

Literaturverzeichnis

- Ackermann, R. 2001. *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. 2003. Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7): 839-868.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*: 263-295. Greenwich: Jai Press.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. 1990. Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, 35(4): 604-633.
- Ansoff, I. 1984. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, N. J.
- Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing.
- Argyris, C., & Schön, D. A. 1996. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.
- Arrow, K. J. 2000. Increasing returns: Historiographic issues and path dependence. *European Journal of the History of Economic Thought*, 7(2): 171-180.
- Arthur, W. B. 1983. *Competing technologies and lock-in by historical events: The dynamics of allocation under increasing returns*. Laxenburg.
- Arthur, W. B. 1988. Self-reinforcing mechanisms in economics. In P. W. Anderson, K. J. Arrow, & D. Pines (Eds.), *The economy as an evolving complex system*: 9-31. Redwood City (California): Addison-Wesley.
- Arthur, W. B. 1989. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal*, 99: 116-131.
- Arthur, W. B. 1990. Positive feedbacks in the economy. *Scientific American*, February: 80-85.

- Arthur, W. B. 1994. *Increasing returns and path dependency in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Arthur, W. B., Ermoliev, Y. M., & Kaniovski, Y. M. 1994. Path-dependent processes and the emergence of macro-structure. In B. Arthur (Ed.), *Increasing returns and path dependence in the economy*: 33-48. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Ashraf, N. 2009. Spousal Control and Intra-Household Decision Making: An Experimental Study in the Philippines. *American Economic Review*, 99(4): 1245-1277.
- Baker, D. 2000. The Supply-Side Effect of a Stock Market Crash. *Challenge* (05775132), 43(5): 107.
- Baraldi, C., Corsi, G., & Esposito, E. 1997. *GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Barr, P. S. 1998. Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science*, 9(6): 644-670.
- Bassanini, A. P., & Dosi, G. 2001. When and how chance and human will can twist the arms of Clio: An essay on path dependence in a world of irreversibilities. In R. Garud, & P. Karnoe (Eds.), *Path dependence and creation*: 41-68. Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates.
- BDZV. 2000. *Zeitungen 2000*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2001. *Zeitungen 2001*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2002. *Zeitungen 2002*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2003. *Zeitungen 2003*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2004. *Zeitungen 2004*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2005. *Zeitungen 2005*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2006. *Zeitungen 2006*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.

- BDZV. 2007. *Zeitungen 2007*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2008. *Zeitungen 2008*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2009. *Zeitungen 2009*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2010. *Zeitungen 2010/11*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- BDZV. 2011. *Zeitungen 2011/12*. Berlin: Zeitungverlag Service GmbH.
- Beck, H. 2005. *Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia* (2 ed.). Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Beckman, C. M., & Burton, M. D. 2008. Founding the future: Path dependence in the evolution of top management teams from founding to IPO. *Organization Science*, 19(1): 3-24.
- Berthod, O. 2011. *On Institutions, paths, and routes set in stone*. Berlin: Online-Publikation der Freien Universität Berlin.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. 1995. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1): 5-14.
- Beyer, J. 2005. Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1): 5-21.
- Birtel, M. 2005. Stellenmärkte im Internet: Bedrohung für Tageszeitungen? *Medienwirtschaft*, 2(4): 157-169.
- Blum, R., Bonfadelli, H., Imhof, K., & Jarren, O. (Eds.). 2011. *Krise der Leuchttürme öffentlicher Kommunikation: Vergangenheit und Zukunft der Qualitätsmedien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Breyer-Mayländer, T. 2004. Der Stellenmarkt als erfolgskritisches Marktsegment für Zeitungsverlage. *Medienwirtschaft*, 1(1): 38-43.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1998. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruggeman, D. 2002. NASA: A path dependent organization. *Technology in Society*, 24: 415-431.
- Brunninge, O., & Melin, L. 2010. Continuity in Change – Path Dependence and Transformation in Two Swedish Multinationals. In J. Sydow, & G. Schreyögg (Eds.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence*: 94-109. London: Palgrave-Macmillan.

- Brunsson, N. 1982. The irrationality of action and action rationality: Decisions ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19(1): 29-44.
- Brunsson, N. 1985. *The Irrational Organization: Irrationality As a Basis for Organizational Action and Change*: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunsson, N. 2003. *The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in Organizations* (2 ed.): Copenhagen Business School Press.
- Burgelman, R. A. 2002. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47: 325-357.
- Burns, T. 1961. Micropolitics: Mechanism of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 6: 257-281.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London.
- Chakravarthy, B., Müller-Stewens, G., & Lorange, P. 2003. *Strategy process. Shaping the contours of the field*. Malden/Oxford.
- Chandler, A. D. 2001. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (22 ed.). Cambridge, Mass.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Cowan, R. 1990. Nuclear power reactors: A study in technological lock-in. *The Economic Journal*, 106: 541-567.
- Cowan, R., & Gunby, P. 1996. Sprayed to death: Path-dependence, lock-in and pest control strategies. *Economic Journal*, 106: 521-542.
- Cusumano, M. A., Mylonadis, Y., & Rosenbloom, R. S. 1992. Strategic maneuvering and mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta. *Business History Review*, 66: 51-94.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9: 284-295.

- David, P. 2007. Path dependence: a foundational concept for historical social science. *Cliometrica*(1): 91-114.
- David, P. A. 1985. Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2): 332-337.
- Day, D. V., & Lord, R. G. 1992. Expertise and problem categorization: The role of expert processing in organizational sense-making. *Journal of Management Studies*, 29: 35-47.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.
- Dewenter, R., & Haucap, J. 2009. Wettbewerb als Aufgabe und Problem auf Medienmärkten: Fallstudien aus Sicht der "Theorie zweiseitiger Märkte". In D. Wenzel (Ed.), *Medienökonomik - Theoretische Grundlagen und ordnungspolitische Gestaltungsalternativen.*, Vol. 89. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago.
- Dobusch, L. 2008. *Windows versus Linux*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dosi, G. 1982. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3): 147-162.
- Dovifat, E. 1967. *Zeitungslehre II* (5 ed.). Berlin: W. de Gruyter.
- Durand, R., & Vaara, E. 2009. Causation, counterfactuals, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245-1264.
- Dyer, W. G. J. 1985. The cycle of cultural evolution in organizations. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 200-229. San Francisco.
- Dyer, W. G. J., & Wilkins, A. L. 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, Vol. 16: 613-619: Academy of Management.
- Eberl, P., Geiger, D., & Koch, J. 2011. Potenzialität: Beobachtung zweiter Ordnung. In P. Eberl, D. Geiger, & J. Koch (Eds.), *Komplexität und Handlungsspielraum: Unternehmensstrategie zwischen Ordnung und Chaos*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Edwards, J. C. 2001. Self-fulfilling prophecy and escalating commitment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(3): 343-360.

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Farjoun, M. 2002. Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7): 561-594.
- Feldman, M. S. 2000. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6): 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. 2003. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48: 94-118.
- Fiol, C. M., & Huff, A. S. 1992. Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3): 267-285.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management. A stakeholder approach*. Boston et al.
- Fuchs, G. 2010. Path Dependence in Regional Development: What Future for Baden-Württemberg? In J. Sydow, & G. Schreyögg (Eds.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence*: 178-194. London: Palgrave-Macmillan.
- Geertz, C. 1973. Thick description. In C. Geertz (Ed.), *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- George, A. L., & Bennett, A. 2005. *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*: MIT Press.
- Ghemawat, P. 1991. *Commitment. The dynamics of strategy*. New York.
- Gilbert, C. G. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5): 741-763.
- Gilbert, C. G. 2006. Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Coexist? *Organization Science*, 17(1): 150-167.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.
- Glaser, B., & Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. London: Wiedenfeld & Nicholson.

- Gläser, J., & Laudel, G. 2009. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4 ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grabner, M., & Riedl, C. 2003. Die Zukunft des Zeitungsgeschäfts – fünf klassische Thesen und neue Einsichten. In B. W. Wirtz (Ed.), *Handbuch Medien- und Multimediamanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Grant, R. M., & Nippa, M. (Eds.). 2006. *Strategisches Management* (5 ed.). München: Pearson Studium.
- Grau, C., & Hess, T. 2007. Kostendegression in der digitalen Medienproduktion: Klassischer First-Copy-Cost-Effekt oder doch mehr? *Medienwirtschaft*(Sonderheft).
- Greener, I. 2005. The Potential of Path Dependence in Political Studies. *Politics*, 25(1): 62-72.
- Grove, A. 1996. *Only the paranoids survive: Broadway Business*.
- Gruber, M. 2010. Exploring the Origins of Organizational Paths: Empirical Evidence From Newly Founded Firms. *Journal of Management*, 36(5): 1143-1167.
- Gutenberg, E. 1983. *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion* (24 ed.). Berlin et al.
- Habermas, J. 1999. *Wahrheit und Rechtfertigung. Philosophische Aufsätze*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haes, J. W. H. 2003. *Netzwerkeffekte im Medien- und Kommunikationsmanagement*. Radolfzell: Zabel Druck.
- Hall, R. I. 1984. The natural logic of management policy making: Its implications for the survival of an organization. *Management Science*, 30(8): 905-927.
- Hambrick, R. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. 1993. Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6): 401-418.
- Hampton, D. R. 1970. Contests Have Side Effects Too. *California Management Review*, 12(4): 86-94.
- Hannan, M. T., Burton, M. D., & Baron, J. N. 1996. Inertia and change in the early years: Employment relations in young, high technology firms. *Industrial and Corporate Change*, 5(2): 503-536.

