

Studienbücher zur Kommunikations- und
Medienwissenschaft

LEHRBUCH

M. Bjørn von Rimscha
Gianna L. Ehrlich
Gabriele Siegert

Medienökonomie

Eine Einführung mit Leitfragen

2. Auflage

OPEN ACCESS

 Springer VS

Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft

Gründungsredakteur

Günter Bentele, Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

Otfried Jarren, Universität Zürich, Zürich, Schweiz

Reihe herausgegeben von

Hans-Bernd Brosius, Universität München, München, Deutschland

Patrick Donges, Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland

Maria Löblich, FU Berlin, Berlin, Deutschland

Jörg Matthes, Universität Wien, Wien, Österreich

Herausgeber und Verlag streben mit der Reihe „Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft“ an, die Kommunikationswissenschaft sowie ihre relevanten Teil- und Forschungsgebiete darzustellen. In den Bänden werden die vielfältigen Perspektiven und Forschungsergebnisse der Kommunikationswissenschaft systematisch präsentiert, eingeordnet sowie kritisch reflektiert. Die Studienbücher wenden sich sowohl an Studierende des Fachs wie angrenzender Bereiche als auch an eine größere, thematisch interessierte Öffentlichkeit.

Herausgeber und Verlag wollen mit der Reihe zweierlei erreichen:

- Zum ersten soll zur weiteren Entwicklung und Profilierung des Faches Kommunikationswissenschaft beigetragen werden. Kommunikationswissenschaft wird als sozialwissenschaftliche Disziplin verstanden, die sich – mit interdisziplinären Bezügen – vor allem mit Phänomenen der öffentlichen Kommunikation in der Gesellschaft befasst.
- Zum zweiten soll den Studierenden und allen thematisch Interessierten ein solider, zuverlässiger, kompakter und aktueller Überblick über die Teilgebiete der Kommunikationswissenschaft geboten werden. Dies beinhaltet die Darstellung der zentralen Theorien, Ansätze, Methoden sowie der Kernbefunde der Forschung. Die Studienbücher konzentrieren sich also auf das notwendige Basiswissen und sollen sowohl dem studienbegleitenden Lernen an Universitäten, Fachhochschulen und einschlägigen Akademien wie auch dem Selbststudium dienlich sein. Auf die didaktische Aufbereitung des Stoffes wird deshalb großer Wert gelegt.

M. Bjørn von Rimscha · Gianna L. Ehrlich ·
Gabriele Siegert

Medienökonomie

Eine Einführung mit Leitfragen

2., grundlegend überarbeitet und erweiterte Auflage

M. Björn von Rimscha
Institut für Publizistik
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Mainz, Deutschland

Gianna L. Ehrlich
Institut für Publizistik
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Mainz, Deutschland

Gabriele Siegert
IKMZ, Universität Zürich
Zürich, Schweiz



ISSN 2524-3306 ISSN 2524-3314 (electronic)
Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft
ISBN 978-3-658-46168-3 ISBN 978-3-658-46169-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-46169-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2015, 2025. Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor*in(nen) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des/der betreffenden Rechteinhaber*in einzuholen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Emig-Roller

Springer VS ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort zur zweiten Auflage

Zehn Jahre sind vergangen seit der ersten Auflage dieses Lehrbuchs. Zehn Jahre, in denen sich der Medienmarkt massiv verändert hat. Für viele Menschen haben VoD-Streamingdienste das Fernsehen und die DVD vollständig abgelöst, Spotify und Podcast das Radio und die CD ersetzt. Mehr Menschen informieren sich auf Social-Media-Plattformen als aus der gedruckten Zeitung und die Möglichkeiten der Onlinewerbung haben die klassischen Medien für viele Werbetreibende obsolet gemacht. Doch nicht alles ist neu: Werbefinanziertes Videostreaming ähnelt immer mehr dem alten Fernsehen. Influencer:innen sind doch keine authentischen Prosumer, sondern professionelle Medienschaffende. Es gibt nach wie vor berechtigte Bedenken, ob eine hohe Konzentration im Medienmarkt gut für die Diversität der Inhalte ist und ob eine rein ökonomische Interpretation von Mediengütern der Gesellschaft nachhaltig dient.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns die erste Auflage zur Hand genommen und uns gefragt: Lässt sich das aktualisieren oder müssen wir ein komplett neues Lehrbuch schreiben? Nicht alles, was 2014 richtig war, ist heute falsch, und so haben wir eben auch nicht alles über Bord geworfen. Die Grundzüge der Medienökonomie sind geblieben, auch wenn die Plattformökonomie nun mehr Gewicht hat. Die Leitfragen pro Kapitel dienen weiterhin als Orientierung bei der Lektüre. Dennoch haben wir viel verändert: Gianna Ehrlich ist als zusätzliche Autorin zu unserem Team gestoßen und bringt weitere Perspektiven ein. Neue und aktualisierte Fallbeispiele verdeutlichen grundlegende Zusammenhänge anhand zeitgemäßer Beispiele. Aktualisierte Zahlen und Quellen bilden den Stand der Forschung ab. Neue Literaturtipps machen neue Entwicklungen zugänglich und erklären grundsätzliche Zusammenhänge noch besser. Ein neu erstelltes Glossar hilft dabei, wichtige Begriffe schnell zu verstehen. Die Formulierungen sind nun gendersensibel. Wir haben alte Zöpfe abgeschnitten und neue Aspekte aufgenommen. Basierend auf unseren Erfahrungen in der Lehre haben wir die Reihenfolge der Kapitel und ihren Bezug zueinander angepasst. Zu guter Letzt haben wir uns entschieden, das Lehrbuch als Open Access zugänglich zu machen, weil wir der Meinung sind, dass Basiswissen über die Funktionsweise unserer Medienwirtschaft für alle zugänglich sein sollte.

Unser herzlicher Dank für vielfältige Unterstützung bei der Überarbeitung geht an die vielen Studierenden und Kolleg:innen, die uns über die Jahre hinweg Feedback zur

ersten Auflage gegeben haben, an Robin Riemann für seinen inhaltlichen und moralischen Support und an Finn Geiger für seine Hilfe bei der Aktualisierung der Literatur. Nicht zuletzt danken wir Barbara Emig-Roller von Springer VS für ihre große Geduld mit uns!

Mainz und Zürich
im Juli 2024

M. Bjørn von Rimscha
Gianna L. Ehrlich
Gabriele Siegert

Vorwort zur ersten Auflage

Braucht es wirklich noch ein weiteres Einführungsbuch in die Medienökonomie, sind wir während des Schreibens gefragt worden. Die Antwort lautet ja, absolut, denn das hier vorliegende Einführungsbuch ist nicht einfach ein weiteres. Wir wollten ein Buch schreiben, das unseren eigenen Bedürfnissen in der Lehre gerecht wird, als eine Einführung für Bachelorstudentinnen und -studenten der Kommunikationswissenschaft. Das heißt erstens, wir setzen kein wirtschaftswissenschaftliches Basiswissen voraus. Zweitens zieht sich durch alle Kapitel eine Perspektive, die Medien nicht als eine Branche wie jede andere betrachtet, sondern die besondere Rolle der Medien mit ihren auch politischen, sozialen und kulturellen Funktionen berücksichtigt. Drittens wollten wir die übliche Zweiteilung überwinden, wo erst traditionelle Medien vorgestellt werden und dann diskutiert wird, was sich in Zukunft durch digitale Medien ändern wird. Für heutige Studienanfänger ist die Digitalisierung keine Veränderung, sondern gelebte Normalität und ehemals „neue Medien“ ein Thema für die Einführung in die Mediengeschichte. Entsprechend orientieren wir uns nicht an Mediengattungen, sondern an übergreifenden Themen.

Den 13 Kapiteln dieser Einführung ist jeweils eine Frage vorangestellt. Eine Frage, wie sie sich Studienanfängern stellen könnte, deren Blick noch unverstellt durch gewohnte Pfadabhängigkeiten ist. Die Kapitel beantworten jeweils anschaulich und mit vielen Beispielen die Frage. Die notwendige Theorie wird dabei nicht separat dargestellt, sondern am jeweiligen Beispiel vermittelt. Kontrollfragen und Tipps zu weiterführender Literatur ermöglichen einerseits, den Lernfortschritt zu überprüfen, und andererseits Aspekte, die in einer Einführung nur knapp behandelt werden können, nochmals ausführlicher nachzulesen.

Ein Lehrbuch erfindet die medienökonomische Welt nicht neu, sondern bietet vor allem eine Strukturierung von Bekanntem. Dennoch schreibt es sich nicht von allein und deshalb gilt unser Dank den vielen Menschen, die uns unterstützt haben. Das sind zunächst die Teilnehmerinnen und -nehmer an der Vorlesung „Einführung in die Medienökonomie“ im Herbstsemester 2013 am IPMZ, die uns Feedback zum Manuskript gegeben haben. Marco Amati und Philipp Zogg haben Rechercheaufgaben übernommen. Die Kolleginnen und Kollegen in der Abteilung Medienökonomie und Management

haben uns kritisches Feedback zum Aufbau und nützliche, Lehrveranstaltungserprobte Ideen für die Ausgestaltung gegeben. Und Stefanie Hangartner und vor allem Stephanie Kienzler haben mit vielen hilfreichen Anmerkungen und durch das gründliche Durchsehen des Skripts das Buch erst rund gemacht.

Zürich
im Juni 2014

M. Bjørn von Rimscha
Gabriele Siegert

Inhaltsverzeichnis

1	Warum sind Medien ein besonderes Gut?	1
1.1	Medien als Wirtschaftsgüter: Gütereigenschaften	2
1.1.1	Medien als öffentliche und private Güter	3
1.1.2	Externe Effekte von Medien und Meritorik	5
1.1.3	Dienstleistungscharakter von Medien und der mangelnde Schutz des geistigen Eigentums	7
1.1.4	Mangelnde Qualitätstransparenz bei Medien	10
1.1.5	Unsicherheit und Unbestimmtheit in der Medienproduktion	12
1.1.6	Hohe First-Copy-Kosten und Fixkostendegression	13
1.1.7	Verbundcharakter und Orientierung an zweiseitigen Märkten	14
1.2	Medien als Kulturgüter: Gesellschaftliche Funktionen und Erwartungen	15
1.2.1	Gesellschaftliche Funktionen der Medien	16
1.2.2	Funktion der Medien für die Meinungsbildung und Demokratie	17
1.2.3	Medien als Selbstbeobachtungsinstanz der Gesellschaft und Konstrukteure sozialer Wirklichkeit	18
1.3	Zusammenfassung	20
	Literatur	21
2	Warum überleben Qualitätsmedien?	27
2.1	Qualitätsmedien und die Debatte über Qualität in den Medien	28
2.2	Wahrnehmung von Qualität durch das Publikum	32
2.3	Medienmarkenstrategie als Qualitätsstrategie	35
2.4	Medienmarken-Reputation als Qualitätsorientierung im Medienmarkt	38
2.5	Qualitätsorientierung über Meta-Medien und Medienkritik	40
2.6	Die Zukunft der Qualitätsmedien	42

2.7	Zusammenfassung	43
	Literatur	44
3	Was ist besonders an Medienmärkten?	51
3.1	Mediengattungen	52
3.2	Marktabgrenzungen	54
3.3	Konvergenz	57
3.4	Digitalisierung	59
3.5	Netzwerkeffekte	62
3.6	Zusammenfassung	66
	Literatur	68
4	Warum gibt es öffentliche Medien?	73
4.1	Pfadabhängigkeit, überholte und aktuelle Rechtfertigungen	75
4.2	Public-Service-Inhalte versus Public-Service-Organisation	78
4.3	Programmauftrag öffentlicher Medien	79
4.4	Für und Wider einer Presse im öffentlichen Auftrag	83
4.5	Zusammenfassung	86
	Literatur	88
5	Was bedeutet Ökonomisierung?	93
5.1	Begriffsbestimmung und historische Bezüge	94
5.2	Ursachen und Phänomene	97
5.2.1	Ursachen und Phänomene der Ökonomisierung in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und auf Ebene des Marktes	97
5.2.2	Phänomene, Ursachen und Folgen der Ökonomisierung auf Ebene der Unternehmen	100
5.3	Auswirkungen der Ökonomisierung auf Ebene der Medienleis- tungen und -angebote	103
5.3.1	Werbefreundliche Umfeldler und integrierte Werbung	104
5.3.2	Gefälligkeitsjournalismus	105
5.3.3	Unterhaltungsorientierung, Boulevardisierung und populärkulturelle Vernutzungsmaxime	106
5.3.4	News you can use, Lebenshilfe und Ratgeberformate	107
5.3.5	Serialisierung, Formatierung und Standardisierung	107
5.4	Zusammenfassung	108
	Literatur	110
6	Warum gibt es Medienkonzentration?	117
6.1	Konzentration als Folge der Gütereigenschaften von Medien	118
6.2	Arten der Konzentration	122

6.3	Das Verhältnis von Anbietervielzahl und Inhaltsvielfalt	127
6.3.1	Bedeutet fehlende Vielzahl mangelnde Vielfalt?	128
6.3.2	Konzentration gleich Homogenität?	130
6.3.3	Führt Vielzahl immer zu Vielfalt?	132
6.4	Optimaler Wettbewerb	134
6.5	Konzentrationskontrolle	135
6.6	Ebene der Konzentration	136
6.7	Zusammenfassung	139
	Literatur	141
7	Wie hängen Publikums- und Werbemarkt zusammen?	147
7.1	Mischfinanzierung der Medien	148
7.2	Die Beziehungen von Medien und Werbewirtschaft als Agency-Problem	151
7.3	Zweiseitige Märkte und indirekte Netzwerkeffekte	155
7.4	Media- und Publikumsforschung als Scharnier zwischen Publikums- und Werbemarkt	158
7.5	Zusammenfassung	160
	Literatur	161
8	Was macht ein Medium zu einem guten Werbeträger?	165
8.1	Mediaplanung und Werbeträgerauswahl	167
8.2	Werbeträgereigenschaften	172
8.3	Weitere Eigenschaften eines guten Werbeträgers	178
8.4	Zusammenfassung	181
	Literatur	183
9	Warum gibt es Differenzen zwischen nationalen Medienangeboten?	187
9.1	Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Modell als Analyserahmen für Medienmärkte	190
9.1.1	Basismodell	190
9.1.2	Erweitertes Modell	192
9.1.3	Adaption für Medienmärkte	193
9.1.4	Markt vs. Unternehmen	195
9.2	Kulturelle Unterschiede als Einflussfaktoren	196
9.3	Unterschiede im politischen System als Einflussfaktoren	198
9.4	Zusammenfassung	200
	Literatur	201
10	Warum produzieren Medien ihre Inhalte nicht selbst?	207
10.1	Wertschöpfungskette	208
10.2	Ressourcen	210

10.3	Netzwerkproduktion	215
10.4	Einflussfaktoren auf die Koordinationsform	220
10.5	Zusammenfassung	222
	Literatur	224
11	Warum ähneln sich Medieninhalte so sehr?	229
11.1	Homogenisierungstendenzen als Folge spezifischer Rahmen- und Marktbedingungen	230
11.1.1	Größenvorteile und hohe First-Copy-Kosten	231
11.1.2	Wettbewerbsvorteile der Imitation	231
11.1.3	Publikumsnachfrage auf der Basis des Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakters	232
11.2	Vielfalt und Homogenisierungstendenzen als Folge strategischen Verhaltens von Medienunternehmen	233
11.2.1	Vielfalt als Folge strategischer Positionierung und Produktdifferenzierung	234
11.2.2	Homogenisierungstendenzen als Folge strategischer Positionierung und Produktimitation	237
11.3	Homogenisierungstendenzen als Folge irrationaler Faktoren im Medienmanagement	240
11.4	Zusammenfassung	242
	Literatur	243
12	Sind Medien krisensicher?	247
12.1	Medienfinanzierung	248
12.2	Konjunkturabhängigkeit der Medien	249
12.2.1	Konjunkturabhängigkeit der Mediennachfrage	250
12.2.2	Konjunkturabhängigkeit der Werbeinvestitionen	255
12.2.3	Konjunkturabhängigkeit auf Rechtemärkten	256
12.2.4	Konjunkturabhängigkeit von Rundfunkbeitrag, Steuern und Subventionen	257
12.3	Konjunkturabhängigkeit der Medienproduktion	258
12.4	Langfristige Entwicklungen	259
12.4.1	Langfristige Entwicklung der Mediennachfrage	259
12.4.2	Langfristige Entwicklung der Medienproduktion	260
12.5	Zusammenfassung	262
	Literatur	264
13	Was unterscheidet Medienschaffende von Beschäftigten in anderen Branchen?	269
13.1	Qualitätseinschätzung des Personals	270
13.2	Stars als positionale Güter	271
13.3	Identifikation mit dem Produkt	274

13.4	Kreativität und Kreative.....	276
13.5	Koordination und Management von Kreativität.....	279
13.6	Personalmarkt.....	284
13.7	Zusammenfassung.....	286
	Literatur.....	288
14	Glossar.....	295



Warum sind Medien ein besonderes Gut?

1

Inhaltsverzeichnis

1.1 Medien als Wirtschaftsgüter: Gütereigenschaften	2
1.2 Medien als Kulturgüter: Gesellschaftliche Funktionen und Erwartungen	15
1.3 Zusammenfassung	20
Literatur	21

Gütereigenschaften, Medien als Wirtschaftsgut, Medien als Kulturgut, Marktversagen, Selbstbeschreibung der Gesellschaft

Was unterscheidet eine News-Website von einem Müsli-Riegel? Warum kann ich ein Buch weitergeben, nachdem ich es bereits gelesen (=konsumiert) habe, die Konzerteintrittskarte am Tag danach aber nicht? Was ist anders bei einer TV-Dokumentation als bei einem Fahrrad? Diese und ähnliche Vergleiche laufen alle auf die Frage hinaus: Durch welche Eigenschaften unterscheiden sich Medien von anderen Gütern?

Um diese Frage zu beantworten, muss zunächst klar sein, was genau mit Medien gemeint ist. Medienorganisationen erbringen verschiedene Leistungen und bieten diese auf unterschiedlichen Märkten an. Sie schaffen Medieninhalte für den Publikumsmarkt sowie Werberaum und -zeit und somit Kontaktchancen, die auf dem Werbemarkt angeboten werden. Diese Leistungen sind durch unterschiedliche Eigenschaften, das heißt einen je unterschiedlichen Warencharakter, gekennzeichnet. Dabei sind die Leistungen häufig miteinander verbunden und zudem an einen mehr oder weniger materiellen Träger gebunden oder auf ein Abspielgerät angewiesen (traditionell als Mediengattungen wie z. B. Print, TV, Online etc. bezeichnet). So wird im traditionellen Tageszeitungsmarkt der Inhalt (Nachrichten) mit dem Werberaum (Werbeanzeige) verknüpft und mit dem materiellen Träger (Papier) gehandelt. Der eigentliche Grund für die Nachfrage des Publikums ist jedoch das Interesse am Inhalt, womit dieser als das eigentliche Transaktionsgut anzusehen

ist (Sjurts, 2004, S. 162). Entsprechend laden sich Nutzer:innen die TikTok App nicht zum Selbstzweck auf ihr Smartphone, sondern weil sie Interesse an darüber zugänglichen Videos haben.

Im Folgenden konzentrieren wir uns daher auf Medieninhalte, die von Medienorganisationen zu einem Programm oder redaktionellen Konzept zusammengestellt, angeboten und vom Publikum bzw. von Teilpublika nachgefragt werden. Dabei diskutieren wir Besonderheiten, die sich zum Teil in Abhängigkeit des Trägers ergeben, über den sie nachgefragt werden. Darüber hinaus gehen wir jeweils kurz auf die Eigenschaften der Angebote im Werbemarkt ein (zu Kontaktchancen ausführlich siehe Abschnitt 7.5).

Medien sind in vielerlei Hinsicht als Waren oder Güter speziell. Ausgangspunkt ist der Doppelcharakter von Medien. Medien sind sowohl Wirtschafts- als auch Kulturgüter. Dabei haben sie Eigenschaften, die sie als Wirtschaftsgüter ökonomisch besonders machen und Eigenschaften, die sie als Kulturgüter gesellschaftlich relevant machen. Beides soll in diesem Kapitel erklärt werden. Auf der einen Seite werden Medien, analog zu anderen Wirtschaftsgütern, kommerziell produziert, um Gewinne zu erzielen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwiefern sich Medien als Wirtschaftsgüter von anderen Wirtschaftsgütern unterscheiden, und welche Konsequenzen dies hat. Dies wird in Abschnitt 1.1 skizziert. Auf der anderen Seite erfüllen Medien wichtige Funktionen für die Gesamtgesellschaft und ihre Teilbereiche, die nicht immer durch die individuelle Nachfrage der Rezipient:innen nach Medieninhalten gesichert, aber aus gesellschaftspolitischer Perspektive von großer Bedeutung sind. In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche besonderen gesellschaftlichen Erwartungen an die Medien gestellt werden. In Abschnitt 1.2 wird dieser Fragenkomplex erläutert, bevor die Antwort auf die übergreifende Frage des Kapitels „Warum sind Medien keine Ware wie jede andere?“ in Abschnitt 1.3 zusammengefasst wird.

1.1 Medien als Wirtschaftsgüter: Gütereigenschaften

Gütereigenschaften sind ein wichtiger Aspekt der Grundbedingungen der Nachfrage (siehe SVE-Modell in Abschnitt 9.1) und haben vielfältige Konsequenzen, z. B. dahingehend, ob und wie der Marktaustausch funktioniert oder welche Arten von Angeboten von den Medienorganisationen produziert werden. Sie werden im Folgenden vor allem auf der Grundlage der Neuen Institutionenökonomie (Erlei et al., 2016; Göbel, 2021; Heinrich & Lobigs, 2003; Richter & Furubotn, 2010) sowie aufbauend auf Güterklassifikationen (für eine Übersicht siehe Darby & Karni, 1973; Kuß & Kleinaltenkamp, 2020; Nelson, 1970; Sjurts, 2003) diskutiert.

Als Wirtschaftsgüter weisen Medien besondere Gütereigenschaften auf (Doyle, 2006; Heinrich, 2006, 2010a; Karmasin & Winter, 2002; Kiefer & Steininger, 2013; Picard, 2005; Siegert, 2006; Sjurts, 2011; von Rimscha, 2020). Diese zu kennen ist sowohl für Medienorganisationen und Regulierer als auch für die Wissenschaft vorteilhaft, um

Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen, passende Strategien zu formulieren oder allfällige Konsequenzen zu analysieren und ggf. prognostizieren zu können. Besprochen werden im Folgenden jene Eigenschaften, die einerseits gravierende Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des Medienmarktes haben, und andererseits die Medienproduktion massiv beeinflussen.¹

Dabei ist es nicht so, dass Medien Gütereigenschaften aufweisen, die sonst nirgends zu beobachten wären. Die Eigenschaften finden sich auch bei anderen Produkten und Dienstleistungen, vor allem, wenn es sich um Infrastrukturgüter und -leistungen handelt, wie im Fall der Strom- und Wasserversorgung oder des Zugangs zu öffentlichem Verkehr oder Telekommunikationsnetzen. Das Besondere im Fall der Medien ergibt sich daraus, dass sie viele spezielle Gütereigenschaften und zudem eine spezifische Kombination aus diesen Gütereigenschaften aufweisen.

1.1.1 Medien als öffentliche und private Güter

Die Antwort auf die Frage, ob Medien private oder öffentliche Güter sind, hat weitreichende Konsequenzen: Von ihr hängt ab, ob Medien überhaupt marktfähig sind, das heißt, ob sie sinnvoll über einen Markt organisiert bzw. ausgetauscht werden können. Die Marktfähigkeit wird üblicherweise über die Anwendung zweier Kriterien geprüft: das Ausschlussprinzip und die Konsumrivalität. Beim Ausschlussprinzip wird gefragt, ob Personen, die für ein Gut nicht bezahlen, von dessen Konsum bzw. dessen Nutzung ausgeschlossen werden können. Falls ja, ist das Ausschlussprinzip gegeben. Bei der Konsumrivalität wird gefragt, ob ein Gut beim Konsum bzw. bei der Nutzung verbraucht wird. Falls ja, ist Konsumrivalität gegeben. Nur wenn beide Bedingungen vorliegen, handelt es sich um ein privates Gut, das unproblematisch über den Markt gehandelt werden kann. Ist Konsumrivalität gegeben, aber niemand kann oder soll vom Konsum bzw. der Nutzung ausgeschlossen werden, handelt es sich um Allmendegüter (z. B. Fischschwärme in internationalen Gewässern). Können Nicht-Zahler vom Konsum bzw. der Nutzung ausgeschlossen werden, aber das Gut verbraucht sich nicht im Konsum, spricht man von Klubbütern (z. B. Video-on-Demand). Ist weder der Ausschluss praktikierbar

¹ Einige der Eigenschaften werden mit ihren Auswirkungen auch Thema der anderen Kapitel sein, weshalb in Klammern diese Kapitel zusätzlich genannt werden: Medien als öffentliche oder private Güter (auch Kapitel 4 und 7), externe Effekte von Medien und Medien als meritatorische Güter (auch Kapitel 4 und 5), der Dienstleistungscharakter von Medien und der mangelnde Schutz des geistigen Eigentums (auch Kapitel 10 und 11), die mangelnde Qualitätstransparenz bei Medien (auch Kapitel 2), die Unsicherheit in der Medienproduktion (auch Kapitel 10 und 11), die hohen First-Copy-Kosten und die Fixkostendegression (auch Kapitel 6 und 11) sowie die Orientierung an zweiseitigen Märkten (auch Kapitel 3 und 7).

noch die Rivalität im Konsum gegeben, handelt es sich um öffentliche Güter (Kiefer & Steininger, 2013, S. 135). Diese Güter können nur bedingt über den Markt gehandelt werden; es kommt zum Marktversagen, das heißt Angebot und Nachfrage sind nicht über den Preis gekoppelt und eigentlich nützliche Güter werden nicht produziert, da die nötigen Ressourcen nicht über den Markt passend zugeteilt werden.

