

Riina Malhotra

Journalistische Startups Das Erfolgsrezept

Eine Fallstudie über fünf deutsche Medien-Startups



Europäische Journalisten

Fellowship Programm an der

Freien Universität Berlin 2021/2022

Inhalt

1 Einführung	4
2 Methodik und Hintergrund	7
2.1 Die Doppelraute als Arbeitsmethode	7
2.2 Verständnis von Start-ups und Unternehmertum	8
2.3 Schlüsselbegriffe: Startup und Medien	8
2.4 Vorherige Forschung	10
2.5 Der deutsche Medienmarkt	12
2.6 Forschungsfrage und Datensammlung	13
3 Die fünf Unternehmen als Fallstudien	17
3.1 Katapult-Magazin	18
3.2 Krautreporter	18
3.3 Tactile.news	19
3.4 Varia	19
3.5 Zaubar	20
4 Die Ergebnisse: Die Schlüssel zum Erfolg	21
4.1 Starke Grundlage	21
4.2 Die Fähigkeit flexibel zu sein	25
4.3 Kernteam	28
4.4 Gemeinschaft	30
4.5 Öffentlichkeitsarbeit	31
4.6 Wachstum	32
4.7 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren	34
5 Schlussfolgerungen	35
Referenzen	39
Anhang 1	43

Abbildungen

Abbildung 1. Das angewandte Doppelraute Modell. 8

Abbildung 2. Schlüssel für den Erfolg eines Medien-Start-ups. 34

Tabellen

Tabelle 1. Zusammenfassung der fünf Stichproben Unternehmen. 17

Tabelle 2. Das Problem, das die Startup-Projekte lösen sollten. 22

1 Einführung

In dieser Arbeit untersuche ich innovative Startup-Unternehmen in der Journalismusbranche. Die Entwicklung von Startups und unternehmerischem Journalismus befindet sich in einer interessanten Phase. Die Erwartungen an neue digitale Medienunternehmen sind hoch. Sie werden oft als entscheidende Triebkraft für den Wandel und die Umgestaltung der Medienbranche angesehen. Agilen und innovativen, digital gegründeten Unternehmen wird ein großes Potenzial zur Verbesserung des Journalismus zugeschrieben (z. B. Buschow 2020; Deuze & Witschge, 2020). Auf der anderen Seite haben journalistische Unternehmer mit der Rentabilität zu kämpfen. Ihre Rolle bei der Innovation war bisher nicht so groß, wie es die optimistischsten Visionen vermuten ließen. Die Studien zeigen, dass die digital entstandenen europäischen Nachrichtenmedien nicht besonders innovativ sind (Nicholls et al., 2016).

Kennzeichnend für ein Startup ist, dass das Unternehmen darauf abzielt, ein Problem in der Branche zu lösen, indem es eine neue Art von Dienstleistung oder Produkt schafft (Helaniemi et al., 2018). In meiner Arbeit ist dies ein zentrales Thema. Mein Ziel ist es, die deutsche, journalistische Startup-Szene besser zu verstehen. Anhand von Beispielen versuche ich zu skizzieren, wie es den neuen Unternehmen in Deutschland gelungen ist, die zu lösenden Probleme in der Industrie zu finden und wie sie es geschafft haben, ihr Produkt erfolgreich zu machen.

Die Startup-Unternehmen denken und handeln in der Regel global, indem sie skalierbare Produkte entwickeln. Letztendlich spielt es keine Rolle, wo das Unternehmen ansässig ist. In dieser Arbeit konzentriere ich mich jedoch auf deutsche Unternehmen, da ich meine Arbeit in Berlin geschrieben habe. Deutschland ist der größte Medienmarkt in Europa. Im Gegensatz zu den USA hat Europa seine eigene, einzigartige Medienlandschaft. Mit einer Vielzahl von Sprachen sind die Herausforderungen im Journalismus komplex, viele davon ergeben sich aus der starken Stellung der Mainstream-Medien (Bruno et al., 2012).

Europa scheint ein hartes Pflaster für journalistische Start-ups zu sein. Die meisten

Neugründungen in der Medienbranche scheitern (Buschow, 2020). Die vorhandene Literatur über europäische Mediengründungen konzentriert sich auf die Schwierigkeiten neuer Unternehmen. Vor dem Hintergrund der bisherigen Forschung, als unabhängiger Unternehmer in der deutschen Medienbranche erfolgreich zu sein, ist fast eine "Mission impossible". Die Wissenschaftler haben die Muster des Scheiterns untersucht (siehe z. B. Bruno et al., 2012; Brouwers, 2017). Über die Schlüsselfaktoren für den Erfolg wird jedoch viel weniger geschrieben.

In dieser Arbeit versuche ich besser zu verstehen, warum ein bestimmter - wenn auch sehr geringer - Anteil der Marktteilnehmer überlebt oder sogar floriert. Mein Ziel ist es, zu zeigen, welche Faktoren hinter dem Erfolg stehen. Ich werde diejenigen zu Wort kommen lassen, die sich mit ihrem Unternehmen hervorgetan haben. Ich bitte diese Menschen zu bewerten, was für das Überleben entscheidend war. Ich bin auf der Suche nach pragmatischen Perspektiven - solchen, die neuen Unternehmern im Journalismus zugute kommen könnten.

Alle Experten, die ich für diese Arbeit befragt habe, betonten, wie dringend der Journalismus neue Innovationen braucht. Eine florierende Startup-Szene ist für die gesamte Branche wertvoll. Wenn die Medien ihre Rolle bei der Innovation und Gestaltung der digitalen Ökosysteme nicht wahrnehmen, werden andere dies tun (Koponen, 2022). Die europäischen Medienunternehmer brauchen mehr Unterstützung, Hilfe und Beispiele für erfolgreiche Projekte. Ich hoffe aufrichtig, dass die Schlussfolgerungen dieses Projekts etwas Licht auf den schwierigen Weg bringen werden. Ich wünsche mir, dass dies ein inspirierendes Werk für Journalisten mit unternehmerischen Ideen ist. Da die Idee des *Intrapreneurship* (Unternehmertum in einer bestehenden Organisation) zu einer wesentlichen Fähigkeit für alle in der Medienbranche wird, können diese Erkenntnisse für alle, die mit neuen Produkten arbeiten, hilfreich sein: Journalisten, Produzenten und sogar für Topmanagement.

Dieses Forschungsprojekt ist Teil meines Stipendienjahres im Rahmen des Europäischen Journalisten Fellowship (EJF) Programms an der Freien Universität Berlin. Ich habe an dem

Programm für das akademische Jahr 2021-22 teilgenommen, nachdem ich ein Stipendium von der Helsingin Sanomat Foundation in Finnland erhalten hatte. Mein Dank für die Ermöglichung dieses Projekts gilt der Helsingin Sanomat Foundation und dem Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Freien Universität Berlin, insbesondere Prof. Dr. Alexander Görke, dem Leiter des EIJF-Programms, sowie den anderen Stipendiaten, die mein Projekt im Laufe des Programms kommentiert haben.

In Finnland arbeite ich als executive Producer für die finnische Rundfunk Yle. Ich möchte meinen Vorgesetzten, meinen Chefredakteurinnen Minna Asikainen und Riikka Räisänen, danken, die mich in diesen turbulenten Zeiten fast ein Jahr lang unterstützt haben.

Der größte Dank geht an die hilfsbereiten Interviewpartner, die mir ihre Zeit und Mühe geschenkt haben. Danke an Samuli Siren für die unschätzbare Hilfe bei den Daten der Unternehmen. Danke an Jarno Koponen und Anssi Komulainen für das Zeichnen des großen Bildes. Vielen Dank an Olivia Samnick und Marion Franke für die Bereitstellung ihrer hervorragenden Verbindungen. Danke auch an alle Kolleginnen und Kollegen der Gemeinschaft für ihre Unterstützung und aufschlussreichen Ratschläge. Vielen Dank an Leon Fryszter, Georg Horn, Astrid Csuraji, Sebastian Haupt und Anne-Sophie Panzer für ihr Engagement in meinem Projekt. Diese Forschung wäre ohne Ihre Zeit und Ihren Beitrag nicht möglich gewesen.

Zu guter Letzt möchte ich meiner Familie für ihre Geduld danken, meinen lieben Kindern und meinem Mann Tomi Viia für seine endlose Unterstützung und Ermutigung bei meinem Projekt.

2 Methodik und Hintergrund

2.1 Die Doppelraute als Arbeitsmethode

Bei meiner Arbeit habe ich mich an ein Prozessmodell gehalten, das als Doppel Diamant bekannt ist. Es ist ein Rahmen, der in der Dienstleistungsgestaltung weit verbreitet ist, aber zur Lösung einer Vielzahl von Problemen eingesetzt werden kann (Ball, 2022). Es gibt unzählige Varianten des Modells. Im Fall dieser Arbeit sind die vier grundlegenden Phasen des Prozesses folgende:

- 1) Entdecken - Hinterfragen der Herausforderung, Sammeln von Informationen
- 2) Definieren - Sinngebung der Ergebnisse, Identifizierung der Forschungsfrage
- 3) Entwickeln - Tiefer gehen, recherchieren, Interviews führen, zuhören und lernen
- 4) Liefern - Analysieren der Informationen, Finden von Lösungen und Schlussfolgerungen

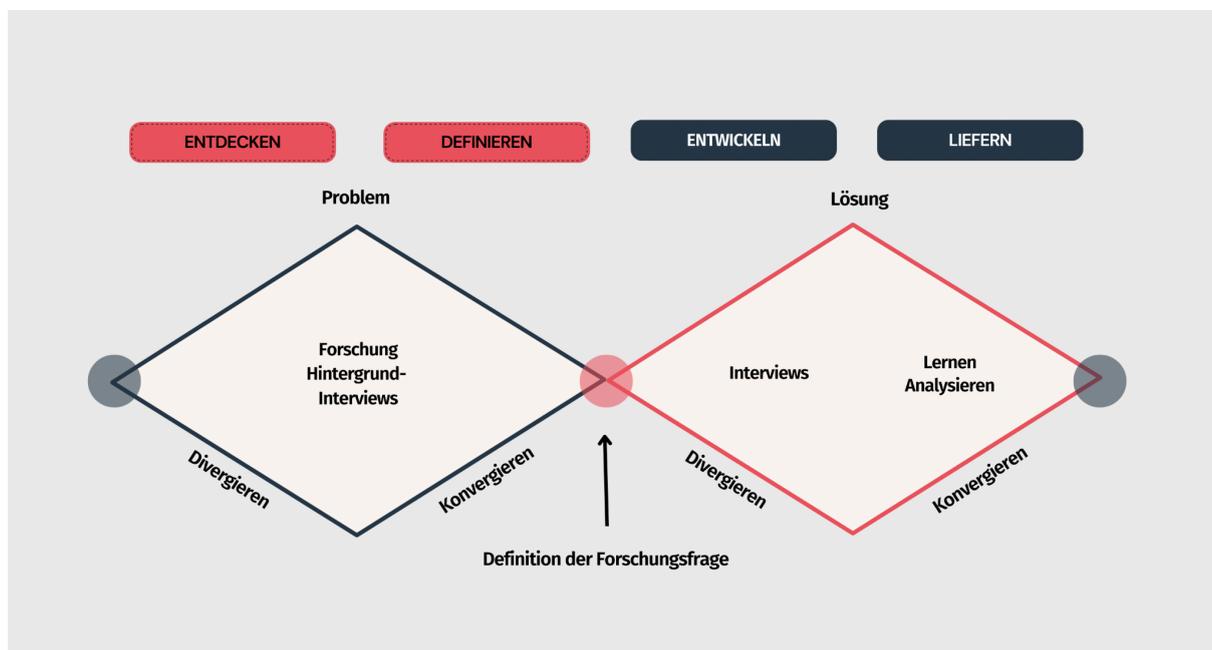


Abbildung 1. Das angewandte Doppelraute Modell. Das ursprüngliche Modell wurde 2005 vom British Design Council verbreitet. Dieses Modell kann verschiedene Arten der Problemlösung beschreiben. Diese Abbildung ist eine Variation des ursprünglichen Modells. Sie veranschaulicht die Herangehensweise an das Forschungsthema. (Malhotra, 2022)

Die erste Hälfte des Modells konzentriert sich auf die Identifizierung und Definition des

genauen Problems oder in diesem Fall der Forschungsfrage. In der zweiten Phase des Prozesses liegt der Schwerpunkt auf der Suche nach Antworten. Die Form zweier Rauten verweist auf die Idee, dass in zwei Phasen des Prozesses umfassend und breit geforscht wird: vor und nach der Definition der Forschungsfrage.

