

**WOHIN?**

**MEDIEN  
INNOVA  
TIONS  
REPORT**

**2021**

**Wiener Zeitung  
Mediengruppe**

**WIE WO?**

*innovativ sind Österreichs Medien?*

**WARUM**

MUSS SICH ETWAS ÄNDERN?

**WELCHE**

**Rahmenbedingungen  
wären hilfreich?**

**WAS**

*muss sich in den Organisationen ändern?*

**WIE**

KÖNNEN WIR GEMEINSAM  
BESSER WERDEN?

**WAS**

*können wir anders machen?*

**WER? WANN?**

## **WOHIN GEHT DIE REISE DER MEDIENWELT?**

Die berühmten W-Fragen sind die Grundlage jeder journalistischen Arbeit: was, wer, wo, wann, wie und warum. Sie sind auch Grundlage und Ausgangspunkt für diesen Medieninnovationsreport. Er versucht, möglichst viele von ihnen zu beantworten.

**Im Mittelpunkt steht jedoch eine W-Frage, die bei den Klassikern fehlt – die Frage: wohin?**

Diese W-Frage müssen wir in der heimischen Medienbranche noch intensiver, noch systematischer diskutieren. Wohin geht die Reise der Medienwelt? Wohin bewegen wir uns? Wohin sollen wir uns bewegen?

**Die Wiener Zeitung Mediengruppe will einen Beitrag dazu leisten, Antworten auf diese Fragen zu finden.** Daher hat sie gemeinsam mit der WU Wien die Studie „Medieninnovation in Österreich“ durchgeführt, deren Ergebnisse in diesem Report präsentiert werden – angereichert um Interviews, Analysen und Best-Practice-Beispiele.

**Fragen stellen und Antworten suchen – das ist das Kerngeschäft des Journalismus.** Es ist auch das, wozu die Wiener Zeitung Mediengruppe mit diesem Medieninnovationsreport anregen will. Vor allem aber ist er eines: eine Einladung zu einem Gespräch – an etablierte ebenso wie junge MedienmacherInnen, ExpertInnen, Start-ups, PolitikerInnen und alle, denen eine gute Zukunft unserer Medien am Herzen liegt. «

## Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen!

**I**ch weiß, was Sie vergangenen Sommer getan haben. Und vergangenen Winter. Und den Sommer davor. Denn es gibt eine Frage, über die wir wohl alle seit Jahren permanent nachdenken. Diese Frage lautet: Wohin bewegen wir uns und wohin geht unsere Reise? Wir stellen uns diese Frage als Medienunternehmen, als Medienbranche, aber auch als durch und durch mediatisierte Gesellschaft.

Vieles ist in Gefahr – Unternehmen, Arbeitsplätze, journalistische Titel mit stolzen Traditionen, nicht zuletzt unsere demokratische Öffentlichkeit.

Es gibt aber auch viel zu gewinnen. Technologische Entwicklungen machen es möglich, ganz neue Geschichten in ganz neuer Art zu erzählen. Die Menschen noch besser zu erreichen. Einen noch engeren Austausch mit dem Publikum zu pflegen.

Die Wiener Zeitung Mediengruppe spielt in der heimischen Medienlandschaft eine besondere Rolle. Als Unternehmen des Bundes tragen wir eine spezielle Verantwortung. Wir befinden uns an einer gesellschaftlichen Schnittstelle: Wir kennen die unterschiedlichen Perspektiven, Bedürfnisse, Arbeitsweisen der Politik, der Verwaltung, der Wirtschaft und natürlich des Journalismus.

Mit diesem interdisziplinären Wissen und in einem Geist der Zusammenarbeit wollen wir dazu beitragen, den Medienstandort Österreich zu stärken. Wir wollen Antworten auf die eingangs gestellte Frage finden, und zwar gemeinsam mit der gesamten Branche. Denn eines ist klar: Wir werden die aktuellen Herausforderungen nur bewältigen



Foto: Luiza Putiu

Martin Fleischhacker ist seit 2018 Geschäftsführer der Wiener Zeitung Mediengruppe.

„  
**Wir werden die Herausforderungen nur bewältigen, wenn wir zusammenarbeiten und gezielt unsere Kräfte bündeln.**“

können, wenn wir auf eine intelligente Art zusammenarbeiten und gezielt unsere Kräfte bündeln.

Wir werden im Laufe der nächsten Monate mehrere Initiativen weitertreiben und neu starten, die den Medienstandort Österreich in puncto Innovation einen großen Schritt nach vorne bringen. Als Grundlage für diese Arbeit haben wir gemeinsam mit der WU Wien die Studie „Medieninnovation in Österreich“ durchgeführt, die zeigt, wo wir derzeit stehen. Deren Grundaussage: Das Bewusstsein, dass wir neue Wege gehen müssen, ist in der gesamten Medienbranche weit verbreitet. Jedoch hakt es bei den verfügbaren Ressourcen ebenso wie beim spezifischen Innovations-Know-how.

Hier kommt die Wiener Zeitung Mediengruppe ins Spiel. Wir sehen uns als Partner für andere Medienunternehmen und stellen daher allen eine Plattform zur Verfügung, auf der Praxiswissen gesammelt, ausgetauscht und vermehrt wird. Damit wollen wir helfen, mediale Innovationen in Österreich voranzutreiben.

Wir müssen neue Wege gehen. Wege, die erst beim Gehen entstehen. Meine Einladung: Gehen wir sie gemeinsam!

Ihr  
Martin Fleischhacker

## 8

## STATUS QUO

**10 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**14 Werner Hoffmann:** „Content is back“

## 16

## TRENDS

**18 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**20 Andy Kaltenbrunner:** „Eine Spur der Verwüstung“

**24 Print geht in den Lockdown**

**26 Jugendkultur:** Abkehr von Qualitätsmedien

## 28

## KONTEXT

**30 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**32 Eugen Russ:** „Innovationen werden gebremst“

**35 Amedia AS / Schweizer Medienförderung**

**36 Media Innovation Lab:** Innovation braucht Raum

**38 Die TestpilotInnen**

**39 Wie man Vielfalt fördert**

Wiener Zeitung  
Mediengruppe

IMPRESSUM Medieninhaber, Verlagsort: Wiener Zeitung GmbH, Media Quarter 3.3, Maria-Jacobi-Gasse 1, 1030 Wien, T. +43 1 206 99-0, wienerzeitungmediengruppe.at, Geschäftsführung: Martin Fleischhacker, Chief Commercial Officer: Markus Graf, Leitung Corporate Publishing & Content Production: Nadja James, Projektleitung: Julia Konrad, Bettina Spiegel, Designkonzept & Art Direktion: Judit Fortelný, Redaktionelle Leitung: Gerhard Mészáros, AutorInnen: Sabina König, Clemens Stachel, Lektorat: Lucia Marjanovic, Produktion: Alexandra Kauer, Herstellungsort: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, 3580 Horn, Offenlegung gem. §25 Abs. 2 & 3, Mediengesetz: [www.wienerzeitung.at/unternehmen/impressum/95\\_impresum.html](http://www.wienerzeitung.at/unternehmen/impressum/95_impresum.html)

## 40

## KULTUR &amp; ORGANISATION

**42 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**44 Innovationsmanagement:** „Die Leute von der Leine lassen“

**48 Susanne Kirchhoff:** Bewährte Skills reloaded

## 50

## KOOPERATIONEN

**52 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**54 Vermarktungsallianz NAPA:** „Eine gewisse Pionierarbeit“

**56 Angela Kesselring:** „Gemeinsam eine höhere Qualität abliefern“

**58 Von der Such- zur Geldmaschine**

## 61

## GESCHÄFTSMODELLE UND PRODUKTE

**62 Studie:** „Medieninnovation in Österreich“

**65 Anita Zielina:** „Kompletter Wandel der Kultur“

**68 „Wir müssen semantisch werden“**

**70 Anne Jacobsen:** Wie machen das die Norweger?

**73 Insta-Storytelling / Paywall-Qualität / Newsletter-Trend**

**74 Service statt Hybris**

**76 „Je genischer, desto besser“**

# STATUS QUO

10 STUDIE „MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“

14 WERNER HOFFMANN:  
„CONTENT IS BACK“

# WIE

# innovativ sind Österreichs Medien?

# DER INNOVATIONS-STATUS

EIN GEMEINSAMES FORSCHUNGSPROJEKT  
VON WU WIEN UND WIENER ZEITUNG MEDIENGRUPPE  
GIBT EINBLICKE IN DIE INNOVATIONSPERFORMANCE  
DER HEIMISCHEN MEDIENSZENE.

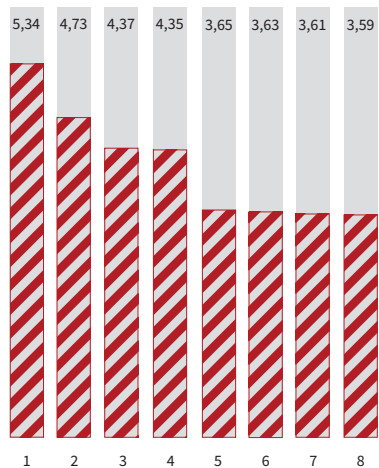
## Hohe Innovationsbereitschaft

Laut den Befragten steht in den meisten österreichischen Medienhäusern das Thema Innovation ganz oben auf der Agenda. Neue Produkte und Services werden entwickelt, das bestehende Angebot verbessert. Allerdings hapert es bei den verfügbaren Ressourcen. Auch sind Prozesse, um Innovationen zu entwickeln, nur zum Teil etabliert.

## KMU fühlen sich innovativer

Die Einschätzung der eigenen Innovationsperformance unterscheidet sich teils deutlich. So empfinden sich kleine und mittlere Unternehmen im Vergleich zu großen als innovativer. Das Gleiche gilt für überregional bzw. österreichweit tätige Medienunternehmen. Wochen- und Monatspublikationen schätzen sich als am wenigsten innovativ ein.

## INNOVATIONSORIENTIERUNG GESAMT

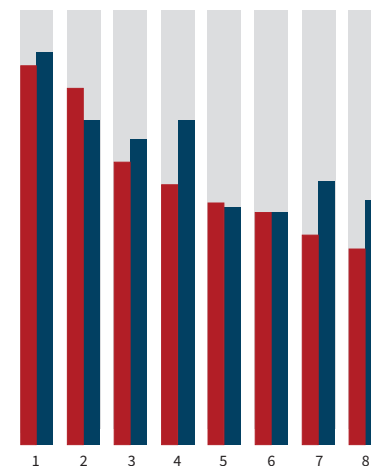
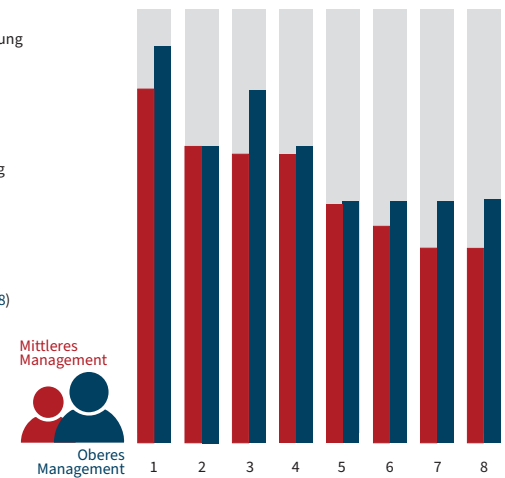


- 1 Unser Unternehmen beabsichtigt, innovative Produkte/Services anzubieten, die eine Verbesserung zum bestehenden Angebot darstellen.
- 2 KundInnenbedürfnisse stehen bei der Entwicklung von Innovation stets im Vordergrund.
- 3 Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen, um Innovationen zu entwickeln.
- 4 In unserem Unternehmen haben wir eigene Abteilungen/Rollen, die für die Entwicklung von Innovation zuständig sind.
- 5 Wir verfügen über ausreichende Ressourcen, um Innovationen zu entwickeln.
- 6 Wir erkennen frühzeitig, ab wann eine Innovation nicht mehr weiterverfolgt werden sollte.
- 7 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu entwickeln.
- 8 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu kommerzialisieren.

Die Antwortmöglichkeiten auf alle Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“). Informationen zur Studie auf Seite 15.

## INNOVATIONSORIENTIERUNG NACH POSITION

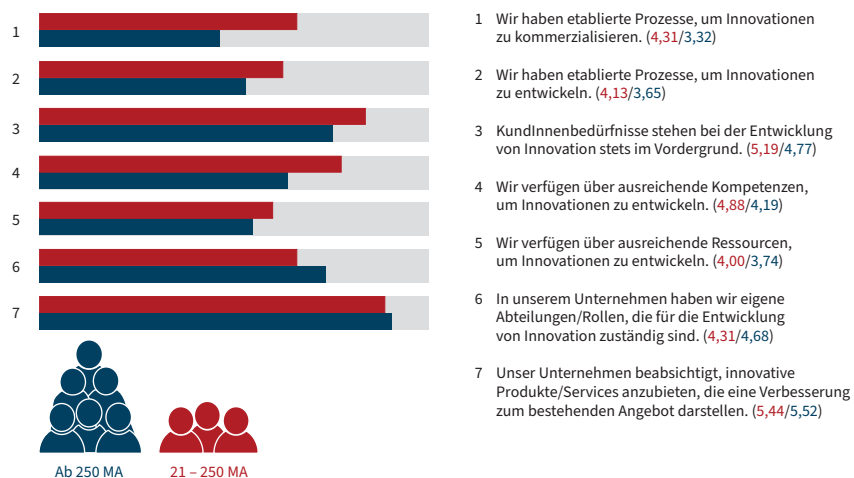
- 1 Unser Unternehmen beabsichtigt, innovative Produkte/Services anzubieten, die eine Verbesserung zum bestehenden Angebot darstellen. (5,08/5,58)
- 2 In unserem Unternehmen haben wir eigene Abteilungen/Rollen, die für die Entwicklung von Innovation zuständig sind. (4,42/4,42)
- 3 KundInnenbedürfnisse stehen bei der Entwicklung von Innovation stets im Vordergrund. (4,33/5,06)
- 4 Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen, um Innovationen zu entwickeln. (4,33/4,42)
- 5 Wir erkennen frühzeitig, ab wann eine Innovation nicht mehr weiterverfolgt werden sollte. (3,75/3,78)
- 6 Wir verfügen über ausreichende Ressourcen, um Innovationen zu entwickeln. (3,50/3,78)
- 7 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu kommerzialisieren. (3,25/3,78)
- 8 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu entwickeln. (3,25/3,81)



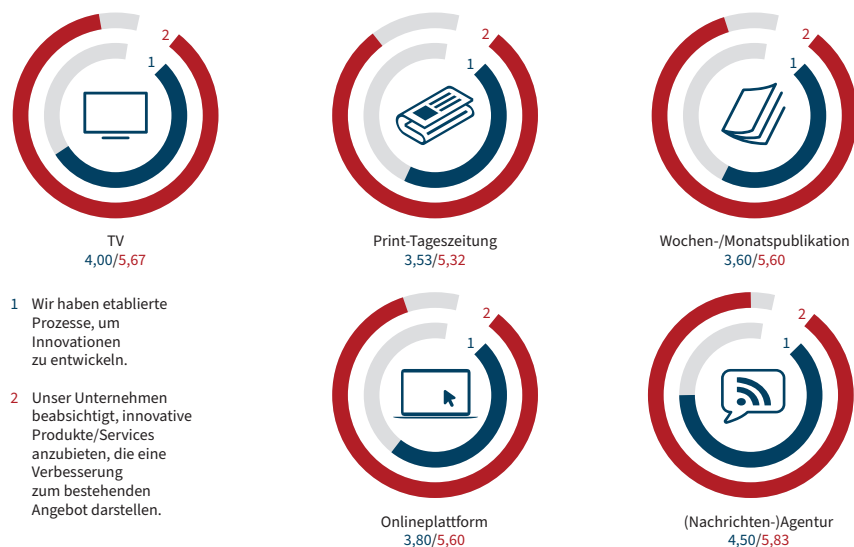
## INNOVATIONSORIENTIERUNG NACH REICHWEITE

- 1 Unser Unternehmen beabsichtigt, innovative Produkte/Services anzubieten, die eine Verbesserung zum bestehenden Angebot darstellen. (5,37/5,52)
- 2 KundInnenbedürfnisse stehen bei der Entwicklung von Innovation stets im Vordergrund. (5,11/4,74)
- 3 Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen, um Innovationen zu entwickeln. (4,26/4,52)
- 4 In unserem Unternehmen haben wir eigene Abteilungen/Rollen, die für die Entwicklung von Innovation zuständig sind. (4,00/4,74)
- 5 Wir verfügen über ausreichende Ressourcen, um Innovationen zu entwickeln. (3,79/3,74)
- 6 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu entwickeln. (3,68/3,68)
- 7 Wir erkennen frühzeitig, ab wann eine Innovation nicht mehr weiterverfolgt werden sollte. (3,42/4,03)
- 8 Wir haben etablierte Prozesse, um Innovationen zu kommerzialisieren. (3,26/3,81)

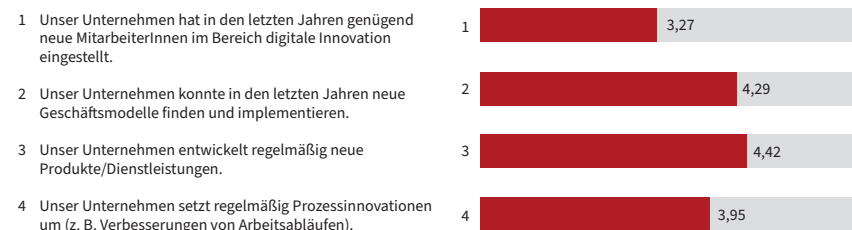
## INNOVATIONSORIENTIERUNG NACH GRÖSSE



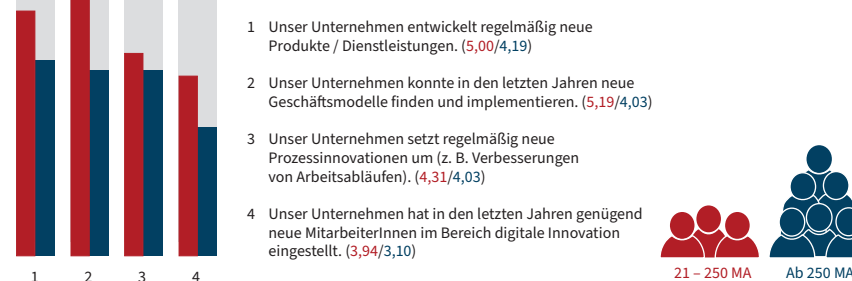
## INNOVATIONSORIENTIERUNG NACH MEDIENGATTUNG



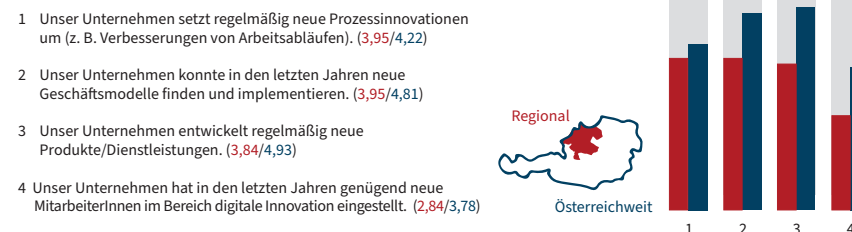
## INNOVATIONSPERFORMANCE GESAMT



## INNOVATIONSPERFORMANCE NACH GRÖSSE



## INNOVATIONSPERFORMANCE NACH REICHWEITE



Unser Unternehmen entwickelt regelmäßig neue Produkte/Dienstleistungen.



