



# DIE INNOVATIONSLANDSCHAFT DES JOURNALISMUS IN DEUTSCHLAND

Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag  
der Landesanstalt für Medien NRW

Jun.-Prof. Dr. Christopher Buschow (Bauhaus-Universität Weimar) und  
Prof. Dr. Christian-Mathias Wellbrock (Universität zu Köln)

# KURZZUSAMMENFASSUNG

Das vorliegende Gutachten befasst sich mit der Innovationslandschaft des deutschen Journalismus. Innovation wird als eine essenzielle Voraussetzung verstanden, um tragfähige Lösungsansätze für die gegenwärtigen Probleme des Journalismus zu entwickeln. Im Mittelpunkt des Gutachtens steht die Frage, wie Innovationspolitik im Journalismus – d. h. die Unterstützung von Innovation durch die öffentliche Hand – funktionstüchtig ausgestaltet werden kann. Dabei wird dem Innovationssysteme-Ansatz gefolgt, welcher Probleme, Barrieren und Hemmnisse identifiziert, die der Innovationsfähigkeit des Journalismus in Deutschland grundlegend im Wege stehen.

Ausgehend von zentralen Begriffen und Konzepten (vgl. Abschnitt 2), die für eine Untersuchung von Innovationen im Medienmarkt von Relevanz sind, sowie vom Forschungsstand der Kommunikationswissenschaft, des Medienmanagements und der Medienökonomie werden sowohl die Kontextbedingungen als auch die Schlüsselakteure des journalistischen Innovationssystems in Deutschland hinsichtlich spezifischer Problemlagen und Hindernisse beleuchtet (vgl. Abschnitt 3). Als zentrale institutionelle Barrieren zeigen sich in der Analyse (vgl. Abschnitt 3.1):

- ein unzureichender Einbezug von Innovations- und Gründungskompetenzen in der Ausbildung von Journalistinnen und Journalisten;
- eine geringe Institutionalisierung des Wissenstransfers aus Forschung und Wissenschaft in die Medienpraxis;
- eine wachsende Gefahr der Prekarisierung des Berufs und ein zunehmender Wettstreit um die besten Nachwuchstalente („War for Talents“), wodurch der Pool potenzieller Innovatorinnen und Innovatoren zu schrumpfen droht;
- eine unzureichende Anschubfinanzierung journalistischer Innovationen durch einen Mangel an dauerhaft engagierten Finanziers bzw. durch mangelnde Budgets;
- eine eng mit dem journalistischen Berufsverständnis verbundene Branchen- und Berufskultur, die durch eine grundlegende Skepsis gegenüber dem Wandel und der Veränderung geprägt ist;
- rechtlich-administrative Vorgaben im Bereich Steuern und Regulierung, die Barrieren für Gründungsaktivitäten im Journalismus darstellen können.

Auf Ebene der innovationsbetreibenden Schlüsselakteure identifiziert das Gutachten vorrangig die folgenden Defizite und Barrieren, die Innovationen behindern (vgl. Abschnitt 3.2):

- Die journalismusbezogenen Innovationsaktivitäten der etablierten Verlage sind nach dem derzeitigen Stand der Forschung unterentwickelt, da sie sich vorwiegend auf einem inkrementellen, kleinschrittigen Niveau bewegen;
- der öffentlich-rechtliche Rundfunk realisiert Innovationen mit höherem Neuheitsgrad, die allerdings zumeist auf das journalistische Produkt beschränkt bleiben; seine Möglichkeiten sind noch dazu durch rechtliche Vorgaben deutlich begrenzt;
- gewinnorientierte sowie gemeinnützige journalistische Neugründungen haben grundsätzlich ein großes Potenzial für Pionierarbeit, die aber durch Barrieren in der Gründungsphase (unter anderem Teamzusammensetzung, Unterfinanzierung, interne Rollenkonflikte) und am Markt (unter anderem Kundenzugang, Distribution) blockiert wird;
- einzelne Medienschaffende treten schon aufgrund ihrer Ausbildung und der Berufs- bzw. Branchenkultur eher selten als Innovatorinnen und Innovatoren in Erscheinung und weisen eine vergleichsweise geringe unternehmerische Intention auf;
- Netzwerke der vorgenannten Akteure sind gegenwärtig im Entstehen begriffen und verfügen tendenziell über ein großes Innovationspotenzial, das aber weiterhin durch unternehmenskulturelle und wettbewerbsrechtliche Barrieren blockiert wird.

Anhand der identifizierten Hemmnisse wird herausgearbeitet, welche Instrumente und Maßnahmen der öffentlichen Innovationspolitik im Journalismus grundsätzlich zur Verfügung stehen, wie sie bislang im nationalen und ggf. europäischen Kontext eingesetzt worden sind und welche weiteren Maßnahmen potenziell vielversprechend wären bei der Überwindung der Problemlagen des Innovationssystems im deutschen Journalismus. Aussichtsreich sind demnach (vgl. Abschnitt 4):

- eine direkte finanzielle Förderung, bei der Zuschüsse und Darlehen („Startkapital“) für journalistische Innovationsprojekte von Gründerinnen und Gründern sowie Bestandsunternehmen in wettbewerblichen Vergabeverfahren bereitgestellt werden;
- eine indirekte finanzielle Unterstützung, häufig in Form von Steuernachlässen, die entweder abhängig vom Innovationsvolumen eines Unternehmens oder von seinen Ausgaben für Forschung und Entwicklung gewährt werden;
- Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die individuelle und organisationale Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Entwicklung und Kommerzialisierung von journalistischen Innovationen unterstützen;
- Instrumente der Netzwerk- und Kooperationsbildung, die auf eine Institutionalisierung von Zusammenarbeit und Netzwerkbildung im Journalismus und über ihn hinaus (insbesondere in die Bereiche Wissenschaft, Technologie und Finanzierung) abzielen;
- weitere innovationsfördernde Maßnahmen wie Standortmarketing, systematische Datenerhebung und Analysen zur Journalismusbranche sowie Stakeholder-Dialoge.

Diese Bestandsaufnahme von Maßnahmen und Instrumenten wird mit dem Forschungsstand sowie mit Entwicklungen im europäischen Ausland abgeglichen, um Handlungsempfehlungen für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der Innovationspolitik im deutschen Journalismus zu unterbreiten. Die wichtigsten Vorschläge umfassen (vgl. Abschnitt 5.1):

- eine Aufstockung der Budgets für direkte finanzielle Unterstützung sowie eine bundesweite Etablierung von strukturierten Innovationsprogrammen, die Neugründungen flexibel und mit Geduld fördern und zugleich die Innovationsaktivitäten etablierter Medienunternehmen unterstützen können;
- die Beibehaltung, systematische Weiterentwicklung und Intensivierung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die auch in Zukunft sinnvollerweise mit finanzieller Unterstützung kombiniert werden sollten;
- die gezielte Förderung von Diversität in journalistischen Organisationen, um innovative Marktchancen zu eröffnen;
- den Aufbau adäquater (finanzieller) Anreize, um die Kooperationen unter den innovationsbetreibenden Schlüsselakteuren sowie mit dem Wissenschaftsbetrieb zu stärken;
- die Beförderung von netzwerkartigen Organisationsinnovationen, die sich sowohl für Unternehmen als auch für das gesamte Innovationssystem als vorteilhaft erweisen dürften.

Soll Innovationsförderung evidenzbasiert erfolgen, bedarf es einer soliden empirischen Wissensbasis, an der es bislang mangelt. Abschließend werden deshalb Vorschläge für notwendige Folgeuntersuchungen vorgelegt, die sich vorrangig auf eine Erweiterung der Datenbasis, eine Intensivierung von Begleitevaluationen und eine Reflexion der zugrunde gelegten Definitions- und Qualitätsmaßstäbe beziehen (vgl. Abschnitt 5.2).

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. AUSGANGSSITUATION UND ZIELE DES GUTACHTENS</b>	<b>6</b>
<b>2. GRUNDLAGEN</b>	<b>8</b>
2.1 Innovationsbegriff	8
2.2 Innovationsfelder im Journalismus	9
2.3 Der Innovationssysteme-Ansatz als forschungsleitendes Konzept	11
<b>3. DAS INNOVATIONSSYSTEM DES JOURNALISMUS IN DEUTSCHLAND – RAHMENBEDINGUNGEN UND SCHLÜSSELAKTEURE</b>	<b>12</b>
3.1 Rahmenbedingungen	12
3.1.1 Bildung	12
3.1.2 Wissenschaft	14
3.1.3 Arbeitsmarkt	14
3.1.4 Finanzierung	15
3.1.5 Berufskultur	17
3.1.6 Recht	18
3.2 Schlüsselakteure	18
3.2.1 Verlage und Rundfunksender	19
3.2.2 Journalistische Start-ups und Neugründungen	21
3.2.3 Individuelle Medienschaffende	23
3.2.4 Kooperation unter den Schlüsselakteuren	24

<b>4. FÖRDERINSTRUMENTE FÜR INNOVATIONSPOLITIK IM JOURNALISMUS</b>	<b>26</b>
4.1 Finanzielle Unterstützung	27
4.1.1 Direkte finanzielle Fördermaßnahmen	28
4.1.2 Indirekte finanzielle Fördermaßnahmen	30
4.2 Weiterbildung	30
4.3 Netzwerk- und Kooperationsförderung	32
4.4 Weitere innovationsbefördernde Maßnahmen	33
<b>5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK</b>	<b>35</b>
5.1 Handlungsempfehlungen	35
5.2 Anschlussforschung	38
Literatur	40
Anhang A: Integratives Phasenmodell der Innovationsförderung	49
Über die Autoren	50
Impressum	51

# 1. AUSGANGSSITUATION UND ZIELE DES GUTACHTENS

Es gilt inzwischen als Gemeinplatz, dass der Journalismus in einer Krise steckt. Mit dem Begriff Krise sind genau genommen gleich mehrere ineinandergreifende Transformationsbewegungen angesprochen (vgl. Buschow, 2018a; Neuberger, 2018):

1. zunehmende Definitions- und Abgrenzungsprobleme des Journalismus gegenüber angrenzenden Medieninhalten,
2. ein starker Veränderungsdruck durch verkürzte Produktlebenszyklen und eine beschleunigte Entwicklung neuer Technologien,
3. ökonomische Finanzierungsschwierigkeiten unter veränderten Wettbewerbsbedingungen und gewandeltem Nutzungsverhalten bei digitalen Medien,
4. schließlich eine prominent behauptete Legitimitäts- und Autoritätskrise der etablierten Organisationen und Produkte des Journalismus.

Die COVID-19-Pandemie hat vor allem die ökonomische Problemlage nochmals verschärft (vgl. Olsen et al., 2020; Wellbrock, 2020) – manche sehen gar die Gefahr eines „extinction events“ für (Lokal-)Zeitungen, also eines Moments ihres Massenaussterbens (vgl. Gabbatt, 2020).

Diese Umwälzungen machen es dem Journalismus schwer oder gar unmöglich, seine Funktion als wichtige gesellschaftliche Infrastruktur und als Form einer Daseinsvorsorge in demokratischen Gesellschaften zu erfüllen. Journalismus, so zumindest der normative Konsens (vgl. Christians et al., 2009; Committee of Ministers of the Council of Europe, 2019), informiert Bürgerinnen und Bürger, er befähigt Wählerinnen und Wähler zur Meinungs- und Willensbildung, kritisiert, kontrolliert und reguliert gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche Instanzen und stellt – nicht zuletzt – eine gemeinsame Öffentlichkeit her, die einen wesentlichen Eckpfeiler des demokratischen Gemeinwesens bildet. Da es an funktionalen Äquivalenten mangelt – also Alternativen, die diese wichtigen Funktionen des Journalismus absehbar zufriedenstellend übernehmen könnten –, werden demokratische Gesellschaften vermutlich auch zukünftig auf seine grundlegenden Leistungen angewiesen sein.

Mit Innovationen, d. h. der Entwicklung und Anwendung neuartiger Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle oder Organisationsformen im Journalismus, wird die Erwartungshaltung verbunden, dass sie den Handlungsspielraum bei der Bewältigung der gegenwärtigen Problemlagen vergrößern.

1. Technische Devices wie Voice Assistants oder Augmented- und Virtual-Reality-Brillen sollen neue journalistische Darstellungsformen und Produkte ermöglichen, die jüngere Zielgruppen für den Journalismus (zurück-)gewinnen.
2. Innovativen Erlösquellen wie Memberships, Spenden oder der Distribution von Inhalten über anbieterübergreifende Plattformen („Spotify für Nachrichten“) wird das Potenzial zugesprochen, nutzerseitige Bezahlabsticht auszulösen, die Zahlungsbereitschaft zu steigern und so die Finanzierungsprobleme des Journalismus abzuschwächen.
3. Journalistische Neugründungen sollen bereits entstandene Berichterstattungslücken im Lokalen schließen, eventuell sogar die Medienvielfalt und den Pluralismus vor Ort steigern.

Hinter diesen Überlegungen steht jeweils die These – die sowohl aus der Medienpraxis, der Medienpolitik wie auch der Wissenschaft heraus formuliert wird –, dass der krisenhafte Zustand des Journalismus überwunden und ein tragfähiges Geschäft auch im Digitalen aufgebaut werden kann – unter der Voraussetzung, dass Innovationen vorangetrieben werden. Allerdings werden immer wieder Zweifel an der Innovationskraft des deutschen Journalismus geäußert. Bereits im Jahr 2002 fragten Ralf Hohlfeld, Klaus Meier und Christoph Neuberger: „Ist Journalismus überhaupt innovationsfähig?“ (Hohlfeld et al., 2002, S. 11).

Im vorliegenden Gutachten wird diese nach wie vor aktuelle Frage aufgegriffen und es werden sowohl die ermöglichenden Voraussetzungen wie auch die zentralen Barrieren für Innovationen im deutschen Journalismus beleuchtet. Besonderes Augenmerk liegt auf der Rolle der öffentlichen Hand bei der Unterstützung des journalistischen Innovationssystems in Deutschland. Damit wird angeknüpft an ein avanciertes Verständnis von staatlicher Innovationsförderung (im Folgenden

auch als „Innovationspolitik“ bezeichnet), das mit der finanziellen Unterstützung von Einzelpersonen oder -unternehmen eine nur geringfügige Wirkung auf die Innovationsfähigkeit einer Gesamtbranche verbindet. Vielmehr soll nach dem hier verfolgten Innovationssysteme-Ansatz der Schwerpunkt auf die Förderung des systemischen Gesamtkontextes – des Zusammenspiels unter den innovationsbetreibenden Akteuren und mit ihren Rahmenbedingungen – gelegt werden (vgl. Blättel-Mink und Ebner, 2020; Weissenberger-Eibl, 2017).

Das Gutachten geht wie folgt vor:

1. Ausgehend von zentralen Begrifflichkeiten und Konzepten (vgl. Abschnitt 2), die für eine Untersuchung von Innovationen im Medienmarkt von Bedeutung sind, sowie vom Forschungsstand der Kommunikationswissenschaft, des Medienmanagements und der Medienökonomie werden sowohl die **Kontextbedingungen als auch die Schlüsselakteure des journalistischen Innovationssystems in Deutschland** beschrieben und hinsichtlich **spezifischer Problemlagen, Barrieren und Hindernisse im Innovationsprozess** beleuchtet (vgl. Abschnitt 3).
2. Darauf aufbauend wird gezeigt, welche **Instrumente der Innovationsförderung im Journalismus** grundsätzlich zur Verfügung stehen, wie sie bislang im nationalen und ggf. europäischen Kontext eingesetzt worden sind und **welche weiteren Maßnahmen potenziell vielversprechend wären bei der Überwindung der im ersten Analyseschritt identifizierten Problemlagen des Innovationssystems im deutschen Journalismus** (vgl. Abschnitt 4).
3. Abschließend werden auf Grundlage dieser Befunde **evidenzinformierte Handlungsempfehlungen und Vorschläge für eine zukunftsgerichtete Innovationspolitik im deutschen Journalismus** unterbreitet (vgl. Abschnitt 5).

Dem Gutachten liegt ein weites Verständnis von öffentlicher Innovationspolitik zugrunde, das über die alleinige finanzielle Bezuschussung einzelbetrieblicher Innovationsaktivitäten hinausgeht (vgl. Edler et al., 2016). Der Fokus liegt auf angebotsseitiger Innovationspolitik, d. h. der Beförderung von Innovationen in der Produktion und Distribution des Journalismus (vgl. Edler und Fagerberg, 2017). Maßnahmen auf der Nachfrageseite, etwa die allgemeine Absatzförderung des Journalismus im Digitalmarkt (z. B. durch Medienkompetenz-Programme) oder die Beschleunigung von Innovationsdiffusion (z. B. durch Journalismus-Gutscheine) sind kein Gegenstand des Gutachtens.<sup>1</sup> Unberücksichtigt bleiben außerdem allgemeine Förderprogramme für den Journalismus, die nicht spezifisch auf Innovation zugeschnitten sind (z. B. generelle Steuererleichterungen auf publizistische Produkte, allgemeine Zustell- und Infrastrukturförderung, Leistungsschutzrecht für Presseverlage; vgl. Arnold, 2014; Murschetz, 2013; Nielsen, 2011; Picard, 2020).

1 Zwar hätten solche Maßnahmen das Potenzial, Innovationen auf Anbieterseite anzustoßen, sie würden aber nicht automatisch auf die Entwicklung von Innovationen einzahlen, da sie ggf. auch zur Unterstützung nicht-innovativer Formate und Geschäftsmodelle genutzt werden könnten und so den Status quo manifestieren würden. Zudem ist eine nachfrageseitige Förderung an dem Prinzip der Konsumentensouveränität orientiert, also der Idee, dass allein die Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten (in Verbindung mit den Kostenstrukturen) darüber entscheiden, was in einer Volkswirtschaft produziert wird und wie die entsprechenden Ressourcen allokiert werden. Wenngleich eine stärkere Nutzerorientierung im Bereich des Journalismus von vielen als wünschenswert empfunden wird, greift dieser Ansatz für die Intention dieses Gutachtens zu kurz, da explizit publizistische Wirkungen gesamtgesellschaftlicher Art miteinbezogen werden sollen, auch wenn diese nicht der direkten Befriedigung von Konsumentenpräferenzen dienen.

## 2. GRUNDLAGEN

Das vorliegende Gutachten schlägt einen spezifischen Begriffsapparat und ein branchenorientiertes Verständnis von Innovation vor, um den Besonderheiten des Journalismus als wirtschaftliches und publizistisches Gut gleichermaßen gerecht zu werden. Der folgende Abschnitt erläutert zunächst auf Basis des aktuellen Stands der Innovations-, Medienmanagement- und Journalismusforschung den hier zugrunde gelegten Innovationsbegriff (Abschnitt 2.1). Anschließend werden die Dimensionen, auf die sich Innovation im Journalismus beziehen kann, ausdifferenziert (Abschnitt 2.2). Schließlich wird der Innovationssysteme-Ansatz als konzeptioneller Analyserahmen vorgestellt, mit dem die einleitend definierten Ziele des Gutachtens erreicht werden können (Abschnitt 2.3).

### 2.1 INNOVATIONSBEGRIFF

Unter Innovation wird in der Literatur und im Diskurs der Medienbranche üblicherweise eine Neuartigkeit oder Veränderung verstanden, die in aller Regel mit einer Verbesserung, Höherentwicklung oder einem Fortschritt im Journalismus einhergehen soll. Letzteres Kriterium wird regelmäßig implizit vorausgesetzt. Es korrespondiert mit der überwiegend positiven Ausdeutung von Innovation in der modernen Gesellschaft und den ihr zugeschriebenen transformativen Potenzialen, welche gleichwohl nicht unumstritten sind.<sup>2</sup> Insofern ist es nicht verwunderlich, dass – wie schon einleitend unterstrichen – mit Innovationen die Hoffnung auf neuartige Lösungen für die gegenwärtigen Problemlagen und Herausforderungen des Journalismus verbunden wird (vgl. Abschnitt 1).

Um den Innovationsbegriff näher zu bestimmen und für die Anwendung im Journalismus zu konkretisieren, muss der Unterschied zur Erfindung („Invention“) hervorgehoben werden, der durch die grundlegenden Arbeiten des österreichischen Ökonomen Joseph A. Schumpeter etabliert wurde (vgl. Schumpeter, 1987 [1934]). Bei einer Erfindung handelt es sich demnach um die erstmalige Entwicklung vollständig neuer Ideen, Denkmodelle oder Konzepte. Eine Innovation hingegen ist, Schumpeters Definition folgend, die praktische Einführung, Nutzung bzw. Durchsetzung einer Veränderung in einem Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem, deren Neuartigkeit sich in Relation zum zeitlich vorangegangenen Zustand des Systems bestimmt. So gesehen muss nicht jeder Innovation notwendigerweise eine Erfindung vorausgehen – und andersherum wird nicht jede Invention am Markt durchgesetzt. Unter einer Innovation wird deshalb typischerweise auch die Rekombination von Bestehendem gefasst, die allein durch die Art und Weise, wie bestimmte Elemente zusammengeführt werden, als innovativ gelten kann. Ein bedeutendes medienhistorisches Beispiel ist die Durchsetzung der sog. Generalanzeiger-Presse im Deutschland des 19. Jahrhunderts, die Produkteigenschaften, Erlösquellen und Produktionsweisen, die jeweils für sich schon zuvor an anderer Stelle erprobt wurden, auf neuartige Weise zu einem innovativen Medienprodukt rekombinierte (vgl. Buschow, 2019a).

Innovationen weisen verschiedene Neuheitsgrade auf, die auf einem Kontinuum zwischen inkrementell und radikal abgestuft werden können: Als inkrementelle oder erhaltende Innovationen fasst die Literatur kleinschrittige Entwicklungen, beispielsweise minimale Leistungssteigerungen eines bestehenden Produkts oder Effizienzgewinne in Produktionsprozessen. Sie werden abgegrenzt von radikalen, diskontinuierlichen Innovationen, die ganze Branchen, Märkte und ihre Wettbewerbsstrukturen umkrempeln können. In Deutschland ist dafür der Begriff der „Sprunginnovation“ (Cuhls et al., 2019, S. 2) eingeführt worden, den auch die im Jahr 2019 neu gegründete Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIN-D)<sup>3</sup> im Namen trägt. Die Agentur, die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung initial mit 150 Millionen Euro ausgestattet wurde, soll die wiederholt festgestellten Schwächen des deutschen Innovationssystems bei der Generierung solcher radikalen Innovationen (vgl. Sanders et al., 2020) kompensieren – denn Sprung- oder Basisinnovationen (z. B. Künstliche Intelligenz) können die Grundlage bilden für zahlreiche wirtschaftliche und soziale Folgeinnovationen, die die Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand einer Volkswirtschaft insgesamt steigern (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019).

Die Forschung versteht Innovation als Prozesszusammenhang mit mehreren, analytisch unterscheidbaren Phasen. Neben der Phase der praktischen Realisierung am Markt, die Schumpeter (1987) als zentral hervorhob, untersucht die Inno-

2 Am Beispiel des Einsatzes Künstlicher Intelligenz (KI) im Journalismus wird dies beispielhaft deutlich: Für ein Medienunternehmen mag sich KI als Prozessinnovation positiv erweisen, da Kosten reduziert werden, Effizienz gesteigert und Standardisierung erhöht wird. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aufgrund der Neueinführung von entsprechender KI gekündigt werden, stellt sich Innovation in diesem Falle als hochproblematisch dar. Innovation muss also analysiert und debattiert werden im Hinblick auf die Frage, für wen sie vorteilhaft ist und wem sie Nachteile schafft.

3 <https://www.sprind.org/de/>



tionsforschung auch die Phasen der vorgelagerten Innovationsgenerierung, die auf die spezifischen Entstehungs- und Ermöglichungsbedingungen von Innovationen abhebt, die Adoption und Diffusion von Innovationen (auf Seiten von Unternehmen, Kundinnen und Kunden usw.) sowie die aus Innovation erwachsenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft.

### Der Innovationsbegriff im Journalismus

Werden die Folgen von Innovationen im Journalismus abgeschätzt, scheint die implizite Annahme eines grundsätzlichen Fortschritts bzw. einer allgemeinen Verbesserung zum Bestehenden zumindest diskussionswürdig. Dies liegt unter anderem in den besonderen Gütereigenschaften von Medien und des Journalismus begründet (vgl. Dogruel, 2014; Pavlik, 2013; Trappel, 2015). Während der Journalismus ökonomisches Gut ist, wenn er privatwirtschaftlich produziert und vertrieben wird, ist er immer auch ein publizistisches Gut, von dem in demokratischen Gesellschaften über den Markt hinausgehende gesellschaftliche Leistungen erwartet werden. Eine Innovation kann sich als wirtschaftlich nützlich erweisen, aber im selben Moment aus publizistischer Sicht kontraproduktiv wirken. Picone und Pauwels (2013) halten fest: „... the emphasis on technology, product and business innovation might [...] go to the expense of content quality. One might indeed argue that subsidies go to the creation of innovations that would emerge anyways out of the current market logics, while exactly the kind of products that are subject to market failure, like investigative journalism, are deprived from it“ (S. 158–159).

Innovationspolitik im Journalismus sollte deshalb neben dem Kriterium der Innovativität im wirtschaftlichen Sinne immer auch die publizistische Wirkung, z. B. gemessen am Beitrag zu Medienvielfalt und -pluralität (vgl. Ukrow und Cole, 2019), journalistischer Beschäftigungswirkung (vgl. Deutscher Bundestag, 2017) oder Qualität von Medieninhalten (vgl. Leroch und Wellbrock, 2011), mit in Rechnung stellen. In der Entscheidungsfindung der Wiener Medieninitiative, einem auf Journalismus fokussierten Innovationsprogramm der Stadt Wien, bildet die publizistische Wirkung beispielsweise ein weiteres Schlüsselkriterium neben der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit einer Innovation (vgl. Wirtschaftsagentur Wien, 2020; siehe auch Abschnitt 4.1.1).

## 2.2 Innovationsfelder im Journalismus

Innovation im Journalismus kann sich auf (inkrementelle oder radikale) Neuerungen in verschiedenen Feldern beziehen. In der Medienmanagement-Forschung ist eine schematische Unterscheidung in (mindestens) vier Dimensionen etabliert (vgl. Dogruel, 2013, 2014, 2015; Krumsvik et al., 2019; Storsul und Krumsvik, 2013):

- **Produktinnovation** bezeichnet Veränderungen bei den am Markt angebotenen Produkten und Dienstleistungen des Journalismus, die für Kundinnen und Kunden sichtbar und nutzbar sind;
- **Prozessinnovation** meint Neuerungen in den Organisationsformen, den Arbeitsprozessen und Managementstrukturen in der Journalismusproduktion;
- **Positionierungsinnovation** verweist auf die Neuausrichtung von Produkten und Dienstleistungen, z. B. die Erschließung neuer Zielgruppen oder Absatzmärkte (etwa über Internationalisierung) mit einem bestehenden Produkt;
- **paradigmatische Innovation** betrifft die grundlegende Denkweise und Geschäftslogik eines journalistischen Unternehmens, d. h. seine Erlösmodelle (z. B. Wandel von primärer Anzeigenfinanzierung zu Leserzahlungen; Überführung einer vormals profitorientierten Zeitung in eine gemeinnützige Organisation) oder sogar seine Geschäftstätigkeit im Ganzen (z. B. Wandel vom Journalismus hin zum digitalen Rubrikanzeigengeschäft; siehe auch Abschnitt 3.2.1).

Insbesondere Produktinnovation gilt es näher zu differenzieren. Das hängt zunächst mit einer dem Journalismus inhärenten Innovationsnotwendigkeit zusammen: Der tagesaktuelle Journalismus als serielles Medienprodukt muss sich fraglos mit jeder Ausgabe inhaltlich neu erfinden. Im rasanten Themenstrom Nachrichten zu recherchieren, auszuwählen, aufzubereiten und zusammenzustellen, ist für sich bereits ein innovativer Prozess. Es wäre allerdings nicht im Sinne der Innovationsforschung, jede neue Ausgabe einer Tageszeitung als eigenständige Produktinnovation aufzufassen (vgl. Dogruel, 2014; Fengler und Kretzschmar, 2009). Schon Lavine und Wackman (1988) haben darauf hingewiesen, dass redaktionelles Arbeiten eine Form standardisierter, geronnener Kreativität darstellt, die überhaupt erst durch straffe Richtlinien wie Redaktionsschluss, Periodizität, (vor-)gesetzten Layouts usw. erfolversprechend organisiert werden kann. Offenbar, so macht auch Dogruel (2013) deutlich, muss der Neuheitsgrad eines Produkts ein größerer sein als seine routinemäßige inhaltliche Aktualisierung, damit von einer Innovation gesprochen werden kann. An diese Unterscheidung anschließend findet Produktinnovation demnach auf folgenden Ebenen statt:

- **Angebotsinnovation** meint beispielsweise die Entwicklung eines neuen Magazintitels durch einen Zeitschriftenverlag, einer neuartigen TV-Sendung durch einen Fernsehsender oder eines Online-Magazins/einer App durch ein journalistisches Start-up – jedoch nicht die serielle, z. B. tagesaktuelle Veröffentlichung dieses Produkts;
- **Genreinnovation** bezeichnet die Entstehung neuer Darstellungsformate, Erzählweisen und einer neuen Ästhetik im Journalismus (z. B. Listicles, datenjournalistische Anwendungen, konstruktiver Journalismus);
- **Distributionsinnovation** verweist auf neuartige Wege bzw. Kanäle, über die der Journalismus seine Nutzerinnen und Nutzer erreichen kann, beispielsweise Social-Networking-Sites wie Facebook, YouTube oder TikTok, neue Anwendungen wie Nachrichten-Chatbots aber auch Plattformen wie Readly oder Apple News+, die anbieterübergreifend Inhalte bündeln und zum Flatrate-Tarif anbieten (vgl. Wellbrock und Buschow, 2020);
- **Positionierungsinnovation** (siehe oben), die hier der Produktkategorie zugerechnet werden.

