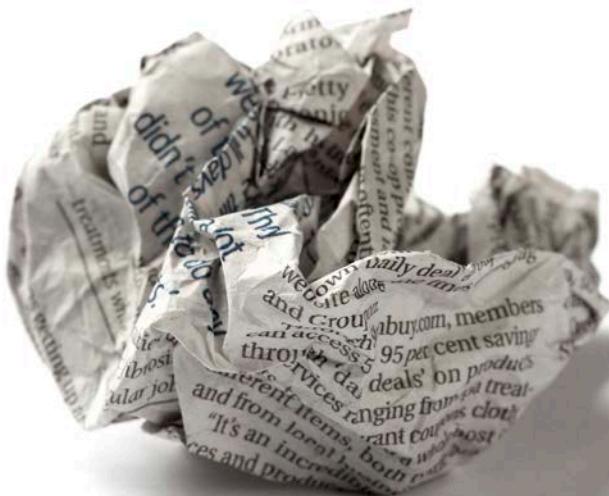


JEFF JARVIS

# AUSGEDRUCKT!

Journalismus im 21. Jahrhundert



PLASSEN  
VERLAG

JEFF JARVIS

# AUSGEDRUCKT!

Journalismus im 21. Jahrhundert

PLASSEN  
VERLAG

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
Geeks bearing gifts : imagining new futures for news  
ISBN 978-1-939293-73-2

Copyright der Originalausgabe 2014:  
© 2014 Jeff Jarvis. All rights reserved.  
Published by arrangement with OR Books, New York

Copyright der deutschen Ausgabe 2015:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Egbert Neumüller  
Covergestaltung: Holger Schiffelholz  
Gestaltung und Herstellung: Daniela Freitag  
Satz: Bernd Sabat, VBS-Verlagsservice  
Lektorat: Karla Seedorf  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-299-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**BÖRSEN**  **MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

Für Steve Shepard –  
Dekan, Verleger, Mentor, Resonanzboden,  
Unterstützer und Freund.  
(Er ist an allem schuld.)



# INHALT

## 7 EINFÜHRUNG

Nachrichtenbeziehungen, Formen und Modelle von Nachrichten

## 15 TEIL 1 | BEZIEHUNGEN

- 17 Keine Massenmedien mehr
- 25 Content vs. Service
- 35 Nachrichten als Plattform
- 39 Ökosysteme und Netzwerke
- 49 Engagement, Zusammenarbeit und Mitgliedschaft
- 57 Der Journalist als Organisator, Anwalt und Lehrer

## 65 TEIL 2 | FORMEN

- 67 Der Artikel ist tot – lang lebe der Artikel
- 73 Prozess vor Produkt: Die Aufwertung des Nachrichtenflusses
- 81 Kuratierung
- 85 Daten als Nachrichten
- 91 Mobil = lokal = ich: Kontext geht über Content
- 101 Die Neuerfindung der Fernsehnachrichten
- 111 Ungenutzte Technologien

## 115 TEIL 3 | MODELLE

- 117 Der bisherige Stand
- 121 Erst digital – und dann?
- 131 Effizienz – der Todesstoß
- 145 Spezialisierte Unternehmen als Bausteine von Nachrichten-Ökosystemen
- 155 Unternehmerische Ökosysteme

- 165** Werbung, der Mythos der Massenmedien und die Beziehungs-Strategie
- 179** Native Advertising: Pest oder Cholera
- 187** Paywalls
- 193** Spenden
- 199** Das Preisparadox der Information
- 205** Die Link-Ökonomie und das Creditright
- 215** Messgrößen
- 223** Das Kapital, eine Investition in die Zukunft
- 235** NACHWORT  
Anmerkungen zur Journalistenausbildung
- 245** DANKSAGUNGEN UND ERKLÄRUNGEN
- 249** ANMERKUNGEN