”

# CONTENT IS BACK

**WU-Professor  
Werner Hoffmann**  
leitete die Studie  
„Medieninnovation  
in Österreich“. Er ortet noch eine gewisse Skepsis gegenüber systematischen Innovationsmethoden.

Welche Erkenntnisse Ihrer Studie „Medieninnovation in Österreich“ waren für Sie am interessantesten?

**Werner Hoffmann:** Zum einen wurde in der Studie sehr deutlich, dass das Thema Innovation in der Medienbranche mittlerweile einen hohen Stellenwert

hat. Zum anderen habe ich in den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der Medienhäuser den Eindruck gewonnen, dass eine Rückbesinnung auf guten, qualitätsvollen Content stattfindet. Die Zeit, als man meinte, dass man für Inhalte kein Geld verlangen kann, ist

weitgehend vorbei. Der Trend geht eindeutig in diese Richtung: Man arbeitet an Innovationen, um noch bessere, maßgeschneiderte Inhalte zu erstellen und diese zu monetarisieren. In Skandinavien gibt es einige gute Beispiele nicht nur für Special-Interest-Publikationen, sondern auch für Regionalzeitungen, denen das bereits gut gelingt (siehe Interview auf Seite 70, Anm.). Content is back – das ist gerade in Zeiten von Fake News auch für die Gesellschaft insgesamt eine erfreuliche Entwicklung.

*In der Studie zeigt sich, dass oberes und mittleres Management die eigene Innovations-Performance häufig unterschiedlich einschätzen.*

**Hoffmann:** Hier sieht man, dass das Top-Management die Bedeutung von Innovation erkannt hat und diese Haltung auch vorleben möchte. Das mittlere Management ist näher am Tagesgeschäft dran und sieht daher eher die Defizite, die in der Praxis noch bestehen.

*Wie aufgeschlossen sind die Medienhäuser für professionelles Innovationsmanagement?*

**Hoffmann:** In der heimischen Medienbranche ist die Meinung stark verbreitet, dass Innovation nahe am operativen Geschäft erfolgen sollte. Das ist grundsätzlich sinnvoll, niemand braucht Tüftler in einem Elfenbeinturm.

Andererseits hat diese Skepsis gegenüber speziellen Formaten – wie etwa Hackathons, Inkubatoren und so weiter – oft zur Folge, dass für Innovation in der Praxis zu wenige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Hier orte ich noch eine mangelnde Affinität zu systematischen Innovationsmethoden.

*Ressourcen sind gerade in der Medienbranche knapp.*

**Hoffmann:** Eine mögliche Lösung für dieses Problem besteht in der Kooperation mit anderen Unternehmen. Das gilt vor allem für große, disruptive Innovationen, die sich oft erst nach mehreren Jahren rechnen – wenn überhaupt.

Jedes Unternehmen sollte auch einige „big bets“ im Innovationsportfolio haben, die im Erfolgsfall einen wirklich großen Schritt nach vorne ermöglichen.

*Ist der Transformationsdruck in der Medienbranche mit jenem in anderen Bereichen vergleichbar?*

## DIE STUDIE: „MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“

Im Auftrag der Wiener Zeitung Mediengruppe führte WU-Professor Werner Hoffmann mit seinem Team – Alexander Engelmann, Thomas Maidorfer und Elena Stelzig – im Frühling und Sommer 2021 die Studie „Medieninnovation in Österreich“ durch.

Auf Tiefeninterviews mit GeschäftsführerInnen, ChefredakteurInnen und InnovationsmanagerInnen folgte eine schriftliche Befragung.

461 VertreterInnen heimischer Medienunternehmen wurden kontaktiert – aus dem oberen Management (z. B. Geschäftsbereichsleitung, Chefredaktion, HerausgeberInnen) und dem mittleren Management (z. B. Abteilungsleitung, InnovationsexpertInnen).

87 begannen mit der Beantwortung der Fragen, 51 füllten den Fragebogen vollständig aus. Das entspricht einer Rücklaufquote von 11 Prozent und einer Beendigungsquote von 60 Prozent.

**Die wichtigsten Ergebnisse der Studie finden Sie jeweils zum Kapiteleinstieg auf den Seiten 10–13, 18–19, 30–31, 42–43, 52–53 und 62–64.**

**Hoffmann:** Innovation ist heute in allen Branchen kein Thema mehr, das nur für die Spezialisten in der Forschung & Entwicklung relevant ist. Es steht ganz oben auf der Agenda eines jeden CEO und ist eng mit der Strategie verknüpft. Denn alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit zwei Megatrends fertigzuwerden: Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Dieser Transformationsdruck ist nur mit Innovation zu bewältigen. Viele Branchen sind allerdings schon weiter fortgeschritten, wenn es darum geht, explizite Innovationsstrategien zu formulieren und umzusetzen – hier ist in der Medienwirtschaft noch Luft nach oben. «



Foto: EY

Werner Hoffmann ist Professor an der WU Wien und Leiter des Instituts für Strategisches Management.



# TRENDS

**18** **STUDIE**  
„MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“

**20** **ANDY KALTENBRUNNER:**  
„EINE SPUR DER VERWÜSTUNG“

**24** **PRINT GEHT IN DEN LOCKDOWN**

**26** **JUGENDKULTUR:**  
ABKEHR VON QUALITÄTSMEDIEN

# WARUM muss sich etwas ändern?

# GEMÜTLICH GEHT ANDERS

ZUMINDEST IN DIESER HINSICHT SIND SICH DIE HEIMISCHEN MEDIENMACHERINNEN EINIG: DIE DYNAMIK IN DER BRANCHE NIMMT STETIG ZU.

## Fahren auf Sicht:

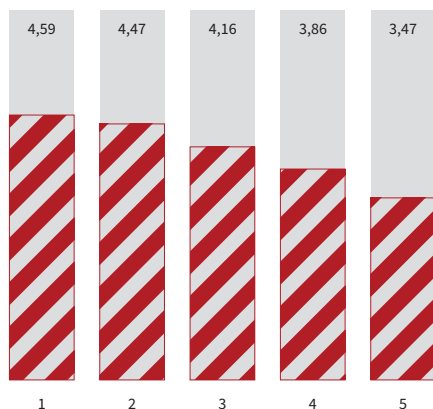
### Langfristige Planung ist schwierig

Die Medienbranche in Österreich ist von einer hohen Dynamik gekennzeichnet: Der Wettbewerb mit anderen Unternehmen nimmt stetig zu, Technologien entwickeln sich rasant. Als Folge davon kommen ständig neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt.

Kleinere sowie regional tätige Medienunternehmen empfinden die langfristige Planung als besonders schwierig. Eines bleibt den heimischen MedienmacherInnen jedoch erhalten: Ihr Glaube daran, die Bedürfnisse ihrer KundInnen zu kennen.

## BRANCHENDYNAMIK GESAMT

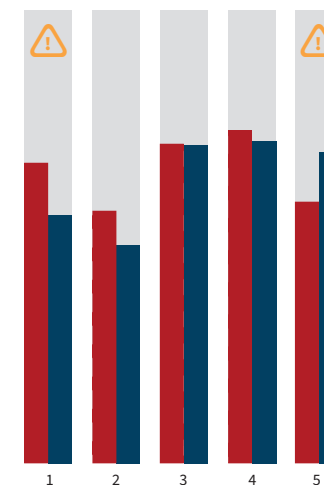
- 1 Der Wettbewerb mit anderen Unternehmen nimmt stetig zu.
- 2 Technologien in unserer Branche entwickeln sich rasant.
- 3 In unserer Branche kommen laufend neue Produkte/Dienstleistungen auf den Markt.
- 4 Langfristige Planung ist in unserer Branche nur schwer möglich.
- 5 Veränderungen von Kundenbedürfnissen sind schwer vorherzusagen.



Die Antwortmöglichkeiten auf alle Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“). Informationen zur Studie auf Seite 15.

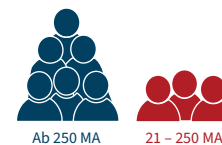
## BRANCHENDYNAMIK NACH REICHWEITE

- 1 Langfristige Planung ist in unserer Branche nur schwer möglich. (4,32/3,74)
- 2 Veränderungen von Kundenbedürfnissen sind schwer vorherzusagen. (3,79/3,41)
- 3 Technologien in unserer Branche entwickeln sich rasant. (4,53/4,52)
- 4 Der Wettbewerb mit anderen Unternehmen nimmt stetig zu. (4,68/4,56)
- 5 In unserer Branche kommen laufend neue Produkte/Dienstleistungen auf den Markt. (3,89/4,44)



## BRANCHENDYNAMIK NACH GRÖSSE

- 1 Langfristige Planung ist in unserer Branche nur schwer möglich. (4,69/3,58)
- 2 Veränderungen von Kundenbedürfnissen sind schwer vorherzusagen. (4,00/3,32)
- 3 Technologien in unserer Branche entwickeln sich rasant. (4,56/4,52)
- 4 Der Wettbewerb mit anderen Unternehmen nimmt stetig zu. (4,94/4,42)
- 5 In unserer Branche kommen laufend neue Produkte/Dienstleistungen auf den Markt. (4,56/4,03)



# EINE SPUR DER VERWÜSTUNG

**Bis zu 30 Prozent der ÖsterreicherInnen informieren sich ausschließlich online. Trotzdem stehen manche Medienhäuser bei der Verlagerung ins Digitale immer noch ganz am Anfang, meint Medienforscher und -entwickler **Andy Kaltenbrunner**.**

**Wer sich jetzt nicht radikal verändert, wird nicht überleben.**

*Sie haben 2020 ihren sechsten „Journalismus-Report“ vorgestellt. Wie geht es der heimischen Medienbranche?*

**Andy Kaltenbrunner:** Wir hören seit 20 Jahren, dass sich die österreichischen Medien in einer schwierigen Umbruchsituation befinden. Jetzt ist die Krise aber akut. Wer sich jetzt nicht radikal verändert, wird nicht überleben. Dieses Bewusstsein ist mittlerweile in den meisten Medienhäusern angekommen – für manche aber zu spät.

In anderen Ländern hat die Digitalisierung eine Spur der Verwüstung durch die „Legacy Media“ (etablierte Medien, Anm.) gezogen, aber auch viel Neues gefördert. Es gibt große Erfolgsgeschichten der Transition wie die „New York Times“. Aber auch in den USA stehen jeder „New York Times“ zehn Titel gegenüber, die ums Überleben kämpfen oder verschwunden sind.

Ich nehme an, dass in Österreich in fünf Jahren ein Drittel des heutigen Printmarktes verschwunden sein wird, ein weiteres Drittel noch ums Überleben kämpft und nur ein Drittel ernsthaft Zukunft hat. Offen ist noch, was hierzulande an ganz neuen Medien entsteht. Die österreichische Entwicklung ist also vergleichbar mit der internationalen.

„**Für jede „New York Times“ gibt es zehn Titel, die ums Überleben kämpfen oder verschwunden sind.**“

Die Kollegen in den USA, in Skandinavien oder Europas Süden fragen nur erstaunt: Was, in Österreich passiert das jetzt erst?

*Aber derzeit verdienen die Medienhäuser zumindest genug Geld, um zu überleben.*

**Kaltenbrunner:** Für die meisten stimmt das längst nicht mehr. Die Gewinnmargen sind deutlich geschrumpft. Heute kann man im Printbereich froh sein, wenn man einen Vorsteuergewinn von vier, fünf oder sechs Prozent vom Umsatz macht. Dieser war noch um die Jahrtausendwende konstant zweistellig. Die Mediaprint als größter Verlags-Player hat zuletzt überhaupt keinen Gewinn mehr ausgewiesen. Die Inseratenbuchungen gehen kontinuierlich zurück, nicht nur wegen

Corona. In den USA sind nach 2007 innerhalb weniger Jahre 70 bis 80 Prozent der Anzeigen Erlöse im Printbereich verloren gegangen und auch online nie zurückgekehrt, sondern zu Google, Facebook, Youtube und Co. abgewandert. Das Gleiche passiert nun in Österreich, und der Prozess beschleunigt sich wie damals in den USA. Die Pandemie ist da ein Katalysator. Mit den Vertriebslösen sieht es im Moment nicht viel besser aus. In Österreich ist mittlerweile die Hälfte aller Tageszeitungsexemplare gratis im Umlauf, vor zwölf Jahren waren es weniger als 15 Prozent. Die Politik hat Gratisprodukte durch eine Inseratenförderpolitik zudem besonders begünstigt. Das umzudrehen ist jetzt schwierig, weil immer mehr

# „ Von 2006 bis 2018 ist ein Viertel der journalistischen Arbeitsplätze in Österreich abgebaut worden.“

Menschen daran gewöhnt sind, für Journalismus nichts bezahlen zu müssen. Das klassische, lineare Fernsehen ist in seinen Business-Modellen inzwischen genauso unter Druck: Einen Sender wie Servus TV gibt es nur, weil es sich letztlich um ein Corporate-Publishing-Produkt handelt, mit hunderten Millionen aus einem anderen Wirtschaftssektor querfinanziert. Beim ORF-Fernsehen geht die Schere zwischen sinkenden Reichweiten und gleichzeitig wachsendem Gebührenbedarf immer weiter auf.

*Warum wird es gerade jetzt kritisch?*

**Kaltenbrunner:** Bisher haben die Medienhäuser vor allem durch eigene Sparmaßnahmen

und Preiserhöhungen für die Stammkundschaft auf Reichweitenverlust und sinkende Einnahmen reagiert. Von 2006 bis 2018 ist in Österreich ein Viertel der journalistischen Arbeitsplätze abgebaut worden. Dieser Journalismus-Aderlass war noch größer als in anderen Ländern. Das stößt aber an Grenzen. Wenn in einem Ressort statt fünf nur mehr zwei Personen arbeiten und Magazine mit dem halben Personalstand wie vor 2000 mehr Kanäle bedienen sollen, drückt das die Produktqualität und erst recht die Zahlungsbereitschaft des Publikums. Im Inseraten-Business gibt es zugleich einen Generationenwechsel. Sowohl in den Werbe- und Marketingabteilungen der Unternehmen als auch in den

Mediaagenturen sitzen heute Experten für digitale und cross-mediale Werbung, die genau wissen, wo das Publikum nicht mehr ist. Journalisten allerdings gehören selten zur digitalen Avantgarde: Laut unseren Studien arbeitet erst ein gutes Drittel der österreichischen Journalisten kontinuierlich auf mehr als einem Kanal, also etwa für Print und Online. In Skandinavien ist das für 80 bis 90 Prozent der Journalistinnen und Journalisten seit langem selbstverständlich.

*Wie sollten die Medienhäuser auf diese Situation reagieren?*

**Kaltenbrunner:** Alle müssen ihre Tätigkeit radikal infrage stellen. Der berühmte Innovations-Report der „New York Times“ wurde bereits 2014 geleakt. Auf ähnlich mutige Ansagen warte ich in den meisten österreichischen Verlagen nach wie vor. In Österreich informieren sich heute 30 Prozent des Publikums ausschließlich online, bei den Jüngeren sind es zwei Drittel. Diese Verschiebung muss endlich akzeptiert werden. Es gibt immer noch viel zu wenige eigenständige Onlineangebote, die nicht bloß Abbild von Print wie E-Papers oder der alte Rundfunk in TVthek-Form sind. Viele etablierte Medienhäuser stehen bei der Digitalisierung immer

noch am Anfang. Das klingt ein Vierteljahrhundert nach Etablierung des Internets unglaublich, ist aber so. Nur wer in journalistische Innovation investiert, kann überleben. In vielen anderen Branchen fließen regelmäßig zehn Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Davon war die österreichische Medienbranche immer weit entfernt. Deswegen werden sehr kurzfristig auch unangenehme Maßnahmen notwendig. Manche Unternehmungen gehören eingestellt und deren Budget in die Zukunft investiert.

*Wo müssen die Medienhäuser innovativer werden?*

**Kaltenbrunner:** Die zentrale Herausforderung für journalistische Medien ist, dass sie endlich kanalunabhängig denken. Zuerst muss die Frage kommen: Wer sind wir? Was ist unser Journalismus? Und dann erst die Frage: Wie und wo verwerte ich ihn? Eine günstige Voraussetzung, um so arbeiten zu können, war für viele große Medienhäuser ein integrierter Newsroom. Auch solche sind in Österreich deutlich später eingeführt worden als in anderen Ländern. Im ORF kommt der Newsroom erst jetzt, mehr als ein Jahrzehnt nach den skandinavischen Sendern oder der BBC. In manchen Häusern gibt es immer noch

Content-Silos. Ins Zentrum der Medienhäuser gehören zeitgemäße Skills wie tiefes Daten- und Technikverständnis. Im Bereich des Audience Engagement braucht es auch noch viel mehr Innovation: Wie binde ich das Publikum besser in die Recherche, Produktion und inhaltliche Diskussion ein? Das schaffen erst wenige in Österreich gut. Es kann dann auch von Vorteil sein, dass wir in Sachen Innovation ein Nachzügler sind. So lassen sich Erfahrungen und gute Ideen von anderen klauen. Podcasts zum Beispiel werden bei uns als ein aktueller Trend wahrgenommen. Der „Guardian“ hatte sein erstes Podcast-Studio im neuen, integrierten Newsroom bereits 2009 eingerichtet.

*Warum hinkt Österreich in Sachen Innovation hinterher?*

**Kaltenbrunner:** Wir haben ein erst sehr spät dual entwickeltes Rundfunksystem, in dem der öffentliche Rundfunk so lange wie möglich durch die Politik geschützt wurde. Das bewirkte Entwicklungsblockaden aller Art. Wir hatten und haben – immer noch – eine im internationalen Vergleich enorm hohe Printreichweite. Das hat diesem größten Mediensektor zusätzliche Zeit verschafft. Förderungen und

Inserate der öffentlichen Hand haben zuletzt für den Erhalt der alten Geschäftsmodelle gesorgt und immer größere Budgetlöcher gestopft. Es braucht jetzt aufgeschlossene Unternehmer, mutigen Journalismus und auch eine Medienpolitik, die auf Innovation zielt und nicht mehr darauf, überholte Strukturen zu erhalten. Leider ist auch ein Teil der etablierten Medienmacher gegen die Förderung des Neuen, weil sie Angst vor Konkurrenz haben. In Österreichs Medienwirtschaft ist aber jetzt die entscheidende Frage: Wie kommt das Neue in die Welt? «



Foto: Alexandra Eizinger

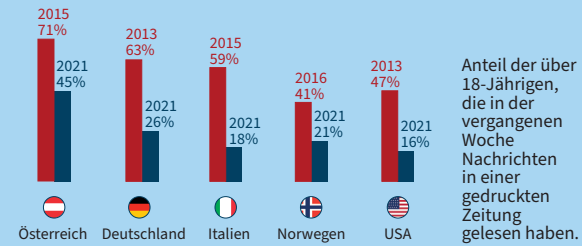
Andy Kaltenbrunner ist geschäftsführender Gesellschafter des Medienhaus Wien und leitet dort und am CMC-Institut der Österreichischen Akademie der Wissenschaften sowie an der Universität Klagenfurt Forschungsprojekte zu Medientransition und Journalismusinnovation.