In Summe ergibt sich die in Tabelle 1 dargestellte Systematisierung von journalistischer Innovation. Diese Innovationsfelder können lediglich analytisch voneinander getrennt werden (vgl. auch Hauschildt et al., 2016). In der Praxis werden Innovationen in vielen Fällen zusammenwirken (vgl. Dogruel, 2013): Beispielsweise kann die Entwicklung eines datenjournalistischen Angebots zugleich andere Arbeitsprozesse und neue Erlösmodelle möglich bzw. sogar notwendig machen. Insbesondere der Bereich der Produktinnovation veranschaulicht dies, wenn ein neues inhaltliches Angebot auf einer Social-Networking-Site gestartet wird (z. B. Tagesschau-Kanal auf TikTok) oder ein Distributionsweg zum Ausgangspunkt für die Entstehung eines neuen journalistischen Genres wird (z. B. die Entstehung von Podcasts im Zusammenhang mit dem Markterfolg des iPods).

Die genannten Innovationsfelder erfahren in der Medienpraxis unterschiedlich starke Berücksichtigung: Während die Entwicklung und der Einkauf neuer Zeitschriftentitel oder Sendungsformate gewissermaßen zum Tagesgeschäft in Verlagen und Fernsehsendern gehören, ist dies bei Prozess- und Organisationsinnovationen – jedenfalls vor der Corona-Krise – offenbar weniger der Fall (vgl. Buschow und Suhr, 2020; García-Avilés et al., 2018). Es wird deutlich, dass einige Innovationsfelder eine größere Unterstützung erfordern können als andere.

Allerdings ist die Quantifizierung sowohl der Ausgaben für Forschung und Entwicklung (Innovations-Input) als auch der tatsächlichen Innovationsvolumina (Innovations-Output) im Journalismus – hinsichtlich der einzelnen Felder und in der Gesamtleistungen nicht einfach an einem Kennwert wie der Anzahl angemeldeter Patente in einem Zeitraum und einer Branche festgemacht werden (vgl. auch Bleyen et al., 2014). Studien, die den tatsächlichen Output auf Ebene von Einzelunternehmen oder (Teil-)Branchen erheben, liegen für den deutschen Markt bislang nicht vor (für Spanien vgl. aber García-Avilés et al., 2018).

**Tabelle 1: Innovationsfelder im Journalismus**

Innovationsfeld	Beispiele
Produkte	
<i>Angebot</i>	Marktstart eines neuen journalistischen Online-Magazins, eines Formats oder einer App mit einer spezifischen Community/Zielgruppe
<i>Genre</i>	Entwicklung von Listicles (Artikel in Aufzählungsform), konstruktiver Journalismus
<i>Distribution</i>	Live-Journalismus auf der Bühne, Kanal bei TikTok, Alexa-Skill
<i>Positionierung</i>	Neuausrichtung/-positionierung bzw. Relaunch bspw. eines Zeitschriftentitels von Endkunden (B2C) zu Geschäftskunden (B2B)
Arbeitsprozesse, Organisation, Management	
	Aufbau einer neuen Newsroom-Struktur, Etablierung eines internationalen Recherchenetzwerks (z. B. Panama Papers), Gründung eines neuartigen Journalismus-Intermediärs <sup>4</sup>
Denkweise und Geschäftslogik	
<i>Erlösmodelle</i>	Digitale Abonnements, Membership-Modelle, Eventgeschäft
<i>Geschäftstätigkeit</i>	Wandel des Geschäftsfokus vom Journalismus zu digitalen Rubrikenmärkten

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>4</sup> Als „Journalismus-Intermediär“ wird eine neuartige Organisationsform bezeichnet, die selbst keine journalistischen Endprodukte im oben definierten Sinne herstellt, sondern den Journalismus durch vorrangig unterstützende Dienstleistungen wie die Bereitstellung von Infrastruktur, Technologie, Wissen und weitere Ressourcen ermöglichen und stärken will. Ein Beispiel ist das Science Media Center Germany als gemeinnütziger Intermediär zwischen Wissenschaft und Journalismus (vgl. Stollorz, 2020).

Tabelle 1 weist die Technologie nicht als eigenes Innovationsfeld aus. Das hängt zum einen damit zusammen, dass der Journalismus Technologien (bisher) eher randständig entwickelt: Auch wenn die Technologie zunehmend in den Kern des Journalismus vordringt, haben seine Unternehmen und Akteure in der Regel keinen Ausgangspunkt im technologischen Bereich. Zum anderen ist eine Technologie häufig eine grundlegende Basis- bzw. Sprunginnovation (siehe Abschnitt 2.1), die hinter vielen der Neuerungen in Tabelle 1 als ermöglichende Voraussetzung steht (vgl. Bleyen et al., 2014; García-Avilés et al., 2018).

Die rasch voranschreitende Entwicklung neuer Technologien erweist sich aber zugleich als Treiber der gegenwärtigen Krisensituation, wie schon in Abschnitt 1 herausgestellt wurde (vgl. auch Pavlik, 2013). Grund sind die immer kürzeren Produktlebenszyklen neuer Technologien, auf denen journalistische Angebote aufbauen. Dies korrespondiert mit einer regelrechten Versessenheit auf neue Technologien („Shiny Things Syndrome“), die Posetti (2018) an der Art und Weise, wie in vielen Verlagen über Innovation nachgedacht wird, kritisiert hat.

Zusammengenommen kann festgehalten werden, dass der Journalismus zwar technologische Basisinnovationen verwendet, um eigene Neuerungen (vgl. Tabelle 1) zu entwickeln, zugleich durch sie vorangetrieben wird, selbst aber kein maßgebender Innovator im Bereich der Technologie ist.

## 2.3 Der Innovationssysteme-Ansatz als forschungsleitendes Konzept

Um das Zustandekommen von Innovationen – wie den in Abschnitt 2.2 benannten – angemessen analysieren und unterstützen zu können, wird im Folgenden das Konzept der Innovationssysteme herangezogen (vgl. Blättel-Mink und Ebner, 2020; Borrás und Edquist, 2019; Edler et al., 2016; Edler und Fagerberg, 2017; Welsch, 2005). Der Innovationssysteme-Ansatz fußt auf der Grundannahme, dass Innovationen im Spannungsfeld von unterschiedlichen wirtschaftlichen sowie nicht-wirtschaftlichen Akteuren auf der einen Seite und spezifischen (nationalen) Kontextbedingungen auf der anderen Seite entstehen. Entwickelt ursprünglich im Bereich der Evolutionsökonomik, um die Innovationsstärke von Nationalstaaten zu erfassen und sie länderübergreifend zu vergleichen, werden auf seiner Grundlage heute auch die sektoralen Innovationssysteme in ausgewählten Branchen wie der Medienwirtschaft untersucht (vgl. Dogruel, 2013; Fröhlich, 2010; Lindmark et al., 2013; van Kranenburg, 2017a). Als zentrale Richtschnur moderner Innovationspolitik hat der Ansatz unter anderem die Ausarbeitung der „Nationalen Industriestrategie 2030“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2019) informiert (vgl. Blättel-Mink und Ebner, 2020).

Im Gegensatz zum betriebswirtschaftlichen Innovationsmanagement steht hier nicht die strategisch gesteuerte Innovationentwicklung einer einzelnen Firma, beispielsweise in Form eines neuen Produkts (vgl. Abschnitt 2.2), im Vordergrund. Der Schwerpunkt des Innovationssysteme-Ansatzes liegt vielmehr auf der Innovationsentwicklung als Prozess der ständigen Interaktion unter verschiedenen Schlüsselakteuren eines Innovationssystems (etablierte Unternehmen, Gründerinnen und Gründer, individuelle Medienschaffende etc.) sowie dieser Akteure mit den innovationsbeeinflussenden Rahmenbedingungen (Recht, Finanzierung, Bildung und Forschung etc.), die sich für Innovatorinnen und Innovatoren sowohl als ermöglichende Ressourcen, aber auch als hemmende Barrieren erweisen können. Der Innovationssysteme-Ansatz geht sowohl über singuläre Innovatorinnen und Innovatoren als auch gewinnorientierte Einzelunternehmen und ihre innerbetrieblichen Voraussetzungen für Innovationen deutlich hinaus.

Daraus ergibt sich die folgende Analyse- und Förderlogik: Werden spezifische Problemlagen, Barrieren und Hindernisse im Innovationssystem des deutschen Journalismus auf dem Stand der Forschung identifiziert (vgl. Abschnitt 3), können geeignete Maßnahmen für ihre Überwindung vorgeschlagen werden (vgl. Abschnitt 4 und 5), die über die simplifizierte (finanzielle) Unterstützung einzelner Innovatorinnen und Innovatoren hinausgehen (vgl. Borrás und Edquist, 2019; Edler und Fagerberg, 2017; Edler et al., 2016; Lindmark et al., 2013). Auch Welsch (2005, S. 77) betont: „Innovationspolitik muss das gesamte Innovationssystem im Blick haben. Die Förderung an einer einzigen Stelle reicht nicht aus.“ Aufgrund der hohen Komplexität von Innovationssystemen kann die öffentliche Hand Innovationen unmöglich direkt steuern. Sie kann lediglich Anreize und Impulse für solche Aktivitäten setzen, die für das Innovationssystem wichtig sind, aber bislang nicht von privaten Organisationen realisiert werden (können) (vgl. Borrás und Edquist, 2019).

# 3. DAS INNOVATIONSSYSTEM DES JOURNALISMUS IN DEUTSCHLAND – RAHMENBEDINGUNGEN UND SCHLÜSSELAKTEURE

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die konzeptuellen Grundlagen erläutert wurden, werden im Folgenden die Hauptbefunde der Analyse des journalistischen Innovationssystems in Deutschland dargestellt. Im Fokus der Analyse stehen die zentralen Akteure, ihre Innovationsbemühungen und ihr Zusammenwirken sowie die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen sich das Innovationsgeschehen vollzieht. Die Untersuchung fußt auf einer Auswertung bestehender Forschungsliteratur und ihrer Einbettung in den Forschungsrahmen des Innovationssysteme-Ansatzes (vgl. Abschnitt 2.3).

Der empirische Forschungsstand zu Innovationen im Journalismus muss in Summe als stark anwachsend, aber weiterhin unterentwickelt und lückenhaft bezeichnet werden (vgl. Belair-Gagnon und Steinke, 2020). Da Studien zum deutschen Markt insgesamt selten sind, bezieht die Analyse, wo dies nicht anders möglich ist, zusätzlich Ergebnisse zu anderen Ländern und kulturellen Kontexten ein. Aufgrund unterschiedlicher Markt-, Kultur- sowie allgemeiner Rahmenbedingungen ist der Transfer dieser Befunde auf den deutschen Markt jedoch mit Limitationen verbunden (vgl. Edler et al., 2016). Hinzu kommen unterschiedliche empirische Forschungsmethoden, auf die sich die ausgewerteten Studien stützen, was eine Vergleichbarkeit ihrer Befunde zusätzlich erschweren kann. Zusammengenommen hat dies Folgen für die Aussagekraft des vorliegenden Gutachtens: Die vorgelegte Analyse ist eher als Zusammenschau von initialen Befunden, Forschungshypothesen und als Ausgangspunkt für die Anschlussforschung zu verstehen.

Der Abschnitt ist wie folgt gegliedert: Zunächst werden die branchenbezogenen Rahmenbedingungen für Innovatorinnen und Innovatoren im deutschen Journalismus erläutert (Abschnitt 3.1). Die Darstellung dieses Innovationskontexts hilft, die anschließend in Abschnitt 3.2 betrachteten Schlüsselakteure und ihr jeweiliges Innovationsverhalten besser zu verstehen. Um im Späteren geeignete Fördermaßnahmen zu identifizieren, wird in der Darstellung insbesondere auf Barrieren und Problemlagen fokussiert, die Innovationen im Journalismus im Wege stehen können.

## 3.1 RAHMENBEDINGUNGEN

Der Innovationssysteme-Ansatz identifiziert üblicherweise Bildung, Wissenschaft und Forschung, Recht, Finanzierung sowie das Patentsystem als die wichtigsten Kontextfaktoren eines nationalen Marktes, die das Zustandekommen von (primär technologischen) Innovationen beeinflussen (vgl. Ebner, 2020; Welsch, 2005). Aufgrund der Besonderheiten des Journalismus (vgl. Abschnitt 2) ist diese Systematik hier nur eingeschränkt anwendbar. So finden Patente in diesem Gutachten keine Berücksichtigung, da das Ausmaß, in dem eine neue Technologie im Journalismus selbst entsteht, gering scheint. Als bedeutsame institutionelle Einflussfaktoren auf die journalistische Innovationstätigkeit werden im Folgenden analysiert: Bildung (Abschnitt 3.1.1), Wissenschaft (Abschnitt 3.1.2), der Arbeitsmarkt (Abschnitt 3.1.3), die öffentlichen und privaten Finanzierungsbedingungen (Abschnitt 3.1.4), die journalistische Berufskultur (Abschnitt 3.1.5) sowie die rechtlichen Vorgaben der Medien- und Innovationspolitik (Abschnitt 3.1.6). Die nationale Kultur, die zweifelsfrei ebenso Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft nehmen dürfte, wird im Rahmen dieses Gutachtens als Faktor ausgeblendet, da sie kurz- und mittelfristig kaum veränderbar und darüber hinaus nicht journalismusspezifisch ist (zum allgemeinen Einfluss von kulturellen Faktoren auf das Gründungsgeschehen in Deutschland vgl. Sanders et al., 2020).

### 3.1.1 Bildung

Welsch (2005) sieht Bildung als „Fundament des Innovationssystems“ (S. 79; vgl. auch Jones und Grimshaw, 2016). Mit der Aus- und Weiterbildung an Hochschulen, Journalistenschulen, Akademien, im Volontariat und der beruflichen Weiterbildung im journalistischen Beruf geht sowohl der Aufbau von innovationsrelevantem Wissen, Fertigkeiten und Sach- und Fachkompetenzen einher als auch eine spezifische berufskulturelle Sozialisation. Sie zählen zu den grundlegenden Voraussetzungen (aber auch Barrieren) im Innovationsprozess des Journalismus.

Bildungseinrichtungen sind nicht die einzigen Orte der journalistischen Wissensvermittlung und Sozialisation – dazu zählt natürlich auch das „training on the job“ in der Redaktion (vgl. Breed, 1955; vgl. auch Abschnitt 3.1.5). Mit dem wachsenden Akademisierungsgrad von Journalistinnen und Journalisten in Deutschland (vgl. Steindl et al., 2017) steigt jedoch die Bedeutung von (Hochschul-)Bildung für das Innovationsgeschehen im Journalismus. Insgesamt gibt es deutliche Anzeichen dafür, dass sich das Journalismusstudium weiterhin einer großen Beliebtheit erfreut. Das Bundesamt für Statistik (2020) weist den Bereich Journalistik nicht im Einzelnen aus, aber die Zahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in den Studiengängen Kommunikationswissenschaft/Publizistik, Medienwirtschaft/Medienmanagement und Medienwissenschaft scheint mit rund 6.000 pro Jahr (seit dem Wintersemester 2011/2012) auf konstant hohem Niveau zu liegen. Nach wie vor gehen zahlreiche Bewerbungen auch auf Volontariatsstellen (vor allem bei Medien in Großstädten) und an Journalistenschulen ein. Die Axel Springer Akademie, die Journalistenschule der Axel Springer SE, konnte ihre Bewerbungszahlen im Jahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr verdoppeln (vgl. Spahl, 2020). Borchardt et al. (2019) gelangen zu dem Schluss, dass der Journalismus für viele junge Menschen weiterhin einen „Traumjob“ darstellt, wobei Bewerberinnen und Bewerber vor allem durch Neugier und Idealismus getrieben und deshalb „hochmotiviert“ (S. 31) seien. Gleichwohl hätten die Bewerberinnen und Bewerber Bedenken im Hinblick auf atypische Arbeitsverhältnisse, Beschäftigungsunsicherheit, Bezahlung und Work-Life-Balance im Beruf (vgl. Abschnitt 3.1.3). Die Ergebnisse einer Befragung der Deutschen Journalistenschule in München legen gleichwohl nahe, dass jedenfalls die Absolventinnen und Absolventen dieser Schule nach ihrem Abschluss zum überwiegenden Teil im Journalismus arbeiten und nicht in angrenzende Kommunikationsfelder wie Public Relations oder Unternehmenskommunikation wechseln, in denen bessere Bezahlung und mehr berufliche Sicherheit möglich sind (Deutsche Journalistenschule, 2020).

Wenn also weiterhin zahlreiche junge Menschen eine Journalismusausbildung aufnehmen, was unternehmen Universitäten, Hochschulen sowie (Weiter-)Bildungseinrichtungen (z. B. Journalistenschulen), um das Innovationsverhalten dieser (werdenden) Journalistinnen und Journalisten positiv zu beeinflussen? Laut dem Stand der aktuellen Forschung noch zu wenig: Gossel (2019) hat in einer nicht-repräsentativen Studie, die sie im Jahr 2015 im Auftrag des Deutschen Journalistenverbands (DJV) durchführte, 237 deutsche Nachwuchsjournalistinnen und -journalisten zu ihrer Ausbildung befragt. Im Ergebnis wird festgehalten, dass die gegenwärtige Journalismusausbildung den Anforderungen der Medienpraxis aus Sicht der Befragten „gewaltig“ hinterherhinkt (vgl. Gossel und Konyen, 2019, S. 1). Die Befragten kritisieren, die Ausbildung zeichne ein zu negatives Bild der Branche und des Berufs. Vermisst wird außerdem die Vermittlung unternehmerischer Kompetenzen, zu denen auch Innovationsmethoden gezählt werden (vgl. Gossel, 2019). Dieser Befund wird gestützt durch eine vorangegangene Analyse von Gossel und Kalka (2015), die im Jahr 2015 die Integration unternehmerischen Denkens und Handelns („Entrepreneurship Education“) in allen 83 Journalismus/Publizistik-Studiengängen an deutschen Hochschulen untersuchten. Zum damaligen Zeitpunkt wurden Kurse zur Unternehmens- oder Existenzgründung in lediglich 13 von 83 Programmen (16 Prozent) angeboten. Die Unterrepräsentanz in der journalistischen Ausbildung wird in der internationalen Forschung auch auf einen Mangel an Fachwissen seitens der Lehrenden zurückgeführt (vgl. Caplan et al., 2020). Die Befunde spiegeln das branchenübergreifende Bild, das der Global Entrepreneurship Monitor (2019) für das deutsche Ausbildungssystem insgesamt zeichnet.

Anekdotische Evidenz sowie die weiterführenden Beiträge in Gossel und Konyen (2019) deuten darauf hin, dass sich die innovationsbezogene Ausbildung seit Durchführung der Studie vor fünf Jahren verbessert hat. Als Folge steigt jedoch die Menge der zu vermittelnden Lehrinhalte in journalistischen Curricula. Da Journalistinnen und Journalisten zunehmend auf konvergentes Arbeiten mit zahlreichen Medienformaten („Multiskilling“) vorbereitet werden müssen, waren die Lehrpläne schon in der Vergangenheit stark angewachsen. Werden nun weitere Ausbildungsinhalte im Bereich Innovation und Entrepreneurship aufgenommen, besteht die Gefahr, dass diese das journalistische Grundlagenwissen und Handwerkszeug verwässern oder gar aus der Ausbildung verdrängen (vgl. Altmeyden, 2019).

Zur Höhe der Ausgaben für formelle Weiterbildung durch journalistische Medien in Deutschland – also für die unternehmensseitige Kompensation möglicher Defizite in der Ausbildung – liegen nach unserem Kenntnisstand bislang keine Untersuchungen vor. Allerdings wird für andere Länder ein Rückgang berichtet (vgl. O'Donnell et al., 2016), der aufgrund allgemeiner Sparmaßnahmen auch in Deutschland plausibel sein dürfte (vgl. auch Staatsministerium Baden-Württemberg, 2019). In diese Lücke stoßen dann die Digitalkonzerne Google und Facebook, die speziell zugeschnittene Fortbildungsprogramme für Journalistinnen und Journalisten entwickelt haben und häufig kostenlos anbieten (Google News Lab<sup>5</sup>, GNI Digital Growth Programm<sup>6</sup>, Facebook Reader Revenue Accelerator Programm<sup>7</sup>).

5 <https://newsinitiative.withgoogle.com/intl/de/google-news-lab/>

6 <https://germany.googleblog.com/2020/07/schulungsprogramm-fuer-verlage.html>

7 <https://www.facebook.com/journalismproject/accelerator>

### 3.1.2 Wissenschaft

Viele Bildungseinrichtungen betreiben gleichzeitig Forschung und können damit selbst zu Schlüsselakteuren im Innovationsprozess werden, wenn sie – wie z. B. im Bereich der Hochtechnologie üblich – neue Lösungen realisieren und in die wirtschaftliche Anwendung bringen (vgl. Welsch, 2005). So wurden im Zeitraum 2007 bis 2018 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie insgesamt 1.998 EXIST-Gründerstipendien vergeben, die die Ausgründung von Forschungsbefunden aus deutschen Hochschulen ermöglichen sollen (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation, 2019; Sanders et al., 2020). Im Journalismus sind den Autoren gleichwohl nur drei mit einem EXIST-Gründerstipendium geförderte Ausgründungen bekannt: das Greifswalder Magazin Katapult, das primär auf Statistiken und Infografiken setzt, Perspective Daily, eine auf konstruktiven Journalismus fokussierte Gründung aus Münster, sowie Kontextlab<sup>8</sup> aus Augsburg.

Insgesamt sind Universitäten, Hochschulen und andere Forschungseinrichtungen im deutschen Journalismus bisher kaum durch den Transfer bedeutsamer Grundlagenforschungen bzw. Innovationsleistungen in die Medienpraxis (im Sinne der in Abschnitt 2.2 entwickelten Differenzierung) aufgefallen. Es kann angeführt werden, dass dies nicht zu ihren Aufgaben zähle. Gleichwohl ist die Journalistik seit ihrer universitären Institutionalisierung in den 1970er Jahren in Deutschland als ein zentrales Bindeglied zwischen Wissenschaft und Journalismusausbildung angelegt (vgl. Schneider und Buschow, 2018). Aufgrund der erheblichen Veränderung ihres Gegenstandes fällt es der Disziplin möglicherweise zunehmend schwerer, Anwendungswissen für die Praxis zur Verfügung zu stellen. So kritisiert etwa die Journalistin Anne Kunze (2012) – im Einklang mit Vertretern des Faches (vgl. Krotz, 2014; Rühl, 2011) –, die Journalistik stelle „stets dieselben Fragen“, entfalte wenig Innovationskraft und unterstütze kaum bei der praktischen Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen. Dass praxisnahe Innovationsentwicklung auch in deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen möglich ist, zeigt allerdings die lokale Nachrichtenplattform molo.news (Hepp und Loosen, 2019a). Sie aggregiert Nachrichten und Events von verschiedenen Anbietern aus der Region Bremen und ist in Kooperation zwischen dem Zentrum für Medien-, Kommunikations- und Informationsforschung (ZeMKI) der Universität Bremen, dem Institut für Informationsmanagement Bremen, dem Leibniz-Institut für Medienforschung (Hans-Bredow-Institut) in Hamburg sowie Praxispartnern aus der Region Bremen entwickelt worden, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Während ausbildungsseitig die Zahl der Journalistik-Studiengänge in den vergangenen Jahren gestiegen ist (vgl. Gossel, 2019) – angetrieben wohl vor allem durch die privaten Hochschulen, die auf die weiterhin hohe Nachfrage auf Bewerberseite mit neuen Angeboten reagieren –, hat sich in Deutschland bislang keine Organisation etablieren können, die in ihrer Forschungs- und Transferleistung mit dem Nieman Journalism Lab an der Harvard University oder dem Reuters Institute for the Study of Journalism an der University of Oxford vergleichbar wäre. Das Nieman Journalism Lab ist eine 2008 gegründete Initiative, die die digitale Transformation des Journalismus insbesondere durch laufende Berichterstattung begleitet. Das Reuters Institute for the Study of Journalism in Oxford erhält erhebliche Drittmittelförderungen durch die Thomson Reuters Foundation, Google und andere Organisationen, um unter anderem aktuelle, praxisnahe Branchen- und Trendreports für den Journalismus (z. B. den globalen Digital News Report) bereitzustellen. Dass solche Forschungs- und Transferleistungen in Deutschland fehlen, hängt auch mit den Spezifika der Hochschullandschaft zusammen (vgl. Sanders et al., 2020). Weder ist die monetäre Ausstattung von Forschungseinrichtungen und Lehrstühlen in erwähnenswerter Weise an Transferleistungen orientiert, noch hat sie bisher positive Auswirkungen auf Karrierechancen. Ferner mangelt es an etablierten Formaten des Wissens- und Technologietransfers in die Medienpraxis (vgl. Meier, 2020; Meier und Schützeneder, 2019).

### 3.1.3 Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt ist die zentrale Quelle für das qualifizierte Personal, das im Prozess der journalistischen Innovationsentwicklung benötigt wird. „Fachkräftemangel verzögert und verhindert Innovationsprozesse“, resümiert Welsch (2005, S. 72).

Der journalistische Arbeitsmarkt ist eng verknüpft mit dem ihm vorgelagerten Bildungssystem: In Abschnitt 3.1.1 war gezeigt worden, dass nach wie vor eine große Zahl von Journalistinnen und Journalisten an Universitäten, Hochschulen und Journalistenschulen ausgebildet wird. Gelingt es dem Journalismus im sog. „War for Talents“ (Laugemann et al., 2015)

<sup>8</sup> [https://www.exist.de/SiteGlobals/Forms/Projektsuche/Alumnisuche\\_Formular.html](https://www.exist.de/SiteGlobals/Forms/Projektsuche/Alumnisuche_Formular.html)



weiterhin, die besten Absolventinnen und Absolventen aus dem Bildungssystem für sich zu gewinnen? Und wie gestaltet sich die Situation der Journalistinnen und Journalisten im Beruf?

Den journalistischen Arbeits- und Personalmarkt in Deutschland (sowie in Großbritannien und Schweden) untersucht eine aktuelle Studie von Borchardt et al. (2019) auf Grundlage qualitativer Leitfadenterviews mit Chefredakteurinnen und Chefredakteuren und Leiterinnen und Leitern von Journalistenschulen, Gruppendiskussionen sowie einer standardisierten Online-Befragung mit 195 Journalismus-Studierenden. Die Autorinnen und Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Personalgewinnung gegenwärtig eine der größten Herausforderungen für den Journalismus darstellt. Insbesondere Lokal- und Regionalzeitungen, die nicht mit attraktiven Standorten auftrumpfen können, seien betroffen. Lediglich prominente überregionale Titel hätten weiterhin einen großen Bewerbungspool, aus dem sie schöpfen könnten. Allerdings sinke die Loyalität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sodass diese eher als frühere Generationen bereit seien, ihren Arbeitgeber zu wechseln, wenn ihre hohen Ansprüche und Erwartungen an den Job (unter anderem hinsichtlich Work-Life-Balance, Weiterbildung) nicht erfüllt werden.

Die gestiegenen Ansprüche und die entsprechend verbesserten Arbeitsbedingungen für Hochqualifizierte in anderen Branchen werden auf Seiten des journalistischen Arbeitsmarktes jedoch kaum reflektiert. Im Gegenteil: Journalismus droht zu einem Beruf zu werden, den man sich leisten können muss (vgl. Buschow, 2018b). Bewerberinnen und Bewerber müssen häufig eigene finanzielle Mittel mitbringen, um im Job Fuß fassen zu können, z. B. um unbezahlte Praktika in hochpreisigen Medienstädten wie Hamburg oder München absolvieren zu können (vgl. Deuze und Witschge, 2020). Gossel und Kalka (2019) heben hervor, Redaktionen würden Volontärinnen und Volontäre vorrangig als „billige Arbeitskräfte“ (S. 1) und nicht als Auszubildende ansehen. Noch dazu wird von Journalistinnen und Journalisten seit jeher ein hohes Maß an Flexibilität erwartet: Kein geringer Teil ist in freiberuflicher Tätigkeit beschäftigt (in Deutschland ca. 23 Prozent, wie Steindl et al. [2017] errechnen). Viele dieser Freien müssen den größeren Teil ihres Lebensunterhalts allerdings mit Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bestreiten, da journalistische Tätigkeit für sich mittlerweile kein ausreichend hohes Einkommen und keine soziale Absicherung mehr verspricht (vgl. Schnedler, 2020). Der Stundenlohn Freier lag im Jahr 2019 laut einer Studie von Freischreiber (2020) bei ca. 22 Euro, wovon netto im Schnitt etwa 7,50 Euro blieben.