# EINFÜHRUNG

Nachrichtenbeziehungen, Formen und Modelle von Nachrichten

*„Diese digitalen Visionäre sagen Leuten wie mir, wir würden sie einfach nicht verstehen. Sie sprechen von den Wundern der vernetzten Welt, von der Demokratisierung des Journalismus. Sie sagen, die Nachrichten seien heutzutage viral – und dafür sollten wir dankbar sein. Ich finde aber, wir sollten uns vor Computerfreaks hüten, die uns Geschenke bringen. Wir schreiben das Jahr 2009 – viraler, aber weniger profitabel. Weil Nachrichten Geld kosten. Weil Qualität Geld kostet. Weil kostenlos zu billig ist. Weil sich kostenlos nicht trägt. Weil kostenlos zu teuer ist.“*

– LES HINTON, DAMALIGER CEO VON DOW JONES, VOR DEM WORLD NEWSPAPER CONGRESS IN HYDERABAD, INDIEN, AM 1. DEZEMBER 2009<sup>1</sup>

Ich bin für die Geschenke der Computerfreaks an das Nachrichtenwesen dankbar. Die Technologie bietet ohne Ende Möglichkeiten, die Nachrichten zu verbessern, zu erweitern, umzugestalten und zu stärken. Ja, die Technologie hat auch die Nachrichtenbranche revolutioniert – ihre Beziehungen, ihre Formen und ihre Geschäftsmodelle. Aber ich werde in diesem Essay versuchen, nicht bei der flüchtigen Vergangenheit zu verweilen. Bill Grueskin und seine Ko-Autoren von der School of Journalism der New Yorker Columbia University untersuchten in ihrem White Paper „The Story So Far: What We Know About

The Business of Digital Journalism“, wie unsere Branche dahin gekommen ist, wo sie heute steht.<sup>2</sup> Auch „Post-industrial Journalism: Adapting to the Present“ von Emily Bell, Clay Shirky und Chris Anderson vom Tow Center der Columbia University schlug neue Möglichkeiten vor, wie Nachrichtenunternehmen die Chancen nutzen könnten, die die heutige Technologie bietet, um unser Handwerk zu aktualisieren, zu erweitern und zu verbessern.<sup>3</sup> Ich möchte nun in die Zukunft blicken – oder vielmehr viele mögliche Zukünfte untersuchen. Ich will nicht vorhersagen, wohin der Journalismus gehen wird. Aber ich will mir vorstellen, wohin er als Nächstes gehen könnte und was in der Zukunft möglich ist.

Nach der Erfindung der großartigen revolutionären Technologie namens Druckerpresse dauerte es ein halbes Jahrhundert, bis das Buch seine eigene Form annahm. Am Anfang ahmten die Drucker noch die Arbeit der Schreiber nach und verwendeten Lettern, die deren Handschrift wiedergaben. Anfänglich wurde der Buchdruck als „automatisiertes Schreiben“ propagiert. Und immer noch definieren wir die Zukunft in den Begriffen der Vergangenheit. Autos waren „pferdestarke Kutschen“, die von „Pferdestärken“ angetrieben wurden. Das Radio wurde als etwas beschrieben, das es nicht war: „drahtlos“. Bis heute „wählen“ wir beim Telefonieren und „legen auf“, obwohl diese Wörter ihre eigentliche Bedeutung längst verloren haben. Apropos: Wie lange wird es dauern, bis es absurd erscheint, „Smartphones“ immer noch als „phones“, also „Telefone“ zu bezeichnen, da wir sie doch immer weniger zum Sprechen benutzen und immer mehr als – ja, als was? – Computer, Verbindungen, Hilfsmittel, Gehirne ...?

Im heutigen Internet sind Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen noch deutlich als ihre eigenen Ahnen zu erkennen. Viele sind über die erste Phase der Adaption – die der Shovelware oder einfach des alten Weines in neuen Schläuchen – hinausgegangen und nutzen die zusätzlichen Online-Funktionalitäten. Es gab viele Ohs<sup>4</sup> und Ahs<sup>5</sup> über einen Artikel in der *New York Times* über eine Lawine mit eingebundenen Diaserien, Videos, Luftbildern und Grafiken.<sup>6</sup> Das ist ja recht hübsch. Aber es immer noch das, was Journalisten eben tun:

eine Geschichte erzählen. Die *Times* konnte den Artikel immer noch abdrucken, ohne dass dabei viel verloren ging. Wir sind an einem Ort angekommen, den manche als Ziel betrachten mögen, von dem ich jedoch hoffe, dass er nur eine Zwischenstation ist: beim ausgereiften multimedialen Geschichtenerzählen. Ich möchte aber, dass wir über die Geschichte – die Story – hinausblicken; der Artikel ist jetzt nur noch *ein* Werkzeug, das uns für die journalistische Arbeit zur Verfügung steht. Wir müssen unsere Suche nach Dingen fortsetzen, die heute im Gegensatz zu früher möglich sind, wir müssen neue Möglichkeiten finden, der Allgemeinheit unsere Dienste näherzubringen, und wir müssen neue tragfähige Modelle für diese Arbeit finden. Ich werde in diesem Essay versuchen, mir die Medien und ihre Chancen neu vorzustellen. Dabei werde ich ein Zeichen setzen, mir verschiedene Versionen der Zukunft vorstellen und auf die Herausforderung reagieren, die ich oft zu hören bekomme: „Und was jetzt, du Klugscheißer? Jetzt, wo dein verdammtes geliebtes Internet die Nachrichten ruiniert hat, was soll jetzt werden?“

Die *Columbia Journalism Review*, Jay Rosen und Clay Shirky von der New York University sowie Emily Bell von der Columbia University haben mir Beteiligung an einer verschwörerischen Intrige namens „Future of News“ (FON) vorgeworfen.<sup>7</sup> „Im Kern ist der FON-Konsens anti-institutionell. Er ist der Meinung, die alten Institutionen müssten vergehen, um der vernetzten Zukunft Platz zu machen“, schrieb die CJR. „Das Establishment hat keinen Plan. Für die FON-Denker ist ‚kein Plan‘ der Plan. Das Establishment leiert Regeln und Standards herunter; die FON-Denker reden von Freiheit und Zwanglosigkeit.“ Als ich den Autor dieser Beschreibung, Dean Starkman, 2012 bei einer Veranstaltung am Baruch College traf, bekannte ich freimütig, dass ich keine verflixte Ahnung habe, wie die Zukunft des Nachrichtenwesens aussehen wird.<sup>8</sup> Die hat niemand.

Wenn ich einen Plan hätte, würde ich Möglichkeiten ausschließen, ich würde die Zukunft vorhersagen und sie verordnen. Aber das versuche ich gar nicht. Wenn wir die Zukunft heute definieren, tun wir das in Begriffen aus unserer Vergangenheit. Pferdelose Kutschen. Wir

müssen noch viel Vorstellungskraft leisten. Und das tut der vorliegende Essay, er ist eine Übung in persönlichem Brainstorming – von der ich möchte, dass sich ihr Journalismus-Studenten, Journalismus-Dozenten, Journalisten, Verlage, Medienkonzerne, Technologen, Investoren, Aktivisten und alle, denen die Nachrichten und unsere Gesellschaft wichtig sind, unterziehen. Wenn wir uns nicht viele Zukünfte vorstellen, können wir keine einzige aufbauen. Zunächst müssen wir drei Grundannahmen der Branche über Nachrichten infrage stellen, sonst kommen wir nie über den Versuch hinaus, sie zu erhalten:

- ▶ Erstens, dass die natürliche Rolle der Allgemeinheit in Beziehung zum Journalismus die Rolle der Masse sei, des Publikums – oder wie mein Freund Rosen formulieren würde, die Rolle der „früher als Publikum bezeichneten Menschen“.<sup>9</sup> Wer sind diese Menschen heute? Welche Rollen können sie spielen? Wie wirkt sich die Verschiebung der Rollen auf den Wert des Journalisten in der neuen Beziehung aus? Im ersten Teil des vorliegenden Essays werde ich mehrere mögliche Sichtweisen der Rolle des Journalismus in der Gesellschaft vorstellen: als Dienstleistung, als Schöpfer von Plattformen, als Organisator, als Anwalt, als Lehrer und als Inkubator. Ich werde darlegen, dass der Journalismus lernen muss, die Beziehung zu seiner Aufgabe zu machen. Das könnte meiner Meinung nach die Grundlage für eine neue Geschäftsstrategie der Nachrichtenbranche werden.
- ▶ Zweitens, dass der Artikel die atomare Einheit und das notwendige Produkt des Nachrichtenwesens sei und dass Journalisten Geschichtenerzähler seien. Ich bin sicher, der Artikel wird ein Schlüsselwerkzeug der Journalisten bleiben, mit dem sie dem Strom der Nachrichten einen Mehrwert verschaffen – durch Erzählung, Organisation, Kontext, Zusammenfassung, Beispiel und Diskussion. Aber im zweiten Teil des vorliegenden Essays werde ich versuchen, über den