- Hannan, M. T., & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2): 149-164.
- Hannan, M. T., Plos, L., & Carroll, G. R. 2004. The evolution of inertia. *Industrial and Corporate Change*, 13: 213-242.
- Hass, B. H. 2007. Größenvorteile von Medienunternehmen: eine kritische Würdigung der Anzeigen-Auflagen-Spirale. *Medienwirtschaft*(Sonderheft).
- Heinrich, J. 2001. *Medienökonomie* (2 ed.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hodgkinson, G. P. 1997. Cognitive Inertia in a Turbulent Market: the Case of UK Residential Estate Agents. *Journal of Management Studies*, 34(6): 921-945.
- Holtmann, J. P. 2008. *Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen. Eine Fallstudie am Beispiel des bertelsmann Buchclubs Deutschland*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Höpner, M. 2005. What connects industrial relations and corporate governance? Explaining institutional complementarity. *Socio-Economic Review*, 3: 331-358.
- Hoskins, C. 2004. *Media Economics*. Thousand Oaks: Sage.
- Huff, A. S. 2009. *Designing Research for Publication*. Thousand Oaks: Sage.
- Huff, A. S., & Reger, R. K. 1987. A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13: 211-236.
- IVW. 2011. Quartalsauflagen Tageszeitungen.
- Jäger, S. 2009. *Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung*. (5 ed.). Münster: Unrast-Verlag.
- Janis, J. L. 1982. *Groupthink: Psychological studies of policy decision and fiascoes* (2 ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. 2009. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69-95.
- Jelinek, M., & Burstein, M. C. 1982. The Production Administrative Structure: A Paradigm for Strategic Fit. *Academy of Management Review*, 7(2): 242-252.
- Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24(10): 1057-1068.

- Johnson, P. 2009. Swapping Collective Cognition for Experienced Collectivity in the Strategic-Management Literature. *International Studies of Management & Organization*, 39(1): 34-49.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. 1999. Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24: 206-221.
- Julian, S. D., Ofori-Dankwa, J. C., & Justis, R. T. 2008. Understanding strategic responses to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29(9): 963-984.
- Kærgaard, A. 2009. Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process. *International Studies of Management & Organization*, 39(1): 50-69.
- Kaim-Caudle, P. 1993. The Unintended Effects of Social Policy Measures. *Policy Studies Review*, 12(1/2): 102-113.
- Kaplan, S. 2008. Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. *Academy of Management Journal*, 51(4): 672-695.
- Karim, S., & Mitchell, W. 2000. Path-dependent and path-breaking change: Re-configuring business resources following acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995. *Strategic Management Journal*, 21: 1061-1081.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Theodosiou, M. 2006. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, 27(9): 867-890.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75: 424-440.
- Kauffman, S. A. 1991. Antichaos and adaptation. *Scientific American*, 265(2): 64-70.
- Kiefer, M. L. 2001. *Medienökonomie*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kiefer, M. L. 2011. Die schwierige Finanzierung des Journalismus. *Medien und Kommunikation*, 59(1).
- Kirchner, S. 2010. Organizational Identities and Institutions: Dynamics of the Organizational Core as a Question of Path Dependence. *MPIfG Working Paper* 10(4): 1-34.
- Koch, J. 2003. *Organisation und Differenz. Kritik des organisationstheoretischen Diskurses der Postmoderne*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Koch, J. 2007. Strategie und Handlungsspielraum: Das Konzept der strategischen Pfade. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 76(5): 283-291.
- Koch, J. 2008. Strategic paths and media management: A path dependency analysis of the German newspaper branch of high quality journalism. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 60(January): 51-74.
- Koch, J. 2011. Inscribed Strategies: Exploring the Organizational Nature of Strategic Lock-in. *Organization Studies*, 32(3): 337-363.
- Koch, J., Eisend, M., & Petermann, A. 2009. Path Dependence in Decision-Making Processes: Exploring the Impact of Complexity under Increasing Returns. *Business Research*, 2(1): 67-84.
- Koch, J., & Rothmann, W. 2010a. Framing asymmetries: Exploring a path prevention perspective, *26th EGOS Colloquium*. Lissabon.
- Koch, J., & Rothmann, W. 2010b. Zur Überwindung organisationaler Pfadabhängigkeit durch Coaching: Ansatzpunkte zur Diagnose und Intervention. In A. Schreyögg, & C. J. Schmidt-Lellek (Eds.), *Organisation in Supervision und Coaching*: 81-94. Wiesbaden: VS Verlag.
- Koch, J., & Rothmann, W. 2011. Die Totale Institution und ihre Freunde: Zu den Möglichkeiten und Grenzen von Organisationen, Widersprüche konstruktiv zu verarbeiten. Vortragspapier präsentiert vor der Kommission „Organisation“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre, 23.-25. Februar, Freie Universität Berlin.
- Koput, K. W., Conaway, M. W., & Olson, D. 2010. The Horse's Hoof: Social Identity, Path Dependence and Path Creation in the Equine Industry. In J. Sydow, & G. Schreyögg (Eds.), *The Hidden Dynamics of Path Dependence*: 129-147. London: Palgrave-Macmillan.
- Kuckartz, U. 2010. *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3 ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Küpper, W., & Ortmann, G. 1986. Mikropolitik in Organisationen. *Die Betriebswirtschaft*, 46(5): 590-602.
- Lang, G. 2004. Der deutsche Werbemarkt: Konjunkturkrise oder Strukturbruch? *Medienwirtschaft*, 1(2): 53-60.
- Langer, A. 2011. *Konsumentenpfade in Hightech-Märkten*. Berlin: Online-Publikation der Freien Universität Berlin.
- Langlois, R. N. S., D.A. 2001. Standards, modularity, and innovation: The case of medical practice. In R. Garud, Karnoe, P. (Ed.), *Path dependence and creation*: 149-168. Mahwah/London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston.
- Lehner, J. M. 1996. "Cognitive mapping": Kognitive Karten vom Management. In G. Schreyögg, & P. Conrad (Eds.), *Managementforschung*, Vol. 6: 83-132. Berlin/New York: Walter de Gruyter.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-126.
- Leslie, A. M., Knobe, J., & Cohen, A. 2006. Acting Intentionally and the Side-Effect Effect. *Psychological Science (Wiley-Blackwell)*, 17(5): 421-427.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2): 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*(14): 319-340.
- Levy, D. 1994. Chaos theory and strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal*, 15: 167-178.
- Lewin, A. Y. 1999. Application of Complexity Theory to Organization Science. *Organization Science*, 10(3): 215-215.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. 1990. The fable of the keys. *Journal of Law and Economics*, XXXIII(1): 1-25.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. 1994. Network externality: An uncommon tragedy. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2): 133-150.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. 1995a. Are network externalities a new source of market failure? *Research in Law and Economics*, 17: 1-22.
- Liebowitz, S. J., & Margolis, S. E. 1995b. Path dependence, lock-in, and history. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1): 205-226.
- Lindblom, C. E. 1959. The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19: 79-88.
- Lorenz, E. N. 1972. Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil set off a Tornado in Texas?, *American Association for the Advancement of Science*.
- Lüer, C. U. 1998. *Kognition und Strategie*. Wiesbaden.
- Luhmann, N. 1973. *Zweckbegriff und Systemrationalität*. Frankfurt a. M.

- Luhmann, N. 1984. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. 1987. Selbstreferentielle Systeme. In F. B. Simon (Ed.), *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*: 47-53. Berlin.
- Luhmann, N. 1990. Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In J. Habermas, & N. Luhmann (Eds.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung?*, Vol. 10. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. 1995. *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (4 ed.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden.
- Mahoney, J. 2000. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29: 507-548.
- March, J. G. 1979. Technology of foolishness. In J. G. March, & J. P. Olsen (Eds.), *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- March, J. G. 2006. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(3): 201-214.
- March, J. G., & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York.
- Martin, R., & Simmie, J. 2008. Path dependence and local innovation systems in city-regions. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 10(2/3): 183-196.
- Maturana, H. 1982. *Erkennen: Die Organisation und die Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig/Wiesbaden.
- Mayntz, R. 2005. Soziale Mechanismen in der Analyse gesellschaftlicher Makro-Phänomene. In U. Schimank, & T. Kron (Eds.), *Soziologische Erklärung, Modellbildung, Simulation: Was erklärt die Soziologie*, Vol. 2: 204-227. Berlin.
- Mayring, P. 2011. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11 ed.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York.
- McMahon, J. T. 1972. The contingency theory: Logic and method revisited. *Personnel Psychology*, 25: 697-710.