Schon in den vergangenen Jahren ist die Zahl der hauptberuflich tätigen Journalistinnen und Journalisten in Deutschland gesunken (vgl. Steindl et al., 2017) und die Zahl der freiberuflichen Einzelunternehmerinnen und Einzelunternehmer (sog. „entrepreneurial journalists“; vgl. Elmore und Massey, 2012) angestiegen. Seufert (2013) hat errechnet, dass im Verlagswesen insgesamt (d. h. auch außerhalb der Redaktion) von 2006 bis 2011 40.000 Stellen abgebaut wurden. Am Arbeitsmarkt konnten dazu die Effekte der COVID-19-Pandemie sehr früh beobachtet werden: Mehrere Medienprodukte (z. B. Frankfurter Allgemeine Woche, Bento, taz Gazete) wurden bereits eingestellt, woraus auch Arbeitsplatzabbau und Auftragsverluste freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resultieren. Selbst wenn argumentiert wird, dass Entlassungen zu Neugründungen und finanzielle Restriktionen zu Kreativität und Innovationsleistungen führen können (vgl. Deuze und Witschge, 2020), dürften sich diese skizzierten Arbeitsbedingungen für die Zukunftsfähigkeit des Berufs, sein Ansehen und seine Reputation in der Gesellschaft sowie im Wettstreit um die besten Nachwuchskräfte – trotz allem Idealismus – insgesamt doch als negativ für den Journalismus erweisen.

Hinzu kommt, dass unter anderem die schwierigen Arbeitsbedingungen den häufig eingeforderten Wandel der Personalstruktur in Redaktionen ausbremsen, was sich ebenfalls als kontraproduktiv für die Innovationsfähigkeit erweisen kann. Im Hinblick auf Geschlecht, soziale Schicht, ethnische Herkunft, Religionszugehörigkeit usw. gelten Redaktionen als zu wenig divers. Eine große Homogenität in Organisationen sowie Zugangshürden für Talente, die nicht in das etablierte Schema passen, reduzieren aber tendenziell die Kreativität und Innovationsfähigkeit. Beispielsweise kann es schwerfallen, Produkte passgenau für solche Nutzerinnen und Nutzer zu entwickeln, deren Lebensrealitäten (z. B. manifestiert durch einen Migrationshintergrund) in einer Redaktion nicht repräsentiert sind. Laut dem Stand der Forschung sind deutsche Redaktionen von dieser Problematik besonders betroffen (vgl. Borchardt et al., 2019; Neue Deutsche Medienmacher\*innen, 2020).

### 3.1.4 Finanzierung

Das Finanzsystem stellt die zur Vorfinanzierung von Innovationen erforderlichen Mittel bereit, die Unternehmerinnen und Unternehmer nicht selbst aus dem laufenden Cashflow ihres Geschäfts aufbringen können (oder wollen). Insbesondere für die Gründung neuer Unternehmen ist diese Anschubfinanzierung von großer Bedeutung (vgl. Welsch, 2005), zunehmend

aber auch für etablierte Medienunternehmen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Wie viel Geld fließt heute von welchen Finanzgebern für Innovationsaktivitäten in den deutschen Journalismus? Tabelle 2 zeigt, dass zwar verschiedene Akteure als Investoren bzw. externe Finanzgeber in Frage kommen, zusammengenommen jedoch offenbar bislang nur unzureichende Ressourcen verfügbar sind.

**Tabelle 2: Potenzielle Finanzgeber für Innovationen im Journalismus**

Finanzier	Gegenwärtige Situation in Deutschland	Potenzial
Banken	Kredite für Innovationsprojekte im Journalismus sind grundsätzlich denkbar, aber schwer zu erhalten und unüblich	↘
Risikokapitalgeber (Venture Capitalists, Corporate Venture Capitalists, Business Angels)	Risiko- und Wachstumskapital hat hohe Erwartungen an Geschäftsentwicklung und -gewinne, die von journalistischen Innovationsprojekten meistens nicht eingelöst werden können	↘
Öffentliche Hand (Landesmedienanstalten, Wirtschaftsförderung)	Wenige regionale Innovationsprogramme, die bislang eher kleinere Budgets in einer frühen Phase bereitstellen	↗
Crowdfunding	Für kleinere Finanzierungsummen bewährt, in Ausnahmefällen auch für Leuchtturmprojekte	↗
Stiftungen und Spender	Primär für nicht gewinnorientierte Medien; bislang vergleichsweise geringe Investments	→
Innovationsfonds von Digitalkonzernen	Google DNI in 2019 ausgelaufen; Facebook mit kleineren Investments vor allem in Ausbildung und Medienkompetenz	→

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von Bodenhöfer et al. (2020)

Die Finanzierungsbedingungen für journalistische Innovationen haben Bodenhöfer et al. (2020) am Beispiel der Investitionen in journalistische Neugründungen untersucht. Für die Ende 2017 durchgeführte Studie wurden acht unterschiedlich positionierte Kapitalgeber, die zu diesem Zeitpunkt Finanzmittel für Neugründungen im deutschen Journalismus zur Verfügung stellten, hinsichtlich ihrer Auswahl- und Entscheidungskriterien befragt. Ziel war es, die Kriterien zu ermitteln, an denen journalistische Inhalteproduktion von Finanziers gemessen wird, und zu prüfen, inwieweit Neugründungen diese erfüllen können. In der Studie gelangen die Autoren zu der Einschätzung, dass Risiko- und Wachstumskapitalgeber wie Venture Capitalists, Business Angels und Corporate Venture Capitalists keine geeigneten Partner für journalistische Innovationsprojekte sind. Zwar wurden in den letzten Jahren vereinzelt große Summen an Venture Capital (Risikokapital) in Neugründungen wie BuzzFeed oder VICE investiert. Hierbei handelt es sich aber um deutliche Ausnahmen, welche sich als Technologie- und weniger als Mediengründungen positionierten und die ganz überwiegend am ohnehin investitionsfreudigeren US-amerikanischen Markt gestartet wurden (vgl. Usher, 2017). Auch Otubuse et al. (2020) stellen in einer globalen Analyse fest, dass das Finanzierungsniveau von journalistischen Neugründungen deutlich niedriger ist als in jüngeren und schnell wachsenden Sektoren wie Künstliche Intelligenz, Blockchain und Fintech. Risiko- und Wachstumskapitalgeber würden die Besonderheiten der Medienbranche zumeist nicht angemessen reflektieren und journalistische Projekte nach denselben Maßstäben (vor allem Wachstums-, Gewinn- und Veräußerungschancen) beurteilen, die beispielsweise für wachstumsstarke Technologie-Start-ups gelten. Der Branche haftet zudem das Stigma einer äußerst schwierigen Erlössituation an, die Kapitalgeber abschreckt. Auch Banken scheiden bei Neugründungen als Finanziers aus, da ihnen häufig die notwendige Erfahrung fehlt und Kredite für junge Unternehmen ohne Sicherheiten nur schwer oder gar nicht zu erhalten sind (vgl. Bodenhöfer et al., 2020).

Dem Crowdfunding, also der Bereitstellung kleinerer Geldbeträge durch zahlreiche Einzelpersonen, kann eine gewisse Bedeutung für die (Vor-)Finanzierung von Medienprodukten zukommen (vgl. Ehlers und Rau, 2014). Sobald jedoch ein stärkeres Wachstum angestrebt wird, werden größere Mengen Kapital benötigt, die – von Ausnahmen wie Krautreporter in Deutschland oder Republik in der Schweiz abgesehen – nicht in einem einmaligen Finanzierungsprozess über einen Schwarm von Nutzerinnen und Nutzern bereitgestellt werden können (vgl. Bodenhöfer et al., 2020).

Als Folge sind journalistischen Neugründungen verstärkt auf Finanziers angewiesen, die keine gewinnorientierten Ziele verfolgen. Der Bereitstellung von (Start-)Kapital steht bei ihnen in aller Regel keine direkte Gegenleistung (z. B. eine Unternehmensbeteiligung oder Zinsen) gegenüber. Drei Formen sind verbreitet:



1. **Stiftungen** (z. B. August-Schwingenstein-Stiftung, Brost-Stiftung, Klaus Tschira Stiftung, Rudolf Augstein Stiftung, Schöpflin Stiftung; auf gesamteuropäischer Ebene Civitates als Initiative des Network of European Foundations) unterstützen vereinzelt journalistische Projekte, wobei ihr Fokus auf gemeinnützigen, nicht gewinnorientierten Neugründungen (z. B. dem Recherchezentrum CORRECTIV, dem Grow-Stipendium für gemeinnützigen Journalismus<sup>9</sup>) liegt (vgl. Luminare et al., 2020). Eine Studie von Lutz Frühbrodt zeigt aber, dass in Deutschland gerade einmal 85 von gut 22.000 Stiftungen (weniger als 0,4 Prozent) die Förderung des Journalismus zum Ziel haben (vgl. Frühbrodt, 2019). Das Engagement von Stiftern ist also in Deutschland – im Gegensatz etwa zu den USA – kaum ausgeprägt (vgl. Luminare et al., 2020), was vermutlich unter anderem auf die rechtliche Problematik zurückzuführen ist, dass Journalismus in Deutschland bislang nicht als gemeinnützig eingestuft wird. Auch einzelne **Spender bzw. Mäzene** spielen im deutschen Journalismus bislang (und im Vergleich zu den USA) kaum eine Rolle.
2. Die US-amerikanischen Digitalkonzerne Google und Facebook haben in den vergangenen Jahren **Innovationsfonds** speziell für die Förderung des Journalismus eingerichtet. Die Gründe für das Engagement sind vielfältig: Während Google selbst davon spricht, das journalistische Ökosystem und seine Publishing-Partner unterstützen zu wollen, vermuten Kritiker eine PR-Kampagne, um unerwünschte Regulierungen (z. B. ein Leistungsschutzrecht für Presseverlage) abzuwehren. Dachwitz und Fanta (2020) haben die Google Digital News Initiative (DNI) untersucht und zeigten, dass Google von 2015 bis 2019 in sechs Förderrunden insgesamt ca. 140 Millionen Euro Innovationsförderung an 662 Projekte in 30 europäischen Ländern vergeben hat. Die Google DNI bezeichnen die Autoren deshalb auch als die größte Zahlung in der Wirtschaftsgeschichte, die ein Privatunternehmen jemals freiwillig an andere Organisationen geleistet hat. Zwar hat Google unter den Bedingungen der Corona-Pandemie einen Nothilfefonds („Journalism Emergency Relief“ mit 15 Millionen US-Dollar für lokale Nachrichten; vgl. Google, 2020a) aufgesetzt und ein neuartiges Lizenzmodell in Kooperation mit ausgewählten Verlagen angekündigt (vgl. Google, 2020b), gleichwohl sind die großen DNI-Budgets in Europa vollständig ausgeschöpft und es ist zweifelhaft, ob Google nochmals Direktzahlungen in ähnlicher Höhe aufwenden wird.
3. In den letzten Jahren sind außerdem einige **Innovationsprogramme der öffentlichen Hand** gestartet worden, die eine Frühphasenfinanzierung bereitstellen: Das Medieninnovationszentrum Babelsberg (MIZ) der Medienanstalt Berlin-Brandenburg, das Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW, das MediaLab Bayern und Media Lift von nextMedia Hamburg unterstützen journalistische Innovationsprojekte (vgl. Abschnitt 4.1.1). Auffällig ist jedoch ihre anhaltende Unterfinanzierung: Während die Google DNI allein in Deutschland über vier Jahre ca. 20 Millionen Euro an 92 Innovationsprojekte ausschüttete (vgl. Dachwitz und Fanta, 2020), blieben die innovationspolitischen Investitionen der öffentlichen Hand bislang weit dahinter zurück (vgl. Abschnitt 4.1.1). Im Juli 2020 hat der Deutsche Bundestag nun allerdings in einem Nachtragshaushalt insgesamt 220 Millionen Euro für die „Förderung der digitalen Transformation des Verlagswesens zur Förderung des Absatzes und der Verbreitung von Abonnementzeitungen, -zeitschriften und Anzeigenblättern“ über die nächsten Jahre bereitgestellt; Vergabeverfahren und -kriterien sind gegenwärtig noch unbekannt (vgl. Deutscher Bundestag, 2020).

### 3.1.5 Berufskultur

Zahlreiche Studien haben die grundsätzliche Haltung von Journalistinnen und Journalisten gegenüber Wandel und Innovation untersucht, die eng verbunden zu sein scheint mit der journalistischen Berufskultur im Allgemeinen (vgl. unter anderem Boczkowski, 2004; Boyles, 2016; Buschow et al., 2011; Gade, 2004; Paulussen, 2016). Diese Untersuchungen stützen sich zumeist auf einzelne Veränderungs- und Reorganisationsprozesse in Redaktionen, die seit den 1990er Jahren vermehrt im Kontext der Digitalisierung umgesetzt worden sind.

In Summe dokumentieren die empirischen Ergebnisse auf Seiten der Journalistinnen und Journalisten eine grundlegende Skepsis, wenig Offenheit dem Neuen gegenüber und teils auch Widerstände gegen redaktionelle Veränderungen („resistance to change“). So hatte das Readership Institute (2000) im Jahr 2000 US-amerikanische Redaktionen untersucht und zeigen können, dass die große Mehrheit eine veränderungsabweisende Organisationskultur („passive/defensive culture“) an den Tag legte (vgl. auch Boyles, 2016). Die vorherrschende Innovationskepsis unter Journalistinnen und Journalisten wird vorrangig als eine Folge der journalistischen Berufskultur interpretiert (vgl. Ryfe, 2012): Angst vor der Unterminie-

<sup>9</sup> <https://netzwerkrecherche.org/ziele/gemeinnuetziger-journalismus/grow-stipendien/>

rung journalistischer Werte und Normen, vor verschlechterten Arbeitsbedingungen in der Redaktion und verminderter Produktqualität. Auch der im Beruf notwendige Zweifel und eine kritische Grundhaltung, wie sie dem journalistischen Handwerk eigen ist, werden als Hemmnisse angeführt (vgl. Buschow et al., 2011).

Obwohl ein Großteil der Studien vor mehr als zehn Jahren und vorrangig in den USA durchgeführt wurde, gibt es Grund zu der Annahme, dass die damals beobachteten Ergebnisse überwiegend auch für die heutigen Journalistinnen und Journalisten in Deutschland Gültigkeit haben. Dies legt zumindest die zentrale Rolle nahe, die der journalistischen Berufskultur als Barriere für Innovation und Wandel in der Forschung zugeschrieben wird – und diese Kultur ist erstaunlich stabil, findet sich in ihrer klassischen Form sogar in journalistischen Neugründungen (vgl. Buschow, 2018b; Deuze und Witschge, 2020). Eine solche Kultur und Arbeitsweise steht darüber hinaus in starkem Konflikt mit heute als zentral angenommenen Prämissen der Innovationsentwicklung: einer agilen, iterativen Arbeitsweise, einem risikoaffinen Trial-and-Error-Vorgehen („Fehlerkultur“), einer starken Orientierung an den Bedürfnissen und dem Feedback von Nutzerinnen und Nutzern („Nutzerzentrierung“) sowie interdisziplinär zusammengesetzten, bereichsübergreifenden Teams (vgl. Boyles, 2016; Lehtisaari et al., 2018; Rinsdorf und Buschow, 2020; Usher und Kammer, 2019).

### 3.1.6 Recht

Das Rechtssystem garantiert durch gesetzliche Regelungen Stabilität und Sicherheit im Innovationsprozess. Im Innovationssysteme-Ansatz werden üblicherweise das Wettbewerbsrecht sowie Immaterialgüterrechte (bei Technologien vor allem Patente) als zentral identifiziert, da sie wichtige Anreize für Innovation darstellen können (vgl. Welsch, 2005).

Im Journalismus sind Patente von geringer Bedeutung (vgl. Abschnitt 2.2), während das Wettbewerbs- und das Immaterialgüterrecht in der veränderten Konkurrenzsituation sowie in der Abhängigkeit von US-amerikanischen Digitalkonzernen neue Relevanz erlangt haben. Beispielsweise argumentieren deutsche Presseverlage, dass der Nachrichten-Aggregator Google News urheber- und wettbewerbsrechtlich zu regulieren sei, da er ohne Zustimmung auf dem journalistischen Geschäft der Verlage aufbaue und es dadurch untergrabe (in der Folge unter anderem Investitionen für Innovationen fehlten). Vorgeschlagen wird ein spezifisches Leistungsschutzrecht für Presseverlage, das Google zu entsprechenden Lizenzzahlungen an Verlage verpflichtet (vgl. Buschow, 2012). Ob diese Immaterialgüterrechte in der Medienbranche insgesamt innovationsfördernd oder -hemmend wirken, ist gleichwohl umstritten (vgl. exemplarisch Carrier, 2012).

Im Wettbewerbsrecht wird auch die Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks diskutiert: Von Seiten privatwirtschaftlich organisierter Medien wird dieser als ein Wettbewerber wahrgenommen, der durch Rundfunkbeiträge den Markteinflüssen weitgehend entzogen ist und somit marktverzerrend wirke (vgl. Brinkmann, 2018). Innovationsaktivitäten der privatwirtschaftlichen Akteure würden so, laut Verlagsseite, systematisch unterbunden (sog. „Crowding-out“), wofür aber empirisch kaum Belege vorliegen (vgl. Sehl et al., 2020).

Eine weitere Dimension betrifft die rechtlich-administrativen Vorgaben eines Landes (z. B. hinsichtlich Steuern und Regulierung, sog. „red tape“), die in einer Volkswirtschaft an Innovationsprojekte – und hier vor allem an Neugründungen – gestellt werden. Der Global Entrepreneurship Monitor (2019) attestiert Deutschland in dieser Dimension eine eher defizitäre Ausgangssituation, was auch an der unzureichenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung hängt (vgl. auch Böhm et al., 2019). Für Gründungen im deutschen Journalismus konnte Buschow (2018b) zeigen, dass diese in der Startphase vor bürokratischen Herausforderungen stehen, denen ihre Gründerinnen und Gründer – häufig vormalige Journalistinnen und Journalisten ohne wirtschaftliche Vorerfahrung – zunächst nicht gewachsen sind (vgl. auch Abschnitt 3.2.2).

## 3.2 Schlüsselakteure

Dem Innovationssysteme-Ansatz folgend werden Innovationen von Schlüsselakteuren unter den in Abschnitt 3.1 skizzierten Kontextbedingungen entwickelt und durchgesetzt. Für ein fundiertes Verständnis des Innovationssystems ist das Wissen über die Innovationsfähigkeit dieser Akteure wichtig, auch wenn Maßnahmen der Innovationspolitik vorrangig nicht an diesen Einzelakteuren ansetzen (vgl. auch Abschnitt 2.3).

Im Folgenden stehen etablierte Verlage und privatwirtschaftliche sowie öffentlich-rechtliche Rundfunksender (Abschnitt 3.2.1), journalistische Neugründungen mit und ohne Gewinnerorientierung (Abschnitt 3.2.2), individuelle Medienschaffende (Abschnitt 3.2.3) sowie Kooperationen unter diesen Akteuren (Abschnitt 3.2.4) im Hinblick auf ihre Innovationspotenziale im Fokus. Ausgewählt wurden solche innovationsbetreibenden Akteure, die aktiv in der journalistischen Inhalteproduktion tätig sind und nicht allein in der Distribution des Journalismus (vgl. Buschow, 2018b). Schon in Abschnitt 2.2 war allerdings betont worden, dass bislang keine wissenschaftlichen Untersuchungen des quantitativen Innovationsvolumens einzelner Akteure, Organisationsformen oder des deutschen Journalismus insgesamt vorliegen. Deshalb kann die folgende Ausführung nur Voraussetzungen und Bedingungen skizzieren, unter denen die Innovationsentwicklung der betrachteten Akteure verläuft, sowie erste empirische Einzelbefunde aus der Literatur darstellen – eine umfassende Bewertung der Innovationsleistungen ist auf dem Stand der Forschung gegenwärtig nicht möglich.

## 3.2.1 Verlage und Rundfunksender

Eine zentrale Akteursgruppe, von der Innovationen im Journalismus erwartet werden, sind die etablierten Verlagsunternehmen (Verlage) sowie die öffentlich-rechtlich und privatwirtschaftlich organisierten Fernseh- und Hörfunksender (Rundfunk).

### Innovationskraft der Verlage

Insbesondere die Verlage stellen in Deutschland weiterhin die zahlenmäßig wichtigsten Arbeitgeber für Journalistinnen und Journalisten dar (vgl. Lobigs, 2013). Sowohl im öffentlichen Diskurs wie auch in der wissenschaftlichen Forschung wird ihnen jedoch eine eher geringe Innovationskraft zugesprochen. In der Vergangenheit unterhielten (Zeitungs-)Verlage in den seltensten Fällen spezialisierte Abteilungen für Forschung und Entwicklung. Innovation im Inhaltlichen – d. h. die routinemäßige Aktualisierung der Zeitung im Erscheinungsintervall (vgl. Abschnitt 2.2) – lag in der Verantwortung der Redaktion. Im Verlagsmanagement wurde, zugespitzt gesagt, vorzugsweise verwaltet und nicht innoviert, da das Geschäft (insbesondere in lokalen Einzeitungskreisen) als stabil und einkommensstark galt, lange Zeit keiner grundsätzlichen Produktinnovation bedurfte (vgl. Winter und Buschow, 2014).<sup>10</sup>

Die Digitalisierung hat diese Marktbedingungen fundamental verändert und eine Situation großer Unsicherheit bzw. Unbeständigkeit geschaffen, auf die Medienmanagerinnen und -manager in Verlagen, aber auch die Redaktionen wegen des Fehlens einer Innovationskultur kaum vorbereitet waren (vgl. Boyles, 2016; Paulussen, 2016). Insbesondere das bewährte Erlösmodell der Zeitung, das auf einer Kombination von Anzeigenfinanzierung und Leserzahlungen fußte, ist durch die Digitalisierung unter erheblichen Druck geraten (vgl. Buschow, 2018b; Buschow und Wellbrock, 2019). Deutsche Verlage haben in der Folge unterschiedliche Strategien eingeschlagen, die jedoch eint, dass sie der Innovation im ursprünglichen Kerngeschäft des Journalismus keine hohe Priorität eingeräumt haben. Vielmehr ist in Verlagen im vergangenen Jahrzehnt vorrangig der Abbau redaktioneller Ressourcen (Stellen- und Gehaltskürzungen, Outsourcing, Streichung von aufwändigen/investigativen Recherchen, Verlängerung von Arbeitszeiten, Teilzeitbeschäftigung), die Reorganisation des Produktionsprozesses (z. B. in zentralisierten Newsrooms unter Auflösung von Ressorts) sowie die Zusammenlegungen zu Mantelredaktionen, die Kündigung von Tarifverträgen oder der Verkauf und die Einstellung ganzer Pressetitel betrieben worden (vgl. Buschow, 2018b). Dieser Zustand spiegelt sich auch in den bereits skizzierten Bedingungen am journalistischen Arbeitsmarkt (vgl. Abschnitt 3.1.3). Dachwitz und Fanta (2020) haben in ihrer Studie zu Googles Förderfonds Digital News Initiative auf Grundlage von Interviews mit Verlagsvertreterinnen und -vertretern sowie Redaktionsmitgliedern zeigen können, dass die zentrale Motivation für die Einreichung von Projekten beim Fonds der „mangelnde finanzielle Spielraum für Innovationsbestrebungen im Alltagsgeschäft“ war. Auf Basis ihrer empirischen Befunde schätzen die Autoren die Bedeutung der Förderung durch Google für die Innovationsbestrebungen der deutschen Verlage als ausgesprochen hoch ein. Die Corona-Situation mit einbrechenden Anzeigenerlösen verschärft die problematische Stellung von Innovation in etablierten Verlagshäusern noch weiter: So wird von gekürzten Budgets und abgebrochenen Projekten in den Innovationsabteilungen und -teams berichtet, die schon vor der Krise mutmaßlich überschaubar ausgestattet waren.

Wenn im Journalismus Innovation stattfindet, dann offenbar primär in Form erhaltender bzw. inkrementeller Neuerungen, d. h. der schrittweisen Fortentwicklung bekannter Produkte bzw. Produktionsverfahren (vgl. Evens et al., 2017; García-Avilés et al., 2018; Krumsvik et al., 2019; Lehtisaari et al., 2018; Paulussen, 2016). Das gilt beispielsweise auch für neuere

<sup>10</sup> Unterschiede bestehen zu Zeitschriftenverlagen, die immer schon sehr viel stärker an neuen Zeitschriftenprodukten (d. h. Angebotsinnovationen) gearbeitet haben.

Paid-Content-Modelle und Paywalls (vgl. Buschow und Wellbrock, 2019), die weiterhin vorrangig beabsichtigen, die bewährte Logik des Zeitungsprodukts in die digitale Welt zu übersetzen. Auch spezifische Leserbindungsmaßnahmen wie Newsletter oder Kunden-Clubs (vgl. Goetz, 2019) können am ehesten als erhaltende Innovationen eingeordnet werden, die schon bestehende Zielgruppen adressieren.

Bemerkenswert ist allerdings die Beobachtung, dass etablierte Verlage in Deutschland teilweise nennenswerte Investitionen in kerngeschäftsfremde Digitalgeschäfte (re-)allokieren (vgl. Kunz et al., 2017; Lobigs und Neuberger, 2018; für die Schweiz: Puppis et al., 2017). Insbesondere größere Verlage verfolgen offenbar eine „paradigmatic innovation“ (vgl. Abschnitt 2.2), die durch veränderte Denkweise und Geschäftslogik geprägt ist. Beispielsweise erwirtschaftet die Axel Springer SE als eins der größten Verlagshäuser Europas den Hauptanteil seiner Digitalumsätze mit digitalen Rubrikenportalen in den Bereichen Stellenanzeigen und Immobilien (Axel Springer, 2020).

Deshalb wird in der Branche seit längerem die Frage debattiert: Bleiben (Groß-)Verlage journalistische Unternehmen? Zweifel hieran ergeben sich auch mit Blick auf ihr Investmentverhalten (vgl. Bodenhöfer et al., 2020; Kunz et al., 2017). Anekdotische Evidenz legt nahe, dass in den Innovationsprogrammen von Verlagen (Accelerator, Innovationlabs etc.; vgl. auch Usher und Kammer, 2019) insgesamt nur sehr wenige Gründungen aufgebaut bzw. unterstützt werden, die die Produktion von Journalismus als Geschäftszweck verfolgen. Der Schwerpunkt liegt vielmehr auf (Digital-)Unternehmen abseits des klassischen Journalismus, die häufig technologiegetriebene Geschäftsmodelle mit großen Wachstumsversprechen und hoher Skalierbarkeit anstreben (vgl. auch EY Parthenon, 2020). Die Strategie der Verlage folgt also in vielerlei Hinsicht der Logik von Finanzinvestoren (vgl. Abschnitt 3.1.4), sodass auch kritisiert wird, sie würden ihrer publizistischen Verantwortung, die sie in öffentlichen Debatten regelmäßig für sich reklamieren, nicht gerecht (vgl. Buschow, 2019b).

Ob Angst vor einer Selbstkannibalisierung des klassischen Zeitungsgeschäfts ausschlaggebend ist (vgl. Lehtisaari et al., 2018), ob auch Verlage – ähnlich wie Finanzinvestoren (vgl. Abschnitt 3.1.4) – den Journalismus im Vergleich zu neuen digitalen Geschäftsfeldern als nicht ausreichend gewinnträchtig erachten oder ob innerorganisationale Hemmnisse der Innovation entgegenstehen (z. B. Pfadabhängigkeiten; vgl. Koch, 2008; Rothmann, 2013), kann auf dem Stand der aktuellen Forschung nicht abschließend beurteilt werden. Es bleibt aber festzuhalten, dass (deutsche) Verlage hinsichtlich einer Innovation im Journalismus als ausgesprochen zögerlich eingeschätzt werden müssen und bisher eher auf Exploitation als auf Exploration gesetzt haben (vgl. O'Reilly und Tushman, 2004).