Artikel/die Story hinauszugehen und andere Formen zu untersuchen, die Nachrichten annehmen könnten: als Daten (unser derzeitiger Liebling) und als Funktionalität, als Plattformen, als Ansammlungen von Informations-Assets, durch die viele Wege hindurchführen, als Content-Pflege, als Konversationen.

- ▶ Drittens und letztens, dass man die alten Geschäftsmodelle in einer neuen Wirklichkeit neu schöpfen könne, dass die Newsrooms erhalten bleiben werden (oder nicht), dass die Printmedien überleben werden (oder nicht), dass die Menschen für Nachrichten bezahlen werden oder sollten (oder nicht), dass die Werbung die Nachrichten tragen muss (oder nicht tragen kann), dass Medienkonzerne die Nachrichten kontrollieren (oder sterben) werden. Ich glaube nicht, dass der Nachrichtenjournalismus gefährdet ist. Es wird immer mehr auf Nachrichten zugegriffen, das Interesse an Nachrichten wächst, der Bedarf wächst, die Möglichkeiten, Nachrichten zu teilen, und die Online-Diskussionen über Nachrichten nehmen zu. Ich glaube nicht, dass die Nachfrage das Problem ist. Die Geschäftsmodelle sind mit Sicherheit ein Problem (doch wenn wir sagen würden, die Geschäftsmodelle seien das einzige Problem, würden wir uns vormachen, der Rest des Journalismus brauche sich nicht zu ändern). Darum konzentriere ich mich im dritten Teil des Essays auf mögliche neue Modelle, darunter auch welche, die wir am Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism untersuchen, dessen Leiter als Teil der Graduate School of Journalism der City University of New York ich bin. Ziel ist es, eine tragfähige – also profitable – Basis für das Nachrichtenwesen zu finden. Allerdings geht es in dieser Diskussion nicht nur darum, verlorene Einnahmen zu ersetzen; wir müssen auch neue Effizienzen prüfen, die bestimmt durch kleinere Nachrichtenunternehmen entstehen, die die Monopole ablösen. Vor allem müssen wir

schauen, wo und wie der Journalismus das Wissen einer Gemeinschaft bereichert, und erst dann dürfen wir überlegen, wie er aus dieser Versorgung einen wirtschaftlichen Wert ziehen kann. Das heißt, die Nachrichtenbranche muss vielleicht die Vorstellung überwinden, ihre Aufgaben seien Content, Werbung und Verteilung. Vielleicht sollten wir uns fragen, ob Nachrichten nicht vielmehr – wie Google und Facebook – eine Dienstleistung sein sollten, die den Menschen hilft, ihre Ziele zu erreichen. Und damit komme ich auf die Beziehungs-Strategie der Nachrichten zurück und erforsche die Chance, neue Geschäftsmodelle aufzubauen, die mehr auf Wert als auf Volumen ausgerichtet sind.

Ich fordere uns auf, fast alle Annahmen über Nachrichten infrage zu stellen, aber sie auf keinen Fall alle abzulehnen. Im Angesicht der Disruption müssen wir etablierte Werte untermauern und erhalten. Steve Shepard, der Gründungs-Dekan der CUNY, betont immer wieder, wir müssten die ewigen Wahrheiten des Journalismus lehren, unter anderem Genauigkeit, Gerechtigkeit und Vollständigkeit. Diesbezüglich werde ich argumentieren, dass die entscheidende Frage, die sich Journalisten heute stellen müssen, lautet: Wie können wir in dem Nachrichtenfluss innerhalb einer Community Wert schöpfen, in einem Nachrichtenfluss, der heutzutage ohne vermittelnde Instanzen entstehen kann, also ohne Medien? Die Journalisten werden das weiterhin dadurch tun, dass sie versuchen, nicht gestellte Fragen zu beantworten, dass sie Berichte ergänzen und oft erzählerische Mittel einsetzen, um das Gefühl und den Kontext zu vermitteln, die heute dringender denn je nötig sind. Wenn sich die Journalisten anstatt ihres alten Produktionsethos – Zeitungen, Zeitschriften und Fernsehsendungen produzieren – darauf konzentrieren, wo sie einen echten Wert liefern können, dann können sie die Kommodifizierung und Entwertung ihres Berufsstands überwinden.