Bei Medien muss unterschieden werden, ob diese Prinzipien auf die materiellen Träger oder auf die Inhalte angewendet werden. Medieninhalte, also Informationen oder unterhaltende Beiträge, verbrauchen sich nicht im Konsum, die Rivalität im Konsum ist nicht gegeben: Ein Mensch kann eine Serie anschauen, auch wenn andere diese zeitgleich eingeschaltet haben, oder einen Blogpost lesen, den zuvor bereits andere aufgerufen hatten. Der Medieninhalt wird auch nicht schlecht, weil andere ihn vorher genutzt haben. Allenfalls ist er veraltet, wenn er verspätet genutzt wird, so z. B. die Nachrichtensendung von gestern. Aktualität kann also Nicht-Rivalität im Konsum teilweise kompensieren, dennoch bleibt Nicht-Rivalität im Konsum bei Medieninhalten bestimmend. Der Ausschluss von Medieninhalten ist ebenfalls nur bedingt möglich. Bei Informationen funktioniert dies nicht, denn sie könnten auch einfach weitergesagt oder über andere Kanäle weiterverbreitet werden. Insofern lässt sich fast niemand von der reinen Information ausschließen. Bei Inhalten aus der Kategorie Unterhaltung kommt es maßgeblich auf das Rezeptionserlebnis an. Eine Nacherzählung z. B. eines Fußballspiels hat vermutlich nicht denselben Unterhaltungsnutzen wie die Rezeption desselben, deshalb ist hier ein Ausschluss grundsätzlich möglich. Realisiert wird ein Ausschluss häufig durch die Verbindung der Medieninhalte mit einem Träger, wie etwa mit dem Papier, auf das der informative bzw. unterhaltende Inhalt gedruckt ist, oder mit der Leinwand, vor der nur eine begrenzte Anzahl Kinossessel platziert werden können. Alternativ ist ein technischer Ausschluss möglich, z. B. wenn Dateien codiert sind oder Inhalte erst nach einem Login zugänglich sind. Bei werbefinanzierten Medien wie etwa dem frei empfangbaren Fernsehen ist ein Ausschluss dagegen gar nicht gewünscht, da das Publikum ja gerade für die Werbung maximiert werden soll.

Wir haben es bei den Medien also fallweise mit Klubgütern und fallweise mit öffentlichen Gütern zu tun. Nicht-Ausschließbarkeit und Nicht-Rivalität im Konsum bei öffentlichen Gütern ermöglichen Trittbrettfahren, also Nutzung ohne entsprechende Bezahlung, und führen damit zu Finanzierungsproblemen im Publikumsmarkt. Das heißt, Rezipient:innen bezahlen nichts für die Mediennutzung, weil sie Inhalte auch gratis sehen, hören oder lesen können (siehe auch Abschnitt 7.3). Es ist daher mit Marktunvollkommenheiten in den Publikumsmärkten zu rechnen, worauf die Politik meist mit Regulierungsmaßnahmen reagiert. Demgegenüber ist das Angebot im Werbemarkt ein klassisches privates Gut, Ausschließbarkeit und Rivalität im Konsum sind gegeben, und der Markt kann funktionieren; die Nachfrage führt dazu, dass ein entsprechendes Angebot bereitgestellt wird.

1.1.2 Externe Effekte von Medien und Meritorik

Als externe Effekte werden solche Auswirkungen bezeichnet, die nicht im Preis des Gutes enthalten sind. Dies sind vor allem gesellschaftliche Kosten und Nutzen des Konsums bzw. der Nutzung eines Gutes. Autofahren mit Verbrennungsmotoren ist z. B. damit verbunden, dass über die Abgase ein Schaden auch für jene Menschen entsteht, die weder selbst Auto fahren noch Autos verkaufen. Die gesellschaftlichen Kosten sind zunächst weder im Preis des Fahrzeugs noch des Kraftstoffs enthalten. Üblicherweise wird dann von staatlicher Seite korrigiert, etwa durch gesetzliche Regelungen, Steuern oder Abgaben bei negativen Effekten sowie Subventionen bei positiven Effekten.

Der Mediennutzung werden sowohl negative als auch positive externe Effekte zugeschrieben. Pauschal wird davon ausgegangen, dass die Nutzung bestimmter Medieninhalte, wie z. B. Pornografie oder exzessiver Gewaltdarstellungen, problematische Auswirkungen auf das Verhalten Jugendlicher hat. Zugleich wird angenommen, dass die Nutzung von informativen Medienangeboten zu gut informierten Bürger:innen führt, die in der Folge z. B. fundierte Entscheidungen bei Wahlen treffen können, womit die staatsbürgerliche Handlungskompetenz gesichert ist. Es liegt daher nahe, Medien bereits aufgrund ihrer externen Effekte sowohl gesetzlich als auch mit monetären Anreizen oder Sanktionen zu regulieren. Dies trifft umso mehr zu, da Medien als meritorische Güter diskutiert werden.

Bei meritorischen und demeritorischen Gütern klaffen private Konsument:innenpräferenzen und gesellschaftlich wünschenswerter Konsum auseinander: Der Konsum meritorischer Güter, wie z. B. von Gemüse, ist gesellschaftlich erwünscht, weil positive externe Effekte erwartet werden können (gesündere Bevölkerung und weniger CO₂-Ausstoß als bei Fleisch als Nahrungsmittel); die Güter werden aber individuell nicht in dem gesellschaftlich erwünschten Maß nachgefragt. Da die Nachfrage entsprechend begrenzt ist, werden die Güter auch nicht umfassend produziert. Der Konsum demeritorischer Güter, z. B. von Tabak, ist gesellschaftlich nicht erwünscht, weil negative externe Effekte die Folge sind (Gesundheitsprobleme); die Güter werden aber individuell sehr viel stärker nachgefragt als gesellschaftlich erwünscht, weshalb sie auch umfangreich produziert werden.

Informative Medienangebote werden als meritorische Güter verstanden, da sie das meritorische Bedürfnis Informiertheit bedienen. Es ist wünschenswert, dass das Publikum sie in großem Umfang nachfragt, da die Gesellschaft positive externe Effekte – das heißt die Erfüllung gesellschaftlicher Funktionen – von der Nutzung erwartet. Leider konsumiert das Publikum zu wenig informative Medienangebote, sodass die Befürchtung besteht, dass kommerzielle Medienorganisationen die Angebote nicht in genügendem Umfang produzieren würden. Umgekehrt stellen kommerzielle Medienorganisationen in großem Umfang Medienangebote zur Verfügung, denen keine positiven und fallweise sogar negative externe Effekte nachgesagt werden, weil hier die Nachfrage wesentlich größer ist als gesellschaftlich erwünscht.

Wird also die Medienproduktion durch die individuellen Konsumpräferenzen und die daraus resultierende Nachfrage gesteuert, so wie es der Markt vorsieht, resultiert daraus eine Angebotsstruktur, die den gesellschaftlichen Bedarf vor allem nach Information nur bedingt abdeckt (siehe auch Abschnitt 1.2). Dieses Dilemma legitimiert, dass durch Regulierung in den Medienmarkt eingegriffen wird, um den Anteil an Angeboten zu erhöhen, die meritorische Bedürfnisse adressieren. Dies kann beispielsweise durch die Vorgabe geschehen, dass öffentlich-rechtliche Angebote auf der Startseite eines elektronischen Programmführers (EPG) auffindbar sein müssen (§ 84 MStV), oder durch den Versuch, Empfehlungsalgorithmen so zu gestalten, dass Nutzer:innen nicht nur ihren Vorlieben entsprechend Inhalte vorgeschlagen bekommen, sondern auch meritorische Inhalte (Grün & Neufeld, 2022, 2023; siehe auch Fallbeispiel 1.1).

Fallbeispiel 1.1: Algorithmen und Meritorik

Öffentlich-rechtliche Sender sind aufgrund ihres Programmauftrags in besonderem Maße gefordert, meritorische Inhalte anzubieten. Der Algorithmus, mit dem das ZDF den Nutzer:innen der Mediathek Inhalte vorschlägt, basiert daher nicht nur auf den im Streaming allgemein üblichen Metriken wie Abrufvolumen oder Klickrate und Verweildauer. Hinzu kommen fünf Metriken, die das ZDF als Public Value Metrics bezeichnet: Coverage, Novelty, Popularity, Diversity und Serendipity (ZDF, 2023).

Coverage beschreibt, wie viel des Programmangebots in der Mediathek überhaupt empfohlen wird. Das ZDF sieht es als seine Aufgabe an, alle seine Inhalte über den Algorithmus zu verteilen, nicht nur die neuen und erfolgreichen, die ohnehin nachgefragt werden.

Novelty beschreibt, inwieweit es gelingt, bisher wenig genutzte Inhalte anzubieten und damit indirekt das Programmvermögen auszuschöpfen und das Publikumsinteresse zu verbreitern.

Popularity ist die Rangfolge der Beliebtheit von Inhalten. Sie ist das Gegenstück zu Novelty. Sie kann verwendet werden, um zu unterscheiden, was beliebt ist und was tatsächlich für interessant befunden wird.

Diversity beschreibt, inwieweit Vielfalt abgebildet wird. Das ZDF bezieht Vielfalt auf Programmparten/Rubriken. Ein hoher Wert bedeutet, dass alle Kategorien in der Empfehlung des Algorithmus enthalten sind; keine Diversity bedeutet, dass nur eine Kategorie empfohlen wird.

Serendipity beschreibt die tatsächlich genutzte Vielfalt, d. h. ob ein:e Zuschauer:in die empfohlene Vielfalt (Diversity) auch annimmt oder nur das immer gleiche persönliche Lieblingsgenre schaut.

Die Metriken sind nicht gleichwertig. Coverage und Novelty beziehen sich auf die Empfehlungen im Aggregat, Serendipity auf eine konkrete Empfehlung und die Reaktion darauf. Prinzipiell möchte das ZDF die Nutzung der Mediathek auch ohne Login ermöglichen, ein Kennwert wie Serendipity, der Meritorik ganz

konkret erfasst, ist aber nur möglich, wenn die Nutzungshistorie der bzw. des jeweiligen Zuschauenden bekannt ist. Auch ein Public-Service-Algorithmus kann also besser sein, wenn mehr Informationen zur Verfügung stehen. Einige Beobachter:innen plädieren daher dafür, dass öffentlich-rechtliche Sender eigene Logins stark nutzen sollten, weil sie nur so an den Datenschutz gelangen, mit dem Algorithmen trainiert werden können, die den Programmauftrag besser erfüllen, statt kommerziellen Metriken hinterherzulaufen (Bennett, 2018; Echterhoff, 2015).

Im Gegensatz zum *ZDF* sieht der *ORF* grundsätzlich einen Login vor, die Mediathek ‚ORF on‘ nutzt Mediakey, die gemeinsame Login-Lösung der österreichischen Medien. ‚PlaySRF‘, die Mediathek des Service Public in der Deutschschweiz, setzt vollständig auf Cookies, um Personalisierung zu ermöglichen. Nutzer:innen können auch hier gezielt Sport und Unterhaltung als Favoriten auswählen und so meritorische Inhalte in den Hintergrund schieben.

Das *ZDF* setzt Empfehlungsalgorithmen je nach Kontext unterschiedlich intensiv ein. Die Startseite von *ZDF info* wird vollständig algorithmisch bestückt (Kreis, 2022), auf der Startseite der *ZDF*-Mediathek (Stand Februar 2024) sind die ersten drei Platzierungen der Redaktion vorbehalten.

Auch das Angebot im Werbemarkt (Werberaum und Werbezeit) impliziert externe Effekte, die aber durchaus gewollt sind: Werbung will per se etwas erreichen, z. B. Wissen über ein Angebot aufbauen, Einstellungen verändern oder Handlungen initiieren. Je nachdem, um welche Produkte und Zielgruppen es sich handelt, können auch unerwünschte Effekte befürchtet werden, weshalb die Regulierung eingreift (z. B. Jugendschutz in der Werbung, Werbeverbot für Tabak und teils für alkoholische Getränke).

1.1.3 Dienstleistungscharakter von Medien und der mangelnde Schutz des geistigen Eigentums

Grundsätzlich kann diskutiert werden, ob Medieninhalte einer Handelstätigkeit gleichen (wie z. B. einem Supermarkt), Sachgüter (wie z. B. Staubsauger) oder Dienstleistungen (wie z. B. Finanzdienstleistungen) sind. In der neueren betriebswirtschaftlichen Forschung, insbesondere in Bereichen des Dienstleistungsmanagements, wird die klassische Trennung von Sach- und Dienstleistung als nur bedingt zweckmäßig angesehen, da sie viele Probleme aufwirft. Tatsächlich enthalten Sachgüter meist einen Dienstleistungsanteil und Dienstleistungen benötigen meist einen materiellen, also produkthaften Träger. Zur Unterscheidung wird vielmehr auf das *Uno-actu*-Prinzip verwiesen, das unterscheidet, inwiefern die Präsenz der Kundin oder des Käufers zur Erbringung der Leistung nötig ist. Von Dienstleistungen wird gesprochen, wenn beim Leistungserstellungsprozess eine hohe Integrativität von Produzenten und Konsument:innen

vonnöten ist. Während also beim Haareschneiden beide Beteiligte – Anbieter:in und Nachfrager:in – anwesend sein müssen, ist das bei der Produktion eines Müsliriegels beispielsweise nicht der Fall.

Medieninhalte sind überwiegend als Dienstleistungen anzusehen. Dies liegt daran, dass Kennzeichen für Dienstleistungen wie mangelnde physische Greifbarkeit (Immaterialität) und Integrativität der Beteiligten zutreffen – wenn auch nur in spezifischer Art und Weise und teils abhängig von der Mediengattung, also vom Träger.

Bei Printangeboten (Zeitungen, Magazine) ist die physische Greifbarkeit durch den Träger Papier eindeutig vorhanden und zudem das *Uno-actu-Prinzip* aufgehoben. Journalist:innen schreiben ihre Artikel nicht im Beisein der Leser:innen. Dennoch haben auch Printmedien einen Dienstleistungscharakter, weil die Lesenden über die Rezeption in den Gesamtprozess integriert werden. Eine Zeitung ohne Lesende ist nur Papier, aber kein Medium. Rundfunk- und Onlineangebote haben einen stärkeren Dienstleistungscharakter, weil der Träger dort nicht mit einem bestimmten Angebot verbunden ist, und weil Produzenten und Publikum zeitlich zusammentreffen müssen (Integrativität der Beteiligten). Zwar können diese Medieninhalte aufgrund von Aufzeichnungstechniken Produktcharakter annehmen (z. B. DVD, CD), dieser bezieht sich jedoch – wenn er denn überhaupt gegeben ist – immer auf die Träger, nicht auf die inhaltlichen Angebote. Die Medieninhalte selbst sind keine Produkte, sondern vielmehr in Produktform geronnene Dienstleistungen. Deshalb gelten verschiedene Besonderheiten von Dienstleistungen auch für Medien. Dies ist auch für das Medienangebot auf dem Werbemarkt zutreffend, da Werberaum und Werbezeit zwar mehr oder weniger physisch sind, die Herstellung von Publikumskontakten aber eindeutig Dienstleistungscharakter hat. Beim Real-Time-Bidding für personalisierte Onlinewerbung werden Werbekunden und Nutzer:innen unmittelbar zusammengebracht. Eine solche Dienstleistung ist nicht lagerfähig, die Werbeaufmerksamkeit kann nicht gespeichert und erst später angeboten werden.

Zudem verweist auch die Individualität der Medienproduktion auf den Dienstleistungscharakter: Medieninhalte bestehen aus zahlreichen Elementen, deren Kombination nur bedingt in einer Art Rezept festgelegt ist und deren Beschaffenheit nur eingeschränkt anhand festgelegter Qualitätskriterien vorgegeben ist. Die Zusammenstellung zu einem Programm oder redaktionellen Konzept ist ein eigener kreativer Akt. Medieninhalte könnten also – zumindest theoretisch – immer anders ausfallen, obwohl versucht wird, diese Varianz über professionelle Standards gering zu halten.

Neben der Speicherfähigkeit wirkt sich der Dienstleistungscharakter auch auf die rechtliche Schutzfähigkeit von Medieninhalten aus. Damit Medienmärkte funktionieren, müssen diejenigen, die das Eigentum an den Angeboten besitzen, ihre Eigentumsrechte auch geltend machen, das heißt im Markt durchsetzen können. Dies geht nur, wenn die Eigentumsrechte geschützt sind. Das ist Gegenstand der institutionenökonomischen Theorie der Verfügungsrechte (Intellectual Property Rights, IPR), die sich mit der ökonomischen Analyse rechtlicher, technischer und ökonomischer Mechanismen zum Schutz des privatwirtschaftlichen Wertes immaterieller Güter befasst. Zwar gibt es einige Schutzregime des geistigen Eigentums, wie z. B. das Patentrecht, das Designrecht, das

Urheberrecht oder das Markenrecht, aber nur wenige sind in Bezug auf Medien wirksam. Anwendbar ist beispielsweise das Urheberrecht, das die Urheber von Werken aus Literatur und Kunst schützt.

Wendet man die IPR-Theorie auf Medien an (Fechner, 2023; Siegert et al., 2007), muss anhand der publizistischen Wertschöpfung (siehe Abschnitt 10.1) nochmals zwischen verschiedenen Leistungsbestandteilen von Medienangeboten unterschieden werden. Zudem werden Nicht-Ausschlussfähigkeit und Nicht-Rivalität relevant. Fertig produzierte Beiträge bzw. Sendungen, die den Charakter von Werken annehmen, sind vor allem über die Kopplung an einen Träger sowie über das Urheberrecht geschützt.

Neue Herausforderungen für das Urheberrecht mit seiner romantischen Konzeption von Autorschaft ergeben sich einerseits aus der Frage, was ein Werk ist. Noch mehr als in der Popmusik üblich bedienen sich z. B. TikTok-Videos häufig freimütig an popkulturellen Vorlagen und Samples, bringen aber auch selbst eine eigene kreative Leistung ein. Andererseits zeigt der Einsatz von künstlicher Intelligenz die Grenzen des klassischen Urheberrechts auf (Grätz, 2021). Kann ein Medienunternehmen Rechte an einem Text geltend machen, der von einem Chatbot geschrieben wurde? Oder müssten diese Rechte mit den Menschen geteilt werden, die den Bot programmiert haben? Ist also der Text das Produkt oder das Ergebnis der Dienstleistung, die von dem Produkt Chatbot erbracht wird? Zusätzlich verkompliziert wird diese Frage dadurch, dass generative Künstliche-Intelligenz-Systeme mit bestehenden Inhalten trainiert werden. Künstler:innen, aber auch Nachrichtenverlage, vermuten deshalb eine missbräuchliche Nutzung ihres geistigen Eigentums.

Journalistische Informationen als Bestandteile von fertig produzierten Beiträgen bzw. Sendungen genießen trotz ihres ökonomischen Werts (z. B. durch den Aufwand Informationen zu recherchieren) keinen rechtlichen Exklusivitätsschutz. Da sie zudem nicht ausschussfähig sind, können Rechercheleistungen anderer unentgeltlich verwertet werden, anstatt selbst zu recherchieren oder fremdrecherchierte Informationen kostenpflichtig zu erwerben.

Auch die Zusammensetzung einzelner Beiträge zu einem Programm, also das zugrunde liegende publizistische Konzept (in audiovisuellen Medien die Programmierung, bei den Nachrichten das redaktionelle Konzept), wird so gut wie nicht rechtlich geschützt. Die Schutzfähigkeit wird noch nicht einmal breit und ausführlich diskutiert, obwohl es eine wesentliche Grundlage für den Erfolg darstellt (z. B. bei Special-Interest-Magazinen oder einer Podcast-Serie). Sie werden in rechtlicher Hinsicht fast ausschließlich am Gegenstand von TV-Formaten diskutiert (siehe Abschnitt 10.4).

Insgesamt werden also Eigentumsrechte als Voraussetzung für einen Marktaustausch vorwiegend bei fertig produzierten Beiträgen bzw. Sendungen (Werken) berücksichtigt. Journalistische Information und publizistische Konzepte dagegen werden so gut wie nicht geschützt, was Auswirkungen auf die Produktionstätigkeit der Medienorganisationen und auf die Funktionsfähigkeit des Marktes hat. So gibt es wenig Anreize für Medienorganisationen, innovative, aber kostspielige Ideen umzusetzen, weil sie jederzeit nach Veröffentlichung von anderen plagiiert und imitiert werden können.

Dies führt zu parasitärem Imitationswettbewerb anstelle von dynamischem Innovationswettbewerb (Lobigs & Siegert, 2008). Teilweise lässt sich der mangelnde rechtliche Schutz durch technischen oder ökonomischen Schutz (effektivere und effizientere Geschäftsmodelle, First-Mover-Vorteile etc.) substituieren.

Die Eigentumsrechte an der Werbeträgerleistung (Werberaum und Werbezeit und über diese Publikumskontakte) sind dagegen intakt, sodass hier keine negativen Auswirkungen auf den Werbemarkt zu befürchten sind. Probleme entstehen hier allenfalls aus der Frage, wem die Metadaten gehören, ob also z. B. Informationen über den Werbekontakt einer bestimmten Rezipientin der Website oder dem Vermittler der Werbung gehören.

1.1.4 Mangelnde Qualitätstransparenz bei Medien

Qualitätstransparenz bezieht sich auf das Wissen, das Nachfrager vor dem Kauf oder dem Konsum bzw. der Nutzung über die Qualität eines Gutes haben können, um so wohlüberlegte, rationale Kaufentscheidungen zu treffen. So kann man sich z. B. vor dem Kauf eines Staubsaugers umfangreich über dessen Eigenschaften informieren (Saugkraft, Gewicht, Allergiefilter etc.). In Güterklassifikationen werden diesbezüglich Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter (SEV-Güter) unterschieden: Güter, deren Qualität vor dem Konsum bewertet und überprüft werden kann, gelten als Such- bzw. Inspektionsgüter (z. B. Staubsauger). Güter, bei denen die Qualitätsbeurteilung den Konsum voraussetzt, sind Erfahrungsgüter (z. B. Fertigpizza). Güter, deren Qualität selbst nach dem Konsum nicht beurteilt werden kann, werden als Vertrauensgüter bezeichnet (z. B. Medikament). Dabei gilt, dass Dienstleistungen aufgrund ihrer Immaterialität tendenziell in die Kategorien der Erfahrungs- und Vertrauensgüter fallen.

Deshalb sind auch Medienangebote nicht als Such- bzw. Inspektionsgüter einzuordnen, sondern vor allem als Erfahrungs- und Vertrauensgüter. Das Publikum kauft und nutzt die sprichwörtliche Katze im Sack, wie das bereits Akerlof (1970) beschrieben hat. Die Ursache für die mangelnde Qualitätstransparenz besteht in der schon oben erwähnten Individualität von Medieninhalten (siehe Abschnitt 1.1.3): Sie bestehen aus zahlreichen Elementen, deren Kombination nur bedingt einer fixen Rezeptur folgt und deren Beschaffenheit nur eingeschränkt anhand eindeutiger Kriterien empirisch überprüfbar festgeschrieben werden kann. Beim Publikum besteht dabei nicht nur eine gewisse Unkenntnis über die Qualität, sondern auch über den persönlichen Nutzen und den Preis. Um diese Parameter beurteilen zu können, müssten die Inhalte bereits bekannt sein, was jedoch deren Nutzung voraussetzen würde. Allerdings lassen sich Medieninhalte nicht zurückgegeben, wenn die gelieferte Qualität nicht der erwarteten entspricht. Zwar etablieren sich sukzessive Gütekriterien, so z. B. der Neuigkeitswert der Medieninhalte, oder formale Qualitätsaspekte, wie z. B. die regelmäßige zuverlässige Veröffentlichung neuer Videos oder eine verständliche Darstellungsweise bei Nachrichten. Dennoch bleiben mediale Inhalte klassische Erfahrungs- oder Vertrauensgüter.

Während Unterhaltungsangebote tendenziell zu den Erfahrungsgütern zählen, sind journalistische Angebote vor allem Vertrauensgüter. Bei Unterhaltungsinhalten kann ein:e Nutzer:in im Nachhinein beurteilen, ob er bzw. sie sich unterhalten gefühlt oder amüsiert hat. Bei journalistischen Angeboten kann oft nicht einmal nach der Rezeption beurteilt werden, ob die gelesenen Artikel oder die gehörten und gesehenen Inhalte den journalistischen Qualitätskriterien wie z. B. Aktualität, Relevanz und Objektivität entsprechen. Es bleibt letztlich nur 1) Vertrauen ins journalistische Agenda-Setting, das heißt in die Auswahl derjenigen Themen, die für das eigene Handeln von Relevanz sind, 2) Vertrauen ins journalistische Framing, das heißt in die angemessene und relevante Kontextualisierung der Berichterstattungsthemen, 3) Vertrauen in die faktische und damit nachprüfbare Richtigkeit der Berichterstattung, und 4) Vertrauen in die expliziten Bewertungen, die eine Einordnung und Gewichtung der Themen ermöglichen (Kohring, 2002; Obermaier, 2019). Medienskandale wie die erfundenen Reportagen von Claas Relotius, die angeblichen Interviews von Tom Kummer, aber auch die sogenannten Embedded Journalists in der Kriegsberichterstattung zeigen demgegenüber, wie wenig Übertreibungen, Fälschungen oder Nicht-Thematisierungen auffallen und kritisiert werden können.

So ist beim Zeitschriftenkauf die Ausrichtung der Medieninhalte aufgrund der thematischen Fokussierung ggf. erkennbar, allerdings erst, nachdem ein:e Rezipient:in bereits einmal eine Ausgabe gelesen oder zumindest etwas über das Magazin in Erfahrung gebracht hat. So ist für die *Bunte* bekannt, dass über Prominente berichtet wird, aber nicht, über welche Personen in der vorliegenden Ausgabe mit welchen Themen berichtet wird. Diese Aspekte kennen die Leser:innen erst nach Kauf und Lektüre. Unklar bleibt weiterhin, welche Qualität die Berichterstattung hat. Entspricht sie journalistischen Qualitätskriterien? Ist sie überhaupt wahr? Hat Starlett X tatsächlich mit Promi Y in dessen Villa in Monaco geflirtet oder ist das nur eine Spekulation? Derartige Meldungen sind für die Leser:innen in der Regel nicht nachprüfbar. Im Fall der Prominentenberichterstattung erscheint es weniger wichtig, ob es sich um eine Täuschung handelt oder nicht, das Publikum amüsiert sich ggf. auch über erfundenen Neuigkeiten und nimmt diese wissentlich in Kauf. Spätestens bei der Wirtschaftsberichterstattung, z. B. über Entlassungen in einer Fabrik, oder in der Politikberichterstattung über die Vorhaben von Kanzlerkandidat:innen nach der Wahl, ist die faktische Richtigkeit der Berichterstattung aber (wahl-)handlungsentscheidend.