2.2 Verständnis von Start-ups und Unternehmertum

Ich begann meine Reise mit den Medien-Start-ups, indem ich in Berlin ansässige Risikokapitalgeber befragte, um die Start-up-Szene in Deutschland besser zu verstehen (Siren, 2022; Rothe 2022; Kar, 2022). Berlin wird oft als die Startup-Hauptstadt Kontinentaleuropas bezeichnet (z. B. Lammers et al., 2021). Die kulturelle Vielfalt und die vergleichsweise niedrigen Lebenshaltungskosten der ehemals geteilten Stadt haben junge Talente aus der ganzen Welt nach Berlin gelockt. Auf diese Weise konnte sich Berlin als internationale Innovationsdrehscheibe positionieren. Dieser Titel ist jedoch widersprüchlich und ändert sich im Laufe der Zeit, da viele andere Städte um den gleichen Status konkurrieren. In einer Startup-Liste, die 2020 von einer Online Startup-Publikation erstellt wurde, wurde Berlin als zweitgrößter Startup-Hub in Europa nach London eingestuft, aber im selben Artikel wurde festgestellt, dass Paris Berlin bald überholen könnte (Ohr, 2020; siehe auch Deutscher Startup Monitor).

Um mehr über die Startup-Branche selbst zu erfahren, studierte ich die Grundlagen des Startup-Unternehmertums in einem MOOC-Kurs "Starting up" (Reaktor Education, 2019), in dem ich die Grundprinzipien des unternehmerischen Denkens und die praktischen Aspekte der Gründung eines Startup-Unternehmens und dessen Produkt-Markt-Fit lernte. Darüber hinaus habe ich mich mit den verschiedenen Aspekten der digitalen Transformation und der Plattformökonomie beschäftigt. Ich belegte einen Kurs zu Service Design, um zu erfahren, wie neue digitale Dienstleistungen entwickelt werden.

2.3 Schlüsselbegriffe: Startup und Medien

Da der Markt voller neuer Unternehmen ist, musste ich definieren, welche Art von Unternehmen für meine Arbeit relevant ist, nach welcher Art von Unternehmen ich suchen

sollte und wo ich die Grenze ziehen sollte. Zunächst schien das Konzept eines "Medien-Start-ups" einfach und eindeutig zu sein, aber je mehr ich las und mit den Leuten sprach, desto klarer wurde, dass es verschiedene Interpretationen sowohl für "Start-up" als auch für "Medien" gab.

Eine Neugründung wird am einfachsten als ein **neues Unternehmen** definiert, **das von Grund auf neu gegründet wird**, obwohl es in gängigeren Definitionen als ein Unternehmen beschrieben wird, das externe Finanzierung erhält (Thiel, 2014). Erik Ries (2014) erklärt, dass ein Startup "eine menschliche Einrichtung zur Schaffung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung unter Bedingungen extremer Unsicherheit" ist, während Steve Blank (2012) ein Startup als "eine vorübergehende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, wiederholbaren und rentablen Geschäftsmodell" definiert. Katariina Helaniemi, Annaleena Kuronen und Venla Väkeväinen definieren Startups in ihrem Buch als: "ein junges Unternehmen, das noch auf der Suche nach seinem Geschäftsmodell ist und ein hohes Wachstum anstrebt. Startups schaffen in der Regel eine neue Art von Dienstleistung oder Produkt, das auf die Lösung eines Problems abzielt" (Reaktor Education, 2019). Wachstum und eine Vision für etwas Neues sind den meisten Definitionen gemeinsam.

Medien hingegen ist ein weit gefasster Begriff, der Journalismus, Verlagswesen, Unterhaltung, soziale Medien, Technologie oder auch Marketing und Werbung umfassen kann. Die meisten neuen Medienunternehmen sind digital und viele von ihnen sind zwischen Technologie und Journalismus angesiedelt. Es ist jedoch nicht immer klar, zu welchem Bereich der Medien der neue Dienst oder das neue Produkt gehört. In der Plattformökonomie gibt es diese Grenzen nicht. Eine Social-Media Plattform kann zum Beispiel Teil des Werbegeschäfts sein, indem sie Daten ihrer Nutzer sammelt, aber gleichzeitig kann sie ein wichtiger Akteur im Bereich der Nachrichtenverbreitung sein.

In meinem Ansatz steht das Konzept des Journalismus im Mittelpunkt. In dieser Arbeit untersuche ich neue Unternehmen, die um den Journalismus herum aufgebaut sind, d.h. die sich auf Nachrichten und aktuelle Angelegenheiten konzentrieren oder etwas

praktizieren, das von den Nutzern als Journalismus angesehen wird, wobei Marketing, Werbung, Blogging oder andere Arten der Content-Produktion, die nichts mit der Idee zu tun haben, der Öffentlichkeit aktuelle und relevante Informationen zu vermitteln, außen vor bleiben.

In diesem Sinne ist der Begriff "Medien-Startup" zu weit gefasst. Andererseits ist der Begriff "journalistisches Startup" zu eng gefasst, da ich in meine Arbeit auch Unternehmen einbeziehe, die in erster Linie Technologieunternehmen sind. Es ist unvermeidlich, dass Innovationen in Bereichen wie künstliche Intelligenz (KI), Geschäftsmodelle oder Publikumsbindung den Journalismus stark prägen. Einige behaupten sogar, dass die Nachrichtenbranche zu sehr von technologiebasierten Innovationen besessen ist (Posetti, 2018). Ich wollte jedoch die "glänzenden Innovationen" nicht aus meiner Arbeit ausklammern, da sich so viel im Bereich der Technologie tut.

Wie bereits erwähnt, bezieht sich der Begriff "Startup" auf ein neues Unternehmen mit dem Ziel, schnell zu wachsen. In diesem Aufsatz wird der Begriff "Startup" jedoch im weitesten Sinne verwendet und bezieht sich auf junge Unternehmen mit neuen Ideen. Im Journalismus ist es schwer, Unternehmen mit schnellem Wachstum zu finden. Bei den Medien-Startups beginnt das Wachstum in der Regel später als bei den klassischen Tech-Startups.

2.4 Vorherige Forschung

Hoffnungen auf innovative Fortschritte im Journalismus werden oft mit Start-ups in Verbindung gebracht. In der Forschungsliteratur wird vorgeschlagen, dass Startups ein Testfeld und ein Experimentierfeld für Veränderungen sein können, da sie gezwungen sind, sich von den Mainstream-Medien zu unterscheiden und keine bestehenden Traditionen und Branchenstandards haben. Die Startups könnten zu Trendsettern für eine ganze Branche werden (siehe z. B. Buschow, 2019; Boyles, 2016; Usher, 2017). In Europa werden diese Erwartungen jedoch nicht erfüllt. Wie Nicholls et al. (2016) feststellen, ähneln die europäischen digital gegründeten Medienorganisationen in vielerlei Hinsicht den alten Medien. Die Wissenschaftler behaupten, dass neue Startups im Allgemeinen nicht

innovativer sind als alte Häuser, wenn es darum geht, neue Finanzierungsmodelle, Vertriebsstrategien oder redaktionelle Prioritäten zu finden.

Die Lektüre der Literatur über die Startup-Szene macht deutlich, wie schwierig es ist, in die Medienbranche einsteigen und dort erfolgreich zu sein, insbesondere in Europa und vor allem in Deutschland. In den Ländern mit starken traditionellen Nachrichtenmedien wie Deutschland und dem Vereinigten Königreich hatten die neuen digitalen Unternehmen kein so großes Wachstum wie z. B. in Frankreich oder Spanien, wo die traditionellen Nachrichtenmedien relativ schwach sind (Nicholls et al., 2016).

Es wurde eine beträchtliche Menge an Literatur über gescheiterte Startups veröffentlicht (Buschow, 2020; Usher, 2017; Neumann, 2017). Das Scheitern scheint bei digitalen nativen Nachrichtenmedien üblich zu sein. Bruno et al. (2012) haben die Situation im Titel ihres Forschungsprojekts gut beschrieben: Überleben allein ist Erfolg. Die Autoren behaupten, dass der Hauptgrund für die wenigen erfolgreichen journalistischen Startups in Deutschland die starke Position der alten Medien auf allen Plattformen. Buschow (2020) hat Probleme erkannt, die die Erfolgchancen neuer deutscher Unternehmen in der Medienbranche untergraben: 1) Zu homogene Finanzierungsteams 2) Unrealistische Vorstellungen von der Arbeitsbelastung 3) Mangelnde Vernetzung 4) Interne Spannungen und Rollenkonflikte 5) Leidenschaft statt Marktanalyse 6) Fehlende Anschubfinanzierung.

Eine aktuelle Studie von O'Brien et al. (2021) untersucht die Erfolgsbedingungen, die mit dem Unternehmertum bei journalistischen Neugründungen verbunden sind. Sie untersucht die Bedeutung von Erfahrung, Fähigkeiten, Persönlichkeit, Produkt, Geschäftsmodell, Unternehmensorganisation und günstigem Umfeld der Gründer. Die umfassende Studie legt nahe, dass es leichter ist, ein Rezept für das Scheitern als für den Erfolg zu finden. Der Untersuchung zufolge sind jedoch Geschäfts- und Managementfähigkeiten entscheidende Faktoren auf dem Weg zum Erfolg.

Die Medienbranche unterscheidet sich deutlich von anderen Branchen. Unter den Medien-Startups gibt es keine Einhörner. Während Start-ups in Bereichen wie Lebensmittel,

Reisen, Banken oder Bildung boomen, scheinen die Medien eine eigene Insel zu sein, auf der noch alte Geschäftsmodelle gelten. Die alten Giganten haben viel Macht, und den Neueinsteigern ist es nicht gelungen, Netzwerkeffekte aufzubauen, die zu skalierbaren Produkten wie Uber oder Wolt führen (Koponen, 2022).

2.5 Der deutsche Medienmarkt

Die deutsche Medienlandschaft zeichnet sich durch eine lange Tradition einer vielseitigen Presse aus. Die Größe des Medienmarktes ist beachtlich: Im deutschsprachigen Raum leben rund 100 Millionen Menschen. Trotz Schwierigkeiten ist der Printmarkt immer noch groß. Er ist der größte in Europa und der fünftgrößte in der Welt. Der Markt für lokale und regionale Zeitungen ist stark. Das Mediengeschäft ist hoch konzentriert, aber andererseits ist die Vielfalt der Titel in Europa am größten (Thomaß & Horz, 2022).