Ich beginne diese Übung mit einer breiten (manche finden, einer zu breiten) Definition des Journalismus: Communitys helfen, ihr Wissen

besser zu organisieren, damit sie sich selbst besser organisieren können. Der Journalismus hat das schon immer versucht. Aber wir definieren uns inzwischen weniger durch unseren Wert und unseren Auftrag, dafür mehr durch unsere Medien und unsere Werkzeuge – Druckerschwärze auf Zeitungs- oder Hochglanzpapier, Töne oder Bilder über den Äther. Jetzt haben wir neue Werkzeuge, die wir nutzen können. Diese Werkzeuge verlangen neue Fähigkeiten und schaffen neue Werte. Aber im Grunde versorgen wir Bürger und Gemeinschaften. Ich werde diese Definition des Journalismus im Laufe des vorliegenden Essays auseinanderziehen und zusammendrücken wie ein Akkordeon. Ich werde sie drastisch einengen, wenn ich versuche, das essenzielle Wesen des Journalismus zu identifizieren, seinen größten Wert und seine wichtigste Dienstleistung, die wir in dieser Zeit der wirtschaftlichen Turbulenzen in der Journalismusbranche bewahren müssen. Ausweiten werde ich die Definition, wenn ich umfassende Nachrichten-Ökosysteme beschreibe, die viele Communitys, viele Interessen und viele Bedürfnisse bedienen können und die sich zu Netzwerken zusammenschließen können, die Inhalte, Publikum, Technologie, Unterstützung und wie ich hoffe auch Werbeeinnahmen teilen können.

Wir müssen den Internet-Erfindern in vielen Dingen nacheifern: Wie Vint Cerf und seine Kollegen Standards und Protokolle geschaffen haben, die das Prinzip durchsetzen, dass jeder mit jedem sprechen kann;<sup>10</sup> wie Sir Tim Berners-Lee das einfache Link eingeführt hat, um Menschen und Informationen miteinander zu verbinden; wie Google versucht, die Informationen dieser Welt zu organisieren und zugänglich zu machen (von der Neuerfindung der Werbung ganz zu schweigen); wie Wikipedia ein ähnliches Ziel verfolgt (ohne Werbung); wie Mark Zuckerberg eine Plattform schuf, um Menschen miteinander zu verbinden; wie Blogger, WordPress und Movable Type Plattformen schufen, die jedermann in die Lage versetzen, mitzuteilen, was er zu sagen hat; wie Twitter sich selbst damit überraschte, dass es zu einem Tool wurde, mit dem man die Welt auf den neuesten Stand bringen kann – mit Nachrichten; wie Tumblr und Pinterest erkannten, dass

## 14 | EINFÜHRUNG

man das Interesse zum Motor der Distribution machen kann; wie YouTube es möglich machte, Content überall einzubetten; wie Reddit versuchte, die Energie, die Kommentare speist, in Kollaborationen zu kanalisiieren; wie Kickstarter, Indiegogo und jetzt auch Beacon Readers die Freigebigkeit der Masse nutzbar machen; wie Amazon Plattformen aufbaute und aus den von uns erzeugten Signalen lernte, um uns mit mehr Relevanz zu bedienen. Wir können auch viel von dem Instinkt dieser Innovatoren lernen, zu experimentieren und die Richtung zu ändern (sie nennen das „umschwenken“), außerdem von ihrer Bereitschaft oder gar Begierde, zu lernen und zu scheitern. Das sind die Geschenke der Computerfreaks.