Auch diese Gütereigenschaft beeinträchtigt die Funktionsfähigkeit des Medienmarktes und erfordert zusätzliche Mechanismen – aus institutionenökonomischer Perspektive institutionelle Arrangements – zur Korrektur der Marktunzulänglichkeiten. So werden beispielsweise zum Medienangebot selbst zusätzliche Informationen, also Meta-Informationen, eingesetzt, um die Qualität der Angebote transparenter zu gestalten. Zudem bauen Nutzungsentscheidungen stark auf Vertrauen in die zu erwartenden Leistungen auf (siehe auch Abschnitt 2.3).

Eine ähnliche Situation findet sich im Werbemarkt, das heißt, die Werbeträgerleistung der Medien ist letztlich ebenfalls durch eine mangelnde Qualitätstransparenz gekennzeichnet.

Werbeschaltungen werden in Auftrag gegeben, ohne vorher zu wissen, welchen konkreten Publikumserfolg ein Medieninhalt haben wird. Somit können auch die Werbetreibenden als Nachfrager von Werbemöglichkeiten (Werberaum und Werbezeit) vor dem Kauf bzw. der Buchung nicht genau abschätzen, welche Qualität (Publikumserfolg) die gekaufte bzw. gebuchte Werbemöglichkeit in dem entsprechenden Inhalt hat. Diskussionen z. B. um Werbeplatzierungen außerhalb des sichtbaren Bereichs von Webseiten zeigen, dass dieses Problem prinzipiell auch bei vermeintlich transparenter Onlinewerbung besteht. Gebucht wird auf der Basis von Leistungsversprechen, deren Einhaltung erst noch belegt werden muss. Hierin findet sich ebenfalls ein zusätzlicher Mechanismus, damit der Werbemarkt richtig funktionieren kann: Dem Informationsdefizit wird mit der Etablierung einer systematischen und repräsentativen Media- und Publikumsforschung entgegengewirkt und automatisiertes Tracking des Werbeerfolgs wird durch Auditing-Agenturen überprüft (siehe Abschnitt 7.5).

1.1.5 Unsicherheit und Unbestimmtheit in der Medienproduktion

Die nicht klar festgelegte und häufig aktuell angepasste qualitative und quantitative Zusammensetzung von Medieninhalten und publizistischen Konzepten begründet eine Unsicherheit und Unbestimmtheit als Eigenschaft von Medien. Das Verhältnis von Input und resultierendem Output ist nicht eindeutig: Erstens ist die Art des notwendigen Inputs nicht genau bekannt (geringe Ähnlichkeit der Aufgabe, siehe auch Abschnitt 1.1.4). Zweitens besteht keine eindeutige Beziehung zwischen der Menge des Inputs und der Menge des Outputs, unabhängig davon, ob der Output anhand von Volumen oder erzielter Reichweite gemessen wird. Drittens kann der Wert des Outputs nicht eindeutig auf die Menge und Qualität des Inputs bezogen werden (Heinrich, 2006, S. 76, 2010b, S. 128). So kann z. B. nicht festgelegt werden, wie viele und welche Art von Nachrichten (Input) in einer Nachrichtensendung (Output 1) zusammengestellt werden müssen, damit das Publikum die Sendung ansieht (Output 2). Dies ist hochgradig von der Nachrichtenlage abhängig, also davon, welche relevanten Ereignisse tatsächlich stattfinden. Hier zeigt sich besonders die geringe Ähnlichkeit der Aufgabe. Auch in Unterhaltungssendungen lassen sich selten Patentrezepte anführen. Eine Regel, wonach etwa der Einsatz von zwei Ermittler:innen in einer Krimiserie zu hohen Abrufzahlen führt, aber vier Ermittler:innen ein geringes Publikumsinteresse nach sich ziehen, kann so nicht formuliert werden. Entsprechend variieren die Erfolgsfaktoren für verschiedene Mediengattungen und Genres (Sommer & von Rimscha, 2013).

Unsicherheit ist ein wesentliches Merkmal journalistischer Produktion, das sich auch auf die künstlerische Produktion übertragen lässt: Journalistische Produktion wird zwar häufig zu großen Teilen inhouse erbracht, gleichwohl wird zunehmend mehr durch Nachrichtenagenturen und Freelancer:innen zugeliefert. Journalistische Produktion ist durch eine Orientierung an der Gesellschaft und an Ereignissen gekennzeichnet (Hantzsch et al., 2019) und legt Wert auf Aktualität. Dabei kann die Aufgabe inhaltlich nur bedingt konkretisiert werden: Beispielsweise müssen unvorhergesehene Ereignisse in

die Programme aufgenommen werden und können kurzfristig viele Ressourcen binden. Die Qualität von zugeliefertem, das heißt fremdproduziertem Material kann nur eingeschränkt beurteilt werden. Eine industrielle, standardisierte Fertigung in konkret zerlegbare Arbeitseinheiten ist ebenfalls kaum möglich. Journalistische Produktion ist also aufgrund ihrer Gesellschafts- und Ereignisorientierung durch außermediale Ereignisse strukturiert und folglich nur bedingt planbar. Insofern ist im Voraus auch nicht absehbar, wie viel Input für eine bestimmte Menge Output gebraucht wird. Wie im obigen Beispiel aufgeführt, kann nicht vorab festgelegt werden, wie viele Ereignisse in eine 15-minütige Nachrichtensendung aufzunehmen sind. Überraschende Vorkommnisse, wie z. B. Naturkatastrophen oder Attentate, müssen journalistisch bearbeitet werden. Der Output ist auch vom Bildmaterial abhängig, das für einen Beitrag zur Verfügung steht.

Unterhaltungsproduktion basiert überwiegend auf dem Einkauf von Inhalten oder Netzwerkproduktionen und ist vor allem durch „Markt- und Ergebnisorientierung“ (Altmeppen, 2008, S. 41) geprägt. Gleichwohl sind auch dort die Zutaten, die einen erfolgreichen Inhalt ermöglichen, variabel. Muss der Moderator einer Quizsendung ein sehr bekannter (und deshalb teurer) Star sein oder lässt sich die Show auch mit einem Newcomer bewerkstelligen? Sind zwei Influencerinnen in einer ‚Collab‘ besser als eine allein? Wie viele Bilder sind in einer Zeitschrift optimal? Sollen in einer Publikumszeitschrift Politik- und Prominentenberichterstattung immer kombiniert werden? Diese Unbestimmtheit der Input-Output-Relation führt unter anderem dazu, dass häufig auf in anderen Märkten bereits erprobte Konzepte zurückgegriffen wird (z. B. TV- und Streaming-Formate, Zeitschriftenkonzepte) oder aber erfolgreiche Inhalte kopiert werden.

Der Wert des Outputs kann nicht eindeutig auf die Menge und Qualität des Inputs bezogen werden. Oft begeistert sich das Publikum für relativ kostengünstig produzierte und einfache Konzepte, während teure Produktionen nicht den erhofften Publikums-erfolg realisieren, wie beispielsweise beim Film sehr deutlich wird. Zwar wird versucht, den Erfolg bzw. die Einnahmen durch Marketing möglichst frühzeitig zu beeinflussen. Da aber der Reichweitenerfolg neuer Konzepte auch mit gutem Marketing unplanbar bleibt, müssen Preisnachlässe für den Fall, dass die versprochenen Reichweiten nicht erzielt werden, kalkuliert werden. Auch dies führt dazu, dass tendenziell mehr imitiert wird oder aber Lizenzen von bereits getesteten publizistischen Konzepten erworben werden.

Insgesamt führt dies gemeinsam mit dem mangelnden Schutz der Eigentumsrechte (siehe Abschnitt 1.1.3) dazu, dass Medienorganisationen nur bedingt im Qualitätswettbewerb miteinander stehen, sondern sich stärker an den Produktionskosten orientieren, was in einen Kostenwettbewerb mündet (Heinrich, 1996).

1.1.6 Hohe First-Copy-Kosten und Fixkostendegression

In der Kosteneinteilung der Produktion lassen sich fixe und variable Kosten unterscheiden. Fixe Kosten entstehen unabhängig von der Menge des Outputs, während variable Kosten in Abhängigkeit von der Menge des Outputs schwanken. Bei der

Produktion eines neuen Müsliriegels fallen demnach fixe Kosten an, z. B. für die Entwicklung der Rezeptur, unabhängig davon, wie viele Müsliriegel letztlich produziert werden. Variable Kosten fallen dagegen nur an, wenn überhaupt produziert wird, denn nur dann wird Material wie z. B. Getreide verbraucht. Je mehr Riegel produziert werden, desto größer die Summe variabler Kosten.

Medienproduktion ist durch hohe First-Copy-Kosten gekennzeichnet. Ein Großteil der Kosten entsteht für die Erstellung des Originals bzw. der ersten Version, die dann vervielfältigt wird. Dies trifft sowohl für Texte als auch für Audio- und Videoinhalte zu, unabhängig davon, über welche Medientechnik sie später rezipiert werden: Bereits für die erste Version müssen alle Recherchen durchgeführt, die Dramaturgie bzw. der Aufbau ausgearbeitet, der Text formuliert, das Layout gestaltet und das Bild- bzw. Filmmaterial erstellt sein, bevor hochgeladen, gestreamt, gedruckt oder gesendet werden kann. Auch im Unterhaltungsbereich müssen die Konzepte ausgearbeitet, die Darsteller:innen oder Moderator:innen verpflichtet und die Aufnahmen beendet sein, damit gesendet werden kann. Der gesamte Produktionsaufwand wird letztlich in der ersten Version konserviert.

Alle weiteren Kopien verursachen vergleichsweise wenige Kosten. Bei immateriellem Träger oder Trägermedien mit geringerem Distributionsaufwand verlagern sich die Kosten auf die Herstellung der ersten Version, da weitere Kopien relativ kostengünstig herzustellen sind. Ist der Träger materiell, wie z. B. bei gedruckten Tageszeitungen, fallen noch relativ hohe variable Kosten für Papier, Druck und die physische Verbreitung (Ausstragen bzw. Kioske beliefern) an. Rundfunkproduktionen weisen nur geringe variable Kosten auf. Wird digitaler Inhalt online verbreitet, gehen die variablen Kosten gegen null, wobei die Kosten für nutzungsnahe Zwischenspeicherung, Übertragungsbandbreite und Transcodierung für Streaminganbieter insgesamt durchaus große Kostenposten sind. Die absolute Höhe der First-Copy-Kosten ist abhängig vom Träger bzw. der Verbreitungstechnik. Medien, bei denen nur wenige variable Kosten anfallen, sind prädestiniert dafür, als Massenmedium auf hohe Stückzahlen zu zielen und haben die Tendenz zur horizontalen Konzentration (siehe Abschnitt 6.2). Gekoppelt mit der Nicht-Rivalität des Konsums machen die hohen First-Copy-Kosten eine Mehrfachverwertung desselben Inhalts attraktiv (siehe Abschnitt 11.1).

1.1.7 Verbundcharakter und Orientierung an zweiseitigen Märkten

Ein weiteres wesentliches Kennzeichen von Medieninhalten, publizistischen Konzepten und Programmen ist ihr Verbundcharakter. Das Angebotssystem der Medienorganisationen enthält sowohl journalistische und künstlerische Leistungen als auch die Werbeträgerleistung. Diese sind miteinander verknüpft, das heißt, sie werden teils gemeinsam produziert (z. B. gedruckt), vertrieben und genutzt. Auch eine konkrete Webseite wird im Moment der Nutzung durch eine Kombination von Elementen aus dem Content-Management-System und

dem Adserver erstellt. Diese Kopplung ist effizient und führt zu quantitativen Verbundvorteilen oder Economies of Scope. Daneben finden sich qualitative Verbundvorteile, wie z. B. der Aufmerksamkeits- und Glaubwürdigkeitstransfer von den redaktionellen auf die werblichen Inhalte (Heinrich, 2010b, S. 582–584; Siegert, 2020). Ludwig (1998, S. 224) sieht als weiteren Vorteil der Verknüpfung die Möglichkeit, redaktionelle Inhalte über Werbeeinnahmen quer zu finanzieren – auch über Mediengattungsgrenzen hinweg (vgl. Lobigs, 2018).

Der Verbundcharakter von Medien führt zu einer doppelten Orientierung an den zwei entsprechenden Märkten, dem Werbemarkt und dem Publikumsmarkt. Dieser Aspekt wird auch unter dem Begriff der zweiseitigen Märkte behandelt (Dewenter & Rösch, 2015) oder als „dual product/service market“ bezeichnet (Picard, 1989). Konkret produzieren Medienorganisationen Inhalte, mit denen sie Publikum anziehen und die vom Publikum nachgefragt werden. Der Zugang zum Publikum bzw. zu Zielgruppen und deren Aufmerksamkeit wird wiederum von der Werbewirtschaft nachgefragt. Beide Märkte sind durch indirekte Netzwerkeffekte miteinander verbunden, auch wenn die Finanzierung häufig nur über eine Marktseite, über den Werbemarkt, geleistet wird. Die Bedienung beider Märkte würde jedoch ohne eine gut funktionierende Media- und Publikumsforschung nicht funktionieren, weshalb diese Thematik ausführlicher in Abschnitt 7.5 behandelt wird.

1.2 Medien als Kulturgüter: Gesellschaftliche Funktionen und Erwartungen

Bereits in den Ausführungen zu externen Effekten von Medien und Meritorik (siehe Abschnitt 1.1.2) haben wir darauf hingewiesen, dass die individuelle Nachfrage nach Medieninhalten nicht automatisch die gesellschaftlichen Funktionen von Medien und Erwartungen adressiert und es hier eine Kluft geben könnte. Dabei stellt sich die Frage, welche gesellschaftlichen Funktionen von Medien über die individuelle Nachfrage hinaus eigentlich erbracht werden, warum Medien so speziell sind und folglich keine Ware wie jede andere. Ähnlich wie in Abschnitt 1.1.2 beziehen sich die gesellschaftlichen Funktionen auf die externen Effekte der Medien; kommunikationswissenschaftlich ausgedrückt: Weil Mediennutzung bestimmte Wirkungen verursacht, können Medien bestimmte gesellschaftliche Funktionen erfüllen. Diese Funktionen haben nicht nur spezifische Relevanz für das politische Leben, sondern auch für die Gesamtgesellschaft allgemein. Medien sind wichtige Instanzen im Meinungsbildungsprozess und deshalb demokratierelevant, darüber hinaus aber auch die Selbstbeobachtungsinstanz der Gesellschaft und Konstrukteure sozialer Wirklichkeit. Damit sind sie eben weit mehr als ihre ökonomische Einstufung als bestimmte Art von materialisierter Dienstleistung, die auf bestimmten Märkten gehandelt wird und deren Produktion allein durch die individuelle Nachfrage nach bestimmten Inhalten optimiert wird.

1.2.1 Gesellschaftliche Funktionen der Medien

Aus funktionalistischer Perspektive stehen die Funktionen der Medien im Mittelpunkt, also Leistungen der Medien für das Individuum, aber vor allem für bestimmte Teilbereiche der Gesellschaft und für die Gesellschaft als Ganzes. Diese Leistungen sind unabdingbar, damit Gesellschaften und ihre Teilbereiche funktionieren und weiterbestehen. Medien können nach McQuail und Deuze (2020) als Fenster zur Welt angesehen werden, weil wir über sie Zugang zu Ereignissen haben, die wir nicht persönlich erfahren könnten. Zugleich ist die Wiedergabe der Welt in den Medien wie in einem Spiegel perspektivisch und fallweise verzerrt sowie in jedem Fall selektiv, das heißt, aus der Menge aller Ereignisse werden nur bestimmte herausgefiltert. Dennoch fungieren die Medien als Wegweiser, weil sie Ereignisse bewerten und in einen Kontext einordnen. Auch in Zeiten von direkter Online-Kommunikation von Politik und Unternehmen dienen sie weiterhin als Intermediäre, um die Kommunikation und Informationen bestimmter Institutionen zugänglich zu machen. Neben der für alle gesellschaftlichen Bereiche geltenden Informationsfunktion sind es vor allem politische und soziale Funktionen, die das besondere Interesse an den Medien begründen (siehe Tabelle 1.1), weshalb diese in eigenen Abschnitten (1.2.2 und 1.2.3) behandelt werden.

Neben der neutralen Beschreibung dessen, was die Medien tun, spiegeln diese Funktionen vor allem auch normative Erwartungen, was die Medien für die Gesellschaft tun sollen. Einige dieser Funktionen, wie Entspannung und Unterhaltung, lassen sich relativ unproblematisch durch das Bedienen der individuellen Nachfrage der Rezipient:innen erfüllen. Beispielsweise finden sich für Unterhaltungsshows, Fußballübertragungen oder Beautytipps genügend große Publika, damit es auch für eine kommerzielle Medienorganisation rentabel ist, diese Inhalte anzubieten. Solche Angebote stehen

Tabelle 1.1 Gesellschaftliche Funktionen und Leistungen der Medien bzw. der Massenkommunikation (Quellen: Bonfadelli 2010; Jandura et al. 2017; McQuail und Deuze 2020)

Politik	Wirtschaft	Kultur – Soziales
Herstellung von Öffentlichkeit (Monitoring)	Warenzirkulation durch Werbung	Entspannung und Unterhaltung (Rekreativfunktion)
Identifikation von Themen (Frühwarnfunktion)	Kapitalverwertung und Wertschöpfung	Orientierung und Lebenshilfe (Orientierungsfunktion)
Artikulation von Meinungen (Forumsfunktion)	Herrschaftliche Funktion	Sozialisation von Werten und Normen (Sozialisationsfunktion)
Transparenz und Aufklärung (Kontroll-/Kritikfunktion)	Regenerative Funktion	Integration der Gesellschaftsmitglieder (Integrationsfunktion)
Anregung zur Teilnahme (Aktivierung)		

im Medienmarkt also auch ohne steuernden Eingriff zur Verfügung. Andere Funktionen, wie die Artikulation von Meinung und Kritik, lassen sich nur partiell durch die individuelle Nachfrage adressieren. Für ausführliche und detaillierte Politikberichterstattung jenseits einiger großer Themen finden sich häufig nicht genügend Rezipient:innen, die es für kommerzielle Medienorganisationen lohnenswert machen würden, diese Themen zu recherchieren, aufzubereiten und anzubieten. Man kann also nicht per se damit rechnen, dass sich diese Inhalte auch im Medienmarkt finden.

1.2.2 Funktion der Medien für die Meinungsbildung und Demokratie

Den politischen Funktionen der Medien wird in gesellschaftspolitischen Diskussionen und in wissenschaftlichen Analysen ein besonders großer Stellenwert eingeräumt, weil sie für Demokratien eine zentrale Rolle spielen. Die Herstellung von Öffentlichkeit, die Schaffung von Artikulationsmöglichkeiten für alle politischen Akteure, Kritik und Kontrolle von politischen Akteuren und Prozessen, die Frühwarnfunktion bei spezifischen Themen sowie die Aktivierung der Bürger:innen, sich am politischen Prozess zu beteiligen, sind Funktionen, die von den Medien in demokratischen Gesellschaften erwartet werden, weil sie für den Willensbildungsprozess konstitutiv sind.

Demokratien müssen sich in ihren politischen Entscheidungen am Volkswillen und am allgemeinen Interesse orientieren, nur dann sind diese Entscheidungen legitimierbar. Um aber bei politischen Entscheidungen, wie etwa bei Wahlen oder Abstimmungen, überhaupt sinnvoll urteilen zu können, müssen die Bürger:innen umfassend informiert sein. Und zwar darüber, welche Alternativen zur Wahl stehen, welche Konsequenzen welche Wahl jeweils haben könnte, wie andere Bevölkerungsgruppen möglicherweise abstimmen und dergleichen. Medien werden deshalb als zentrale Komponente im politischen Meinungsbildungsprozess angesehen, weil sie diese für politische Entscheidungen nötigen Informationen und Kenntnisse vermitteln (sollen).

Zudem sollen sie als Forum die Möglichkeit für alle Gesellschaftsmitglieder bieten, sich öffentlich zu äußern (Artikulationsfunktion) und die Bürger:innen aktivieren, am politischen Prozess teilzuhaben. Hier liegt die besondere Demokratierelevanz der Medien bzw. der medial vermittelten Öffentlichkeit. Denn nur, wenn Themen in der Öffentlichkeit diskutiert werden, das Für und Wider von Themen öffentlich abgewogen wird oder gesellschaftliche Konsensmöglichkeiten gefunden werden, lässt sich von einer qualitativ guten Willens- und Entscheidungsbildung sprechen, die Kern verschiedener Demokratiemodelle ist (vgl. z. B. Deliberationsmodell: Chambers, 2001; vgl. z. B. Diskursmodell: Habermas, 1990). Mit der deliberativen Funktion von Öffentlichkeit sind entsprechend hohe Anforderungen an die Politikberichterstattung verbunden. Es ist es wichtig, dass die Medien über eine Vielfalt an politischen Themen, Standpunkten, Ereignissen und Akteuren berichten, und dass sich diese Berichterstattung an Qualitätskriterien orientiert.

Dass diese Anforderungen von den Medien erfüllt werden können, wurde unter den Stichworten „Zwang zur Publizität“ (Münch, 1991, S. 95) oder „Symbolische Politik“ (Sarcinelli, 1987) früh angezweifelt. Die Diskussion speist sich aus zwei Perspektiven: Die Debatte um die Medialisierung der Gesellschaft beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Medien und Politik und verweist dabei auf Effekte, die die eigenständige Vermittlungslogik der Medien auf den politischen Prozess sowie auf die politischen Akteure hat (Donges, 2022; Imhof, 2006; Marcinkowski, 2015; Mazzoleni & Schulz, 1999). Vor diesem Hintergrund werden auch diejenigen Wirkungen thematisiert, die die demokratische Funktion der Medien und ihren Beitrag zur Deliberation tendenziell untergraben (Heinrich & Lobigs, 2004; Kepplinger, 2002). Zum Zweiten lassen sich aus der Debatte um die Ökonomisierung der Medien problematische Konsequenzen für die Berichterstattung ableiten (siehe Abschnitt 5.3).

1.2.3 Medien als Selbstbeobachtungsinstanz der Gesellschaft und Konstrukteure sozialer Wirklichkeit

Neben der Relevanz für das Funktionieren von Demokratien haben Medieninhalte noch eine sehr viel breitere Funktion bzw. Aufgabe. Systemtheoretisch und konstruktivistisch argumentiert sind sie die Instanzen zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung der Gesellschaft mittels Veröffentlichung von Themen (Gerhards, 1994, S. 87; Marcinkowski, 1993, S. 118): „Die Funktion der Massenmedien liegt nach all dem im Dirigieren der Selbstbeobachtung des Gesellschaftssystems“ (Luhmann, 2017, S. 118). Damit wird insbesondere in sogenannten Leitmedien (Jarren & Vogel, 2009) eine gesellschaftlich bekannte und akzeptierte Gegenwartsbeschreibung geschaffen, auf die sich alle Gesellschaftsmitglieder beziehen können, weil sie Grund zur Annahme haben, dass alle anderen diese Gegenwartsbeschreibung ebenso kennen (Luhmann, 2017).

Massenmedien dienen als Gedächtnis der Gesellschaft, das gesellschaftliche Kommunikation erst ermöglicht. Die Medien geben vor, welche Themen gesellschaftsweit relevant sind und diskutiert werden. Über die Veröffentlichung dieser Themen können alle Gesellschaftsmitglieder beobachten und sich im Idealfall darüber verständigen, was ihre Gesellschaft ausmacht. Dies gilt auch im Kontext von sich ausdifferenzierenden Medienrepertoires: Stark et al. (2021) haben gezeigt, dass trotz vermeintlicher Filterblasen und Echokammern, in denen das Publikum sich angeblich nur noch selbst bestätigen wollte, die Medien weiterhin in der Lage sind zu definieren, welche Themen für eine Gesellschaft wichtig sind. Sowohl die Integrations- als auch die Sozialisationsfunktion der Medien verweisen auf eben diesen Aspekt, denn sie bauen darauf auf, dass nicht nur Themen, sondern auch gemeinsame Werte und Normen über die Medien vermittelt werden. Damit gewinnen Medien eine Relevanz, die weit über das hinausgeht, was sie als Dienstleistungen im ökonomischen Sinn sind. Sie sind die Brille, durch die wir die meisten Aspekte der Gesellschaft wahrnehmen.

Zurecht kann allerdings eingewendet werden, dass diese Selbstbeobachtung trübe und sogar blinde Flecken hat, die Medien also kein umfassendes und objektives Abbild der Gesellschaft liefern, sondern die Selbstbeschreibung vielmehr eine Inszenierung gesellschaftlicher Themen ist. So konstruieren Medien mit ihren Themen eine Wirklichkeit, eine bestimmte Art von Medienrealität, die gleichwohl handlungsrelevant wird. Denn alle Menschen machen in ihrem Leben persönliche Erfahrungen, das heißt Primärerfahrungen. Dabei bilden diese Alltagserfahrungen einen bestimmten Horizont, in dem sie verortet sind. Dieser Erfahrungshorizont ist unterschiedlich umfassend, aber stets begrenzt. Sämtliche Erfahrungen, die wir darüber hinaus machen, alles, was wir darüber hinaus wissen, ist entweder durch andere Personen oder aber medial vermittelt. Diese Informationen werden als Sekundärerfahrungen bezeichnet. Vermittelt werden sie nicht nur durch die informativen Medieninhalte, sondern auch durch unterhaltende, non-fiktionale wie fiktionale Inhalte – von professionellen Medienschaffenden wie auch von Prosumers erstellten. Damit wird die von den Medien konstruierte Realität, die Medienrealität, zu einem wichtigen Element subjektiver Sinnggebung. Wir orientieren unser Handeln an persönlich gemachten Primärerfahrungen, die allerdings begrenzt sind, sowie an hochgradig medienvermittelten Sekundärerfahrungen. Das heißt, in einer von Massen- und sozialen Medien geprägten Gesellschaft ist Realität eine Medienrealität, und wir bauen unser Handeln und unsere Kommunikation darauf auf (Fromme et al., 2011; Stiegler, 2015).