- McNamara, G. M., Luce, R. A., & Tompson, G. H. 2002. Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 153.
- Merton, R. K. 1968. *Social theory and social structure*. New York: Free Press
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*: 340-363.
- Meyer, M. 1989. *Optimale Produktpolitik im Presseverlag. Eine entscheidungsorientierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Druckflächenallokation*. Frankfurt am Main: Verlag Peter Lang GmbH.
- Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1): 116-138.
- Miller, D. 1994. What happens after success: The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31: 325-358.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3): 21-30.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. 1995. *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. 2008. Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13): 1395-1427.
- Neisser, U. 1979. *Kognition und Wirklichkeit*. Stuttgart: Klett.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Neuberger, O. 1995. *Mikropolitik*. Stuttgart.
- North, D. C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ortmann, G. 2009. *Management in der Hypermoderne: Kontingenz und Entscheidung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309-323.
- Petermann, A. 2010. *Pfadabhängigkeit und Hierarchie: Zur Durchsetzungskraft von selbstverstärkenden Effekten in hierarchischen Organisationen*: Selbstverlag.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. j. 1984. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen (Übers. a. d. Engl.)*. Landsberg am Lech.
- Pettigrew, A. M. 1973. *The politics of organizational decision-making*. London.
- Pettigrew, A. M. 1977. Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2): 78-87.
- Pettigrew, A. M. 1995. Longitudinal field research on change: Theory and practice. In G. P. Huber, & A. H. Van de Veen (Eds.), *Longitudinal field research methods. Studying processes of organizational change*: 91-125. Thousand Oaks et al.: Sage.
- Phillips, N., & Hardy, C. 2002. *Disourse analysis: Investigating the processes of social construction*. Thousand Oaks et al: Sage.
- Pierson, P. 2000. Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94: 251-267.
- Popper, K. R. 1959. *Logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Porac, J., & Thomas, H. 1989. Managerial thinking in business environments. *Journal of Management Studies*, 26(4): 323-324.
- Porac, J., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. 1989. Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4): 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kaufer, A. 1995. Rivalry and the industry model of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26: 397-416.
- Porter, M. E. 1983. *Wettbewerbsstrategie (Übers. a. d. Engl.)*. Frankfurt a. M.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. 1991. *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Presserat, D. 2008. *Publizistische Grundsätze (Pressekodex)*.
- Radzicki, M. J. 1994. Chaos Theory and Economics. In G. M. Hodgson, W. J. Samuels, & M. R. Tool (Eds.), *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics*, Vol. 1: 42-50. Aldershot: Edward Elgar.

- Reger, R. K., Gustafson, L. T., Demarie, S. M., & Mullane, J. V. 1994. Reframing the organization: Why implementing total quality management is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3): 565-584.
- Reger, R. K., & Palmer, T. B. 1996. Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science*, 7(1): 22-39.
- Riepl, W. 1913. *Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer*. Leipzig: Teubner.
- Rott, A., & Kohlschein, I. 2007. Nachfrageabhängigkeiten und Durchschnittskosten: Anmerkungen zur Anzeigen-Auflagen-Spirale. *Medienwirtschaft*(Sonderheft).
- Rueschemeyer, D. 2003. Can One or a Few Cases Yield Theoretical Gains. In J. Mahoney, & D. Rueschemeyer (Eds.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*: 305-332. Cambridge/New York.
- Ruß-Mohl, S. 1992. Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. *Publizistik*, 37(1): 83-96.
- Ruß-Mohl, S. 2009. *Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA*. Konstanz: UVK.
- Ruß-Mohl, S. 2012. Vom Qualitätsjournalismus zuzeiten des Internets, *Lamento im Haus Huth*. Berlin.
- Schäcke, M. 2006. *Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Schein, E. H. 1996. Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-241.
- Schneider, M. 2002. A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 13(2): 209-220.
- Schneider, S. C., & Angelmar, R. 1993. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*.

- Schneider, S. C., & De Meyer, A. 1991. Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12(4): 307-320.
- Schreyögg, G. 1980. Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, 1(4): 305-326.
- Schreyögg, G. 1984. *Unternehmensstrategie - Grundlagen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Berlin.
- Schreyögg, G. 1991. Der Managementprozess - neu gesehen. In W. H. Staehle, & J. Sydow (Eds.), *Managementforschung Bd. 1*: 255-289. Berlin/New York: .
- Schreyögg, G. 1995. *Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur: Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes* (3 ed.). Bern/Stuttgart.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9): 913-933.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. 2003. Organisatorische Pfade - Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? *Managementforschung*, 13: 257-294.
- Schüßler, E. 2009. *Strategische Prozesse und Persistenzen: Pfadabhängige Organisation der Wertschöpfung in der Bekleidungsindustrie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütz, W. J. 2005. Deutsche Tagespresse 2004. *Media Perspektiven (2005)*: 205-232.
- Seidl, D. 2005. *Organisational Identity and Self-Transformation: An Autopoietic Perspective*. Aldershot: Ashgate.
- Selvini-Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. 1985. *Paradox und Gegenparadox* (4 ed.). Stuttgart.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to The Network Economy*: Harvard University Press.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20-24.
- Sjurts, I. 2005. *Strategien in der Medienbranche* (3 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Staw, B. M. 1976. Knee deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 27-44.

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4): 501-524.
- Steinbrunner, J. D. 1974. *The cybernetic theory of decision: New dimensions of political analysis*. NJ: Princeton.
- Stubbart, C. I. 1989. Managerial Cognition: a Missing Link in Strategic Management Research. *Journal of Management Studies*, 26(4): 325-347.
- Sutcliffe, K. M. 1994. What executives notice: Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37(5): 1360-1378.
- Sydow, J. 2009. Path Dependencies in Project-Based Organizing – Evidence from Television Production in Germany. *Journal of Media Business Studies*, 6(4): 123-139.
- Sydow, J., & Schreyögg, G. (Eds.). 2010. *The Hidden Dynamics of Path Dependence*: Palgrave Macmillan.
- Sydow, J., & Schreyögg, G. 2011. Understanding Institutional and Organizational Path Dependencies. In J. Sydow, & G. Schreyögg (Eds.), *Institutional Path Dependence: A Resistance to Controversies*: 3-12. London: Palgrave-Macmillan.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34: 689-709.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within firms. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Tan, C. T., & Farley, J. U. 1987. The Impact of Cultural Patterns on Cognition and intention in Singapore. *Journal of Consumer Research*, 13(4): 540-544.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Thrane, S., Blaabjerg, S., & Müller, R. H. 2010. Innovative path dependence: Making sense of product and service innovation in path dependent innovation processes. *Research Policy*, 39(7): 932-944.
- Todorova, G., & Durisin, B. 2007. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3): 774-786.
- Tolman, E. C. 1948. Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 55: 189-208.

- Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue (10/11)): 1147-1161.
- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capability on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- Tyre, M. J., & Orlikowski, W. J. 1994. Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations. *Organization Science*, 5(1): 98-118.
- Varela, F., Maturana, H., & Uribe, R. 1974. Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(187-196).
- Varian, H. R., Farrell, J., & Shapiro, C. 2004. *The Economics of Information Technology: An Introduction*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Vergne, J.-P., & Durand, R. 2010. The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications. *Journal of Management Studies*, 47(4): 736-759.
- von Foerster, H. 1993. Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In H. von Foerster (Ed.), *Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke*: 233-268. Frankfurt.
- Walsh, J. P. 1995. Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane. *Organization Science*, 6(3): 280-321.
- Weber, M. 2002. *Wirtschaft und Gesellschaft* (5., revidierte Auflage ed.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weick, K. E. 1977. Re-Punctuating the Problem. In P. S. Goodman, & J. M. Penning (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*: 193-225. San Francisco.
- Weick, K. E. 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628-652.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.

- West, G. P. 2007. Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(1): 77-102.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*.
- Whittington, R. 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10): 1575-1586.
- Whyte, G., Saks, A. M., & Hook, S. 1997. When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5): 415-432.
- Wirtz, B. W. 2011. *Medien- und Internetmanagement* (7 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods* (5 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. 2000. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21(4): 429.
- ZAW. 2004. *Werbung in Deutschland 2004*. Berlin.
- ZAW. 2011. *Werbung in Deutschland 2011*. Berlin.