Wir müssen nach den Gelegenheiten suchen, die die Technologie und ihre Disruption mit sich bringen. Ich hoffe, dass mich alle Leser des vorliegenden Essays darin übertreffen, noch mehr und bessere Wege zu finden, die sich erkunden lassen – und sie auch zu erkunden. Ich hoffe, die Diskussion über den Wandel der Nachrichten von ihrer verlorenen Vergangenheit in ihre Zukunft – in ihre vielen möglichen Zukünfte – mitzuverfolgen.

# **TEIL 1: BEZIEHUNGEN**



# KEINE MASSENMEDIEN MEHR

„Eigentlich gibt es gar keine Massen“, schrieb der Soziologe Raymond Williams, „sondern nur Möglichkeiten, Menschen als Massen zu sehen.“<sup>11</sup> Was wird ohne Massen aus den Massenmedien? Die Medien sind so konstruiert, dass sie Menschen in großer Zahl auf einmal auf die gleiche Art versorgen. Das Wunder unserer Branche besteht darin, dass wir das überhaupt geschafft haben – ein komplexes gedrucktes Produkt pünktlich herzustellen und zu verteilen oder die Technik zu nutzen, um Tag für Tag ungezählte Millionen über Funk und Fernsehen zu erreichen. Unsere Organisationen und Unternehmen sind auf Masse ausgelegt. Wir haben in die Massen investiert. Ja die Medien haben die Massen erfunden!

Ich höre immer noch Menschen meiner Altersgruppe lamentieren, dass das große gemeinsame Medienerlebnis der Cronkite-Ära dahingegangen ist, so als wäre es so gedacht, dass wir alle zur gleichen Zeit dasitzen und uns die gleichen Nachrichten in Form der gleichen Bilder anschauen. In Wirklichkeit war diese Ära aber nur kurz. Sie dauerte von der Mitte der 1950er-Jahre – als das aufkommende Fernsehen in den meisten amerikanischen Städten die Stimmenvielfalt der konkurrierenden Zeitungen vernichtete, sodass die einsamen Überlebenden allen das Gleiche servierten – bis Mitte der 1990er-Jahre, als das Internet aufkam, den Zeitungsmonopolen tödliche Verwundungen zufügte

und die mediale Hegemonie des Fernsehens in Gefahr brachte. Doch das wahre Opfer des Netzes war nicht das eine oder andere Medium. Es tötete vielmehr die Idee der Masse.

Sollten wir die Menschen immer noch als Masse versorgen, jetzt, da wir sie als Individuen versorgen und uns individuell mit ihnen verbinden können? Ich werde im Laufe des gesamten Essays argumentieren, dass Beziehungen – also dass wir die Menschen als Einzelpersonen und Gemeinschaften kennen, damit wir sie mit größerer Relevanz versorgen und daher mehr Wert schöpfen können – für Medien-Geschäftsmodelle eine für das Überleben und den Erfolg unentbehrliche Notwendigkeit sein werden. Natürlich werden wir immer noch Content produzieren. Aber der Content ist nicht das Endprodukt. Er ist nur eines der Werkzeuge, die wir benutzen werden, um unsere Communitys und ihre Mitglieder zu bedienen. Mag sein, dass Content immer noch einen inneren Wert haben wird, weil er verkäuflich ist. Aber heutzutage besitzt er auch einen Wert als Mittel, um etwas über eine Person zu erfahren: wofür sie sich interessiert, was sie weiß und wissen will, wo sie lebt, was sie tut – das sind alles Signale, die eine Nachrichtenorganisation in die Lage versetzen, der Person einen größeren Wert zu liefern und dafür größere Treue, mehr Engagement und mehr Einnahmen zu ernten. So arbeiten Google, Facebook und Amazon.