Obwohl der Printmarkt im Vergleich etwa zu den nordischen Ländern groß ist, steht die Medienbranche auch in Deutschland vor einem massiven Strukturwandel. Der gedruckte Die Zeitungen verlieren seit 15 Jahren an gedruckter Auflage. Laut Reuters Digital News Report 2021 sind die Werbeeinnahmen in den privaten Nachrichtenmedien in den letzten Jahren gesunken und der tägliche Print Verkauf geht zurück. Dennoch lesen immer noch rund 38 Millionen Menschen in Deutschland täglich eine gedruckte Tageszeitung. Bei den Wochenzeitungen und den digitalen Abonnements gibt es dagegen Anzeichen für eine Verbesserung. Die Umstellung von Print- auf Online Publikationen ist den deutschen Medienhäusern jedoch nicht leicht gefallen. Der Wandel ist noch nicht abgeschlossen, und langfristig stehen die etablierten Unternehmen noch vor großen Herausforderungen (Thomaß & Horz, 2022). Trotz der "neuen" Akteure in Rundfunk und Online hat die periodische Presse nach wie vor eine wichtige Rolle in der Gesellschaft. Fünf große Unternehmen (Axel Springer SE, Südwestdeutsche Medienholding, Funke Mediengruppe, DuMont Schauberg und Madsack) hatten im Jahr 2016 einen Marktanteil von 42 Prozent.

Der Rundfunksektor basiert auf einem dualen System aus öffentlich-rechtlichen Medien (PSM) und kommerziellen Sendern. Die Reichweite der Fernsehnachrichten ist hoch: Die ARD-Nachrichten beispielsweise erreichen wöchentlich 54 Prozent der Bevölkerung und an

mindestens drei Tagen pro Woche sogar 40 Prozent. Jüngsten Umfragen zufolge sind TV-Nachrichten und Online die wichtigsten Nachrichtenquellen der deutschen Mediennutzer. In der digitalen Welt scheinen sich die Deutschen auf die traditionellen Nachrichtenmarken zu verlassen. Die größten Online Nachrichtenmarken sind ARD, Spiegel und T-online. Insgesamt ist der Medienmarkt noch recht stabil, was den Einstieg für junge Unternehmen erschwert (Newman, 2021; Hölig et al 2021).

2.6 Forschungsfrage und Datensammlung

Nachdem ich Informationen über die Medien- und Startup-Szene in Deutschland gesammelt und die Herausforderungen innerhalb der journalistischen Startups verstanden hatte, formulierte ich meine Forschungsfrage. Da die früheren Studien einen starken Fokus auf die Muster des Scheiterns gelegt hatten, beschloss ich, die andere Seite der Medaille zu betrachten und nach den Erfolgsrezepten zu suchen:

RQ: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass ein Medien-Startup überlebt oder sogar floriert?

In dieser Arbeit wollte ich mich auf die eigenen Einsichten der Gründer konzentrieren, wie sie die Schlüsselfaktoren für den Erfolg auf ihrem unternehmerischen Weg sehen. Die Geschichte eines jeden Unternehmens ist individuell. Ich interessierte mich für die interne Analyse, nachdem ich die Gründung eines neuen journalistischen Start-ups miterlebt und es einige Jahre lang erfolgreich geführt hatte.

Ich begann meine empirische Untersuchung mit der Suche nach innovativen Unternehmen in Deutschland, die im Bereich des digitalen Journalismus tätig sind. Ich sammelte Informationen über Medien-Startups aus verschiedenen Quellen. Ich habe mich in den Publikationen Deutsche Startups und Startup Valley über die deutsche Startup-Szene informiert. Darüber hinaus habe ich Informationen von journalistischen Innovationszentren wie dem Medieninnovationszentrum Babelsberg (MIZ), dem Media Lab Bayer, dem MediaTech Hub Potsdam Management und dem Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW eingeholt. Wertvolle Hilfe erhielt ich von der Berliner Risikokapitalfirma

Redstone. Sie haben eine solide Datenbank über neue Unternehmen in verschiedenen Branchen, darunter auch Medien. Darüber hinaus habe ich weitere Kontakte einfach über Google-Suchen und über Fachleute, mit denen ich gesprochen habe, gefunden. Als Ergebnis meiner eigenen Recherchen und der Nutzung der Datenbank hatte ich eine Liste von 374 neuen Medienunternehmen, die in der Medienbranche in Deutschland tätig sind.

Aufgrund der Forschungsfrage wollte ich den Begriff "neues Unternehmen" großzügig handhaben. Ich habe in meine erste Liste von Beispielunternehmen auch solche aufgenommen, die bereits vor zehn Jahren gegründet wurden. Unter dem Gesichtspunkt des Forschungsziels - Erfolgsrezepte zu finden - waren ein paar Jahre Erfahrung nur von Vorteil. Langlebigkeit allein bedeutet Erfolg in der Medienbranche.

Da ich eine große Anzahl von Unternehmen kennengelernt habe, musste ich eine systematische Regel erstellen, um die relevantesten Unternehmen aus der riesigen Liste interessanter Start-ups herauszufinden. Um die Liste zu verkürzen, beschloss ich, Unternehmen von meiner Recherche auszuschließen, die:

*1) keine **neuen** Ideen für die Medienbranche haben*

oder

*2) nichts mit **Journalismus** zu tun haben*

Aus einer Liste von 374 Unternehmen habe ich schließlich 25 Teilnehmer genauer unter die Lupe genommen. Dabei habe ich darauf geachtet, dass die Unternehmen in meiner Stichprobe hinsichtlich ihrer Herkunft, ihrer Geschäftsmodelle und ihrer Konzepte breit gefächert sind. Schließlich schickte ich 11 Unternehmen eine Anfrage für ein Interview. Sechs von ihnen antworteten auf meine Anfragen. Diese Unternehmen unterschieden sich in vielerlei Hinsicht voneinander (Idee, Geschäftsmodell, Kunden). Es ist jedoch wichtig zu sehen, dass es eine Auswahlverzerrung gibt. Nur die Unternehmer, die Zeit und Interesse an dieser Art von Interview hatten, antworteten mir.

Vor den Gesprächen habe ich mich online über die Unternehmen informiert. Ich las Artikel über sie und sammelte Hintergrundinformationen, die verfügbar waren. Danach führte ich sechs halbstrukturierte Interviews durch. Der halbstrukturierte Ansatz wurde aufgrund des Charakters der Forschungsfrage gewählt. Die Stärke dieser Methode besteht darin, dass sie bisher unbekannte Themen aufdecken kann. Die Methode ist nützlich, wenn der Interviewer etwas über das Thema weiß, dem Befragten aber die Möglichkeit geben will, neue Punkte und Ideen vorzubringen. Bei halbstrukturierten Interviews ist es möglich, spontane Fragen zu stellen, um das Verständnis zu vertiefen und Klarheit über bestimmte Themen zu erhalten. So können Sie sich komplexen Themen durch Nachfragen und Klärung nähern. Diese Methode hat aber auch Schwächen. Es besteht die Gefahr, dass der Interviewer das Gespräch lenkt. Es hängt von verschiedenen Faktoren ab, ob die Personen bereit sind, alle Informationen, die sie haben, mitzuteilen oder nicht (Wilson, 2014).

Eines der Interviews wurde persönlich in Berlin geführt, fünf weitere wurden online durchgeführt. Die Interviews dauerten zwischen 40 Minuten und 1 Stunde 30 Minuten. Drei der befragten Personen waren selbst Gründer der Unternehmen. Zwei von ihnen waren nach der Gründung in das Unternehmen eingestiegen. Vier der Befragten waren männlich, zwei waren weiblich. Alle Interviews wurden im April und Mai 2022 geführt.

Der Fragenkatalog (Anhang 1) basierte auf Hintergrundstudien und der bisherigen Literatur. Die Fragen waren für alle gleich. Ich ließ den Interviews jedoch freien Lauf und stellte für jedes Unternehmen spezifische Zusatzfragen. Die Schlüsselfrage lautete welche Vorstellungen die Gründer von den Erfolgsfaktoren hatten. Die Entstehungsgeschichte des Unternehmens war ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Interviews. In allen Interviews wurden die Befragten auch nach ihren Ansichten über den deutschen Medienmarkt befragt. Am Ende entschied ich mich, eines der Beispielunternehmen nicht in meine endgültige Arbeit einzubeziehen, da das Unternehmen immer noch als Nichtregierungsorganisation arbeitet und die meisten Redakteure und Mitarbeiter ehrenamtlich tätig sind.

Ich habe alle Interviews im Textformat transkribiert. Als Ergebnis hatte ich 48 Seiten Text. Nachdem ich alle Interviews transkribiert hatte, analysierte ich sie, um sich abzeichnende Themen zu finden und nach umfassenderen thematischen Konzepten zu suchen. Nachdem ich die wichtigsten Punkte zusammengetragen hatte, stellte ich die Ergebnisse Fachleuten vor, die ständig mit Start-ups arbeiten, um ein Feedback zu der Analyse zu erhalten.

Am Ende fasste ich die Erkenntnisse aus der vorangegangenen Forschung, der Literatur, den Hintergrund Interviews, den Themen Interviews und dem Feedback zu den Ergebnissen zusammen, um ein Bild der Voraussetzungen für den Erfolg von journalistischen Startups zu zeichnen.

3 Die fünf Unternehmen als Fallstudien

Im folgenden Kapitel werde ich die letzten fünf Startups vorstellen, die ich für diese Arbeit ausgewählt habe: Katapult-Magazine, Krautreporter, Tactile.news, Varia und Zaubar. Die Beispielunternehmen haben alle unterschiedliche Ansätze und Geschäftsmodelle. Katapult-Magazine und Krautreporter bieten ihr Produkt direkt den Verbrauchern an, während sich die anderen drei Unternehmen Tactile.news, Varia und Zaubar an Firmenkunden wenden. Krautreporter wurde im Oktober 2014 gegründet und ist damit das älteste der Unternehmen. Das jüngste wiederum ist Zaubar, das 2019 kurz vor der Covid-Pandemie gegründet wurde. Abgesehen von Katapult-Magazin sind alle Unternehmen noch relativ klein und beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter. Allen Unternehmen ist gemeinsam, dass sie jeweils eine eigene Idee haben, mit der sie sich den Herausforderungen im Medienbereich stellen wollen.

Tabelle 1. Zusammenfassung der fünf Stichprobenunternehmen und ihrer Geschäftsbereiche.