Inwiefern wir also z. B. auf der Basis von Stereotypen und Vorurteilen (die Frauen, die Männer, die Alten, die Muslime etc.) handeln, ist nicht nur Ergebnis eigener – guter wie schlechter – Erfahrungen, sondern basiert auch auf medienvermittelten Wahrnehmungen. In all denjenigen Bereichen, in denen keine eigenen Erfahrungen vorliegen (können), verlassen wir uns auf Eindrücke, die durch andere Personen und Medien an uns herangetragen werden; so in vielen Aspekten, die fremde Kulturen, Religionen oder Länder betreffen. Das Bild, das Deutsche z. B. von der indischen Bevölkerung haben, dürfte je nach Alter und Mediennutzungsgewohnheiten neben den Informationen aus Nachrichten und Dokumentationen auch von ‚Merchant & Ivory‘-Filmen, der Rolle des Rajesh Koothrappali in der TV-Serie ‚The Big Bang Theory‘ oder der Figur Apu Nahasapeemapetilon aus der TV-Serie ‚The Simpsons‘ geprägt sein.

Vor diesem Hintergrund ist daher zu diskutieren, ob ein Medienangebot, das sich ausschließlich an dem orientiert, was sich auf dem Publikums- und dem Werbemarkt optimal vermarkten lässt, eine Medienrealität darstellt, die ohne Verkürzung und Einseitigkeit handlungsrelevant werden kann und soll. Denn dies könnte auch bedeuten, dass die Selbstbeobachtungs- und Selbstbeschreibungsfunktion der Medien für die Gesamtgesellschaft untergraben wird, „dass sich im Verlauf dieses Prozesses bestimmte Elemente und Ebenen der Kultur und Kommunikation aus den sozialen Kontexten, in denen sie eigentlich entstanden waren, abgelöst haben bzw. ablösen und in die Verfügungsgewalt privatwirtschaftlicher Unternehmen geraten sind“ (Krotz, 2001, S. 198).

1.3 Zusammenfassung

Medien unterscheiden sich von anderen Gütern erstens dadurch, dass sie als Wirtschaftsgüter viele spezielle Gütereigenschaften aufweisen: Sie sind tendenziell eher öffentlichen Gütern und Klubgütern zuzuordnen, produzieren wichtige erwünschte (z. B. Informiertheit) und unerwünschte (ggf. Gewaltbereitschaft) externe Effekte, erfüllen über die individuelle Nachfrage der Rezipient:innen die gesellschaftlichen Bedürfnisse nur bedingt (Meritokratie), haben einen ausgeprägten Dienstleistungscharakter und sind nur mangelhaft rechtlich schutzfähig. Zudem ist die Qualität der Inhalte für die Nachfrager (Publikum und Werbetreibende) nur bedingt transparent; die Medienproduktion ist von hohen First-Copy-Kosten und einer (mehr oder weniger steilen) Fixkostendegression sowie Unsicherheit und Unbestimmtheit der Input-Output-Relation gekennzeichnet; und schließlich orientieren sich Medien an zweiseitigen Märkten (Publikums- und Werbemarkt). Zweitens unterscheiden sie sich von anderen Gütern dadurch, dass sie spezielle Kombinationen dieser Gütereigenschaften aufweisen, die erhebliche Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit des Medienmarktes haben. Drittens unterscheiden sie sich von anderen Gütern dadurch, dass sie als wichtige Instanzen im Meinungsbildungsprozess demokratierelevant sind und als Selbstbeobachtungsinstanz der Gesellschaft und Konstrukteure sozialer Wirklichkeit eine tragende Institution des gesellschaftlichen Zusammenlebens darstellen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Was bedeutet die Aussage: „Medien besitzen einen Doppelcharakter“?
2. Welche gesellschaftlichen Funktionen und Erwartungen sollen Medien erfüllen?
3. Wie wird die Marktfähigkeit von Gütern geprüft und welche Konsequenzen haben die Ergebnisse?
4. Inwiefern kann man bei Medieninhalten von einer Dienstleistung sprechen?
5. Was sind Ursachen für die mangelnde Qualitätstransparenz bei Medien?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies* (2. Aufl.). Fordham University Press. <https://doi.org/10.1515/9780823292899>
Im ersten Kapitel über Medienunternehmen werden neben den Rahmenbedingungen, unter denen sie operieren, auch die Unterschiede diskutiert, die Medien von anderen Gütern unterscheiden. Dabei geht der Autor ähnlich wie hier auch darauf ein, dass der Nutzen von Medien nicht nur nach ökonomischen Maßstäben gemessen werden sollte.
- Hutter, M. & Throsby, C. D. (2007). Value and valuation in art and culture: Introduction and overview. In M. Hutter & C. D. Throsby (Hrsg.), *Beyond price: Value in culture, economics, and the arts* (S. 1–19). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511793820.002>

Die Autoren zeichnen die Tradition des Begriffs Wert im ökonomischen und im kulturellen Kontext nach. Zwar kann klar zwischen beiden unterschieden werden, doch nehmen sie auch aufeinander Bezug, sodass nicht von einem Gegensatz oder einer Unvereinbarkeit ausgegangen werden muss.

- Grau, C. & Hess, T. (2007). Kostendegression in der digitalen Medienproduktion: Klassischer First-Copy-Cost-Effekt oder doch mehr? *Medien-Wirtschaft*, 4(Sonderheft), 26–37. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2007-5-26>

Der Artikel fokussiert auf den First-Copy-Effekt, diskutiert ihn vor dem Hintergrund digitaler Medienproduktion und erweitert ihn um weitere Ansätze wie die Economies of Scope, um eine realistische Abbildung zu liefern.

- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.

Das Buch bietet eine hervorragende ökonomische Perspektive auf die Kreativbranche und nutzt dabei die Vertragstheorie als Rahmen. Die Einleitung „Economic properties of creative activities“ (S. 1–17) ist häufig zitiert der Maßstab für Gutseigenschaften von Kunst und Kulturgütern. Journalistische Inhalte sind nicht mitgedacht, aber für unterhaltende Medieninhalte sind Caves Ausführungen immer noch perfekt anwendbar.

Literatur

- Akerlof, G. A. (1970). The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Altmepfen, K.-D. (2008). Wer macht was? Organisationale Handlungsfelder in der TV-Contentproduktion. In G. Siegert & M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion* (S. 30–53). von Halem.
- Bonfadelli, H. (2010). Was ist öffentliche Kommunikation? In H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl., S. 111–142). Haupt.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Chambers, S. (2001). Constitutional referendums and democratic deliberation. In M. Mendelsohn & A. Parkin (Hrsg.), *Referendum democracy: Citizens, elites and deliberation in referendum campaigns* (S. 231–255). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781403900968_12
- Darby, M. R., & Karni, E. (1973). Free competition and the optimal amount of fraud. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 67–88. <https://doi.org/10.1086/466756>
- Dewenter, R., & Rösch, J. (2015). Einführung in die neue Ökonomie der Medienmärkte: Eine wettbewerbsökonomische Betrachtung aus Sicht der Theorie der zweiseitigen Märkte. *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04736-8>

- Donges, P. (2022). Medialisierung und Organisationen/Politische Akteure. In I. Borucki, K. Kleinen-von Königslöw, S. Marschall & T. Zerback (Hrsg.), *Handbuch Politische Kommunikation* (S. 541–553). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26233-4_37
- Doyle, G. (2006). *The economics of the mass media*. Elgar.
- Erlei, M., Leschke, M. & Sauerland, D. (2016). *Neue Institutionenökonomik* (3. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Fechner, F. (2023). *Medienrecht: Lehrbuch des gesamten Medienrechts unter besonderer Berücksichtigung von Presse, Rundfunk und Multimedia* (22. Aufl.). Mohr Siebeck.
- Fromme, J., Iske, S., & Marotzki, W. (Hrsg.). (2011). *Medialität und Realität: Zur konstitutiven Kraft der Medien*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92896-8>
- Gerhards, J. (1994). Politische Öffentlichkeit: Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 46(34), 77–105.
- Göbel, E. (2021). *Neue Institutionenökonomik: Grundlagen, Ansätze und Kritik*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838556659>
- Grätz, A. (2021). *Künstliche Intelligenz im Urheberrecht. Eine Analyse der Zurechnungskriterien und der Prinzipien der Verwandten Schutzrechte vor dem Hintergrund artifiziieller Erzeugnisse*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33041-5>.
- Grau, C., & Hess, T. (2007). Kostendegression in der digitalen Medienproduktion: Klassischer First-Copy-Cost-Effekt oder doch mehr? *MedienWirtschaft*, 4(Sonderheft), 26–37. <https://doi.org/10.15358/I613-0669-2007-S-26>.
- Grün, A., & Neufeld, X. (2022). Translating the public service media merit into metrics and algorithms. In J. Golbeck, F. M. Harper, V. Murdock, M. Ekstrand, B. Shapira, J. Basilico, K. Lundgaard, & E. Oldridge (Hrsg.), *Sixteenth ACM Conference on Recommender Systems* (S. 460–463). ACM. <https://doi.org/10.1145/3523227.3547380>
- Grün, A. & Neufeld, X. (2023). Transparently serving the public: Enhancing public service media values through exploration. In J. Zhang, L. Chen, S. Berkovsky, M. Zhang, T. Di Noia, J. Basilico, L. Pizzato & Y. Song (Hrsg.), *Proceedings of the 17th ACM Conference on Recommender Systems* (S. 1045–1048). ACM. <https://doi.org/10.1145/3604915.3610243>
- Habermas, J. (1990). *Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Hanitzsch, T., Vos, T. P., Standaert, O., Hanusch, F., Hovden, J. F., Hermans, L. & Ramaprasad, J. (2019). Role orientations: Journalists' views on their place in society. In T. Hanitzsch, F. Hanusch, J. Ramaprasad, & A. de Beer (Hrsg.), *Worlds of journalism: Journalistic cultures around the globe* (S. 161–197). Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/hani18642-008>
- Heinrich, J. (1996). Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? *Rundfunk und Fernsehen*, 44(2), 165–184.
- Heinrich, J. (2006). Medienprodukte — Medienangebote und Mediennutzung. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 73–96). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_4
- Heinrich, J. (2010a). *Medienökonomie: Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt* (3. Aufl.). VS Verlag.
- Heinrich, J. (2010b). *Medienökonomie: Band 2: Hörfunk und Fernsehen* (2. Aufl.). VS Verlag.
- Heinrich, J., & Lobigs, F. (2003). Neue Institutionenökonomik. In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie 1: Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft* (S. 245–268). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80394-8_9
- Heinrich, J., & Lobigs, F. (2004). Moralin fürs Volk: Gründe und Auswirkungen der Moralisierung in der Politik- und Wirtschaftsberichterstattung aus einer modernen ökonomischen Perspektive. In K. Imhof, R. Blum, H. Bonfadelli & O. Jarren (Hrsg.), *Mediengesellschaft: Strukturen,*

- Merkmale, Entwicklungsdynamiken* (S. 211–230). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-95686-6_12
- Hutter, M., & Throsby, C. D. (2007). Value and valuation in art and culture: Introduction and overview. In M. Hutter & C. D. Throsby (Hrsg.), *Beyond price: Value in culture, economics, and the arts* (S. 1–19). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511793820.002>
- Imhof, K. (2006). Mediengesellschaft und Medialisierung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 54(2), 191–215. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2006-2-191>
- Jandura, O., Wendelin, M., Adolf, M. & Wimmer, J. (Hrsg.). (2017). *Zwischen Integration und Diversifikation: Medien und gesellschaftlicher Zusammenhalt im digitalen Zeitalter*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15031-0>
- Jarren, O., & Vogel, M. (2009). Gesellschaftliche Selbstbeobachtung und Koorientierung: Die Leitmedien der modernen Gesellschaft. In P. Gendolla, A. Ligensa & D. Müller (Hrsg.), *Leitmedien: Konzepte – Relevanz – Geschichte* (S. 71–92). Transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839410288-003>
- Karmasin, M., & Winter, C. (2002). Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl., S. 15–39). Fink.
- Kepplinger, H. M. (2002). Mediatization of politics: Theory and data. *Journal of Communication*, 52(4), 972–986. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2002.tb02584.x>
- Kiefer, M. L., & Steininger, C. (2013). *Medienökonomik* (3. Aufl.). Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486859263>
- Kohring, M. (2002). Vertrauen in Journalismus. In A. Scholl (Hrsg.), *Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft* (S. 91–110). UVK.
- Krotz, F. (2001). Die Übernahme öffentlicher und individueller Kommunikation durch die Privatwirtschaft: Über den Zusammenhang von Mediatisierung und Ökonomisierung. In M. Karmasin, M. Knoche, & C. Winter (Hrsg.), *Medienwirtschaft und Gesellschaft: Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit* (S. 197–217). Lit.
- Kuß, A., & Kleinaltenkamp, M. (2020). *Marketing-Einführung: Grundlagen – Überblick – Beispiele* (8. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29512-7>
- Lobigs, F. (2018). Wirtschaftliche Probleme des Journalismus im Internet. In C. Nuernbergk & C. Neuberger (Hrsg.), *Journalismus im Internet: Profession – Partizipation – Technisierung* (2. Aufl., S. 295–334). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93284-2_11
- Lobigs, F., & Siegert, G. (2008). Applying IPR-theory to the analysis of innovation competition in mass media content markets. In C. Dal Zotto & H. L. van Kranenburg (Hrsg.), *Management and innovation in the media industry*. Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781959275.00009>
- Ludwig, J. (1998). Zur Ökonomie der Medien: Zwischen Marktversagen und Querfinanzierung. *Westdeutscher Verlag*. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07755-8>
- Luhmann, N. (2017). *Die Realität der Massenmedien*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17738-6>
- Marcinkowski, F. (1993). *Publizistik als autopoietisches System: Politik und Massenmedien. Eine systemtheoretische Analyse*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-87740-6>
- Marcinkowski, F. (2015). Die „Medialisierung“ der Politik. In R. Speth & A. Zimmer (Hrsg.), *Lobby Work: Interessenvertretung als Politikgestaltung* (S. 71–95). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09433-1_4
- Mazzoleni, G., & Schulz, W. (1999). ‘Mediatization’ of politics: A challenge for democracy? *Political Communication*, 16(3), 247–261. <https://doi.org/10.1080/105846099198613>
- McQuail, D., & Deuze, M. (2020). *McQuail’s media & mass communication theory* (7. Aufl.). Sage.
- Münch, R. (1991). *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft* (2. Aufl.). Suhrkamp.

- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *The Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329. <https://doi.org/10.1086/259630>
- Obermaier, M. (2019). *Vertrauen in journalistische Medien aus Sicht der Rezipienten*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31154-4>
- Picard, R. G. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. Sage.
- Picard, R. G. (2005). Unique characteristics and business dynamics of media products. *Journal of Media Business Studies*, 2(2), 61–69. <https://doi.org/10.1080/16522354.2005.11073433>
- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies* (2. Aufl.). Fordham University Press. <https://doi.org/10.1515/9780823292899>
- Richter, R., & Furubotn, E. G. (2010). *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung* (4. Aufl.). Mohr Siebeck.
- Sarcinelli, U. (1987). *Symbolische Politik: Zur Bedeutung symbolischen Handelns in der Wahlkampfkommunikation der Bundesrepublik Deutschland*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-89404-5>
- Siegert, G. (2006). Absatzmanagement: Preis-, Produkt- und Programmpolitik. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 693–713). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_34
- Siegert, G. (2020). Werbung als medienökonomischer Faktor. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (S. 421–444). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09560-4_25
- Siegert, G., Weber, R. H., Lobigs, F. & Spacek, D. (2007). *Der Schutz innovativer publizistischer Konzepte im Medienwettbewerb: Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung*. Nomos.
- Sjurts, I. (2003). Medienmanagement. In G. Bentele, H.-B. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Öffentliche Kommunikation: Handbuch Kommunikations- und Medienwissenschaft* (S. 523–538). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80383-2_29
- Sjurts, I. (2004). Der Markt wird's schon richten!? Medienprodukte, Medienunternehmen und die Effizienz des Marktprozesses. In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie: Band 2: Problemfelder der Medienökonomie* (S. 159–181). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80396-2_7
- Sjurts, I. (Hrsg.). (2011). *Gabler Lexikon Medienwirtschaft* (2. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6487-8>
- Sommer, C., & von Rimscha, M. B. (2013). Was macht Medien erfolgreich? Eine Übersicht und Systematisierung der prozess- und angebotsbezogenen Erfolgsfaktoren. *MedienWirtschaft*, 10(2), 10–27. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2013-2-12>
- Stark, B., Magin, M., & Jürgens, P. (2021). Maßlos überschätzt: Ein Überblick über theoretische Annahmen und empirische Befunde zu Filterblasen und Echokammern. In M. Eisenegger, M. Prinzing, P. Ettinger, & R. Blum (Hrsg.), *Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit: Historische Verortung, Modelle und Konsequenzen* (S. 303–321). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32133-8_17
- Stiegler, C. (2015). Medienrealität(en): Zur Konstruktion medialer Wirklichkeiten. In C. Stiegler, P. Breitenbach & T. Zorbach (Hrsg.), *New Media Culture: Mediale Phänomene der Netzkultur* (S. 181–194). Transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839429075-011>
- von Rimscha, M. B. (2020). Management and economics of media and communication: History and definition of the field. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 1–18). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-001>
- ZDF. (2023). Algorithmen in der ZDFmediathek. <https://hrdm-reco-modelcards-prod.appcluster.zdf.de>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Warum überleben Qualitätsmedien?

2

Inhaltsverzeichnis

2.1	Qualitätsmedien und die Debatte über Qualität in den Medien.....	28
2.2	Wahrnehmung von Qualität durch das Publikum	32
2.3	Medienmarkenstrategie als Qualitätsstrategie	35
2.4	Medienmarken-Reputation als Qualitätsorientierung im Medienmarkt	38
2.5	Qualitätsorientierung über Meta-Medien und Medienkritik	40
2.6	Die Zukunft der Qualitätsmedien.....	42
2.7	Zusammenfassung	43
	Literatur	44

Journalistische Qualität, Qualitätsdimensionen, Medienmarken, Medienkritik, Reputation

Diese Frage beschäftigt so oder in ähnlicher Form seit der Finanzkrise 2008/2009 die Medienbranche vieler Länder. Der konjunkturelle Einbruch der Werbeinvestitionen (siehe Abschnitt 12.2.2) hat gerade Tageszeitungen und darunter einige, die als Qualitätszeitungen tituliert werden, betroffen. Trotz des Wiederanstiegs des Werbevolumens in den Folgejahren konnten journalistische Medien nicht an das Vorkrisenniveau anknüpfen, da sich die Investitionen nun verstärkt auf suchwortgebundene Online-Werbung sowie verschiedene andere Formen der Online-Werbung (etwa in Videobeiträgen, in Form von grafischen Bannern oder im Kontext von Audio-Inhalten) konzentriert (Leibiger et al., 2024; Online-Vermarkterkreis (OVK) im Bundesverband Digitale Wirtschaft [BVDW], 2024). Da das Geschäftsmodell von Qualitätsmedien aber darauf beruht, die Zahlungsbereitschaft ihrer Leser:innen für publizistische Inhalte abzuschöpfen und gleichzeitig deren Aufmerksamkeit auf dem Werbe- und Anzeigenmarkt zu monetarisieren, gerät dieses nun vielfach ins Wanken. Es stellt sich die Frage danach, warum – oder besser ob und wenn ja, unter welchen Umständen – Qualitätsmedien überleben. Um sich einer Antwort zu nähern, muss zunächst geklärt werden, was Qualitätsmedien überhaupt sind.

Kann man die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, die *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)* und den *Standard* als Qualitätsmedien bezeichnen? Sind ‚Wer wird Millionär?‘ (*RTL*) bzw. ‚Die Millionenshow‘ (*ORF*), ‚Late Night Switzerland‘ (*SRF*) oder ‚Wer stiehlt mir die Show?‘ (*ProSieben*) ebenfalls Qualitätsinhalte? Spontane Einschätzungen dazu orientieren sich häufig am persönlichen Geschmack oder an einem elitären bildungs-bürgerlichen Standpunkt darüber, was Qualität sei – und was eben nicht. So einfach und so variabel ist jedoch die Frage der Medienqualität nicht zu beantworten. Zwar gilt die berühmte Aussage von Ruß-Mohl (1992, S. 85), „Qualität im Journalismus definieren zu wollen, gleich[e] dem Versuch, einen Pudding an die Wand zu nageln“ schon lange nicht mehr, denn die Journalismusforschung hat längst theoretisch gesättigte Konzepte zur Definition und Messung von Qualität hervorgebracht (für eine Übersicht siehe Löffelholz & Rothenberger, 2016). Allerdings ist es nach wie vor komplex, Qualität zu definieren. Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich um verschiedene Arten von Medienangeboten handelt, wie journalistische Berichte, Interviews, Serien, Magazine, Filme oder Shows. Darüber hinaus muss geklärt werden, aus wessen Perspektive Qualität betrachtet werden soll, etwa aus jener der Rezipient:innen oder der Werbewirtschaft (Abschnitt 2.1). Dabei stellt sich die Frage, inwiefern Rezipient:innen überhaupt dazu in der Lage sind, Qualität und Qualitätsunterschiede wahrzunehmen (Abschnitt 2.2). Die Betrachtung der verschiedenen Perspektiven auf Qualität führt schnell zu der Erkenntnis, dass das Publikum die Qualität der Medienangebote nur bedingt einschätzen kann und entsprechend auswählt. Außerdem weist es eine insgesamt geringe Zahlungsbereitschaft auf.

Betrachten wir diese Umstände zusammen mit den Marktumständen, dass der Medienmarkt zu Imitation und „more of the same“ neigt und die Medienunternehmen vor allem Kosten optimieren wollen (siehe Kapitel 5), stellt sich die Frage, warum Qualitätsangebote überleben, umso mehr. Es muss folglich ökonomische Mechanismen geben, die es Qualitätsmedien – jenseits von Medien mit öffentlichem Auftrag (siehe Kapitel 4) – erlauben, im Medienmarkt zu bestehen. Hier ist vor allem die Markenstrategie als Qualitätsstrategie der Medienunternehmen zu nennen, die in Abschnitt 2.3 diskutiert wird. Eine solche Strategie kann jedoch nur funktionieren, weil mit der Medienmarken-Reputation ein institutionelles Arrangement im Medienmarkt wirkt, wie wir in Abschnitt 2.4 erläutern werden. Aber auch Medienkritik und Meta-Medien können die Qualitätsorientierung des Publikums erhöhen, wie Abschnitt 2.5 zeigen wird. Ist dies aber angesichts aktueller Entwicklungen ausreichend, um mediale Qualitätsangebote dauerhaft zu sichern? Diese Frage wird im Abschnitt 2.6 problematisiert, bevor die Zusammenfassung im Abschnitt 2.7 auf die Frage des Kapitels antwortet.

2.1 Qualitätsmedien und die Debatte über Qualität in den Medien

Insgesamt finden sich unzählige Versuche, eine allgemeine theoretische Grundlage für die Beurteilung von Qualität aus unterschiedlichen Perspektiven – erfolgsorientierten, aufgabenorientierten, wirtschaftlichen, ästhetischen, publizistischen oder rechtlichen –

zu entwickeln. Dabei wird versucht, bestimmte Merkmale und Werte für Qualität auf zwei Ebenen zu bestimmen (vgl. u. a. Fabris, 1999; Fabris & Rest, 2001; Meckel, 1999; Weiß, 1997; Wyss, 2002a, 2002b): Erstens wird über Qualität als formaler Aspekt der Medienproduktion und des handwerklichen Könnens diskutiert. Dies zielt sehr klar auf die Produktionsstrukturen sowie auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Medienschaffenden. Damit werden ihr Wissen, ihre kommunikativen, Sach- und Fachkompetenzen sowie handwerklichen Fähigkeiten (z. B. selektieren, recherchieren, schreiben und redigieren im Journalismus) angesprochen. Zweitens werden Eigenschaften der Medieninhalte thematisiert, die sich an bestimmten ethisch, normativ oder rechtlich begründeten Qualitätsdimensionen und Professionsstandards orientieren sollen.

In der Kommunikationswissenschaft ist die Debatte über inhaltliche Qualität vor allem mit Nachrichten als Inhaltskategorie verknüpft. So finden sich etwa in der *International Encyclopedia of Communication* (Donsbach, 2008) zum Thema Qualität nur die Einträge „Quality of the news“ (Jacobsson & Jacobsson, 2008) und „Quality press“ (Russ-Mohl, 2008). Auch die öffentliche Debatte um Qualität dreht sich oft nicht nur darum, inwiefern die Eignung für eine Aufgabe und die Fähigkeit gegeben sind, diese Aufgabe zu erfüllen (abstrakter Qualitätsbegriff), sondern auch um den normativen Wert dieser Aufgabe (Ist die Aufgabe gut oder schlecht?). Ein umfassender Qualitätsbegriff kann sich jedoch nicht auf die für den Journalismus entwickelten Kriterien beschränken, obwohl sich dazu die älteste und umfassendste wissenschaftliche Auseinandersetzung findet (für Übersichten siehe Bucher & Altmeppen, 2003; Engesser, 2013; Voigt, 2016). Er muss vielmehr auch andere Schwerpunkte setzen, weil die Ansprüche des Publikums und der Werbewirtschaft einbezogen werden müssen, und weil Qualität nicht nur in der Information, sondern auch in der Unterhaltung eine Rolle spielt.

In der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft wird im Zusammenhang mit Qualität meist auf das Gutachten von Schatz und Schulz (1992) Bezug genommen, die fünf Kriterien der Qualität von Fernsehprogrammen identifizieren. Andere Autor:innen listen ähnliche Kriterien auf (siehe Tabelle 2.1). Mit der zunehmenden Relevanz journalistischer Inhalte im Internet ist das Interesse an für diesen Bereich spezifischen Qualitätskriterien gestiegen (Jungnickel, 2011; Mehli, 2016; Neuberger, 2011, 2012). Gattungsübergreifend lassen sich die Qualitätskriterien des Jahrbuchs „Qualität der Medien“ (fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft, 2023) aufzählen. Diese adressieren unterschiedliche Ansprüche (Relevanz, Vielfalt Einordnungsleistung und Professionalität), die für Informationsangebote aller medialen Gattungen – von Presse, über Radio und Fernsehen bis zu Onlinemedien – gelten (fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft, 2023, S. 167).

