

## Zusammenfassung und Ausblick

Als „Internetrevolution“ wurde Mitte der 90er Jahre die Durchsetzung des World Wide Web in weite Teile der Gesellschaft gefeiert. Mit Spannung verfolgten Unternehmer, Privatpersonen und Medien die Entwicklung des technischen Computernetzwerkes zu einem neuen Medium mit Funktionen in Bereichen wie Wirtschaft, Politik und Massenkommunikation. Für die Privatanwender ist der Reiz der Anfangstage inzwischen verflogen. Sie nutzen das WWW überwiegend emotionslos als Gebrauchsgegenstand zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse nach Information und Unterhaltung. Anders stellt sich die Situation aus Sicht der Unternehmen dar, speziell der Medienanbieter. Für sie hat die heiße Phase, der Kampf um die Gunst der Nutzer, gerade erst begonnen.

Der Markt für journalistische Online-Angebote zeigt seit Beginn des Jahres 2000 deutliche Anzeichen einer Sättigung. Nach einem jahrelangen rasanten Wachstum sowohl auf Anbieter- als auch auf Rezipientenseite sinken die Zuwachsraten seit Monaten und deuten auf eine baldige Stagnation hin. Dies betrifft jedoch lediglich die Gesamtzahl, die Zugriffe einzelner Anbieter sind weiterhin sehr volatil. Welche Faktoren in dieser Konsolidierungsphase erfolgsentscheidend sind, das war die forschungsleitende Fragestellung dieser Diplomarbeit.

„Es gibt nur weiche Erfolgsfaktoren wie Design, Technik oder Inhalt“, betonte Antje Streese, Leiterin von „BerlinOnline“ in einem Gespräch. Sie sei gern bereit, Auskunft über „ihren“ Dienst zu geben, eine konkrete Benennung von Merkmalen sei aber nicht möglich. Zwar komme es auf das Layout eines Angebotes an, ob eine gelbe oder eine blaue Site aber beliebter sei, ließe sich nicht vorhersagen.

Was die Hintergrundfarbe betrifft, hatte Antje Streese recht, für die journalistische Dimension eines Angebots lassen sich aber durchaus konkrete Merkmale benennen. Diese erfolgsinduzierenden Faktoren wurden in der vorliegenden Arbeit auf drei Wegen exploriert. Einer Aufarbeitung der Literatur und Prüfung der hier genannten Erfolgsfaktoren folgte ein empirischer Teil mit einer Untersuchung aller 92 bei der IVW gemeldeten General-Interest-Angebote. Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden in drei Fallstudien verifiziert respektive falsifiziert sowie um weitere Merkmale ergänzt. Im Ergebnis konnte eine Anzahl erfolgsinduzierender Faktoren konkret benannt werden.

Die kommunikations- und wirtschaftswissenschaftliche Literatur zog sich in der Vergangenheit häufig auf Allgemeinplätze zurück. An Stelle konkreter Ratschläge wurden immer wieder die technischen Optionen des WWW genannt wie Interaktivität, Multimedialität und Personalisierung. In allen bisherigen Studien wurden zudem die Web-Angebote losgelöst von den dahinterstehenden Unternehmungen betrachtet. Diese Herangehensweise stellt sich bei Betrachtung des aktuellen Medienmarktes als nicht zweckmäßig heraus. Die Integration einer Online-Redaktion in ein Medienunternehmen ist von entscheidender Bedeutung für deren Leistungsfähigkeit. Das belegt auch der Blick auf die 92 IVW-gemeldeten Web-Sites, von denen über 90 Prozent in direkter Verbindung zu einem traditionellen Medienanbieter stehen. Die empirischen Forschungen dieser Arbeit bestätigten synergetische Effekte bei der Produktion und Verbreitung von Inhalten sowie im Marketing als entscheidende Erfolgsfaktoren der Zukunft. Diese wirken sich in Form eines *Image-Transfers* positiv auf die Arbeit der Online-Redaktion aus und schaffen die Möglichkeit, kostenlos *Marketing in einem traditionellen Medium* zu betreiben. In zwei der drei Fallstudien wurde zudem die entgegengesetzte Wirkungsrichtung als ein entscheidendes Merkmal exploriert: Die Abteilung

Online kann den anderen Redaktionen eines Unternehmens Vorteile in der Recherche („*Cross-Producing*“) und Umsetzung („*Cross-Publishing*“) von Themen sowie in einer gemeinschaftlichen Vermarktung („*Cross-Marketing*“) bieten. Die intermediäre Zusammenarbeit kann mit *neuen Wegen im redaktionellen Management* institutionalisiert werden. Im Ergebnis kann die Transferhypothese von Schweiger zu einem übergreifenden Faktor Synergien erweitert werden, die zwischen den Online- und den traditionellen Medien wirken.