Unternehmen	Gegründet	Einzigartige Idee	Was tun sie?	Hauptsitz
Katapult-Magazin	2015	Journalismus in Form von Karten und Infografiken	Ein gedrucktes Magazin, das sozialwissenschaftliche Erkenntnisse in Form von Karten und Infografiken zugänglich und massentauglich macht.	Greifswald
Krautreporter	2014	Leserfinanzierter Journalismus	Unabhängiges Online-Magazin, das sich speziell mit den Hintergründen von Nachrichten Ereignissen beschäftigt	Berlin
Tactile.news	2018	Eine Software, die die Kommunikation zwischen Medienhäusern und ihren Zuschauern ermöglicht	Ein Innovationslabor für den Journalismus. Förderung von dialogorientierter Journalismus. Hilft Medienhäusern bei der Kommunikation mit ihrem Publikum.	Lüneberg
Varia	2018	Auf maschinelles Lernen basierende Recherche Lösung für Journalisten	Bietet Journalisten eine einfache Möglichkeit, Themen aus allen Nachrichten Kanälen und sozialen Medien zu verfolgen und ihre Recherchen an einem Ort zu organisieren	München
Zaubar	2019	Augmented reality kombiniert mit historischen Fotoarchiv	Hilft seinen Kunden (z.B. Medien, Museen, Unternehmen), immersive AR Touren zu erstellen, zu hosten und zu monetarisieren in einem All-in-One-Plattform.	Berlin

3.1 Katapult-Magazin

Katapult-Magazin gründete sich durch die Feststellung, dass es auf dem Markt keine Zeitschriften für Sozialwissenschaften gab. Es gab zwar viele naturwissenschaftliche Titel, aber nichts, was dem Publikum sozialwissenschaftliches Wissen vermitteln würde. Die Gründer beschlossen, die Idee umzusetzen, **sozialwissenschaftliche Erkenntnisse in Form von Karten und Infografiken zugänglich und massentauglich zu machen**. Der erste Ratschlag der Investoren für das neue Unternehmen war, sich auf das Online-Geschäft zu konzentrieren. Der Printmarkt war im Niedergang begriffen, und es wurden nur Start-ups finanziert, die Produkte für den wachsenden digitalen Markt hatten. Es stellte sich jedoch bald heraus, dass es nicht möglich war, ein langfristiges Ertragsmodell zu finden, wenn das Produkt nur online war. Das Team beschloss, in den Printbereich zu wechseln. Die erste Katapult-Printausgabe wurde im April 2016 veröffentlicht. In sechs Jahren ist das Unternehmen zu einem bedeutenden Medienunternehmen mit mehr als 40 Mitarbeitern gewachsen. Es verlegt Bücher, Zeitschriften, hat eine eigene Regionalzeitung und hat sogar ein Team in der Ukraine aufgebaut. Karten und Infografiken auf der Grundlage von Statistiken und sozialwissenschaftlichen Studien sind nach wie vor das Herzstück des Unternehmens. Das Katapult-Magazin hat seinen Sitz in Greifswald, im nördlichen Teil von Deutschland.

3.2 Krautreporter

Krautreporter ist ein Wortspiel. "Kraut" bezieht sich auf das Wort "Crowd", da Crowdsourcing ein wesentlicher Bestandteil der Ursprünge war. Das Ziel war es, die Probleme im Online-Journalismus zu lösen. Die Gründer hatten genug von einem Journalismus, der von Klicks und viel Werbung getrieben war. Sie beschlossen, **ein Magazin zu finanzieren, das nicht auf Werbeeinnahmen basiert, sondern sich ausschließlich durch seine Leser finanziert**. Krautreporter wurde 2014 durch ein großes Crowdfunding als unabhängiges Unternehmen gegründet. Rund 15 000 Menschen sammelten mehr als 900 000 Euro, um besseren Journalismus zu finanzieren. Der Anfang war nicht einfach. Einige der anfänglichen Autoren verließen das Projekt im Laufe des ersten Jahres. Das große und

lose Netzwerk von Autoren funktionierte nicht gut und die Qualität des Journalismus war unbeständig. Schließlich wurde das Redaktionskonzept geändert. Es wurde ein kleineres, aber engagiertes Redaktionsteam aufgebaut. Jetzt ist Krautreporter ein unabhängiges Online-Magazin mit 18 Mitarbeitern. Das Magazin wird ausschließlich von seinen Lesern finanziert. Es investiert in einen langen und tiefgründigen Journalismus und legt Wert auf die Einbeziehung der Gemeinschaft. Es behauptet, dass das Verstehen von Zusammenhängen im Mittelpunkt seines Journalismus steht. Die Redaktion von Krautreporter hat ihren Sitz in Berlin, Prenzlauer Berg.

3.3 Tactile.news

Tactile.news wurde 2018 mit technologiebasierten Projekten von zwei Journalisten gegründet. Ihre Hauptidee ist es, zu erforschen, **wie innovative Technologie traditionellen Medienhäusern helfen kann, besseren Journalismus zu schaffen**. Die Gründer sind besonders daran interessiert, neue Wege zur Einbindung des Publikums zu finden. Dialogorientierter Journalismus ist zu ihrer Kernkompetenz geworden. Durch Versuche und Irrtümer hat das Unternehmen sein Geschäft einige Male umgestellt. Heute verstehen sie sich als Innovationslabor für den Journalismus von morgen. Sie haben ihre eigene Dialogsoftwaretechnologie entwickelt, die es Journalisten ermöglicht, Informationen direkt mit verschiedenen Gemeinschaften auszutauschen. Ein wichtiger Bereich ist derzeit die Entwicklung journalistischer Produkte für Sprachassistenten. Darüber hinaus erforschen sie die journalistischen Möglichkeiten von IOT (Internet der Dinge) und AI (künstliche Intelligenz). Zu den Kunden gehören Medienhäuser und Redaktionen in ganz Deutschland, aber auch andere Content-Anbieter wie das Robert-Koch-Institut. Das Büro von Tactile.news befindet sich in Lüneberg.

3.4 Varia

Varia wurde 2018 mit der Idee gegründet, einen Nachrichtenaggregator zu schaffen, der Mediennutzern verschiedene Perspektiven zu bestimmten Themen bietet. Die Gründer wollten den pluralistischen Journalismus fördern, da sie sahen, dass Echokammern und Filterblasen ein echtes Problem darstellen. Sie bauten einen Prototyp mit maschinellen

Lernelemente und arbeiteten hart an der Technologie, aber schließlich konnten sie keine Finanzierung für ihre ursprüngliche Idee finden. Also mussten sie ihren Kurs ändern. Heute bieten sie **ein Produkt an, das die journalistische Recherche in den Redaktionen vereinfachen und diversifizieren soll**. Es handelt sich um eine SaaS (Software as a Service)-Anwendung, die Medienbeobachtung, automatische Textanalyse und Forschungseinrichtung. Das aktuelle Produkt unterscheidet sich deutlich von den ursprünglichen Plänen, basiert aber immer noch auf der Pipeline für maschinelles Lernen. Varia ist eindeutig ein Softwareunternehmen, das eine starke Verbindung zum Journalismus hat. Die Gründer sehen jedoch, dass es in Zukunft auch Geschäftsmöglichkeiten jenseits des Journalismus gibt. Varia hat seinen Sitz in München.

3.5 Zaubar

Zaubar ist ein 2019 gegründetes Startup aus Berlin. **Es bietet Technologie für immersive Augmented Reality (AR) basierte Touren**. Das Unternehmen hat eine Technologie entwickelt, die es ermöglicht, historische Fotos, Filme oder Zeichnungen genau an der Stelle zu platzieren, an der sie aufgenommen wurden. Mit dieser Idee will das Unternehmen den Kunden 3D-Erlebnisse bieten, die sich wie eine Zeitreise anfühlen. Ursprünglich dachten die Gründer von Zaubar, dass ihre Lösung Journalisten und Zeitungen helfen würde, ihre Archive auf innovative Weise zu nutzen. Da eine der beiden Gründerinnen selbst Journalistin ist, sah sie die Möglichkeiten, mit alten Fotos in einer zeitgenössischen Szene eine Geschichte in den Medien zu erzählen. Als die Covid-19-Pandemie die Welt traf, machte Zaubar gerade seine ersten Schritte. Das Unternehmen hatte Schwierigkeiten, Kunden zu finden. Für ein junges Unternehmen war diese ungewöhnliche Situation eine gute Lektion. Sie mussten kreativ sein, um die harten Zeiten zu überstehen. Nachdem der erste Schock überwunden war, begann Zaubar, seinen Weg zu finden. Bald wurde klar, dass es auch außerhalb der Medien eine Nachfrage gab. Zum Beispiel sind Gedenkstätten, Museen und große Unternehmen und Gemeinden mit langer Geschichte an der Technologie von Zaubar interessiert.

4 Die Ergebnisse: Die Schlüssel zum Erfolg

Die Geschichte eines Unternehmens verläuft sehr selten geradlinig. Ein Unternehmen wird nie in einer Blase geboren. Das Betriebsumfeld ändert sich ständig. In jeder Geschichte gibt es überraschende Wendungen und reine Zufälle, sowohl intern als auch extern. Darüber hinaus gibt es auf dem Weg unzählige große und kleine Entscheidungen, die das Unternehmen prägen. Im Nachhinein kann man sehen und analysieren, welche der Schritte für das Ergebnis entscheidend waren.

Im folgenden Abschnitt werde ich die Schlüsselfaktoren vorstellen, die nach Ansicht der Führungskräfte der Stichprobenunternehmen für deren Erfolg entscheidend waren. Die Ergebnisse sind in sechs Themen gegliedert. Die Hauptthemen tauchten in verschiedenen Geschäftsberichten auf. Die Befragten bezogen sich auf die Themen manchmal in ihren eigenen Worten und aus ihren unterschiedlichen Perspektiven, aber die Hauptgedanken waren erstaunlich kongruent. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Unterthemen, die eng mit dem Hauptthema verbunden sind. Im Text werden die Ansichten verschiedener Unternehmen zusammengeführt. Direkte Zitate sind im Text durch Kursivschrift gekennzeichnet. Am Ende des Kapitels findet sich eine Zusammenfassung aller Themen und Unterthemen (Abbildung 2).

4.1 *Starke Grundlage*

Ein Start-up muss eine Idee und ein Ziel haben. Um erfolgreich zu sein, muss es auf dem Markt einen Bedarf für das Produkt geben. Es muss genügend Kunden geben, die bereit sind, für die Dienstleistung oder Lösung zu zahlen. Dieser ziemlich selbstverständliche Punkt wurde von jedem Interviewpartner angesprochen.

Problem und Zweck. Wie bereits erwähnt, schaffen Start-ups in der Regel eine neue Art von Dienstleistung oder Produkt, um ein Problem zu lösen (Helaniemi et al., 2018). Dies trifft auch in der Praxis in hohem Maße zu. Gleich zu Beginn muss das Unternehmen ein Problem

erkennen, das einen ausreichend großen Kundenstamm betrifft, und eine solide Lösung dafür finden. Dies ist eine grundlegende Frage. Alle Beispielunternehmen hatten ein glasklares Problem zu lösen. Dies hat den Unternehmen offensichtlich geholfen, ihr Geschäftsmodell aufzubauen und ihre Zweck für ihre Existenz, der für den Erfolg entscheidend ist. Für journalistische Startups scheint die Frage nach dem Zweck relativ einfach zu sein. Viele der Unternehmen basieren auf journalistischen Ideen, was oft bedeutet, dass sie einen öffentlichen Nutzen für die Gesellschaft erbringen wollen.

Tabelle 2. Das Problem, das die Startup-Projekte lösen sollten.

Startup	Problem
Katapult-Magazin	Es gibt viele Veröffentlichungen zu Naturwissenschaften, aber keine Publikationen für Sozialwissenschaften. Wenn man die öffentliche Debatte verfolgt, besteht ein Bedarf an mehr Wissen über Sozialwissenschaften.
Krautreporter	Der Online-Journalismus ist kaputt. Er wird hauptsächlich von Klicks angetrieben. Die Online-Artikel sind nicht gut. Das Erlebnis für die Leser ist beunruhigend.
Tactile.news	Die Redaktionen in Deutschland übernehmen die Technologie nur sehr langsam . Sie wissen nicht, wie sie mit ihren Lesern kommunizieren sollen. Die Einbindung des Publikums ist selbst bei den lokalen Medien in einem schlechten Stadium.
Varia	Der Medien- und Nachrichtenkonsum ist polarisiert. Die Echokammern und Filterblasen sind destruktiv für Demokratien.
Zaubar	Die Medienhäuser verfügen über hervorragende Archive, aber sie haben keine Maßnahmen oder technischen Möglichkeiten, um diese auf moderne Weise zu nutzen .