Anhänge

Anhang A: Erläuterung der Struktur von Verweisen auf Empirie

Anhang B: Kodes und Kodierregeln

Anhang A: Erläuterung der Verweise auf Empirie

Die empirischen Daten wurden in eine Fallstudien Datenbank eingepflegt und dort analysiert. An relevanten Stellen sowie bei allen aus empirischen Daten stammenden Zitationen wurden Verweise auf die Fallstudien Datenbank angefügt, um einerseits die Quellen zu demonstrieren und andererseits auch ex-post den Kontext von Inhalten und Aussagen verfügbar machen zu können. Die Verweise sind dabei wie folgt aufgebaut:

	Stellenart	mögliche Ausprägungen
Stelle 1	Fall	FAZ für Frankfurter Allgemeine Zeitung SZ für Süddeutsche Zeitung WELT für DIE WELT FR für Frankfurter Rundschau TAZ für die tageszeitung AN für Anonym (bei Zitaten aus Interviews)
Stelle 2	Quellentypus	I für Interview, D für Dokument
Stelle 3	Nummer des Primärdokuments	Pxx, wobei xx eine zweistellige Zahl darstellt. Aufgrund des hohen Datenumfangs wurden mehrere Dokumente zu einem Primärdokument zusammengefasst. So bilden bspw. alle Artikel einer Fachzeitschrift zu einem der Fälle ein (dann sehr umfangreiches) Primärdokument. Das hat auch den Vorteil, dass aus den Dokumentennummern relativ schnell ein Rückschluss auf die Zeitschrift gezogen werden kann.
Stelle 4	Exakte Position in der Fallstudien Datenbank	S:yyyy-S:yyyy, wobei S für die Seite im Primärdokument steht und yyyy die genaue Position auf der Seite kennzeichnet.

Beispiel für den Verweis auf ein Dokument zum Fall der Süddeutschen Zeitung:

„Die Süddeutsche Zeitung geht in die Offensive: Das von der Einstellung bedrohte SZ-Magazin wird es auch künftig geben. Damit nicht genug: Die Wochenendbeilage des Hauptblattes (Auflage: über 600.000 Exemplare) wird ab März 2002 mit einem erweiterten Themenangebot und in neuer Aufmachung erscheinen.“: SZ-D-P10-52:123-52:1713⁴⁸¹

481 Wird auf den Ausschnitt nicht nur indirekt verwiesen, sondern wird er direkt wörtlich zitiert, so ist in der Fußnote zudem die genaue Quelle angegeben. Hier: Werben & Verkaufen 49/2001, S. 70.

Der Ausschnitt befindet sich in der Subdatenbank zum Fall der Süddeutschen Zeitung, es handelt sich um ein Dokument, das unter der Primärdokumentenummer 10 zu finden ist (10 steht in dieser Subdatenbank für die Fachzeitschrift „W&V“). Der Ausschnitt befindet sich auf Seite 52 und reicht dort von der Position 123 bis zur Position 1713.

Zum Verfahren bei Interviews: Für Zitierungen von Ausschnitten aus Interviews wurde – um die Anonymität der Gesprächspartner zu wahren – auf eine Zuweisung zu Fällen verzichtet. Teilweise ergäbe sich sonst aus dem Kontext für manchen gut informierten Leser recht schnell ein Rückschluss auf den Gesprächspartner. Sofern die Zitierungen nicht im Rahmen der Aufarbeitung eines konkreten Falls erschienen sind (wie z. B. in den Kapiteln 4 und 5.1), wurden die Gesprächspartner daher durchnummeriert. Über die Nummerierungen können die Interviews dann zu den Fällen zugeordnet werden. Im Rahmen der Fallbeschreibungen (Kapitel 4 und 5.1) wurde auf die Nummerierungen verzichtet, da andernfalls auch im Folgenden die Zuordnung von Zitaten zu Gesprächspartnern eines *bestimmten* Falls möglich gewesen wäre.

Anhang B: Kodes und Kodierregeln

Auf den Prozess der Kodierung wurde bereits in Kapitel 3 näher eingegangen. Im Folgenden sind die verwendeten Kodes sowie die Regeln zu deren Verwendung aufgeführt.

Kodefamilie I: Pfad und Kontrafaktizität		
Oberkategorie	Nr. Kode	Regel
Strategisches Muster	1.1 Pattern	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die das strategische Muster (Subventionierung des journalistischen Contents bei gleichzeitiger strategischer Fokussierung auf den Anzeigenmarkt) direkt beschreiben, thematisieren oder erkennen lassen.
	1.2 Erlösmodell Print	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die das Erlösmodell der gedruckten Tageszeitung beschreiben oder thematisieren.
	1.3 Erlösmodell Online	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die das Erlösmodell des Onlineengagements der Tageszeitung beschreiben oder thematisieren.
	1.4 Erlösmodell App	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die das Erlösmodell von Apps der Tageszeitung beschreiben oder thematisieren.
Selbstverstärkung	1.5 Mechanismus strategischer Selbstverstärkung	Bezieht sich auf die Anzeigen-Auflagen-Spirale als zentralen strategischen Mechanismus der Selbstverstärkung. Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die diesen Mechanismus beschreiben, thematisieren oder problematisieren.
Kontrafaktizität, Rationality Shift	1.6 Pfadineffizienz	Wird kodiert, wenn sich Aussagen oder Beschreibungen auf akute oder vergangene Krisen beziehen.
	1.7 Stabilität	Wird kodiert, wenn Aussagen oder Beobachtungen organisationale oder strategische Stabilität thematisieren.

Kodefamilie II: Strategisches Handeln

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
Entscheidungen und Handlungen	2.1	Strategische Entscheidungen	Wird kodiert, wenn konkrete strategische Entscheidungen benannt, beschrieben oder beobachtet werden.
	2.2	Direkte Krisenreaktionen	Wird kodiert, wenn unmittelbar auf Krisensituationen folgende strategische Reaktionen benannt, beschrieben oder beobachtet werden.
	2.3	Produkte, Innovationen	Welche neuen Produkte oder anderweitige Innovationen (die nicht im Folgenden als einzelne Kodes erfasst werden) wurden entwickelt, um die strategische Situation zu verbessern?
	2.4	Wandel	Wie wird Wandel beschrieben? Kodiert werden alle Verweise auf Veränderungen (in) der Organisation.
	2.5	Anzeigenprodukte*	Kodiert werden alle Verweise auf spezielle Anzeigenprodukte Produkte, wie Beilagen und Sonderthemen.
	2.6	Nebengeschäfte*	Verlage haben neben dem Tagesjournalismus teilweise auch DVD-Serien, Buchserien u.ä. unter der Marke der jeweiligen Tageszeitung herausgebracht. Kodiert werden alle Verweise auf solche Nebengeschäfte, also Produkte, die die Marke der jeweiligen Tageszeitung nutzen.
	2.7	Sonderverkäufe*	Sonderverkäufe meint die Abgabe von Printzeitungen zu einem in der Regel reduzierten oder für die Abnahme einer bestimmten Stückzahl pauschalen Preis. Kodiert werden alle Verweise auf solche Sonderverkäufe.
	2.8	Sonntagszeitung/ Wöchentliches Format*	Kodiert werden alle Verweise auf Entscheidungen und Diskussionen bzgl. einer Sonntags- oder Wochenzeitung unter der Marke der Qualitätstageszeitung.
	2.10	Einsparungen*	Eine wesentliche Reaktion auf akute Krisen waren Einsparungen. Kodiert werden alle Verweise auf Einsparungen.
	2.11	Diversifikation*	Potenziellen weiteren Krisen soll u. a. durch Diversifikation vorgebeugt werden. Auf was beziehen sich Diversifikationsbestrebungen in den Aussagen und Beschreibungen?
	2.12	Kooperationen*	Welche Kooperationen werden eingegangen, welche Kooperationen werden ausgeschlossen?

Kodefamilie II: Strategisches Handeln

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
	2.13	Aktivität	Wird kodiert, wenn visionäres, kreatives, riskantes oder innovatives strategisches Verhalten beschrieben oder beobachtet wird?
	2.14	Passivität	Wird kodiert, wenn vorsichtiges, abwägendes oder abwartendes strategisches Verhalten beschrieben oder beobachtet wird?
	2.15	Trial and Error*	Kodiert werden Verweise auf Handlungen und Entscheidungen, deren Resultat oder Wirkung nicht eingeschätzt werden kann oder konnte, die also in der Regel (lediglich) mit einer bestimmten Hoffnung verbunden sind.
Ziele	2.16	Relevante Zielgrößen/-zustände	Kodiert werden Beschreibungen von Zuständen, deren Erreichung als perspektivisch erwünscht eingestuft wird.
	2.17	Strategische Ziele	Wird kodiert, wenn strategische Ziele formuliert werden.
	2.18	Endgame-Strategie*	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, dass eine Organisation anstrebt, Konkurrenten zu überleben, um so wieder erfolgreich zu sein.
Handlungsrichtung	2.19	„Pfadbruch“	Abstrakte Ebene der vorherigen Kodes: Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, dass strategisches Handeln dazu beiträgt, den Pfad zu brechen, also vom Muster unabhängiger zu werden.
	2.20	„Pfaderfolg“	Abstrakte Ebene der vorherigen Kodes: Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, dass strategisches Handeln dazu beiträgt, den Pfad zu neuen Erfolgen zu führen.