# PRINT GEHT IN DEN LOCKDOWN

**Während der Corona-Pandemie stieg die Zahl jener, die für Online-Nachrichten Geld bezahlen. Allerdings zeigt sich eine „Winner takes most“-Dynamik, sagt das Reuters Institute im „Digital News Report 2021“.**

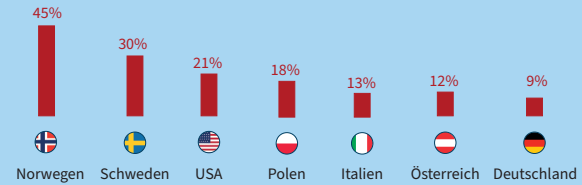
Die Corona-Pandemie hat auch in der Medienwelt die Digitalisierung weiter angeheizt. Durch die Lockdowns sind die Leserzahlen von Print-Zeitungen in vielen Ländern stark zurückgegangen, heißt es im „Digital News Report 2021“ des Reuters Institute for the Study of Journalism. Dafür sagten mehr Menschen, dass sie den Informationen etablierter Medien vertrauen würden. Im Schnitt waren das in den 46 Ländern, in denen im Jänner und Februar 2021 Umfragen durchgeführt wurden, 44 Prozent – immerhin um sechs Prozentpunkte mehr als ein Jahr davor. Wobei die Schwankungsbreite groß ist: In Finnland vertrauen 65 Prozent der Menschen zumindest meistens den Nachrichten, während es in den USA nur 29 Prozent sind. In Österreich sind es 46 Prozent.

## Print: Es geht bergab

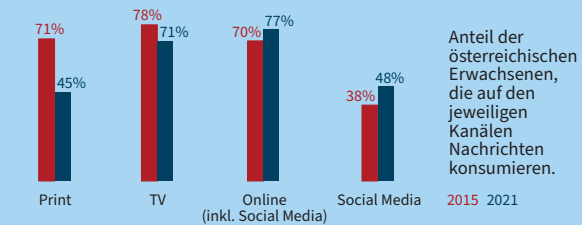


## Online-News: Gerne, aber bitte gratis

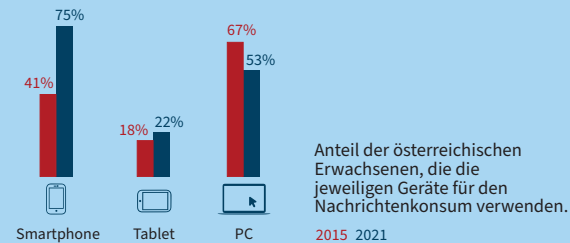
Anteil der über 18-Jährigen, die im vergangenen Jahr für Online-Nachrichten bezahlt haben.



## Wo sich Österreich informiert



## Der PC wird zum Dinosaurier



Quelle: Reuters Institute Digital News Report 2021

In einigen wohlhabenden Ländern gab es im vergangenen Jahr signifikante Zuwächse beim Anteil jener, die für Online-Nachrichten Geld bezahlen. Trotzdem sind die Zahlen noch eher bescheiden. „Die überwiegende Mehrheit der Konsumenten weigert sich weiterhin, für Online-Nachrichten zu bezahlen“, schreiben die StudienautorInnen. Außerdem stellt das Reuters Institute eine „Winner takes most“-Dynamik fest: In den meisten Ländern entfällt der Großteil der Digital-Abos auf eine kleine Zahl großer Marken. Beispiel USA: Immerhin 45 Prozent der Digital-AbonnentInnen sind KundInnen entweder der „New York Times“, der „Washington Post“ oder des „Wall Street Journal“. In Großbritannien gehen 52 Prozent der Abos an „The Times“, „Telegraph“ und „Guardian“. In Deutschland ist die Konzentration weniger stark ausgeprägt. Generell wird der Zugang zu Nachrichten vielfältiger. Nur jeder Vierte startet seine Nachrichten-Lektüre auf einer Nachrichten-Webseite oder -App. 18- bis 24-Jährige haben eine besonders schwache Verbindung zu Webseiten und Apps – sie bevorzugen soziale Medien, Nachrichten-Aggregatoren oder mobile Benachrichtigungen (Alerts). «

Wer die junge Generation erreichen will, muss nicht nur auf die richtigen Kanäle setzen. Es braucht auch mehr unterhaltsames Storytelling, sagt Jugendforscherin **Beate Großegger**.

## „ Abkehr von Qualitätsmedien

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung massiv beschleunigt. Oder ist doch das Gegenteil der Fall? „Das ist die heiße Frage derzeit“, sagt Beate Großegger, wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Jugendkulturforschung in Wien. Natürlich sei das mobile Internet für die junge Generation heute so selbstverständlich wie ein Kühlschrank für Ältere. „Aber es ist nicht das Nonplusultra.“ Junge Menschen waren über ein Jahr lang de facto weggesperrt und auf digitale Tools zurückgeworfen. Gerade das dürfte die Offline-Welt wieder spannender gemacht haben. Das gilt für das Freizeitverhalten ebenso wie für

das Berufsleben. Homeoffice? Gerne ein paar Tage die Woche, aber bitte nicht ausschließlich – man will sich schließlich auch mal mit den KollegInnen vor Ort austauschen. Was jetzt ansteht, ist eine Neuausrichtung: Was wollen wir digital und was nicht?

### BEWEGTBILD, ON DEMAND, GRATIS

Etwas anders steht es um Medienkonsum und Informationsverhalten, hier scheint der Zug ins Digitale eindeutig abgefahren zu sein. „Man kann davon ausgehen, dass die Rezeptionskulturen, die den jungen Leuten vertraut sind, bestehen bleiben“,

so Großegger. Die Trends seien weiterhin ganz klar: großes Interesse an Bewegtbild, alles digital und on demand, alles möglichst gratis, und eine Abkehr von redaktionellen Qualitätsmedien. Letztere hätten für die breite Masse der unter 25-Jährigen jegliche Bedeutung verloren. „Die sind lediglich für eine kleine Bildungselite relevant“, sagt die Jugendforscherin. „Aber auch die sehen nicht primär die ZIB 2 oder lesen orf.at, sondern schauen lieber gleich zu BBC oder CNN.“ Redaktionelle Medien hätten es generell schwer, weil es heute viele funktionale Äquivalente gibt. Auf Deutsch: zum Beispiel Youtube-Videos,

die das gleiche Wissen vermitteln, aber dabei unterhaltsamer sind.

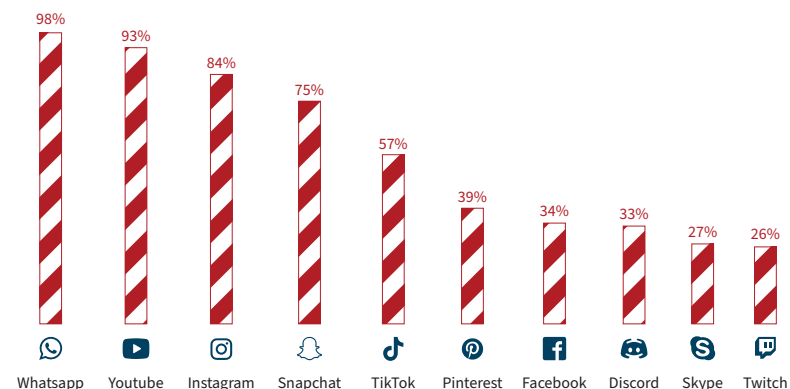
### BLOSSE FAKTEN SIND LANGWEILIG

Für Printzeitungen sieht Großegger generell schwarz. „Meine Studierenden an der Uni unterscheiden sich heute massiv von jenen von vor zehn Jahren“, sagt sie. „Früher gab es in den WGs immer irgendein kostenloses Probeabo. Auf diese Art wurden bildungsnahe Personen an Qualitätsmedien herangeführt. Heute lesen sie alles nur online. Print ist komplett weg.“

Wer mit der jungen Generation

kommunizieren will, muss aber viel mehr als nur die richtigen Kanäle beachten. Es geht auch um die richtige Form der Ansprache: Eine argumentativ-diskursive, faktenlastige Strategie ist heutzutage zum Scheitern verurteilt. „Da steigen die jungen Leute aus, das finden sie langweilig. Man erreicht sie vielmehr mit einer narrativen Form des Storytellings“, erklärt Großegger. „Sie werden gerne unterhalten, agieren weniger verkopft. Das betrifft sowohl den Inhalt als auch die Form der Präsentation. Auch die Lehrbücher an der Uni sehen heute anders aus als früher. Eine Seite, die nur aus Text besteht, ist da undenkbar.“ ◀

### WO DIE JUNGEN SIND



Anteil der österreichischen Jugendlichen im Alter von 11 bis 17 Jahren, die die jeweilige Internetplattform benutzen. Quelle: Jugend-Internet-Monitor von Saferinternet.at, Umfrage im November und Dezember 2020

# KONTEXT

- 30** **STUDIE**  
„MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“
- 32** **EUGEN RUSS:**  
„INNOVATIONEN WERDEN GEBREMST“
- 35** **AMEDIA AS / SCHWEIZER MEDIENFÖRDERUNG**
- 36** **MEDIA INNOVATION LAB:**  
INNOVATION BRAUCHT RAUM
- 38** **DIE TESTPILOTINEN**
- 39** **WIE MAN VIELFALT FÖRDERT**

**WELCHER**  
**Rahmenbedingungen**  
**wären hilfreich?**

# ALLES IN ALLEM EHER UNZUFRIEDEN

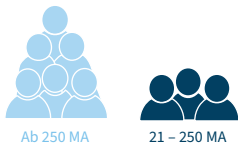
HEIMISCHE MEDIENMACHERINNEN STELLEN DEM SYSTEM DER ÖFFENTLICHEN FÖRDERUNGEN KEIN SEHR GUTES ZEUGNIS AUS. BEMÄNGELT WIRD MANGELNDE TRANSPARENZ – ABER NICHT NUR.

### Jenseits von Transparenz und Wichtigkeit

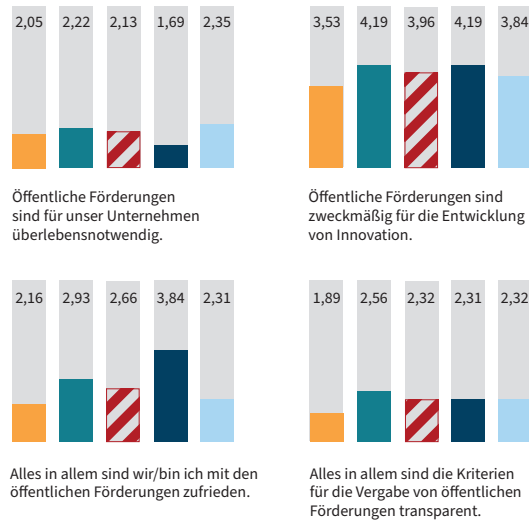
Sie werden als intransparent wahrgenommen, als nicht wichtig, und zufrieden ist mit ihnen auch niemand – so kann man die Meinung der heimischen MedienmacherInnen zum Thema Förderungen zusammenfassen.

Da überrascht fast schon, dass sie von vergleichsweise vielen als „zweckmäßig für die Entwicklung von Innovation“ bewertet werden. Regionale Medien sowie Wochen- und Monatspublikationen sind mit den öffentlichen Förderungen besonders unzufrieden.

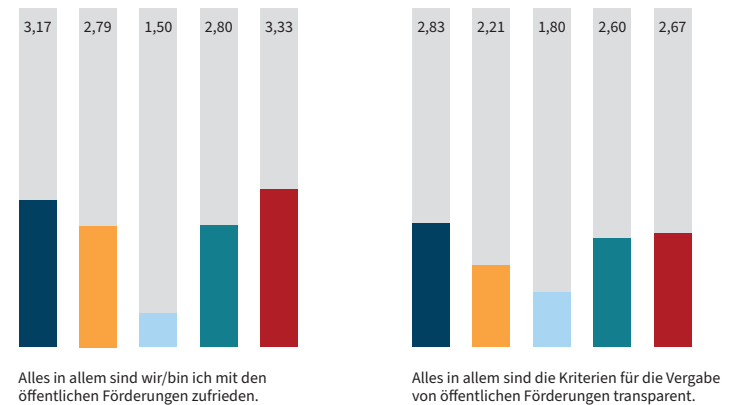
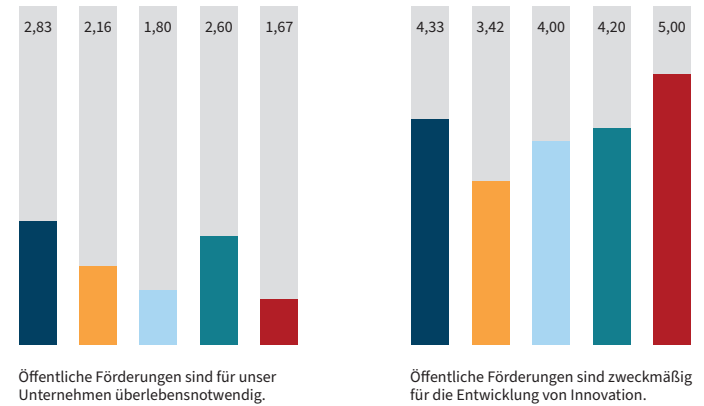
## FÖRDERUNGEN NACH REICHWEITE UND GRÖSSE



Die Antwortmöglichkeiten auf alle Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“). Informationen zur Studie auf Seite 15.



## FÖRDERUNGEN NACH MEDIENGATTUNG





”

# INNOVATIONEN WERDEN GEBREMST

Förderungen sollten an journalistische Qualität gebunden sein und nicht an die Reichweite, meint Medienmacher **Eugen Russ**.

*Herr Russ, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der WU-Studie „Medieninnovation in Österreich“, zu denen ja auch Sie gehörten, haben die staatliche Medienförderung in Österreich recht eindeutig als wenig zufriedenstellend und als wenig transparent bewertet. Wie kommt es zu so einem Urteil?*

**Eugen Russ:** Die aufgrund von Gesetzen vergebene Presseförderung liegt bekanntlich bei knapp 9 Millionen Euro jährlich. Demgegenüber steht eine selektive Medienförderung durch öffentliche Inserate, die im letzten Jahr an die 300 Millionen Euro ausgemacht hat. Langfristig hat diese willkürliche Freivergabe

vonseiten der Politik eine völlig verfehlte Lenkungswirkung, weil überholte Mediengattungen gefördert und Innovationen in Richtung neuer Geschäftsmodelle gebremst werden. Österreich ist heute schon Europas Freilichtmuseum für gedruckte Gratistageszeitungen. Durch diese Förderung der reichweitenfinanzierten Publizistik setzen wir die Lebensfähigkeit der österreichischen Medienlandschaft aufs Spiel.

*Wenn so viele Medienmacherinnen und Medienmacher diese Problematik wahrnehmen, warum ändert sich nichts?*

**Russ:** Weil der öffentliche Druck

noch zu gering ist. Offenbar fühlen sich noch immer genug Protagonisten auf beiden Seiten – also Medien und Politik – zu wohl in diesem Biotop, das sie geschaffen haben. Die kurzfristigen Vorteile wiegen noch zu schwer. Da man aber mit Hofberichterstattung keine zahlenden Abonnenten gewinnen kann, können sich die begünstigten Medien auch nur schwer vorstellen, auf andere Geschäftsmodelle umzusteigen.

*Woher kommt die Veränderung dann?*

**Russ:** Man muss Bewusstsein schaffen. Das Medienhaus Wien hat in zwei Studien über die

Vergabe von Regierungsinseraten wissenschaftlich nachgewiesen, dass hier Willkür herrscht. Die zweite Studie wurde bereits von den Bundesländerzeitungen in Oberösterreich, Salzburg, Tirol und Vorarlberg, von der Styria und vom „Standard“ mitfinanziert. Wir sehen also, die Allianz wird breiter, auch gesamtgesellschaftlich. Immer mehr Leute in der Branche fühlen sich unwohl, immer mehr sehnen sich nach zukunftstauglichen Geschäftsmodellen. Jeder, der in Wien mit der U-Bahn fährt, weiß, dass das bedruckte Gratispapier ohnehin keinen mehr interessiert. Die Leute lesen ihre Nachrichten auf dem Smartphone. Diese Veränderung ist aber an der Medienpolitik komplett vorbeigegangen.

*Wie sollte also eine zeitgemäße Presseförderung, die Vielfalt ermöglicht, aussehen?*

**Russ:** Als überzeugter Unternehmer würde ich diese Frage zunächst einmal dem Markt überlassen – und gleichzeitig die publizistische Vielfalt massiv staatlich fördern. Schauen wir nach Skandinavien. Dort liegt der Mehrwertsteuersatz für Vertriebslöse bei null, was auch großen Medienhäusern zugutekommt. Stellen wir uns das einmal übertragen auf die „Kronen Zeitung“ mit ihren 600.000

Käufern pro Tag vor – was das für eine massive Förderung wäre. Gleichzeitig schütten Finnland, Schweden und Norwegen jeweils 60 bis 100 Millionen Euro jährlich aus, um kleine Einheiten zu stützen. Ich habe den Eindruck, dass viele Politiker in Österreich längst verstanden haben, dass so ein Ansatz der bessere wäre. Wenn sich diese Erkenntnis aber nicht bald auch an den entscheidenden Stellen durchsetzt, werden wir es versäumen, in den Medienhäusern die nötigen Strukturen aufzubauen. Dann dürfen wir uns aber in zehn Jahren auch nicht wundern, wenn deutsche Medien nach Österreich überschwappen und wir keine Antwort haben werden.

*Mit der heuer von der Bundesregierung beschlossenen Digitalförderung sollen zusätzlich rund 20 Millionen Euro jährlich an die Medienhäuser gehen. Ein Schritt in die richtige Richtung?*

**Russ:** Die Richtung stimmt. Leider wurde aber auch viel Wasser in den Wein gegossen, denn ein großer Teil der Summe fördert Gratisfernsehen und Gratisradio. Was die Gesamtsumme angeht, sind 20 Millionen gut, aber noch weit von dem entfernt, was notwendig wäre. In der Schweiz werden Kaufzeitungen, auch reine Onlinemedien, mit



Foto: Russmedia

Eugen A. Russ ist seit 1983 Geschäftsführer der Russmedia mit Hauptsitz in Schwarzach in Vorarlberg. Mit den beiden Tageszeitungen Vorarlberger Nachrichten und Neue Vorarlberger Tageszeitung sowie einer starken multimedialen Präsenz – von vol.at bis Antenne Vorarlberg – gilt Russmedia als digitaler Vorreiter in Österreichs Medienszene. Das Unternehmen beschäftigt rund 500 MitarbeiterInnen in Österreich.

insgesamt rund 200 Millionen Euro jährlich unterstützt – auf Grundlage von Gesetzen und mit klaren Richtlinien. (Anm.: Details zur Schweiz auf Seite 35) Die Förderung müsste also viel stärker an journalistische Qualität gebunden sein statt an die Reichweite. Die zweite regulatorische Stellschraube, an der zu drehen wäre, sind dringend notwendige Beschränkungen für den ORF im Onlinenachrichtens-Sektor. Mit 660 Millionen Euro Förderung pro Jahr ausgestattet, verzerrt der ORF diesen Markt massiv. Der ORF bekommt seine Gebühren für Fernsehen und Radio, nicht für „Online only“ im Newsbereich.