Leider ist das Nachrichtenwesen nicht so konstruiert, dass das geht. Im Offline-Bereich haben wir die Namen der Leser in den Abonnentenlisten, dazu ihre Adressen und Kreditkartennummern, damit wir kassieren und liefern können. Im Online-Bereich hingegen – selbst wenn wir ihre E-Mail-Adressen erfasst oder von ihnen verlangt haben, sich namentlich zu registrieren, haben wir immer noch keine Möglichkeit, ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen zu erfassen, zu verstehen und zu bedienen. Wir kennen sie nicht. Wir zählen sie nur. Wir wollen immer noch, dass sich die anonymen „Unique User“ zu einer kritischen Masse summieren, damit wir sie mit „Pageviews“ versorgen und diese en masse an Werbekunden verkaufen können. Das sind die Kennzahlen der Massenmedien, an denen wir nach wie vor den Erfolg messen.

Ich kenne mehr als nur eine lokale Nachrichten-Website, die sich bei der Suchmaschinen-Optimierung dermaßen angestrengt hat, dass sie Millionen User und Pageviews von außerhalb ihres Marktes anlockte. Für die lokalen Werbekunden, die fast die gesamten Einnahmen dieser Websites stellen, sind diese Nutzer aber wertlos. Die Nutzer außerhalb des Marktes machen entweder die Performance der lokalen Werbung kaputt – wer klickt schon auf ein Verkaufsangebot, das tausend Meilen entfernt ist? – oder sie bekommen Werbung von geringem Wert beziehungsweise Restwerbung. Ich habe solche Websites gebeten, den Wert von Usern innerhalb ihres Marktes und außerhalb ihres Marktes zu berechnen, und es kam heraus, das Erstere 20-mal so viel wert sind wie Letztere. Da haben wir also den ersten Baustein für den Aufbau einer Beziehung zu einem Nutzer: Wohnt er in meinem Markt? Das hat nichts mit Big Data zu tun, das ist „Small Data“. Als Nächstes sollte ein Nachrichtenunternehmen in Erfahrung bringen, wo die Person wohnt und arbeitet, damit es ihr Nachrichten aus dem Umkreis ihres Wohnorts und Restaurantkritiken für den Umkreis ihres Arbeitsplatzes liefern kann. Wieder Small Data. Dann möchte es vielleicht die Interessen der betreffenden Person erfahren, ihr Geschlecht, ihr Alter, ob sie verheiratet ist und Kinder hat. Das wird sie uns nicht mitteilen, bloß weil wir das wollen oder von ihr verlangen – wie oft haben Sie in nervtötenden Registrierungsformularen schon gelogen? Sie wird sich uns nur offenbaren, wenn sie dafür eine Gegenleistung bekommt, wenn sie sich auf ein freiwilliges Geschäft einlässt, das sich auf gegenseitigen Wert gründet. Wenn wir erfahren wollen, wo eine Person wohnt und arbeitet, könnten wir doch beispielsweise einen Verkehrs-Informationsdienst einrichten, der sie beim täglichen Pendeln unterstützt. Das geschieht nicht unbedingt in Form von Content, wie wir ihn kennen: Artikel nach dem Prinzip der umgekehrten Pyramide. Stattdessen sollte ihr der Dienst Funktionen wie eingebettete Landkarten von Google oder Waze bieten, Fahrpläne, die sich nachprüfen lassen, und eine Plattform, auf der Pendler Tipps austauschen, Klagen loswerden und Warnungen bezüglich ihrer gemeinsamen Arbeitswege absetzen können. Siehe beispielsweise CleverCommute.com.

Sobald wir mehr über die Person wissen, können wir ihr relevantere Dienstleistungen sowie relevantere Werbung oder Angebote liefern, sodass sie weniger Zeit auf Content verschwendet, der sie nicht interessiert, und Geschäftsleute weniger Geld dadurch verschwenden, dass ein zwei Stunden entferntes Restaurant angepriesen wird oder versucht wird, Großeltern Kinderwägen zu verkaufen. Der Content und die Dienstleistungen, die wir dieser Person liefern, müssen natürlich immer noch Nachrichten enthalten, von denen wir glauben, dass jedermann sie erfahren will – über den Gouverneurs-Wahlkampf oder den bevorstehenden schweren Sturm –, aber generell sollte der Content nach und nach mühelos klüger auf die betreffende Person zugeschnitten werden: Er wird personalisiert, indem der Schwerpunkt auf Meldungen über die Stadt liegt, in der sie wohnt, auf der Schule, die ihre Kinder besuchen, auf ihrem Interesse an Tennis und auf dem Unternehmen, in dem sie arbeitet.