Während Qualitätskriterien im Journalismus mittlerweile fest etabliert sind, gibt es im Bereich der Unterhaltung keine allgemein vergleichbaren Standards. Denn es wird befürchtet, dass Qualitätskriterien die Kreativität, die zur Produktion von Unterhaltung nötig ist, zu sehr einschränken. Dennoch finden sich auch für Unterhaltungsangebote Definitionsansätze. Dabei wird oft von der Perspektive involvierter Akteursgruppen, nämlich derjenigen von Regulierungsinstitutionen, Produzenten, Distributoren, der

Tabelle 2.1 Qualitätsdimensionen für journalistische Medieninhalte (Quelle: Eigene Darstellung)

Schatz & Schulz (1992)	Ruß-Mohl, (1992)	Rager, (1994)	Hagen, (1995)	Neuberger, (2011)	Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) / Imhof, (2013)	Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög), 2023
Relevanz		Relevanz	Relevanz		Relevanz	Relevanz
	Aktualität	Aktualität	Aktualität	Aktualität	Aktualität	
Vielfalt			Vielfalt	Vielfalt (Themen, Meinungen, Kommunikatoren)	Vielfalt	Vielfalt
				Universalität, Hintergrund		
Professionalität					Professionalität	Professionalität
	Objektivität			Objektivität	Objektivität	
		Richtigkeit	Richtigkeit		Faktentreue	
			Ausgewogenheit	Ausgewogenheit	Ausgewogenheit	
				Sachlichkeit	Neutralität	
					Fairness	
			Sachlichkeit			
					Sachgerechtigkeit	
	Reflexivität			Kritik und Kontrolle		
	Komplexitätsreduktion	Vermittlung	Verständlichkeit			Einordnungsleistung
	Transparenz		Transparenz			
Akzeptanz						
	Originalität					
Rechtmäßigkeit						

(Fortsetzung)

Tabelle 2.1 (Fortsetzung)

Schatz & Schulz (1992)	Ruß-Mohl, (1992)	Rager, (1994)	Hagen, (1995)	Neuberger, (2011)	Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög) / Imhof, (2013)	Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög), 2023
				Diskursivität		

Tabelle 2.2 Qualitätsdimensionen für unterhaltende Medieninhalte (Quelle: Siegert et al., 2014, S. 37–38)

Dimension	Leitfrage
Rechtmäßigkeit	Ist das Unterhaltungsangebot rechtmäßig?
Transparenz	Ist das Unterhaltungsangebot transparent hinsichtlich der Hintergründe und Ziele?
Inhaltliche Qualität	Entspricht der Inhalt des Unterhaltungsangebots den Ansprüchen beispielsweise in puncto gesellschaftlicher Relevanz und Aktualität?
Gestalterische Qualität	Entspricht die Gestaltung des Unterhaltungsangebots den Ansprüchen beispielsweise in Dramaturgie und Kunstsinn?
Verständlichkeit	Zeichnet sich das Unterhaltungsangebot durch Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit, Richtigkeit und Realitätsbezug aus?
Unbedenklichkeit	Ist das Unterhaltungsangebot unbedenklich, nicht anstößig, nicht menschenverachtend und kritisch?
Professionalität	Ist das Unterhaltungsangebot professionell?
Innovation	Ist das Unterhaltungsangebot innovativ?
Reputation & Akzeptanz	Ist das Unterhaltungsangebot renommiert und findet es Akzeptanz?
Vielfalt	Ist das Unterhaltungsangebot insgesamt vielfältig?
Beitrag Identitätskonstruktion	Werden im Unterhaltungsangebot landes- oder regionenspezifische Aspekte genügend berücksichtigt?

Kritik und dem Publikum, ausgegangen. Diese einzelnen Perspektiven auf Qualität in der Unterhaltung betonen dabei je andere Facetten (siehe dazu u. a. Gehrau, 2008; Hallenberger, 2011; Leggatt, 1996; Österreichischer Rundfunk [ORF], 2023; Rosengren et al., 1996; Schatz & Schulz, 1992) und lassen sich in Fragenform formulieren (siehe Tabelle 2.2).

Übergreifend gilt demnach, dass man nicht einen einzigen Qualitätsmaßstab an alle Medienangebote anlegen darf, sondern hinsichtlich Funktion, Selbstverständnis, Genre, Medium, Aktualität sowie Zielgruppen des Mediums differenzieren muss, und am ehesten Medienangebote desselben Marktsegments vergleichen kann (Ruß-Mohl, 1992, S. 85, 1994, S. 23). Diese Marktsegmentierung ist durch die Angebotsvielfalt im Internet und das damit einhergehende Aufweichen von Medien- und Angebotsgrenzen allerdings erschwert: Professionell-publizistische Anbieter befinden sich nun im Wettbewerb mit Laienangeboten wie *YouTube* oder *Wikipedia*, originär nicht-publizistischen professionellen Anbietern wie Wissenschaftseinrichtungen und technischen Angeboten wie Google News (Neuberger, 2011, S. 145–146). Auch von künstlicher Intelligenz (KI) generierte Inhalte dürften in Zukunft an Relevanz gewinnen. Neben der Bewertung nach etablierten Qualitätskriterien wie Transparenz, Richtigkeit, Vielfalt und Objektivität werden in diesem Kontext auch neue Aspekte wie die korrekte Kennzeichnung der KI-Inhalte und die Einhaltung von Richtlinien zu deren Einsatz betont (Lermann Henestrosa et al., 2023; Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz, 2021).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass es eine Vielzahl an Ansätzen zur Definition und damit auch zur Messung von Qualität gibt. Trotz großer Schnittmengen zwischen den verschiedenen Vorschlägen (von denen nur ein Bruchteil hier exemplarisch dargestellt wurde) besteht keine Einigkeit darüber, wie das Konstrukt genau gemessen werden kann. Diesem Problem der uneinheitlichen Messung kann eigentlich nur dadurch begegnet werden, dass eine kontinuierliche Messung, also die Langzeituntersuchung mit demselben Messinstrument, durchgeführt wird. Auf diese Weise können wenigstens Veränderungen der Qualität – wie auch immer diese operationalisiert wurde – festgestellt werden. Diskussionen über die Qualität der Medien und ihre Messung bleiben jedoch nicht nur auf die Wissenschaft beschränkt. Da die Medien direkt davon betroffen sind, reagieren sie auf Qualitätsmessungen und deren Publikation höchst sensibel. Wenn die Ergebnisse ein kritisches Bild liefern, werden sie nicht selten öffentlich bekämpft, diffamiert oder totgeschwiegen (Jarren, 2013).

2.2 Wahrnehmung von Qualität durch das Publikum

Während sich Forschende und Medienexpert:innen mit Ansätzen beschäftigen, wie journalistische Qualität zu messen und zu definieren sei, stellt sich die Frage, inwiefern die Rezipient:innen – also die Mediennutzer:innen – diese Qualität überhaupt erkennen und bewerten können. Wie in Abschnitt 1.1.4 dargestellt, ist eine Qualitätseinschätzung bei Erfahrungsgütern erst nach dem Konsum möglich und bei Vertrauensgütern selbst dann nicht bzw. nur sehr eingeschränkt. Dennoch verbinden wir als Mediennutzende ein gewisses Qualitätsniveau mit verschiedenen Angeboten – wir haben also bestimmte mehr oder weniger abstrakte Ansprüche an mediale Inhalte und bewerten diese. Für diese Bewertung kommen grundsätzlich verschiedene Quellen infrage: unsere eigene Erfahrung durch die Rezeption eines Mediums oder das Bild, das wir von einer Medienmarke

haben, die Erfahrungsberichte anderer Personen über Mund-zu-Mund-Propaganda oder Berichte anderer Medien über ein bestimmtes Angebot.

Um eine eigene Bewertung der tatsächlichen Qualität von Medieninhalten nach deren Konsum vorzunehmen, müssen Rezipient:innen dazu in der Lage sein, verschiedene Qualitätsniveaus auch wahrzunehmen. Vergleiche von wissenschaftlich-normativen Kriterien und der subjektiven Qualitätseinschätzung der Rezipienten weisen diese analytische Fähigkeit grundsätzlich nach (Dahinden et al., 2004; Jungnickel, 2011; Krebs, 2017),¹ wobei die Einschätzung einzelner Kriterien den Rezipient:innen mehr oder minder schwerfällt und von deren Komplexität abhängt (Urban & Schweiger, 2013). Abweichend von diesen Studien mit geschlossenen Abfragen eines vorgegebenen Kriterienkatalogs zeigen offene Fragestellungen jedoch, dass Rezipient:innen sich zum Teil erheblich schwertun, überhaupt Qualitätserwartungen an Nachrichtenmedien zu benennen (Voigt, 2016, S. 82).

Inwiefern Rezipient:innen eine komplexere Qualitätsbewertung vornehmen, entscheidet unter anderem ihr Involvement, das sich nach persönlicher Relevanz des Themas und situativen Umständen wie beispielsweise zur Verfügung stehender Zeit richtet. Je stärker ein:e Rezipient:in emotional und kognitiv beteiligt ist, desto eher ist damit zu rechnen, dass die Qualitätsbewertung das Ergebnis einer bewussten kognitiven Auseinandersetzung darstellt und heuristische Reize wie die Markenzugehörigkeit in den Hintergrund treten (Urban & Schweiger, 2013). Bei geringer Beteiligung rücken dagegen heuristische Schlüsselreize in das Zentrum der Qualitätsbewertung (Wladarsch, 2019). Einige Autor:innen gehen davon aus, dass mediale Angebote generell eher heuristisch bewertet werden, als dass einzelne Qualitätsmerkmale evaluiert werden (Neuberger, 2011, S. 56–57; Voigt, 2016, S. 120; Wladarsch, 2019, S. 547). Auch kognitive Verzerrungen wie u. a. die Vermeidung kognitiver Dissonanz (Festinger, 1957), das Streben nach Kongruenz (Osgood & Tannenbaum, 1955) und die Suche nach Bestätigung bestehender Meinungen (Knobloch-Westerwick, 2015; Knobloch-Westerwick & Meng, 2011) können sich auf den Bewertungsprozess auswirken.

In diesen fließen die Kriterien gemäß ihres Stellenwerts mit unterschiedlicher Gewichtung ein. Damit ist auch die Möglichkeit zur Kompensation von schwachen, aber relevanten Leistungen begrenzt, denn „Höchstleistungen bei relativ unwichtigen Dimensionen (z. B. Interaktion) haben einen schwächeren Einfluss auf das Gesamturteil als relativ geringfügige Qualitätsunterschiede bei wichtigen Dimensionen (Bsp. Inhalt“ (Dahinden et al., 2004, S. 120). Zudem scheinen Rezipient:innen ihr Vorwissen zur Marke in diesen Prozess einzubinden: Einerseits konnten höhere Erwartungen an Qualitätsnachrichtenmedien als an Boulevardmedien (Krebs, 2017) sowie an partizipative Angebote

¹Allerdings kann von (quasi-)experimentellen Designs mit relativ homogenen Stichproben eher junger, hoch gebildeter Personen (Dahinden et al., 2004, S. 113; Jungnickel, 2011, S. 369; Krebs, 2017, S. 8) nicht auf die generelle Einschätzungskompetenz verschiedener Publikumssegmente geschlossen werden.

wie Social-Media-Plattformen und Blogs oder technisch gesteuerte Angeboten wie Suchmaschinen (Mehlis, 2016, S. 156–171; Neuberger, 2011, S. 44; Trepte et al., 2008) nachgewiesen werden, die eine zufriedenstellende Erfüllung derselben erschweren könnten. Andererseits scheinen Qualitätsmarken von diesem positiven Vorurteil auch zu profitieren, wenn sie als heuristischer Reiz zur Qualitätseinschätzung dienen. Dies ist vor allem bei renommierten Medienmarken der Fall, die „grundsätzlich zu weniger reflektierten Qualitätsbewertungen“ (Wladarsch, 2019, S. 550) führen. Sie erfüllen damit ihre Signaling-Funktion, indem sie der erschwerten Qualitätsbewertung bei Medienmarken das Versprechen einer hohen Qualität entgegensetzen und Orientierung bieten (siehe Abschnitt 2.4). Eine Vielzahl von Studien weist einen positiven Effekt des Markennamens oder der -reputation auf die Qualitätswahrnehmung im nicht-medialen Kontext nach (umfangreiche Reviews zu diesem Zusammenhang liefern Hoeffler & Keller, 2003; Rao & Monroe, 1989). Auch bei Medienmarken ist dieser Mechanismus kein anderer: Der Markenname und das damit verbundene -image dienen als Heuristik zur Qualitätseinschätzung einzelner Artikel (z. B. Krebs, 2017; Urban & Schweiger, 2013; Voigt, 2016) oder ganzer Markenerweiterungen, etwa wenn das Image der Print-Marke sich in der Qualitätseinschätzung des Onlineangebots bzw. der Einstellung gegenüber demselben niederschlägt (Habann et al., 2008; Rössler, 2004).

Selbst die Bewertung von Qualitätsmedien mit hoher Signaling-Kompetenz basiert aber nicht ausschließlich auf ihrer Markenzugehörigkeit. Rezipient:innen lassen auch hier ihre auf den tatsächlichen Inhalt bezogene Qualitätswahrnehmung in die Bewertung der Gesamtqualität einfließen. Dabei ist noch nicht abschließend geklärt, ob der tatsächliche Inhalt eine stärkere Rolle bei der Qualitätseinschätzung spielt als die Markenzugehörigkeit (Krebs, 2017; Trepte et al., 2008) – oder umgekehrt (z. B. Urban & Schweiger, 2013). Der Einfluss der Marke auf die Einschätzung der Qualitätskriterien differiert je nach Kriterium und hängt zudem davon ab, ob das Markenimage insgesamt eher positiv oder negativ bewertet wird. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit für Medienmarken, sich auch bei einer Positionierung als Qualitätsmedium weiterhin um die Produktion hochwertiger Inhalte zu bemühen und dadurch auch ein konsistentes Image aufzubauen (Krebs, 2017; Siegert, 2001b, S. 212; Siegert et al., 2011). Die unterschiedliche Akzentuierung von Qualitätsmaßstäben verschiedener Zielgruppen bietet Möglichkeiten zur Markenpositionierung, die auch genutzt werden: So stellten Dahinden et al., (2004, S. 115) fest, dass Zeitungen nicht auf allen Qualitätsdimensionen Höchstleistungen bieten, sondern sich etwa die *NZZ* gezielt auf hochwertige Inhalte konzentriert und dabei eine als ansprechend wahrgenommene Darstellung eher vernachlässigt, während Boulevardzeitungen wie *Blick* oder *20 min* eine dazu komplementäre Positionierung aufweisen. Die Qualität einer Medienmarke orientiert sich daher nicht immer an den gleichen Vorstellungen und einem einheitlichen Geschmack, sondern vor allem an dem der Zielgruppe. Aus diesem Grund betont Siegert (2001b, S. 204), dass „[e]ine pauschale Abqualifikation z. B. von Boulevard-Journalismus als Gegensatz zu Qualitäts-Journalismus [...] mit dem Rückgriff auf Medienmarken [...] nicht begründet werden [kann]“.

Die unterschiedlichen Ansprüche an die Qualität eines Mediums richten sich neben diesen Merkmalen des Angebots selbst, wie der Zugehörigkeit zu einer Angebotsklasse und einem bestimmten Genre, auch nach der betrachteten Wirkungsebene: Rezipient:innen bewerten die Qualität je nach antizipierter Wirkung auf verschiedene Bezugsgruppen bzw. Publikumskonzepte aus unterschiedlichen Rollen heraus. Hasebrink (1997, 2011) unterscheidet diesbezüglich zwischen (1) den Rezipient:innen in der Konsument:innenrolle, bei denen die Erfüllung von Gratifikationen maßgeblich ist, (2) den Rezipient:innen als zu schützende Inhaber von Rechten, bei denen „Rechtmäßigkeit, Einhaltung von Persönlichkeitsrechten, Berücksichtigung religiöser, sittlicher und moralischer Empfindungen und Wertvorstellungen“ zentral sind und (3) den Rezipient:innen als Gesellschaftsmitgliedern, bei denen „Zielsetzungen und Wertvorstellungen auf gesellschaftlicher, politischer und kultureller Ebene“ die Qualitätsmaßstäbe beeinflussen.

Die Rezipient:innenrolle als Attributor der Qualität bedeutet deshalb nicht zwangsläufig, dass diese ausschließlich mit Blick auf die eigene Rolle als Konsument:in (1) bewertet wird, obwohl diese Zuschreibung innerhalb der Qualitätsdebatte verbreitet ist. Zwar unterscheidet sich die Qualitätsbeurteilung des Publikums von derjenigen aus gesellschaftlicher Perspektive, gleichwohl schließt dies nicht aus, dass (einige) Rezipient:innen neben individuellen Präferenzen auch vermutete Ansprüche von zu schützenden Individuen oder der Gesellschaft in ihrer Rolle als Bürger:in – nicht nur als Konsument:in – berücksichtigen. Es ist anzunehmen, dass zumindest einige Rezipient:innen sich ihrer unterschiedlichen Rollen und des Spannungsverhältnisses vor allem zwischen jener als Konsument:in und jener als Inhaber von Rechten bzw. als Bürger:in bewusst sind. Sie versuchen demnach, eine Balance der konkurrierenden Interessen zu erreichen, wenn sie ihr Qualitätsurteil fällen. Diese Annahme wird unterstrichen von der Diskrepanz zwischen Nutzung und Qualitätseinschätzung, denn nicht immer bedeutet die Nutzung eines Medienangebots auch eine hohe Qualitätseinschätzung – und vice versa. So wird den Themenwochen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk häufig eine hohe Qualität und gesellschaftliche Relevanz zugesprochen, während die Einschaltquoten diese Wertschätzung nicht widerspiegeln (Neuberger, 2011, S. 65).

2.3 Medienmarkenstrategie als Qualitätsstrategie

Obwohl keine ganz klare und verbindliche Definition von Qualität existiert, geben die jeweiligen Kriterien hinreichende Hinweise, wie Qualität bei Medienangeboten aussehen soll. Ob allerdings Qualität ein strategisches Ziel für Medienorganisationen ist, und welche Rolle sie spielt, hängt von der grundlegenden Strategiewahl und von der Positionierung ab. Qualitätsorientierung kann in diesem Zusammenhang vor allem mit dem generischen Strategietypus Differenzierung verknüpft werden (siehe Abschnitt 11.2), denn in diesem Fall will eine Medienorganisation mit ihren Angeboten besonders und einmalig sein und sich so von ihren Wettbewerbern abgrenzen. Dieser Strategietypus ist grundsätzlich in beide Richtungen offen, wäre also auch mit qualitativ sehr schlechten

und bedenklichen Inhalten möglich. Immer wird aber entweder eine strategische Nische besetzt oder es werden neue relevante, einzigartige Eigenschaften (Unique Selling Proposition) betont oder ein symbolischer Nutzen geschaffen und kommuniziert (Unique Communicating Proposition). Solche Differenzierungsstrategien werden auch als Medienmarken-Strategien bezeichnet (vgl. u. a. Baumgarth, 2004; Caspar, 2002; Chan-Olmsted, 2006; Chan-Olmsted & Kim, 2001; Förster, 2011; McDowell, 2006; McDowell & Sutherland, 2000; Ots, 2008; Siegert, 2001b, 2005; Swoboda et al., 2006). Medienmarken werden folglich in der Medienindustrie als „erfolgsversprechendes Profilierungs- und Differenzierungsinstrument“ (Caspar, 2002, S. VII; vgl. auch Malmelin & Moisanter, 2014; McDowell, 2006, 2015; Siegert et al., 2015; Tropp & Weinacht, 2022) eingesetzt.

Dabei formulieren Medienorganisationen ihre sogenannte Medienmarken-Identität als Ausgangspunkt ihres Managementhandelns. Die Medienmarken-Identität umfasst sowohl publizistische als auch ökonomische Aspekte, die die Medienorganisation ihren Titeln, Programmen, Sendungen oder der Organisation selbst zuschreiben will. Dazu gehören Nutzen- und Kompetenzversprechen, Eigenschaften sowie die Art der Audiovisualisierung, also z. B. die journalistische Orientierung, der Journalismusstil, das redaktionelle Konzept, die politische Blattlinie, die Rubrizierung, die Themen, das inhaltliche Kompetenzgebiet, das Layout, der Informations- und Unterhaltungswert und die Erscheinungsweise. Aber auch der Anteil an Werbung oder der Verkaufspreis (Siegert et al., 2011) sowie das Prestige beim bisherigen Publikum prägen die Markenidentität (siehe Fallbeispiel 2.1). Insgesamt gehören alle Aspekte, die ein Medienunternehmen seiner Marke zuschreiben möchte und die sowohl die Medienproduktion als auch die Vermarktung betreffen, zur Markenidentität. In der Vermarktung (Medienmarken-Positionierung) werden dann vor allem diejenigen Aspekte betont, mit denen man sich von der Konkurrenz differenzieren will. Sichtbar werden solche Positionierungen u. a. in den entsprechenden Claims wie z. B. „Nie aufhören zu hinterfragen“ (*Der Spiegel*), „Mit dem Zweiten sieht man besser“ (*ZDF*), oder „We love to entertain you“ (*ProSieben*).

Die Medienmarken-Identität beinhaltet somit ein Versprechen an Publikum und Werbewirtschaft, eine bestimmte Art von Qualitäten der oben genannten Aspekte zu bieten, die über die Medienmarken-Positionierung signalisiert wird. Dieses Qualitätsversprechen muss also nicht auf hohe inhaltliche Qualität abzielen, sondern kann z. B. auch ein Versprechen sein, zugespitzte und bildreiche Skandalgeschichten von Prominenten, die jeweils neuesten Serien und Filme aus den USA oder die Live-Übertragung aller wichtigen Fußballspiele weltweit anzubieten. Mit solchen Qualitätsversprechen adressieren Medienmarken das Problem, dass Medienangebote Erfahrungs- und Vertrauensgüter sind (siehe Abschnitt 1.1). Sie signalisieren damit, was man konkret von einem noch unbekanntem Medieninhalt, Titel, Programm oder von einer noch unbekanntem Sendung erwarten kann. Medienorganisationen müssen dieses Versprechen dann allerdings auch erfüllen, um die Erwartungen der Nachfrager nicht zu enttäuschen.



Abbildung 2.1 Strategische Optionen in Bezug auf Qualität und Ergebnis (Quelle: Eigene Darstellung nach Picard 2004, S. 62)

Obwohl die Medienmarken-Strategie prinzipiell in beide Richtungen (hohe oder geringe Qualität) offen ist, wird der Begriff fast immer für diejenigen Strategien verwendet, die nach hoher Qualität streben. Picard (2004) zeigt für Medien vier mögliche Strategieoptionen auf, die sich vor allem darin unterscheiden, ob und wie langfristig in Qualität investiert wird (siehe Abbildung 2.1).

Einige Medienmarken positionieren sich explizit als Qualitätsmedien, d. h. das Qualitätsversprechen ihrer Markenidentität signalisiert etwas Besonderes, nämlich das Versprechen auf hohe journalistische Qualität oder hohe Unterhaltungsqualität in Anlehnung an die in Abschnitt 2.1 skizzierten Kriterien (Tabelle 2.1 für journalistische Qualität und Tabelle 2.2 für Qualität in der Unterhaltung). Damit beziehen sich diese Medienmarken auf spezifische berufsethische Standards, Wertvorstellungen und normative Leitideen (des Journalismus) (McManus, 1995; Siegert, 2001b, S. 16; Sylvie, 2007). So kann z. B. Qualität als Kernelement journalistischer Berichterstattung nur dann Bestand haben, wenn sie in der Markenidentität verankert und aktiv aufrechterhalten wird. Qualitätsmedien investieren längerfristig in inhaltliche Qualität und wollen so ihre Reputation aufbauen bzw. erhalten. Da aufgrund der Medienmarken-Reputation auch Gewinne erwirtschaftet werden können, sind Investitionen in Qualitätsproduktion für Medienmarken ökonomisch rational. Das heißt, für Entscheidungsträger in Medienunternehmen ist es durchaus rational, zu investieren und höhere Kosten in Kauf zu nehmen, um einen Qualitätsanspruch umzusetzen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn auf Marktebene die Medienmarken-Reputation wirkt.

2.4 Medienmarken-Reputation als Qualitätsorientierung im Medienmarkt

Eine Medienmarken-Strategie als Qualitätsstrategie kann sich deshalb für die entsprechende Medienorganisation auszahlen, weil die Medienmarken-Reputation als institutionelles Arrangement Schwächen des Marktmechanismus ausgleicht (Heinrich & Lobigs, 2003; Lobigs, 2004a, b; Siegert, 2015). Wie kann das funktionieren? Aufbauend auf institutionenökonomischen Überlegungen lässt sich die Beziehung zwischen dem Publikum und den Medienorganisationen als sogenannte Prinzipal-Agent-Beziehung modellieren (siehe Abschnitt 7.2): In diesem Setting weiß das Publikum als Auftraggeber (Prinzipal) nicht, ob die Medienorganisationen als Auftragnehmer (Agenten) tatsächlich das Beste und Neueste bringen, welches auf fundierten Recherchen und Produktionsprozessen beruht. Zugleich können sie es auch nicht kontrollieren. Es besteht also eine Informationsasymmetrie zwischen dem Publikum und der Medienorganisation. Hier kann potenziell das Problem der sogenannten *adversen Selektion* auftreten, wenn Medien mit minderwertiger oder unethischer Berichterstattung am Markt bestehen, da das Publikum die wahren Qualitätsunterschiede nicht erkennen kann. Dies würde dazu führen, dass qualitativ hochwertige Medien möglicherweise nicht den verdienten Erfolg haben, während minderwertige Medien überleben. Auf der anderen Seite besteht das moralische Risiko (*moral hazard*), dass Medienunternehmen zum Beispiel weniger sorgfältig recherchieren, wenn die Qualität der Inhalte nicht für das Publikum erkennbar ist. Beide Agency-Probleme sind damit verknüpft, dass es sich bei Medieninhalten um Erfahrungs- oder Vertrauensgüter handelt – die Qualität und der Nutzen von Unterhaltung kann erst nach dem Konsum eingeschätzt werden, diejenige von Informationen selbst dann nicht bzw. nur eingeschränkt (siehe Abschnitt 1.1.4).