Finanzierung. Alle von mir befragten Führungskräfte erwähnten die seltsame Stellung eines journalistischen Startup-Unternehmens unter den Tech-Startups. Dies gilt insbesondere für die Finanzierung. Für Risikokapitalgeber scheint der Mediensektor ein rotes Tuch zu sein. Die Investoren haben sich in der Medienbranche schon oft die Finger verbrannt.

Sie passen nicht in die Schublade. Wir sind zum Beispiel keine klassische Nachrichtenredaktion, weil wir normalerweise keine Inhalte produzieren. Und wir sind kein technisches Startup, das typischerweise bald ein Einhorn wird und versucht, einfach und schnell zu wachsen und dann zu verkaufen.

- Astrid Csuraji, Tactile.news

Sich langsam entwickelnde Medien sind für die VCs keine interessante Investition. Der Markt wird von großen Mediengiganten beherrscht. Das Kundenverhalten ändert sich nur langsam und daher sind Wachstumsmöglichkeiten rar. Normalerweise wollen Risikokapitalgeber das 5-10-fache ihrer Investition zurück. Derartige Wachstumszahlen sind in den Medien nur schwer zu finden.

Der Unterschied zwischen Nachrichtenorganisationen und Tech-Start-ups besteht darin, dass Tech-Start-ups 10 Millionen Euro erhalten und dann ein komplettes Unternehmen gründen können. Organisation. Als Nachrichtenorganisation kann man das nicht machen. - Leon Fryszer, Krautreporter

Was die Sache noch komplizierter macht, ist die Tatsache, dass viele der neuen Medien-Start-ups an der Schnittstelle zwischen Journalismus und Technologie arbeiten. In Deutschland gibt es viele Möglichkeiten, Geld von Stiftungen zu bekommen, vor allem wenn das Startup einen sozialen Zweck verfolgt, aber die Stiftungen wiederum investieren nicht viel in Software. Alles in allem kämpft die gesamte Branche mit der Rentabilität. Die großen Medienunternehmen sind in diesem Bereich nicht besonders aktiv.

*Ich denke, der Mediensektor hat ein Startup-Problem. Das hat meiner Meinung nach viele Ursachen. Die Medienunternehmen selbst sind bei der digitalen Transformation noch schlafgewandelt. Wenn also die großen Medienunternehmen aktiver wären, was den Aufbau von Inkubatoren und die Gründung von Start-ups angeht, würde der Sektor wahrscheinlich lebendiger werden.
- Georg Horn, Varia*

Irgendwann muss ein neues Unternehmen jedoch **ein solides Geschäftsmodell** und Kunden finden, die bereit sind, für den Dienst zu zahlen. Obwohl es auf dem Markt für journalistische Startups kein einfaches Geld gibt, ist es allen Beispielunternehmen gelungen, die Balance zwischen Finanzierung und Aufbau eines profitablen Geschäftsmodells zu finden. Krautreporter beispielsweise löste dieses Dilemma bereits zu Beginn mit der Geschäftsidee, ein Crowdfunding-Unternehmen mit Mitgliedern zu sein. Im Fall von Katapult-Magazin wiederum zwang das Ende der Finanzierung das Unternehmen dazu, sich auf den eigentlichen Wert seines Produkts zu konzentrieren:

Ich würde sagen, der interessante Punkt ist jetzt. Es war hilfreich, keinen finanziellen Hintergrund mehr zu haben, um Katapult zu gründen oder erfolgreich zu machen. Denn jetzt war es notwendig, sich zu fragen, wie man die Leute erreichen kann.
- Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

Erledigung der Hausaufgaben. Ohne gründliche Kenntnis des Marktes ist es schwierig, erfolgreich zu sein. Alle Beispielunternehmen verfügten über fundiertes Fachwissen in ihrem Bereich. Die Gründer von Katapult waren selbst Studenten der Politikwissenschaften. In vielen Fällen scheint eine kreative Kombination verschiedener Fachrichtungen im Gründerteam von Vorteil zu sein. Bei Zaubar zum Beispiel hat einer der Gründer einen Hintergrund im Journalismus da der Mitbegründer ein erfahrener Programmierer und Produkteigentümer ist. Der Gründer von Krautreporter wiederum hatte vor der Gründung von Krautreporter eine Crowdfunding-Plattform für Journalismus betrieben. Bei Tactile.news verfügen beide Gründer über eine langjährige Erfahrung im Bereich Journalismus.

Wir sind beide mit 40 Jahren gekommen, um ein Unternehmen zu gründen. Wir hatten also schon vorher im Berufsleben gearbeitet und verfügten über ein großes Netzwerk. Wir kennen zusammen eine Menge Leute, was großartig ist, denn als wir ein Team finden mussten, habe ich 15 Jahre lang im Journalismus unterrichtet und kenne daher eine Menge junger Leute in der Branche. - Astrid Csuraji, Tactile.news

Aber den Markt zu kennen, ist viel mehr als nur Studien, Erfahrung oder Bauchgefühl. Bei Varia haben die Gründer Zeit und Geld in die Nutzerforschung investiert. Den Interviews zufolge ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse ein entscheidender Faktor für den Erfolg als Unternehmer.

Wir haben mit über 120 Journalisten aus der ganzen Welt gesprochen. Wir haben wirklich versucht zu verstehen, wie Journalisten denken, wie sie recherchieren, welche Hilfsmittel sie verwenden, welche Probleme sie in ihren Prozessen haben.
- Georg Horn, Varia

Das Timing ist etwas, das in den Interviews erwähnt wurde. Man muss früh dran sein, aber nicht zu früh. Als Erster auf dem Markt zu sein, kann ein entscheidender Erfolgsfaktor sein.

Es gibt dem Unternehmen Zeit, das Geschäft zu erlernen und vor den Wettbewerbern Versuche und Fehler zu machen. Andererseits kann es für ein Unternehmen sehr enttäuschend sein, zu früh dran zu sein. Manchmal dauert es erstaunlich lange, bis der Markt z. B. für eine neue Technologie bereit ist.

Krautreporter war eines der ersten Unternehmen in Deutschland, das ein journalistisches Produkt entwickelt hat, das nur auf Abonnements basiert. Sie trafen den Markt, in dem die Medienkonsumenten den Online-Journalismus als schlecht empfinden, der hauptsächlich von Klicks getrieben war. Das war ein guter Boden für ein Unternehmen das versprach, den kaputten Online-Journalismus zu reparieren. In diesem Fall wird das Timing als ein wesentliches Element der Reise von Krautreporter gesehen:

Ein Schlüssel zu unserem Erfolg war, dass wir früh mit dem begonnen haben, was wir taten. In den Jahren 2014 und 2015 dachte niemand daran, dass Abonnements oder die Finanzierung durch Leser die Zukunft des Journalismus sein könnte. Jetzt macht das jeder. - Früh dran sein, nicht zu früh dran sein, durch die Jahre der Professionalisierung gehen, lernen, was das eigentlich bedeutet.

- Leon Fryszer, Krautreporter

Es scheint, dass das Timing eine äußerst schwierige Angelegenheit ist, da es sehr schwierig ist, z. B. aufkommende Technologien und insbesondere ihre Verbreitung vorherzusagen. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, die Entwicklung des Marktes und des Kundenverhaltens aufmerksam zu verfolgen, und dieses Thema wird im folgenden Abschnitt über Pivotalisierung näher erläutert.

4.2 Die Fähigkeit flexibel zu sein

Ein starkes Fundament für die Gründung ist ein guter Anfang, aber es gibt immer wieder unerwartete Wendungen auf dem Weg. Die Fähigkeit, den Kurs zu ändern, ist nach Ansicht der Befragten eines der wichtigsten Merkmale für eine erfolgreiche Unternehmensgründung. Nur weil man einmal erfolgreich war, heißt das nicht, dass man es wieder tun kann. Alle Befragten betonten, wie wichtig es ist, viele Dinge auszuprobieren, um den richtigen Weg zu finden.

Denken Sie nie, dass Sie fertig sind oder fertig sind. Wenn Sie ein Autohersteller sind, müssen Sie das tun, auch wenn Sie hundert Jahre alt sind. Vor allem junge Unternehmen müssen das noch mehr tun, weil ihr Produkt vielleicht noch nicht hundertprozentig auf den Markt passt. - Anne-Sophie Panzer, Zaubar

Manchmal funktionierten die anfänglichen Pläne, die auf dem Papier gut aussahen, in der Praxis nicht. Das war zum Beispiel bei Krautreporter der Fall, bevor sie ihren ersten Schwenk machten:

Dann gründeten wir eine Webseite mit dem Versprechen, werbefreien Journalismus zu betreiben. Es gab kein Kernteam, sondern nur einen Haufen von Schreibern. Das führte zu einer recht schlechten Qualität des Journalismus. Daraus ergab sich die Schlussfolgerung, dass es ein Kernteam geben muss. - Leon Fryszter, Krautreporter

Im Fall des Katapult-Magazins hat der Wechsel von Online zu Print viele überrascht. Der Druck, ein Online-Magazin zu machen, kam von außerhalb des Unternehmens. Die Idee eines physischen Produkts, das etwas Originelles in der Online-Welt sein sollte, war eine starke Vision der Gründer. Nachdem die ersten Zuschüsse ausgelaufen waren, beschloss das Unternehmen, seinen eigenen Weg zu gehen.

Es gab eine lustige Geschichte hinter dem Gründungsprozess. Die meisten Leute rieten uns, niemals in den Druck zu gehen, weil Print tot ist, und sich lieber auf Online zu konzentrieren. Es stellte sich heraus, dass es nicht möglich war, nur ein Online-Medium zu finanzieren. So wurde die Idee geboren, in den Printbereich einzusteigen. - Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

Einer der Hauptgründe für die Unternehmen, den Kurs zu ändern, war die derzeitige Form der Medienbranche. Die Fähigkeit, über den Tellerrand des eigenen Unternehmens oder der eigenen Branche hinauszublicken, ist eine wertvolle Fähigkeit im Geschäftsleben. Es scheint, dass viele der Unternehmen und insbesondere diejenigen, die mit dem Verkauf ihrer Produkte an die Medienhäuser begonnen haben, die Notwendigkeit erkannt haben, über den Journalismus hinaus zu expandieren. Die Interviews zeichnen ein Bild der Medienhäuser als langsame und steife Giganten mit kleinen Budgets. Auf der anderen Seite gibt es immer mehr Unternehmen außerhalb der Medienbranche, die auf die eine oder

andere Weise Inhalte produzieren und daher relevante Kunden für Medien-Startups sind.