Die Medienleute müssen beziehungsbezogene Schlüsselkompetenzen erlernen: wie man Menschen Dienstleistungen liefert, die ihnen einen Grund geben, sich zu offenbaren; wie man Vertrauen aufbaut, damit sie das tun; wie man die betreffenden Daten sammelt; wie man sie analysiert; wie man anhand dieser Daten zum Wohle der Nutzer handelt; und wie man sie wirtschaftlich ausbeutet. Entscheidend ist, dass wir Wert liefern, bevor wir Wert herausschlagen. Genau das tut Google, indem es kostenlose Dienste wie Mail, Maps, Calendar, Drive, Docs, Plus, Hangouts und YouTube anbietet. Und deshalb hat Google neben der Suche neue Geschäftsfelder betreten, vor allem im Mobile-Bereich. Jede dieser Dienstleistungen generiert auf Personen bezogene Signale, aufgrund deren Google den Nutzern Relevanz und Wert liefern kann, wodurch sich im Gegenzug ein unsagbarer Wert für Google aufbaut. Indem ich auf meinem Android-Handy Google Maps benutze, teile ich Google frohgemut mit, wo ich bin und wohin ich will, damit mir Google hilft, hinzukommen. Daher weiß Google, wo ich wohne und arbeite, aber meine Lokalzeitung weiß es nicht. Ich sage Google, wonach ich suche, damit es mir helfen kann, es zu finden. Ich sage Google, wer meine Freunde sind, damit sie mir Empfehlungen

übermitteln können. Damit verstöße weder ich noch Google gegen den Datenschutz. Ich entscheide mich freiwillig dafür. Ich ziehe Nutzen aus einer Beziehung, die sich auf Informationen, Dienstleistungen und Vertrauen gründet. (Klingt das nicht nach der Basis für eine neue Mission der Nachrichtenmedien?)

Der nächste Grenzbereich für Google, Amazon und zahllose andere Unternehmen von der Kreditkartengesellschaft bis zum Kuponservice ist, näher an unsere Transaktionen heranzukommen. Das wird ihnen die wertvollsten Daten liefern und ist ein Grund, weshalb Google und Amazon damit experimentieren, bestellte Ware noch am gleichen Tag zu liefern; damit treten sie gegen viele örtliche Einzelhändler an, die in Zeitungen werben (ein weiterer Stein, der aus unserem Jenga-Turm gezogen wird). Sie alle kämpfen darum, zu erfahren, wer wir sind, wo wir sind und was wir wollen. Sie versuchen Möglichkeiten zu finden, wie sie uns dazu verhelfen können. Diese Fähigkeiten werden der Schlüssel zur Wiederauferstehung zumindest der Zeitungen (also lokaler Medienunternehmen) und der Zeitschriften (also interessienorientierter Medienunternehmen) und vielleicht auch des Rundfunks (der massenhaftesten Massenmedien) sein.

Eine lokale Online-Nachrichten-Website sollte wissen, wo Sie wohnen und was Ihnen wichtig ist. Sie sollte mehr Chancen als ein gigantisches, globales Unternehmen wie Google haben, mehr über Sie zu erfahren, denn das kann ihr helfen, Sie über Ihre Stadt zu informieren (und so zu erfahren, wo Sie wohnen, und vielleicht auch, welche Themen Ihnen wichtig sind; sie kann Ihnen helfen, durch Empfehlungen Ihrer Nachbarn gute Restaurants zu finden (und so herausfinden, dass Sie Vegetarier sind); sie kann Ihnen helfen, sich zu amüsieren (und erfahren, welche Sportarten Sie verfolgen und welche Art von Musik und Kinofilmen Ihnen gefällt); sie kann Sie mit den Mitgliedern einer Community in Kontakt bringen (und beispielsweise feststellen, ob Sie Kinder haben oder Wrestling-Fan sind). Nachrichtenorganisationen können solche Informationen nutzen, um die Lieferung dessen, was sie sowieso schon herstellen, zu personalisieren – das ist der leichte Teil; sie sollten sie aber auch nutzen, um ihre Prioritäten und den Einsatz