Die Probleme (*adverse Selektion* und *moralisches Risiko*) können durch Vertrauen und Reputation der Marke gemindert werden. Medienmarken werden im Markt also daran gemessen, wie gut sie ihr Versprechen einer hohen Qualität erfüllen. Wenn sie dies über einen gewissen Zeitraum hinweg tun, dann gelten sie als verlässliche Marktsignale, denen man vertrauen kann. Sie haben mithin Reputation aufgebaut. Die Medienmarke und die mit ihr verbundene Reputation dienen also als Mittel für das sogenannte *Signaling*, das darauf abzielt, die Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agent zu verringern. Medienmarken-Reputation ist folglich die Gewissheit, dass eine Medienmarke kontinuierlich so produziert und solche Inhalte anbietet, wie sie es verspricht. Und wenn sie hohe Qualität verspricht, muss sie auch hohe Qualität liefern.

Obwohl Medieninhalte wie erwähnt Erfahrungs- und Vertrauensgüter sind, die vom durchschnittlichen Publikum nur bedingt beurteilt werden können (siehe Abschnitt 2.2), gestaltet sich dies bei Qualitätsmedien unter Umständen etwas anders. Qualitätsmedien haben im Normalfall ein Publikum, das selbst in gewissen Bereichen Expertise hat, sich also sehr gut auskennt in bestimmten Politikfeldern, Wirtschaftsgebieten oder Kulturbereichen. Die Beurteilungskompetenz dieser Expert:innen ist deshalb in Bezug auf ihr

Spezialgebiet besser ausgeprägt als die des durchschnittlichen Publikums. Sie können daher eher erkennen, wenn Medienorganisationen zwar hohe journalistische oder künstlerische Qualität versprechen, diese aber über einen längeren Zeitraum hinweg nicht liefern. In diesem Fall wäre die Reputation der Medienmarke beschädigt und das Expert:innenpublikum würde entsprechend reagieren, nämlich zu anderen Medienangeboten wechseln. Da sie höchstwahrscheinlich auch in ihrem Bereich Meinungsführer:innen sind, könnten sie andere Mediennutzer:innen mitziehen. Diese Verluste bei Umsatz und Aufmerksamkeit spezifischer Publika können in Folge auch Ausfälle auf dem Werbemarkt nach sich ziehen. Insgesamt können die kumulierten Verluste größer sein als die Einsparungen, die durch billigere Produktionsprozesse und/oder mindere Qualität der Inhalte getätigt wurden.

Dabei dürfte bereits das Wissen der Medienorganisationen um solche Expert:innenpublika (siehe Fallbeispiel 1.2) und ihre potenziellen Reaktionen zu einer qualitativ hochwertigeren Medienproduktion und einem entsprechenden Output führen. Mithin gibt es also einen ökonomischen Anreiz, an Qualitätskriterien orientierte Medieninhalte zu produzieren, wenn diese Teil der Medienmarken-Identität sind. Medienmarken-Reputation ist folglich ein institutionelles Arrangement, das Schwächen in der Verknüpfung von Angebot und Nachfrage (Marktmechanismus) ausgleicht, die in den Nischenmärkten für qualitativ hochwertige Medieninhalte bestehen.

Fallbeispiel 2.1: Das eigene Publikum als Teil der Medienmarken-Reputation

Medienmarken machen seit jeher Werbung mit ihrem Publikum und binden diese so als Teil der Medienmarken-Reputation ein. Sie wollen damit Nutzer:innen signalisieren, zu welcher Gemeinschaft, zu welchem Publikum sie gehören (können), und wie attraktiv eine solche Zugehörigkeit zur jeweiligen sozialen Gruppe bzw. eine Abgrenzung von anderen sozialen Gruppen ist. Beispielhaft macht dies die *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)* mit ihrem langjährigen Slogan „Dahinter steckt immer ein kluger Kopf“ (Ruß-Mohl, 2014). Die Kampagne lichtet nicht nur prominente Leser:innen der *FAZ* unsichtbar hinter der Zeitung ab, sie inszeniert sie auch in einer Umgebung, die zahlreiche Anspielungen auf Leben und Position der Prominenten zulässt, und eigentlich nur verständlich ist, wenn man genügend Vorwissen hat, also ebenfalls ein ‚kluger Kopf‘ ist: So gehören u. a. die Holocaustüberlebende Margot Friedländer und die Mitgründerin der Menschenrechtsorganisation Memorial Irina Scherbakowa zu den ‚klugen Köpfen‘ der *FAZ* (siehe Abbildung 2.2).

Bei Online-Angeboten ist das Publikum der Medienmarke für andere durch die Kommentare zu Artikeln stärker sichtbar, als dies in Print-Angeboten durch ein paar wenige abgedruckten Publikumszuschriften der Fall war. Die Anwesenheit einer Kommentarspalte sowie die dort stattfindenden Diskussionen sind jedoch nicht immer zum Vorteil



Abbildung 2.2 Kampagnenmotive der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* (Anmerkung: Margot Friedländer (links) und Irina Scherbakowa (rechts) in der Kampagne der FAZ)
(Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Schmoll, 2024; Vesper, 2022)

der Medienmarke und die Wahrnehmung von Qualität und Glaubwürdigkeit ihrer Inhalte (Naab et al., 2020; Prochazka et al., 2018).

2.5 Qualitätsorientierung über Meta-Medien und Medienkritik

Geht man von der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen dem Publikum als Auftraggeber (Prinzipalen) und Medienorganisationen als Auftragnehmer (Agenten) aus, dann gibt es neben dem Signaling der Medienorganisationen über die Medienmarke auch Möglichkeiten, wie das Publikum selbst die Informationsasymmetrie verringern kann. Dazu können sogenannte Screening-Maßnahmen eingesetzt werden, die die Einschätzung von Qualität und Nutzen der Angebote erleichtern. Die Rede ist von Meta-Medien und Medienkritik, welche dem Publikum als Prinzipal zusätzliche Informationen und Bewertungsmaßstäbe zum Ausgleich seines Informationsdefizits liefern können.

Meta-Medien sind Medien, die qua redaktionellem Konzept oder Programm die Medien und ihre Inhalte thematisieren (Siegert, 2001a, c). Naheliegende Beispiele dafür sind die klassischen gedruckten Programmzeitschriften oder deren digitale Versionen, elektronische Programguides (EPG), die eine Übersicht über laufende und kommende TV-Sendungen und Filme bieten, oft mit zusätzlichen Informationen wie Inhaltsangaben und Bewertungen. Auch Rezensionen von Spielfilmen in sozialen Medien oder Podcasts mit den neuesten Serientipps gehören zu den Meta-Medien. Sie erfüllen eine spezifische Orientierungsfunktion für das Publikum, indem sie den Bedarf nach zusätzlichen Informationen und Bewertungen medialer Inhalte, die als Erfahrungs- und Vertrauensgüter noch nicht bekannt sein können, abdecken. Diese Orientierungsfunktion wird umso wichtiger, je vielfältiger und undurchschaubarer das mediale Angebot wird. Die Vielzahl (nicht unbedingt Vielfalt) medialer Inhalte (z. B. tausende Onlineseiten, hunderte Zeitschriftentitel, dutzende Radio- und Fernsehsender, eine Vielzahl von Video-Streaming-Anbietern und deren Angebot an Filmen und Serien etc.) stellt hohe Anforderungen an

die Medienkompetenz des Publikums, sich überhaupt in diesem Informationsüberfluss zurechtzufinden, und eine begründete Auswahl zu treffen.

Da Meta-Medien nicht nur Beschreibungen von Medieninhalten, sondern zugleich Bewertungen der Inhalte z. B. hinsichtlich Spannung oder Humor bieten, helfen sie, eine passende Auswahl zu treffen. Dies ist besonders relevant, wenn Eltern altersgerechte Medieninhalte für Kinder aussuchen wollen. Meta-Medien haben sich mit dem Ziel, diesen Informationsbedarf zu decken, auf dem Medienmarkt positioniert. Sie informieren über einen spezifischen Bereich, nämlich Medieninhalte, und versetzen das Publikum damit in die Lage, Entscheidungen kompetenter treffen zu können.² Daneben wurde auch die Möglichkeit diskutiert, solche Orientierung für das Publikum durch externe und unabhängige Instanzen zu sichern, z. B. durch eine „Stiftung Medientest“, die als neutrale Institution systematische und objektive Bewertungen medialer Angebote zur Verfügung stellen könnte (Krotz, 1996, 1997). Bislang ist eine solche Idee noch nicht verwirklicht, aber unter dem Druck der Öffentlichkeit haben Social-Media-Plattformen – wenn schon keine Empfehlungen von guten Inhalten – zumindest eine Warnung vor falschen Inhalten zu realisieren. *Facebook* bzw. *Meta* arbeitet in seinem „Third-Party Fact-Checking Program“ seit 2016 mit unabhängigen Organisationen zusammen, um Falschmeldung auf den Plattformen des Konzerns zu markieren und zu korrigieren. In Deutschland übernehmen das *correctiv.org*, *AFP* und der *dpa-Faktencheck* (Meta, 2024).

Man erhofft sich von den begründeten Kauf- und Nutzungsentscheidungen des Publikums auch eine verstärkte Orientierung an Qualität. Dabei wird von folgender Überlegung ausgegangen: Wenn das Publikum mit dem Zusatzwissen in der Lage ist, Qualität besser zu erkennen, dann fragt es diese Qualität auch öfter nach und ist bereit dafür etwas bzw. mehr zu bezahlen. Erste Versuche von Qualitätsmedien mit bezahlten Online-Inhalten scheinen diese Überlegungen zu bestätigen. Infolge der verstärkten Nachfrage nach Qualität lohnt es sich somit für Medienorganisationen auch ökonomisch, solche Qualität zu produzieren und anzubieten.

In diesem Kontext wird des Weiteren diskutiert, inwiefern die kritische Berichterstattung über Medien (Medienkritik) eine solche Orientierungsfunktion einnehmen und qualitätsfördernd wirken kann (Ruß-Mohl & Fengler, 2000; u. a. Beiträge in Weßler et al., 1997). Viele Beiträge zur Medienberichterstattung über Medien und zur Medienkritik implizieren jedoch, dass alle Medienberichterstattung gleichsam Medienkritik wäre, was jedoch nicht der Fall ist. Medienkritik ist weder die Hauptaufgabe der Medienberichterstattung (Kreitling, 1997, S. 129), noch ist sie besonders prominent. Über die letzten Jahre ist allerdings der Umfang der kritischen Kommentierung insbesondere journalistischer Inhalte im Rahmen der gesellschaftlichen Debatte über Desinformation (Fake News) angestiegen. Zudem haben Satiresendungen, die Medieninhalte kritisch, aber humorvoll beleuchten, zugenommen. Auch medienkritische Blogs geben hier wesentliche

²Dabei kommen auch andere Beurteilungshilfen zum Einsatz, wie z. B. Hosts und Stars als Qualitätsmaßstäbe und Heuristiken für die Nutzungsentscheidungen.

Impulse und leisten wichtige Aufklärungsarbeit (z. B. [Übermedien](#) oder [BILDBlog](#)). Obwohl sie zwar mittlerweile ein größeres Publikum gefunden haben, sind sie jedoch weit davon entfernt, ein Massenpublikum aufklären zu können. Empirisch gesättigte Befunde zu den Wirkungen neuer medienkritischer Formen stehen bislang noch aus.

2.6 Die Zukunft der Qualitätsmedien

Wenn wir uns also auf einigermaßen verbindliche Kriterien für Qualität einigen können, wenn es zudem eine Strategie für Medienorganisationen gibt, die eine Qualitätsorientierung mit Gewinnerwirtschaftung verknüpft, und ein Mechanismus besteht, dass sich dies im Markt trotz aller Besonderheiten auch umsetzen lässt, warum haben wir dann Zweifel, ob Qualitätsmedien überleben können? Unsere Zweifel basieren auf vier Überlegungen:

1. Marken-Strategien sind zwar wohlbekannt und erprobte Strategien in vielen Wirtschaftsbereichen und werden auch in der Medienbranche umfassend verwendet. Sie werden dennoch nicht nur für das Qualitätsversprechen auf hohe journalistische Qualität oder Unterhaltungsqualität eingesetzt. Das ist vielmehr nur bei einem sehr kleinen Teil der Medienmarken der Fall. Die Medienbranche scheint selbst nur bedingt von den Vorteilen einer solchen Strategie überzeugt, und wendet es vor allem als reines Marketinginstrument an. Zudem scheut sie die hohen Investitionen in Qualitätsproduktionen.
2. Die Medienmarken-Reputation als institutionelles Arrangement lässt sich zwar theoretisch gut modellieren, hat aber in der praktischen Umsetzung einige Haken. Ohne an dieser Stelle ins Detail gehen zu können, sind die Umsetzungsprobleme unter Umständen so groß, dass der Mechanismus nur verzögert wirkt. Zudem gibt es in verschiedenen Medienmärkten aufgrund von hoher Konzentration keine adäquaten alternativen Medien, zu denen ein enttäusches Publikum abwandern könnte.
3. Wir haben festgehalten, dass Qualitätsmedien eine Marktnische sind, und Medienmarken-Strategien und -Reputation vor allem in dieser Nische wirken. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass beide tatsächlich anwendbar sind und so funktionieren wie gedacht, muss diese Nische, damit die Medienmarken darin überleben können, einigermaßen groß sein. Die Bedeutung von Größenvorteilen wird in diesem Lehrbuch noch mehrfach betont und auch hier spielen sie eine enorme Rolle. Denn selbst wenn das Publikum für Qualitätsmedien (mehr) zu zahlen bereit ist und auch die Werbeeinnahmen aufgrund des ökonomisch relevanten Publikums fließen, könnte das ggf. für ein dauerhaftes Überleben von Qualitätsmedien zu wenig sein. Da wir von hohen First-Copy-Kosten ausgehen müssen, sind Nischenmärkte möglicherweise zu klein, um die Kosten zu amortisieren.
4. Auch Meta-Medien und Medienkritik sind in ihrer Wirkungsweise eingeschränkt. Kritische Berichterstattung über Online-Inhalte stößt angesichts von deren enormer

Menge an Grenzen und wird oft nur rezipiert, wenn sie aktiv etwa über Faktenchecks angesteuert wird. Für die Einordnung massenmedialer Inhalte durch Meta-Medien interessiert sich vor allem eine ohnehin mediengebildetes Fachpublikum. Insgesamt ist dies zu wenig, um das Qualitätsbewusstsein beim Publikum nachhaltig zu fördern.

Es ist also offensichtlich, dass es nicht nur Argumente gibt, warum es für das Publikum machbar ist, Qualitätsinhalte auszuwählen, und warum es für Medienorganisationen ökonomisch rentabel ist, Qualitätsinhalte zu produzieren, sondern auch Argumente dafür, dass sie dennoch nicht dauerhaft nachgefragt und produziert werden bzw. dass nicht alle Unternehmen, die dies versuchen, überleben werden.

2.7 Zusammenfassung

Ohne nur auf persönlichen Geschmack oder einen elitären Standpunkt auszuweichen, kann die Frage „Was sind Qualitätsmedien?“ doch mit einigermaßen verbindlichen Kriterien beantwortet werden: Aspekte wie Professionalität, Relevanz, Rechtmäßigkeit und Aktualität, Reputation und Akzeptanz, Objektivität und Ausgewogenheit in der journalistischen Berichterstattung, Innovation und Unbedenklichkeit in den Unterhaltungsangeboten sowie Vielfalt über das gesamte Medienangebot hinweg lassen sich hier nennen. Um die Frage „Warum überleben Qualitätsmedien?“ zu beantworten, lässt sich die erprobte Markenstrategie auch in der Medienbranche anführen. Sie macht es ökonomisch rational, die Kosten für Qualitätsproduktion in Kauf zu nehmen, weil damit aufgrund funktionierender Medienmarken-Reputation auch Gewinne erwirtschaftet werden können. Des Weiteren leisten Meta-Medien und Medienkritik einen Beitrag dazu, dass das Publikum Qualität besser erkennt, stärker nachfragt und mehr Zahlungsbereitschaft entwickelt. Ob das alles auf lange Sicht genügt, damit Qualitätsmedien überleben, hängt wesentlich von der Größe der Marktnische ab, in der diese sich befinden. Ist die Nische zu klein, könnten die Gesamteinnahmen trotz Qualitätsnachfrage des Publikums nicht dauerhaft für das Überleben ausreichen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Inwiefern kann Medienmarken-Identität hohe journalistische Qualität garantieren?
2. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit Medienmarken-Reputation als institutionelles Arrangement hilft, Marktschwächen auszugleichen?
3. Welche Qualitätskriterien sind spezifisch für journalistische Medieninhalte, welche für Unterhaltungsinhalte, welche gelten für beide?
4. Inwiefern können Meta-Medien die Zahlungsbereitschaft des Publikums für Qualitätsinhalte erhöhen?
5. Welche Bedeutung hat die Größe der Marktnische für das Überleben von Qualitätsmedien?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2023). *Jahrbuch Qualität der Medien 2023*. Schwabe Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_10
Das Jahrbuch, das seit 2011 erscheint, gibt einen umfassenden Einblick in die Qualität der Medien in der Schweiz.
- McDowell, W. S. (2015). Emerging industry issues and trends influencing the branding of media content. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 145–156). Springer International. <https://doi.org/10.1080/14241277.2010.545363>
Der Autor gibt einen auch praktisch relevanten Überblick über Medienmarken.
- Siegert, G., Gerth, M. A. & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
Der Beitrag diskutiert die Rolle von Medienmarken im Medienmanagement und verknüpft Organisationsebene und Medieninhalte.
- Lobigs, F. (2004a). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb: Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt: Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 53–68). Nomos.
Der Autor arbeitet im Beitrag die Argumentation für Medienmarken-Reputation als institutionelles Arrangement anschaulich und theoretisch fundiert heraus.
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S. M. & Ots, M. (Hrsg.). (2015). *Handbook of media branding*. Springer International. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
In den verschiedenen Beiträgen des Handbuchs werden alle wesentlichen Facetten von Medienmarken beleuchtet.

Literatur

- Baumgarth, C. (Hrsg.). (2004). *Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08025-1>
- BILDBlog. (2023). *Homepage*. BILDBlog. <https://bildblog.de>
- Bucher, H.-J., & Altmepfen, K.-D. (Hrsg.). (2003). *Qualität im Journalismus: Grundlagen, Dimensionen. Praxismodelle*. Westdeutscher Verlag.
- Caspar, M. (2002). *Cross-Channel-Medienmarken: Strategische Optionen. Ausgestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung*. Lang.

- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms: Strategic and brand management in changing media markets*. Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410617408>
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2001). Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 75–91. https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4501_6
- Dahinden, U., Kaminski, P., & Niederreuther, R. (2004). 'Content is King' – Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei der Qualitätsbeurteilung aus Angebots- vs. Rezipientenperspektive. In K. Beck, W. Schweiger & W. Wirth (Hrsg.), *Gute Seiten – schlechte Seiten: Qualität in der On-linekommunikation* (S. 103–126). Reinhard Fischer.
- Donsbach, W. (Hrsg.). (2008). *The international encyclopedia of communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405186407>
- Engesser, S. (2013). Die Qualität des partizipativen Journalismus im Web: Bausteine für ein integratives theoretisches Konzept und eine explanative empirische Analyse. *Springer VS*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00584-9>
- Fabris, H. H. (1999). Qualitätssicherung in Medienunternehmen und im Mediensystem. *Medien Journal*, 23(4), 3–15.
- Fabris, H. H. & Rest, F. (Hrsg.). (2001). *Qualität als Gewinn: Salzburger Beiträge zur Qualitätsforschung im Journalismus*. Studienverlag.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row Peterson.
- fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2023). *Jahrbuch Qualität der Medien 2023*. Schwabe. <https://doi.org/10.24894/978-3-7965-4894-9>
- fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2013). *Qualität der Medien – Jahrbuch 2013*. Schwabe.
- Förster, K. (Hrsg.). (2011). *Strategien erfolgreicher TV-Marken: Eine internationale Analyse*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92836-4>
- Gehrau, V. (2008). *Fernsehbewertung und Fernsehhandlung: Ansätze und Daten zu Erhebung, Modellierung und Folgen von Qualitätsurteilen des Publikums über Fernsehangebote*. Reinhard Fischer.
- Habann, F., Nienstedt, H.-W., & Reinelt, J. (2008). Success factors in brand extension in the newspaper industry: An empirical analysis. In M. Ots (Hrsg.), *Media brands and branding* (S. 29–51). Jönköping International Business School.
- Hagen, L. M. (1995). *Informationsqualität von Nachrichten: Meßmethoden und ihre Anwendung auf die Dienste von Nachrichtenagenturen*. Westdeutscher Verlag.
- Hallenberger, G. (Hrsg.). (2011). *Gute Unterhaltung?! Qualität und Qualitäten der Fernsehunterhaltung*. UVK.
- Hasebrink, U. (1997). Die Zuschauer als Fernsehkritiker? Anmerkungen zum vermeintlichen Mißverhältnis zwischen „Qualität“ und „Quote“. In H. Weßler, C. Matzen, O. Jarren, & U. Hasebrink (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik: Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 200–215). VS Verlag.
- Hasebrink, U. (2011). Giving the audience a voice: The role of research in making media regulation more responsive to the needs of the audience. *Journal of Information Policy*, 1, 321. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.1.2011.0321>
- Heinrich, J., & Lobigs, F. (2003). Neue Institutionenökonomik. In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie 1: Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft* (S. 245–268). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80394-8_9
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Brand Management*, 10(6), 421–445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>

- Jacobsson, A., & Jacobsson, E.-M. (2008). Quality of the news. In W. Donsbach (Hrsg.), *The international encyclopedia of communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecq002>
- Jarren, O. (2013). Vergessene Selbstaufklärung? In fög-Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.), *Qualität der Medien – Jahrbuch 2013* (S. 7–9). Schwabe.
- Jungnickel, K. (2011). Nachrichtenqualität aus Nutzersicht. Ein Vergleich zwischen Leserurteilen und wissenschaftlich-normativen Qualitätsansprüchen. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 59(3), 360–378. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2011-3-360>
- Knobloch-Westerwick, S. (2015). *Choice and preference in media use: Advances in selective exposure theory and research*. Routledge.
- Knobloch-Westerwick, S., & Meng, J. (2011). Reinforcement of the political self through selective exposure to political messages. *Journal of Communication*, 61(2), 349–368. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01543.x>
- Krebs, I. (2017). Does the brand affect the quality perception of news articles? – An experimental study on news media brands in Switzerland. *Journal of Media Business Studies*, 14(4), 235–256. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1282753>
- Kreitling, H. (1997). Das neue Ressort: Medienberichterstattung im bundesdeutschen Vergleich – ein Überblick. In H. Weßler, C. Matzen, O. Jarren, U. Hasebrink, & D. Ross (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik: Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 123–134). Westdeutscher Verlag.
- Krotz, F. (1996). Zur Konzeption einer Stiftung Medientest. *Rundfunk und Fernsehen*, 44, 215–229.
- Krotz, F. (1997). Verbraucherkompetenz und Medienkompetenz: Die „Stiftung Medientest“ als Antwort auf strukturelle Probleme der Medienentwicklung. In H. Weßler, C. Matzen, O. Jarren, U. Hasebrink, & D. Ross (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik: Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 251–263). Westdeutscher Verlag.
- Leggatt, T. (1996). Quality in television: The view from professionals. In S. Ishikawa (Hrsg.), *Quality assessment of television* (S. 145–168). University of Luton Press.
- Leibiger, J., Knobloch, K., & Giersberg, F. (2024). *Audio- & audiovisuelle Werbung in Deutschland 2023–24*. https://vau.net/wp-content/uploads/2024/05/VAUNET-Publikation_Audio-und-Audiovisuelle-Werbung-in-Deutschland-2023-2024_final.pdf
- Lermann Henestroza, A., Greving, H., & Kimmerle, J. (2023). Automated journalism: The effects of AI authorship and evaluative information on the perception of a science journalism article. *Computers in Human Behavior*, 138, 107445. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107445>
- Lobigs, F. (2004a). Funktionsfähiger journalistischer Wettbewerb: Institutionenökonomische Herleitung einer fundamentalen publizistischen Institution. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt: Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 53–68). Nomos.
- Lobigs, F. (2004b). Niveauvolle Unterhaltung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen: Notwendige Voraussetzungen eines Arguments der Meritorik. In M. Friedrichsen & U. Göttlich (Hrsg.), *Diversifikation in der Unterhaltungsproduktion* (S. 48–64). von Halem.
- Löffelholz, M., & Rothenberger, L. (Hrsg.). (2016). *Handbuch. Handbuch Journalismustheorien*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18966-6>
- Malmelin, N., & Moisaner, J. (2014). Brands and branding in media management: Toward a research agenda. *International Journal on Media Management*, 16(1), 9–25. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.898149>

- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (S. 229–250). Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410615589-19>
- McDowell, W. S. (2015). Emerging industry issues and trends influencing the branding of media content. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 145–156). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_10
- McDowell, W. S., & Sutherland, J. (2000). Choice versus chance: Using brand equity theory to explore TV audience lead-in effects. A case study. *Journal of Media Economics*, 13(4), 233–247. https://doi.org/10.1207/S15327736ME1304_3
- McManus, J. H. (1995). A market-based model of news production. *Communication Theory*, 5(4), 301–338. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1995.tb00113.x>
- Meckel, M. (1999). Redaktionsmanagement: Ansätze aus Theorie und Praxis. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90896-4>
- Mehlis, K. (2016). *Nachrichtenqualität im Internet: Nutzung und Bewertung von Online-News-Angeboten*. Nomos.
- Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz (2021). Künstliche Intelligenz im Journalismus. Wie nimmt die Bevölkerung den Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf die journalistische Arbeit wahr? *Factsheet Nr. 4 des Meinungsmonitor Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz*. <https://www.cais-research.de/wp-content/uploads/Factsheet-4-KI-Journalismus.pdf>
- Meta. (2024). *Wo wir auf externe Faktenprüfung setzen*. Facebook. <https://www.facebook.com/for-media/mjp/programs/third-party-fact-checking/partner-map>
- Naab, T. K., Heinbach, D., Ziegele, M., & Grasberger, M.-T. (2020). Comments and credibility: How critical user comments decrease perceived news article credibility. *Journalism Studies*, 21(6), 783–801. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1724181>
- Neuberger, C. (2011). *Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet: Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests*. Vistas.
- Neuberger, C. (2012). Journalismus im Internet aus Nutzersicht: Ergebnisse einer Onlinebefragung. *Media Perspektiven*(1), 40–55.
- Online-Vermarkterkreis (OVK) im Bundesverband Digitale Wirtschaft. (2024). *OVK-Prognose 2024/01*. <https://www.bvdw.org/news-und-publikationen/umsaetze-weiter-auf-wachstumskurs/>
- Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62(1), 42–55. <https://doi.org/10.1037/h0048153>
- Österreichischer Rundfunk (Hrsg.). (2023). *Public Value Studie: Öffentlich-rechtliche Qualität im Diskurs: Die Bedeutung öffentlich-rechtlicher Unterhaltung in Zeiten des digitalen Wandels*.
- Ots, M. (Hrsg.). (2008). *Media brands and branding*. Jönköping International Business School.
- Picard, R. G. (2004). Commercialism and newspaper quality. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 54–65. <https://doi.org/10.1177/073953290402500105>
- Prochazka, F., Weber, P., & Schweiger, W. (2018). Effects of civility and reasoning in user comments on perceived journalistic quality. *Journalism Studies*, 19(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161497>
- Rager, G. (1994). Dimensionen der Qualität: Weg aus den allseitig offenen Richter-Skalen? In G. Bentele & K. R. Hesse (Hrsg.), *Journalismus: Bd. 35. Publizistik in der Gesellschaft: Festschrift für Manfred Rühl* (S. 189–209). UVK.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B. (1989). The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: An integrative review. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 351. <https://doi.org/10.2307/3172907>
- Rosengren, K. E., Carlson, M., & Tågerud, Y. (1996). Quality in programming: Views from the north. In S. Ishikawa (Hrsg.), *Quality assessment of television* (S. 3–48). University of Luton Press.