### **Innovationskraft des Rundfunks**

Für den Rundfunk ergibt die Analyse ein weniger eindeutiges Bild: Während der Einkauf bzw. die Entwicklung neuer Formate und Shows (Angebotsinnovationen, ggf. Genreinnovationen; vgl. Abschnitt 2.2) zum Tagesgeschäft des privatwirtschaftlich organisierten Fernsehens in Deutschland zählt, sind diese Sendungen in den seltensten Fällen als journalistisch einzuschätzen. Neben einzelnen Ausnahmen wie dem zur RTL-Gruppe zugehörigen Nachrichtensender n-tv kommt eine größere Bedeutung offenbar dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu. Er kann als Innovationslabor und Experimentierfeld dienen, wie angrenzende europäische Länder belegen (vgl. van Kranenburg, 2017a). Auch in Deutschland wird das neuerdings bestätigt, unter anderem durch die Entwicklung des an junge Menschen gerichteten Content-Netzwerks funk (Grasmuck, 2020; Stark und Steiner, 2018), das mit 45 Millionen Euro pro Jahr finanziert ist. Mit funk stellt der öffentlich-rechtliche Rundfunk unter Beweis, dass er Finanzier für publizistische Innovationen sein kann, wenn er hier innovative Formate in Auftrag gibt oder diese von externen Produzenten einkauft, was zur wirtschaftlichen Stabilität kleinerer und innovativer Organisationseinheiten wie etwa der Sendefähig GmbH, die unter anderem das Y-Kollektiv produziert, beitragen kann (vgl. Buschow, 2018c). Hinzu kommt der Aufbau von Innovationslaboren (z. B. jüngst dem SWR X Lab<sup>11</sup>) oder die Gründung der Innovations- und Digitalagentur (ida)<sup>12</sup> durch MDR und ZDF in Leipzig und Erfurt. Allerdings sind die Innovationsleistungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nur in ausgewählten Innovationsfeldern (vgl. Abschnitt 2.2) zu erwarten. Gänzliche neue Medienprodukte (z. B. neue Sender oder Netzwerke) müssen von der Medienpolitik beauftragt werden; ihre Entwicklung liegt nicht in der Hand der Anstalten.

Paradigmatische Innovationen, die neue Geschäftsmodelle im Journalismus vorwegnehmen könnten, sind aufgrund der spezifischen Finanzierungsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nicht vorgesehen. Hinzu kommt, dass Public Service Media europaweit unter Druck geraten sind und im Allgemeinen auch in Deutschland kein Zuwachs von Finanzierung und Personal zu erwarten ist (vgl. van Kranenburg, 2017a), wie die jüngsten Debatten um die Erhöhung des Rundfunk-

11 <https://www.swr.de/unternehmen/xlab-100.html>

12 <https://www.ida.me/>

beitrags gezeigt haben. Innerhalb der Organisationen hingegen hemmen womöglich Bestands- und Entwicklungsgarantie Innovationen. In Summe beeinträchtigen diese Faktoren die Innovationskraft, die der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Journalismus entfalten könnte.

### 3.2.2 Journalistische Start-ups und Neugründungen

Die beschriebenen Defizite in der Innovationsfähigkeit etablierter Medienunternehmen werden als ein zentrales Motiv für die Gründung neuer Organisationen im Journalismus beschrieben (sog. „Frustrations-Gründungen“<sup>13</sup>) (vgl. unter anderem Buschow, 2018b; Deuze und Witschge, 2020). Seit einigen Jahren entstehen weltweit solche Neugründungen (unter anderem auch bezeichnet als News-Start-ups, Digital native publications, Digital pure-players, Digital-born news media, Online-only news providers<sup>14</sup>), die um ein digitales Medium herum aufgebaut werden, keine formelle Affiliation zu Bestandsunternehmen haben und mit einem journalistischen Anspruch starten (vgl. Buschow, 2018b; Buschow, 2020a). Vom freiberuflichen Einzelunternehmertum im Journalismus (sog. „entrepreneurial journalism“; vgl. Abschnitt 3.1.3) unterscheiden sie sich, indem sie ein eigenes Medienangebot aufbauen und nicht nur als Zulieferer für etablierte Medienhäuser tätig sind (vgl. Buschow, 2018b). In Deutschland zählen zu ihnen so unterschiedliche Organisationen wie Krautreporter, das Recherchezentrum CORRECTIV, Gabor Steingarts Media Pioneer oder die Journalismus-Plattform RiffReporter. Unterschieden wird zwischen kommerziellen (for-profit) Ansätzen einerseits und gemeinnützigen, nicht gewinnorientierten (not-for-profit) andererseits (vgl. Konieczna, 2018).

Anders als in den USA (vgl. Pew Research Center, 2019) sind für Deutschland die Markteintritte und -austritte dieser Neugründungen bislang nicht erforscht worden, sodass die Größe der Gesamtpopulation unbekannt ist.<sup>15</sup> Der deutsche Medienmarkt ist jedoch weiterhin recht stabil, was den Eintritt junger Unternehmen (unter anderem durch fehlende Marktnischen) erschweren und die Gründungsdynamik, insbesondere durch die geringere Verfügbarkeit von Talenten (vgl. García-Avilés et al., 2018; siehe auch Abschnitt 3.1.3), hemmen kann (vgl. Buschow, 2018b). Eine positive Folge kann aber sein, dass weniger Gründungen aus der Not – d. h. aus Mangel an Erwerbsalternativen und finanzieller Bedürftigkeit – zu verzeichnen sind. Diesen wird branchenübergreifend eine geringere Überlebenswahrscheinlichkeit zugesprochen als chancenorientierten Gründungen, die auf höhere Verdienste und die Realisierung einer Marktchance abzielen („Opportunity-Gründungen“) (vgl. KfW Research, 2018).

Ausgehend von theoretischen Erwägungen der Entrepreneurship- und Organisationsforschung verbinden sich mit Neugründungen populäre Hoffnungen auf innovative Fortschritte im Journalismus (vgl. Buschow, 2019b). Sie können ein Prüfstand und Experimentierraum für Veränderungen sein, da sie gezwungen sind, sich am Markt von den etablierten Medien zu differenzieren, dabei aber in einem geringeren Maße durch bestehende Traditionen und Branchenstandards geprägt werden. Darüber hinaus können sie zu Trendsettern und Prototypen für eine ganze Branche werden, wenn sich die von ihnen erprobten Innovationen als marktgängig erweisen sollten und etablierte Medienunternehmen diese imitieren (vgl. Buschow, 2018b; Boyles, 2016; Küng, 2015; Usher und Kammer, 2019). Nicht zuletzt wird mit ihnen die Hoffnung verbunden, zukunftsträchtige Arbeitsplätze für Journalistinnen und Journalisten zu schaffen (vgl. Buschow, 2018b).

#### Innovationskraft von Neugründungen

Ungeachtet des ihnen zugeschriebenen Potenzials muss die tatsächliche Innovationskraft von Neugründungen im Journalismus differenziert betrachtet werden. In ihrer empirischen Studie zu journalismusbezogenen Innovationsaktivitäten im spanischen Medienmarkt gelangen García-Avilés et al. (2018) zu dem Befund, dass es vorrangig neu gegründete „pure digital players“ (S. 38) sind, die radikale Innovationen vorantreiben. Buschow (2020a) hingegen zeigt für den deutschen Markt, dass die von ihm untersuchten Neugründungen die Grundlagen der journalistischen Tätigkeit und des Mediengeschäfts nicht radikal hinterfragen, ihrer potenziellen Innovationsleistung vielmehr schon vor dem eigentlichen Marktstart bestimmte Barrieren im Wege stehen:

<sup>13</sup> Der Begriff geht auf eine Diskussion zwischen Tabea Grzeszyk (Hostwriter) und Christopher Buschow zurück, die im Rahmen der Konferenz „Alternative Finanzierungsmodelle im Journalismus“ der Robert Bosch-Stiftung am 13. Oktober 2018 in Berlin stattfand (vgl. Altmeier, 2018).

<sup>14</sup> Als Start-ups im engen Sinne werden meist Unternehmensgründungen jener Kategorie bezeichnet, die mit externer Risikokapitalfinanzierung von Investoren angestoßen werden und auf hohe Rentabilität, Innovation, Wachstum, kontinuierliche Verbesserung ihrer Erlösmodelle ausgerichtet sind und mithin die „Disruption“ ganzer Branchen auslösen. In diesem Gutachten wird der spezifische Begriff „Start-up“ jedoch nicht vom allgemeineren Begriff der „Neugründung“ unterschieden (zur Begriffsarbeit vgl. Buschow 2018b, S. 151–169).

<sup>15</sup> Allerdings haben Otubusen et al. (2020) anhand einer globalen Analyse von Crunchbase, einer Datenbank für Start-ups, festgestellt, dass die Zahl der weltweiten Unternehmensgründungen in den Bereichen Nachrichten und Journalismus im letzten Jahrzehnt sowohl absolut als auch relativ zurückgegangen ist.



- **Teamzusammensetzung:** Die Gründungsteams im (deutschen) Journalismus gelten als zu homogen. Hauptsächlich werden neue Projekte von vormals festangestellten oder freiberuflichen Journalistinnen und Journalisten aus etablierten Medienhäusern gestartet, denen es an technischer und betriebswirtschaftlicher Expertise fehlt. Ein Grund dafür ist, dass es für Branchenfremde eher unattraktiv erscheint, sich im Journalismus zu engagieren – zumal die Erträge und Veräußerungschancen eines journalistischen Start-ups im Vergleich zum Hightech-Sektor eher gering sind (vgl. Abschnitt 3.1.4).
- **Illusorische Vorstellungen von Tätigkeiten und Arbeitsbelastung:** Diese homogenen Teams, deren Mitglieder vorrangig aus dem klassischen Journalismus kommen, sehen sich mit herausfordernden (z. B. bürokratischen und kaufmännischen) Aufgaben und einer unerwartet hohen Arbeitsbelastung konfrontiert. Eine Neugründung ist nicht mit einer freiberuflichen Tätigkeit zu vergleichen und lässt den Gründerinnen und Gründern kaum Freiraum für die eigentliche journalistische Kerntätigkeit. Da jedoch häufig mit der Motivation gegründet wird, bestimmte Themenfelder, Publikationsformen und Darstellungsweisen zu besetzen, tendieren Gründerinnen und Gründer dazu, die geschäftsstützenden Tätigkeitsfelder wie Verwaltung, Marketing, Vertrieb, Technologie und Finanzierung zu vernachlässigen, was sich negativ auf den Fortbestand der Gründung auswirkt.
- **Fehlende Vernetzung:** Da Gründerinnen und Gründer nicht alle Herausforderungen des Gründungsprozesses eigenständig lösen können, benötigen sie Kontakte und Netzwerke, um die Aufbauphase zu bewältigen und sich am Markt zu positionieren (vgl. auch Powers und Zambrano, 2016). Ein Mangel an Unterstützung – vor allem über den Journalismus hinaus – erweist sich bei der Gründung als Fallstrick.
- **Interne Spannungen und Rollenkonflikte:** Da Gründerinnen und Gründer in allen Unternehmensbereichen mitarbeiten müssen, geraten sie rasch in eine komplizierte Doppelrolle, in der journalistische und wirtschaftliche Tätigkeiten parallel übernommen werden. So kommt es zu Spannungen und Rollenkonflikten zwischen Ökonomie und Publizistik, die die Entwicklung der Gründung lähmen können.
- **Medienmacher-Perspektive:** Wie auch Deuze und Witschge (2020) in ihrer international vergleichenden Studie zeigen, sind journalistische Neugründungen ganz überwiegend „passion projects“ (S. 61), die aus Leidenschaft und Idealismus gestartet werden. Buschow (2020a) stellt fest, dass den Interessen, Problemen und Bedürfnissen von potenziellen Nutzerinnen und Nutzern in der Produktentwicklung hingegen nur eine untergeordnete Rolle zukommt und deshalb mitunter „am Markt vorbei“ entwickelt wird.
- **Unterfinanzierung:** Die fehlende Anschubfinanzierung für journalistische Innovation trifft auch Neugründungen (vgl. Abschnitt 3.1.4). Die stark gesunkenen finanziellen Hürden und Markteintrittsbarrieren, ein eigenes Medienangebot zu starten, führen zu falschen Anreizen. Weil der initiale Start kostengünstig ist, werden die rasant steigenden Kosten in späteren Entwicklungsphasen unterschätzt, z. B. für die kostspielige Produktion qualitätsvoller Inhalte, der Aufbau von Reichweite und die Gewinnung zahlender Nutzerinnen und Nutzer (siehe unten). Weil sich manche Neugründungen außerdem an den „goldenen Zeiten“ des Printjournalismus orientieren, kopieren sie das bestehende Geschäftsmodell der Verlage – und stehen sodann vor denselben Herausforderungen wie die etablierten Medien. Die Folge sind prekäre Arbeitsbedingungen auch in journalistischen Neugründungen (vgl. Buschow, 2018b).

Ogleich Neugründungen eine höhere Flexibilität und größere Offenheit zugeschrieben wird (vgl. Usher und Kammer, 2019), hemmen die genannten Faktoren doch die praktische Implementierung ihrer theoretischen Innovationspotenziale. Haben Neugründungen – trotz dieser Barrieren – den Marktstart erfolgreich bewerkstelligt, sehen sie sich einer zentralen Herausforderung im Bereich der Distribution gegenüber: Durch massive Größenvorteile auf der Distributionsstufe des digitalen Wertschöpfungsprozesses (vgl. Hindman, 2018) wird der Kundenzugang im Wesentlichen von wenigen großen Technologie- und Plattformunternehmen kontrolliert. Sie entscheiden in der Konsequenz über die Auffindbarkeit von Inhalten und können diese entsprechend bepreisen und monetarisieren. Inhalte kleinerer und weniger finanzkräftiger Anbieter laufen deshalb Gefahr, kaum auffindbar zu sein. Denn sowohl der Aufbau starker Marken, mit denen direkte Reichweite erzielt werden könnte, als auch der Einkauf von Nutzerinnen und Nutzern über Marketing auf den Plattformen der erwähnten Technologieunternehmen ist meist mit erheblichen finanziellen Aufwendungen verbunden. Die Barrieren im Bereich der Distribution erschweren die Möglichkeit, das tatsächliche Marktpotenzial der entwickelten Inhalte und Produkte adäquat zu beurteilen.

Unter anderem aufgrund dieser schwierigen Marktsituation, die neben den Bestandsunternehmen ebenso die Neugründungen im Journalismus betrifft, sind in den letzten Jahren einige gemeinwohlorientierte, nicht-kommerzielle Gründungen gestartet worden. Ihre Zahl ist in Deutschland gegenwärtig noch überschaubar, sie adressieren aber manche Defizite der kommerziellen Neugründungen. Insbesondere werden ihnen Innovationsleistungen im Bereich der kostenintensiven, investigativen Recherchen sowie durch ihre Nähe zum Publikum, das sie häufig auch durch Spenden unterstützt, zugeschrieben (vgl. Luminare et al., 2020).

### 3.2.3 Individuelle Medienschaffende

Neugründungen und Innovationsprojekte in Bestandsunternehmen werden nur dann in Angriff genommen, wenn auch Medienschaffende mit Innovationsdrang und Experimentiergeist vorhanden sind (sog. Pioniere, vgl. Hepp und Loosen, 2019b). Zwar sind in Deutschland Fallbeispiele mit bemerkenswertem Pioniergeist dokumentiert – offenbar stehen der Innovationsbereitschaft von individuellen Journalistinnen und Journalisten jedoch Barrieren entgegen, wie bereits in Hinblick auf Bildung (vgl. Abschnitt 3.1.1) und Berufskultur (vgl. Abschnitt 3.1.5) erläutert wurde. Darauf verweist schon der Befund, dass die allermeisten (Einzel-)Unternehmungen im Journalismus freiberufliche Tätigkeiten (ggf. in Zusammenschlüssen wie Redaktionsbüros) sind, die Auftragsarbeiten an etablierte Medien zuliefern und damit primär ein bewährtes Geschäftsmodell replizieren (vgl. Buschow, 2018b). Erst langsam entsteht auch im hiesigen Journalismus eine „Creator Economy“ bzw. „Influencer Economy“, in der Einzelkämpferinnen und -kämpfer neue Nischenmedien wie Newsletter, Podcasts oder YouTube-Kanäle, häufig um ihre Personenmarke herum (vgl. Klass und Wellbrock, 2019), starten. Die empirische Forschung zur Innovations- und Gründungsneigung im Journalismus erhärtet diese Beobachtungen.<sup>16</sup>

Singer und Broersma (2020) zeigen, dass Studierende in Großbritannien und den Niederlanden Innovationen im Journalismus insgesamt positiv gegenüberstehen und die Notwendigkeit erkannt haben, sich in ihrem künftigen Beruf kreativ und experimentell zu betätigen. Die Befragten beziehen Innovation allerdings maßgeblich auf die Technologie („telling journalistic stories with new tools“, S. 334) und reklamieren für sich ein vorwiegend inkrementelles Verständnis von Veränderung in den engen normativen Grenzen der journalistischen Profession – ähnlich wie etablierte Medienunternehmen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Auch die Gründungsintention unter Journalistik-Studierenden fällt eher gering aus. Eine Befragung unter spanischen Studierenden von Goyanes (2015) zeigt, dass sich überhaupt nur 14 Prozent der Befragten vorstellen können, nach ihrem Abschluss eine unternehmerische Tätigkeit aufzunehmen. Die Zahl der Gründungswilligen ist auch gegenüber vergleichbaren Studien mit anderen Studierendenpopulationen gering (vgl. Casero-Ripollés et al., 2016; Goyanes, 2015). Es sind insbesondere die weiblichen Studierenden, die eine unterentwickelte unternehmerische Intention berichten (sog. „Gender Gap“) (vgl. auch Buschow und Laugemann, 2020; Caro-González et al., 2017). Die allgemeine Entrepreneurship-Forschung identifiziert zahlreiche erklärende Faktoren für die mangelnde Gründungsintention. Eine bedeutende Rolle dürfte auch im Journalismus der Risikobereitschaft zukommen. Diese ist in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern bereits im Allgemeinen geringer ausgeprägt – beispielsweise als Angst vor dem Scheitern (vgl. Global Entrepreneurship Monitor, 2019; Sanders et al., 2020). Die vorliegenden Befunde zu Kultur und Bildung lassen erwarten, dass Journalistinnen und Journalisten noch weniger bereit sind, Risiken einzugehen.

Grundsätzlich sollten die schwierige Situation am Arbeitsmarkt und die wachsende Unsicherheit, die sowohl mit einem Angestelltenverhältnis als auch mit einer freiberuflichen Tätigkeit im Journalismus verbunden ist (vgl. Abschnitt 3.1.3), die Innovationsbereitschaft erhöhen. Für Spanien beispielsweise haben García-Avilés et al. (2018) nachgewiesen, dass einige der innovativsten Projekte von jenen Journalistinnen und Journalisten gestartet wurden, die in der Finanzkrise 2008 ihren Job verloren hatten (entgegen den Problemen von sog. „Notgründungen“, vgl. Abschnitt 3.2.2).<sup>17</sup> Die Ergebnisse der Forschung zum journalistischen Berufswechsel lassen in dieser Hinsicht jedoch Skepsis aufkommen. Jobverluste bzw. der freiwillige Ausstieg aus einer (angestellten oder freien) Beschäftigung führt offenbar, so legen die bestehenden Befunde nahe, nicht vorwiegend zum Start eines Innovationsprojekts (z. B. einer Neugründung) im Journalismus (vgl. auch Buschow, 2018b). Vielmehr wechseln die Medienschaffenden in die Bereiche Public Relations, Unternehmenskommunikation oder in andere

<sup>16</sup> Die vorliegenden Studien wurden überwiegend mit Journalistik-Studierenden durchgeführt: Da sie als künftige Innovatorinnen und Innovatoren zu sehen sind, kann ihre Untersuchung potenzielle Entwicklungen im Feld vorwegnehmen (vgl. Buschow und Laugemann, 2020). Außerdem wäre die Annahme naheliegend, dass die jüngere Generation eine gesteigerte Innovationsbereitschaft aufweist.

<sup>17</sup> In Spanien haben laut García-Avilés et al. (2018) allerdings auch mehr als 12.000 Journalistinnen und Journalisten ihren Job verloren, 375 Medien wurden geschlossen, sodass buchstäblich ein großes Potenzial „freigesetzt“ wurde. Vergleichbare Daten liegen für Deutschland weiterhin nicht vor, aber eine wesentlich geringere Zahl scheint plausibel (vgl. unter anderem Abschnitt 3.1.3).

angrenzende Felder, in denen sich ihre journalistischen Fähigkeiten als wertvoll erweisen und die tendenziell auskömmlicher finanziert sind (vgl. Helka, 2014; für Australien: Zion et al., 2018). Anekdotische Evidenz stützt den Befund: Zwei Jahre nach der Einstellung der Financial Times Deutschland durch Gruner + Jahr hat der Journalist Falk Heunemann den Verbleib der ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter recherchiert: Demnach waren zwar zum Zeitpunkt seiner Recherche (2014) noch etwas mehr als die Hälfte der Gekündigten weiterhin im Journalismus festangestellt, allerdings auch rund 25 Prozent in andere Kommunikationsberufe gewechselt bzw. vollständig aus dem Mediengeschäft ausgeschieden (vgl. Heunemann, 2014). Unternehmensgründungen oder Innovationsprojekte dokumentierte Heunemann nicht.

### 3.2.4 Kooperation unter den Schlüsselakteuren

Im vergangenen Jahrzehnt hat die Forschung eine wachsende Vernetzung und Zusammenarbeit im Journalismus dokumentiert. Sowohl auf nationaler wie auch globaler Ebene entstehen demnach Formationen wie sog. Ökosysteme (vgl. Anderson, 2016) oder Wertschöpfungsnetzwerke (vgl. Buschow, 2018b). Diese innovativen Organisationsformen, die durch technologischen Fortschritt und digitale Vernetzung in größerem Maßstab möglich werden, finden produktionsseitigen Einsatz beispielsweise bei globalen investigativen Recherchen wie Panama Papers oder Football Leaks (vgl. Buschow und Suhr, 2020; Usher und Kammer, 2019). Sie eröffnen neue wirtschaftliche Perspektiven, etwa indem sich etablierte Medienhäuser zusammenschließen, um im Verbund eine anbieterübergreifende Distributionsplattform aufzubauen (vgl. Wellbrock und Buschow, 2020). Auch der Innovationssysteme-Ansatz hebt die Bedeutung von interorganisationalen Kooperationen als Treiber einer raschen und leistungsfähigen Innovationsgenerierung, -anwendung und -diffusion hervor, da sie den Austausch von Wissen, Kompetenzen und Ressourcen unter den (Schlüssel-)Akteuren des Innovationssystems beschleunigen und so Lernprozesse in den Unternehmen und in der Branche verstärken (vgl. Borrás und Edquist, 2019; Cunningham und Gök, 2016; Ebner, 2020; Welsch, 2005). Die künftige Innovationsfähigkeit des deutschen Journalismus wird daher in hohem Maße von der Vernetzung unter seinen Akteuren abhängen.

Obwohl einzelne Beispiel-Netzwerke nachweislich erfolgreich agieren, muss die Kooperation zwischen den innovationsbetreibenden Schlüsselakteuren im deutschen Innovationssystem des Journalismus gegenwärtig als unausgereift beurteilt werden. Der Vernetzungsgrad hinkt hinter dem angrenzender Branchen wie der Musikwirtschaft zurück (vgl. Winter und Buschow, 2017). Einem engen Zusammenwirken stehen sowohl unternehmenskulturelle wie auch rechtliche Barrieren im Wege. In lokalen Einzeitungskreisen waren Verlage mit ihren Zeitungsprodukten häufig Monopolisten, somit auskömmlich finanziert und ihr Geschäft bedurfte keiner vertieften Zusammenarbeit (vgl. Abschnitt 3.2.1). Auf dem nationalen Zeitungsmarkt standen die wenigen überregionalen Titel in einem intensiven Wettbewerb, der Kooperationen erschwerte bis unmöglich machte. Die geringen wirtschaftlichen Anreize zur Kooperation sind möglicherweise bis heute ausschlaggebend dafür, dass die Branche keine ausgeprägte Kultur der Offenheit bzw. Umweltbeziehung entwickelt hat. Dieser Sachverhalt wird ganz aktuell durch die teilweise gescheiterten Versuche zur Zusammenarbeit in der Anzeigenvermarktung unter deutschen Großverlagen unterstrichen: Zwar planen Süddeutsche Zeitung und Frankfurter Allgemeine Zeitung weiterhin eine Kooperation am Werbemarkt, die ursprünglich ebenfalls an den Gesprächen beteiligten Häusern Die Zeit und Handelsblatt werden aber nicht an der Allianz teilnehmen – offenbar aufgrund von „Sticheleien und Stimmungsumschwüngen“ (vgl. Horizont vom 15. Juli 2020).

Geraci (2016) rekonstruiert am Beispiel der New York Times die charakteristische Innovationslogik von Verlagen. Er beschreibt die New York Times als einen „Organismus“ mit klaren Grenzen und einer hochgradig vertikal integrierten, linearen Wertschöpfung. Karriere würden diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen, die Beziehungen innerhalb der Organisationen und zu anderen Abteilungen aufbauen und pflegen. Mit einem solchen Organisationsmodell sei Innovation heute jedoch nicht mehr funktionstüchtig zu bewerkstelligen. Alternativ schlägt Geraci (2016) einen sog. Ökosystem-Ansatz vor: „It's an understanding that your organization is not a bounded entity, complete unto itself, but part of a wider ecosystem. It comes with an implicit understanding that the solutions to your key challenges are not all inside the building, but are out there – and that you must locate and interact with them to thrive.“ (Geraci, 2016)

Neben unternehmenskulturellen Barrieren, die eine Kooperation mit anderen Marktteilnehmern, aber beispielsweise auch mit Nutzerinnen und Nutzern blockieren, bestehen unverändert wettbewerbsrechtliche Hürden bei der Zusammenarbeit zwischen Medienunternehmen. Wie Gostomzyk et al. (2019) zeigen, war das Medienrecht im massenmedialen Zeitalter auf wirtschaftlichen Wettbewerb als einer wichtigen Voraussetzung für die Ermöglichung publizistischer Vielfalt ausgerichtet. Diese Vorstellung muss heute als antiquiert gelten und blockiert mitunter neue Formen der Kooperation – unter privat-



wirtschaftlichen Akteuren wie auch zwischen diesen und öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Die Autoren plädieren daher für eine „kooperative Weiterentwicklung der Medienordnung“ (vgl. Gostomzyk et al., 2019).

Auch der Wissens- und Informationsfluss zwischen dem Journalismus und angrenzenden Branchen bzw. Gesellschaftsbereichen scheint bislang in vielerlei Hinsicht unterentwickelt. Schon oben war gezeigt worden, dass im Journalismus nach wie vor Schwächen bestehen hinsichtlich der Beziehung mit Instanzen der Aus- und Weiterbildung (vgl. Abschnitt 3.1.1), mit Forschungseinrichtungen (vgl. Abschnitt 3.1.2) und Finanzgebern (vgl. Abschnitt 3.1.4). Der Innovationssysteme-Ansatz geht davon aus, dass es für eine hohe Innovationsfähigkeit ebenso einer engen Zusammenarbeit der Schlüsselakteure mit denjenigen sekundären Akteuren bedarf, die nicht direkt an der Produktion des Journalismus beteiligt sind, aber eine wichtige unterstützende Funktion übernehmen können. Das kann am Beispiel des Datenjournalismus verdeutlicht werden, der aus dem Zusammentreffen von Journalistinnen und Journalisten mit technologieorientierten Partnern wie etwa Softwareentwicklerinnen und -entwicklern, Hackerinnen und Hackern sowie Designerinnen und Designern entstanden ist, wobei alle Beteiligten jeweils komplementäre Wissensbestände eingebracht haben (vgl. Taube und Woznicki, 2014). Gleiches gilt für die Innovationsphänomene Drohnen-, Sensoren- bzw. Roboter-Journalismus, durch welche zuvor getrennte Sphären (Luftfahrt, Informatik, ggf. Robotik) zunehmend mit dem Journalismus zusammenkommen, so Kompetenzen und Wissen kombiniert werden und Neues entstehen kann (vgl. Spielkamp et al., 2014).

# 4. FÖRDERINSTRUMENTE FÜR INNOVATIONSPOLITIK IM JOURNALISMUS

Ausgehend vom Stand der Forschung und den identifizierten Barrieren und Hemmnissen im Innovationssystem des deutschen Journalismus konzentriert sich der folgende Abschnitt des Gutachtens auf gegenwärtig eingesetzte sowie künftig vielversprechende Instrumente einer branchenspezifischen Innovationspolitik für den Journalismus. Innovationspolitik meint alle öffentlichen Maßnahmen zur Beförderung von Innovationsentwicklung und -verbreitung. Sie wird durch verschiedene mehr oder weniger spezialisierte Akteure (z. B. Bundes- und Landesministerien, Landesmedienanstalten, Wirtschaftsförderung) ausgestaltet und in die Praxis umgesetzt.