*mit * markierte Kodes wurden aus den Daten generiert*

Kodfamilie III: Strategische Basisannahmen und Handlungsspielraum

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
Wahrnehmung der Umwelt	3.1	Branche	Kodiert werden einfache Beschreibungen der Branche.
	3.2	Relevante Konkurrenten	Kodiert werden Annahmen darüber, wer die zentralen Konkurrenten sind und wie diese agieren.
	3.3	Kunden (Anzeigenmarkt)	Kodiert werden Annahmen über den Anzeigenmarkt, z. B.: Welche Möglichkeiten bestehen auf diesen Märkten, welche nicht? Wie ist dieser Markt strukturiert?
	3.4	Kunden (Lesermarkt)	Kodiert werden Annahmen über den Lesermarkt, z. B.: Wie wird der Leser eingeschätzt? Wer wird als Leser angenommen?
	3.5	Relevante technologische Umweltveränderungen	Welche Veränderungen der technologischen Umwelt werden benannt, wie werden sie beschrieben?
	3.6	iPad/iPhone/Smartphones*	Als hervorstechende technologische Veränderung nimmt die Entwicklung des mobilen Internets durch Geräte wie Smartphones eine besondere Stellung für Verlage ein. Wie wird diese Veränderung wahrgenommen und beschrieben? Kodiert werden alle Verweise auf Geräte, die den mobilen Zugriff auf das Internet ermöglichen.
	3.7	Relevante soziokulturelle Umweltveränderungen	Welche Veränderungen der sozio-kulturellen Umwelt werden benannt, wie werden sie beschrieben?
	3.8	Relevante makroökonomische Umweltveränderungen	Welche Veränderungen der makroökonomischen Umwelt werden benannt, wie werden sie beschrieben?
	3.9	Relevante politisch-rechtliche Umweltveränderungen	Welche Veränderungen der politisch-rechtlichen Umwelt werden benannt, wie werden sie beschrieben?
	3.10	Herausforderungen	Worin bestehen die zentralen Herausforderungen?
	3.11	Chancen	Welche Chancen werden in der Umwelt identifiziert?
	3.12	Risiken	Welche Risiken werden in der Umwelt identifiziert?

Kodefamilie III: Strategische Basisannahmen und Handlungsspielraum

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
Strategisches Selbstbild	3.13	Strategisches Selbstbild allgemein	Kodiert werden Annahmen darüber, was das jeweilige Unternehmen im Besonderen auszeichnet, wodurch man sich eventuell auch von anderen Unternehmen abgrenzt.
	3.14	Modell eines Tageszeitungsverlags	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, aus denen sich Annahmen schließen lassen, wie ein Tageszeitungsverlag arbeitet und funktioniert.
	3.15	Gesellschaftliche Bedeutung	Wird kodiert, wenn die gesellschaftliche Bedeutung des täglichen Qualitätsjournalismus thematisiert wird.
	3.16	Kompetenzen	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, was als zentrale (Kern-) Kompetenz(en) der jeweiligen eigenen Organisation aufgefasst wird.
	3.17	Wert der eigenen Kompetenz	Wie wird der Wert verschiedener eigener Kompetenzen eingeschätzt?
	3.18	Stärken	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, was als zentrale Stärken der jeweiligen eigenen Organisation aufgefasst wird.
	3.19	Schwächen	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, was als zentrale Schwäche der jeweiligen eigenen Organisation aufgefasst wird.
	3.20	Produkt-Markt-Konzept: Print	Wird kodiert, wenn auf ein Produkt-Markt-Konzept für „Print“ Bezug genommen wird oder ein solches beschrieben wird.
	3.21	Produkt-Markt-Konzept: Online	Wird kodiert, wenn auf ein Produkt-Markt-Konzept für „Online“ Bezug genommen wird oder ein solches beschrieben wird.
	3.22	Produkt-Markt-Konzept: App	Wird kodiert, wenn auf ein Produkt-Markt-Konzept für „Apps“ Bezug genommen wird oder ein solches beschrieben wird.
	3.23	Strategischer Primat: Dimension Markt*	Verlage können Erlöse sowohl vom Anzeigenmarkt als auch vom Lesermarkt generieren. Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die auf eine Präferenz für einen dieser beiden Märkte schließen lassen.

Kodefamilie III: Strategische Basisannahmen und Handlungsspielraum

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
	3.24	Strategischer Primat: Dimension Medium*	Verlagen steht neben der gedruckten Tageszeitung auch der digitale Vertriebsweg offen. Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die auf eine Präferenz für ein bestimmtes Medium schließen lassen.
	3.25	Kompetenzverknüpfung*	Inwiefern werden verschiedene Kompetenzen über das strategische Selbstverständnis miteinander verknüpft und warum? Kodiert werden alle Aussagen und Beobachtungen, die einerseits Kompetenzen beschreiben und gleichzeitig mindestens zwei Kompetenzen als zusammengehörig darstellen.
	3.26	Strategisches Selbstbewusstsein*	Inwiefern trauen sich die Organisationen zu, Schwächen zu beheben und Krisen zu lösen oder gar vorzubeugen.
	3.27	Zukunftsaussicht*	Kodiert werden Annahmen und Einschätzungen über die Zukunft des Unternehmens und der Branche.
Handlungsspielraum	3.28	Eingeschränkter Spielraum	Wird kodiert, wenn eingeschränkter Handlungsspielraum beschrieben oder thematisiert wird.
	3.29	Strategische Optionen/Alternativen	Wird kodiert, wenn konkrete strategische Optionen (Alternativen zum aktuellen Muster) genannt oder beschrieben werden.
	3.30	Relevante Einflussgrößen	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, was den jeweils wahrgenommenen Handlungsspielraum beeinflusst.
	3.31	Wahrgenommene Abhängigkeit	Kodiert werden Verweise auf Umstände, die keine Alternativen zulassen.
	3.32	Ressourcen/technologische Hürden	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, inwiefern bestimmten strategischen Alternativen ein Mangel an Ressourcen oder ausreichend entwickelten Technologien im Wege stehen.

*mit * markierte Kodes wurden aus den Daten generiert*

Kodfamilie IV: Rationalisierung und Legitimierung

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
Krisenwahrnehmung	4.1	Wahrnehmung des Kontrafaktischen	Wird kodiert, wenn Aussagen und Beobachtungen die Musterreproduktion infrage stellen.
	4.2	Wahrnehmung eines Musterproblems	Wird kodiert, wenn Aussagen und Beobachtungen eine Dysfunktion des strategischen Musters beschreiben.
	4.3	Wahrnehmung eines Mechanismusproblems	Wird kodiert, wenn Aussagen und Beobachtungen eine Dysfunktion des zentralen Mechanismus beschreiben.
Rationalisierung der Krise	4.4	Ignoranz des Kontrafaktischen	Aussagen und Beobachtungen, die darauf schließen lassen, dass das pfadabhängige Muster noch immer als sinnvoll bzw. gar erfolgreich gesehen wird. (Wird in der Regel gemeinsam mit einer der folgenden Kategorien kodiert.)
	4.5	Verweise auf Stärken, Chancen oder Erfolge	Verweise auf Stärken, Chancen oder Erfolge, die das Festhalten am Muster plausibilisieren sollen.
	4.6	Verweis auf Wettbewerber/Branchen	Wird kodiert, wenn sich im Zusammenhang von Krisenbeschreibungen auf relevante Wettbewerber oder Branchenentwicklungen bezogen wird.
	4.7	Verweis auf formale Organisation	Wird kodiert, wenn sich im Zusammenhang von Krisenbeschreibungen auf formale Organisationsstrukturen bezogen wird.
	4.8	Verweis auf informale Organisation	Wird kodiert, wenn sich im Zusammenhang von Krisenbeschreibungen auf informale Organisationsstrukturen bezogen wird.
	4.9	Krisenursache	Wird kodiert, wenn Ursachen der Krise benannt oder beschrieben werden.
	4.10	Veränderungsnotwendigkeit	Wird kodiert, wenn Veränderungsnotwendigkeit aus der Krise abgeleitet wird.
	4.11	Fassadenmanagement	Kodiert werden Beschreibungen von Technologien, die die Krise als weniger dramatisch erscheinen zu lassen.
	4.12	Realisierte Fehlentscheidungen	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen von Ansätzen, die Fehler der Vergangenheit thematisieren.

Kodefamilie IV: Rationalisierung und Legitimierung

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
	4.13	Realisierte Fehlentwicklungen	Kodiert werden Aussagen und Beobachtungen von Ansätzen, die negative Entwicklungen der Vergangenheit thematisieren, die außerhalb des eigenen Entscheidungsspielraumes gesehen werden.
	4.14	Verweis auf Journalisten*	Wird kodiert, wenn die Krise auf Leistungen von Journalisten bezogen wird.
	4.15	Verweis auf eigene Kompetenzen*	Wird kodiert, wenn die Krise auf eigene Kompetenzen bezogen wird.
	4.16	Beobachtungsintensität*	Die Unternehmen der Branche beobachten sich gegenseitig sehr stark. Kodiert werden Aussagen oder Beobachtungen, die Entwicklungen bei anderen Unternehmen beschreiben.
Rechtfertigung/ Legitimierung kontrafaktischer Stabilität	4.17	Legitimierung	Kodiert werden Versuche, die scheiternden strategischen Entscheidungen und Handlungen zu rechtfertigen bzw. zu legitimieren. Wird in der Regel gemeinsam mit einer der folgenden Kategorien kodiert.
	4.18	Exklusivität*	Wird kodiert, wenn die Reproduktion des Musters in einen Zusammenhang mit der Exklusivität des Inhalts gestellt wird.
	4.19	Frühere Erfolge/ Legenden	Wird kodiert, wenn Stabilität mit früheren Erfolgen begründet wird.
	4.20	Institutionen	Wird kodiert, wenn Institutionen für Stabilität verantwortlich gemacht werden (z. B. Google Ranking, IVW, Agenturen, Beratungen).
	4.21	Handlungszwang	Wird kodiert, wenn Handlungen oder Entscheidungen als alternativlos dargestellt werden.
	4.22	Kosten/Aufwand	Wird kodiert, wenn Stabilität in einen Zusammenhang zu Kosten gestellt wird.
	4.23	Unsicherheit	Wird kodiert, wenn Stabilität über Unsicherheit begründet wird.
	4.24	Handlungsschwellen	Wird kodiert, wenn darauf verwiesen wird, dass die Situation noch keine akuten Veränderungen erfordern würde.
	4.25	Kannibalisierung*	Kannibalisierung wurde als eine zentrale Gefahr bei der Entwicklung digitaler Produkte gesehen. Kodiert werden alle Verweise auf Kannibalisierung.

