen. Und mehr bringen, mehr Bilder, mehr Videos, mehr Content. Das ist eigentlich unsere Strategie, die wir fahren.

Anhang B - Kategorienschema

Die Hauptkategorien entsprechen den Forschungsfragen und der Struktur der Ergebnisdarstellung. Die Unterkategorien wurden am Material erarbeitet und dazu verwendet, die verschiedenen Dimensionen der Frage zu anschaulich zu machen.

•K1: Markenbewusstsein in der österreichischen Medienbranche

- Markenbewusstsein im Unternehmen - Online
- Markenbewusstsein im Unternehmen - Print
- Markenbewusstsein aller Unternehmen - Insgesamt
- Markenbewusstsein aller Unternehmen - Online

•K2: Wettbewerb im Internet und Medienmarken

- Funktion der Onlinemarke für das Unternehmen
- Leserstruktur Online
- Wettbewerb am Lesermarkt
- Wettbewerb am Lesermarkt - International
- Wettbewerb der Unternehmen - Online
- Zahl der Mitbewerber Online

•K3: Technisches Umfeld von Medienmarken

- Social Media
- Potential
- Möglichkeiten bei der Markenführung im Internet

•K4: Mediennutzer und Medienmarken

- Reaktion auf Leserverhalten
- Funktion der Onlinemarke für die Leser
- Verhältnis der Nutzer zur Marke
- Markenbewusstsein der Leser - Print/Online
- Zusätzliche Dimensionen von Onlinemarken
- Leserverhalten online

•K5: Werbemarkt und Medienmarken

- Mediaagenteren
- Konkurrenz am Werbemarkt
- Markenführung gegenüber dem Werbemarkt

•**K6: Redaktion, Inhalte und Medienmarken**

- Abgrenzung über Inhalte
- Marke und Redaktion

•**K7: Konzeption der Medienmarke**

- Abgrenzung von Printmarke
- Konzeption allgemein

Abstract

Seit mehr als einem Jahrzehnt sind Medienunternehmen, allen voran die Tageszeitungen, schon im Internet vertreten. Angeboten werden vor allem „harte“ Nachrichten, die schnell aktualisiert werden. Die Leserzahlen und die Nutzungszeit steigen stetig, nur der ökonomische Erfolg lässt vielerorts noch auf sich warten. Autoren wie McDowell bemängeln, dass in der Diskussion um die Zukunft des Journalismus nie aus Sicht einzelner Medien geführt wird, sondern nur aus Sicht der gesamten Profession. Dabei verpassen einzelne Unternehmen oft die Chance, sich von ihren Mitbewerbern zu differenzieren.

Eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz im Internet abzuheben, kann die Forcierung einer konsequenten Markenpolitik sein. Für das Internet gilt diese Aussage noch mehr als für die traditionellen Medien, wie der Theorieteil dieser Arbeit darlegt. Der Grund dafür sind die ökonomischen Eigenschaften von Mediengütern und von digitalen Gütern. Der Erfolg eines Mediums im Internet hängt maßgeblich davon ab, wie viele Nutzer es anziehen kann. Gleichzeitig drängen mehr Angebote als jemals zuvor auf einen Markt, auf dem es trotz allen Wachstumsraten bei der Nutzung nur ein knappes Angebot an Aufmerksamkeit gibt. Wegen der Abhängigkeit von Nachrichtenagenturen und anderen Faktoren sind die Angebote jedoch in einem gewissen Ausmaß austauschbar.

Eine Befragung von Experten, die bei österreichischen Tageszeitungen Hauptverantwortlich für die Markenpolitik der Unternehmen sind, zeigte, dass die Marken der Tageszeitungen zwar als wichtig erachtet werden. Jedoch hat die Beschäftigung mit Markenführung bei Onlinemedien keine lange Geschichte. In keinem der untersuchten Fälle wurde den Mitarbeitern ein Markenbild kommuniziert. Die Experten räumten auch ein, dass die Entwicklung ihrer Markenstrategien noch am Anfang steht. Auch der Einfluss der werbetreibenden Wirtschaft wurde beleuchtet. Die Experten befanden, dass der Wettbewerb zwischen den Online-Tageszeitungen auch wegen der Konzentration auf „nackte Zahlen“ als sehr intensiv empfunden wird.

English

For more than a decade, media companies and especially newspapers have been extending their activities to the internet. Above all, they offer „hard news“ which they update quickly. The number of users and the time of use on the internet is rising constantly, but the economic success has yet to happen for a lot of media companies. At the same time, authors like McDowell are criticizing, that the future of journalism is never discussed from the viewpoint of single media outlets, but from the viewpoint of the whole profession. This is why many companies are missing the opportunity to differentiate themselves from their competitors.

One way to set oneself apart from one's competitors can be to drive a forceful brand policy. This is even more true in the case of the internet, as is shown by the theoretical part of this study. The reasons for this are the economic characteristics of media goods and digital goods. The success of a media outlet on the internet greatly depends on its ability to attract users. At the same time, more offerings than ever are entering the market, on which there is, despite all increases in users and time of use, only a limited supply of attention. Because of the dependence on news agencies and other factors, the offerings of the media companies seem, to some degree, interchangeable.

An interrogation of experts, who are responsible for the marketing policy at Austrian online-newspapers, showed, that the brands of the newspapers are highly valued. But the development of online media brands doesn't seem to have a long history. In none of the cases analyzed, a clear brand identity was being communicated to the staff. The experts also admitted, that the development of their brand strategies is still at an early stage. Also, the influence of the advertising business on the brand policy of media firms was examined. The experts found that the competition between online-newspapers is intense because of the concentration of on bare numbers.

Lebenslauf

Alexander Weber
geboren am 09.05.1985 in Bergisch-Gladbach (D)
alx.weber@gmail.com

Hochschule

- 10/2009 - 04/2012 Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft - Universität Wien
- 10/2005 - 06/2009 Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft - Universität Wien

Auslandsaufenthalte

- 09/2010 - 01/2011 *Université Paris XIII*
Paris, Frankreich
- 09/2001 - 06/2002 *Santa Rosa High School*
Santa Rosa, Kalifornien, USA

Schule

- 1995-2004 Klosterschule vom hl. Grab
Baden-Baden (D)
- 1991 - 1995 Vincenti Grundschule
Baden-Baden (D)

Praxiserfahrung

- seit 06/2011 Wirtschaftsredakteur bei „Die Presse“
- ab 10/2007 Freie Mitarbeit bei Radio Orange („Pop Lobster Radio“), Ö1 Campus („Radio U-Ton“), Vice Austria
- 02/2011 - 04/2011 Praktikum in der Austria Presse Agentur (Wirtschaftsredaktion)
- 08/2009 - 09/2009 Praktikum bei Ö1 („Moment - Leben heute“)
- 02/2009 Praktikum bei WDR5 (D) („Hallo Ü-Wagen“)
- 04/2007 - 08/2010 Freie Mitarbeit bei der APA-Defacto GmbH - Medienbeobachtung
- 07/2006 - 08/2006 Praktikum im HIT-Studio Karlsruhe (D) („Extrahertz“)

Fremdsprachen

- Englisch Fließend
- Französisch Sehr gut

Zivildienst

- 08/2004 - 05/2005 Deutsche Rettungsflugwacht e.V., Rheinmünster (D)