Wir arbeiten mit Helsingin Sanomat [einer Finnischen Tageszeitung] zusammen, aber im Moment arbeiten wir mit keinem deutschen Medienunternehmen zusammen. Die Einstellung dort war ganz anders. Sie sagten: Oh, cool, wir testen euer Produkt gerne, auch wenn es nicht perfekt ist. Wenn es in Deutschland nicht perfekt ist, kommt man nicht in die Tür. - Georg Horn, Varia

Wir begannen mit der Idee, dem Journalismus zu helfen, und fanden schließlich heraus, dass das nicht wirklich funktionieren würde, weil sie wirklich nicht das Geld haben, um diese Art von Projekten durchzuführen. Sie sind nicht bereit, Innovationen zu entwickeln. Also mussten wir ein wenig umschwenken und neue Kunden und neue Branchen finden. - Anne-Sophie Panzer, Zaubar

Jeder der Befragten erkannte die Notwendigkeit, zu reagieren und sich zu verändern. Einige von ihnen übten sogar starke Selbstkritik, weil sie in ihrer Arbeit nicht schnell und beweglich waren. *"Sie kennen wahrscheinlich die Analogie zwischen Startups als Schnellbooten und Konzernen als großen Tankern. Wir sind ein Startup, aber wir sind nicht so wendig wie ein Schnellboot sein sollte"*, sagt einer der Befragten.

Der Mut, notfalls den Kurs zu ändern, ist eine wesentliche Fähigkeit. Andererseits betonten viele der Führungskräfte, wie wichtig es ist, an den Kernideen festzuhalten und ein gewisses Maß an Durchhaltevermögen und Ausdauer zu haben. Besonders im Bereich des Journalismus ist Geduld eine gute Eigenschaft für einen Unternehmer.

Nach diesen grundlegenden Schritten hatten wir 700-800 Abonnenten, immer noch nicht genug, um viel zu finanzieren. Was wir dann ausprobiert haben, war ein stetiger Fortschritt, indem wir einfach unsere Arbeit gemacht haben, gute Karten gemacht haben, die Ausgaben gedruckt haben und das hat tatsächlich funktioniert, so dass wir dann Schritt für Schritt mehr Abonnenten bekommen haben.
- Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

4.3 Kernteam

Der dritte Schlüsselfaktor für den Erfolg ist den Interviews zufolge die Zusammensetzung des Kernteams. Da die Gründungsteams klein sind, kommt es auf die individuellen Fähigkeiten an. Das Unternehmen braucht sowohl Fachwissen als auch allgemeine Fähigkeiten.

Sie [die Rolle der individuellen Fähigkeiten] ist alles. Denn am Anfang werden Sie zwei - drei - vier Leute sein. Mit diesen wenigen Leuten müssen Sie alles abdecken. Sie müssen also den administrativen Prozess der Unternehmensgründung abdecken, Sie müssen das Fundraising abdecken, Sie müssen das Vertriebsmarketing abdecken und alle Entwicklungsaspekte. Die individuellen Fähigkeiten sind das A und O.

- Georg Horn, Varia

Der Ausdruck "richtige Kombination" wird in den Interviews mehrfach wiederholt. Bei journalistischen Start-ups bedeutet die richtige Kombination oft journalistische Fähigkeiten oder Erfahrung in Verbindung mit technischen und geschäftlichen Fähigkeiten. Es gibt auch Eigenschaften, die mit der menschlichen Natur zu tun haben, wie z. B. kreativ und sogar chaotisch zu sein oder organisiert zu sein und Fähigkeiten zu haben, um Strukturen zu schaffen, die wertvoll sind und gebraucht werden. Außerdem wird es in einem Startup-Umfeld als Vorteil angesehen, wenn die Mitglieder des Teams über eine hohe Belastbarkeit verfügen.

Wenn die Kombination von Menschen nicht stimmt, wird es nicht funktionieren. Man braucht eine hohe Frustrationstoleranz. Um weiterzumachen und nicht einfach aufzugeben. Das ist also das Wichtigste. Und Menschen, die in der Lage sind, sich nicht auf das zu konzentrieren, was falsch ist, sondern zu überlegen, wie sie es besser machen können, die Ideen haben, wo sie hinwollen. Und Menschen, die bereit sind, zu experimentieren und neue Dinge zu tun. Und das ständig tun.

- Leon Fryszer, Krautreporter

Man braucht diese Kreativität und Chaoten wie Ben, unseren Gründer, aber man braucht auch Leute, die das Ganze stabilisieren können. Sie arbeiten auch viel, aber sie helfen, Strukturen zu finden, um wieder flexibel zu werden.

- Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

In einem kleinen Unternehmen sollten alle Teammitglieder eine Art unternehmerisches Denken teilen. Diese Denkweise ist nach Meinung vieler Befragter von entscheidender Bedeutung. Das bedeutet oft harte Arbeit oder "Liebe zur Arbeit", wie einer der Befragten es beschrieb. In einem idealen Team ist jeder bereit, die Extrameile zu gehen, die notwendig ist, um es zu schaffen.

Wir haben nie über eine 40-Stunden-Woche gesprochen, niemals, das ist nicht möglich. Und man muss akzeptieren, dass man einen Mindestlohn bekommt, aber man arbeitet sehr viel härter als die meisten oder vielleicht nicht die meisten, aber viele andere Leute, die mehr Geld bekommen. Ich denke also, dass dieser Enthusiasmus und die Mischung aus verschiedenen Kompetenzen unter den Leuten, die dem Projekt zum Durchbruch verhelfen, sehr hilfreich waren.

- Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

Viele der befragten Unternehmen hatten Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung. Vor allem im Softwarebereich ist der Wettbewerb unter den Fachkräften sehr hart. Die kleinen Medien-Startups müssen mit den reichen Tech-Unternehmen der Entwickler konkurrieren. Die Medienunternehmen müssen Experten mit unterschiedlichen Argumenten anlocken.

Wir können finanziell nicht konkurrieren, also müssen wir mit unserer Idee konkurrieren und sagen, dass unsere Idee besser ist und der Journalismus, den wir machen, besser ist und mehr Spaß macht und wir Bauen Sie die Zukunft des Journalismus auf: Wie großartig ist das! Sie können die Leute mit ins Boot holen.

- Astrid Csuraji, Tactile.news

Softwareentwicklung ist vor allem in Deutschland teuer, super teuer. Wir haben jetzt Tesla Gigafactory in Berlin, es gibt auch Meta, Facebook, sie stellen alle Softwareentwickler ein, sie geben ihnen 120 Gehälter im Jahr plus Aktienoptionen, wir können nicht so viel Geld zahlen. Alle Entwickler bekommen jeden Tag Einstellungsanfragen auf LinkedIn, damit arbeiten wir. - Anne-Sophie Panzer, Zaubar

4.4 Gemeinschaft

Während das Kernteam klein war, gab es oft eine breitere Gemeinschaft um die Beispielunternehmen herum. Dies gilt insbesondere für journalistische Startups, die Inhalte direkt für das Publikum produzieren. Beim Katapult-Magazin zum Beispiel hat Humor immer eine wichtige Rolle gespielt, nicht nur im Inhalt, sondern auch in der Kommunikation.

Es geht nicht nur um Karten, es geht nicht nur um Inhalte, sondern auch darum, wie wir mit der Community kommunizieren. Also viele Antworten, möglichst sofortige Reaktionen, ein paar ironische Aussagen. Wenn man das gut hinbekommt, werden sich die Leute davon angezogen fühlen. Ich denke also, dass dies auch eine wichtige Sache ist, die man schaffen muss. Eine Art von Gemeinschaftsgefühl.

- Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

Die Befragten erkannten die Bedeutung der Gemeinschaften für die künftige Tätigkeit des Unternehmens. Ein dichtes Netzwerk um ein Unternehmen wird als Sicherheitsnetz angesehen. Die Gemeinschaft kann in schwierigen Zeiten viel Unterstützung bieten.

Was für uns definitiv immer wichtiger wird, ist eine stärkere Einbeziehung der Gemeinschaft. Und das würde bedeuten, dass wir einen großen Teil der Arbeit leisten, um die Distanz zwischen dem Leser und uns zu verringern.

- Leon Fryszer, Krautreporter

Neben den auf "Fans und Freunden" basierenden Gemeinschaften erwähnten die Befragten auch die offiziellen Organisationen, die neue innovative Unternehmen unterstützen sollen. Die die Unternehmen schätzten die materielle und immaterielle Unterstützung, die sie von Einrichtungen wie dem Medieninnovationszentrum Babelsberg (MIZ) oder dem Media Lab Bayern erhielten.

Diese Landschaft ist in Deutschland ziemlich gut entwickelt und das ist auch sehr förderlich. Ich kategorisiere das immer in vier C:s [auf Englisch]. Also man bekommt eine Absicherung, das heißt ein Büro und ein Dach über dem Kopf [Cover], Geld [Cash], Kontakte [Contacts] und Coaching. Nicht alle Acceleratoren bieten Geld, aber sie bieten alle Coaching und Kontakte. - Georg Horn, Varia

4.5 Öffentlichkeitsarbeit

Zwei Unternehmer betonten, wie wichtig es ist, Werbung für ihr Projekt zu machen. Die neuen Unternehmen können klein sein, was die Einnahmen oder die Mitarbeiterzahl angeht, aber ihre Ideen können groß genug sein, um das öffentliche Interesse zu wecken. Dies war der Fall bei Krautreporter, als sie ihre Behauptung "Online-Journalismus ist kaputt" aufstellten.

Diese Behauptung war erfolgreich, denn sie hat eine Menge Diskussionen ausgelöst. Und ich glaube, das ist immer noch einer der Gründe, warum die Leute uns im ganzen Land kennen. Es gibt diese Tagesschau, die abends um zehn eine lange Sendung macht, und wir waren dort vertreten. Das hat nicht wirklich der Kampagne geholfen, sondern der Marke und hat die Geschichte geprägt.

- Leon Fryszter, Krautreporter

Es wurde angedeutet, dass die Öffentlichkeitsarbeit auch ein Teil des Erfolgs von Katalyt-Magazines war. Das Unternehmen hat eine klare Strategie, Dinge groß und sichtbar zu machen.

Auch eine wichtige Sache, wir haben immer über unser Gewicht geboxt. Ich weiß nicht, ob man diesen Ausdruck auf Englisch verwenden kann, auf Deutsch sagen wir "Über seine eigene Gewichtsklasse boxen", um sich größer zu machen, als man eigentlich ist. - Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

Das Katapult-Magazin hat seine Produkte gegen Kopien verteidigt. Das Unternehmen entschied sich, dies öffentlich zu tun, was seinen Bekanntheitsgrad noch weiter erhöhte.

Ich denke, ein dritter Bestandteil unseres Erfolgs waren Kämpfe gegen größere Gegner. Bei jeder dieser Gelegenheiten haben wir beschlossen, an die Öffentlichkeit zu gehen und niemals einen Schritt zurücktreten. - Wir beschlossen, zu kämpfen, und wir beschlossen, es öffentlich zu tun, also war es eigentlich eine Geschichte von David gegen Goliath. Die Leute erkannten, dass es furchtbar ist, wie dieses große Unternehmen versucht, den anderen zu verhöhnen, und sie nahmen eine Seite und unterstützten uns. - Sebastian Haupt, Katapult-Magazin

4.6 Wachstum

Alle im Rahmen dieser Arbeit befragten Unternehmer betonten die wesentlichen Unterschiede bei der Führung eines neuen Unternehmens in der Technologie- oder in der Medienbranche. Die Art von exponentiellem Wachstum, wie sie in der Technologie zu beobachten ist, ist im Bereich des Journalismus sehr selten. Die Skalierung ist schwierig, und es gibt weniger Geld für die Markierung. Viele, die im Journalismus arbeiten, wissen, dass die Einführung eines einzelnen journalistischen Produkts viel Geduld und Ausdauer erfordert. Es braucht Zeit, bis das Publikum Ihr Produkt findet, selbst wenn es brilliant ist, und vor allem, bis es lernt, damit umzugehen. Der gleiche Mechanismus scheint für journalistische Startups zu gelten. Anstelle eines rasanten Aufstiegs streben die Unternehmen ein stetiges Wachstum an.