*Wohin stecken innovative Medienunternehmerinnen und -unternehmer potenzielle Transformationsförderungen in ihren Betrieben?*

**Russ:** Ganz klar in den Ausbau der Qualität und der Einzigartigkeit der journalistischen Arbeit. Im Fall von Russmedia wäre das die regionale Berichterstattung. Wir können Abos nur verkaufen, wenn wir unseren Kunden wirklich nützliche Inhalte anbieten. Und diese unigen Inhalte kreiert man nur über Manpower, mit einer großen Zahl an gut geschulten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der Erfolg der norwegischen Amedia hat in mir

## „ Wir können Abos nur verkaufen, wenn wir unseren Kunden wirklich nützliche Inhalte anbieten.“

einen unglaublichen Optimismus geschürt. Amedia hat vor einigen Jahren gesagt, der Kampf um die Werbung ist verloren – gegen Google, Facebook und den nationalen Platzhirsch Schibsted haben wir ohnehin keine Chance. Stattdessen haben sie komplett auf Abos gesetzt und das Smartphone zum Hauptvertriebskanal gemacht – anstelle der gedruckten Zeitung. Mittlerweile haben sie eine Rentabilität von 25 Prozent und sind dabei, auf den schwedischen Markt zu expandieren. Der Schlüssel zum Erfolg sind aber die Inhalte. Amedia hat bewiesen, dass die Menschen bereit sind, 20 bis 30 Euro monatlich – Amedia sagt immer: zweimal Netflix – zu bezahlen, um einzigartigen Journalismus zu bekommen, der für sie von Nutzen ist. (Anm.: Details zu Amedia auf Seite 35)

*Aus der Studie „Medieninnovation in Österreich“ geht hervor, dass die Befragten nur 13 Prozent ihrer Kundinnen und Kunden als*

*solche mit hoher Zahlungsbereitschaft für digitale Inhalte einstufen. Regiert also doch die Skepsis vor dem Neuen? Vielleicht auch Angst, Fehler zu machen?*

**Russ:** Im Werbemarkt werden wir nichts mehr gewinnen, es bleiben nur die Vertriebs Erlöse. Und wenn wir als österreichische Medienhäuser nicht einmal diesen Rahm der 13 Prozent abschöpfen wollen, werden es eben andere tun. Vor zehn bis 15 Jahren sind wir als Medienbranche dem Irrtum aufgesessen, dass wir im digitalen Markt auf Vertriebs Erlöse verzichten können, weil der Vertrieb des physischen Produkts ja wegfällt. Dass Google und Facebook die Werbewirtschaft auf den Kopf stellen, war in der Form nicht vorhersehbar.

Wir können auch heute nicht in die Zukunft schauen, und natürlich müssen wir immer auf Sicht fahren. Aber es geht ja gar nicht darum, unbedingt immer alle Fehler zu vermeiden. Es geht darum, dass wir endlich loslegen. «

## AMEDIA Der lokale Digitalgigant

Die Amedia AS erreicht mit ihren 90 lokalen und regionalen Print- und Onlinezeitungen rund zwei Millionen LeserInnen täglich. 1,6 Millionen NorwegerInnen über 18 Jahren – das sind rund 40 Prozent dieses Bevölkerungssegments – sind bei Amedias universalem Login-System aID registriert. 45 Prozent der Einnahmen kommen von zahlenden LeserInnen, 36 Prozent aus Werbung. Im Jahr 2014 änderte das Medienhaus seine Erlösstrategie radikal und setzte alles daran, die LeserInnen dazu zu bewegen, in der Wertschöpfungskette jeweils eine Stufe höher zu steigen: Unregistrierte

sollten von der kostenlosen Registrierung profitieren, Registrierte von einem Digitalabo und bestehende PrintabonnentInnen von Premium-Digitalangeboten. Umgerechnet 24 Euro pro Monat kostet heute das Abo, das die gesamte Amedia-Zeitungswelt online zugänglich macht. Bereits die Hälfte der AbonnentInnen zahlt „digital only“.

Entscheidender Teil der Strategie: die enge Bindung zwischen Redaktion und Leserschaft mittels Technologie. Die 900 Amedia-JournalistInnen können genau verfolgen, welche AbonnentInnen ihre Artikel lesen.

## SCHWEIZ

## 300 Millionen Franken für Onlinemedien

Jahrzehntelang wurde die Presse in der Schweiz nur indirekt gefördert – über großzügige Mehrwertsteuer- und Zustellermäßigungen. Im Juni 2021 hat die Bundesversammlung nicht nur eine Erhöhung dieser Zustellungsförderungen von 50 auf 120 Millionen Franken

(110 Mio. Euro) beschlossen, sondern auch eine neuartige Form der direkten Förderung speziell für Onlinemedien.

30 Millionen Franken (27,9 Mio. Euro) jährlich sollen in den kommenden zehn Jahren an online erscheinende Nachrichtenmedien ausgeschüttet werden – und zwar explizit als „Unterstützung bei der digitalen Transformation“.

Gefördert werden nur solche Titel, die auf Erträge der Leserschaft durch Abos, Einzelabrufe oder Spenden zählen können, keine Gratisangebote. Die Förderungshöhe beträgt bei kleineren Medien bis zu 60 Prozent des

generierten Umsatzes. Je höher der Umsatz, desto niedriger der Beitragssatz. „Die Verlage erhalten so einen zusätzlichen Anreiz, digitale Angebote zu entwickeln, die ein zahlungsbereites Publikum erreichen“, argumentiert der Schweizer Bundesrat.

Eine klare Lenkungsabsicht lässt sich auch aus den qualitativen Auflagen der neuen Onlinemedien-Förderung ablesen: Voraussetzungen sind etwa die klare Trennung von redaktionellen Inhalten und Werbung, die Ausrichtung auf ein schweizerisches Publikum und journalistische Arbeit entlang anerkannter Branchenrichtlinien. «

# INNOVATION BRAUCHT RAUM

**Mit dem Media Innovation Lab schließt die Wiener Zeitung Mediengruppe eine Lücke im Förderwesen für Medien-Start-ups – und findet für sich selbst eine neue Rolle in Österreichs Medienbranche.**

**D**ie österreichische Medien-Start-up-Szene ist in Bewegung. Die Infrastruktur wird von Jahr zu Jahr dichter, öffentliche Förderungen wie die Wiener Medieninitiative der Stadt Wien richten sich explizit an innovative journalistische und Projekte. Heute wird bereits jedes zehnte österreichische Start-up in der Kreativwirtschaft gegründet – vor zehn Jahren lag der Anteil noch bei drei Prozent. Entsprechend diverser und mutiger werden auch die Projekte junger MedienunternehmerInnen. Um diese dabei zu unterstützen, gesunde Unternehmensstrukturen aufzubauen und sich am Markt zu festigen, startet die Wiener Zeitung Mediengruppe im Herbst 2021 das Media Innovation Lab. „Jedes Jahr schießen immer mehr spannende Medienprojekte in Österreich aus dem Boden. Manche bauen sich mit einzigartigen Inhalten treue Leserschaften auf, andere arbeiten an neuen Technologien“, sagt Markus Graf, CCO der Wiener Zeitung Mediengruppe. „Mit dem Media Innovation Lab bieten wir diesen jungen Unternehmen ein über neun Monate laufendes Programm intensiver persönlicher Unterstützung an.“ Drei jüngst gestartete Medienprojekte aus Wien haben die Einladung der Wiener Zeitung Mediengruppe bereits angenommen. Alle drei verfolgen einen crossmedialen Ansatz mit Websites, Podcasts, Social-Media-Channels und erscheinen – zum Teil – auch als Printmagazin. (siehe Seite 38)

## GEÖFFNETE RÄUME, GETEILTE NETZWERKE

Die jungen MedienmacherInnen nehmen nun an der über drei Monate laufenden Testphase des Media Innovation Lab im Herbst 2021 teil. „Journalistische Medien-Start-ups sind im Content durchwegs sehr stark, es fehlt ihnen aber oft am Know-how im Marketing oder beim Aufbau der Reichweite“, konstatiert Graf. „Wenn sie in der Phase unmittelbar nach der Gründung alleingelassen werden, ist die Gefahr groß, dass die eingesammelten Förderungen oder Anschubfinanzierungen in der Strukturlosigkeit verpuffen. Hier sehen wir eine Lücke im aktuellen Fördersystem – und hier setzen wir an. Das Media Innovation Lab greift den jungen Kolleginnen und Kollegen als Inkubator unter die Arme, stattet sie mit Wissen, technischen und räumlichen Möglichkeiten aus, damit sich ihre Projekte auf Dauer selbst tragen können.“ Das Know-how kommt dabei aus dem Haus. Graf nennt drei Bereiche, in denen die Wiener Zeitung Mediengruppe und ihre MitarbeiterInnen die jungen Unternehmen fördern werden: „Erstens geht es um individuelle Coachings, Produktinnovation, Vermarktungsstrategien und Channel-basierte Content Creation zur Steigerung der Reichweiten. Zweitens stellen wir alle unsere Facilities zur Verfügung, von Meetingräumen über Office Space bis zu unserem neuen Multimediaraum. Und drittens öffnen wir unser Netzwerk, das heißt, wir bringen die Start-ups mit unseren Kontakten in der Branche zusammen. Diese Kombination gibt es in Österreich einfach noch nicht.“

## NEW YORK – MÜNCHEN – WIEN

„Wir orientieren uns am New York City Media Lab und am Media Lab Bayern“, erklärt Graf das selbstgesteckte Ziel. „So wie diese beiden Vorbilder

wollen wir an der Schnittstelle zwischen Medienunternehmen und Medieninnovatorinnen und -innovatoren sitzen und den Medienmarkt um uns herum als Ganzes nach vorne bringen. Die Unternehmen, die durch unser Media Innovation Lab gegangen sind, sollen sich ja eigenständig etablieren. Gerade die Innovationen von MediaTech-Start-ups kommen so der ganzen Branche zugute.“ In weiterer Folge soll auch ein 360-Grad-Traineeship für JournalistInnen ins Angebot der Wiener Zeitung Mediengruppe aufgenommen werden.

## NEUE ROLLEN, NEUE PARTNER

Die Wiener Zeitung mit ihren 318 Jahren als die neue „Innovationsplattform“ der österreichischen Medienbranche? Markus Graf weiß, dass das Vorhaben Augenbrauen und Mundwinkel in der Szene in Bewegung versetzen wird. „Wir müssen alle radikal umdenken, die Branche wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch dramatisch verändern – genauso wie die Konsumgewohnheiten unserer Userinnen und User. Vielen Medienhäusern fehlt es aber an Zeit und Ressourcen, die Innovationen auszuprobieren und am Markt voranzutreiben, die morgen unseren Platz als österreichische Medienbranche in der Welt sichern werden. Und genau diese Rolle wollen wir mit dem Media Innovation Lab übernehmen.“

Mittelfristig wird sich das Media Innovation Lab wohl an seinem Vorbild, dem Media Lab Bayern, messen lassen müssen. Der Erfolg der Münchner Initiative, die vom Freistaat Bayern gefördert wird, spricht für sich: In den vergangenen fünf Jahren hat sie 44 Start-ups betreut beziehungsweise hervorgebracht, die ihrerseits mehr als 100 Produkt-Prototypen entwickelt, über 200 Arbeitsplätze geschaffen und rund 12 Millionen Euro an Investments lukriert haben. «

# DIE TESTPILOTINNEN

Das Media Innovation Lab der Wiener Zeitung Mediengruppe hat drei junge Medien zur Testphase im Herbst 2021 eingeladen und unterstützt sie unter anderem bei der Monetarisierung ihres Contents.



## ALEXANDRIA

**Themen:** Natur- und Geisteswissenschaften  
**alexandria-magazin.at**  
**Podcast:** alexandria  
**Instagram:** @alexandriamagazin  
**Twitter:** @mag\_alexandria  
**Facebook:** @alexandriamagazin  
**Spotify:** alexandria  
**Printmagazin**

Durch Printinserate und Medienkooperationen – etwa mit der Arbeiterkammer – sieht es für die Zukunft alexandrias zurzeit gut aus. „Die Teilnahme am Media Innovation Lab mit der Wiener Zeitung Mediengruppe hat uns bis dato vor allem im Sales-Bereich geholfen“, erzählt Gründer Christian Bauer. Die Erlösmodelle sowohl von „Alexandria“ als auch der anderen beiden Jungmedien sind grundsätzlich auf digitale Abos ausgerichtet.



## NAKE

**Themen:** Diversität, Inklusivität und Multiperspektivität in jugendlichen Lebensrealitäten  
**nake-mag.com**  
**Instagram:** @nake\_magazine  
**Spotify:** NAKE  
**Printmagazin**  
**Events**

„Uns fehlt es einfach an der fachlichen Expertise für Marketingstrategien, das Erstellen von Finanzplänen oder das Erzielen von Reichweite“, sagt Marion Müller, Mitgründerin und Chefredakteurin des neuen Jugendmagazins „Nake“. „Wir arbeiten zurzeit noch alle ehrenamtlich, aber das soll und kann nicht immer so bleiben. Unser Ziel ist es auf jeden Fall, „Nake“ so bald wie möglich profitabel zu machen.“



## PERIOD.

**Themen:** Technologie, Wirtschaft, Arbeit, Nachhaltigkeit, Equality, Wissenschaft  
**period.at**  
**Podcast:** period.podcast  
**Instagram:** @period.at  
**Facebook:** @periodmagazin  
**YouTube:** period. Magazin  
**Newsletter**

Das Konzept: Für den Zeitraum eines Vierteljahres dreht sich alles um ein großes Thema – etwa Mobilität. Medienkooperationen mit mehreren Unternehmen erlauben es bereits jetzt, alle MitarbeiterInnen fair zu bezahlen. So wie auch die beiden anderen Medien-Start-ups im Media Innovation Lab der Wiener Zeitung Mediengruppe erhielt auch „period.“ durch die Medieninitiative der Wirtschaftsagentur Wien eine Anschubfinanzierung.

# WIE MAN VIELFALT FÖRDERT

Die Presseförderung sollte sich stärker an JournalistInnen und weniger an Medien orientieren, schlägt Medienökonom Christian Steining vor.

Die österreichische Presseförderung hat laut Gesetz ein oberstes Ziel: Vielfalt. Und da beginnt laut Christian Steining schon das Problem. Der Medienökonom von der Universität Wien möchte die Debatte rund um Förderetats und Fördermodelle auf eine grundlegende Frage zurückführen: Von welcher Vielfalt sprechen wir eigentlich? Und wie soll der Staat diese am besten ermöglichen? In Anlehnung an die deutsche Kommunikationswissenschaftlerin Marie Luise Kiefer plädiert Steining für eine sorgsame Trennung der Begriffe Medien und Journalismus: „Warum genießen Medien eine institutionelle Sonderstellung? Weil sie dem Gemeinwesen die Ressource Journalismus – einer Infrastruktur gleich – zur Verfügung stellen. Sie sind zwar überwiegend erwerbswirtschaftliche Unternehmen, ihr Auftragskern ist jedoch der Journalismus als öffentliches Gut, das zwangsläufig immer Finanzierungsprobleme hat.“ Der Begriff Vielfalt sollte laut Steining also nicht zwangsläufig als „Medienvielfalt“ gelesen werden. Es gehe vielmehr

um die Vielfalt der journalistischen Arbeit. „Und die wäre am besten sicherzustellen, indem das staatliche Geld verstärkt oder vielleicht sogar ausschließlich in Finanzierung und Ausbildung der Journalisten fließt.“

Die Leitidee für eine journalistenzentrierte Presseförderung wäre für Steining die Professionalisierung der Journalismusausbildung. „Eine Journalismusakademie auf hohem Niveau könnte durchaus als Kooperation schon bestehender Institutionen gegründet werden.“

Eine Stufe experimenteller wäre die Idee, dass Journalistengehälter zumindest teilweise vom Staat bezahlt werden könnten. Ansätze einer stärkeren Journalismusförderung ließen sich laut Steining auch innerhalb des aktuellen Systems der Unternehmensförderung umsetzen: „Man könnte die Presseförderung stärker an das Kriterium knüpfen, welchen Status Journalisten im jeweiligen Betrieb genießen. Wie viele sind fest angestellt, wie viele werden in prekären Beschäftigungsverhältnissen gehalten, wie viele Auslandskorrespondenten leistet man sich?“

# KULTUR & ORGANISATION

42

## STUDIE

„MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“

44

## INNOVATIONSMANAGEMENT:

„DIE LEUTE VON DER LEINE LASSEN“

48

## SUSANNE KIRCHHOFF:

BEWÄHRTE SKILLS RELOADED

# WAS muss sich in den Organisationen ändern?

# DA GEHT NOCH WAS

DIE PROZESSE UND STRUKTUREN IN MEDIENUNTERNEHMEN ÄNDERN SICH, UM MEHR INNOVATION ZU ERMÖGLICHEN – ALLERDINGS NUR LANGSAM.

## Unterschiedliche Wahrnehmungen

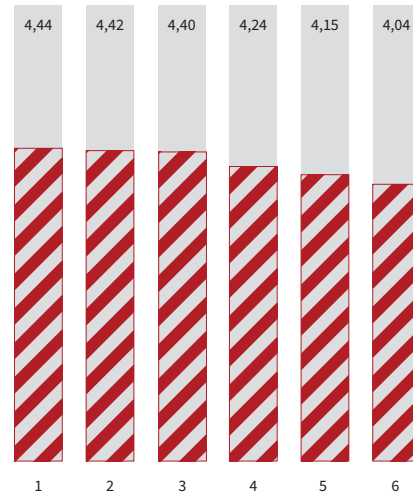
Die Führungsetagen in den heimischen Medienunternehmen sind davon überzeugt, dass ihre Organisationen gut auf Innovation eingestellt sind: Regelmäßige Reflexion über neue Entwicklungen scheint ebenso an der Tagesordnung zu sein wie der Einsatz von

digitalen Technologien, um neue Produkte zu entwickeln. Die Wahrnehmung des mittleren Managements sieht jedoch etwas anders aus – und ist möglicherweise realistischer.

Bei der Aufgabe, heimische Medienunternehmen innovationsfitter zu machen, dürfte es noch Luft nach oben geben.

## GESCHÄFTSMODELLINNOVATION GESAMT

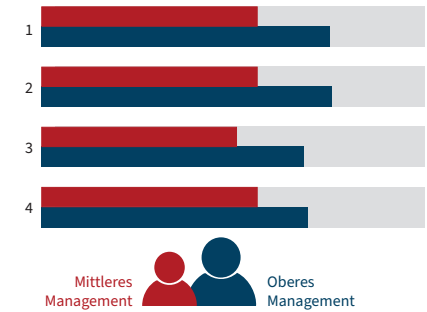
- Wir nutzen neue digitale Technologien, um unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio zu erweitern.
- Wir entwickeln digitale Vertriebskanäle für unsere Produkte/Dienstleistungen.
- Wir haben kürzlich neue Umsatzmöglichkeiten entwickelt (z. B. Zusatzverkäufe, Cross-Selling).
- Wir reflektieren regelmäßig, welche neuen Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um sich an veränderte Marktanforderungen anzupassen.
- Unser Wissen zu neuen Technologien, die in unserer Branche relevant sind, ist auf dem neuesten Stand.
- Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.



Die Antwortmöglichkeiten auf alle Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“). Informationen zur Studie auf Seite 15.