Die Partizipation am Image eines traditionellen Medienunternehmens allein kann Online-Redaktionen in Zukunft jedoch nicht genügen. Vielmehr müssen sie eine eigene starke Informationsmarke mit Bezug zum Netz, ein Web-Brand, aufbauen („*Brandbuilding*“). Diese Netz-Marken werden in einem sich diversifizierenden Angebot weiter an Bedeutung für die Orientierung der Nutzer gewinnen.

Das Brandbuilding kann durch die *Inszenierung von Online-Events* unterstützt werden. Solche besonderen Aktionen sollten journalistische Anbieter in Zukunft nicht den Unterhaltungs-Sites überlassen. Die „nackte“ Nachricht kann um Hintergrundberichterstattung und Beteiligungsmöglichkeiten für Rezipienten ergänzt werden. So entsteht ein Themenspecial, welches als „News-Event“ gelten kann und aus Sicht der Nutzer die Einheit von Medium und Inhalt stärkt. Die Anwendung dieses Erfolgsfaktors sollte jedoch punktuell erfolgen und strategisch geplant sein, da der Aktions-Charakter bei zu häufigem Einsatz Abnutzungserscheinungen unterliegt.

In der Vergangenheit war die Zusammenarbeit mit anderen Web-Anbietern stets ein Garant für deutliche Steigerungen der Zugriffszahlen. Inzwischen hat die IVW ihr Messverfahren verbessert, Zugriffe auf Partner-Sites werden einzeln ausgewiesen. Die *Kooperationen mit zugriffsstarken Angeboten*, vor allem im Bereich Zusatzdienste, verschaffen jedoch den redaktionellen Angeboten auch in Zukunft Vorteile. Diese Mehrwertdienste können in einem engen Marktumfeld das Selektionsverhalten der Nutzer entscheidend beeinflussen. Allerdings sollten die Zusatzangebote der Kooperationspartner als solche ausgewiesen werden, um die eigene journalistische Marke nicht zu gefährden.

Erfolgsfördernd beziehungsweise -gefährdend wirken sich auch die Strategien der Refinanzierung eines journalistischen Angebots aus. Die verschiedenen Möglichkeiten wie *Werbung, Sponsoring, E-Commerce, Content-Syndication, bezahlte Mehrwertdienste* oder *Abonnementgebühren* sollten angebotsspezifisch ausgewählt werden. Die Entscheidung für eine Einnahmeart und die Art der Integration kommuniziert immer auch etwas über das journalistische Selbstverständnis des Anbieters. Künftig wird deshalb die Abwägung zwischen langfristigem wirtschaftlichen Erfolg und der Sicherung der journalistischen Qualität immer wichtiger.

Neben den genannten Merkmalen beeinflussen auch *externe Faktoren* den Erfolg von Web-Angeboten. Zwar können äußere Bedingungen wie die Nachrichtenlage oder die jahresabhängige Web-Nutzung nicht von den journalistischen Anbietern beeinflusst werden, jedoch sollten diese als intervenierende Variablen in die strategische Planung einbezogen werden. So können Online-Redaktionen mit einer breiten Sachkompetenz die Abhängigkeit von einem bestimmten Thema oder Ereignis verhindern.

Bleibt zuletzt der wichtigste Erfolgsfaktor für die Zukunft: der Inhalt. Die Analyse lässt keine Zweifel, die Zeit der Portale, der Gemischtwarenläden für Informationen aller Art, läuft ab. Mit der Habitualisierung der Nutzung geht eine Spezialisierung der Anbieter einher. Diese Konzentration auf eine Kernkompetenz ist jedoch nicht als Entwicklung in Richtung von Spezial-Angeboten zu verstehen. Vielmehr müssen General-Interest-Sites in Zukunft eine breite Basis an Informationen und Zusatzdiensten anbieten, die eine hohe *Aktualität* aufweisen. Auf diesem Fundament baut der unverwechselbare inhaltliche Marktvorteil auf. Die „*Unique Content Proposition*“ stellt den

Informationswert dar, den der Nutzer an keiner anderen Stelle im WWW in dieser Art erhält. In einem Markt, der künftig verstärkt von Konzentrationsbewegungen und Rückzügen erfolgloser Angebote geprägt sein wird, ist der einzigartige Inhalt der wichtigste Erfolgsfaktor. Wie journalistische Webangebote, so beweisen auch Zitate ihre wahre Größe erst, indem sie eine Zeit überdauern. Dieses hier behält auch für die Zukunft des Online-Journalismus seine Gültigkeit:

*„Die wertvollste Ware, die ich kenne, ist die Information.“*  
(Gordon Gekko in dem Film „Wall Street“)