**Tabelle 3: Adressierbare Barrieren im Innovationssystem des deutschen Journalismus und dahingehend aussichtsreiche Förderinstrumente der Innovationspolitik**

Barrieren	Förderinstrumente der Innovationspolitik
Finanzierung: erhebliche Defizite in der (Anschub-)Finanzierung journalistischer Innovationen in allen untersuchten Organisationsformen	Direkte und indirekte finanzielle Unterstützung (Abschnitt 4.1)
Bildung: unzureichender Einbezug von Innovations- und Gründungskompetenzen in die Ausbildung	Aus- und Weiterbildung (Abschnitt 4.2)
Kultur: eine skeptische Grundhaltung dem Neuen gegenüber und eine traditionelle Arbeitsweise	Aus- und Weiterbildung (Abschnitt 4.2)
Innovations- und Gründungsneigung: unterentwickelte Bereitschaft zur Unternehmensgründung und zu Innovationsprojekten	Aus- und Weiterbildung (Abschnitt 4.2)
Kooperation: zu geringe Zusammenarbeit unter den Schlüsselakteuren der Innovation	Netzwerk- und Kooperationsförderung (Abschnitt 4.3), ggf. weitere Maßnahmen (Abschnitt 4.4)
Forschung und Transfer: geringe Institutionalisierung des Wissenstransfers aus (Grundlagen-)Forschung und Wissenschaft in die Medienpraxis	Netzwerk- und Kooperationsförderung (Abschnitt 4.3)
Arbeitsmarkt: zunehmender Wettstreit um die besten Nachwuchsköpfe	ggf. weitere Maßnahmen (Abschnitt 4.4)

Quelle: Eigene Darstellung

Dem Innovationssysteme-Ansatz folgend stehen solche Maßnahmen der Innovationspolitik im Mittelpunkt, die auf zentrale Schwachstellen und Problemlagen im Innovationssystem reagieren, sodass die Ausgangsbedingungen für Innovationen im Journalismus insgesamt erfolgversprechender ausfallen (vgl. auch Edler et al., 2016). Der Wirkungskreis der öffentlichen Hand ist gleichwohl begrenzt: Innovationspolitik sollte an jenen zentralen Problemdimensionen ansetzen, die tatsächlich einer Lösung zugeführt werden können – und nicht etwa an Problemen, die außerhalb des staatlichen Handlungsvermögens liegen. Darüber hinaus gilt im Journalismus schon aus grundsätzlichen demokratietheoretischen Erwägungen die Devise einer möglichst großen Staatsferne, sodass schon der Anschein einer Einflussnahme der öffentlichen Hand auf die Ausgestaltung von journalistischen Inhalten unbedingt zu vermeiden ist.

Der Abschnitt folgt einem weiten Verständnis von öffentlicher Innovationspolitik, das über die alleinige finanzielle Zuschussung einzelbetrieblicher Innovationsaktivitäten hinausgeht. Gleichwohl bilden direkte und indirekte finanzielle Förderinstrumente eine wichtige Grundlage für die Stärkung der Innovationskraft im deutschen Journalismus (Abschnitt 4.1). Ferner werden Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (Abschnitt 4.2), Instrumente der Netzwerk- und Kooperationsbildung (Abschnitt 4.3) sowie weitere innovationsfördernde Maßnahmen (Abschnitt 4.4) betrachtet. Tabelle 3 stellt die Kernprobleme dar, für deren Bewältigung (nach dem gegenwärtigen Stand der Forschung) Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung stehen.

## 4.1 Finanzielle Unterstützung

Allgemeine Subventionen für den Journalismus, die auf einzelne Mediengattungen (Presse, Rundfunk) beschränkt sind, dabei andere ausschließen (z. B. Online-Medien) und nach dem „Gießkannenprinzip“ vergeben werden, sind europaweit in die Kritik geraten, da sie offenbar kaum substanzielle Innovationswirkungen nach sich ziehen (vgl. Arnold, 2017; Murschütz, 2020). In den letzten Jahren sind deshalb in immer mehr europäischen Ländern spezielle Innovationsförderprogramme für den Journalismus gestartet worden, die entweder direkte finanzielle Unterstützung bereitstellen (vgl. Abschnitt 4.1.1) oder indirekte finanzielle Maßnahmen (üblicherweise über Steuernachlässe) ergreifen (vgl. Abschnitt 4.1.2). Beide Formen der finanziellen Unterstützung setzen bei der Anschubfinanzierung für innovative Projekte an, die in Abschnitt 3.1.4 als zentrale Barriere im Innovationssystem identifiziert wurde.

### 4.1.1 Direkte finanzielle Fördermaßnahmen

Direkte Fördermaßnahmen für Journalismus-Innovationen, insbesondere in Form von zeitlich befristeten Zuschüssen und Darlehen für spezifische Projekte von Gründerinnen und Gründern oder Bestandsunternehmen („Startkapital“), werden ausgehend von der Grundannahme initiiert, dass privatwirtschaftliche Organisationen im Journalismus (erneut) ein auskömmliches, funktionsfähiges Geschäft aufbauen können, vorausgesetzt, sie treiben Innovationen in den oben genannten Feldern (vgl. Abschnitt 2.2) voran.<sup>18</sup> Die vergebene Anschubfinanzierung soll diese Innovationen ermöglichen. Folgt man dieser Annahme, wird man die Subvention des laufenden Geschäfts durch regelmäßige (Zuschuss-)Finanzierung als wenig zielführend für das Innovationssystem erachten (vgl. Picard, 2006). Denn werden Unternehmen „dauerhaft an den Tropf institutioneller Förderer“ (Buschow, 2019b, S. 167) gehängt, werden tendenziell falsche Anreize gesetzt und es besteht kaum Grund, sich stärker an der tatsächlichen Nachfrage auszurichten, Experimente anzustoßen und innovativ zu sein. Gleichwohl werden in nahezu allen Ländern, die direkte Fördermaßnahmen für Innovationen vergeben, weiterhin auch allgemeine Subventionen an Medienunternehmen ausgezahlt, z. B. an spezielle Regional- und Nischenmedien wie Zeitungen in Minderheitensprachen, beispielsweise um zur Erreichung von Vielfaltzielen Marktgrößennachteile auszugleichen.

Direkte finanzielle Innovationsförderung wird vorrangig von bevölkerungsmäßig kleineren Staaten eingesetzt, die bereits auf eine längere Tradition bei der Unterstützung privater Medien zurückblicken (vgl. Arnold, 2017; Deutscher Bundestag, 2017; Puppis und Bürdel, 2019a/b; Sjøvaag und Krumsvik, 2018; Ukrow und Cole, 2019; van Kranenburg, 2017a/b). Hierzu zählen unter anderem die nordischen Staaten Dänemark, Finnland (von 2015 bis 2018), Norwegen und Schweden, die Niederlande sowie in Österreich die Hauptstadt Wien. Im Vereinigten Königreich wurde von September 2019 bis Juni 2020 ein erster „Future News Pilot Fund“<sup>19</sup> (178 Bewerbungen, 19 Förderungen) erprobt, dessen Evaluation nun zeigen soll, ob das Programm fortgesetzt wird. Insgesamt ist europaweit eine wachsende Zahl dieser Initiativen auszumachen. Tabelle 4 stellt derzeit laufende direkte finanzielle Fördermaßnahmen für Innovationsprojekte in ausgewählten europäischen Staaten vor.

**Tabelle 4: Ausgewählte direkte finanzielle Fördermaßnahmen für Innovationsprojekte in Europa**

Land: Programm	Startjahr	Ca. jährliche Fördersumme in Euro (Jahr)
Dänemark: „Innovationspuljen“	2014	2,13 Mio. (2019)
Niederlande: „SVDJ Accelerator“	2010	0,75 Mio. (2019)
Norwegen: „Innovasjons- og utviklingstilskott“	2018	1,88 Mio. (2020)
Schweden: „Mediestödsförordning“	2019	3,4 Mio. (2019)
Vereinigtes Königreich: „Future News Pilot Fund“	2019	2,2 Mio. (2019)
Österreich/nur Wien: „Wiener Medieninitiative“	2019	2,5 Mio. (2020)

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von eigenen Recherchen auf den genannten Websites der Programme sowie den Angaben in Puppis und Bürdel (2019a/b)

<sup>18</sup> Wird diese These hingegen bezweifelt oder gänzlich negiert (z. B. Pickard, 2020) und für die Zukunft ein unvermeidliches Marktversagen im Journalismus angenommen, erscheinen diese Programme nicht zielführend.

<sup>19</sup> <https://www.nesta.org.uk/project/future-news-fund/>

Beachtenswert sind insbesondere die dänische und die holländische Projektförderung, die beide vergleichsweise früh gestartet wurden und demnach auf umfangreiche Erfahrungen zurückblicken können. In Dänemark werden seit 2014 in zwei Förderlinien sowohl die Innovationsentwicklung durch bestehende Medienhäuser („Udviklingstilskud“, z. B. die Weiterentwicklung, Modernisierung, Umstrukturierung von Print zu Online) als auch die vormarktlche Erprobung journalistischer Gründungsideen („Etableringstilskud“) unterstützt (vgl. Kammer, 2017; ebd., 2019). Kammer (2019) hat dokumentiert, dass bis 2018 immerhin 64 Prozent der Gelder in die Start-up-Finanzierung geflossen sind.

Die Niederlande stellen mit dem „Dutch Journalism Fund“<sup>20</sup> („Stimuleringsfonds voor de Journalistiek“) bereits seit dem Jahr 2010 Mittel zur Anschubfinanzierung von innovativen Projekten im Journalismus bereit (vgl. Lichtenberg und d’Haenens, 2013; van Kranenburg, 2017c). Deuze und Witschge (2020) sehen in dem Fonds eine Grundlage für die Entstehung von Gründungen wie Blendle, De Correspondent und Follow the Money, die auch außerhalb der Niederlande Reputation erworben haben. Heute wird in den Niederlanden auch der SVDJ Accelerator betrieben, ein straffes, siebenmonatiges Förderprogramm, in welchem innovative Medienprojekte gecoacht und finanziell unterstützt werden. Das jährlich verfügbare Budget von 750.000 Euro wird unter bis zu zwölf Teams aufgeteilt. Im Programm werden nicht einfach eingangs festgesetzte Summen ausgeschüttet, sondern je nach Bedarf und Entwicklungsphase schrittweise individuelle Mittel an die Projekte vergeben. Nach jedem Teilschritt wird evaluiert, ob die Geförderten auch die nächste Finanzierungstranche erhalten können. Arnold (2017) resümiert mit Blick auf diese Initiativen: „Insgesamt kann die Bereitstellung öffentlicher Mittel, mit denen vorher evaluierte Projekte angeschoben werden, als wirksam und zukunftsgerichtet angesehen werden, um spezifisch und flexibel auf die notwendigen Transformationen zu reagieren und um zumindest die Hürden des Markteintrittes für neue und originäre journalistische Online-Medien zu senken.“ (S. 43)

Jüngst hat auch die Stadt Wien mit der „Wiener Medieninitiative“<sup>21</sup> ein Förderprogramm auf den Weg gebracht, das dem dänischen „Innovationspuljen“ ähnelt. In zwei Förderlinien werden über drei Jahre insgesamt 7,5 Millionen Euro an ortsansässige Innovationsprojekte vergeben. Mit „Medienprojekt“ unterstützt die Stadt größere Innovationsprojekte von Medienhäusern und Gründungen (max. 100.000 Euro pro Förderung), „Medienstart“ will mit max. 10.000 Euro Anschubfinanzierung für erste Experimente und Marktvalidierungen in der Konzeptphase bereitstellen. Parallel Coachings – ähnlich einem Gründerzentrum – werden bislang nicht angeboten, unter anderem weil das Programm an die etablierten Strukturen der Wirtschaftsförderung angedockt ist (vgl. Buschow, 2020b). Erwähnenswert ist, dass das Programm plattformneutral fördert, d. h. Journalismus in jeglicher Produkt- bzw. Darreichungsform finanziert, und außerdem über einen ausgesprochen langen Zeitraum unterstützt – die maximale Förderdauer eines Projekts beträgt zwei Jahre, was die häufig eher langsame Entwicklung von journalistischen Projekten berücksichtigt (vgl. Abschnitt 3.2.2).

### **Vergabeverfahren direkter finanzieller Fördermaßnahmen**

Grundsätzlich eint die skizzierten Programme, dass sie auf wettbewerblichen Vergabeverfahren fußen, d. h. dass aus einer größeren Zahl an eingereichten Innovationsprojekten von journalistischen Einzelakteuren, Unternehmen oder Verbänden eine Auswahl zur Förderung getroffen wird. Auch wenn nicht alle Anträge positiv beschieden und gefördert werden, können Antragsprozess und Auseinandersetzung mit der Förderlinie doch Innovationsüberlegungen und ggf. sogar Experimente in nicht geförderten Organisationen anstoßen (vgl. Lichtenberg und d’Haenens, 2013). Damit sich Organisationen für eine Förderung qualifizieren, müssen sie bestimmte Vergabekriterien erfüllen, die das journalistische Niveau sicherstellen sollen (vgl. Puppis und Bürdel, 2019b). Überwiegend wird dieser Auswahlprozess über staatsferne, weisungsungebundene Expertenjurys (in Dänemark: Medienboard, in Wien: Fachjury) organisiert, um die Gefahr direkter staatlicher Eingriffe in den Journalismus zu reduzieren (vgl. auch Arnold, 2017). In Deutschland wurden dahingehend weitere Verfahrensweisen vorgeschlagen, etwa angelehnt an die Governance-Mechanismen der Filmförderung (vgl. Novy, 2011), auf Grundlage der pluralistischen Gremienstrukturen der Landesmedienanstalten (vgl. Ukrow und Cole, 2019) bzw. des öffentlich-rechtlichen Rundfunks oder ähnlich der disziplinären Fachkollegien der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG). In vielen Förderlinien wird ein Eigenanteil des Förderempfängers erwartet, um das Risiko nicht allein auf Seiten der Förderer zu belassen und außerdem eine gewisse (Selbst-)Verpflichtung der Geförderten zu erzeugen.

### **Förderlandschaft direkter finanzieller Maßnahmen in Deutschland**

Im Gegensatz zum europäischen Ausland hat die deutsche Medienpolitik auf Bund- und Länderebene die direkte finanzielle Innovationspolitik im Journalismus eher randständig behandelt. Zusammengenommen hat sich in den letzten Jahren aber auch in Deutschland eine nicht unwesentliche Förderlandschaft entwickelt, die zumindest teilweise die Schwächen der

20 <https://www.svdj.nl/dutch-journalism-fund/>

21 <https://www.wien.gv.at/arbeit-wirtschaft/medieninitiative-foerderung.html>

Finanzierungssituation, die in Abschnitt 3.1.4 beschrieben wurde, kompensieren kann. Folgende Initiativen vergeben in Deutschland speziell für Innovationen vorgesehene finanzielle Mittel an journalistische Einzelakteure, Teams, Gründungen oder etablierte Organisationen<sup>22</sup>:

- In fünf Bundesländern existieren föderale Innovationsprogramme, die dem holländischen SVDJ Accelerator ähneln, da sie eine Finanzierung (Startkapital für die Frühphase) mit Coachings verbinden: das Medieninnovationszentrum Babelsberg (MIZ) der Medienanstalt Berlin-Brandenburg (mehrere Förderlinien; max. 37.500 Euro pro Projekt)<sup>23</sup>, das Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW<sup>24</sup> (15.000 Euro pro Projekt im „Media Innovation Fellowship“; insgesamt bis zu 200.000 Euro für „Audio Innovation“), das MediaLab Bayern als Teil der Medien.Bayern GmbH, die von Landesmedienanstalt und Bayerischer Staatskanzlei finanziert wird<sup>25</sup> (mehrere Förderlinien; max. 40.000 Euro pro Projekt) und der Media Lift Inkubator von nextMedia Hamburg (15.000 Euro pro Projekt; siehe auch Abschnitt 3.1.2).
- Das „Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen“ (IGP) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie hat im Juni 2020 eine Ausschreibung für die Förderung kultur- und kreativwirtschaftlicher Geschäftsmodelle und Pionierlösungen über insgesamt ca. 8 Millionen Euro gestartet, mit dem dezidiert auch nicht technische Innovationen „für die Publizistik“ gefördert werden sollen (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2020). Das Modell ähnelt am ehesten dem dänischen Innovationsfonds.
- Im Juli 2020 hat der Deutsche Bundestag im zweiten Nachtragshaushalt insgesamt 220 Millionen Euro für die „Förderung der digitalen Transformation des Verlagswesens, zur Förderung des Absatzes und der Verbreitung von Abonnementzeitungen, -zeitschriften und Anzeigenblättern“ über die nächsten Jahre bereitgestellt (vgl. Deutscher Bundestag, 2020). Die genauen Förderziele, -ansätze, Vergabeverfahren und -kriterien sind bislang unbekannt und werden gegenwärtig durch das federführende Bundesministerium für Wirtschaft und Energie entwickelt.

Darüber hinaus werden seit einiger Zeit weitere staatliche Optionen für Innovationsförderung diskutiert: Insbesondere Akteure aus dem Umfeld der Wissenschafts-Pressekonferenz (WPK), dem Berufsverband der Wissenschaftsjournalistinnen und -journalisten in Deutschland, haben die Einrichtung einer „Stiftung Wissenschaftsjournalismus“<sup>26</sup> in öffentlich-privater Trägerschaft gefordert, die durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit 10 Millionen Euro ausgestattet werden soll (vgl. Zotta, 2020). Ziel ist es, diese Mittel als Transformationshilfe für die Bewältigung des digitalen Strukturwandels im Journalismus bereitzustellen. Die Vergabe soll über ein staatsfern besetztes Stiftungskuratorium erfolgen. Die Stiftung soll sich einmalig „verbrauchen“, also nicht jedes Jahr erneut mit weiteren Mitteln ausgestattet werden. An diesem Ansatz ist unter anderem kritisiert worden, dass diejenigen über die Mittelvergabe (mit-)entscheiden würden (das BMBF), die eigentlich vom Journalismus kontrolliert und kritisiert werden sollten (vgl. auch Ferrucci und Nelson, 2019).

In der Diskussion sind immer wieder auch Modelle, gemäß denen öffentlich-rechtliche Rundfunkbeiträge für die systematische Innovationsförderung außerhalb der Senderstrukturen genutzt werden sollen. Diese Überlegung hat beispielsweise der ehemalige Direktor der Medienanstalt Berlin-Brandenburg, Hans Hege, konkretisiert, als er eine staatsferne „Innovationsagentur“ forderte, die fünf Prozent der Rundfunkbeiträge für die Erprobung „innovativer Formate, insbesondere für Zielgruppen, die die Anstalten nicht oder nicht mehr erreichen“ verwenden sollte (vgl. Hege, 2017). Auch die August Schwingenstein Stiftung (2017) hatte in einer Eingabe an die Bundesländer eine „gezielte Kooperation“ zwischen Öffentlich-Rechtlichen und Neugründungen ins Spiel gebracht.

Mehrere Gründe sind vermutlich ausschlaggebend dafür, dass sich die Förderpolitik der öffentlichen Hand in Deutschland bislang eher zurückhaltend zeigte:

<sup>22</sup> Es gibt weitere allgemeine Förderlinien, bei denen journalistische Innovationsprojekte antragsberechtigt sind, so etwa das EXIST-Gründerstipendium (vgl. Abschnitt 3.1.2), oder Förderinstitutionen wie die Bundesagentur für Sprunginnovationen (vgl. Abschnitt 2.1), die auch soziale Innovationen fördert.

<sup>23</sup> <https://www.miz-babelsberg.de/foerderung/allgemeines.html>

<sup>24</sup> <https://www.journalismuslab.de/fellowship/>

<sup>25</sup> <https://www.media-lab.de/media-startup-fellowship>

<sup>26</sup> Überlegungen zu einem öffentlich finanzierten Stiftungsmodell ohne spezifischen Bezug zur Innovation waren auch schon in den Jahren zuvor in der Diskussion, beispielsweise in Form einer „Stiftung Qualitätsjournalismus“ (vgl. Novy, 2011) oder eines „Nationalfonds für Qualitätsjournalismus“ (vgl. Kolo und Weichert, 2014).

1. eine komplizierte (verfassungs-)rechtliche Situation hinsichtlich der Frage, wer was fördern darf (vgl. exemplarisch Cole, 2009; Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags, 2020);
2. der medienpolitische Föderalismus in der Bundesrepublik, der zu einer gewissen Kleinteiligkeit führt;
3. eine der (Medien-)Politik zugeschriebene allgemeine Risikoaversion;
4. die Kritik an einer potenziellen Einflussnahme des Staates (von zahlreichen Akteuren jeweils mit unterschiedlichen Begründungen artikuliert);
5. Debatten um den Rundfunkbeitrag und die Notwendigkeit einer weiteren (wenn auch anders gelagerten) Medienförderung;
6. die Intransparenz der Verlage hinsichtlich ihrer finanziellen Solidität, die Fragen nach der tatsächlichen Notwendigkeit von Förderung aufwirft (vgl. Knoche, 2014; Meyer-Fries, 2014).

## 4.1.2 Indirekte finanzielle Fördermaßnahmen

Die Kritik an wettbewerblicher Innovationsförderung, wie sie in Abschnitt 4.1.1 vorgestellt wurde, bezieht sich unter anderem auf die Komplexität des Antragsprozederes, die Vorstrukturierung von Innovationen durch Leitfäden und Verfahrensweisen des Förderprogramms sowie eine teils aufwändige Projektdokumentation („red tape“). Alternativ können von Seiten der öffentlichen Hand indirekte finanzielle Fördermaßnahmen ergriffen werden, die Anreize für Innovationen erzeugen sollen und mit weniger bürokratischem Aufwand für die Schlüsselakteure verbunden sind.

Als wichtigstes Instrument gelten Steuernachlässe, die entweder abhängig vom Innovationsvolumen eines Unternehmens oder von seinen Ausgaben für Forschung und Entwicklung gewährt werden (vgl. Larédo et al., 2016). Aufgrund der staatlichen Steuereinbußen werden Innovationsaktivitäten in Unternehmen so gewissermaßen durch die öffentliche Hand ko-finanziert, was auf dem Stand der Forschung einer Steigerung dieser Aktivitäten zur Folge hat. Ein weiterer Weg besteht darin, gesonderte Steuererleichterungen für neu gegründete Unternehmen zu beschließen. Denkbar wäre auch, Venture-Capital-Firmen und anderen Risikokapitalgebern (vgl. Abschnitt 3.1.4) öffentliche Anreize für Investments im Bereich Journalismus (wiederum beispielsweise über Steuervergünstigungen) zu eröffnen (vgl. Buschow, 2018b).

Zwar gewähren viele europäische Länder Nachlässe auf die Mehrwertsteuer von Presseprodukten oder subventionieren allgemeine Zustell-, Porto- bzw. Hostingkosten (vgl. Arnold, 2017; Puppis und Bürdel, 2019b), spezifische Anreize für Innovationen im Journalismus sind auf dem Stand der Literatur europaweit allerdings nicht dokumentiert. Dies hängt vermutlich auch mit der komplizierten Bemessung von Innovationsleistungen im Journalismus zusammen (vgl. Abschnitt 2.2), die die Anwendung der allgemeinen innovationspolitischen Instrumente erschwert.

In Deutschland rankt sich eine wichtige Diskussion hinsichtlich indirekter Förderung, die auch den Bereich der Innovation berührt, derzeit um die Anerkennung der steuerrechtlichen Gemeinnützigkeit von nicht gewinnorientiertem Journalismus durch seine Aufnahme in den Zweckkatalog der Abgabenordnung (vgl. Forum Gemeinnütziger Journalismus, 2020). Dahinter steht die Überlegung, dass eine steuerliche Begünstigung insbesondere Stiftungen sowie private (Klein-)Spenderinnen und Spender zu einem vertieften Mäzenatentum im Journalismus bewegen könnte (vgl. Abschnitt 3.1.4). Insbesondere die Non-Profit-Gründungen in Deutschland (vgl. Abschnitt 3.2.2) sollen daraus einen Vorteil ziehen und auf der so erweiterten finanziellen Basis Innovationen vorantreiben können (vgl. Luminare et al., 2020).

## 4.2 Weiterbildung

Das Ziel einer auf das Innovationssystem fokussierten Förderpolitik kann nicht allein darin bestehen, öffentliche Gelder (direkt oder indirekt) zu einzelnen Schlüsselakteuren des Innovationssystems zu lenken. Dem wird häufig schon aus Gründen der notwendigen Staatsferne Skepsis entgegengebracht. Allerdings hat auch die allgemeine Innovationsforschung gezeigt, dass finanzielle Unterstützungsmaßnahmen dann erfolgversprechender sind, wenn sie von einem komplementären Angebot an Dienstleistungen und weiteren Hilfestellungen flankiert werden (vgl. Cunningham et al., 2016). Entsprechend stehen im Folgenden Maßnahmen im Fokus, die über die finanzielle Stimulierung von Innovationsaktivitäten hinausgehen.

Um die identifizierten Defizite in der Ausbildung von Journalistinnen und Journalisten (vgl. Abschnitt 3.1.1), die Barrieren der traditionellen Berufskultur (vgl. Abschnitt 3.1.5) und ggf. auch die unterentwickelte Innovations- und Gründungsnei-

gung individueller Medienschaffender (vgl. Abschnitt 3.2.3) zu adressieren, kann Innovationspolitik Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Entwicklung und Kommerzialisierung von Innovationen unterstützen. Sie kann damit auch typische Hürden bei der Gründung neuer Unternehmen im Journalismus (vgl. Abschnitt 3.2.2) zu bearbeiten helfen.

Es würde wahrscheinlich zu größeren Kontroversen führen, würden diese Kompetenzen tiefgehend in die allgemeine Ausbildung an Hochschulen oder Journalistenschulen integriert. Eine curriculare Verankerung könnte, wie in Abschnitt 3.1.1 betont, zentrales Grundlagenwissen des journalistischen Handwerks kannibalisieren und bliebe ohne parallele Praxisanwendung („Learning by Doing“) möglicherweise ohnehin wirkungslos. So hat die Forschung zur Entrepreneurship Education nachweisen können, dass nur freiwillig besuchte Lehrveranstaltungen zu Unternehmertum und Existenzgründung einen positiven Einfluss auf die Gründungsintention haben (vgl. Albornoz und Amorós, 2016). Auch wenn Universitäten, Hochschulen und weitere Bildungseinrichtungen spezifische (Vertiefungs-)Kurse anbieten können, sollten sie in erster Linie als Orte einer frühzeitigen Sensibilisierung für Innovation und Unternehmertum verstanden werden, die nicht alle erforderlichen Fähigkeiten vollständig vermitteln können. Dies dürfte auch für die Weiterbildungsaktivitäten deutscher Medienunternehmen gelten. Zwar liegen derzeit keine Daten darüber vor, in welchem Umfang Weiterbildung im Rahmen der aktuellen Sparprogramme noch umgesetzt wird. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die bestehenden Ausbildungsdefizite durch betriebliche Weiterbildung nicht vollständig ausgeglichen werden können.

Staatliche Innovationspolitik kann mit additiv aufgebauten Weiterbildungsmaßnahmen und vertiefenden Spezialisierungsprogrammen die innovationsbezogenen und unternehmerischen Fähigkeiten von journalistischen Akteuren fördern. In den föderalen Innovationsprogrammen (Medieninnovationszentrum Babelsberg, Journalismus Lab, MediaLab Bayern, nextMedia Hamburg) ist dies heute bereits der Fall: Diese Einrichtungen stellen nicht nur direkte finanzielle Fördermaßnahmen bereit (vgl. Abschnitt 4.1.1), sondern verbinden sie auch mit Schulungen, Coachings und Trainings an einem gemeinsamen physischen Ort. Das ist laut Stand der Forschung als vielversprechend zu bewerten, da die Kombination von Finanzierung und (branchenspezifischer bzw. maßgeschneiderter) Weiterbildung, z. B. in sog. Accelerator-Programmen, die Erfolgsquote von Innovationsprojekten erhöht (vgl. Cunningham et al., 2016) und gleichzeitig die Abhängigkeit von Marktakteuren verringert, die diese Fortbildung aus anderen Motiven heraus betreiben. Auch der niederländische SVDJ Accelerator unterstreicht das Erfolgspotenzial einer Kombination dieser Maßnahmen. Bisherige Weiterbildung richtet sich allerdings vorrangig an Gründerinnen und Gründer; sie sollten zukünftig auf Innovatorinnen und Innovatoren aus etablierten Medienunternehmen ausgeweitet werden (z. B. über spezifische Stipendien).