Kodefamilie IV: Rationalisierung und Legitimierung

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
	4.26	Marke*	Die Marke wurde als wichtiges strategisches Instrument charakterisiert. Kodiert werden alle Verweise auf den Begriff der Marke.
Zentrale Diskurse	4.27	Paid Content*	Kodiert werden alle Verweise auf Bezahlinhalte im Internet.
	4.28	Medienwandel*	Kodiert werden alle Beschreibungen von Veränderungen im Umgang mit Medien und der Medien selbst.
	4.29	Krise*	Kodiert werden alle Beschreibungen der Krise.
	4.30	Neues vs. klassisches Geschäft*	Kodiert werden alle Beschreibungen, die digitale Angebote der Printzeitung gegenüberstellen.
	4.31	Öffentlich-rechtlicher Rundfunk*	Kodiert werden alle Aussagen und Beschreibungen zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk.
	4.32	Technologien*	Kodiert werden alle Aussagen und Beschreibungen zu Chancen und Risiken von neuen Technologien (z. B. mobile Endgeräte).

*mit * markierte Kodes wurden aus den Daten generiert*

Kodefamilie V: Organisation

Oberkategorie	Nr.	Kode	Regel
Organisationale Stabilisationsdynamik	5.1	Interne Stabilisationsdynamik	Aussagen und Beobachtungen, die Stabilität in einen Zusammenhang zu organisationsinternen Prozessen stellen.
	5.2	Formale Organisation	Beschreibungen der formalen Organisation.
	5.3	Informale Organisation	Beschreibungen der informalen Organisation.
	5.4	Organisationaler Entscheidungsprozess	Beschreibungen von Entscheidungsprozessen.
	5.5	Routinen	Beschreibungen von Routinen.
	5.6	Trennung Redaktion/Anzeigen	Beschreibungen der Trennung von Redaktion und Verlagssystem.
	5.7	Macht	Aussagen und Beobachtungen, die Machtverhältnisse erkennen lassen.
Organisationale Selbstverstärkungseffekte	5.8	Komplementaritäten	
	5.9	Erwartungen	
	5.10	Lerneffekte	<i>siehe Beschreibung in Kapitel 2.</i>
	5.11	Netzeffekte	
	5.12	Economies of Scale	
	5.13	Koordinationsseffekte	

Ergänzungskategorien*		
Oberkategorie	Nr.	Kode
Zeitkategorien	z.1	Vor Digitalisierung
	z.2	Eintritt Digitalmarkt
	z.3	Vor erster Krise
	z.4	Erste Krise
	z.5	Nach erster Krise
	z.6	Zweite Krise
	z.7	Nach zweiter Krise bis heute
Allgemeine Informationen	z.8	Daten zum Fall
	z.9	Umsätze, Gewinne, Verluste
	z.10	Positive Entwicklungen, Erholung
Benannte Unternehmen, Verlage, Zeitungen		Häufig genannte Unternehmen wurden jeweils einzeln kodiert

**alle Ergänzungskategorien wurden aus den Daten generiert*

Nachwort: Gedanken zur Situation und Zukunft des täglichen Qualitätsjournalismus

Die vorliegende Arbeit kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass das traditionelle Verlagsmodell der „Subventionierung“ journalistischer Inhalte vorrangig durch Werbeerlöse aufgrund der deutlich veränderten Umweltbedingungen kaum mehr funktional für den Fortbestand des täglichen Qualitätsjournalismus ist. Auch das Scheitern der FR, die kurz vor Drucklegung dieser Arbeit Insolvenz anmelden musste, lässt sich letztlich darauf zurückführen, dass sie es – wie auch die anderen hier betrachteten Verlage – nicht geschafft (und auch kaum versucht) hat, *tatsächliche strategische Alternativen* zum seit 2001 scheiternden traditionellen Erfolgspfad der Tageszeitung zu entwickeln. Statt günstige Veränderungen der technologischen Umwelt zu nutzen, diesen nun kritischen Pfad zu verlassen, konzentrierte sich die verlegerische Entwicklung der betrachteten Qualitätstageszeitungen in den letzten Jahren vielmehr darauf, den Pfad bestmöglich beizubehalten – ihn im Ideal zu neuen Erfolgen zu führen. In diesem Versuch, die verlorengegangene „Pfadeffizienz“ wiederherzustellen, zeigten sich die Verlage dann insbesondere nach 2006 durchaus sehr kreativ, wenngleich diese Kreativität letztendlich nichts daran ändern konnte, dass die Beziehung zwischen Werbe- und Lesermarkt inzwischen keine positiv-selbstverstärkende mehr ist, sondern sich zu einem negativen Kreislauf gedreht hat: Werbemärkte bieten immer weniger Erlöse für täglichen Qualitätsjournalismus und die Auflagen der Zeitungen sinken, was den Werbeerlös zusätzlich unter Druck setzt. Die Verlage haben vor allen Dingen anhand von digitalen Produkten einiges versucht, diesen negativen Kreislauf zu stoppen und ihn wieder in eine positive Richtung zu drehen. Zumindest im Fall der FR hat das nicht ausgereicht, um den Bestand des Objektes nachhaltig zu sichern und auch bei den anderen betrachteten Objekten musste an der Qualität des journalistischen Produktes erheblich gespart werden. Der strategische Werbemarktfokus hat seine Funktionalität für den täglichen Qualitätsjournalismus verloren.

Gerade die Digitalisierung hätte den Verlagen in den vergangenen Jahren jedoch auch das Potenzial geboten, tägliche journalistische Qualitätsprodukte *zu entwickeln*, die in ihrer Qualität und Existenz von (für Verlage tendenziell sinkenden) Werbeerlösen deutlich unabhängiger sind. Der kritische strategische Pfad hätte sich so möglicherweise durchaus auch brechen lassen.

Es ging bei dieser Untersuchung allerdings nicht um die Frage, ob es für Verlage im Allgemeinen sinnvoll ist, sich strategisch auf Anzeigenmärkte zu konzentrieren. Anzeigenmärkte bleiben solange attraktiv, wie Unternehmen ihre Konsumenten ansprechen wollen. Und selbstverständlich sollten gerade auch Verlagsunternehmen mit Massenmedien ihre Vermarktungskompetenz nutzen, um Produkte für Anzeigenmärkte zu entwickeln. Ziel der Arbeit war es also keinesfalls, die Vermarktungskompetenz von Verlagen infrage zu stellen. Verlage von Qualitätstageszeitungen besitzen jedoch seit jeher zwei Kompetenzen, die von ihrer organisationalen Struktur und in Bezug auf ihren inhaltlichen Charakter unterschiedlicher kaum sein könnten. Neben der Vermarktung ist das die Produktion von hochwertigem „Content“. Über die vergangenen Jahre hat – wie die Analyse gezeigt hatte – die Vermarktungskompetenz die inhaltliche Kompetenz bzgl. des strategischen Handelns deutlich dominiert. Diese Dominanz hat ihre geschichtliche Rechtfertigung darin, dass beide Kompetenzen im Printmedium Komplementaritäten mit sich geführt haben, die nicht nur betriebswirtschaftlich positive Effekte hatten, sondern auch dem Leser immer mehr für verhältnismäßig immer weniger geboten haben: Erst Anzeigenerlöse haben Qualitätsprodukte ermöglicht, die insbesondere durch die hohen Redaktions-, Druck- und Vertriebskosten andernfalls kaum möglich gewesen wären. In der digitalen Welt hat sich die vormalige Komplementarität jedoch nahezu aufgelöst – Werbung hat sich vom journalistischen Content emanzipiert. Stellenmärkte brauchen im Digitalen ebenso wenig ein redaktionelles Umfeld wie Kfz- oder Immobilienanzeigen. Die duale Bindung beider Kompetenzen aneinander wird damit obsolet, gleichzeitig beginnt deren Aufrechterhaltung die beiden Kompetenzbestandteile zu gefährden. Die Verlage haben das (wenn auch nur zögerlich) erkannt, jedoch daraus bisher nur den Schluss gezogen, dass die Anzeigenkompetenz mehr Aufmerksamkeit benötigt und dass es daher neuer, innovativerer Anzeigenprodukte – vor allen Dingen jenseits der Zeitung – bedarf. Die Frage, welche Implikationen sich aus dem Auflösen einer auch identitätsstiftenden Kompetenzverknüpfung für den *Journalismus* ergeben, ist bisher nur als eben solche (noch offene, unbeantwortete) Frage im Raum verblieben. Der praktische Beitrag, den diese Studie geleistet haben möchte, ist, vorsichtig zu fragen, ob es tatsächlich noch eine gute Idee ist, Qualitätsjournalismus von dessen Werbevermarktungspotenzial abhängig zu machen. Die betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen haben sich, insbesondere auf der Kostenseite, durch die Digitalisierung ebenso verändert wie relevante Umweltstrukturen in der sozio-kulturellen Domäne. Die Refinanzierung von Qualitätsjournalismus über Anzeigenmärkte versucht einen Effekt aufrechtzuerhalten, den es so in der digitalen Welt kaum mehr gibt. Wie sich die Rubriken vom Journalismus emanzipiert haben, sollte sich auch der Qualitätsjournalismus um dessen Überlebenswillen von den Anzeigenerlösen emanzipieren. Es geht dabei nicht um eine 0/1 Entscheidung. Anzeigenerlöse machen in einem Massenmedium Sinn und werden daher nicht aus dem journalistischen Umfeld