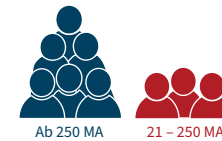
## GESCHÄFTSMODELLINNOVATION NACH POSITION

- Wir entwickeln digitale Vertriebskanäle für unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio. (3,82/4,76)
- Wir nutzen neue digitale Technologien, um unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio zu erweitern. (3,82/4,79)
- Unser Wissen zu neuen Technologien, die in unserer Branche relevant sind, ist auf dem neuesten Stand. (3,55/4,42)
- Wir reflektieren regelmäßig, welche neuen Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um sich an veränderte Marktanforderungen anzupassen. (3,82/4,48)



## GESCHÄFTSMODELLINNOVATION NACH GRÖSSE

- Wir nutzen neue digitale Technologien, um unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio zu erweitern. (5,01/4,34)
- Wir reflektieren regelmäßig, welche neuen Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um sich an veränderte Marktanforderungen anzupassen. (4,95/4,02)
- Wir verfügen über ausreichende Kompetenzen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. (4,58/3,78)
- Wir entwickeln digitale Vertriebskanäle für unser Produkt-/Dienstleistungsportfolio. (4,85/4,26)
- Unser Wissen zu neuen Technologien, die in unserer Branche relevant sind, ist auf dem neuesten Stand. (4,39/4,15)
- Wir haben kürzlich neue Umsatzmöglichkeiten entwickelt (z. B. Zusatzverkäufe, Cross-Selling). (4,64/4,54)



Wir reflektieren regelmäßig, welche neuen Kompetenzen aufgebaut werden müssen, um sich an veränderte Marktanforderungen anzupassen.



TV 4,83



Print-Tageszeitung 4,11



Wochen-Monatspublikation 4,50



Onlineplattform 4,60



(Nachrichten-) Agentur 4,00



# DIE LEUTE VON DER LEINE LASSEN

Innovationen passieren nicht zufällig, sondern sind Ergebnis eines professionellen Innovationsmanagements. Die Basis ist eine Unternehmenskultur, in der kreative Experimente möglich sind.

**R**outinen bringen Effizienz. Sie bieten Orientierung und sparen Zeit, weil sie uns viele Entscheidungen abnehmen. Routinen engen aber auch ein: Oft sind sie so verfestigt, dass sie sich schwer aufbrechen lassen. Doch genau das wäre notwendig, damit sich neue Ideen entfalten können.

Wo Veränderung stattfinden soll, müssen bestehende Strukturen und Gewohnheiten hinterfragt werden. Ob das möglich ist, hängt von der

**„Out-of-the-Box-Denken ist wichtig, aber das Spielfeld muss abgesteckt sein.“**

Unternehmenskultur ab: Sie muss so flexibel und offen sein, dass kreative Arbeit und Experimente möglich sind, Menschen und Ideen zusammenkommen und ein Austausch stattfindet. Das Bekenntnis dazu muss von ganz oben kommen, weiß Lars Rinsdorf, Professor für Medienmanagement an der Hochschule der Medien Stuttgart. „Die Entscheidungsträger müssen Freiräume schaffen, ihre Mitarbeiter fördern und ihnen zugestehen, Dinge anders zu machen. Und wenn Mitarbeiter Neues ausprobieren wollen, müssen sie auch die Gelegenheit haben, sich zu vernetzen.“ Innovative Organisationen zeichnen sich laut Rinsdorf auch dadurch aus, dass jenseits ihrer Hierarchien Verantwortung in marktnahe Bereiche verlagert ist. Von den RedaktionsleiterInnen bis hin zu den AnzeigenverkäuferInnen: Wer vor Ort nah bei den KundInnen ist, müsse selbst Entscheidungen treffen können, eigenständig und schnell.

## INNEN- UND AUSSENPERSPEKTIVE VEREINBAREN

Die größte Herausforderung sieht Rinsdorf darin, als Organisation den Ausgleich von Routinen und der Bewahrung von Außenorientierung zu schaffen. „Junge Unternehmen wie Start-ups sind immer sehr marktorientiert. Je länger ein Unternehmen besteht, desto mehr ist der Blick nach innen gerichtet. Das Risiko großer Organisationen ist die Chance des Start-ups, das Risiko des Start-ups sind die Ressourcen der Großen“, sagt Rinsdorf. Denn junge Unternehmen hätten die nötigen Freiräume und seien extrem markt- und kundenorientiert, weil sie von deren Ressourcen abhängig sind. Reife Organisationen hingegen hätten Geld und Erfahrung, die etablierten Routinen machten es ihnen aber schwer, gedanklich beweglich zu bleiben. Viele große Unternehmen sind sich dieser Schwäche bewusst und entscheiden sich dafür, innovative

Start-ups zu kaufen und unter ihrem Unternehmensdach einzugliedern. Rinsdorf: „Sie sagen sich: Mit der alten Mannschaft kriegen wir das sowieso nicht hin. Wir warten besser, bis jemand anderes innovativ ist, und dann machen wir das Portemonnaie auf.“

## NEUE ROLLEN UND STRUKTUREN

Wenn sich Innovation institutionalisiert, wandeln sich auch Rollen und Funktionen. Projektarbeit wird zur Norm, damit gewinnt das Projektmanagement insgesamt an Bedeutung. Das hat tiefgreifende Konsequenzen für die Zusammenarbeit und eine gute Koordination von Aufgaben und Zeitplänen. Damit wird auch die interne Kommunikation wichtiger. Im Rahmen des Innovationsmanagements entstehen auch neue Rollen: Oft kommt einer einzelnen Person, dem/der InnovationsmanagerIn die Aufgabe zu, eine Entwicklung in Gang zu setzen. Wenn der Prozess mal in Bewegung

ist, wird diese Stelle aber gerne eingespart. „Bei klassischen Unternehmen ist der Innovationsmanager eine Transformationsrolle, die es nur vorübergehend braucht. Er muss die Denke drehen, danach sollen sich die Leute vernetzen und eigenständig in neuen Teams arbeiten können“, beobachtet Rinsdorf. Mittlerweile sind meist Innovation Hubs der Motor für den Wandel – also Projektteams, die sich temporär oder längerfristig formieren und sich aus VertreterInnen unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammensetzen. Auch bestehende Rollen erfahren eine Neuausrichtung, ergänzt

Lukas Meusburger, Partner bei der Innovationsagentur V\_labs. Etwa in der Rechtsabteilung, im Compliance-Bereich und im Risk Management: „Hier braucht es Flexibilität, einen gewissen Pragmatismus und eine Neubewertung: Was muss wirklich sein, und auf welche Vorgaben kann man verzichten?“, erläutert Meusburger. Häufig sei es sinnvoll, sich externe Umsetzungspower ins Unternehmen zu holen, um schnell Dinge ausprobieren zu können – etwa Freelancer und externe Dienstleister, die auch die nötige Außenperspektive einbringen können.

## STRATEGISCHES FUNDAMENT ALS ERFOLGSFAKTOR

Am Beginn jedes Innovationsprozesses müssen laut Meusburger strategische Basisüberlegungen stehen: Unternehmen müssen festlegen, welche Ziele sie wann erreichen wollen und damit die Eckpfeiler für die weiteren Aktivitäten einschlagen.

## Innovation Hubs mit Vorbildwirkung

Das **Media Lab Bayern**, das über die Medien.Bayern GmbH zur Bayerischen Landeszentrale für neue Medien gehört, hat bisher 54 Start-ups gefördert.

Das **Greenhouse Lab** von Gruner & Jahr/RTL sucht nach kreativen Lösungen und digitalen Innovationen in den Bereichen Journalismus, Tech und Werbung, baut Prototypen und testet Geschäftsmodelle.

Out-of-the-box-Denken sei wichtig, aber das Spielfeld sollte abgesteckt sein, so der Experte. Sind diese Basisaufgaben nicht erledigt, sind Innovationsprojekte laut Meusburger häufig zum Scheitern verurteilt. Dann schlage die Rigidität des Großunternehmens später oft mit voller Wucht zurück. Etwa wenn es auf der Führungsebene einen Personalwechsel gibt: „Wenn das Vorhaben dann nicht in ein strategisches Framework eingebettet ist und entsprechend argumentiert werden kann, wird es leicht abgeschossen.“

Idealerweise setzen diese strategischen Überlegungen bereits ein, wenn der Innovationsdruck noch nicht zu hoch ist, das Unternehmen also den nötigen finanziellen Spielraum hat und sich Experimente leisten kann. Denn es braucht auch Mut und eine gesunde Fehlerkultur, um sich selbst zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Meusburger rät den Betrieben, dabei nicht zu lange in der Planungsphase zu verharren, sondern schnell ins Tun zu kommen, denn Märkte sind heute äußerst schnelllebig. Neue Ideen sollten rasch auf den Markt gebracht und dann überprüft und optimiert werden – auch auf die Gefahr hin, dass sie sich nicht bewähren und wieder verworfen werden müssen.

Scheitern sei eben auch ein unverzichtbarer Teil von Innovationsprozessen, so Meusburger. Das Mindset in der Branche habe sich jedenfalls bereits verändert, meint Professor Rinsdorf: „Hochrangige Branchenvertreter haben gelernt, mehr hinzuhören, zu schauen, auszuprobieren. Und sie haben erkannt: Wenn man die Leute von der Leine lässt, geht mehr weiter.“ ◀

Learning Journey  
**Mind Mapping** CRAZY 8'S  
 Trend scouting  
**External Crowdsourcing**  
*Opposite Thinking*  
**Worst Possible Idea**  
 Design Thinking  
**Lead User**  
**SCAMPER** ROUND ROBIN  
 Storyboarding  
**Lego Serious Play**  
**BRAINSTORM CARDS** Innovation Labs  
**Mash-up-Methode**  
 Customer Journey Map  
**6 THINKING HATS**  
*Betriebliches Vorschlagswesen*  
 Sketch Storm

Mit diesen Prozessen und Tools entstehen mehr neue Ideen – denn auch Kreativität benötigt Struktur.



# BEWÄHRTE SKILLS RELOADED

**JournalistInnen müssen lernen, Geschichten für unterschiedliche Kanäle aufzubereiten. Hier haben die Ausbildungsstätten noch Aufholbedarf, sagt Kommunikationswissenschaftlerin Susanne Kirchhoff.**

*Welche Fähigkeiten müssen Journalisten heute mitbringen?*

**Susanne Kirchhoff:** Im Grunde sind nach wie vor die klassischen Skills gefragt: Journalisten müssen wissen, wie sie eine gute Story finden, wie sie recherchieren und Fakten prüfen, wie sie Geschichten spannend aufbereiten können etc. Was sich aber verändert hat, sind die Rahmenbedingungen. Das heißt, dass es neben den guten alten Grundtugenden neue Techniken für deren Umsetzung braucht.

Journalisten müssen heute mit Recherche im digitalen Raum vertraut sein. Sie brauchen umfassende Datenkompetenz, das heißt, sie müssen wissen, wo sie überhaupt Daten finden, wie sie deren Validität überprüfen können und auf welche Daten sie rechtlich überhaupt zugreifen dürfen. Und auch die unternehmerischen Kompetenzen müssen wir im Auge behalten: So wie sich das journalistische Arbeitsumfeld entwickelt, werden immer weniger Journalis-

ten fest bei Medien angestellt sein. Das heißt, sie müssen sich mit Selbstmarketing auseinandersetzen und sich überlegen, wie sie sich als Unternehmer am Markt positionieren und behaupten können.

*Inwiefern braucht es bei unterschiedlichen Medien unterschiedliche Fähigkeiten?*

**Kirchhoff:** Plakativ gesagt: Gratismedien bringen wahrscheinlich weniger datenanalytische Reportagen an den Start, und

## „ Ein Fokus muss auf Mobile Journalism liegen.“

für einen Redakteur eines klassischen Printmagazins stellt sich die Frage der Visualisierung auch eingeschränkt. Unter dem Gesichtspunkt der Konvergenz wird es allerdings immer wichtiger, Geschichten für unterschiedliche Kanäle aufbereiten zu können. Zeitungen und Zeitschriften leisten sich ja mittlerweile auch kleine Podcasts, Videobeiträge etc. Das ist wieder eine etwas andere Form des Erzählens, die über das klassische Artikelschreiben hinausgeht. Auch Social Media spielen eine große Rolle, sowohl als Recherchetool als auch als Ausspiel- und als Selbstmarketingkanal.

*Bringt die junge Journalistengeneration im Umgang mit Social Media bessere Voraussetzungen mit?*

**Kirchhoff:** Die Jüngeren sind hier sicher aufgeschlossener und verfügen über bessere Kenntnisse

aus dem privaten Bereich. Dass sich diese einfach auf den beruflichen Einsatz umlegen lassen, wage ich zu bezweifeln. Ob ich in meinem Namen twittere oder im Namen eines Mediums, macht einen großen Unterschied. Auch junge Menschen brauchen eine Vorbereitung darauf, wie sie in sozialen Medien journalistisch aktiv sein können und wo die Fallen liegen – insbesondere, wenn es um verlässliche Fakten geht.

*Welche Rolle spielen technische Kompetenzen?*

**Kirchhoff:** Es wäre eine Überforderung, von Journalisten zu erwarten, dass sie alle verfügbaren Tools so beherrschen, dass dabei qualitativ hochwertige Berichte herauskommen. Vielmehr wird es Teams brauchen, die gemeinsam in der Lage sind, auf verschiedensten medialen Ebenen zu arbeiten. Insofern braucht es Soft Skills für die Arbeit im Team.

*Wo sehen Sie noch Aufholbedarf in der Ausbildung?*

**Kirchhoff:** Aus der Forschung wissen wir, dass die Ausbildungsstätten gut darin sind, die genannten Basisfertigkeiten zu vermitteln. Das ist nach wie vor wichtig. Ausbaubedarf sehe ich bei den Erzähltechniken über Plattformen hinweg. Ein Fokus

muss hier sicher auf Mobile Journalism, also Journalismus über und für mobile Endgeräte liegen. Im Bereich Datenjournalismus gibt es punktuell Angebote, hier fehlt es aber häufig noch an kompetentem Lehrpersonal. Entrepreneurial-Journalism Schwerpunkte gibt's noch kaum. Auch die Diskussion rund um Funktionen und Aufgaben von Qualitätsjournalismus in demokratischen Gesellschaften hat angesichts des schwindenden Vertrauens der Menschen in die Medien und des veränderten Zusammenspiels von Politik und Journalismus – insbesondere auch durch die Pandemie – an Bedeutung gewonnen. «



Foto: Alois Pluschkovitz

Susanne Kirchhoff ist Assistenz-Professorin in der Abteilung Journalistik am Fachbereich Kommunikationswissenschaft der Universität Salzburg und forscht u. a. zum Thema Journalistenausbildung.

# KOOPERATIONEN

- 52** **STUDIE**  
„MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“
- 54** **VERMARKTUNGSALLIANZ NAPA:**  
„EINE GEWISSE PIONIERARBEIT“
- 56** **ANGELA KESSELRING:** „GEMEINSAM EINE  
HÖHERE QUALITÄT ABLIEFERN“
- 58** **VON DER SUCH- ZUR GELDMASCHINE**

**WIE** können  
wir gemeinsam  
besser werden?

# DIE MÜHEN DER EINZELKÄMPFER

INNOVATION BENÖTIGT AUSTAUSCH UND KOOPERATION MIT ANDEREN UNTERNEHMEN. DOCH GERADE HIER AGIEREN ÖSTERREICHISCHE MEDIENUNTERNEHMEN NOCH SEHR VERHALTEN.

## Onlineportale am ehesten auf Partnersuche

Heimische Medienunternehmen sind generell zurückhaltend, wenn es um Kooperationen geht. Kleine und mittlere Unternehmen kooperieren etwas häufiger mit Unternehmen aus anderen Branchen, während größere

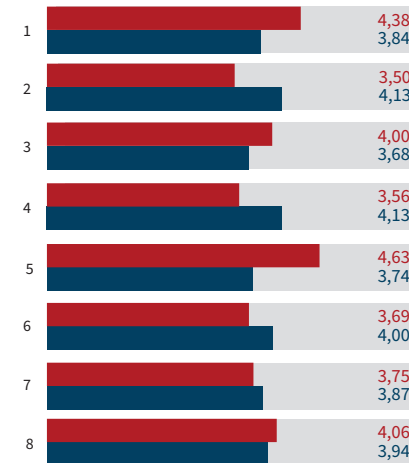
Häuser häufiger mit anderen Medienunternehmen zusammenarbeiten. Während Wochen- und Monatspublikationen gerne ihr eigenes Süppchen kochen, suchen vor allem Onlineportale und -plattformen nach Partnerschaften.

## KOOPERATIONEN GESAMT

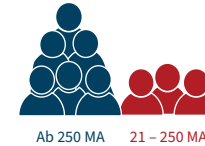
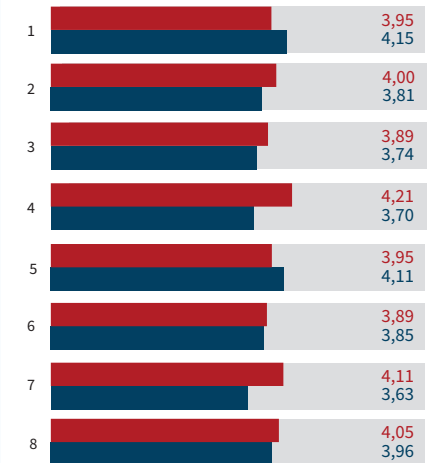


Die Antwortmöglichkeiten auf alle Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“).  
Informationen zur Studie auf Seite 15.

## KOOPERATIONEN NACH GRÖSSE



## KOOPERATIONEN NACH REICHWEITE



Wir suchen aktiv nach gewinnbringenden Partnerschaften mit anderen Unternehmen/Organisationen aus der Medienbranche.



# EINE GEWISSE PIONIERARBEIT

**Die Login-Allianz  
„Net-ID Austria“ und die  
Vermarktungskoope-  
ration  
NAPA zeigen, wie Zusammen-  
arbeit funktionieren kann.  
Die Zeit scheint reif für noch  
mehr Allianzen wie diese –  
oder herrscht in Österreich  
dafür zu viel Misstrauen?**



Ein erklärtes Ziel von ProSiebenSat.1Puls4-Chef Markus Breitenecker ist seit Jahren, Allianzen zwischen in manchen Bereichen hart konkurrierenden Medienhäusern aufzubauen. Diese Form der Zusammenarbeit bildet auch eine der „vier Säulen“ der 2021 präsentierten Unternehmensstrategie. Breitenecker bemängelt allerdings, dass in Österreich noch immer „zu viel Misstrauen herrscht, wenn es um Kooperation geht“. Mit der österreichischen Login-Allianz „Net-ID Austria“ und der breiten Streaming-Plattform „Zappn“, auf

der auch der ORF vertreten ist, hat er es jedoch geschafft, den Kooperationsgedanken für viele Partner in der Branche greifbar zu machen. „Bei Net-ID sind zum Beispiel bereits Magenta, Kronehit, der österreichische Handelsverband oder ab 2022 auch die Verlagsgruppe News an Bord“, so Breitenecker. „Wir haben jahrelang über digitale Transformation gesprochen, jetzt zeigen wir, wie diese tatsächlich aussieht.“ Diesen Sommer kündigte der TV-Manager zudem an, der Vermarktungsallianz NAPA (Net Austrian Programmatic Alliance) beizutreten.