Die Handlungsfelder im Bereich der innovationsbezogenen Weiterbildung lassen sich entlang den folgenden vier Phasen (vgl. Anhang A) strukturieren:

- **Sensibilisierungs- und Ermutigungsphase:** Insbesondere Medienschaffende, die vormals im journalistischen Beruf beschäftigt waren oder hier eine Ausbildung absolviert haben, sollten auf die Möglichkeit von Innovation und Gründung als Karriereoption aufmerksam gemacht werden. Es gilt vor allem, die berufskulturelle Grundskepsis zu überwinden (vgl. Abschnitt 3.1.5) sowie die Abwanderung von Talenten in Arbeitsfelder wie Public Relations und Kommunikationsmanagement zu verhindern (vgl. Abschnitt 3.2.3). Typische Maßnahmen sind Kommunikation, inhaltlich niedrigschwellig zugängliche Events und (regionale) Netzwerkveranstaltungen sowie der Einbezug von Vorbildern (Role models) bzw. „Gründungspaten“.
- **Befähigungsphase:** Potenzielle Innovatorinnen und Innovatoren sollten Denk- und Arbeitsweisen, Wissen, Fertigkeiten sowie Sach- und Fachkompetenzen für die Innovationsentwicklung und Unternehmensgründung erwerben. Hauptziel ist es, sie auf die praktische Realisierung eines eigenen Projekts durch Simulation bzw. Prototyping vorzubereiten. Dabei kommen unter anderem spezifischere (Prototyping-)Events und Workshops zum Einsatz. Gleichzeitig sollte ein realistisches Bild der Arbeitsintensität und Aufgabenvielfalt vermittelt werden, damit den Akteuren bewusst ist, worauf sie sich einlassen (vgl. Abschnitt 3.2.2).
- **Implementierungsphase:** Sind Innovatorinnen und Innovatoren sensibilisiert und befähigt, können sie in die Projektumsetzung starten. Damit sie diese möglichst erfolgreich bewerkstelligen, werden sie laufend unterstützt – nicht allein finanziell, sondern auch durch Mentorinnen und Mentoren, durch Netzwerkarbeit sowie spezifische Workshops, Coachings und Trainings. Außerdem werden in der Regel (physische und virtuelle) Arbeitsorte und Räumlichkeiten bereitgestellt.



- **Weitergehende Begleitung:** Nach Anschlag eines Projekts können sich Fortbildungsmaßnahmen als nützlich erweisen, vor allem zu spezifischen Fachthemen, mit denen die entwickelten Innovationen ausgebaut und vorangetrieben werden können.

Welche didaktischen Formate (z. B. Hackathons, Design Sprints, Pitch-Wettbewerbe) und Methoden (z. B. Business Model Canvas, Lean Start-up Approach, Design Thinking) in den vier Phasen jeweils zum Einsatz kommen, kann dieses Gutachten nicht im Detail beleuchten (vgl. aber Anhang A sowie Caplan et al., 2020). Heidbrink (2020) hat entsprechende Methoden des „Unternehmerjournalismus“ kritisch auf mögliche Verzerrungen hin zu einer Kommerzialisierung des Journalismus geprüft. Sie kann zeigen, dass insbesondere der Lean Start-up Approach großes Gewicht auf die Resonanz von Zielgruppen legt, „was bei gegebenen Hürden auf Rezipientenmärkten schnell dazu führen kann, dass die gesellschaftliche Relevanz und die journalistische Qualität der journalistischen Produkte zugunsten profitabler Geschäftsmodelle sinken“ (S. 47). Ihre Befunde unterstreichen die Notwendigkeit spezifischer Innovationstrainings und -methoden im Journalismus, die neben der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit auch publizistische Gesichtspunkte berücksichtigen (vgl. Abschnitt 2.1).

### 4.3 Netzwerk- und Kooperationsförderung

Die Kooperation, das Zusammenwirken und die Interaktion der (Schlüssel-)Akteure des Innovationssystems untereinander wurden als entscheidende Voraussetzungen für die generelle Funktionstüchtigkeit und die quantitative Leistungsfähigkeit des Systems identifiziert (vgl. Abschnitt 3.2.4). Im Innovationssystem des deutschen Journalismus wurden dahingehend erhebliche Schwächen festgestellt: Während Medienunternehmen schon grundsätzlich keine etablierte Tradition der Zusammenarbeit aufweisen, ist auch das Zusammenwirken von Schlüsselakteuren mit Akteuren aus Bildung, Forschung und Finanzierung als wenig ausgeprägt zu beurteilen (vgl. Abschnitt 3.1). Ziel innovationspolitischer Instrumente muss es deshalb sein, die Anbahnung sowie Institutionalisierung von Netzwerken und Zusammenarbeit zu fördern (vgl. Welsch, 2005).

Einen solchen Förderansatz hat beispielsweise die Medienpolitik der flämischen Region in Belgien verfolgt: Das im Innovationssystem entstandene Wissen, das Neuerungen überhaupt erst möglich macht, soll nicht durch Einzelunternehmen monopolisiert, sondern möglichst breit unter den Akteuren geteilt werden (vgl. Picone und Pauwels, 2013). Dazu wurde mit iMinds eine spezielle Initiative gestartet, die sich von einem reinen Finanzierungsprogramm zu einem Inkubator für Medieninnovation und Unternehmertum in Flandern entwickelte. Im Jahr 2016 ging iMinds im Interuniversity Microelectronics Centre (IMEC) auf.

In ihrer einfachsten Form organisiert oder unterstützt die Netzwerk- und Kooperationsförderung Aktivitäten wie Treffen, Events und virtuelle Vernetzung, die die Komponenten des Innovationssystems stärker in Kontakt bringen sollen (so auch in Flandern; vgl. Picone und Pauwels, 2013). Ihr zentrales Ziel ist es, dass neue Verbindungen geknüpft werden, (regionale) Innovatorinnen und Innovatoren zusammenkommen und „weak ties“ im Sinne Granovetters (1973) entstehen, die als „schwache Verbindungen“ eine Brückenfunktion auch in journalismusferne Bereiche bilden können. Eine solche Form des Netzwerkmanagements unterstützt die Entstehung von Neugründungen, wenn sich innovationsbetreibende Akteure zusammenfinden und zudem die problematische Homogenität von Gründerteams reduziert wird (vgl. Abschnitt 3.2.2). Die föderalen Innovationsprogramme in Deutschland unterstützen heute bereits das „Match-Making“ von Gründerinnen und Gründern und ein entsprechendes „Teambuilding“. Dabei geht es auch darum, Branchenexterne für den Journalismus zu gewinnen, die mitunter eine andersartige Perspektive in ein sodann interdisziplinäres Team einbringen können (vgl. Buschow, 2018b).

Die öffentliche Hand kann ferner geographisch lokalisierte Innovationscluster an physischen Orten schaffen, wodurch die Wahrscheinlichkeit für auch zufällige Begegnungen und Spill-over-Effekte unter Innovationsakteuren steigt. Typische Orte werden als Co-Working-Spaces, Inkubatoren, Gründerzentren, Start-up-Hubs usw. bezeichnet und unterscheiden sich in ihrer jeweiligen operativen Ausgestaltung (vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg, 2019). Unter den föderalen Innovationsprogrammen in Deutschland sticht insbesondere das MediaLab Bayern hervor, das seit Beginn den begleiteten Innovatorinnen und Innovatoren auch Räumlichkeiten zur Verfügung stellt.

Um die Interaktion von innovationsbetreibenden Akteuren mit dem Bildungs- und Forschungssystem zu fördern und den Wissenstransfers aus der (Grundlagen-)Forschung in die Medienpraxis zu stärken, sind in den letzten Jahren vereinzelt Intermediäre für diesen Zweck geschaffen worden: nextMedia Hamburg hat mit Media Lift<sup>27</sup> ein Programm aufgesetzt, das



primär Studierende Hamburger Hochschulen (aber auch potenzielle Gründerinnen und Gründer sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etablierter Verlage) bei der Innovationsentwicklung in den Bereichen „Content“ und „Tech“ unterstützt. Das MediaLab Bayern ist noch einen Schritt weiter gegangen und initiierte im Jahr 2018 nahe dem Campus der Hochschule Ansbach einen „Ideen-Inkubator und Co-Working-Space für digitalen Journalismus und Medieninnovation“<sup>28</sup>, in Hamburg wird unter Mitwirkung von Hochschulen mit „Hammerbrooklyn“<sup>29</sup> ein Kollaborationsort für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen etabliert. Weitere Inspiration kommt aus dem Ausland: In den Niederlanden hat die Journalismus-Wissenschaftlerin Tamara Witschge an der Universität Groningen ein Promotionsprogramm ins Leben gerufen, in welchem Doktorandinnen und Doktoranden im Rahmen ihrer Doktorarbeit ein eigenes journalistisches Start-up gründen und diesen Prozess in Begleitforschung reflektieren (vgl. Rinsdorf und Buschow, 2020). Eine solche Initiative könnte in Deutschland mit dem EXIST-Gründungsstipendium verbunden werden. In den USA sind in den letzten Jahren „nonprofit university centers“ entstanden, die als Hybridorganisationen zwischen etablierten Redaktionen und Universitäten angelegt sind und in denen die Zusammenarbeit von erfahrenen Reporterinnen und Reportern mit Studierenden forciert wird (vgl. Olsen, 2018). In New York City ist mit dem NYC Media Lab<sup>30</sup> seit 2010 ein Innovationszentrum entstanden, das Unternehmen und Forschungs- und Bildungseinrichtungen aus der Region (unter anderem New York University, Columbia University, CUNY und Manhattan College) verbindet, um Innovationen im Bereich Medien und Technologie zu fördern. Solche Wege sind in der Bundesrepublik offenbar noch nicht ausreichend beschritten worden.

Die Institutionalisierung neuer Organisationsformen wie transnationale Recherchenetzwerke oder sektorale Wertschöpfungsnetzwerke (vgl. Abschnitt 3.2.4), deren Wirkung für das Innovationssystem als positiv einzuschätzen ist, kann auch durch finanzielle Anreize erhöht werden. Die öffentliche Hand könnte z. B. die in Abschnitt 4.1 vorgeschlagene direkte oder indirekte finanzielle Unterstützung vorrangig an Konsortien von Schlüsselakteuren vergeben, ggf. unter besonderer Berücksichtigung spezifischer Akteure mit zueinander komplementären Wissensbeständen und Kompetenzen (z. B. Wissenschaft, Technologie, Nutzerinnen und Nutzer), die sich noch dazu als besonders offen und divers (vgl. Abschnitt 3.1.3) zeigen. Hier wären weitere Fördermechanismen naheliegend, die in der allgemeinen Innovationspolitik bereits Verwendung finden, jedoch im Journalismus bislang unberücksichtigt geblieben sind. Hierzu zählen neben den schon angesprochenen Sonderförderlinien für Gemeinschaftsprojekte beispielsweise auch die zusätzliche Übernahme von Kooperations- und Koordinationskosten der neu entstehenden Verbände oder die Einrichtung zentraler Koordinationsangebote (z. B. Unterstützung bei der Partnersuche, Kontaktabbau usw.) (vgl. Borrás und Edquist, 2019; Cunningham und Ramlogan, 2016).

Schließlich kann der Staat (technische) Infrastrukturprojekte unterstützen, für die marktseitig kaum Anreize bestehen oder denen andere Barrieren im Wege stehen. Diese Idee hat etwa der SPD-Medienpolitiker Martin Rabanus in die aktuelle Diskussion um den Einsatz der Bundesmittel für die „Förderung der digitalen Transformation des Verlagswesens“ (vgl. Abschnitt 4.1.1) eingebracht: Er schlägt vor, der Staat solle die Mittel für den Aufbau einer anbieterübergreifenden Journalismus-Plattform (vgl. auch Wellbrock und Buschow, 2020) bereitstellen, deren operative Umsetzung in der Hand der Verlage läge (vgl. Sterz, 2020). Ob das Bundeswirtschaftsministerium Rabanus' Ansatz einer Kooperationsförderung dieser Art folgt, bleibt abzuwarten.

## 4.4 Weitere innovationsbefördernde Maßnahmen

Drei weitere Instrumente aus dem Portfolio der Innovationsförderung, die einen Beitrag zur Entschärfung der Problemlage im Journalismus leisten können, sind hervorzuheben (vgl. auch Staatsministerium Baden-Württemberg, 2019):

- Standortmarketing kann die innovationsbefördernden Maßnahmen, die einem regionalen Innovationssystem bereitgestellt werden (z. B. Finanzierung, Gründerzentrum), kommunikativ in den Journalismus transportieren. Dies erhöht tendenziell die Sichtbarkeit und Attraktivität des Standorts, bindet Innovatorinnen und Innovatoren und kann potenziell neue in eine Region ziehen (vgl. Abschnitt 3.1.3).
- Durch einschlägige Publikationen und die Vergabe von Auftragsforschung können unterstützende Situations- und Trendanalysen für das Innovationssystem erarbeitet werden. In Deutschland fehlt es allerdings auch an einem grund-

27 <https://www.nextmedia-hamburg.de/programm/media-lift/>

28 <https://www.media-lab.de/ansbach>

29 <https://hammerbrooklyn.hamburg/>

30 <https://www.nycmedialab.org/>

legenden Report zur Situation des Journalismus im Allgemeinen, der dem britischen „Cairncross-Report“ aus dem Jahr 2019 gleichkäme (Cairncross, 2019). Die britische Regierung hatte die ehemalige Journalistin des Economist, Dame Frances Cairncross, mit der Untersuchung des aktuellen und zukünftigen Marktumfeldes für Qualitätsjournalismus in Großbritannien beauftragt. In dem Report werden zwar auch Maßnahmen der Innovationsförderung systematisch hergeleitet, er ist aber insgesamt wesentlich breiter angelegt. In der Bundesrepublik fehlen dahingehend auch empirische Daten, wie dieses Gutachten an manchen Stellen transparent gemacht hat (vgl. auch Abschnitt 5.2). Einen ähnlichen Bericht hatte die dänische Regierung schon im Jahr 2011 durch einen „Ausschuss für die künftige Unterstützung der öffentlichen Medien“ erstellen lassen.<sup>31</sup>

- Schließlich kann ein Stakeholder-Dialog zum Thema Innovation im deutschen Journalismus initiiert werden, um bislang unverbundene Interessengruppen in einen intensiveren Austausch zu bringen. Auffällig ist, dass regelmäßig zahlreiche Veranstaltungen und Foren zur Zukunft des Journalismus abgehalten werden. Allerdings ist es sehr selten der Fall, dass alle im Gutachten identifizierten (Schlüssel-)Akteure an einem Tisch versammelt werden. Offensichtlich existieren ähnliche Diskurse parallel zueinander, getrennt weiterhin nach unter anderem klassischen Mediengattungen wie Zeitung und Rundfunk. Um diese Grenzen zu überwinden, hat beispielsweise das Institut für Journalistik der TU Dortmund während der Corona-Krise virtuelle Diskussionsrunden gestartet, die zahlreiche Stakeholder zusammenbringen.<sup>32</sup> In der Innovationspolitik wäre ein ähnliches Dialogformat naheliegend, beginnend z. B. mit dem Austausch über die zielgerichtete Verwendung der neuen Bundesmittel (vgl. Abschnitt 4.1.1).

---

31 <https://slks.dk/fileadmin/publikationer/Rapporter/Demokratistoette.pdf>

32 <https://journalistik.tu-dortmund.de/news/die-corona-krise-bedroht-den-unabhaengigen-journalismus-und-damit-die-infrastruktur-der-demokratie/>

# 5. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

Das vorliegende Gutachten hat das Innovationssystem des deutschen Journalismus auf dem Stand der kommunikationswissenschaftlichen und medienökonomischen Forschung betrachtet. Aufbauend auf einer Darstellung der Grundbegriffe und -konzepte (vgl. Abschnitt 2) wurden zentrale Barrieren und Hemmnisse, die Innovationen im deutschen Journalismus ausbremsen, sowohl auf Ebene der institutionellen Rahmenbedingungen sowie der Schlüsselakteure beleuchtet (vgl. Abschnitt 3). Ausgehend von den identifizierten Barrieren konnte untersucht werden, mit welchen Förderinstrumenten die Kernprobleme des Innovationssystems bereits heute von der einschlägigen Innovationspolitik adressiert werden bzw. welche weiteren Instrumente aussichtsreich wären (vgl. Abschnitt 4). Der Abschnitt 5 unterbreitet auf Grundlage der derzeit verfügbaren Evidenz zentrale Handlungsempfehlungen für staatliche Innovationspolitik im deutschen Journalismus (vgl. Abschnitt 5.1). Eine evidenzbasierte Innovationsförderung im Journalismus erfordert einen erhärteten empirischen Wissensstand, der bislang in Kommunikationswissenschaft, Medienmanagement-Forschung und Medienökonomie nicht vorliegt. Deshalb werden Vorschläge für notwendige Anschlussforschung unterbreitet (vgl. Abschnitt 5.2).

## 5.1 Handlungsempfehlungen

Das Gutachten hat eine erhebliche **Finanzierungslücke** für Innovationen im Journalismus ausgemacht: Während private Mittel für Neugründungen und einzelne Medienschaffende kaum verfügbar sind (vgl. Abschnitt 3.1.4), investieren etablierte Verlage ihre Innovationsbudgets offenbar schwerpunktmäßig in digitalen Geschäftsfeldern abseits des Journalismus (vgl. Abschnitt 3.2.1). Angesichts dieses Finanzierungsproblems ist die direkte finanzielle Unterstützung von journalistischer Innovation durch die öffentliche Hand geboten (vgl. Abschnitt 4.1.1).

- Die gegenwärtig bestehenden Innovationsprogramme (Medieninnovationszentrum Babelsberg, Journalismus Lab, MediaLab Bayern, nextMedia Hamburg; vgl. Abschnitt 4.1.1) waren bislang überwiegend regional ausgerichtet und mit relativ kleinen Budgets ausgestattet – im Vergleich zum europäischen Ausland und zur Google DNI. Durch die neuen Mittel, die der Bund in den nächsten Jahren zur Verfügung stellt, wären **Budgeterhöhungen** und **bundesweite Förderungen** möglich. Allerdings setzt dies voraus, dass die Bundesmittel tatsächlich (anteilig) in die direkte finanzielle Unterstützung von Innovationen fließen.
- Insbesondere da journalistische Akteure in aller Regeln keinen Ausgangspunkt im Technologiebereich haben, sollte der Schwerpunkt der föderalen Innovationsprogramme **nicht allein auf technologischen Innovationen** liegen, sondern alle Innovationsfelder des Journalismus (vgl. Abschnitt 2.2, Tabelle 1) abbilden. Eine föderale Förderlandschaft könnte ihre Stärken ausspielen, indem eine größere **Arbeitsteilung** unter den Programmen bzw. eine bewusste **regionale Ausrichtung auf Schlüsselthemen** realisiert wird: Beispielsweise könnte ein Standort als Zentrum für journalistische Genreinnovationen positioniert sein, ein anderer für Geschäftsmodellinnovationen im Journalismus.
- Auf derzeitigem Forschungsstand und im europäischen Vergleich scheint es nicht ausreichend, dass die föderalen Programme (mit einzelnen Ausnahmen) vorrangig auf die Unterstützung von Neugründungen zugeschnitten sind. Angelehnt an die dänische Projektförderung sowie die Wiener Medieninitiative sollten auch **bestehende Medienunternehmen** – über dieselben wettbewerblichen, staatsfern organisierten Verfahren (vgl. Abschnitt 4.1.1) – Anschubfinanzierungen für Innovationsprojekte einwerben können. Dänemark und Wien haben jeweils gesonderte Förderlinien für Bestandsunternehmen und Neugründungen, was auch in Deutschland zu prüfen wäre. Förderlinien für Neugründungen sollten eine **hohe Flexibilität** hinsichtlich der investierten Summen an den Tag legen: Angelehnt an das Vorgehen des SVDJ Accelerators könnten auf Grundlage einer Zwischenevaluation bedarfsorientiert weitere Folgetranchen investiert werden, sofern sich ein Projekt als hinreichend innovationsstark erweist (vgl. Abschnitt 4.1.1). Schließlich sollte auch die sich abzeichnende „Creator Economy“ von Einzelunternehmerinnen und -unternehmern mit Medienprodukten wie Newslettern oder Podcasts bei der Förderung berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 3.2.3).
- Kapitalgeber sollten **mit Geduld** vorgehen: Die Entwicklung journalistischer Innovationen und Neugründungen nimmt oftmals vergleichsweise viel Zeit in Anspruch, da Wachstum und Reichweitenaufbau unter den Bedingungen des digitalen Medienmarktes mit Hemmnissen verbunden sind (vgl. Abschnitt 3.2.2). Diesen erhöhten Zeitaufwand und die

längeren Innovationszyklen sollten Förderprogramme berücksichtigen, wie dies z. B. in der Wiener Medieninitiative der Fall ist, wo Projekte jeweils bis zu zwei Jahre lang gefördert werden können. Auch sollte das Kriterium, wie viele Jahre eine journalistische Organisation als Neugründung gelten kann, nicht zu eng gefasst sein.

- In Europa berücksichtigt die öffentliche Hand die wachsende Zahl an nicht gewinnorientierten, gemeinnützigen Gründungen im Journalismus und ihr großes Potenzial (vgl. Abschnitt 3.2.2) noch nicht ausreichend. Hier wäre Raum für eine spezifische Positionierung: Ein speziell für die Unterstützung von **Non-Profit-Journalismusgründungen** eingerichtetes Innovationsprogramm könnte in enger Abstimmung mit Stiftungen, Spenderinnen und Spendern sowie Mäzeninnen und Mäzenen arbeiten und deren bislang unterentwickeltes finanzielles Engagement heben (vgl. Abschnitt 3.1.4). Ein privat initiiertes Beispiel ist das Grow-Stipendium der Schöpflin Stiftung und des Netzwerks Recherche (vgl. Abschnitt 3.1.4).
- Von **indirekten finanziellen Fördermaßnahmen** (vgl. Abschnitt 4.1.2) für Einzelunternehmen, z. B. auf Grundlage von Steueranreizen, bemessen an den Innovationsvolumina einzelner Medien, ist laut Stand der Forschung momentan abzuraten. In Ermangelung konsensueller Kriterien im Journalismus kann diese Innovationsleistung heute nicht sinnvoll bestimmt werden, sodass solche Förderinstrumente keine Grundlage hätten (vgl. Abschnitt 5.2). Allgemeine Erleichterungen, z. B. für gemeinnützige Gründungen, sollten jedoch geprüft werden.

Das Gutachten hat einen Mangel an **innovationsrelevantem Wissen, einschlägigen Fertigkeiten sowie an Sach- und Fachkompetenzen im Bereich Innovation und Gründung** unter den innovationsbetreibenden Schlüsselakteuren festgestellt (vgl. Abschnitt 3.2.3). Die journalistische Ausbildung (vgl. Abschnitt 3.1.1) und die Berufskultur im Journalismus (vgl. Abschnitt 3.1.5) wurden als zentrale Hemmnisse identifiziert. Da die grundständige Ausbildung an Hochschulen, Universitäten, Journalistenschulen und im Volontariat ständig wachsende Curricula zu bewältigen hat und die berufliche Weiterbildung durch Medienhäuser mutmaßlich auch in Deutschland rückläufig ist, liegt es nahe, dass die bestehenden Lücken durch staatliche Innovationspolitik adressiert werden (vgl. Abschnitt 4.2).

- Nach dem Stand der innovationspolitischen Forschung ist es zweckdienlich, dass die föderalen Innovationsprogramme diese Rolle heute bereits mit übernommen haben: Finanzielle Unterstützung mit additiven Coachings und Trainings zu verbinden erhöht nachweislich die Erfolgsquote von Innovationsprojekten (vgl. Abschnitt 4.2). Bislang liegt der Schwerpunkt jedoch auf der Unterstützung einzelner Entrepreneur\*innen oder von Gründerteams; die **Weiterbildungsmaßnahmen sollten auf Bestandsunternehmen** ausgeweitet werden, um ihre häufig unterentwickelte Innovationskultur (vgl. Abschnitt 3.2.1) zu verbessern.
- Um ausbildungsbezogene und berufskulturelle Barrieren zu überwinden, sollten Innovationsprogramme ihre jeweiligen Maßnahmen systematisch nach den vier Phasen der Unterstützung von Innovations- und Gründungsprojekten konzipieren und ggf. Schwerpunkte setzen: **Sensibilisierung und Ermutigung, Befähigung, Unterstützung der Implementierung und weitergehende Begleitung** (vgl. Anhang A). In allen vier Phasen sind Schulungen, Coachings, Trainings, Netzwerkarbeit und Mentoring-Angebote wesentliche Erfolgstreiber. Nicht alle Phasen müssen vorrangig durch die Innovationsprogramme selbst bewerkstelligt werden, auch der Einbezug von Partnern ist naheliegend.
- Angesichts einer weitverbreiteten Kultur der Innovationsskepsis im Journalismus, die der Forschungsstand dokumentiert hat, ist es ratsam, die Förderung auf Personen und Organisationen zu konzentrieren, die eine **grundsätzliche Offenheit** für Innovationsthemen mitbringen, um die Mittel möglichst effizient einzusetzen. Es bedarf geeigneter Instrumente, um die der Innovation zugeneigten Akteure zu identifizieren.
- Die gezielte Förderung von **Diversität** in journalistischen Organisationen, d. h. in Bezug auf Geschlecht, soziale Schicht, ethnische Hintergründe, kulturelle Lebenswelt usw. (vgl. Abschnitt 3.1.3), verspricht innovative Marktchancen durch die passgenaue Ausrichtung auf neue Publikumsschichten, deren Lebenswelten heute zumeist noch nicht in Redaktionen repräsentiert sind. Beispielsweise vergibt die Wiener Medieninitiative einen sog. „Frauen-Bonus“ für Innovations- und Gründungsprojekte, die von Frauen geleitet werden.

Schließlich bestehen fundamentale **Kooperationsprobleme im Innovationssystem** des deutschen Journalismus. Das gilt grundsätzlich für alle Akteurskategorien, sowohl für Schlüsselakteure der Innovation als auch sekundäre Akteure wie Universitäten bzw. Hochschulen und potenzielle Finanzgeber. Da die privaten Organisationen die bestehenden Herausforderungen der Zusammenarbeit offenbar nicht selbst lösen können, Innovationssysteme aber wesentlich auf den wechselseitigen Austausch von Wissen, Kompetenzen usw. angewiesen sind, wären innovationspolitische Interventionen angezeigt (vgl. Abschnitt 4.3).

- Um Kooperationen unter den Schlüsselakteuren zu begünstigen, sollte Vernetzung mit **finanziellen Anreizen** verbunden werden: In wettbewerblichen Vergabeverfahren könnten Konsortien und Zusammenschlüsse unterschiedliche Arten von Privilegien erhalten, z. B. durch höhere Förderquoten oder Sonderförderlinien für Gemeinschaftsprojekte (vgl. Abschnitt 4.1.1). Der Einbezug von Branchenfremden, z. B. technologieorientierten Akteuren, könnte hierbei nochmals gesondert priorisiert werden.
- Speziell im **Wissenschaftsbetrieb** bestehen momentan nur wenige Anreize, praxisrelevante Innovationen für den Journalismus (mit-)zuentwickeln (vgl. Abschnitt 3.1.2). Sowohl die Wissenschaftspolitik als auch die akademische Selbstverwaltung in Hochschulen und Universitäten könnten Kooperation durch spezifische Anreizsysteme stärken.
- Vor dem Hintergrund der wachsenden Relevanz **vernetzter Organisationsformen** – etwa Wertschöpfungsverbände oder primär publizistische Recherchenetzwerke (vgl. Abschnitt 3.2.4) – kann ein Schwerpunkt auf die Förderung dieser Organisationsinnovationen gelegt werden, z. B. durch gezielte Ausschreibungen zu diesem Schlüsselthema. Eine Förderung würde nicht nur Medienorganisationen hervorbringen, die sich durch entsprechendes Ressourcenpooling als wirtschaftlich bzw. publizistisch schlagkräftiger erweisen dürften, sondern zugleich die Komponenten des Innovationssystems in einen stärkeren Austausch bringen und so ggf. Folgeinnovationen aus ihrer Zusammenarbeit anstoßen.
- **Virtuelle Plattformen für Vernetzung und Austausch** haben gerade während der Corona-Krise nochmals an Relevanz gewonnen. Auf den gewonnenen Erfahrungen aufbauend können neben digitalen Vernetzungsaktivitäten außerdem vielversprechende Potenziale für den Weiterbildungsbereich (siehe oben) gehoben werden, etwa in Form virtueller Coachings und Trainings (z. B. auch als offene Online-Kurse und Webinare).
- Schließlich sollten von Seiten des Staates auch die **rechtlichen Grundlagen** für eine „kooperative Weiterentwicklung der Medienordnung“ (Gostomzyk et al., 2019) gelegt werden, da hierdurch erhebliche Verbesserungspotenziale gehoben werden können.