- Rössler, P. (2004). Qualität aus transaktionaler Perspektive: Zur gemeinsamen Modellierung von User Quality und Sender Quality. In K. Beck, W. Schweiger, & W. Wirth (Hrsg.), *Gute Seiten – schlechte Seiten: Qualität in der Onlinekommunikation* (S. 127–145). Fischer.
- Ruß-Mohl, S. (1992). Am eigenen Schopfe: Qualitätssicherung im Journalismus – Grundfragen, Ansätze. *Näherungsversuche. Publizistik*, 37(1), 83–96.
- Ruß-Mohl, S. (1994). Anything goes? Ein Stolperstein und sieben Thesen zur publizistischen Qualitätssicherung. In S. Reiter & S. Ruß-Mohl (Hrsg.), *Zukunft oder Ende des Journalismus? Publizistische Qualitätssicherung, Medienmanagement, redaktionelles Marketing* (S. 20–28). Bertelsmann Stiftung.
- Ruß-Mohl, S. (2014). Medienmarken, das Publikum und ein „Hate Slam“. *European Journalism Observatory*, 2014(21.2.2014). <http://de.ejo-online.eu/11562/public-relations-marketing/hate-slam>
- Ruß-Mohl, S. & Fengler, S. (Hrsg.). (2000). *Medien auf der Bühne der Medien: Zur Zukunft von Medienjournalismus und Medien-PR*. Dahlem University Press.
- Russ-Mohl, S. (2008). Quality press. In W. Donsbach (Hrsg.), *The international encyclopedia of communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecq003>
- Schatz, H. & Schulz, W. (1992). Qualität von Fernsehprogrammen: Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. *Media Perspektiven*(11), 690–712.
- Schmoll, H. (2024, 26. Januar). „Ihr habt es in der Hand, dass das nicht wieder passiert“: Kluge-Köpfe-Kampagne. <https://www.faz.net/aktuell/politik/margot-friedlaender-wird-kluge-kopfe-19476742.html>
- Siegert, G. (2001a). Mediale Selbstthematization: Phänomene und theoretische Erklärungsansätze. In J. Neissl, G. Siegert & R. Renger (Hrsg.), *Cash und Content: Populärer Journalismus und mediale Selbstthematization als Phänomene eines ökonomisierten Mediensystems. Eine Standortbestimmung am Beispiel ausgewählter österreichischer Medien* (S. 205–254). Reinhard Fischer.
- Siegert, G. (2001b). *Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. Reinhard Fischer. <https://doi.org/10.5167/uzh-101924>
- Siegert, G. (2001c). Wir über uns‘: Zur Selbstthematization der Medien. *Medien Journal*, 25(1–2), 50–59.
- Siegert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In K.-U. Hellmann & R. Pichler (Hrsg.), *Ausweitung der Markenzone: Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (S. 81–98). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80783-0_4
- Siegert, G. (2015). Market driven media brands: Supporting or faking high journalistic quality? In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 355–371). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_24
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S. M., & Ots, M. (Hrsg.). (2015). *Handbook of media branding*. Springer International. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
- Siegert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70. <https://doi.org/10.1080/14241277.2010.545363>
- Siegert, G., von Rimscha, M. B., & Sommer, C. (2014). *Unterhaltung als öffentlich-rechtlicher Auftrag*. IPMZ. http://zukunft.orf.at/rte/upload/texte/qualitaetssicherung/jahresstudie_unterhaltung.pdf
- Swoboda, B., Giersch, J., & Foscht, T. (2006). Markenmanagement – Markenbildung in der Medienbranche. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 789–813). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_38

- Sylvie, G. (2007). *Decision making by nordic newspaper editors: An exploratory study and comparison to US editors* (JIBS Working Paper Series 2007–2). Jönköping International Business School.
- Trepte, S., Reinecke, L., & Behr, K.-M. (2008). Qualitätserwartungen und ethischer Anspruch bei der Lektüre von Blogs und von Tageszeitungen. *Publizistik*, 53(4), 509–534. <https://doi.org/10.1007/PL00022238>
- Tropp, J., & Weinacht, S. (2022). Media brand management. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbook of media and communication economics* (S. 1–25). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34048-3_21-2
- Übermedien. (2023). *Homepage*. Übermedien. <https://uebermedien.de/>
- Urban, J., & Schweiger, W. (2013). News quality from the recipients' perspective. *Journalism Studies*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2013.856670>
- Veser, R. (2022, 9. Dezember). *Memorial-Gründerin Irina Scherbakowa wird kluger Kopf der F.A.Z.: Zum Friedensnobelpreis*. <https://www.faz.net/aktuell/friedensnobelpreis-memorial-gruenderin-wird-kluger-kopf-der-faz-18522173.html>
- Voigt, J. (2016). *Nachrichtenqualität aus Sicht der Mediennutzer: Wie Rezipienten die Leistung des Journalismus beurteilen können*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12041-2>
- Weiß, R. (1997). Läßt sich über Qualität streiten? Versuche in der Kommunikationswissenschaft zur Verobjektivierung des Qualitätsbegriffs. In H. Weßler, C. Matzen, O. Jarren, U. Hasebrink, & D. Ross (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik: Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft* (S. 185–199). Westdeutscher Verlag.
- Weßler, H., Matzen, C., Jarren, O., Hasebrink, U., & Ross, D. (Hrsg.). (1997). *Perspektiven der Medienkritik: Die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit öffentlicher Kommunikation in der Mediengesellschaft*. Westdeutscher Verlag.
- Wladarsch, J. (2019). Wie individuelle Qualitätsurteile über Onlinenachrichten entstehen: Ergebnisse einer qualitativen Befragung. *Media Perspektiven*(12), 546–555.
- Wyss, V. (2002a). Medienmanagement als Qualitätsmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl., S. 149–172). Fink.
- Wyss, V. (2002b). *Redaktionelles Qualitätsmanagement: Ziele, Normen, Ressourcen*. UVK.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Inhaltsverzeichnis

3.1	Mediengattungen	52
3.2	Marktabgrenzungen	54
3.3	Konvergenz	57
3.4	Digitalisierung	59
3.5	Netzwerkeffekte	62
3.6	Zusammenfassung	66
	Literatur	68

Mediengattungen, Netzwerkeffekte, Digitalisierung, Konvergenz, Medientypologien, Marktabgrenzungen

Medienmärkte zeichnen sich durch spezifische Merkmale aus, die sie von anderen Märkten unterscheiden. Diese Besonderheiten beruhen auf der spezifischen Kombination von Eigenschaften von Medien als ökonomische Güter (siehe Kapitel 1). Dazu gehört, dass sie häufig auf zwei Märkten – dem Publikums- und Werbemarkt – gleichzeitig agieren, und neben ökonomischen auch soziale und kulturelle Funktionen erfüllen. Die Einteilung von Medienmärkten erfolgte traditionell nach Gattungen wie Fernsehen, Print und Radio. Die Konvergenz führt jedoch zur Verschmelzung bisher getrennter Märkte, sodass bisherige Gattungsgrenzen zunehmend unscharf werden. Dies stellt traditionelle Konzepte der Marktabgrenzung vor neue Herausforderungen, da Online-Medien schwer in bestehende Gattungssystematiken einzuordnen sind und häufig neue regulatorische Ansätze erfordern.

Im Folgenden soll zunächst dargestellt werden, wie die traditionelle Kategorisierung nach Gattungen vorgenommen wurde und wie eine zeitgemäßere Systematisierung aussehen kann (Abschnitt 3.1). Anschließend wird erläutert, wozu Marktabgrenzungen

dienen und weshalb sie in Zeiten von Online-Medien schwieriger geworden sind (Abschnitt 3.2). Dies ist als Folge der Konvergenz (Abschnitt 3.3) zu verstehen. Als konkretes Feld der Konvergenz und Grundlage für Online-Medien wird anschließend auf die Digitalisierung (Abschnitt 3.4) fokussiert. In diesem Kontext wird auch auf die Rolle von Netzwerkeffekten eingegangen (Abschnitt 3.5), die eine Besonderheit von Online-Medien darstellen. Abschließend wird die Kapitelfrage beantwortet (Abschnitt 3.6).

3.1 Mediengattungen

Traditionell wurden Medien nach Gattungen unterschieden (Dahinden & Trappel, 2010; Schmidt & Weischenberg, 1994). Eine Gattung bezeichnet eine Gruppe, deren Mitglieder sich untereinander ähnlicher sein müssen als einem Mitglied einer anderen Gruppe. Das gilt in der Biologie genauso wie bei Medien. Als entscheidender Maßstab für die Ähnlichkeit wurde für Medien der technische Übertragungsweg gewählt. Bei Zeitungen handelt es sich um textbasierte Inhalte, die auf Papier gedruckt und verteilt werden. Beim Radio werden auditive Inhalte durch elektromagnetische Schwingungen übertragen. Filme bestehen aus audiovisuellen Inhalten, die auf Polyester gespeichert und in Aluminiumdosen verschickt werden. Werden audiovisuelle Inhalte hingegen durch elektromagnetische Schwingungen übertragen, spricht man vom Fernsehen. Für eine genauere Unterteilung wurden zum Teil noch zusätzliche Eigenschaften berücksichtigt. Tages- und Wochenzeitungen kann man anhand der Erscheinungsfrequenz unterscheiden, Wochenzeitungen und Anzeigenblätter anhand der Finanzierung, und Zeitungen und Magazine anhand der Drucktechnik und Bindung.

Aus betriebsökonomischer Perspektive ist diese technikkbasierte Aufteilung sinnvoll, denn ein Großteil der Prozesse und Kosten sind abhängig von der Gattung: Bei Abonnementszeitungen in Deutschland haben im Jahr 2022 allein die technische Herstellung und Papierbeschaffung 18,5 % der Kosten ausgemacht, der Vertrieb beanspruchte sogar 36,1 % der Kosten (Keller & Eggert, 2023, S. 12). Bei der ARD machten die Kosten für die Programmverbreitung im Jahr 2022 gerade mal 2,6 % an den Gesamtkosten aus (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), 2024, S. 74), und das, obwohl die ARD mehr Frequenzen bedient und stärker auf die teure terrestrische Verbreitung setzt als die kommerzielle Konkurrenz.

Auch aus Rezipient:innenperspektive können Mediengattungen das Medienangebot strukturieren, etwa im Sinne einer groben Inhaltserwartung nach dem Motto „Tageszeitung zum Informieren, Fernsehen zum Entspannen“. Die Nutzung von unterschiedlichen Mediengattungen ist häufig habitualisiert und damit auch an bestimmte Tageszeiten gebunden. Radio wird vor allem am Morgen genutzt, zum Aufwachen, im Hintergrund beim Frühstück und im Auto auf dem Weg zur Arbeit. Auch Tageszeitungen werden morgens genutzt. Kino, Fernsehen und Magazine dagegen vor allem am Abend.

In der heutigen Medienlandschaft haben sich derlei traditionelle Nutzungsmuster durch die wachsende Bedeutung von Online-Medien erheblich verändert. Die Grenzen

zwischen verschiedenen Mediengattungen verschwimmen zunehmend, und die Rezeption von Medieninhalten ist flexibler und individueller geworden. In Zeiten von Cross-media – also gattungsübergreifenden Inhalten – und Online-Medien sind Gattungen deshalb zunehmend weniger geeignet, das Medienangebot zu strukturieren. Gattungsgrenzen stellen kein nützliches Kriterium mehr dar, wenn sie sich weiterhin an teilweise obsolet gewordenen technischen Unterschieden orientieren. Sie entsprechen damit nicht den zunehmend transmedialen Produktions- (Gebesmair & Nölleke-Przybylski, 2022; Quandt & Singer, 2009), Erzähl- (Ryan, 2019; Scolari, 2009) und Distributionsstrukturen (Doyle, 2010). Onlineangebote lassen sich in einer technikbasierten Gattungssystematik oft nicht schlüssig verorten: Soll man alle Online-Angebote gemeinsam als eigene Kategorie betrachten? Dies scheint kaum sinnvoll, zu groß sind die Unterschiede z. B. zwischen „YouTube“, „bild.de“ und „perlentaucher.de“. Soll man Online-Angebote also anhand ihrer Ähnlichkeit zu einem traditionellen Medium zuordnen? „Sueddeutsche.de“ wäre demnach eine (Online-)Zeitung, „Spiegel.de“ ein (Online-)Magazin und „tagesschau.de“ (Online-)Fernsehen. Diese Kategorisierung wäre denkbar, aber alle drei Beispiele bieten sowohl textbasierte Inhalte als auch interaktive Grafiken und Videos. Die technische Konvergenz lässt somit eine Unterscheidung wenig sinnvoll erscheinen. Zudem gibt es auch noch Online-Medien, für die es keine eindeutige Entsprechung unter den traditionellen Mediengattungen gibt, so z. B. Blogs.

Darüber hinaus betrifft Konvergenz nicht nur die Medientechnik, sondern auch die Medienproduktion und die Mediennutzung als kulturelle Form (Deuze, 2007; Jenkins, 2004). Statt an der Technik orientieren sich Angebote eher an der gattungsübergreifend angelegten Medienmarke (Caspar, 2002; Doyle, 2015) oder es wird eine Erzählwelt aufgebaut, die jeweils an die Anforderungen unterschiedlicher Distributionswege angepasst werden kann (Chan-Olmsted, 2011; Scolari, 2009; Zhang & Albarran, 2018). Ein prominentes Beispiel für gattungsübergreifendes Erzählen ist das Marvel Cinematic Universe (MCU), das seine narrative Welt über Filme, TV-Serien, Comics, Videospiele und andere Medien hinweg ausdehnt (Mikos, 2017).

Zeitgemäße Systematisierungen müssen sich also auf Dimensionen beziehen, die einerseits technikneutral sind und die andererseits auf Seite der Anbieter und Nutzer:innen Relevanz haben, also sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Nachfragemärkten der Marktabgrenzung dienen können. Die bisherige eindimensionale Kategorisierung kann so abgelöst werden durch mehrere Dimensionen, die je nach Fragestellung zu einer Matrix verbunden werden können (Sommer & von Rimscha, 2014). Die Distributions- und Produktionstechnik kann hier ebenso eine Dimension sein wie inhaltliche Kriterien oder die Frage nach der Serialität. Die beiden letztgenannten Kriterien beziehen sich dabei explizit auf die Besonderheiten von Medien (siehe Abschnitt 1.1). Die Serialität bestimmt maßgeblich, inwiefern das Problem der Erfahrungsguteigenschaft adressiert werden kann. Die Inhaltsdimension bestimmt, welche Ressourcen in der Produktion notwendig sind, und welche Publikumsbedürfnisse bedient werden können. Unabhängig vom Übertragungskanal lassen sich so publizistische Angebote zusammenfassen, die grundsätzlich in einem gemeinsamen Markt miteinander konkurrieren. Ein

Serialität	fortlaufend	Nachrichten-Website TV-Nachrichten	TV-Magazin Zeitschrift	Streaming-Serie Comic-Serie
	episodisch	Wissenskanal auf YouTube Sachbuchreihe	WM-Studio Online-Sachgeschichten	TV-Film-Mehrteiler Filmreihe
	einmalig	TV-Doku Sachbuch	Radio-Spenden-Rallye Online-Special-Report	Kinofilm Roman
		Information	Infotainment	Unterhaltung
		Inhalt		

Abbildung 3.1 Transmediale Angebotsmatrix (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Sommer und von Rimscha 2014, S. 258)

Roman, als in sich abgeschlossene fiktionale Erzählung, ist einem Kinofilm, als ebenfalls fiktionale Erzählung, ähnlicher als einer zwar ebenfalls auf Papier gedruckten, ansonsten aber grundverschiedenen Tageszeitung. Abbildung 3.1 zeigt, wie so eine Angebots-systematik aussehen kann.

Somit wäre eine zeitgemäße Einteilung von Medienangeboten möglich, doch wozu sind solche Systematisierungen überhaupt gut? Warum ist es notwendig, innerhalb der Medien unterschiedliche Märkte abzugrenzen? Auf diese Frage soll im Folgenden eine Antwort gegeben werden.

3.2 Marktabgrenzungen

Marktabgrenzungen, unabhängig davon, ob sie auf Mediengattungen oder auf anderen Kriterien basieren, sind notwendig als Analyseeinheit. Wenn etwa Marktdynamiken analysiert und erklärt werden sollen, so muss zunächst abgegrenzt werden, wer zum Markt dazugehört und wer nicht (wie etwa beim SVE-Modell, siehe Abschnitt 9.1). Allgemeiner formuliert lassen sich drei Perspektiven beschreiben, aus denen heraus Marktabgrenzungen notwendig und nützlich sind:

Aus **betriebswirtschaftlicher Perspektive** wird häufig auch von Marktsegmentierung gesprochen. Hier geht es einerseits darum, aus der Heterogenität der Nachfrage Marktsegmente abzuleiten (Freter, 2001) und andererseits darauf aufbauend darum, dem Management zu verdeutlichen, wer die Konkurrenz ist (Bauer, 1989, S. 251). Die Marktabgrenzung ergibt sich somit aus dem Selbstverständnis des Unternehmens. Welches Produkt oder welche Dienstleistung wird wann und wo wem angeboten? Konkurrenz ist, wer das Gleiche anbietet oder anbieten könnte. Die Marktabgrenzung ist somit die Grundlage

für unternehmerische Entscheidungen, vor allem im Marketing. Je nachdem, wie weit oder eng ein Markt abgegrenzt wird, ergeben sich andere Wettbewerbsfelder und somit auch andere Strategieoptionen für ein Unternehmen. Wenn ein Medienunternehmen sich als Tageszeitungsverlag in Berlin versteht, grenzt es seinen Markt sachlich (Tageszeitung) und geographisch (Berlin) eng ab. Somit wären nur andere Berliner Zeitungen als Wettbewerber berücksichtigt. Dasselbe Unternehmen könnte sich jedoch auch als Anbieter von aktuellen Informationen über die deutsche Hauptstadt und als ein Zentrum des deutschen Kulturschaffens verstehen. Sachlich ginge es um politische und kulturelle Information, geographisch stünde zwar immer noch Berlin im Mittelpunkt, allerdings nicht mehr im Sinne eines Verbreitungsgebietes, sondern als Bezugspunkt für die Herkunft der Information. Konkurrenten wären damit alle Medienunternehmen, die mindestens einen Korrespondenten in Berlin haben oder den Berlin-Korrespondenten einer Nachrichtenagentur nutzen, und zwar unabhängig davon, ob es sich dabei um Print-, Rundfunk- oder Online-Anbieter handelt. Da die Markteintrittsbarrieren für den Informationsmarkt aufgrund der Digitalisierung massiv gesunken sind (Wirtz, 2023), können Berichte aus Berlin auch direkt von den handelnden Akteuren kommen. Beispiele wären Informationsangebote von Regierung, Parlament, Parteien und Verbänden oder von unabhängigen Einzelpersonen, die etwa einen Blog oder Social-Media-Kanal zu entsprechenden Themen betreiben.

Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist es grundsätzlich sinnvoll, Märkte breit abzugrenzen, also viele mögliche Substitute als potenzielle Konkurrenz zu betrachten. Für einen Anbieter von medialer Unterhaltung kann es so z. B. sinnvoll sein, alle möglichen unterhaltenden Freizeitaktivitäten zu berücksichtigen. Ein Kino am Ort steht daher nicht nur mit anderen Kinos im Wettbewerb, sondern auch mit dem Unterhaltungsangebot im Fernsehen, mit einem VoD-Angebot im Heimkino, mit dem „Feierabend-Bier“ mit Freund:innen in der Kneipe, mit einem Online-Videospiel, mit interaktiven Livestream-Plattformen wie Twitch oder mit stundenlangem Surfen und Chatten auf Instagram, TikTok und anderen Sozialen Netzwerken. Die Digitalisierung und das Entstehen von Online-Medien aller Art bedeuten somit, dass aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Marktabgrenzungen überdacht werden müssen, da viele neue Konkurrenten für bestehende Akteure aufkommen.

Aus **volkswirtschaftlicher Perspektive** braucht es Marktabgrenzungen, um gesamtwirtschaftliche Daten bereitstellen zu können (Bauer, 1989, S. 23–30). Nur so kann beispielsweise der Beitrag einer Branche zum Volkseinkommen bestimmt werden. Marktabgrenzungen spielen damit auch eine wichtige Rolle für die Wirtschaftspolitik, da sie erlauben, Branchen mit einheitlichen Bedürfnissen oder Problemen zu definieren, für die eine politische Maßnahme eingeführt wird.

Wichtigster Politikbereich ist hierbei die **Wettbewerbspolitik**. Marktabgrenzungen dienen also auch als Basis von Wettbewerbsanalysen sowie der Kontrolle und Regulierung des Wettbewerbs, beispielsweise um Markt- bzw. Meinungskonzentrationen zu verhindern (siehe Kapitel 6). Nur wenn klar definiert ist, welche Unternehmen zueinander in Konkurrenz stehen, kann überprüft werden, ob der Wettbewerb funktioniert, oder ob ggf. regulierende Eingriffe notwendig sind (Kuchinke, 2021).

Um nun Marktabgrenzungen vorzunehmen, stehen grundsätzlich drei Ansätze zur Verfügung – nach Ort, nach Zeit und nach Inhalt:

Bei der **räumlichen** Marktabgrenzung werden alle Angebote, die in einer bestimmten Region verfügbar sind, als ein Wettbewerbsfeld betrachtet. In der Regel wird eine räumliche Marktabgrenzung mit einer sachlichen kombiniert, so dass z. B. alle Zeitungen, die in einer Stadt verfügbar sind bzw. die Stadt redaktionell abdecken, zu einem Markt zusammengefasst werden können.

Die **zeitliche** Marktabgrenzung unterscheidet danach, ob Angebote gleichzeitig verfügbar sind und somit in Konkurrenz stehen. Im Medienbereich werden Märkte oft künstlich zeitlich voneinander abgegrenzt, indem die Verbreitung über bestimmte Kanäle zunächst nicht erlaubt wird. Beispielsweise sind die Zusammenfassungen der Spiele der Fußball-Bundesliga in der Regel erst ab 18:30 Uhr im frei empfangbaren TV möglich, da die Bilder davor nur im Pay-TV ausgestrahlt werden dürfen.

Eine **sachliche** Marktabgrenzung orientiert sich am Bedarfsmarktkonzept, also am Konzept der funktionellen Austauschbarkeit (Hesse, 2011, S. 158). Konkurrenten sind damit all jene Unternehmen, deren Produkt oder Dienstleistung für die Konsument:innen dieselbe Funktion erfüllen. Hierbei ist ein gewisser Spielraum gegeben, was als austauschbar gilt. Wenn es um den Inhalt eines Films geht, kann ein auf dem Laptop gestreamter Film als Substitut für den Kinobesuch gelten, wenn es jedoch um das Immersionserleben und die soziale Situation geht, eher nicht.

Diese Kriterien der Marktabgrenzung spielen nicht nur bei Medien eine entscheidende Rolle bei der Bewertung von marktbeherrschenden Positionen (§ 18 Abs. 1 GWB). Jedoch stellt die häufige Doppelrolle von Medienunternehmen als Anbieter von Inhalten für ein Publikum und als Plattformen für Werbetreibende (siehe Abschnitt 1.1.7) eine besondere Herausforderung für die Marktabgrenzung dar, da sie auf zwei Märkten gleichzeitig agieren. Aus dem Umstand, dass Medien zugleich Wirtschafts- und Kulturgüter sind (siehe Abschnitte 1.1 und 1.2) erwächst eine besondere wettbewerbsrechtlichen Schutzbedürftigkeit der Medien, die nicht nur ihre Stellung als Wirtschaftsteilnehmer betrifft, sondern auch die Erhaltung des publizistischen Wettbewerbs sicherstellen soll. Die Berücksichtigung der Macht eines Mediums auf dem Meinungsmarkt ist deshalb wesentlich für die Regulierung von Medienmärkten und das damit verbundene Ziel der Vielfaltssicherung (siehe Abschnitte 6.5 und 6.6).

Diskussionen um ‚richtige‘ Marktabgrenzungen bei Medien sind nicht neu, gewinnen jedoch vor dem Hintergrund der ökonomischen Besonderheiten von digitalen Märkten seit Jahren verstärkt an Bedeutung (Just et al., 2022; Kuchinke, 2021). Online-Medien stellen für Marktabgrenzungen häufig eine gewisse Herausforderung dar: Räumlich ist das Internet nicht begrenzt, auch wenn die Verbreitung von bestimmten Angeboten durch IP-Blocker eingeschränkt werden kann. Auch zeitliche Abgrenzungen sind schwierig. Einerseits können Online-Inhalte im Gegensatz zu traditionellen Medieninhalten ständig aktualisiert werden; andererseits bietet sich das Internet als Archiv für die zeitunabhängige Nutzung an, etwa durch Podcasts oder Mediatheken. Schließlich ist auch

eine sachliche Abgrenzung für Online-Medien kaum möglich, da das Internet multi-medial ist, und somit die meisten anderen Medien potenziell substituieren kann.