„Ich glaube, die oft genannte Analogie mit den Skiliftbetreibern, die irgendwann beschlossen haben, eine gemeinsame Liftkarte zu verkaufen, passt schon irgendwie“, sagt Alexander Mitteräcker über ebendiese. Der Geschäftsführer des „Standard“ zählt ebenfalls zu den Verfechtern von Medienallianzen auf dem österreichischen Markt. Die Online-Vermarktungskoope-ration von bisher „Standard“, „Kronen Zeitung“ und „Kurier“ hat bei der Präsentation im Jahr 2020 für Aufsehen gesorgt. Nach vielen Jahren – erfolgloser – Diskussionen rund um eine große österreichische Onlinewerbe-Plattform ist NAPA ein Vorstoß dreier Medien, von denen zwei – „Standard“ und „Krone“ – immerhin die reichweitenstärksten Onlinemedien Österreichs sind. Werbekunden können zentral auf NAPA einbuchen und damit ohne Zwischenhändler die österreichischen LeserInnen auf berechenbaren Flächen erreichen. „Unsere Allianz ist der Versuch, ein neues Level von Transparenz im Online-Werbemarkt anzubieten“, sagt Mitteräcker. „Wir wissen, dass die fehlende Vertrauenswürdigkeit die Schwachstelle der anderen Plattformen ist, wo teilweise bis zu 50 Prozent des vom Kunden bezahlten Betrags an Zwischenhändler geht oder in Ad Fraud versickert.“

## TRANSPARENZ UND KONTROLLE

Diesem Anspruch gerecht zu werden, sei vor allem eine technische Herausforderung, erklärt Mitteräcker: „Wir haben ein Produkt, das funktioniert – wenn auch ehrlich gesagt noch nicht auf dem Niveau, das wir anstreben. Aber was wir jetzt – sozusagen auf Level 1 – können, ist bereits viel mehr, als Werbekunden auf anderen Plattformen geboten wird. Wir können nämlich sagen, in welchen Medien die Werbung erscheint.“

Grundsätzlich gegen Medienallianzen würden sich wohl nur wenige MedienmanagerInnen in Österreich aussprechen. Warum der Weg dorthin trotzdem für viele so hart ist? „Es braucht trotz aller Beteuerung zur Kooperation immer eine gewisse Pionierarbeit, also den Mut zu gestalten, etwas auszuprobieren“, sagt Mitteräcker. „Wir sind lieber in der Position, selbst den Weg vorzuzeigen, als immer mit Jahren Verspätung auf Entwicklungen reagieren zu müssen.“

## REDAKTIONELLE UNABHÄNGIGKEIT WIRD HOCHGEHALTEN

Ein Blick in die Redaktionen: Gibt es eigentlich Anlass zur Sorge, dass all die kommerziellen Allianzen zu einer Verwässerung der journalistischen Arbeit führen könnten? Wird der „Standard“ auch in Zukunft unverändert kritisch gegenüber der „Kronen Zeitung“ auftreten? „Es gibt keinerlei Anlass zur Sorge. In unserem Haus wird die redaktionelle Unabhängigkeit sehr hochgehalten“, versichert Mitteräcker. „Gleichzeitig gibt es auch Verständnis dafür, dass wir auf Seiten der Geschäftsführung Allianzen suchen müssen, um genau diese journalistische Unabhängigkeit weiter zu erhalten.“ «

”

# GEMEINSAM EINE HÖHERE QUALITÄT ABLIEFERN

**Für neue Geschäftsmodelle braucht es vor allem weiche Werte wie Vertrauen und Transparenz, sagt Beraterin**

**Angela Kesselring.**

*Sie waren 15 Jahre bei der „Süddeutschen Zeitung“ in verschiedenen Funktionen tätig, zuletzt haben Sie den Bereich Kooperationsmanagement geleitet. Worauf kommt es bei Kooperationen an?*

**Angela Kesselring:** Das Ziel war die Entwicklung oder Revitalisierung von Projekten und Geschäftsfeldern – durch Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft, Wissenschaft oder auch Start-ups. Die Basis von allem ist gegenseitiges Vertrauen. Eine erfolgreiche Zusammen-

arbeit entsteht immer aus der Beziehung zwischen einzelnen Menschen, die sich verknüpfen, die sich verstehen, die ein gemeinsames Ziel haben. Dann geht es um die Frage: Wo liegen unsere Stärken, wo die der anderen? Und wie können wir zusammen eine höhere Qualität abliefern, als wir das allein jemals könnten? Auf diese Weise entsteht eine ziemlich hierarchielose, autonome Organisation, bei der die Arbeit an der gemeinsamen Frage im Vordergrund steht.

*Sie haben auch am Media Lab Bayern mitgewirkt, also an einer Schnittstelle zwischen neuen digitalen Unternehmen und klassischen Medienhäusern. Wie funktioniert da die Kooperation?*

**Kesselring:** Wir haben im Media Lab Bayern zum Beispiel den Kontakt zwischen Start-ups, Medienhäusern und Unternehmen hergestellt, damit von Anfang an die richtigen Beteiligten zusammen ins Arbeiten kommen oder neue Produkte testen können. Ich habe viele

Multiplikatoren eingeladen, um ihnen zu zeigen, welche hohe Qualität die innovativen Projekte dort haben. Trotz des großen Erfolgs einzelner Projekte aus dem Media Lab Bayern habe ich das Gefühl, dass diese Trennung – in die alten Medienhäuser hier und die neuen innovativen Start-ups da – nur langsam überwunden wird. Meine Haupteinsicht ist: Die großen Medienhäuser müssen weiter darüber nachdenken, wie sie künftig innovativer arbeiten, und nicht nur genügend Geld in die Hand nehmen, sondern auch die Strukturen rund um die „Entscheidungsköpfe“ anpassen. Und diesen mehr Freiraum ermöglichen, damit sie befreit vom Alltagsdruck der Produktion Zeit für Reflexion und somit für eine echte Auseinandersetzung mit dem Kulturwandel haben, den es offenkundig braucht.

*Wie müssen sich die Organisationen ändern, damit Kooperation möglich wird?*

**Kesselring:** Die ganze Medienbranche muss hin zu vernetzten Geschäftsmodellen, also zu Ökosystemen. Die funktionieren aber meiner Erfahrung nach nur mithilfe von Schlüsselfaktoren, die bemerkenswert weiche Werte sind: Vertrauen, Wertekongruenz, Transparenz, komplementäre Kompetenzen, die

## VERNETZTE RECHERCHE

Nicht alle Innovationen erfordern hohe Investitionen. Ein Beispiel sind Recherchenetze, ein Trend der vergangenen Jahre. Investigativer Journalismus hat es heute – der Digitalisierung sei Dank – oft mit einer Unzahl an Dokumenten zu tun. Gleichzeitig kämpft er mit Budget- und Personalmangel. Die Lösung: JournalistInnen arbeiten medien- und oft auch länderübergreifend zusammen. Einige dieser Kooperationen sorgten weltweit für Aufsehen:

### Offshore-Leaks (2013)

Daten über 130.000 Fälle von Steuerbetrug durch Offshore-Trusts werden dem Internationalen Netzwerk investigativer JournalistInnen (ICIJ) zugespielt. 86 JournalistInnen aus 46 Ländern werten die Daten ein halbes Jahr lang aus, bevor die Story konzertiert veröffentlicht wird.

### Panama Papers (2016)

11,5 Millionen geheime Dokumente, 400 JournalistInnen: Die Recherche wird von mehr als 100 Medien in 78 Ländern zeitgleich veröffentlicht – in Österreich von ORF und „Falter“.

### Paradise Papers (2017)

Geldwäsche und Steuerbetrug: 13,4 Millionen geleakte Dokumente aus 21 Quellen werden von 95 Medien gemeinsam durchforstet. Wie schon bei den Panama Papers ging die weltweite Kooperation von der „Süddeutschen Zeitung“ aus.

Foto: Luise Aedtner



Angela Kesselring war bis 2020 für die „Süddeutsche Zeitung“ tätig. Schwerpunkt ihrer heutigen Tätigkeit sind das Design und die Umsetzung von Veränderungsprozessen mit Partnern aus Stiftungswesen, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Medien und Politik.

# VON DER SUCH- ZUR GELDMASCHINE

**Google hat sich zu einem mächtigen Journalismus-Mäzen entwickelt. „Dossier“ und „Kurier“ berichten über die Früchte der Zusammenarbeit.**

**I**n den 2010er Jahren begann Google, politischen Gegenwind zu spüren: Das immense Wachstum im Onlinewerbesgeschäft hatte den Druck auf etablierte europäische Verlage erhöht und damit auch die Debatte über Strategien gegen die Übermacht der Tech-Giganten angekurbelt. Daraufhin begann Google, Verlagshäuser und Nachrichtenagenturen mit Förderungen zu umgarnen. Das offizielle Ziel: Mit vereinten Kräften den Qualitätsjournalismus für die Zukunft abzusichern. 2015 startete der Konzern mit der Digital News Initiative (DNI) ein europaweites Förderprogramm für Innovationen im Bereich digitale Nachrichten. 2018 wurde die Initiative zu einem globalen Projekt ausgebaut – der Google News Initiative, die neben technologischen Entwicklungen auch Rechercheprojekte, Kongresse und Ausbildungsangebote finanziert.

## „DOSSIER“: TOOL FÜR MEHR QUELLENTRANSPARENZ

In Europa förderte Google insgesamt 662 Projekte über den DNI-Fonds, in Österreich waren es 17. Einige davon existieren bis heute nur als Prototypen, andere sind erfolgreich im Einsatz. Darunter etwa das Programm Dossier Sources der Rechercheplattform „Dossier“, das von Google mit 47.680 Euro finanziert wurde. Mit dem Tool können JournalistInnen auch ohne Programmierkenntnisse ihre Quellen via Layover – also ein kleines Fenster, das sich direkt auf der Webseite öffnet – im Artikel ausweisen. „Die Frage, wie wir unsere Quellen transparent machen können, hat uns schon länger beschäftigt. Sie gewinnt gerade heute, wo die Glaubwürdigkeit von Medien immer öfter hinterfragt wird, an Bedeutung“, erzählt Chefredakteur Florian Skrabal. „Transparenz ist die neue Objektivität“, schrieb der US-Autor David Weinberger schließlich bereits 2009.

Die Zusammenarbeit mit Google verlief laut Skrabal unkompliziert und war auf die finanzielle Unterstützung beschränkt. Er stehe einer möglichen erneuten Zusammenarbeit positiv gegenüber. Das Tool sei derzeit nur auf der eigenen Webseite im Einsatz, stehe aber grundsätzlich auch anderen Medienunternehmen kostenlos zur Verfügung.

## „KURIER“: INHALTE VOR DER PAYWALL TESTEN

Breiter ist Googles Zusammenarbeit mit dem „Kurier“ angelegt: Das Unternehmen entwickelte mit DNI-Unterstützung das Recherchetool News-Radar und den FutureBot, einen Chatbot für das Redaktionssystem. Telekurier Online Medien arbeitet seit rund sechs Jahren mit Google zusammen – vor allem im Werbebereich seien die Dienste von Google unverzichtbar geworden, erzählt Geschäfts-

führer Martin Gaiger. Außerdem ist der Verlag Partner bei Googles neuestem Projekt: Google News Showcase, eine Erweiterung von Google News. Der Dienst bietet einen limitierten freien Zugang zu den eigentlich kostenpflichtigen Inhalten der teilnehmenden Medienhäuser. „So lässt sich analysieren, inwieweit die Inhalte kostenfrei besser angenommen würden und wir in der Folge – mit Unterstützung des Dienstes Subscribe with Google – mehr Abos abschließen könnten“, so Gaiger.

## VOM GELDREGEN IN DIE TRAUFE?

Gaiger schätzt die Zusammenarbeit mit Google und die daraus resultierenden Erkenntnisse, mahnt aber dennoch zur Wachsamkeit: „Wir sind immer darauf bedacht, nicht ausschließlich auf Google-Angebote zu setzen, um uns nicht in allzu große Abhängigkeit zu begeben.“ Die Wissenschaftler und Journalisten Ingo Dachwitz und Alexander Fanta schlagen in eine ähnliche Kerbe. Sie haben Googles Aktivitäten im Auftrag der Otto Brenner Stiftung kritisch unter die Lupe genommen. Problematisch sehen sie das Wechselspiel mit Medienhäusern, die in der Regel nicht auf Augenhöhe agieren können. Die Studienautoren plädieren deshalb für Alternativen zum Google-Geld – und für eine europäische Debatte über öffentlich-rechtliche Innovationsförderungen für Medien. ◀

## WIE GOOGLE NACHRICHTENMEDIEN FÖRdert

Digital News Initiative (2015–2019)  
Europaweites Programm | Volumen: 150 Mio. Euro

Google News Initiative (2019 bis heute)  
Weltweites Programm | Volumen: 300 Mio. Dollar

Google News Showcase (seit Juli 2021)  
Weltweites Programm | Volumen: 1 Mrd. Dollar

# GESCHÄFTSMODELLE UND PRODUKTE

62

## STUDIE

„MEDIENINNOVATION IN ÖSTERREICH“

65

## ANITA ZIELINA:

„KOMPLETTER WANDEL DER KULTUR“

68

„WIR MÜSSEN SEMANTISCH WERDEN“

70

## ANNE JACOBSEN:

WIE MACHEN DAS DIE NORWEGER?

73

INSTA-STORYTELLING /  
PAYWALL-QUALITÄT / NEWSLETTER-TREND

74

SERVICE STATT HYBRIS

76

„JE GENISCHTER, DESTO BESSER“

# WAS können wir anders machen?



# AUF DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN

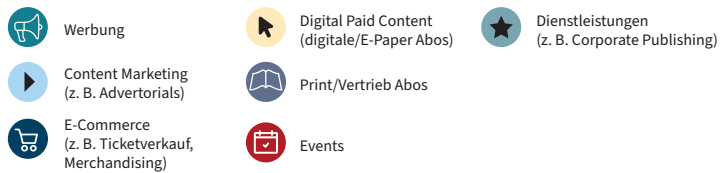
DIE MEISTEN HEIMISCHEN MEDIENHÄUSER HABEN  
ERST KÜRZLICH NEUE UMSATZMÖGLICHKEITEN ENTWICKELT.  
DIE ZUKUNFT WIRD NOCH DIGITALER.

## Veränderungen im Anrollen

Werbung und Printvertrieb sind für die heimischen Medienhäuser nach wie vor wichtige Einnahmequellen. Die Mehrheit sieht in Zukunft jedoch eine geringere Relevanz von

Print, während jene von eigenen digitalen Plattformen zunehmen dürfte. Analog dazu wird auch die zukünftige Zahlungsbereitschaft der KundInnen eingeschätzt: fallend für Print, jedoch steigend für digitale Angebote.

WELCHE EINNAHMEQUELLEN SIND FÜR SIE DERZEIT AM WICHTIGSTEN?  
(Anzahl der Nennungen)



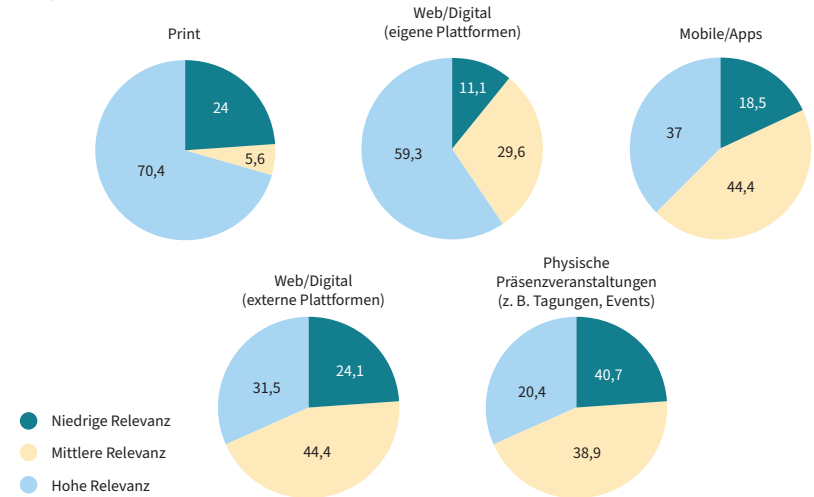
Wir haben kürzlich neue Umsatzmöglichkeiten entwickelt:



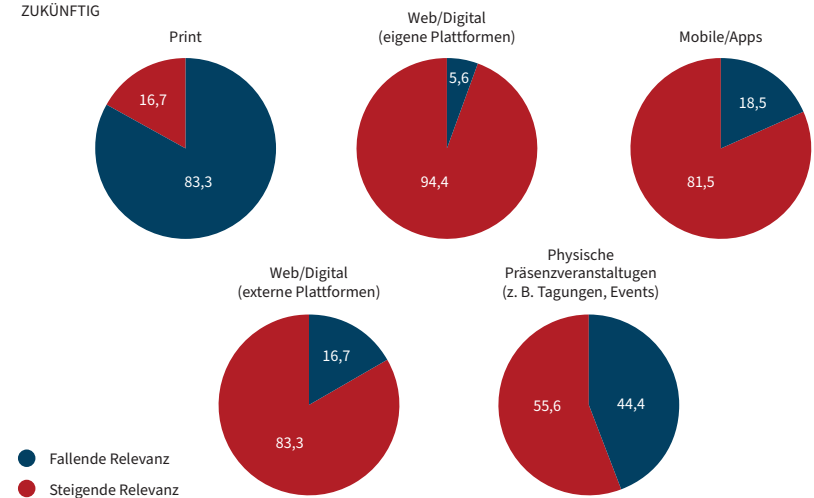
Die Antwortmöglichkeiten auf die Fragen reichen von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 6 („trifft voll und ganz zu“).  
Informationen zur Studie auf Seite 15.

WIE HOCH IST DIE AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE RELEVANZ  
DER FOLGENDEN PLATTFORMEN FÜR IHR GESCHÄFTSMODELL?  
(in Prozent der Befragten)

AKTUELL



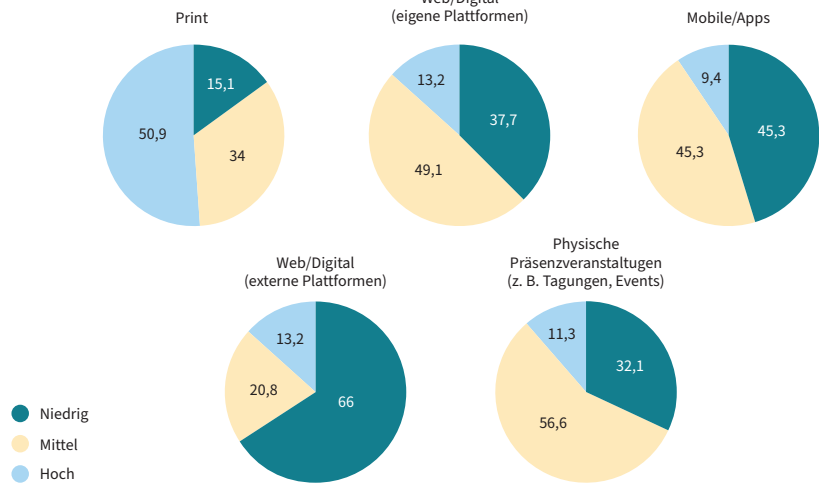
ZUKÜNFTIG



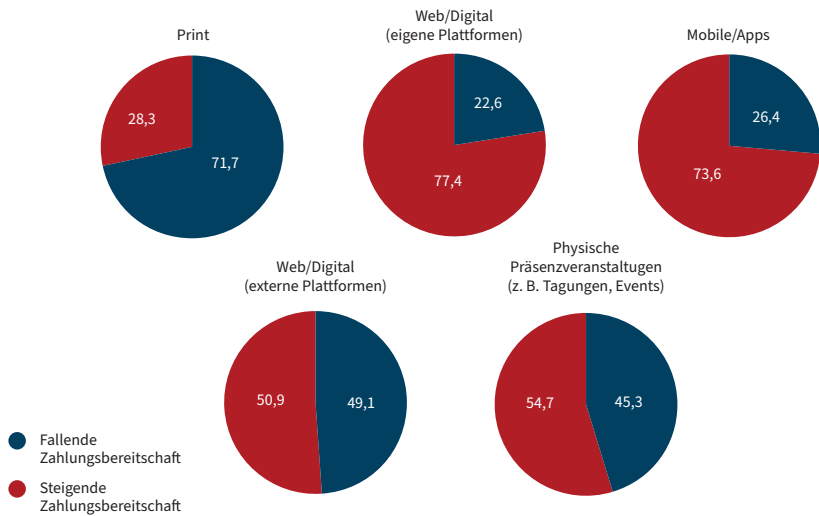


WIE HOCH IST DIE AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT VON KUNDINNEN FÜR FOLGENDE PLATTFORMEN? (in Prozent der Befragten)

AKTUELL



ZUKÜNFTIG



# ” KOMPLETTER WANDEL DER KULTUR

Von Membership-Modellen bis zu E-Commerce – **Anita Zielina** berichtet, wie US-Medien den Sprung in die Zukunft schaffen. In den erfolgreichen Medienhäusern richtet sich alles am Digitalen aus.