Die Bedeutung des Wachstums wurde jedoch in den Unternehmen der Stichprobe festgestellt. Wachstum wurde als wichtig erachtet, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Personalbeschaffung. Die kleinen neuen Unternehmen haben oft nicht die finanziellen Möglichkeiten, die besten Gehälter zu zahlen. In diesen Fällen ist ein konstantes Wachstum eine Möglichkeit, das derzeitige Personal motiviert zu halten und den neuen Talenten das Blaue vom Himmel zu zeigen.

Ständiges Wachstum ist der Schlüssel. Man muss sehen, dass man wächst. Und dann hat man immer jemanden, mit dem man arbeiten kann. Denn wenn du das nicht tust, gibt es auch kein Team, das du willst. Wie soll man die Leute an Bord halten, wenn sie viel Zeit in ihr Projekt stecken, ohne viel zu verdienen, und keinen Ruf bekommen, wenn es kein helles Licht am Horizont gibt. Konstantes Wachstum ist also der Schlüssel. - Leon Fryszer, Krautreporter

Wie im Kapitel "Pivotisierung" erwähnt, haben viele der Medien-Startups, die mit der Idee begannen, Produkte für den Journalismus zu entwickeln, schließlich nach Wachstum in anderen Branchen gesucht. Da der Mediensektor mit der Rentabilität zu kämpfen hat, gibt es für Unternehmen, die sich mit Kommunikation beschäftigen, viele Möglichkeiten in anderen Branchen. Besonders in Deutschland, wo zum Beispiel die Automobilindustrie oder

die chemische Industrie stark sind, gibt es eine Menge unerwarteter Unternehmen, mit denen man zu tun haben kann. Es scheint auch, dass die erfolgreichen journalistischen Startups ihre Augen für neue Technologien offen halten, die ihnen helfen, effizienter zu sein und zu skalieren.

Im Allgemeinen hatten alle Unternehmen der Stichprobe Pläne, zu wachsen. Einige von ihnen grübelten noch darüber nach, ob es sich um eine völlig neue Art der Herangehensweise an das Problem oder ein neues Geschäftsfeld handelt. Ein gutes Beispiel hierfür ist Zaubar, das auf den wirklichen Durchbruch der AR-Technologie wartet, aber auch schon an das nächste große Ding denkt. Die Technologie rund um NFT:s (Non Fungible Tokens) ist im Moment etwas sehr Inspirierendes:

Wenn man zu NFT-Treffen in Berlin geht, fühlt es sich an, als wäre das Internet gerade erst erfunden worden. Es gibt eine Menge Leute, die sehr enthusiastisch sind. - Und für die NFT:s ist es im Moment ein Anfang, wir arbeiten daran. Das ist etwas, das wir auch ausprobieren wollen. Natürlich ist es eine neue Technologie, und sie wird - da bin ich mir ganz sicher - in fünf Jahren zur Verfügung stehen. Wenn man heute jemanden fragt, ob er eine Brieftasche hat, würde jeder sagen: Nein, wozu brauche ich die? Aber in fünf Jahren ist es so, als hätte man einen Internet-Browser. Man wird ihn haben. - Anne-Sophie Panzer, Zaubar

4.7 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren

Die folgende Abbildung zeigt die Schlüsselemente, die die Beispielunternehmen als Erfolgsfaktoren in ihren Geschäftsgeschichten hervorgehoben haben. Die sechs Kernpunkte (starkes Fundament, Pivot-Fähigkeit, Kernteam, Gemeinschaft, Öffentlichkeitsarbeit, Wachstum) sind von Unterthemen umgeben, die mit den Hauptthemen in Zusammenhang stehen.

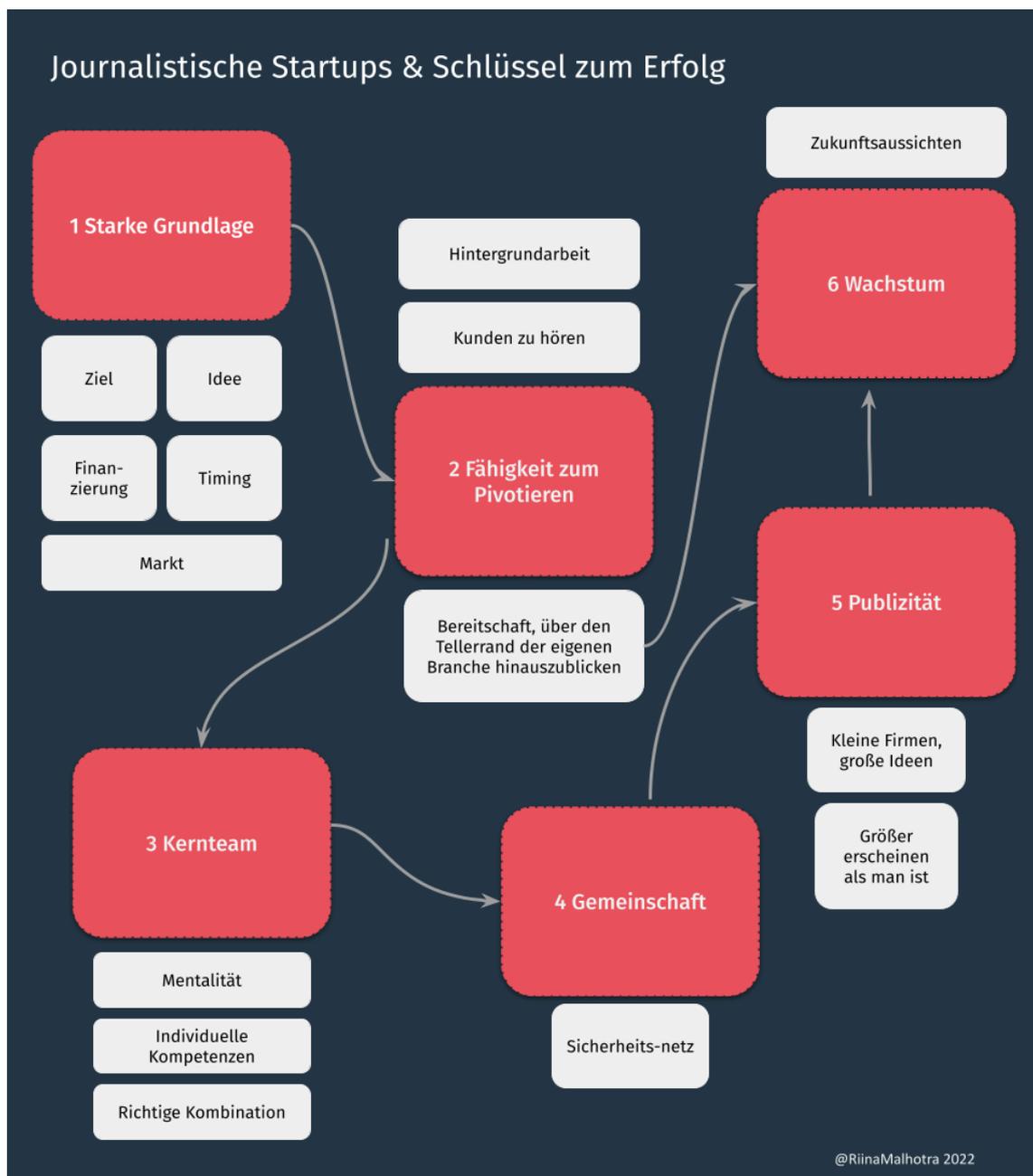


Abbildung 2. Schlüssel für den Erfolg eines Medien-Start-ups nach Meinung der befragten Unternehmer (Malhotra 2022).

5 Schlussfolgerungen

Ich ging davon aus, dass der deutschsprachige Raum mit über 100 Millionen Einwohnern und dem pulsierenden Startup-Hub Berlin unzählige Beispiele für innovative Medien-Startups bieten würde. Entgegen den Erwartungen war dies nicht der Fall. Berlin ist Deutschlands Hotspot für Gründer und auch Hauptstadt für Tech-Investitionen. Es gibt eine lebendige Startup-Szene für Finanztechnologie (Fintech). Auch die Lebensmittel-, Transport- und Marketingbranche ist in Berlin stark vertreten. Der Mediensektor, genauer gesagt der Journalismus, spielt jedoch keine große Rolle im Startup-Sektor der deutschen Hauptstadt. Alles in allem haben das hochkonzentrierte Mediengeschäft in Deutschland und die finanziellen Herausforderungen innerhalb der Branche dazu geführt, dass die Gründung eines neuen Medienunternehmens nicht attraktiv erscheint. Die Medienbranche hat ein Startup-Problem.

Überraschend war für mich, dass die journalistischen Start-ups trotz der Größe des Sprachraums relativ klein sind. Das Wachstumstempo ist moderat, was für die Branche typisch ist. Auf der anderen Seite gibt es, wie die Unternehmer selbst sagen, immer noch viele Chancen, die mit der fortschreitenden digitalen Transformation und der großen Bandbreite an deutschsprachigen Verbrauchern zusammenhängen. Trotz der Kritik an den langsamen und konservativen deutschen Medien blicken die Unternehmer erstaunlich positiv in die Zukunft. Die Medienhäuser brauchen in den kommenden Jahren Hilfe beim Wandel und die Konsumenten wiederum brauchen eine vielfältige Angebotspalette auf ihren Geräten.

Die Medienunternehmer schätzten die Organisationen und Programme zur Unterstützung von Neueinsteigern. In Deutschland scheint es ein vielseitiges System zu geben, das Gründern mit großartigen Ideen in Form von Coaching, dem Austausch wertvoller Kontakte und sogar bei der Finanzierung hilft.

Die Hauptforschungsfrage meiner Arbeit lautete: "Welche Faktoren sorgen dafür, dass ein Medien-Startup überlebt oder sogar gedeiht?". Was die Schlüssel zum Erfolg betrifft, so gilt ein großer Teil davon für alle Start-ups. Ein **starkes Fundament** ist unweigerlich ein Schlüsselfaktor für den Erfolg, egal in welcher Branche. Was ist der Zweck des Unternehmens oder des Produkts? Welches Problem soll das Produkt lösen? Handelt es sich um ein häufiges Problem? Welchen Wert schafft dieses Produkt oder Unternehmen für die Gesellschaft oder den Kunden? Diese Fragen mögen offensichtlich erscheinen, aber sie sind ernst zu nehmen. Die Antworten sind nicht immer einfach. Und wenn es keine Antworten gibt, offenbart dies die Schwächen der Idee.

Trotz eines soliden Fundaments gibt es immer wieder unerwartete Wendungen auf dem Weg. Deshalb sind eine agile Denkweise und die **Fähigkeit zum Pivoting** für ein Startup so wichtig. Vor allem in der Medienbranche kann der Start so langsam sein, dass die Unterstützung aus anderen Branchen ein entscheidender Faktor sein kann.

Die Gründungsteams in journalistischen Start-ups sind in der Regel sehr klein. Diversität ist wichtig für die Gründungsteams, vor allem im Hinblick auf die verschiedenen persönlichen Fähigkeiten. In journalistischen Startups gibt es oft eine Schlüsselperson mit einem journalistischen Hintergrund. Um die Dinge zum Laufen zu bringen, braucht das Unternehmen auch betriebswirtschaftliche und typischerweise technologische Kenntnisse. Ein Gründer beschrieb die Bedeutung der **Zusammensetzung des Kernteams** mit dem Satz "Das ist alles".