Eine funktionstüchtige Innovationspolitik im Journalismus ist zudem auf **grundlegende Weichenstellungen** angewiesen:

- Um die Potenziale der Digitalisierung überhaupt zur Entfaltung bringen zu können, bedarf es einer **zukunftsgerichteten technischen Digitalinfrastruktur**, insbesondere auf Grundlage eines flächendeckenden Breitbandausbaus in der Bundesrepublik.
- Laut Stand der allgemeinen Gründungsforschung werden die rechtlich-administrativen Vorgaben für Gründungen in Deutschland als eher dysfunktional eingeschätzt (vgl. Abschnitt 3.1.6). **Eine Verringerung von bürokratischen Hürden** („red tape“ in Form von steuerlichen und gesetzlichen Rahmenbedingungen) wird von zahlreichen Akteuren als wünschenswert angesehen.
- Herausforderungen am Arbeitsmarkt können zumindest teilweise durch **Branchen- und Standortmarketing** adressiert werden, ggf. auch durch Kampagnen, die über die Grenzen hinausgehen und qualifizierte ausländische Talente anziehen.
- Wie kaum ein anderes Politikfeld legt die Innovationsförderung ein **fundamentales Spannungsverhältnis** offen, dessen sich Förderer bewusst sein müssen: Während Innovationsaktivitäten schon im Kern auf Risiko angewiesen sind, um überhaupt Neuartiges hervorzubringen, verpflichten die Prinzipien der ordnungsgemäßen Haushaltsführung die öffentliche Hand tendenziell auf eine Risikoaversion. Mit der neu gestarteten Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIN-D) ist jüngst eine Organisation geschaffen worden, die beides – die Grundsätze von Sparsamkeit und Wirt-

schaftlichkeit mit der Entwicklung disruptiver Innovationen – vereinen soll. Will Innovationspolitik im Journalismus radikal Neues hervorbringen, kann sie sich an den in der Agentur entwickelten Leitlinien und Governance-Mechanismen orientieren. Sie kann aber auch auf die wissenschaftliche Forschungsförderung blicken, beispielsweise auf das Programm „Experiment! – Auf der Suche nach gewagten Forschungsideen“<sup>33</sup> der VolkswagenStiftung, bei dessen Entscheidungsfindung unter anderem der Losentscheid eingesetzt wurde.

Die identifizierten Barrieren und Hemmnisse, die das Zustandekommen von Innovationen im Journalismus erschweren, sind eng miteinander verbunden: Eine zu geringe Sensibilisierung und Befähigung zur Innovation in der grundständigen Ausbildung, eine eher innovations-skeptische Berufskultur und eine wenig innovationsbefördernde Hochschullandschaft treffen auf weithin schwierige Bedingungen der Anschubfinanzierung journalistischer Innovationen. Gleichzeitig wird der journalistische Beruf zunehmend mit prekären Arbeitsbedingungen in Verbindung gebracht, was seine Anziehungskraft im Wettstreit um die besten Nachwuchskräfte beeinträchtigen kann. Diese Rahmenbedingungen wirken negativ auf die Innovationsfähigkeit der Schlüsselakteure, deren Leistungsfähigkeit bereits in der Vergangenheit hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist. Da die Kernprobleme in enger Wechselbeziehung stehen, sind die genannten Handlungsempfehlungen nicht als Einzelmaßnahmen zu verstehen, sondern als Eckpfeiler einer holistischen Innovationspolitik, die das Gesamtsystem in den Blick nimmt und außerdem mit Wechselwirkungen von innovationspolitischen Interventionen rechnet (vgl. Borrás und Edquist, 2019).

## 5.2 Anschlussforschung

Eine evidenzbasierte Innovationspolitik im Journalismus bedarf einer substanziellen Datenbasis. Im Gutachten ist wiederholt hervorgehoben worden, in welchen Bereichen Wissenslücken bestehen, die durch Anschlussforschung geschlossen werden sollten. Deshalb werden die folgenden Untersuchungen vorgeschlagen:

- Das Gutachten hat eine tentative Analyse der zentralen Problemlagen des Innovationssystems im deutschen Journalismus auf der Grundlage einer Auswertung bestehender Literatur sowie von Sekundärdaten vorgelegt. Es war keine statistisch und datenanalytisch gestützte empirische Untersuchung vorgesehen. Um die gegenwärtigen Defizite im Innovationssystem empirisch fundiert durch Primärforschung zu bestimmen, werden **mehr und genauere Daten** zu Innovations-Input und Innovations-Output (vgl. Abschnitt 2.2) im deutschen Journalismus benötigt. Unter anderem sollten damit folgende Fragen beantwortet werden: Welche Innovationen mit welchem Neuheitsgrad (zwischen inkrementell und radikal; vgl. Abschnitt 2.1) werden bislang im Journalismus primär hervorgebracht? Auf welchen journalistischen Innovationsfeldern (siehe Abschnitt 2.2) findet die größte Aktivität statt, welche werden vernachlässigt? Bestehen spezifische Probleme in einzelnen Innovationsphasen (z. B. Entwicklung, Anwendung, Diffusion)? Es ist deshalb sehr zu begrüßen, dass unter anderem die Deutsche Forschungsgemeinschaft das Forschungsvorhaben „Innovationen im Journalismus in demokratischen Gesellschaften: Index, Einfluss und Voraussetzungen im internationalen Vergleich“ seit Juli 2020 mit ca. 1,3 Millionen Euro unterstützt.<sup>34</sup>
- Die bisherige **empirische Evaluation** von innovationspolitischen Interventionen im Journalismus ist unbefriedigend. Die Wirksamkeit und die Auswirkungen dieser innovationsfördernden Maßnahmen sind in den allermeisten Fällen – abgesehen von anekdotischer Evidenz – unklar. Das liegt unter anderem daran, dass die Maßnahmen vergleichsweise neu sind. Es sind bislang kaum Untersuchungen erstellt worden, die folgende Fragen zufriedenstellend beantworten könnten: Welche erwünschten Ziele lassen sich mit welchen innovationspolitischen Instrumenten tatsächlich erreichen? Welche Neuigkeitsgrade von Innovationen und Aktivitäten in welchen Innovationsfeldern kann Innovationspolitik hervorbringen? Als wie erfolgreich erweisen sich diese Instrumente bei der Stimulierung von Innovationen im Journalismus? In Ermangelung dieser Daten hat sich das Gutachten primär auf die allgemeine, branchenübergreifende Evaluierung von Förderinstrumenten berufen, die hier auf den Journalismus übertragen wurde. Da diese Übertragbarkeit aufgrund von Branchenspezifika (vgl. Abschnitt 2.1) begrenzt ist, wird empfohlen, die Evaluation und begleitende Evaluationsforschung zu innovationspolitischen Interventionen im Journalismus zu intensivieren.

33 <https://www.volkswagenstiftung.de/aktuelles-presse/aktuelles/experiment-mehr-geld-f%C3%BCrs-risiko-und-test-eines-losentscheids>

34 <https://www.zhaw.ch/de/ueber-uns/aktuell/news/detailansicht-news/event-news/journalismus-fuer-die-demokratische-gesellschaft-wie-innovative-medien-neue-qualitaet-erzeugen/>

Beispielsweise könnten ausgewählte föderale Innovationsprogramme und die von ihnen unterstützten Projekte wissenschaftlich begleitet, longitudinal beobachtet und in diesem Zuge evaluiert werden, wie es beispielsweise die Stadt Wien für die Wiener Medieninitiative vorgesehen hat.

- Besondere Beachtung bedarf die Frage, inwiefern traditionelle **Definitionskriterien** und **Qualitätsmaßstäbe** sinnvoll in der journalistischen Innovationsförderung berücksichtigt werden können (vgl. Abschnitt 2.1). Einerseits soll Innovationspolitik keine journalismusfernen Projekte unterstützen, die schlimmstenfalls Propaganda oder Fehlinformation verbreiten. Andererseits entsteht Innovation erfahrungsgemäß am ehesten an Rändern, dort, wo klare Definitionen schwierig anzuwenden sind. Anders als Innovationsforschung im Journalismus, die sinnvollerweise mit weiten Definitionen arbeitet (vgl. Buschow, 2018a; Deuze und Witschge, 2020), ist das bei der Innovationsförderung nicht unproblematisch. Hier bedarf es weitergehender Forschungen.
- Gerade im Journalismus müssen ferner potenziell **dysfunktionale Folgen von Innovationen** in Rechnung gestellt werden. Der Annahme eines grundsätzlich positiven Einflusses und einer generellen Höherentwicklung von Produktion und Prozessen im Journalismus sollte die Innovationspolitik skeptisch gegenüberstehen. Über die Wirkung von Innovationen in wirtschaftlicher sowie zugleich publizistischer Hinsicht ist jedoch momentan noch zu wenig bekannt.
- Nachfrageseitige **Maßnahmen** der Innovationspolitik sind in diesem Gutachten ausgeblendet worden. Sie sollten in einer Folgeuntersuchung – insbesondere mit Blick auf Medienkompetenzförderung – spezifischer vertieft werden.
- Die juristische Ausgestaltung einzelner in diesem Gutachten vorgeschlagener Maßnahmen war kein Teil der Abhandlung: Europa-, bundes- und landesrechtliche Gesichtspunkte sowie Fragen des Beihilfe- und Vergaberechts müssen abgeklärt werden, bevor neue Förderinstrumente auf den Weg gebracht werden können.
- Über dieses Gutachten hinaus bedarf es absehbar einer staatlich initiierten Publikation ähnlich dem britischen „Cairncross-Report“ (Cairncross, 2019), die auf der Grundlage fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse die öffentlichen Ausgaben (auch die über die Innovationsförderung hinausgehenden) benennt, welche es zu bewältigen gilt, um den deutschen Journalismus künftig zukunftsfest aufzustellen.

Das vorliegende Gutachten hat auf Grundlage des Innovationssysteme-Ansatzes eine wissenschaftlich fundierte Innovationspolitik für den deutschen Journalismus skizziert. Allerdings kann Innovation offenbar nur eine Teilantwort auf die gegenwärtigen Transformationsbewegungen des Journalismus darstellen. Es sollte nicht übersehen werden, dass der Journalismus aus wohlfahrtsökonomischer Sicht schon grundsätzlich unterfinanziert ist, was durch Innovationen allein nicht behoben werden kann. Nichtsdestotrotz ist eine sorgfältig konzipierte und evidenzbasierte Innovationspolitik ein potenziell wirkmächtiges Instrument, um die publizistische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des deutschen Journalismus zu erhöhen und seine Zukunftsfähigkeit zu sichern.



# LITERATUR

- Albornoz, C. & Amorós, J. E. (2016). Does entrepreneurship education change minds? A multinational analysis of mandatory and voluntary entrepreneurial training. In Morris, M. H. & Liguori, E. (Hrsg.), *Annals of Entrepreneurship Education and Pedagogy-2016* (S. 60–82). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784719166.00010>
- Altmeier, L. [weltanschauer] (2018, 13. Oktober). *Trend der „Frustrationsgründung“: Journalisten sind so angepisst von ihrer Arbeit im klassischen Mediensystem, dass sie selbst gründen ...* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/weltanschauer/status/1051028640304156673> [2.9.2020]
- Altmepfen, K. D. (2019). Entrepreneurs und digitale Realisten. Von der sozialen Erwünschtheit des Sich-Ernähren-Könnens durch irgendwas mit Medien. In Gossel, B. M. & Konyen, K. (Hrsg.), *Quo Vadis Journalistenausbildung? Befunde und Konzepte für eine zeitgemäße Ausbildung* (S. 93–106). Springer VS.
- Anderson, C. W. (2016). News Ecosystems. In Witschge, T., Anderson, C. W., Domingo, D. & Hermida, A. (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Digital Journalism* (S. 410–423). Los Angeles et al.: SAGE. <http://dx.doi.org/10.4135/9781473957909.n28>
- Arnold, D. (2014). *Medienregulierung in Europa: Vergleich der Medienregulierungsinstrumente und -formen der EU-Mitgliedstaaten vor dem Hintergrund technischer Konvergenz und Europäisierung*. Nomos.
- Arnold, D. (2017). Europäische Antworten auf die Ressourcenkrise des Journalismus. *MedienJournal*, 41(2), 30–44. <https://doi.org/10.24989/medienjournal.v41i2.1469>
- August Schwingenstein Stiftung (2017, 5. Juli). *Zum Reformentwurf des Telemedienauftrags* [Brief]. [https://medien.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/StK/Medien/Dokumente/Konsultationsverfahren\\_Telemedienangebot/August-Schwingenstein-Stiftung\\_gGmbH.pdf](https://medien.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Medien/Dokumente/Konsultationsverfahren_Telemedienangebot/August-Schwingenstein-Stiftung_gGmbH.pdf) [28.07.2020]
- Belair-Gagnon, V. & Steinke, A. J. (2020). Capturing Digital News Innovation Research in Organizations, 1990–2018. *Journalism Studies*, 17(3), 1–20. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Blätzel-Mink, B. & Ebner, A. (Hrsg.) (2020). *Innovationssysteme: Technologie, Institutionen und die Dynamik der Wettbewerbsfähigkeit* (2. Aufl.). Springer VS.
- Bleyen, V. A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. & Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28–51. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the news: Innovation in online newspapers*. MIT Press.
- Bodenhöfer, J. D., Buschow, C. & Winter, C. (2020). Investments in Mediengründungen: Eine Untersuchung der Auswahlkriterien und Motive von Kapitalgebern. In Müller-Lietzkow, J. (Hrsg.), *Beyond Digital. Zeit für die global vernetzte Echtzeitmedienwirtschaft – Zeit für neue Theorie?* (Reihe Medienökonomie, Band 13, in Druck). Nomos.
- Böhm, M., Hein, A., Hermes, S., Lurz, M., Poszler, F., Ritter, A.-C., Soto Setzke, D., Weking, J., Welpel, I. M., & Krcmar, H. (2019). *Die Rolle von Start-ups im Innovationssystem. Eine qualitativ-empirische Untersuchung*. Studien zum deutschen Innovationssystem (Nr. 12-2019) im Auftrag der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). [https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien\\_2019/StuDIS\\_12\\_2019.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2019/StuDIS_12_2019.pdf)
- Borchardt, A., Lück, J., Kieslich, S., Schultz, T. & Simon, F. (2019). *Are journalists today's coal miners? The struggle for talent and diversity in modern newsrooms – a study on journalists in Germany, Sweden, and the United Kingdom*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32547.81448>
- Borrás, S. & Edquist, C. (2019). *Holistic Innovation Policy: Theoretical Foundations, Policy Problems, and Instrument Choices*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198809807.001.0001>
- Boyles, J. L. (2016). The isolation of innovation. *Digital Journalism*, 4(2), 229–246. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193>
- Breed, W. (1955). Social control in the newsroom: A functional analysis. *Social Forces*, 33(4), 326–335. <https://doi.org/10.2307/2573002>
- Brinkmann, J. (2018). *Verlagspolitik in der Zeitungskrise. Theorien, Strukturen, Strategien*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845288819>
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2020). *Statistik zu „Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach“*. <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=21311-0003&bypass=true&levelindex=0&levelid=1596055041015#abreadcrumb> [26.07.2020]
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2019). *Nationale Industriestrategie 2030. Strategische Leitlinien für eine deutsche und europäische Industriepolitik*. Berlin. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industriestrategie-2030.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=20](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industriestrategie-2030.pdf?__blob=publicationFile&v=20)



- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2020). *Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen*. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/igp.html> [28.07.2020]
- Buschow, C. (2012). *Strategische Institutionalisierung durch Medienorganisationen. Der Fall des Leistungsschutzrechtes*. Herbert von Halem.
- Buschow, C. (2018a). Journalistik praxistheoretisch betreiben: Impulse für ein dynamisches Verständnis des Journalismus im Kontext seiner Neuordnung. *Publizistik*, 63(4), 513–534. <https://doi.org/10.1007/s11616-018-0458-5>
- Buschow, C. (2018b). *Die Neuordnung des Journalismus. Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18872-6>
- Buschow, C. (2018c). *Gastbeitrag: Journalismus in der Krise*. Körber Stiftung, Deutscher Studienpreis [Online]. <https://www.koerber-stiftung.de/deutscher-studienpreis/preistraegerbeitraege/beitrag-christopher-buschow> [28.07.2020]
- Buschow, C. (2019a). Unternehmerisches Handeln im Journalismus gestern und heute: Generalanzeiger-Presse und digitale Mediengründungen. *MedienWirtschaft*, 16(2), 32–42. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2019-2-32>
- Buschow, C. (2019b). Der kommerzielle Journalismus steckt in der Krise. So könnten Auswege aussehen. In Krone, J. (Hrsg.), *Medienwandel kompakt 2017-2019* (S. 163–168). Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27319-4\\_25](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27319-4_25)
- Buschow, C. (2020a). Why Do Digital Native News Media Fail? An Investigation of Failure in the Early Start-up Phase. *Media and Communication*, 8(2), 51–61. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2677>
- Buschow, C. (2020b, 15. Juli). *Wiener Medieninitiative: Förderung nach Wiener Art*. journalist – Das Medienmagazin [Online]. <https://www.journalist.de/startseite/meldungen/detail/article/foerderung-nach-wiener-art.html> [28.07.2020]
- Buschow, C. & Wellbrock, C.-M. (2019). *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte* (Unter Mitarbeit von D. Kunkel). Whitepaper im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW, Düsseldorf.
- Buschow, C. & Laugemann, R. (2020). What makes a media entrepreneur? Factors influencing entrepreneurial intention of mass communication students. *Journalism & Mass Communication Educator*. <https://doi.org/10.1177/1077695820912146>
- Buschow, C. & Suhr, M. (2020). Change Management and New Organizational Forms of Content Creation. In Diehl, S., Karmasin, M. & Koinig, I. (Hrsg.), *Media and Change Management* (in Druck). Springer.
- Buschow, C., Dürrenberg, C. & Winter, C. (2011). Change Management in Tageszeitungsredaktionen. In Wolling, J., Will, A. & Schumann, C. (Hrsg.), *Medieninnovationen. Wie Medienentwicklungen die Kommunikation in der Gesellschaft verändern* (S. 195–210). UVK.
- Cairncross, F. (2019, 12. Februar). *The Cairncross Review: a sustainable future for journalism*. <https://www.gov.uk/government/publications/the-cairncross-review-a-sustainable-future-for-journalism> [29.07.2020]
- Caplan, J., Kanigel, R. & Tsakarestou, B. (2020). Entrepreneurial Journalism: Teaching Innovation and Nurturing an Entrepreneurial Mindset. *Journalism & Mass Communication Educator*, 75(1), 27–32. <https://doi.org/10.1177/1077695820904987>
- Caro González, F. J., Romero Benavent, H. & Sánchez Torné, I. (2017). The influence of gender on the entrepreneurial intentions of journalism students. *Intangible Capital*, 13(2), 430–478. <https://doi.org/10.3926/ic.927>
- Carrier, M. A. (2012). Copyright and innovation: The untold story. *Wisconsin law review*, 891.
- Casero-Ripollés, A., Izquierdo-Castillo, J. & Doménech-Fabregat, H. (2016). The journalists of the future meet entrepreneurial journalism: Perceptions in the classroom. *Journalism practice*, 10(2), 286–303. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1123108>
- Christians, C. G., Glasser, T. L., McQuail, D., Nordenstreng, K. & White, R. A. (2009). *Normative theories of the media: Journalism in democratic societies*. University of Illinois Press.
- Cole, M. (2009). Die traditionellen Medien in der Krise: Bedeutungsverlust und rechtlicher Handlungsbedarf? Zur Rolle von Presse und Rundfunk in der Online-Welt und möglichen Konsequenzen für den Regulierungsrahmen. *AfP – Zeitschrift für das gesamte Medienrecht o. J.* (o. N.), 541–552.
- Committee of Ministers of the Council of Europe (Hrsg.) (2019). *Declaration by the Committee of Ministers on the financial sustainability of quality journalism in the digital age*. Brüssel. <https://edoc.coe.int/en/media/7917-declaration-by-the-committee-of-ministers-on-the-financial-sustainability-of-quality-journalism-in-the-digital-age-decl130220192.html>
- Cuhls, K., Edler, J. & Koschatzky, K. (2019). *Sprunginnovationen: Konzeptionelle Grundlagen und Folgerungen für die Förderung in Deutschland*. Fraunhofer ISI. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-555002.html> [28.07.2020]
- Cunningham, P. & Gök, A. (2016). The impact of innovation policy schemes for collaboration. In Edler, J., Cunningham, P., Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 239–278). Edward Elgar Publishing.

- Cunningham, P. & Ramlogan, R. (2016). The impact of innovation networks. In Edler, J., Cunningham, P., A. Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 279–317). Edward Elgar Publishing.
- Cunningham, P., Gök, A., & Larédo, P. (2016). The impact of direct support to R & D and innovation in firms. In Edler, J., Cunningham, P., Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 54–107). Edward Elgar Publishing.
- Dachwitz, I. & Fanta, A. (2020). *Medienmäzen Google. Wie der Datenkonzern den Journalismus umgarnt*. Unveröffentlichte Studie der Otto-Brenner-Stiftung.
- Deutsche Journalistenschule (2020, 16. Januar). *Günstige Aussichten für den Nachwuchs*. <https://djs-online.de/beruf-einkommen-gehalt-2019/> [28.07.2020]
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2017). *Öffentliche Förderung journalistischer Informationsmedien in ausgewählten Ländern*. <https://www.bundestag.de/resource/blob/508970/e0e7132a038f913f9cdecf6991760835/wd-10-064-16-pdf-data.pdf>
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2020, 2. Juli). *Zweiter Nachtragshaushalt beschlossen*. <https://www.bundestag.de/presse/hib/703976-703976> [28.07.2020]
- Deuze, M. & Witschge, T. (2020). *Beyond journalism*. Polity Press. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1735468>
- Dogruel, L. (2013). *Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen: Begriffsverständnis und theoretische Zugänge*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03197-8>
- Dogruel, L. (2014). What is so special about media innovations? A characterization of the field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52–69. <https://journals.uio.no/index.php/TJMI>
- Dogruel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of Media Business Studies*, 12(3), 153–167. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>
- Ebner, A. (2020). Nationale Innovationssysteme. In Blättel-Mink, B., Schulz-Schaeffer, I. & Windeler, A. (Hrsg.), *Handbuch Innovationsforschung*. Springer VS. <https://doi.org/978-3-658-17667-9>
- Edler, J. & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 2–23. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>
- Edler, J., Gök, A., Cunningham, P. & Shapira, P. (2016). Introduction: Making sense of innovation policy. In Edler, J., Cunningham, P., Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 1–17). Edward Elgar Publishing.
- Ehlers, A. & Rau, H. (2014). *Startup-Finanzierung in der Medienbranche. Gründer zwischen Bootstrapping und Bankkredit, Crowdfunding und Venture Capital*. Nomos. <http://dx.doi.org/10.5771/9783845251141>
- Elmore, C. & Massey, B. (2012). Need for instruction in entrepreneurial journalism: Perspective of full-time freelancers. *Journal of Media Practice*, 13(2), 109–124. [https://doi.org/10.1386/jmpr.13.2.109\\_1](https://doi.org/10.1386/jmpr.13.2.109_1)
- Evens, T., Raats, T. & von Rimscha, M. B. (2017). Business model innovation in news media organisations – 2018 special issue of the European Media Management Association (emma). *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 167–172. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445164>
- Expertenkommission Forschung und Innovation (Hrsg.) (2019). *Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands*. [https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten\\_2019/EFI\\_Gutachten\\_2019.pdf](https://www.e-fi.de/fileadmin/Gutachten_2019/EFI_Gutachten_2019.pdf)
- EY Parthenon (2020). *Konzentration bitte! M&A- und Digitalisierungstrends in der deutschen Medienindustrie*. [https://www.ey-parthenon.de/fileadmin/Redaktion/Publications/Deutsch/M\\_A\\_und\\_Digitalisierung\\_Medienindustrie/EY-Parthenon\\_2020\\_Konzentration\\_bitte\\_Digitale\\_Investments\\_Medienindustrie.pdf](https://www.ey-parthenon.de/fileadmin/Redaktion/Publications/Deutsch/M_A_und_Digitalisierung_Medienindustrie/EY-Parthenon_2020_Konzentration_bitte_Digitale_Investments_Medienindustrie.pdf)
- Fengler, S. & Kretzschmar, S. (Hrsg.) (2009). *Innovationen für den Journalismus*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91668-2>
- Ferrucci, P. & Nelson, J. L. (2019). The New Advertisers: How Foundation Funding Impacts Journalism. *Media and Communication*, 7(4), 45–55. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i4.2251>
- Forum Gemeinnütziger Journalismus (2020). *Bündnis fordert Reform im Gemeinnützigkeitsrecht*. <http://forum-gemeinnuetziger-journalismus.de/#section-2-11> [28.07.2020]
- Freischreiber (Hrsg.) (2020). *Freischreiber-Honorarreport 2020: Schwerpunkt Lokaljournalismus (Print)*. <https://www.wasjournalistenverdienen.de/static/honoradar/artikel/freischreiberreport-2020.html> [28.07.2020]
- Fröhlich, K. (2010). *Innovationssysteme der TV-Unterhaltungsproduktion. Komparative Analyse Deutschlands und Großbritanniens*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92127-3>
- Frühbrodt, L. (2019). Die Bedeutung von Stiftungen für die Finanzierung von Journalismus in Deutschland – ein Überblick. In Krone, J. & Gebesmair, A. (Hrsg.), *Zur Ökonomie gemeinwohlorientierter Medien* (S. 227–244). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845289601>
- Gabbatt, A. (2020, 9. April). *US newspapers face 'extinction-level' crisis as Covid-19 hits hard*. The Guardian [Online]. <https://www.theguardian.com/media/2020/apr/09/coronavirus-us-newspapers-impact> [28.07.2020]

- Gade, P. J. (2004). Newspapers and organizational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change. *Journalism & Communication Monographs*, 6(1), 3–55.  
<https://doi.org/10.1177%2F152263790400600101>
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., De Lara-González, A. & Arias-Robles, F. (2018). Developing an index of media innovation in a national market: The case of Spain. *Journalism Studies*, 19(1), 25–42.  
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>
- Geraci, J. (2016, 7. April). *What I Learned from Trying to Innovate at the New York Times*. Harvard Business Review [Online].  
<https://hbr.org/2016/04/what-i-learned-from-trying-to-innovate-at-the-new-york-times> [28.07.2020]
- Global Entrepreneurship Monitor (Hrsg.) (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020: Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich – Länderbericht Deutschland 2019/20*.  
<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/global-entrepreneurship-monitor-20192020/>
- Goetz, M. (2019). Kundenbindung, Exklusivität, Markenerleben! Aufbau von Kunden-Clubs als neues Geschäftsmodell für Zeitungsverlage? *MedienWirtschaft*, 16(4), 41–49. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2019-4-41>
- Google (Hrsg.) (2020a). *Hilfsfonds für Journalismus – Wie Sie sich bewerben*.  
<https://newsinitiative.withgoogle.com/intl/de/journalism-emergency-relief-fund/> [28.07.2020]
- Google (Hrsg.) (2020b, 25. Juni). *Google lizenziert Verlagsinhalte für neue Produktinitiative*.  
<https://germany.googleblog.com/2020/06/google-lizenziert-verlagsinhalte.html> [28.07.2020]
- Gossel, B. M. (2019). Eine empirische Studie zur Journalistenausbildung aus Sicht junger Journalistinnen und Journalisten. In Gossel, B. M. & Konyen, K. (Hrsg.), *Quo vadis Journalistenausbildung? Befunde und Konzepte für eine zeitgemäße Ausbildung* (S. 7–67). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23123-1>
- Gossel, B. M. & Kalka, R. (2015). Media Entrepreneurship Education. Ein studienfachspezifischer Ansatz und eine empirische Bestandsaufnahme. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 10(3), 51–70. <https://doi.org/10.3217/zfhe-10-03/04>
- Gossel, B. M. & Konyen, K. (Hrsg.). (2019). *Quo Vadis Journalistenausbildung? Befunde und Konzepte für eine zeitgemäße Ausbildung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23123-1>
- Gostomzyk, T., Jarren, O., Lobigs, F. & Neuberger, C. (2019). *Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung: Studie*. vbw-Studie Medien. <https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2019/Downloads/19-11-20-Kooperationsorientierte-Weiterentwicklung-der-Medienordnung.pdf>
- Goyanes, M. (2015). Factors affecting the entrepreneurial intention of students pursuing journalism and media studies: Evidence from Spain. *International Journal on Media Management*, 17(2), 109–126.  
<https://doi.org/10.1080/14241277.2015.1055748>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.  
<https://www.jstor.org/stable/2776392>
- Grassmuck, V. (2020). *Öffentlich-rechtliche Medien: Auskunft zu einigen häufig gestellten Fragen*. Heinrich-Böll-Stiftung.  
<https://www.boell.de/sites/default/files/2020-06/Endf%200%CC%88ffentlich-Rechtliche-Medien.pdf>
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A. & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement*. Vahlen.
- Hege, H. (2017, 2. November). *Öffnet ein Fenster für Innovationen!*  
<https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/fuenf-prozent-vom-rundfunkbeitrag-oeffnet-ein-fenster-fuer-innovationen/20534348.html> [28.07.2020]
- Heidbrink, H. (2020). Innovationsmethoden im Unternehmerjournalismus: Strukturanalyse und Kritik von Lean Start-up und Design Thinking unter dem Aspekt der Ökonomisierung. In Wellbrock, C.-M. & Zabel, C. (Hrsg.), *Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPUK* (S. 37–54). <https://doi.org/10.21241/ss0ar.68091>
- Helka, N. (2014). *Redaktionsschluss – warum Journalisten aussteigen: Eine qualitative Studie mit ehemaligen Journalisten aus dem NRW-Lokalfunk*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03994-3>
- Hepp, A., & Loosen, W. (2019a). Molo.news: Experimentally Developing a Relational Platform for Local Journalism. *Media and Communication*, 7(4), 56–67. <http://dx.doi.org/10.17645/mac.v7i4.2284>
- Hepp, A. & Loosen, W. (2019b). Pioneer journalism: Conceptualizing the role of pioneer journalists and pioneer communities in the organizational re-figuration of journalism. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 3(2), 1–19.  
<https://doi.org/10.1177/1464884919829277>
- Heunemann, F. (2014, 4. Dezember). *250 Leben nach Lachsrosa*.  
<http://opinion-club.de/2014/12/04/250-leben-nach-lachsrosa/> [28.07.2020]
- Hindman, M. (2018). *The Internet trap: How the digital economy builds monopolies and undermines democracy*. Princeton University Press.
- Jones, B. & Grimshaw, D. (2016). The impact of skill formation policies on innovation. In Edler, J., Cunningham, P., Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 108–128). Edward Elgar Publishing.