*Sie sind seit 2019 in New York an der Craig Newmark Graduate School of Journalism tätig. Sollten österreichische Medienhäuser Angst bekommen, wenn sie sich die Entwicklung der US-Medien ansehen?*

**Anita Zielina:** Ich sehe in Österreich bei vielen immer noch die Hoffnung, dass es schon nicht so schlimm werden wird. Vor allem der Printsektor ist immer noch relativ stabil. Diese Hoffnung halte ich für gefährlich, denn jetzt gäbe es noch die Chance, aus einer Position der relativen Stärke heraus zu agieren. Der Trend ist unausweichlich und wird auch an Österreich nicht vorbeigehen: Das Mediennutzungsverhalten ändert sich radikal, immer weniger Menschen abonnieren Printmedien oder schauen lineares Fernsehen, stattdessen wird immer mehr mobil konsumiert und gestreamt. Dadurch gehen auch die Werbeerlöse zurück.

Umgekehrt gefragt: Von welchen Entwicklungen und Innovationen in den USA können wir lernen?

**Zielina:** Es gibt keinen Blueprint, die zwei, drei Dinge, die man anders machen muss. Man sieht vielmehr: Es braucht einen kompletten Wandel der Kultur. In den erfolgreichen Medienhäusern richtet sich alles am Digitalen aus. Das Hauptprodukt ist digital. Der Erfolg wird an den digitalen Erlösen gemessen. Es wird in die digitalen Teams investiert. Bei der „New York Times“ gibt es rund 800 Personen, die im digitalen Produktbereich arbeiten. Damit meine ich nicht die Onlineredaktion, sondern Menschen, die an der Schnittstelle zwischen Redaktion, Business und Technologie neue digitale Erlebnisse schaffen. Produktmanager, Datenanalysten, User-

#### BEST PRACTICE

## Affiliate Marketing

Die „New York Times“ übernahm 2016 die Testplattform Wirecutter. JournalistInnen und ExpertInnen testen und empfehlen Produkte – von der Klobürste bis zum Kindersessel. Die Seite ist gut und leserfreundlich gemacht, und vor allem vertrauen die User der starken Marke im Hintergrund, welche über Affiliate Marketing Geld verdient.

# „Die gesamte Verlagsbranche bewegt sich in Richtung Subscriptions.“

Experience-Designer, die dazu beitragen, dass die digitalen Produkte exzellent sind – und nicht nur ein Nebenprodukt.

*Welche Geschäftsmodelle und Erlösstrategien haben sich als erfolgreich herausgestellt?*

**Zielina:** Alle kämpfen damit, dass alte Erlösquellen wegbrechen und die neuen, digitalen nicht im gleichen Ausmaß wachsen. Auf dieses Problem haben auch die amerikanischen Medien noch keine endgültige Antwort gefunden. Was man auf jeden Fall sieht: Jene Medien, die klar auf den Nutzer fokussieren und versuchen, bestmögliche Produkte zu entwickeln, können am ehesten Geld dafür verlangen. Klar ist auch: Die gesamte Verlagsbranche bewegt sich in Richtung Subscriptions. So gut wie alle haben realisiert, dass die

Monetarisierung von Reichweite über Werbung nicht ausreicht. Werbung kann eine wichtige Rolle spielen, aber damit alleine kann man keinen Qualitätsjournalismus finanzieren.

*Wie kann eine stärkere Form von Finanzierung durch Leserinnen und Leser funktionieren?*

**Zielina:** Viele setzen auf ein digitales Abo-Modell, manche wie der „Guardian“ auf Spenden. Was stark wächst, sind Membership-Modelle. Das ist weniger ein transaktionaler und eher ein relationaler Zugang: Ich zahle dafür, Teil einer Bewegung und einer Community zu sein, ich unterstütze eine Sache, die ich gut finde. Ich bekomme nicht nur Inhalte, sondern gehe zu Veranstaltungen, erhalte einen Newsletter, freue mich über eine kostenlose Tote Bag, gehe

vielleicht zu einem Abendessen mit dem Chefredakteur. Eine andere Erlösquelle, die für manche Medien wie etwa die „Financial Times“ oder Vox Media extrem wichtig geworden ist, sind Events. Manche verdienen auch mit E-Commerce, wobei hier relativ hohe Investitionen notwendig sind, um eine entsprechende Plattform aufzubauen. Insgesamt wird die Medienbranche der Zukunft aber mit weniger Geld auskommen müssen. Man wird also Wege finden müssen, um Aufgaben günstiger zu erledigen, etwa durch Kooperationen oder Zusammenschlüsse. In den USA ist bereits eine massive Konsolidierung der Branche im Gang. «



Foto: APA/NEWMARK JOURNALISM SCHOOL/Jessica Bal

Die Österreicherin Anita Zielina ist Director of Strategic Initiatives an der Craig Newmark Graduate School of Journalism an der City University of New York.

#### BEST PRACTICE

## Membership-Modelle

Immer mehr Medien setzen auf Membership-Modelle, bei denen die User für die Unterstützung einer Sache bzw. die (emotionale) Zugehörigkeit zu einer Community bezahlen.

### „The Guardian“

Als die „Mutter aller Membership-Modelle“ bezeichnet Anita Zielina den britischen „Guardian“. „Der hat damit einen wahnsinnigen Erfolg.“ Freilich ging das nicht von heute auf morgen, man habe sich jahrelang herangetastet, viel recherchiert, viel experimentiert. Besonders ist an dem Modell, dass die Beiträge auf Freiwilligkeit beruhen, quasi „pay as you wish“. Das hat den Vorteil, dass einige wenige wohlhabende Fans dazu motiviert werden können, relativ viel zu bezahlen, etwa weil sie eine bestimmte Art von Journalismus unterstützen wollen. Gleichzeitig gibt es viele Menschen, die sich nicht mehr als fünf Pfund im Monat leisten können und von einem höheren fixen Beitrag abgeschreckt würden.

### „The 19th“

Stark auf eine bestimmte Identität baut die amerikanische News-Seite „The 19th“. Das Ziel des Non-Profit-Mediums: Frauen, farbige Frauen und die LGBTQ+-Community zu stärken und politische Berichterstattung inklusiver zu gestalten. Im Mai 2021 wurde die Seite von knapp 2.000 Personen oder Organisationen finanziell unterstützt.

### „Chalkbeat“

Auf eine andere Nische setzt „Chalkbeat“, nämlich auf die Berichterstattung zum Thema Schulpolitik und Ausbildung. Das – ebenfalls nicht gewinnorientierte – US-Medium besteht seit 2013 und verfolgt eine klare Mission: die Bildung für alle Kinder in den USA zu verbessern.

### „The Texas Tribune“

Membership-Modelle bieten sich vor allem auch für lokale und regionale Medien an, die auf eine geographisch definierte Gemeinschaft abzielen. Ein Beispiel dafür ist die „Texas Tribune“, die nach eigenen Angaben „nonprofit, public service journalism that Texans trust“ macht. Neben journalistischen Inhalten bietet sie auch Events wie das mehrtägige „The Texas Tribune Festival“, bei dem unterschiedlichste politische Themen diskutiert werden.

# WIR MÜSSEN SEMANTISCH WERDEN

**Medien sollten zu Technologieunternehmen werden, sagt Unternehmer Michael Hirschbrich. Der Königsweg in die Zukunft heißt Personalisierung.**

**M**edien wie die „Washington Post“ lassen jährlich hunderte Artikel von Algorithmen schreiben. Microsoft sorgte im Frühling vergangenen Jahres für Aufsehen, als es die Verträge von rund 50 MitarbeiterInnen in seinem Newsroom nicht verlängerte – und sie stattdessen durch künstliche Intelligenz (KI) ersetzte. „Die Zukunft hat längst begonnen“, sagt Michael Hirschbrich, Gründer von Unternehmen wie Apollo.AI und Updatemi. Es sei unausweichlich, dass immer mehr intellektuelle Leistungen von Algorithmen übernommen werden. „Daher muss jedes Unternehmen, egal ob im Autobau oder in einer anderen Branche, zu einem

Technologieunternehmen werden“, meint er. Für Medien gelte das ganz besonders: „Schließlich ist Sprache noch viel mehr als etwa ein Auto dafür geeignet, zu einem digitalen Produkt zu werden.“

Allerdings würden die meisten Medien auf Kriegsfuß mit Hightech stehen. Die meisten befinden sich noch im Web 1.0, bieten Inhalte auf einer Webseite an und sagen dem User: Komm und lies das, ich weiß schließlich, was gut für dich ist. Ein bisschen Web 2.0 ist auch zu sehen: User können Artikel kommentieren und teilen. Doch das Web 3.0, das semantische Web, ermöglicht völlig andere Produkte: solche, die auf den einzelnen User maßgeschneidert sind. „Bei den sozialen Netzwerken sieht man einen ganz klaren Zusammenhang: Wer bessere Empfehlungsalgorithmen hat, hat dramatisch bessere Werte bei User-Zufriedenheit, Views, Clicks, Verweildauer“, sagt Hirschbrich. „Ich sehe auf Tiktok ganz andere Inhalte als meine Freunde.

Die Personalisierung ist der Königsweg, den auch die Medien gehen müssen. Wer das beherrscht, dem gehört die Zukunft.“

## DEM USER ZUHÖREN

Für einen Kunden hat Hirschbrich eine News-App entwickelt, die das umsetzt. Die App lernt aus den Verhaltensmustern der UserInnen, was sie wollen, und schlägt ihnen entsprechende Angebote vor – Artikel zu bestimmten Themen, aber auch wahlweise kurze Zusammenfassungen oder

lange, in die Tiefe gehende Artikel. Schließlich hat man in der U-Bahn andere Lese-Bedürfnisse als am Sonntagnachmittag auf der Couch. Die Kurzversionen der Artikel – aufbereitet in wenigen Bullet Points – werden automatisiert erstellt. „Mo-

bil sind kurze Inhalte extrem wichtig“, sagt Hirschbrich. „Und die automatisierte Erstellung des Contents bedeutet natürlich viel weniger Aufwand.“ In der weiteren Folge würde das Produkte ermöglichen, die früher nicht denkbar waren: „Zum Beispiel könnte ein Algorithmus zeitnah darüber berichten, wenn in Gramatneusiedl ein Kuhstall abbrennt.“ Indem er Informationen der Feuerwehr zusammenfasst, im gewünschten Stil reformuliert und an jene LeserInnen sendet, die in der Region zuhause sind.

## WELTWEIT 700 EXPERTINNEN

Das größte Hindernis auf dem Weg in diese mediale Zukunft:

„Es gibt sehr wenige Talente im Bereich künstlicher Intelligenz“, erklärt Hirschbrich. Weltweit zähle man vielleicht 700 echte KI-ExpertInnen, die auf hohem Niveau neuronale Netze entwickeln können. „Um die streiten natürlich alle.“ Für österreichische Medienunternehmen gebe es daher nur eine Möglichkeit: „Ich glaube ganz fest an Kooperation, zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen. Ich hoffe jedenfalls, dass die österreichischen Medien möglichst bald den Sprung vom Web 1.0 ins Web 3.0 schaffen. Das wäre sowohl für sie selbst gut als auch für ihre Kunden.“ ◀

### BEST PRACTICE

## Intelligentes Archiv

Die „New York Times“ hat 13 Millionen Artikel aus ihren Ausgaben seit 1851 digitalisiert und online gestellt. Aber wie soll man sich in so einer gewaltigen Menge an Information zurechtfinden? Indem das Online-Archiv eine semantische Suche anbietet – die nicht starr nach bestimmten Wörtern sucht, erklärt Michael Hirschbrich, sondern die Bedürfnisse der UserInnen versteht. Wer etwa nach bestimmten Ereignissen in der Amtszeit von Präsident Washington sucht, erhält keine Ergebnisse zum gleichnamigen Bundesstaat – aber dafür Artikel, die das Wort „Washington“ vielleicht gar nicht beinhalten.

# WIE MACHEN DAS DIE NORWEGER?

Norwegen ist ein globales Powerhouse in Sachen Medieninnovation.

**Anne Jacobsen, CEO von Media City Bergen, verrät die Erfolgsgeheimnisse.**

*In Österreich bezahlen zwölf Prozent der Erwachsenen für digitale Nachrichten. In Norwegen sind es 45 Prozent. Wie kam es dazu?*

**Anne Jacobsen:** Die Menschen in Norwegen sind schon lange daran gewöhnt, viele Dinge online zu erledigen, seien es ihre Einkäufe oder Bankgeschäfte. 98 Prozent der Bevölkerung nutzen heute das Internet. (Anm.: In Österreich sind es 88 Prozent.) Die meisten Zeitungen, auch kleine Lokalblätter, bespielen bereits seit Mitte der 1990er Jahre digitale Kanäle. Ein Wendepunkt kam 2008 und 2009. Viele

Medienhäuser gerieten in ernste Schwierigkeiten, weil die Zahl der Abonnements zurückging und sie nicht mehr genug Geld verdienten. Auf der anderen Seite gab es keinen Spielraum, um die Kosten weiter zu senken. Bereits zuvor war die Zahl der Journalisten deutlich reduziert worden. Die Unternehmen waren also dazu gezwungen, irgendetwas zu tun – und aus der Not heraus etablierten sie Paywalls. Zum Glück hat es funktioniert, die Menschen begannen tatsächlich, digitale Abos abzuschließen. Heute gibt es fast keinen Content

mehr, der sich nicht hinter einer Paywall befindet.

*Aber was ist das Erfolgsgeheimnis, dass so viele digitale Abos abschließen?*

**Jacobsen:** Das Wichtigste ist der Mut, keine Kompromisse einzugehen. Es geht immer um die gute Geschichte – und wenn ich digital erfolgreich sein will, dann muss ich meine besten Geschichten online stellen anstatt sie für die Printausgabe aufzuheben. Das bedeutet auch, dass es keine Deadlines mehr gibt. Sobald eine gute Geschichte fertig ist, wird sie digital veröffentlicht. Die Paywalls funktionieren alle auf Abo-Basis. Es gab einige Pilotprojekte mit Micro-Payment, aber das war wirtschaftlich nicht erfolgreich. Abos sind für Medienhäuser immer lukrativer. Mittlerweile bemerken wir jedoch, dass das auch Probleme mit sich bringt. Wenn sich der meiste gut recherchierte Content hinter Paywalls befindet, öffnet das die Türen für Falschinformationen und Verschwörungstheorien. Das ist eine Diskussion, die wir noch intensiver führen müssen.

*Wie hat sich die Medienlandschaft im Zuge dieser Transformation verändert? In manchen Ländern ist bei digitalen Abos eine „Winner takes most“-Dynamik zu beobachten.*

”  
**Das Wichtigste ist der Mut, keine Kompromisse einzugehen.**

**Jacobsen:** Es gibt auch in Norwegen einige landesweite Publikationen, die zu den digitalen Gewinnern zählen. Allerdings ist es für meine Landsleute mittlerweile normal, mehr als nur ein Abo zu haben: Viele abonnieren ein großes, landesweites Medium, dann eine lokale Zeitung und zusätzlich noch ein Nischenprodukt, zum Beispiel zum Thema Finanzen.

*Die lokalen Zeitungen haben also auch den Sprung in die digitale Zukunft geschafft?*

**Jacobsen:** Ja, Norwegen hat traditionell eine große Zahl an lokalen Medien, insgesamt sind es rund 270. Das hat mit der Topographie zu tun, mit den vielen Fjords und Bergen. Die meisten Titel gibt es nach wie vor, allerdings haben sich die Eigentümerstrukturen dahinter geändert. Von den ehemals zwei



Foto: Media City Bergen

Anne Jacobsen ist CEO der Media City Bergen, einem Innovations-Cluster in Norwegen, in dem rund 100 Unternehmen und Forschungseinrichtungen an Neuerungen für die Medienbranche arbeiten.

Handvoll großen Mediengruppen sind nur drei große Player übriggeblieben, die heute den Markt beherrschen. Außerdem haben die meisten Zeitungen ihre Printausgaben reduziert, erscheinen nur mehr ein- oder zweimal pro Woche in gedruckter Form.

*Es gibt also eine große Zahl an digitalen Abos. Aber reicht das, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein?*

**Jacobsen:** Nein, es reicht nicht. Die Menschen bezahlen zwar für digitalen Content, aber deutlich weniger, als sie für Printpublikationen gezahlt haben. Und auch die digitale Werbung bringt weniger Erlöse als Printinserate. Das ist weiterhin die Herausforderung: Wir müssen zusätzliche Erlösquellen finden und vielfältigere Geschäftsmodelle entwickeln. Das können Podcasts sein oder Angebote zu spezifischen Themen. Etwa Klubs zu Wein, Gewichtabnahme, Fliegenfischen ... Jeweils mit speziellem Content, für den man extra bezahlen muss. Manche Medienhäuser haben auch begonnen, ihre Archive zu monetarisieren. Es gibt Riesenschätze an Texten, Fotos, Videos, für die viele Menschen bereit sind, Geld auszugeben. Die meisten Medien wissen jedoch selbst gar nicht, was in ihren Archiven alles lagert. Hier braucht es Tools mit künstlicher

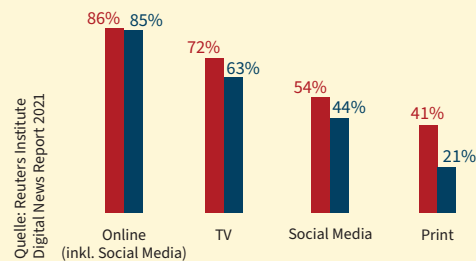
Intelligenz, die dabei helfen, das zu finden, was einen interessiert.

*Wo besteht noch die Notwendigkeit, innovativer zu werden?*

**Jacobsen:** Der Schlüssel für langfristigen Erfolg ist Innovation bei der Content-Erstellung. Die Prozesse müssen einfacher, effizienter werden und gleichzeitig den Journalisten erlauben, ihre Geschichten noch besser zu erzählen. Das beginnt bei Workflow-Systemen in den Newsrooms, die eine Geschichte automatisch in unterschiedlichen Formaten und Kanälen veröffentlichen. Oder Werkzeuge, die beim visuellen Storytelling unterstützen, die es einfacher machen, Statistiken oder Karten zu erstellen. Für investigativen Journalismus helfen Monitoring-Tools auf Basis künstlicher Intelligenz, die anschlagen, wenn ungewöhnliche Dinge passieren.