verschwinden. Für den Qualitätsjournalismus können sie eine attraktive zusätzliche Einnahmequelle darstellen, von der jedoch die Qualität in einem digitalen Geschäftsmodell nicht mehr abhängig sein müsste. Die neuen technologischen Voraussetzungen sollten es ermöglichen, im Extremfall auch mit sehr geringen Anzeigenerlösen (und vielleicht gerade dadurch) noch eine solide Geschäftsgrundlage zu haben. Allerdings: Die Vermarktungskompetenz der Verlage wird nur schwer davon lassen können, den produzierten Journalismus für ihren Zweck optimal zu nutzen. Solange eine alternative Refinanzierung von Qualitätsinhalten diese Kompetenz gefährdet (und das ist beim Umstieg auf Paid Content der Fall), wird das ehrliche Verlagsinteresse an einer solchen Alternative relativ gering bleiben. Journalisten müssten sich umgekehrt die Frage stellen, warum ein Verlagshaus dauerhaft mit Erlösen (z. B.) aus digitalen Rubrikenmärkten (wie Stepstone) eine Redaktion finanzieren sollte, wenn sich langfristig herausstellt, dass dieser Aufwand nur unverhältnismäßig schwieriger refinanzierbar ist. Warum sollte man das im digitalen Stellenmarkt verdiente Geld nicht besser nutzen, um Öl zu fördern? Sich hier auf ein verlegerisches Berufsethos zu verlassen, kann für den Qualitätsjournalismus gefährlich werden.

Durch die Feststellung der fehlenden Komplementarität zwischen Anzeigenmarkt und Lesermarkt im digitalen Zeitalter wird hier auch die ökonomische Doktrin des – aus dem Konzept der zweiseitigen Märkte abgeleiteten – Werbemarktfokus infrage gestellt. Hier müssen Medienmanager beachten, dass die Ökonomie seit jeher rein deskriptiv blieb, wenn sie feststellte, dass Zeitungen hauptsächlich Werbemedien seien. Eine strategisch normative Aussage lässt sich aus der Feststellung, dass der Erlös zu einem Großteil vom Werbemarkt stammt(e) (Heinrich 2001; Sjurts 2005), kaum ableiten.

* * *

Die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse ist zunächst, wie alle Pfadanalysen, eine rein retrospektive Untersuchung. Die Diagnose „Pfadabhängigkeit“ (die hier auch nicht Ziel, sondern Gegenstand der Analyse war) sagt dabei kaum etwas über die Zukunft aus, weder der betrachteten Verlage noch des Qualitätsjournalismus selbst. Ein potenzieller Pfadbruch ist damit keinesfalls ausgeschlossen und vor allen Dingen bei der FAZ, SZ und der Axel Springer AG (WELT) sind die Voraussetzungen dafür alles andere als ungünstig. Dabei unterscheiden sich die FAZ und SZ von der Axel Springer AG sehr deutlich, wenn es darum geht, die günstigen Kontextbedingungen für einen Pfadbruch zu identifizieren. Alle drei Unternehmen sind inzwischen mit ihren Qualitätsmarken über sogenannte Apps auf Smartphones und Tablets (wie dem iPad) vertreten. Während die WELT auf dem iPad ein an die Welt Kompakt angelehntes Produkt zu einem

sehr geringen Abonnementpreis anbietet, haben die FAZ und die SZ einen verhältnismäßig hohen monatlichen Abonnementpreis für die 1:1-Ausgaben ihrer Zeitungen in App-Form veranschlagt (WELT ca. 13 €, SZ ca. 30 €, FAZ ca. 36 €). Diese Hochpreisstrategie ist zwar aus der Argumentationslogik dieser Arbeit heraus bereits ein Ansatz zum Pfadbruch, vier Punkte sprechen jedoch aktuell noch dagegen, diesen Ansatz bereits als Pfadbruch zu verstehen:

- Sowohl die SZ als auch die FAZ haben sich bei der Entwicklung ihrer Zeitungs-App-Produkte sehr viel Zeit gelassen und im Verhältnis dazu keine sonderlich innovativen Konzepte vorgestellt.⁴⁸² Eine Anpassung an relevante sozio-kulturelle Umweltveränderungen und damit eine Antwort auf die Frage nach einem zeitgemäßen digitalen täglichen Qualitätsjournalismus steht daher weiter aus.
- Der hohe Preis ist bei beiden Produkten keinesfalls über eine quasi objektive Vorstellung vom Wert des journalistischen Inhalts entstanden. Der Preis folgt vielmehr einer Kompensationslogik, bei der berücksichtigt wird, dass der Anzeigenpreis für die Printzeitung perspektivisch stärker sinkt, als er für die iPad-Ausgabe steigt, wenn Nutzer von Print zu Digital wechseln. Der Preis ist also eher präventiv und es ist nicht vorrangiges Ziel, die Leser von Print zum iPad zu bewegen (siehe auch Zitierungen im Hauptteil der Arbeit).⁴⁸³
- Die Online-Portale bleiben weiterhin gratis und damit bleibt das Problem bestehen, dass nicht wenige sich fragen werden, warum sie für ein App-Produkt bezahlen sollen, das sie über den Browser (oder über ein anderes Gerät) gratis nutzen können. Die Zahlungsbereitschaft wird hierbei also nicht aktiv forciert.
- Auch insgesamt bleibt der Fokus in Bezug auf die Beurteilung von Chancen und Risiken der Tablet-Technologie auf dem Anzeigenmarkt. So diene die Hochpreisstrategie vor allen Dingen auch zur (nun wieder besseren) Abgrenzung einer zahlungskräftigen Zielgruppe; man erhofft sich, TV-Werbeerlöse durch das Einspielen von Video-Werbung abgreifen zu können und sieht eines der größten Risiken darin, durch das anonyme Store-Systeme die direkte Kundenbeziehung (und damit auch vermarktbarere Informationen über den Kunden) zu verlieren.

⁴⁸² Die App der FR ist z. B. ist sehr innovativ und aufwendig gestaltet. Das sicherlich größte Manko der FR ist wohl, dass sie nun kaum mehr eigenständig ist und von ihr nur wenig mehr existiert als die Marke – hinter der jedoch keine eigenständige Redaktion mehr steckt. Auch ist fraglich, ob die aufwendige, kreative Gestaltung der Inhalte *die* Antwort auf die sozio-kulturellen Veränderungen der letzten Jahrzehnte darstellt. Die Frage nach der Rolle eines täglichen Qualitätsjournalismus im Medienkonsum junger Generationen wird durch die Gestaltung der Inhalte nur geringfügig adressiert.

⁴⁸³ z. B. AN-I-P19, P21

Dennoch: Pfadbrüche müssen nicht intendiert sein. Möglicherweise stellen die SZ und die FAZ mit der Zeit fest, dass eine Weiterentwicklung der Apps dann doch zu Zahlungsbereitschaft bei Lesern führt. Und wenn der Werbemarkt erneut stark einbrechen sollte, kommt man an einem fundamental neuen Erlös-konzept eventuell nicht mehr vorbei.