- Kammer, A. (2017). Market Structure and Innovation Policies in Denmark. In van Kranenburg, H. (Hrsg.), *Innovation Policies in the European News Media Industry* (S. 37–49). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45204-3>
- Kammer, A. (2019, Juni). *The Impact of Innovation Subsidies on the Danish Press*. Paper presented at the European Media Management Association Annual Conference 2019 in Limassol, Cyprus, 5–7 June 2019.
- Klass, N. & Wellbrock, C.-M. (2020, Mai). *The measurement of journalists' brand power and the influence on success*. Paper presented at the 48th EMAC Annual Conference, 28–31 May 2019 in Hamburg, Germany. [https://www.researchgate.net/publication/340454106\\_The\\_measurement\\_of\\_journalists%27\\_brand\\_power\\_and\\_the\\_influence\\_on\\_success](https://www.researchgate.net/publication/340454106_The_measurement_of_journalists%27_brand_power_and_the_influence_on_success)
- Knoche, M. (2014). Befreiung von kapitalistischen Geschäftsmodellen. Entkapitalisierung von Journalismus und Kommunikationswissenschaft aus Sicht einer Kritik der politischen Ökonomie der Medien. In Lobigs, F. & von Nordheim, G. (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (S. 241–266). Nomos.
- Koch, J. (2008). Strategic Paths and Media Management – A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 50–73. <https://doi.org/10.1007/BF03396759>
- Kolo, C. & Weichert, S. (2014). Germany: Evaluating alternatives to finance quality Journalism. In Murschetz, P. (Hrsg.), *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions* (S. 215–235). Springer.
- Konieczna, M. (2018). *Journalism without profit: Making news when the market fails*. Oxford University Press.
- Krotz, F. (2014). Zum Stand der Kommunikationswissenschaft und ihrer Potenziale für eine Kooperation mit der Soziologie. In Karmasin, M., Rath, M. & Thomaß, B. (Hrsg.), *Kommunikationswissenschaft als Integrationsdisziplin* (S. 19–39). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19016-7>
- Krumsvik, A. H., Milan, S., Bhroin, N. N. & Storsul, T. (2019). Making (Sense of) Media Innovations. In Deuze, M. & Prenger, M. (Hrsg.), *Making Media: Production, Practices, and Professions* (S. 193–206). Amsterdam University Press.
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. I. B. Tauris.
- Kunz, R., Mütterlein, J. & Walton, V. (2017). Organizational choices and venturing modes: An analysis of corporate venture capital activities in legacy media. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 26–43. <https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.2429>
- Kunze, A. (2012, 22. November). *Journalismus-Forschung: Stets dieselben Fragen. Wie Wissenschaftler die Zukunft des Journalismus erforschen*. DIE ZEIT [Online]. <http://www.zeit.de/2012/48/Zukunft-Journalismus-Wissenschaft-Forschung> [10.01.13]
- Larédo, P., Köhler, C. & Rammer, C. (2016). The impact of fiscal incentives for R & D. In Edler, J., Cunningham, P., Gök, A. & Shapira, P. (Hrsg.), *Handbook of Innovation Policy Impact* (S. 18–53). Edward Elgar Publishing.
- Laugemann, R., Buschow, C. & Schneider, B. (2015). Wer gewinnt den „War for Talent“ in der Medienwirtschaft: Konzerne oder Start-ups? *MedienWirtschaft*, 12(4), 24–31. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2015-4-24>
- Lavine, J. M. & Wackman, D. B. (1988). *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*. Longman.
- Lehtisaari, K., Villi, M., Grönlund, M., Lindén, C.-G., Mierzejewska, B., Picard, R. & Roepnack, A. (2018). Comparing Innovation and Social Media Strategies in Scandinavian and US Newspapers. *Digital Journalism*, 6(8), 1029–1040. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1503061>
- Leroch, M. A. & Wellbrock, C.-M. (2011). Saving newspapers with public grants – The effects of press subsidies on the provision of journalistic quality. *Information Economics and Policy*, 23(3–4), 281–286. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2011.08.002>
- Lichtenberg, L. & d'Haenens, L. (2013). The Netherlands: Initiatives to Subsidise Press Innovation. In Murschetz, P. (Hrsg.), *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions* (S. 271–289). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35691-9>
- Lindmark, S., Ranaivoson, H., Donders, K. & Ballon, P. (2013). Innovation in small regions' media sectors. Assessing the impact of policy in the Flemish case. In Storsul, T., Krumsvik, A. H. (Hrsg.), *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change* (S. 127–144). Nordicom. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>
- Lobigs, F. (2013). Finanzierung des Journalismus. In Meier, K. & Neuberger, C. (Hrsg.), *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven* (S. 53–74). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845236933>
- Lobigs, F. & Neuberger, C. (2018). *Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen. Neue Machtverhältnisse trotz expandierender Internet-Geschäfte der traditionellen Massenmedien-Konzerne*. VISTAS. [https://www.kek-online.de/fileadmin/user\\_upload/KEK/Publikationen/Gutachten/Meinungsmacht\\_im\\_Internet\\_ALM51\\_web\\_2018.pdf](https://www.kek-online.de/fileadmin/user_upload/KEK/Publikationen/Gutachten/Meinungsmacht_im_Internet_ALM51_web_2018.pdf)
- Luminate, Schöpflin Stiftung, Rudolf Augstein Stiftung & PHINEO (Hrsg.) (2020). *Wozu Non-Profit-Journalismus? Ein Report zu gemeinnützigem Journalismus – mit Wirkungslogiken, Qualitätskriterien und Tipps für Förder\*innen*. <https://www.phineo.org/projekte/non-profit-journalismus-in-deutschland>



- Meier, K. (2020). Redaktionen zukunftsfähig machen: Der Transfer zwischen Medienwissenschaft und Praxis. *epd medien, o. J.*(9), 7–10.
- Meier, K. & Schützeneder, J. (2019). Bridging the Gaps: Transfer Between Scholarly Research and Newsrooms in Journalism Education – Toward an Evidence-Based Practice in an Age of Post-Truth and State of Flux. *Journalism & Mass Communication Educator, 74*(2), 199–211. <https://doi.org/10.1177%2F1077695819830021>
- Meier, K., Hohlfeld, R. & Neuberger, C. (2002). Innovativer Journalismus – neuer Journalismus. Zur Einführung. In Hohlfeld, R., Meier, K. & Neuberger, C. (Hrsg.), *Innovationen im Journalismus: Forschung für die Praxis* (S. 11–22). LIT.
- KfW Research (Hrsg.) (2018). *KfW-Gründungsmonitor 2018: Gründungstätigkeit weiter im Tief, aber Wachstum, Innovation und Digitales gewinnen an Bedeutung*. <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/KfW-Gruendungsmonitor-2018.pdf>
- Meyer-Fries, T. (2014). „Glaubwürdigkeit ist zentral“. Die Geschäftsstrategien der Verleger. *epd medien, o. J.*(8), 3–6.
- Murschetz, P. (Hrsg.). (2013). *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35691-9>
- Murschetz, P. C. (2020). State Aid for Independent News Journalism in the Public Interest? A Critical Debate of Government Funding Models and Principles, the Market Failure Paradigm, and Policy Efficacy. *Digital Journalism, 96*(3), 1–20. doi:10.1080/21670811.2020.1732227
- Neuberger, C. (2018). Journalismus in der Netzwerköffentlichkeit. In Nuernbergk, C. & Neuberger, C. (Hrsg.), *Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung* (2. Aufl., S. 11–80). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93284-2>
- Neue Deutsche Medienmacher\*innen (2020, 11. Mai). *Geschlossene Gesellschaft, fast niemand hat einen Migrationshintergrund*. <https://www.neuemedienmacher.de/diversity-im-journalismus-pm/> [29.07.2020]
- Nielsen, R. K. (2011). *Public Support for the Media: A Six-Country Overview of Direct and Indirect Subsidies*. Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2017-11/Public%20support%20for%20Media.pdf>
- Novy, L. (2011). Stiftung Journalismus – zur Konkretisierung neuer medienpolitischer Strategien. *Funkkorrespondenz, o. J.*(41–42), 6–10.
- O’Donnell, P., Zion, L. & Sherwood, M. (2016). Where do journalists go after newsroom job cuts? *Journalism Practice, 10*(1), 35–51. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1017400>
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review, 82*(4), 74–81.
- Olsen, G. R. (2018). *A new platform for quality journalism? A study of four US nonprofit university centers and their attempt to save professional reporting through using classrooms as newsrooms*. Doctoral thesis, University of Bergen, Norway. <http://dspace.uib.no/handle/1956/19755>
- Olsen, R. K., Pickard, V. & Westlund, O. (2020). Communal News Work: COVID-19 Calls for Collective Funding of Journalism. *Digital Journalism, 8*(5), 673–680. doi:10.1080/21670811.2020.1763186
- Otubusen, A., Richardson, G., Tippet Chantale, Stathoulopoulos, K. & Mateos-Garcia Juan (2020). *Mapping the News, Media and Journalism Landscape: Research Report*. London. [https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta\\_Future\\_News\\_Fund\\_Research\\_Report\\_FA.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/Nesta_Future_News_Fund_Research_Report_FA.pdf)
- Paulussen, S. (2016). Innovation in the Newsroom. In Witschge, T., Anderson, C. W., Domingo, D. & Hermida, A. (Hrsg.), *The SAGE handbook of digital journalism* (S. 192–206). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473957909.n13>
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism, 1*(2), 181–193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Pew Research Center (Hrsg.) (2019). State of the news media: Data and trends about key sectors in the U.S. news media industry. <https://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media> [29.07.2020]
- Picard, R. G. (2006). Journalism, value creation and the future of news organizations. Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, John F. Kennedy School of Government, Harvard University. [https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27\\_picard.pdf](https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf)
- Picard, R. G. (2020). *Media and Communications Policy Making: Processes, Dynamics and International Variations*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35173-1>
- Pickard, V. (2020). *Democracy without Journalism? Confronting the Misinformation Society*. Oxford University Press.
- Picone, I. & Pauwels, C. (2013). Belgium: Big changes in a small news economy. In Murschetz, P. (Hrsg.), *State Aid for Newspapers. Theories, Cases, Actions* (S. 149–162). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35691-9>
- Posetti, J. (2018). *Time to step away from the "bright, shiny things". Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change*. Reuters Institute for the Study of Journalism. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti\\_Towards\\_a\\_Sustainable\\_model\\_of\\_Journalism\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf)

- Powers, M. & Vera-Zambrano, S. (2016). Explaining the formation of online news startups in France and the United States: A field analysis. *Journal of Communication*, 66(5), 857–877. <https://doi.org/10.1177%2F1461444817731566>
- Puppis, M. & Bürdel, E. (2019a). *Ansätze zur künftigen Ausgestaltung der Medienförderung in Liechtenstein: Bericht zuhanden der Regierung des Fürstentums Liechtenstein*. Universität Freiburg, Schweiz: Departement für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung DCM. [https://www.academia.edu/39102597/Ans%C3%A4tze\\_zur\\_k%C3%BCnftigen\\_Ausgestaltung\\_der\\_Medienf%C3%B6rderung\\_in\\_Liechtenstein\\_Bericht\\_zuhanden\\_der\\_Regierung\\_des\\_F%C3%BCrstentums\\_Liechtenstein\\_Bericht\\_zuhanden\\_der\\_Regierung\\_des\\_F%C3%BCrstentums\\_Liechtenstein](https://www.academia.edu/39102597/Ans%C3%A4tze_zur_k%C3%BCnftigen_Ausgestaltung_der_Medienf%C3%B6rderung_in_Liechtenstein_Bericht_zuhanden_der_Regierung_des_F%C3%BCrstentums_Liechtenstein_Bericht_zuhanden_der_Regierung_des_F%C3%BCrstentums_Liechtenstein)
- Puppis, M. & Bürdel, E. (2019b). *Ländervergleich Onlinemedienförderung. Bericht zuhanden des Bundesamts für Kommunikation*. Universität Freiburg, Schweiz: Departement für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung DCM. <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/61118.pdf>
- Puppis, M., Hofstetter, B. & Ingenhoff, D. (2017). Medienorganisationen im Wandel. In Puppis, M., Schenk, M. & Hofstetter, B. (Hrsg.), *Medien und Meinungsmacht* (S. 205–292). vdf. <https://doi.org/10.3218/3793-7>
- Readership Institute (2000). *Culture Report: A Profile of the Impact Newspapers and Their Departments*. [https://web.archive.org/web/20010611185552/http://www.readership.org/institute/organization/data/final\\_culture\\_report.pdf](https://web.archive.org/web/20010611185552/http://www.readership.org/institute/organization/data/final_culture_report.pdf)
- Rinsdorf, L. & Buschow, C. (2020). Validität durch Agilität: Methodische Implikationen einer praxistheoretisch fundierten Medieninnovationsforschung. In Wellbrock, C.-M. & Zabel, C. (Hrsg.), *Innovation in der Medienproduktion und -distribution – Proceedings der Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPUK 2019, Köln* (S. 22–36). <https://doi.org/10.21241/ssoar.68090>
- Rothmann, W. (2013). *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01224-3>
- Rühl, M. (2011). *Journalistik und Journalismen im Wandel. Eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93222-4>
- Ryfe, D. M. (2012). *Can Journalism Survive: An Inside Look at American Newsrooms*. Polity.
- Sanders, M., Stenkula, M., Fritsch, M., Herrmann, A. M., Latifi, G., Páger, B., Szerb, L., Bogliaccini, E. T. & Wyrwich, M. (2020). A Reform Strategy for Germany. In Sanders, M., Marx, A. & Stenkula, M. (Hrsg.), *The Entrepreneurial Society. International Studies in Entrepreneurship* (44). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61007-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61007-7_7)
- Schnedler, T. (2020). *Prekäre Arbeit im Journalismus*. Dissertation, Universität Hamburg. <https://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2020/10196/>
- Schneider, B. & Buschow, C. (2018). Wege zum Journalismus – Agilität von Journalismusforschung und -lehre am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung in Hannover. In Kreuziger-Herr, A., Noeske, N., Strohmam, N. K., Tumat, A., Unseld, M. & Weiss, S. (Hrsg.), *Wege. Festschrift für Susanne Rode-Breyman* (S. 313–324). Georg Olms.
- Schumpeter, J. 1987 [1934]. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (7. Aufl.). Duncker und Humblot.
- Sehl, A., Fletcher, R. & Picard, R. G. (2020). Crowding out: Is there evidence that public service media harm markets? A cross-national comparative analysis of commercial television and online news providers. *European Journal of Communication*, 35(4), 389–409. <https://doi:10.1177/0267323120903688>
- Seufert, W. (2013). Die deutsche Medienwirtschaft: Wachstums- oder Krisenbranche? –Produktion und Nachfrage nach Medienprodukten seit 1991. *MedienWirtschaft*, 10(4), 20–37. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-4-20>
- Singer, J. B. & Broersma, M. (2020). Innovation and entrepreneurship: Journalism students' interpretive repertoires for a changing occupation. *Journalism Practice*, 14(3), 319–338. <https://doi.org/10.1080/17512786.2019.1602478>
- Sjøvaag, H., & Krumsvik, A. H. (2018). In Search of Journalism Funding. *Journalism Practice*, 12(9), 1201–1219. <https://doi.org/10.1080/17512786.2017.1370972>
- Spahl, M. T. [mtspahl] (2020, 2. Juni). *Ich bin begeistert, gestern war Bewerbungsschluss an der @asakademie und wir verzeichnen mit fast 700 qualifizierten, d. h. vollständigen Bewerbungen, ein ...* [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/mtspahl/status/1267828164190822406?s=21> [29.07.2020]
- Spielkamp, M., Speich, M. & Pachali, D. (Hrsg.) (2014). *Groundbreaking Journalism*. Workshops und Konferenz in Berlin 2013/2014 – ein Bericht. iRights lab und Vodafone Institut für Gesellschaft und Kommunikation. <http://www.groundbreaking-journalism.com/wp-content/uploads/Groundbreaking-Journalism-Workshops-Konferenz-Abschlussmagazin-web.pdf> [1.8.2016]
- Springer, Axel (Hrsg.) (2020). *Geschäftsbericht 2019*. [https://www.axelspringer.com/data/uploads/2020/03/geschaeftsbericht\\_2019.pdf](https://www.axelspringer.com/data/uploads/2020/03/geschaeftsbericht_2019.pdf) [2.9.2020]



- Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.) (2019). *Runder Tisch „Medienzukunft Baden-Württemberg“: Abschlussbericht zu den Sitzungen und zum Beteiligungsverfahren*.  
[https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/beteiligungsportal/StM/190612\\_Abschlussbericht-Runder-Tisch-Medienzukunft-BW\\_final.pdf](https://beteiligungsportal.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/beteiligungsportal/StM/190612_Abschlussbericht-Runder-Tisch-Medienzukunft-BW_final.pdf)
- Stark, B. & Steiner, M. (2018). Public Network Value for the Next Generation am Beispiel von funk – das neue Online-Jugendangebot. In Gonser, N. (Hrsg.), *Der öffentliche (Mehr-)Wert von Medien: Public Value aus Publikumssicht* (S. 77–92). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-20498-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20498-3_6)
- Steindl, N., Lauerer, C. & Hanitzsch, T. (2017). Journalismus in Deutschland. *Publizistik*, 62(4), 401–423.  
<https://doi.org/10.1007/s11616-017-0378-9>
- Sterz, C. (2020, 7. Juli). *Die Verlagsförderung des Bundes. Geld vom Staat*.  
[https://www.deutschlandfunk.de/geld-vom-staat-die-verlagsfoerderung-des-bundes.2907.de.html?dram:article\\_id=480074](https://www.deutschlandfunk.de/geld-vom-staat-die-verlagsfoerderung-des-bundes.2907.de.html?dram:article_id=480074) [29.07.2020]
- Stollorz, V. (2020). Wir lieben Aufklärung. In Schnurr, J. & Mäder, A. (Hrsg.), *Wissenschaft und Gesellschaft: Ein vertrauensvoller Dialog* (S. 3–16). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59466-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59466-7_1)
- Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation? In Storsul, T. & Krumsvik, A. H. (Hrsg.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (S. 13–26). Nordicom. <https://doi.org/10.13140/2.1.2082.5929>
- Taube, M. & Woznicki, K. (Hrsg.) (2014). *Komplizen – wie können Hacker und Journalisten, Piraten und Kapitalisten, Amateure und Profis zusammenarbeiten?* iRights Media. <http://irights-media.de/webbooks/komplizen/> [1.8.2016]
- Trappel, J. (2015). What to study when studying media and communication innovation? Research design for the digital age. *The Journal of Media Innovations*, 2(1), 7–22. <https://doi.org/10.5617/jmi.v2i1.879>
- Ukrow, J. & Cole, D. M. (2019). *Aktive Sicherung lokaler und regionaler Vielfalt. Rechtliche Möglichkeiten und Grenzen der Förderung inhaltlicher Qualität in Presse-, Rundfunk- und Online-Angeboten*. VISTAS.
- Usher, N. (2017). Venture-backed news startups and the field of journalism: Challenges, changes, and consistencies. *Digital Journalism*, 5(9), 1116–1133. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1272064>
- Usher, N. & Kammer, A. (2019). News Startups. In Nussbaum, J. F. (Hrsg.), *Oxford research encyclopedias of Journalism Studies*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.827>
- van Kranenburg, H. (2017a). Summary and Best Practices. In van Kranenburg, H. (Hrsg.), *Innovation Policies in the European News Media Industry. A Comparative Study* (S. 227–238). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45204-3>
- van Kranenburg, H. (2017b). Introduction. In van Kranenburg, H. (Hrsg.), *Innovation Policies in the European News Media Industry. A Comparative Study* (S. 1–8). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45204-3>
- van Kranenburg, H. (2017c). Market Structure and Innovation Policies in the Netherlands. In van Kranenburg, H. (Hrsg.), *Innovation Policies in the European News Media Industry. A Comparative Study* (S. 137–148). Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-45204-3>
- Weissenberger-Eibl, M. (2017). Innovationsforschung – ein systemischer Ansatz. Merkmale, Methoden und Herausforderungen. In Präsident der Sächsischen Akademie der Wissenschaften zu Leipzig (Hrsg.), *Denkströme Heft 17* (S. 33–56). Leipziger Universitätsverlag.
- Wellbrock, C.-M. (2020, 27. April). *Wie Digitalisierung und Corona endlich das Marktversagen im Journalismus offenbaren*. HORIZONT [Online]. <https://www.horizont.net/medien/kommentare/analyse-wie-digitalisierung-und-corona-endlich-das-marktversagen-im-journalismus-offenbaren-182611> [5.5.2020]
- Wellbrock, C.-M. & Buschow, C. (2020). *Money for nothing, content for free? – Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748907251>
- Welsch, J. (2005). *Innovationspolitik. Eine problemorientierte Einführung*. Gabler.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-90865-0>
- Winter, C. & Buschow, C. (2014). Medienmanagement und Journalismus – Befragungsergebnisse im Kontext aktueller Herausforderungen. In Lobigs, F. & von Nordheim, G. (Hrsg.), *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus* (S. 31–56). Nomos.
- Winter, C. & Buschow, C. (2017). Die neue Komplexität vernetzten Medienmanagements. Theorieinnovationen für die Medienmanagementforschung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 65(3), 591–612.  
<https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591>
- Wirtschaftsagentur Wien (Hrsg.) (2020). *Fördercockpit Wiener Medieninitiative – Medienprojekt 2019–2022*.  
<https://cockpit.wirtschaftsagentur.at/Cockpit/Download?select=2900691> [29.07.2020]
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestags (2020, 28. April). *Umfang der Institutsgarantie der grundgesetzlich verbürgten Pressefreiheit sowie Zulässigkeit staatlicher Fördermaßnahmen für die Presse*. WD 10 – 3000 – 020/20.  
<https://www.bundestag.de/resource/blob/691840/1a1687a598250e54273fb9ad5bf7ecd6/WD-10-020-20-pdf-data.pdf>

- Zion, L., Sherwood, M., O'Donnell, P., Marjoribanks, T., Ricketson, M., Dodd, A. & Winarnita, M. (2018). *New Beats report: mass redundancies and career change in Australian journalism*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31714.17606>
- Zotta, F. (2020). Woher nehmen und nicht stehlen? Der Journalismus und sein Finanzierungsproblem. In Schnurr, J., Mäder, A. (Hrsg.), *Wissenschaft und Gesellschaft: Ein vertrauensvoller Dialog* (S. 63–84). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59466-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59466-7_5)

# ANHANG A: INTEGRATIVES PHASENMODELL DER INNOVATIONSFÖRDERUNG

Tabelle 5: Vier Phasen der Förderung von Innovations- und Gründungsprojekten im Journalismus

## I. Sensibilisierungs- und Ermutigungsphase

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung von Journalistinnen und Journalisten sowie anderen Medienschaffenden für die Möglichkeit von Gründungs- und Innovationsaktivitäten (abseits klassischer Karrierewege)</li> <li>• Vernetzung mit Vorbildern und Testimonials</li> <li>• Kontaktabbauung zwischen potenziellen Innovatorinnen und Innovatoren, Vorbereitung von Teambildung/von Kooperationen (z. B. auch zwischen etablierten Häusern und Start-ups)</li> </ul>
<b>Exemplarische Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation (z. B. Publikationen und Informationsangebote, Gastreferentinnen und Gastreferenten in bestehenden Ausbildungsprogrammen)</li> <li>• Netzwerkmanagement: Einbindung zentraler Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus dem Innovationssystem zur Bekanntheitssteigerung der Fördermöglichkeiten</li> <li>• Veranstaltung spezifischer Events und Netzwerkveranstaltungen (vgl. „Local Media Innovation Day“ des Journalismus Lab) bzw. Einbindung in bestehende Formate (z. B. durch Pitch-Slots von Gründerinnen und Gründern sowie Innovierenden)</li> </ul>

## II. Befähigungsphase

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwerb von Denkweisen, Wissen, einschlägigen Fertigkeiten und Sach- und Fachkompetenzen (z. B. Business Model Canvas, Lean Start-up Approach, Design Thinking) für eine Innovations-/Gründungsentwicklung</li> <li>• Gründungs-/Innovationsvorbereitung: Vernetzung der Interessierten untereinander, erste Ideen- und Innovationsgenerierung</li> <li>• Erstellung von ersten Pitch-Decks/Prototypen, mit denen eine Förderung beantragt werden kann, Gewinnung möglichst gut geeigneter und vorbereiteter Journalistinnen und Journalisten sowie weiterer Medienschaffender für eine Anschubfinanzierung</li> </ul>
<b>Exemplarische Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifische Vorgründungs-Events (z. B. „Idea Sprint“ des Journalismus Lab) oder eine eigens veranstaltete Summer School zum Thema (vgl. MediaLab Bayern)</li> <li>• Vorgründungs-Stipendien (MediaLab Bayern: „R&amp;D Fellowship“), mit denen eine finanzielle Förderung für die erste Ideengenerierung und -erprobung bereitgestellt wird</li> </ul>

## III. Implementierungsphase

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgreiche Förderung von Innovations- und Gründungsprojekten</li> </ul>
<b>Exemplarische Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkte finanzielle Anschubfinanzierung („Seed-Funding“) für Gründungsprojekte</li> <li>• Direkte finanzielle Anschubfinanzierung für Innovationsprojekte etablierter Medienhäuser</li> <li>• Begleitende Trainings, Coaching und Mentoring für allgemeine und spezifische Fragestellungen</li> <li>• Räume bzw. Co-Working-Spaces (vgl. MediaLab Bayern, Next Media Accelerator)</li> <li>• Bindung der Auszahlung weiterer Mittel an die Erreichung gewisser Meilensteine (vgl. SVDJ Accelerator)</li> </ul>

## IV. Weitere Begleitung

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichst große Nachhaltigkeit der Förderungen und positive Effekte im gesamten Innovationssystem</li> </ul>
<b>Exemplarische Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierung, z. B. über Field Trips für Alumni (vgl. MediaLab Bayern) oder über internationale Ansprache und Netzwerke (vgl. Next Media Accelerator), internationales Netzwerkmanagement</li> <li>• „Growth“- bzw. Follow-up-Finanzierung, Mittel für die Überbrückung zwischen Marktstart und erster Finanzierungsrunde (vgl. MediaLab Bayern)</li> <li>• Begleitforschung und Evaluation des Förderprogramms, Auswirkungen des Förderrahmens auf die Innovationsentwicklung sowie die Finanzierung des Journalismus</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

# ÜBER DIE AUTOREN

**Jun.-Prof. Dr. Christopher Buschow** ist Juniorprofessor für „Organisation und vernetzte Medien“ im Fachbereich Medienmanagement an der Bauhaus-Universität Weimar. Er forscht und lehrt schwerpunktmäßig zur Organisation und Finanzierung des digitalen Journalismus sowie zu Unternehmensgründungen in der Medienbranche. Buschows Arbeiten wurde unter anderem mit dem Niedersächsischen Wissenschaftspreis und dem Deutschen Studienpreis der Körber-Stiftung ausgezeichnet. Zuletzt erschien von ihm der Band „Money for Nothing and Content for Free? Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus“ (gemeinsam mit Christian-Mathias Wellbrock).

Kontakt: [christopher.buschow@uni-weimar.de](mailto:christopher.buschow@uni-weimar.de)

**Prof. Dr. Christian-Mathias Wellbrock** ist seit Dezember 2016 Professor für Medien- und Technologiemanagement an der Universität zu Köln. Zuvor war er unter anderem Juniorprofessor an der Universität Hamburg und Visiting Assistant Professor an der Michigan State University. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte liegen in den Gebieten Management und Ökonomik des digitalen Journalismus, Technologieakzeptanz, Plattformökonomik und Sportökonomik.

Kontakt: [christian.wellbrock@uni-koeln.de](mailto:christian.wellbrock@uni-koeln.de)

# IMPRESSUM

Herausgeber

**Landesanstalt für Medien NRW**

Sabrina Nennstiel (Leiterin Kommunikation)

Dr. Meike Isenberg (Leiterin Forschung)

Zollhof 2, 40221 Düsseldorf

[www.medienanstalt-nrw.de](http://www.medienanstalt-nrw.de)



Diese Broschüre wird 2020 unter der

Creative-Commons Lizenz veröffentlicht (CC BY-SA 4.0):

→ <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>