Um das Unternehmen herum gibt es oft eine Art von **Gemeinschaft**. Die Gemeinschaft kann aus "Freunden, Fans und Anhängern" bestehen, oder es kann ein formellerer Kreis von Menschen sein, die das Unternehmen unterstützen. Die Gründer betonten die Rolle einer unterstützenden Gemeinschaft, insbesondere in schwierigen Zeiten. Einige von ihnen erkannten, dass die Bedeutung von Gemeinschaften in Zukunft zunehmen wird.

Der fünfte Punkt in der Liste der Erfolgsfaktoren war für mich ein wenig überraschend. Die Gründer waren der Meinung, dass die **Öffentlichkeitsarbeit**, z. B. in den nationalen Medien, ihnen auf ihrem Weg geholfen hatte. Wenn es dem Newcomer gelingt, eine gesellschaftliche Debatte über sein Kerngeschäft anzustoßen, ist das ein Jackpot. In der Regel sind die journalistischen Start-ups anfangs klein, aber ihre Ideen können so innovativ sein, dass sie an die Öffentlichkeit gelangen.

Obwohl journalistische Startups in der Regel nicht in den Listen der Einhörner auftauchen und das erwartete Wachstumstempo insgesamt viel geringer ist als beispielsweise im Technologiebereich, scheint das **Wachstum** selbst aus vielen Gründen wichtig zu sein. Einer ist die Einstellungsperspektive. Ein neues Startup hat weder die Vorteile eines großen Unternehmens zu bieten, noch sind die Gehälter immer so wettbewerbsfähig. Stattdessen können sie inspirierende Herausforderungen und glänzende Zukunftsaussichten bieten. Die gleichen Dinge motivieren auch die Mitarbeiter an Bord. Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, braucht der Unternehmer Wachstum.

Obwohl sich meine Studie auf eine kleine Stichprobe von Teilnehmern stützt, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass es eine klare Checkliste für Start-ups in der Medienbranche gibt. Im Bereich des Journalismus erfolgreich zu sein, ist derzeit schwierig, aber durchaus möglich. Was in den Interviews nicht ausdrücklich gefragt wurde, aber zwischen den Zeilen zu lesen war, war, dass die Gründung eines Unternehmens für die Unternehmer lohnend und inspirierend war. Die Unabhängigkeit und die Hands-on-Mentalität schienen für viele wertvoll zu sein.

Die größte **Einschränkung** dieser Studie ist die Gründlichkeit der Interviews. Im Idealfall wäre es sinnvoll gewesen, mehr Zeit mit den Unternehmern zu verbringen und mit verschiedenen Quellen in den Unternehmen und ihren Interessengruppen zu sprechen. Im Rahmen dieser Studie waren längere und ausführlichere Interviews leider nicht möglich. Ein weiteres wichtiges Thema, dem in dieser Arbeit mehr Aufmerksamkeit hätte zuteil werden

können, ist die Frage nach dem finanziellen Erfolg und den Verdienstmotellen der Stichproben-Startups. Die Stichprobe ist relativ klein. Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse wäre mit einer größeren Stichprobe besser gewesen. Auch ein umfassenderer Blick auf die Wettbewerber auf dem Markt hätte zu einem besseren Verständnis dieses Themas führen können.

Jeder Startup-Weg ist individuell, aber dennoch gibt es viele nützliche Erkenntnisse, die erfahrene Startup-Gründer den Neulingen mit auf den Weg geben können. Dies könnte ein fruchtbarer Ansatz für weitere Forschungsarbeiten sein. Die Frage, die diese Studie aufwirft, ist auch, wie sich die Umstände in den verschiedenen europäischen Ländern voneinander unterscheiden. Wir wissen bereits, dass Europa ein schwieriger Kontinent für journalistische Neugründungen ist, da es so viele unterschiedliche Sprachräume, Mediensysteme und Finanzierungsregelungen gibt. Weitere Forschungsarbeiten könnten untersuchen, ob es in Europa Ecken gibt, in denen die Dinge besser funktionieren als in anderen, was die Förderung neuer innovativer Medienunternehmen angeht.

Diese Arbeit hat wichtige Fragen über das unternehmerische Denken im Bereich des Journalismus aufgeworfen. Einer der Gründer von Medien-Start-ups argumentiert, dass es in der Medienbranche nur sehr wenige erfolgreiche unternehmerische Vorbilder gibt. Es besteht daher ein deutlicher Bedarf an Erfolgsgeschichten von journalistischen Start-ups. Ich hoffe, dass diese Arbeit, die aus dem Blickwinkel des Erfolgs und des Gedeihens des journalistischen Unternehmertums geschrieben ist, inspirieren und zeigen wird, wie der Trick gemacht wird. Darüber hinaus könnten diese Erkenntnisse auch für diejenigen, die in etablierten Medien arbeiten, erhellend sein. Aufgrund der Idee des Intrapreneurship innerhalb der Unternehmen sind die Startup Fähigkeiten für fast jeden, der in der Branche arbeitet, nützlich.

Referenzen

- Ball, J. (2019). The double diamond: A universally accepted depiction of the design process. Design Council - Design for Planet. Abgerufen am 21. Juni 2022, von <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>
- Blank, S. G. & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: Die Schritt-für-Schritt Anleitung für den Aufbau eines großartigen Unternehmens. K&S Ranch.
- Boyles, J. L. (2016). The Isolation of Innovation, Digital Journalism, 4:2, 229-246, DOI: 10.1080/21670811.2015.1022193
- Brouwers, A. D. (2017). Failure and understanding-with in entrepreneurial journalism, Journal of Media Business Studies, 14:3, 217-233, DOI: 10.1080/16522354.2018.1445161
- Bruno, N., & Nielsen, R. K. (2012). Survival is success: Journalistic Online Start-Ups in Western Europe. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/survival-success>
- Buschow, C. (2019). 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
- Buschow, C. (2020). Why Do Digital Native News Media Fail? An Investigation of Failure in the Early Start-Up Phase. Medien und Kommunikation (Lisboa), 8(2), 51-61. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2677>
- Deuze, M., & Witschge, T. (2020). Beyond journalism. Cambridge: Polity.

Helaniemi, K., Kuronen, A., & Väkeväinen, V. (2018). Kutsuvat sitä pöhinäksi - Tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hölig, S., Hasebrink, U., & Behre, J. (2021). Reuters Institute Digital News Report 2021 - Ergebnisse für Deutschland. Abgerufen von https://leibniz-hbi.de/uploads/media/Publikationen/cms/media/3cbhyvy_AP58_RD_NR21_Deutschland.pdf

Koponen, J. M. (2022). To save independent journalism, media must embrace Web3 innovation. TechCrunch. Abgerufen von . März 29, 2022, von <https://techcrunch.com/2022/02/08/to-save-independent-journalism-media-must-embrace-web3-innovation/>

Krautreporter. (2022). *Verstehe die Zusammenhänge*. Krautreporter. Abgerufen am 25. Mai 2022, von <https://krautreporter.de/3354-krautreporter-verstandlich-erklart>

Lammers, T., Cetindamar, D. & Borkert, M. (2021). A Digital Tale of Two Cities-Observing the Dynamics of the Artificial Intelligence Ecosystems in Berlin and Sydney. (Basel, Schweiz), 13(19), 10564. <https://doi.org/10.3390/su131910564>

Neumann, M. (2017). *Wie Start-ups scheitern: Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Newman, N., Fletcher, R., Schulz, A., Simge, A., Robertson, C. T., & Nielsen, R. K. (2021). Reuters Institute Digital News Report 2021. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf.

Nicholls, T., Nielsen, R. K., Shabbir N. (2016). Digital-Born News Media in Europe. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/digital-born-news-media-europe>

O'Brien, D. & Wellbrock C. (2021). How the Trick is Done - Conditions of Success in Entrepreneurial Digital Journalism, Digital Journalism, DOI: 10.1080/21670811.2021.1987947

Ohr, T. (2020). Top 30: Europe's biggest startup hubs in 2020: EU-Startups. EU.

Abgerufen am 21. März 2022, von

<https://www.eu-startups.com/2020/11/top-30-europes-biggest-startup-hubs-in-2020/>

Posetti, J. (2018). Zeit, von den "hellen, glänzenden Dingen" wegzukommen? Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Modell der journalistischen Innovation in einer Ära des ständigen Wandels. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/time-step-away-bright-shiny-things-towards-sustainable-model-journalism-innovation-era>

Reaktor Education (2019) Starting Up. Learn to think like an entrepreneur and to solve real-world problems by creating something new. Online course.

<https://courses.minnalearn.com/en/courses/startingup/>

Rockenmaier, S. (2022, 6. Februar). Die Print-Happy-Hippos. Frankfurter Allgemeine Zeitung.

<https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/katapult-aus-greifswald-benjamin-fredrich-plant-lokalzeitung-und-journalistenschule-17779209.html?premium>.

Ries, E. (2014). The Lean Startup: How's Today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency, ein Imprint der Crown Publishing Group.

Thiel, P. (2014). Zero to One: Notes on Startups and How to Build the Future. New York: Random House.

Thomaß, B., & Horz, C. (2022). Medienlandschaften: Deutschland. Media Landscapes. Abgerufen am 4. April 2022, von <https://medialandscapes.org/country/germany>

Usher, N. (2017). Venture-backed News Startups and the Field of Journalism, Digital Journalism, 5:9, 1116-1133, DOI: 10.1080/21670811.2016.1272064

Wilson, C. (2014). Interview Techniques for Ux Practitioners. Morgan Kaufmann.

Interviews

Csuraji, A., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Astrid Csuraji 5. Maj 2022.

Fryszler, L., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Leon Fryszler, 7. April 2022.

Haupt, S., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Sebastian Haupt, 10. Maj 2022.

Horn, G., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Georg Horn, 11. April 2022.

Kar, S., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Sascha Kar, 30. Januar 2022.

Koponen, J., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Jarno Koponen, 8. Februar 2022.

Panzer, A-S., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Anne-Sofie Panzer, 10. Maj 2022.

Rothe, R., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Rasmus Rothe, 26. Januar 2022.

Siren, S., persönliche Mitteilung, Ein Interview mit Samuli Siren, Februar 4, 2022.

Anhang 1

Fragenkatalog

1 Die Entstehungsgeschichte des Unternehmens:

- Wo hat alles angefangen?
- Welches war das ursprüngliche Problem, das Sie lösen wollten? Wie sind Sie auf diese Idee gekommen? Wie hat sie sich danach entwickelt?
- Was für eine journalistische Vision hatten Sie damals? Hat sich diese geändert?
- Was war Ihr Plan für das Geschäftsmodell? Hat sich das geändert?
- Wer ist Ihr Hauptkunde?
- Ist der Kunde derselbe wie der Nutzer?

2 Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg:

- Was ist das Besondere an Ihrer Dienstleistung?
- Wie ist die Konkurrenz auf dem Markt aus Ihrer Sicht?
- Wodurch unterscheiden Sie sich von anderen Medienhäusern?
- Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?
- Welches sind die Dinge, die Sie richtig gemacht haben?
- Welche Rolle spielen die individuellen Fähigkeiten?

3 Vision:

- Was ist die Vision Ihres Unternehmens für die kommenden Jahre?
- Was ist die technische Vision Ihres Unternehmens?

4 Deutscher Medienmarkt:

- Was ist Ihre Erkenntnis: Warum gibt es so wenige Medien-Startups in Deutschland?
- Wie sehen Sie die Entwicklung des deutschen Medienmarktes?