Die günstigen Voraussetzungen der Axel Springer AG zu einem Pfadbruch liegen nicht in der App (oder besser den Apps) selbst, sondern vielmehr in der gesamten Konzernentwicklung. Ungefähr ein Drittel der jährlichen Erlöse generiert die Axel Springer AG bereits im digitalen Umfeld.⁴⁸⁴ Weit über 90 % davon jedoch im nicht-journalistischen Bereich, d. h. über Angebote wie Stepstone, Zanox, idealo.de, kaufda etc. Im Umkehrschluss bedeutet das gleichzeitig, dass die digitalen Erlöse der Axel Springer AG nicht mehr zwingend auf die journalistischen Marken angewiesen sind. Ein Einbruch der Reichweiten von WELT ONLINE wäre verkräftbar, denn es würde den Erlös von z. B. Stepstone wohl kaum beeinflussen. Der Axel Springer AG ist Mut an dieser Stelle daher auch am ehesten zuzutrauen – noch dazu, da der Vorstandsvorsitzende, Dr. Mathias Döpfner, nicht nur Kaufmann, sondern auch (biografisch betrachtet vielleicht sogar mehr) Journalist ist. Dass es daher nicht nur bei der Ankündigung einer Pay Wall für welt.de bleibt, sondern die Axel Springer AG diesen Schritt auch tatsächlich gehen könnte (anders als die FAZ vor gut zehn Jahren), ist also durchaus vorstellbar und könnte verbunden mit einer Investition in das Portal ein weckendes Ereignis für die Branche sein.⁴⁸⁵ Investitionen werden jedoch der kritische Punkt für den Erfolg eines qualitätsjournalistischen Paid-Angebotes sein. Denn letztlich müsste der Leser zu einer solchen Paid-Strategie auch wieder in den Mittelpunkt des strategischen Interesses gestellt werden und die Differenzierung wieder auf tiefgründiger, journalistischer Basis geschehen.

484 WELT-D-P0, Stand 2012

485 Die Axel Springer AG hat sich den Weg in Richtung Pfadbruch jedoch an einer entscheidenden Stelle organisatorisch deutlich erschwert: Indem die Vermarktungskompetenz konzernweit durch Axel Springer Media Impact (ASMI) gebündelt wurde, hat sich das verlagsstrukturelle Ungleichgewicht zwischen Inhalt und Vermarktung weiter ausgeprägt. Auch wenn sich Reichweiteinschnitte bei den journalistischen Marken nur geringfügig im Konzernergebnis auswirken sollten, so hätte die Organisationseinheit ASMI dennoch eine geringere vermarktbare Bruttoreichweite, was gleichsam ein Risiko für ASMI darstellt. ASMI wird also wahrscheinlich gute Gründe vorweisen können, warum Paid-Content-Angebote nicht mit allerhöchster Konsequenz eingeführt werden sollten. Ein solches Argument lieferte z. B. ASMI-Chef Peter Würtenberger im Jahr 2008 gegenüber dem Horizont: „Viele Markenartikler schalten aus Gründen der Kosteneffizienz bei Billiganbietern, die riesige Visitzahlen vorweisen können und mit Dumpingpreisen unterwegs sind. Die Antwort der Verlage kann nur lauten, konsequent in Qualität zu investieren und den Kunden crossmediale Vermarktungspakete zu bieten. Es wäre *fahrlässig*, nicht weiter in die eigenen Internetaktivitäten zu investieren.“ Horizont 31/2008, S. 26 (WELT-D-P87-1:958-1:1754).

* * *

Das Verhältnis der Verlage zu ihren Lesern ist insgesamt interessant und fragwürdig zugleich. Es ist doch überraschend, dass Hersteller eines Qualitätsproduktes davon ausgehen können, dass für eben dieses Produkt, das sich von anderen ähnlichen Produkten durch *Qualität* unterscheidet, keine mit Zahlungsbereitschaft verbundene Nachfrage vorhanden sei. Journalismus ohne Wert? Diese Wahrnehmung ist wohl ein besonderes Phänomen der Medienbranche und führt zur Paradoxie, dass ein Differenzierungsprodukt im digitalen Umfeld gratis (also über Kostenführerschaft) angeboten wird. Interessant ist dabei auch, dass es die Verlage nicht schaffen, ihr Produkt einer Zielgruppe zu verkaufen, die sie als die zahlungskräftigste und intelligenteste Schicht der Gesellschaft vermarkten.

Sicherlich sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Untersuchungen zur Zahlungsbereitschaft der Leser durchgeführt worden, die dann in der Regel gezeigt haben, dass diese nur gering ist. Das jedoch ist kaum verwunderlich, denn einerseits ist die gratis Mediennutzung inzwischen bei einer ganzen Generation habituiert, andererseits ist es fraglich, ob man von seinen Kunden verlangen kann, ein Produkt zu beschreiben, für das Zahlungsbereitschaft im Gegensatz zu einem anderen Gratisprodukt bestehen würde. Eine solche Verlagerung der Innovationsleistung zum Kunden hätte sicherlich auch nur geringes Potenzial für Überraschungen.⁴⁸⁶

Es bleibt abzuwarten, ob und wem es gelingt, ein digitales Produkt zu entwickeln, bei dem Leser gern für täglichen Qualitätsjournalismus zahlen. Mit Abstand betrachtet, gibt es kaum einen Grund, warum das nicht möglich sein sollte. Die *taz* hat bereits gezeigt, dass es möglich ist, eine Leserschaft aufzubauen, die fast vollständig ihr journalistisches Produkt bezahlt, worin der große Vorteil der *taz* in der letzten Krise nach 2008 bestand. Allerdings ist auch die *taz* noch eng verbunden mit dem Medium Papier und muss zudem stark an Personalkosten sparen, um ein Gleichgewicht zwischen Erlösen und Kosten zu halten. Zudem hatten sich bei der (im Rahmen dieser Arbeit ausgeschlossenen) Untersuchung des *taz*-Falls kritische Tendenzen einer Pfad-Sogwirkung gezeigt. So wird auch bei der *taz* ein frei zugängliches Portal im Internet als Investition in die Marke gesehen und die Freude darüber, dass man nur geringe Anzeigeneinnah-

486 Ein gutes Beispiel liefert hier auch das iPhone: Bevor Apple den *capacitive touchscreen* in ein Smartphone einbaute, konnten sich die meisten Nutzer kaum vorstellen, dass es angenehm sein könnte, ohne physische Tastatur auf einem Handy zu schreiben. Marktforschung der Hersteller von Mobiltelefonen musste deshalb in der Regel ergeben, dass die Nutzer nicht auf Tasten am Handy verzichten wollten. Auch Henry Ford soll gesagt haben: „Wenn ich meine Kunden nach ihren Wünschen gefragt hätte, so hätten sie geantwortet: Schnellere Pferde.“

men zur Verfügung habe, ist eher gering. Der große Vorteil, den die *taz* in der Erlösstruktur hat, ist also möglicherweise nicht ungefährdet.

* * *

Die durchgeführte Untersuchung hatte festgestellt, dass die betrachteten Verlage ihr strategisches Erfolgsmuster aus dem Printzeitalter in das digitale Zeitalter übertragen haben, ungeachtet dessen, dass die Kompetenzen, deren Komplementarität den Erfolg ausgemacht hatte, im digitalen Umfeld nicht mehr komplementär waren. Der große Fehler der Branche hat aus dieser Perspektive gerade nicht nur darin bestanden, dass man die Anzeigenmärkte nicht rechtzeitig ins Internet übertragen und sie so an verlagsfremde Unternehmen verloren hat, sondern vielmehr darin, dass man die Chancen der Digitalisierung in der Folge nicht genutzt hat, um mit dem journalistischen Produkt unabhängiger von Werbeerlösen zu werden. Erstmals in der Geschichte des Journalismus wäre es durch digitale Produkte durchaus möglich, hohe Qualität auch durch eine hauptsächlich auf den Leser ausgerichtete Erlösstruktur zu refinanzieren.

Den Journalisten ist es letztlich zum Verhängnis geworden, dass sie darauf bestehen, von wirtschaftlichen Interessen unabhängig zu sein. Das ist grundsätzlich ein wichtiges und berechtigtes Interesse, allerdings haben sie in diesem Zuge nicht nur Unabhängigkeit vom Einfluss der Werbetreibenden erreicht, sondern die gesamte Verantwortung für die Erlös- und Kostenstruktur ihres Produktes aus den Händen gegeben. Ihre Unabhängigkeit erleichtert dabei dem Verlag jede Sparstrategie, verhindert Investitionen in das Produkt und wird der wesentliche Grund dafür sein, dass selbst schwere Krisen bisher noch nicht zu einem Umdenken im Sinne eines Pfadbruchs geführt haben. Hier wird auch erneut deutlich, worauf diese Arbeit durch ihren Fokus auf das Verlagssystem nur verweisen konnte: Neben dem Subventionierungspfad bestehen durchaus weitere Pfadabhängigkeiten auch im journalistischen System (siehe Koch 2008, 2011). Die Frage, warum eigentlich Journalisten akzeptieren, dass ihren Produkten im digitalen Raum kein Wert zugesprochen wird, muss hier unbeantwortet bleiben. Sicher ist jedoch, dass die Redaktionen zur Rettung ihres Qualitätsproduktes mehr Verantwortung übernehmen müssten. Darauf, dass die Politik den Qualitätsjournalismus rettet, sollte man besser nicht unbedingt setzen. Herrn Wulff oder Herrn zu Guttenberg wäre ein deutlich schwächerer Qualitätsjournalismus möglicherweise recht gewesen.