## Wo sich Norwegen informiert

Anteil der norwegischen Erwachsenen, die auf den jeweiligen Kanälen Nachrichten konsumieren. 2016/2021



Dadurch muss man als Journalist nicht mehr regelmäßig zig Dokumente durchsehen, was extrem viel Zeit kostet. Oder es gibt Tools für Datenjournalismus auf Basis von Sensoren. Zum Beispiel können bei einem Waldbrand Sensoren in den Lösch-Hubschraubern Daten direkt in die Newsrooms schicken, die dann sehr präzise über den Fortgang der Löscharbeiten berichten.

*Wie sehr ist das alles noch Zukunftsmusik?*

**Jacobsen:** Das sind alles Dinge, die in Norwegen von vielen Medien bereits tagtäglich eingesetzt werden. Allerdings gibt es ständig neue Entwicklungen. Eine der ganz großen Herausforderungen für Medien besteht daher darin, die eigene Technikkompetenz ständig auf dem neuesten Stand zu halten. «



## Storytelling im Insta-Format

„ES REICHT NICHT, ALLES WIE BISHER ZU MACHEN UND EINEN ‚JUNG-STEMPEL‘ DRAUFZUDRÜCKEN“,

sagt Melisa Erkurt. Der Journalismus habe ein Problem damit, Junge und MigrantInnen zu erreichen. Für das Biber Newcomer Netzwerk hat die Journalistin und Autorin daher „die\_chefredaktion“ entwickelt, die tatsächlich einiges anders macht. Die Zielgruppe ist 14 bis 24 Jahre alt, die Geschichten werden ausschließlich auf Instagram erzählt, entsprechend wichtig ist Bewegtbild, das „Making-of“ einer Geschichte hat einen hohen Stellenwert. Ein halbes Jahr nach Start hatte der Instagram-Kanal bereits mehr als **18.000 AbonnentInnen**.

## Qualität hinter der Paywall

Die „Kleine Zeitung“ hat 2016 eine Paywall eingeführt, die „Presse“ folgte 2017. Mit der bisherigen Entwicklung ist Markus Mair, Vorstandschef des Mutterkonzerns Styria, „sehr, sehr zufrieden“. Die „Kleine“ weist mittlerweile **53.000 Digital-Abos** aus, die „Presse“ **33.000** Artikel, die besonderes Know-how und Hintergrundrecherchen verlangen, liegen hinter der Bezahlschranke. „Nicht zuletzt vermeintliche Krisen wie die Corona-Zeit haben das allgemeine Bewusstsein für Qualitätsmedien wieder

gestärkt“, so Mair. Generell sei es ein berechtigter und notwendiger Trend, von Profis geschaffene Qualitätsarbeit auch im digitalen Journalismus zu kennzeichnen. „Denn Qualitätsjournalismus im Digitalen unterscheidet sich mehr als deutlich von weitergeleiteten und abgeschrieben ‚Nachrichten‘, sofern diese überhaupt korrekt sind.“ Qualitätsmedien würden den Usern in Zeiten von Fake News und Verschwörungstheorien einen sicheren Anker bieten.

## Trend zu Newslettern

Ein gutes Dutzend Newsletter bietet der „Falter“ mittlerweile an – von Armin Thurnhers „Seuchenkolumne“ bis zu Hermes Phettbergs „Predigtendienst“. Ein Neuzugang Anfang des Jahres sorgte für Aufsehen in der Branche: Mit dem „FALTER.morgen“ gibt es nunmehr täglich Wiener Lokaljournalismus in die Mailbox der AbonnentInnen. Quasi eine Alternative zu den Gratiszeitungen in der U-Bahn. „Falter“-Geschäftsführer Siegfried Schlager

sieht einen generellen Trend zu Newslettern. Denn diese seien „schnell, hochreaktiv und relativ einfach zu produzieren“. Vorbild war der „Checkpoint“ des Berliner „Tagesspiegel“. Eine Förderung der Wirtschaftsagentur Wien half beim Start, grundsätzlich soll sich der Newsletter über Anzeigen finanzieren. Per Ende Juli hatte er über **34.000 AbonnentInnen** und – abhängig vom Wochentag – eine Öffnungsrate von 60 bis 75 Prozent. «



# SERVICE STATT **HYBRIS**

**Communitys, Identitäten und Kultur sind mindestens so wichtig wie Tech-Trends, sagt Lina Timm vom Media Lab Bayern. Und gibt einige weitere Hinweise, wie sich Medien auf die Zukunft vorbereiten sollten.**

Lina Timm ist Geschäftsführerin des Media Lab Bayern, welches über die Medien.Bayern GmbH zur Bayerischen Landeszentrale für neue Medien gehört.

„Viele sind genervt vom Starrsinn in der Branche“, sagt Lina Timm. „Man merkt, dass immer mehr Talente in andere Bereiche abwandern, etwa in die Unternehmenskommunikation.“ Manche Medienhäuser würden zwar neue Dinge ausprobieren, aber vielen fehle die richtige Strategie, so die Geschäftsführerin des Media Lab Bayern, eines Innovations-Hub in München. Zum Beispiel habe vor einigen Jahren jemand begonnen, seine Inhalte hinter eine Paywall zu stellen. „Da hat man gesehen, dass das funktionieren kann, und alle sind hinterhergelaufen. Aber jetzt kommt das nächste Problem, die ‚Subscription Fatigue‘.“ Die User würden sich nicht fünf verschiedene Abos leisten. „Die Paywall ist sicher nicht die Rettung“, so Timm. Was könnte dann die Rettung sein?

Darauf gibt es zumindest ein paar Hinweise:

## INVESTIEREN UND EXPERIMENTIEREN

Der NDR hat vergangenes Jahr mit seinem Corona-Podcast mit dem Virologen Christian Drosten einen Coup gelandet. War das Glück? War das Talent? Es war vor allem das Ergebnis einer langen Vorarbeit. Der NDR hatte sein Audio Lab bereits vor zwei Jahren gegründet und begonnen, mit neuen Audio-Produkten zu experimentieren. Timm: „Ohne diese Vorgeschichte wäre es nicht möglich gewesen, den Corona-Podcast innerhalb so kurzer Zeit zu launchen.“

## SYNERGIEN

Ippen Digital hat sich durch Zukäufe – etwa von BuzzFeed Deutschland – zu einer der größten deutschen Onlineplattformen entwickelt. Ein Erfolgsrezept: eine zentrale Infrastruktur, die Content über viele unterschiedliche Marken und Kanäle ausspielt. „Synergien zu nutzen, ist eine kluge Strategie“, kommentiert Timm.

## SERVICE STATT HYBRIS

Medien verdienen immer weniger Geld mit Werbung, dafür steigt der Abo-Anteil am Umsatz. Da die Zahlungsbereitschaft des Publikums wichtiger wird, müssen die Medien noch mehr auf diese eingehen. „Das ist die größte Transformation überhaupt“, so Timm. „Journalisten müssen von der Hybris, dass sie alleine wissen, was wichtig ist, herunterkommen, und Journalismus stattdessen als Servicegeschäft verstehen.“ Ein kluges Tool, um das umzusetzen, seien Umfragen, durch die Medien besser verstehen können, was die User interessiert und wie sie es erzählt bekommen wollen.

## INNOVATIONSKULTUR

Das Nutzungsverhalten wird sich weiterhin verändern, neue Kanäle werden auch in Zukunft entstehen. Um mit der permanenten Veränderung zurechtzukommen, müssen sich Medienunternehmen so aufstellen, dass sie flexibel auf Veränderungen reagieren können – mit einer Innovationskultur und mit den passenden Innovationsmethoden. „Oft kommen gute Ideen nicht durch, weil es die Strukturen nicht erlauben“, sagt Timm. „Da clasht es in den Häusern am meisten. Und wenn nicht das richtige Mindset für Innovation da ist, dann ist es ziemlich egal, wie man künstliche Intelligenz optimal einsetzen kann, denn dann kann man sowieso keine Neuerungen umsetzen.“

## CONTENT FÜR COMMUNITYS

Viele Start-ups, die im Media Lab Bayern an neuen Medienprojekten arbeiten, entwickeln Content für eine bestimmte Community. „Gesellschaftliche Trends sind mindestens so wichtig wie technologische“, meint Timm. „Hier passieren auch große Umbrüche, die man aber leicht übersieht: etwa das gestiegene Bewusstsein für Klimaschutz, für Datenschutz, für Feminismus, für Diversity.“

### EINIGE BEISPIELE

„**Kopftuchmädchen**“ will die unterrepräsentierten Perspektiven muslimischer Frauen sichtbar machen.

„**Karakaya Talks**“ arbeitet an Youtube-Talks mit „Millennials of Color“.

Die „**nurii**“-App liefert Personen mit Nahrungsmittel-unverträglichkeiten personalisierten Content.

„**Chica con Ciclo**“ entwickelt einen multimedialen, feministischen Zyklus-Guide. «

# ” JE GENISCHTER, DESTO BESSER

**K**onzepte für journalistische Projekte gibt es genug, Ideen für gute Geschichten ebenfalls. Das technische Equipment ist heute so günstig, dass es sich fast jeder leisten kann, ein digitales Medienprojekt zu starten. Ein Problem jedoch bleibt: Wie lässt sich mit gutem Content Geld verdienen? „Medien-Start-ups scheitern meist nicht an der journalistischen Aufgabe, sondern an der unternehmerischen“, sagt Alexandra Folwarski. Sie berät daher unabhängige MedienmacherInnen dabei, ihre Projekte zu monetarisieren. Dafür greift sie auf ihre eigenen Erfahrungen zurück: 2019 brachte sie ein neues Printmagazin auf den Markt.

Der „Ottakringer Flaneur“ geht gratis an 60.000 Haushalte im 16. Wiener Gemeindebezirk. Folwarski setzt dabei auf alte Tugenden: in die Tiefe gehender Lokaljournalismus, lange Geschichten,

viele Porträts. Daher auch auf gedrucktem Papier: „Für diese Geschichten nimmt man sich gerne Zeit, da setzt man sich gemütlich hin, trinkt daneben einen Kaffee“, so die gebürtige Hamburgerin, die seit 13 Jahren in Wien lebt.

Die Kosten deckt sie hauptsächlich über Inserate, eine Seite kostet 8.700 Euro. Woanders gibt es vielleicht mehr Auflage für weniger Geld. „Aber meine Zeitung ist keine Massenware, sondern eine Ansage gegen Preisdumping und Anzeigenfriedhöfe in Gratismedien“, so Folwarski.

**Ob gedruckt oder digital, als Podcast oder als Newsletter – Alexandra Folwarski gibt unabhängigen MedienmacherInnen Tipps, wie sie mit gutem Content Geld verdienen können.**

## „ABO-MODELLE FUNKTIONIEREN BEI VIELEN GUT“

In Sachen Monetarisierung gilt vor allem eines: Es gibt viele Möglichkeiten. Unabhängige MedienmacherInnen müssen ihre individuelle Strategie finden, meist wohl eine Kombination verschiedener Lösungen. „Mitgliedschaften bzw. Abo-Modelle funktionieren bei vielen sehr gut“, so Folwarski. Wer sich so finanzieren möchte, benötigt jedoch zuerst eine entsprechend große Zahl an UserInnen. Für diese Zwischentappe könnte man sich mit Inseraten oder auch mit Förderungen helfen. Wer statt oder zusätzlich zu einer Finanzierung über UserInnen auch mit Unternehmen zusammenarbeiten möchte, muss kreativ werden – und vor allem selbst in die Gänge kommen. Denn für Mediaagenturen sind unabhängige Projekte meist zu klein. „Wenn ich in einer Nische unterwegs bin, dann sind 100.000 Views pro Tag utopisch“, so Folwarski. Andererseits gilt: „Wenn ich mit meinem Content eine spezielle Zielgruppe gut abhole, dann gibt es viele kleinere Unternehmen, die gerne dabei sind. Diese haben kein Problem mit geringeren Klickraten, sondern freuen sich im Gegenteil über einen kleinen Streuverlust.“ Der Clou dabei ist, dass die Faktoren Zielgruppe, Content-Distribution und Einbindung der Werbepartner gut aufeinander abgestimmt sind.

## „IN DIE AGENTURROLLE!“

Wer sich über Unternehmen finanzieren möchte, sollte nicht nur an klassische Werbung denken, sondern zum Beispiel Content-Marketing-Konzepte entwickeln, die für Unternehmen Leads generieren, also Kontakte zu potenziellen KundInnen. Ausgangspunkt ist meist – als Werbung gekennzeichnet – Content, der Themen des Unternehmens behandelt. Wenn es sich um relevante In-

halte handelt, werden diese von UserInnen gerne konsumiert. Diese können dann auf unterschiedliche Weise zu den Produkten des Unternehmens weitergelotst werden, etwa über einen Link zu einer Umfrage oder zur Anmeldung zu einem Event. Oder auch mit E-Commerce-Angeboten, die in die jeweilige Plattform eingebettet sind. „Je genauer man den Unternehmen zuhört, desto passendere Angebote kann man für sie entwickeln“, sagt Folwarski. „Da muss man als Medienmacherin oder Medienmacher ein bisschen in die Agenturrolle schlüpfen und beratend tätig werden.“

## GROSS ODER FLEXIBEL?

„Unabhängig vom konkreten Paket an Monetarisierungs-Lösungen: je genischer das Angebot, desto besser“, sagt die Medienmacherin. „Denn je stärker die Bindung zwischen den Leserinnen und Lesern und dem Thema, desto eher kann dieses monetarisiert werden.“ Kleine, unabhängige Medien müssen sich vielleicht ein bisschen mehr anstrengen, ein bisschen kreativer sein, um Unternehmen von sich zu überzeugen. Denn: Das Netzwerk und die Reichweiten großer Medienhäuser können sie anfangs noch nicht haben. Dafür haben sie aber mehr Flexibilität in ihrem Unternehmenskorpus und können agiler arbeiten, meint Folwarski. Bei großen, etablierten Medienmarken sei die Bereitschaft, um die Ecke zu denken, nicht immer da: „Kleinere Werbekunden mit ganz speziellen Zielgruppen sind dankbar für kreative, sehr individuelle Kommunikationslösungen.“ ◀

Alexandra Folwarski war unter anderem Geschäftsführerin von Mediaplanet Austria, bevor sie 2019 das Magazin „Ottakringer Flaneur“ gründete. Mit ihrem Medienatelier berät sie Start-ups. Dieses Know-how bringt sie seit Juli 2021 in das Media Innovation Lab der Wiener Zeitung Mediengruppe ein.

# WRAP-UP

## WO STEHEN WIR IN SACHEN MEDIENINNOVATION?

Das Thema Innovation steht in den meisten österreichischen Medienhäusern mittlerweile ganz oben auf der Agenda. Allerdings mangelt es an verfügbaren Ressourcen sowie Prozessen, um Innovationen zu entwickeln – das ist eine der Kernaussagen der Studie „Medieninnovation in Österreich“.

*Es kann auch von Vorteil sein, dass wir in Sachen Innovation ein Nachzügler sind. So lassen sich gute Ideen von anderen klauen.*

ANDY KALTENBRUNNER, SEITE 20

*Jetzt gäbe es noch die Chance, aus einer Position der relativen Stärke heraus zu agieren.*

ANITA ZIELINA, SEITE 65



Eine mögliche Lösung für das Problem knapper Ressourcen ist die Kooperation mit anderen Unternehmen. Das gilt vor allem für große, disruptive Innovationen, die sich oft erst nach mehreren Jahren rechnen – wenn überhaupt.

WERNER HOFFMANN, SEITE 14

**Oft kommen gute Ideen nicht durch, weil es die Strukturen nicht erlauben. Da clasht es in den Häusern am meisten.**

LINA TIMM, SEITE 75



**WIE MÜSSEN  
SICH KULTUR UND  
ARBEITSWEISE  
ÄNDERN?**

Die Voraussetzung für Innovationen ist eine Innovationskultur.

Medienunternehmen müssen sich so aufstellen, dass sie mit permanenter Veränderung zurecht kommen und flexibel auf Veränderungen reagieren können.

*Wenn man die Leute von der Leine lässt, geht mehr weiter.*

LARS RINSDORF, SEITE 44

**„Neue Ideen sollten rasch auf den Markt gebracht und dann überprüft und optimiert werden – auch auf die Gefahr hin, dass sie sich nicht bewähren.“**

LUKAS MEUSBURGER, SEITE 44



## **WOHIN GEHT DIE REISE DER MEDIENWELT?**

Genau weiß niemand, welche Produkte und Geschäftsmodelle nachhaltigen Erfolg versprechen – doch es gibt bereits einige Erfahrungen und Einsichten aus aller Welt, in welche Richtung die Reise geht. Oder gehen sollte.

**In den erfolgreichen  
Medienhäusern richtet sich  
alles am Digitalen aus ...  
Die gesamte Verlagsbranche  
bewegt sich in Richtung  
Subscriptions ...  
Was stark wächst, sind  
Membership-Modelle.**

ANITA ZIELINA, SEITE 65

***Medien müssen zu  
Technologieunternehmen  
werden ... Wer die  
Personalisierung beherrscht,  
dem gehört die Zukunft.***

MICHAEL HIRSCHBRICH, SEITE 68



***Der Schlüssel für langfristigen  
Erfolg ist Innovation bei der  
Content-Erstellung ... Für  
investigativen Journalismus  
helfen Monitoring-Tools auf Basis  
künstlicher Intelligenz ... Oder es gibt  
Tools für Datenjournalismus auf Basis  
von Sensoren. Zum Beispiel können  
bei einem Waldbrand Sensoren in den  
Lösch-Hubschraubern Daten direkt  
in die Newsrooms schicken, die dann  
sehr präzise über den Fortgang  
der Löscharbeiten berichten.***

ANNE JACOBSEN, SEITE 70

***Junge Menschen erreicht man mit einer  
narrativen Form des Storytellings.  
Sie werden gerne unterhalten,  
agieren weniger verkopft.***

BEATE GROSSEGGER, SEITE 26

***Je genischer das Angebot, desto besser ...  
Man muss als Medienmacherin oder Medienmacher ein bisschen in die Agenturrolle schlüpfen und beratend tätig werden.***

ALEXANDRA FOLWARSKI, SEITE 76

**Der NDR hat bereits vor zwei Jahren begonnen, mit Audio-Produkten zu experimentieren. Ohne diese Vorgeschichte wäre es nicht möglich gewesen, den erfolgreichen Corona-Podcast in so kurzer Zeit zu launchen ... Gesellschaftliche Trends sind mindestens so wichtig wie technologische. Hier passieren Umbrüche, die man leicht übersieht: etwa das gestiegene Bewusstsein für Klimaschutz, für Datenschutz, für Feminismus, für Diversity.**

LINA TIMM, SEITE 74


”

***Der Weg in die Zukunft der Medienwelt entsteht beim Gehen.***

***Meine Einladung:  
Gehen wir ihn gemeinsam!***

MARTIN FLEISCHHACKER  
GESCHÄFTSFÜHRER DER WIENER ZEITUNG MEDIENGRUPPE

“



**Wie** innovativ  
sind Österreichs  
Medien?

**Was** können wir  
anders machen?

**Wohin** geht  
die Reise der  
Medienwelt?