Neben den Spezifika von Plattformen, auf die wir in Abschnitt 3.5 eingehen werden, spielen neue Geschäftsmodelle, die auf der Sammlung von Daten beruhen, eine immer größere Rolle für die Marktabgrenzung zum Zweck der Kontrolle und Regulierung des Wettbewerbs (Dewenter & Kuchinke, 2019). Diese Besonderheiten werden von Regulierern zunehmend berücksichtigt, so werden etwa unentgeltliche Leistungen (Nutzer:innen bezahlen mit Daten im Austausch für die Nutzung eines Dienstes) als Marktaktivitäten anerkannt, was Voraussetzung für eine Marktabgrenzung darstellt (§ 18 Abs. 2a GWB; zur diesbezüglichen Debatte siehe Just et al., 2022, S. 41–42).

3.3 Konvergenz

Traditionelle Konzepte zu Medienmärkten, Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen werden durch die Konvergenz infrage gestellt. Konvergenz ist dabei nicht eindeutig definiert, sondern beschreibt je nach Perspektive unterschiedliche Veränderungen im Umfeld und Verhalten von Medien (Wirth, 2006). Daher wird Konvergenz in der Regel als mehrdimensionaler Prozess verstanden, der folgende Bereiche miteinschließt (Jenkins, 2001):

- Technische Konvergenz (z. B. Digitalisierung, Standardisierung)
- Ökonomische Konvergenz (z. B. Verschmelzung von bisher getrennten Märkten, Neuordnung von Wertschöpfungsketten)
- Soziale Konvergenz / Konvergenz der Mediennutzung (z. B. Nutzungspräferenzen und -muster)
- Kulturelle Konvergenz (z. B. transmediales Erzählen, verknüpfte Inhalte)
- Policy-Konvergenz (z. B. Deregulierung, Verschmelzung von Regulierungsfeldern und -institutionen)
- Globale Konvergenz (z. B. Internationalisierung von Strategien und Inhalten)

All diese Dimensionen sollten dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern als co-evolutionäre Entwicklungen, die sich gegenseitig beeinflussen, bedingen und befördern (Latzer, 2014). Die technische Konvergenz ist allein schon durch die Digitalisierung der Medien gegeben (siehe Abschnitt 3.4), doch für Medienunternehmen entscheidender ist die sukzessive daraus folgende Veränderung des Medienkonsums. Die Nutzung von Online-Medien verändert, ergänzt und ersetzt fallweise die Nutzung von traditionellen Medien und erfordert so eine neue Abgrenzung von Medienmärkten (Chan-Olmsted & Xiao, 2018; Jang & Park, 2016; Yamatsu & Lee, 2023).

Aus der Perspektive von Medienunternehmen bedeutet Konvergenz vor allem eine Neuorganisation der Wertschöpfungskette. Synergien sollen genutzt werden, Fusionen und Firmenkäufe werden gefördert und bestehende Inhalte auf zusätzlichen (neuen)

Plattformen verwertet (Wirth, 2006; Zhang & Albarran, 2018). Wertschöpfungsketten aus den Branchen Telekommunikation, Informationstechnik, Medien und Unterhaltung verschmelzen zu einer konvergenten Wertschöpfungskette. Firmen aus allen vier Segmenten engagieren sich in neuen Geschäftsfeldern und verfolgen dabei meist cross-mediale Strategien, richten ihre Produkte und deren Vertrieb also nicht mehr an traditionellen Gattungsgrenzen aus. Zunehmend überschneiden sich die Märkte von Unternehmen aus den genannten vier Bereichen. Medienorganisationen müssen sich also auf Wettbewerber einstellen, die über einen anderen Hintergrund verfügen. Diese Konkurrenten bringen einerseits nicht immer die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen für die Medienbranche mit, sind andererseits aber auch nicht an die Pfadabhängigkeiten der Branche und deren Konventionen gebunden. Für die neuen konvergenten Märkte können sie Kompetenzen vorweisen, die so bei Medienunternehmen bislang nicht verfügbar waren. Häufig erfolgt der Einstieg von Nicht-Medienunternehmen dabei über den Vertrieb. *YouTube* z. B. ist als Plattform für User Generated Content gestartet, hat sich dann als Distributionskanal für professionelle Inhalte ausgerichtet und fokussierte sich zwischenzeitlich mit ‚YouTube Originals‘ sogar auf eigens für die Plattform produzierte, exklusive Inhalte. *Amazon* ist als Versandbuchhändler gestartet und neben vielen anderen Geschäftsfeldern mittlerweile nicht nur der weltweit größte Anbieter von E-Books, sondern positioniert sich auch als Verlag für diese. Darüber hinaus hat der Konzern sich mittlerweile durch die eigenen Video- und Music-on-Demand-Dienste sowie dazugehörige Eigenproduktionen erfolgreich Anteile in neuen Geschäftsfeldern angeeignet. Nicht alle Versuche sich in einem konvergenten Medienmarkt zu etablieren, sind von Erfolg gekrönt. Viele Kabelnetzbetreiber oder IPTV-Anbieter (Internet Protocol Television) haben Anstrengungen, ihren Kunden eigene Programme anzubieten, wieder aufgegeben, und vertrauen nun eher auf externe Partner. Umgekehrt sind die Online-Videoplattformen von TV-Sendern meist weniger erfolgreich als das Angebot unabhängiger Anbieter. Entscheidend ist immer, inwieweit es den Unternehmen gelingt, ihre Kompetenzen in dem neuen konvergenten Markt zu nutzen, sich ggf. neue anzueignen oder zuzukaufen, und nicht mehr gebrauchte Kompetenzen und Routinen aufzugeben (Fainshmidt et al., 2016; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007).

Traditionell waren Medienmärkte im Vergleich zu anderen Branchen wenig dynamisch. Hohe Markteintrittsbarrieren bedeuteten eine relativ stabile Anzahl von Marktteilnehmern, die darüber hinaus – aufgrund des langsamen und evolutionären Fortschritts der Medientechnik – keine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit an den Tag legen mussten. Ab den frühen 2000er Jahren ist der Wettbewerb durch die fortgeschrittene Digitalisierung und insbesondere die Verbreitung des Internets erheblich intensiver geworden. Traditionelle Markteintrittsbarrieren sind gesunken, was zu einer dynamischeren und wettbewerbsintensiveren Landschaft geführt hat. Dies stellt viele Medienunternehmen vor große Herausforderungen, da sie sich in einem schnelllebigen und sich ständig verändernden Marktumfeld behaupten müssen. Die Fähigkeit zur schnellen Anpassung und Innovation ist unerlässlich geworden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Technologien sowie sich wandelnde Konsument:innenpräferenzen zu adressieren. Jene Anbieter,

deren Produkte sich über Rezipient:innenerlöse finanzieren (Tageszeitungen und vor allem Film, Musik und Buch), kämpfen insbesondere mit der häufig geringen Zahlungsbereitschaft online und der Möglichkeit, ohne Qualitätsverlust illegitime Kopien eines Inhalts anzufertigen und zu verteilen.

3.4 Digitalisierung

Die Digitalisierung der Medienproduktion und -distribution hat traditionelle Mediengattungseinteilungen (siehe Abschnitt 3.1) infrage gestellt. Digitalisierung beschreibt den Veränderungsprozess, in dessen Rahmen analoge, materielle Informationseinheiten durch entmaterialisierte, binäre Informationseinheiten ersetzt werden (Küng et al., 2008; Zerdick et al., 2013). Die Auswirkungen der Digitalisierung betreffen dabei die gesamte ökonomische Struktur der Medienbranche (Alm et al., 2022; Dal Zotto & Lugmayr, 2016; Seufert, 2004). Der Prozess der Digitalisierung ist bei verschiedenen Medientypen unterschiedlich weit fortgeschritten: Die Abläufe bei der Produktion einer Zeitung sind fast vollständig digitalisiert, inzwischen übersteigt die digitale Reichweite die der Printausgaben. Letztere machen jedoch immer noch einen Großteil der Umsätze aus, der Anteil schwankt aber stark zwischen verschiedenen Teilmärkten: von 51 % bei überregionalen Zeitungen über 66 % bei Kaufzeitungen bis zu 90 % bei regionalen Abonnementzeitungen (Keller & Eggert, 2023, S. 5–15). Im Radio dominiert weiterhin die analoge UKW-Verbreitung, die Fernsehausstrahlung ist dagegen weitgehend digitalisiert: Via Satellit und terrestrisch gibt es keine analoge Übermittlung mehr, und auch beim Kabelfernsehen ist die digitale Verbreitung mittlerweile Standard. Kinofilme werden heute in der Regel nicht mehr als physische Kopien auf Filmrollen an Kinos geschickt, sondern als digitale Dateien über physische Medien wie Festplatten oder über das Internet. Im Musikmarkt sind Streams dominant; neben diesen und digitalen Tonträgern bleibt jedoch ein Nischenmarkt für analoge Vinylschallplatten bestehen. Im Buchmarkt ist die Digitalisierung noch am wenigsten weit fortgeschritten. Zwar ist der Umsatzanteil der E-Books am Buchmarkt im letzten Jahrzehnt deutlich gestiegen, er liegt jedoch seit 2020 auf einem Niveau von ca. 6 % (Börsenverein des Deutschen Buchhandels, 2024). Einzelne Genres wie z. B. Lexika sind dagegen komplett ins Internet abgewandert.

Nun stellt sich die Frage, was sich aus ökonomischer Perspektive ändert, wenn ein Medium in digitaler Form vorliegt. Zunächst kann hier nach dem notwendigen Technikeinsatz differenziert werden. Pross schlug dazu 1972 eine Typologie von Primärmedien (Gespräche ohne Technikeinsatz) zu Quartärmedien (Technikeinsatz bei Sender, Übertragung und Empfänger) vor. Dieser Technikeinsatz lässt sich heute noch weiter differenzieren: Zunächst sollen zwei Ebenen der Digitalisierung unterschieden werden: die Digitalisierung der Distribution und die Digitalisierung des Produkts. Eine (teilweise) Digitalisierung der Distribution ist mit materiellen Produkten möglich, etwa wenn ein:e Leser:in ein gedrucktes Buch oder eine DVD im Online-Handel bestellt (Hess, 1999; Wirtz & Sammerl, 2006). Diese erste Ebene der Digitalisierung verändert die Markt-

struktur vor allem durch ihren Einfluss auf das stationäre Geschäft mit Medienträgern. Stationäre Läden können nicht mehr im selben Maß als Marktkoordinatoren auftreten und verlieren dadurch Umsätze und Marktanteile. Entsprechend sind Musikgeschäfte weitgehend aus den Einkaufsstraßen verschwunden, und auch Buchhandlungen haben zunehmend existenzielle Probleme. Parallel schaffen diese Veränderungen andere Möglichkeiten, Angebot und Nachfrage zu vermitteln, und bieten Chancen für neue Marktteilnehmer mit abweichenden Kompetenzen und Ressourcen. Clemons et al. (2003) sprechen von einer „neuen Verletzlichkeit“ von traditionell stabilen Märkten. Das Aufkommen einer neuen Technik bedeutet reduzierte Markteintrittsbarrieren und damit größere Attraktivität eines Wettbewerbsfeldes für neue Marktteilnehmer sowie Schwierigkeiten der etablierten Anbieter sich anzupassen. Entsprechend sind die dominanten Händler im Online-Vertrieb, wie z. B. *Amazon*, oft erst mit der Digitalisierung in die Branche eingestiegen. Die Digitalisierung des Vertriebs bedeutet häufig auch einen stärkeren Preiswettbewerb, denn die Informationsasymmetrie zwischen Käufer:innen (die wenig wissen) und Verkäufer:innen (die viel wissen) ist reduziert; die Kund:innen können Preise und Leistungen online schneller und leichter vergleichen.

Die Digitalisierung des eigentlichen Produkts bedeutet dessen Entmaterialisierung und erlaubt es somit, auch in der Distribution auf einen materiellen Träger zu verzichten, das heißt die Information direkt über digitale Kanäle zu verbreiten (Riehm, 2003). Beispiele wären der Einkauf eines E-Books, das via WLAN oder Mobilfunknetz direkt auf den E-Book-Reader übertragen wird, oder die Übertragung eines Films über einen Streaming-Anbieter auf das Smart-TV. Diese zweite Ebene der Digitalisierung hat weitere Konsequenzen für die Bestimmung des Produktpreises. Die Preissetzung von gedruckten Büchern z. B. orientiert sich primär an den Produktionskosten (Papies, 2009). Je mehr Seiten ein Buch hat, desto teurer wird es verkauft. Mit größerer Seitenzahl ist mehr Papier und Druckfarbe notwendig, und beim Versand muss mehr Gewicht transportiert werden. Bei einem E-Book hingegen wird lediglich die Datei etwas größer, was beim Versand aber praktisch keine Mehrkosten verursacht. Die Fixkosten der Buchproduktion (Autor:innenhonorar, Layout, Rechtekosten) sind dieselben, der Preis muss sich also an der erwarteten Nachfrage orientieren. Entsprechend ist die Frage zu klären, auf wie viele Kund:innen die Fixkosten verteilt werden können. Je größer die Absatzmenge, desto kleiner die Stückkosten, da die variablen Kosten gegen Null tendieren. Das Phänomen der Fixkostendegression gibt es auch bei traditionellen Medien (siehe Abschnitt 1.1.6). Allerdings ist es bei Online-Medien wesentlich stärker ausgeprägt, da die variablen Kosten deutlich geringer sind als bei traditionellen elektronischen Medien wie z. B. dem Rundfunk. Das Problem ist nun, dass eine hohe Preistransparenz und eine hohe Preissensibilität bei vielen Medienprodukten die Preise insgesamt drücken, und die Märkte für rezipient:innenfinanzierte Medien volatiler machen. Einnahmen sind weniger gut planbar, und entsprechend setzen Anbieter auf eine stärkere Kostenkontrolle, was potenziell zu weniger Qualität führt (siehe Kapitel 2).

Des Weiteren spielt sich der Wettbewerb in einer digitalisierten Branche nicht nur auf der Produktebene, sondern auch auf der Plattformebene ab. Es gibt digital viele

Wege zum Kunden bzw. zur Kundin, die jeweils eine eigene, meist untereinander inkompatible technische Infrastruktur haben. Hoffnungen, dass sich mit einer universellen Auszeichnungssprache wie XML Inhalte auf beliebigen Geräten ausspielen lassen, haben sich so nicht erfüllt. Eine Online-Zeitung beispielsweise kann im offenen Internet, aber auch über Geräte mit ‚iOS‘, ‚Android‘ oder *Amazons* ‚Kindle‘ vertrieben werden. Für jedes Gerät ist eine Anpassung erforderlich und die Konditionen, die die Plattformbetreiber bieten, variieren. Da die Inhalte-Anbieter es weitgehend versäumt haben, eigene Standards zu etablieren, müssen sie sich nun nach den Plattform-Betreibern richten. Für Rezipient:innen bedeuten die inkompatiblen Plattformen häufig hohe Wechselkosten. Eine App, die für ein ‚iPhone‘ gekauft wurde, kann nicht auf einem ‚Android‘-Gerät genutzt werden. Kund:innen sind somit relativ stark an die ursprünglich gewählte Plattform gebunden (Hess & Anding, 2003). Für Inhalte-Anbieter bedeutet dies, dass sie mehrere Plattformen bedienen müssen, wodurch die Kostenvorteile der Digitaltechnik geringer ausfallen.

Mittelbar kann die Digitalisierung auch zu einer stärkeren Ökonomisierung (siehe Abschnitt 5.2) führen. Eine ausgeprägte Fixkostendegression und Netzwerkeffekte bedeuten, dass es sich für Anbieter noch mehr als in analogen Medienmärkten lohnt, eine gewisse Betriebsgröße zu haben. Größe entsteht aber vor allem durch das Bedienen des Massengeschmacks und nicht durch eine Orientierung an kulturellen oder gesellschaftlichen Zielen. Digitalisierung befördert insofern eine Angebotsausrichtung an der Nachfrage und der Rendite, normative Ziele müssen zurückstehen, und die Bewertung des Tauscherts ersetzt die Bewertung des Nutzwerts (Mosco, 2009, S. 132). Der Prozess der Ökonomisierung findet zwar auch schon ohne die Digitalisierung statt, allerdings kann er durch die Digitalisierung noch einmal verstärkt werden (Heinrich, 2001; Knoche, 2001; von Rimscha & Putzig, 2013; Winter & Karmasin, 2001).

Wie bereits erwähnt wurde, bedeuten niedrigere Markteintrittsbarrieren und potenziell geringere Distributions- und Produktionskosten auch, dass mehr potenzielle Anbieter in die Lage versetzt sind, sich im Medienmarkt zu engagieren. Insbesondere in der Anfangszeit des Internets führte dies zu einer Euphorie über die deliberative und emanzipierende Funktion des Internets, das allen eine Stimme geben könnte. Der Rezipient, der dadurch selbst zum Prosument (Produzent + Konsument; Toffler, 1980) wird, könnte dann in einer „participatory culture“ (Jenkins, 2009) der Ökonomisierung Einhalt gebieten. Tatsächlich hat die Digitalisierung das Medienangebot stark ausgeweitet, und jede noch so kleine und spezielle Nische wird inzwischen bedient (Anderson, 2007). Die Vielfalt hat damit allerdings nur bedingt zugenommen, denn der Markt hat sich polarisiert: Auf der einen Seite gibt es die wenigen massenkompatiblen Angebote, die das Gros der Nachfrage und des Umsatzes auf sich vereinen; auf der anderen Seite existieren die vielen kleinen Angebote, die nur innerhalb ihrer Nische bestehen und wahrgenommen werden und für die Anbieter selten lukrativ sind. Dazu kommt, dass Nischenanbieter für den Weg zu den Kund:innen/Rezipient:innen häufig auf den Service von Aggregatoren wie *Apples* ‚App Store‘, *Spotify* oder den *Google* ‚Play Store‘ angewiesen sind, die Angebote bündeln und auffindbar machen. Diese neuen Akteure in der Medienbranche, von

denen ein nicht geringer Teil aus medienfremden Branchen stammt, fühlen sich in der Regel jedoch den normativ begründeten Qualitätszielen nicht verpflichtet wie früher ggf. die Verleger:innen, sondern sind grundsätzlich eher profitorientiert.

3.5 Netzwerkeffekte

Eine wichtige Eigenschaft von Medien, sowohl traditionellen als auch neuen Online-Medien, ist die Existenz von Netzwerkeffekten, die den Wert eines Mediums über den individuellen Nutzen hinaus beeinflussen (Dewenter & Rösch, 2015). Ein Netzwerkeffekt liegt vor, wenn sich der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung mit der Anzahl der Nutzer:innen erhöht. Ein einzelnes Telefon hat nur den Recyclingwert des verbauten Materials und ist damit weitgehend wertlos. Wird es jedoch mit einem zweiten Telefon verbunden, können zwei Nutzer:innen kommunizieren, zwischen fünf Telefonen gibt es bereits zehn mögliche Verbindungen usw. Nach Metcalfes Gesetz steigt der Wert eines Netzwerks proportional zum Quadrat der Teilnehmenden (Shapiro & Varian, 1999). In einem populären Netzwerk (z. B. Telefonnetz, Social Media Network) wird schließlich eine Situation erreicht, in der es sich kaum jemand noch erlauben kann, nicht dabei zu sein. Allerdings gibt es bei Netzwerken auch einen Sättigungseffekt. Um das vorherige Beispiel aufzugreifen: Der elfte Teilnehmende am Telefonnetz steigert den Wert des Netzes mehr als der Millionste. Der marginale Nutzen neuer Teilnehmer:innen sinkt mit der Zahl der Teilnehmer:innen (Leibenstein, 1950).

In einem Markt mit Netzwerkeffekten kann ein Unternehmen, das einen kleinen Vorteil hat, seinen Marktanteil ausbauen und eine marktbeherrschende Stellung einnehmen, während ein Unternehmen mit einem kleinen Nachteil Marktanteile verlieren und ggf. ganz aus dem Markt getrieben wird. In der Internetwirtschaft sind Netzwerkeffekte besonders präsent, man spricht von ‚winner-take-all-Märkten‘ (Dewenter & Rösch, 2015; Noe & Parker, 2005; Srinivasan, 2023).

Grundsätzlich muss zwischen direkten und indirekten Netzwerkeffekten differenziert werden. Direkte Netzwerkeffekte liegen vor, wenn es einen unmittelbaren Effekt von der Zahl der Konsument:innen auf die Nützlichkeit, also den Wert des Netzwerkes gibt – wie etwa in dem erwähnten Beispiel vom Telefonnetz. Indirekte Netzwerkeffekte setzen dagegen keine unmittelbare Verbindung voraus. Wenn sich z. B. mehr Konsument:innen für eine bestimmte Hardware entscheiden, steigert dies die Wahrscheinlichkeit, dass für eben diese Hardware eine große Auswahl an Software verfügbar sein wird, da der Markt attraktiver für Software-Produzenten wird. Häufig treten indirekte Netzwerkeffekte im Kontext der Standardisierung neuer Medientechniken auf, wenn mehrere Formate um die Gunst der Konsument:innen konkurrieren. ‚VHS‘ und ‚Blu-ray‘ haben sich auch deshalb gegenüber ‚Betamax‘ und ‚Video2000‘ bzw. ‚HD-DVD‘ durchgesetzt, weil jeweils mehr Filme in diesem Format angeboten wurden. Endkund:innen haben entsprechend häufiger diese Systeme gewählt, wodurch sich der Effekt weiter verstärkte (Cusumano et al., 1992). Auch bei Software-Plattformen zeigen sich solche indirekten Netzwerkeffekte,

etwa wenn Softwareentwickler sich für ein Smartphone-Betriebssystem oder eine Videospielekonsole entscheiden und dadurch die Attraktivität der Plattform mitbeeinflussen.

In gewissem Sinne gibt es Netzwerkeffekte auch bei traditionellen Medien, so etwa im Kontext von Konsumkapital oder Anschlusskommunikation. Wenn Zuschauer:innen statt einer wenig rezipierten eine beliebte *Netflix*-Serie oder einen Podcast mit hoher statt geringer Reichweite verfolgen, haben sie mehr potenzielle Gesprächspartner:innen, mit denen sie sich über die letzte Folge austauschen können. Weil sie selbst die Zahl der potenziellen Gesprächspartner:innen zur Sendung erhöhen, steigern sie damit wiederum die Attraktivität der Sendung für andere. Genauso verfolgen Deutsche Fußballspiele und Österreicher Ski-Abfahrten nicht nur, weil sie es mögen, sondern auch, weil sie sich mit kaum jemandem über Unihockey, Rugby oder Badminton unterhalten könnten (Heinrich, 2006). Medienunternehmen können Nutzer:innen hierdurch an sich binden, denn der Wechsel zu einer weniger populären Sportart oder Serie auf einem anderen Sender bedeutet hohe Wechselkosten. Diese entstehen dadurch, dass zunächst neue Regeln, Handlungsstränge, Charaktere etc. gelernt und anschließend neue Gesprächspartner:innen gefunden oder bisherige Gesprächspartner:innen zum Wechsel bewegt werden müssen.

In Social-Media-Angeboten sind Netzwerkeffekte noch viel deutlicher. Ein Social Network, in dem ein:e Nutzer:in allein bleibt, ist wertlos. Mit steigender Teilnehmendenzahl wächst die Attraktivität für alle Beteiligten: Für Nutzer:innen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, Gleichgesinnte zu treffen, Programmierer:innen finden einen größeren Markt für ihre Applikationen, und Werbetreibende haben bessere Chancen, eng umgrenzte Zielgruppen anzusprechen (siehe Abschnitt 8.1). Die Wertsteigerung des Netzwerks durch zusätzliche Teilnehmer:innen ist somit mehrfach (direkt und indirekt) positiv rückgekoppelt, da sie für mehrere Akteure gleichzeitig eintritt. Damit verbunden ist allerdings ein zentrales Problem, das viele Anbieter in ihrer Anfangsphase bewältigen müssen: das sogenannte Henne-Ei-Problem. Dieses Problem beschreibt die Herausforderung, gleichzeitig ausreichend Nutzer:innen und Anbieter (z. B. Werbetreibende, Verkäufer) zu gewinnen, während beide Gruppen aufgrund der indirekten Netzwerkeffekte voneinander abhängig sind. Deshalb wird häufig eine der beiden Gruppen subventioniert, um deren (schnelle) Teilnahme zu fördern, etwa durch vergünstigte Konditionen oder sogar kostenlose Angebote (siehe Fallbeispiel 3.1).

Anhand der Netzwerkeffekte erklärt sich auch, warum die Erhöhung der Zahlen der Nutzenden zumindest in der Gründungsphase von Online-Medien oft größere Priorität hat als die Monetarisierung derselben. Start-ups verfolgen häufig eine ‚get-big-fast-Strategie‘, bei der sie zunächst die installierte Basis, also die Zahl der Nutzer:innen, maximieren wollen, ohne dass sie bereits nennenswerte Umsätze generieren (Cennamo & Santalo, 2013). Dieses Muster lässt auch bei vielen Social-Media-Angeboten beobachten, wenn die Zahl der Teilnehmer:innen weit schneller zunimmt als der Umsatz. So konnte *Spotify* allein im zweiten Quartal 2024 einen Anstieg der monatlich aktiven Nutzer:innen von 14 % gegenüber dem Vorjahresquartal verzeichnen, dabei allerdings bisher keinen Jahresgewinn erwirtschaften. Es ist oft schwer möglich, ein Angebot, das zur Maximierung der Teilnehmerzahlen kostenlos eingeführt wird, nachträglich zu be-

preisen. Die Abwanderung eines Großteils der Nutzer:innen wäre die Folge. Folglich müssen die Anbieter Teilnehmende an sich binden, um die Abwanderung zu potenziellen Konkurrenten zu erschweren. Das zeigt sich beispielsweise darin, dass Soziale Netzwerke den Transfer der Profile und Kontaktdaten zu Mitbewerbern verhindern. Daraus ergibt sich auch, dass neue Social-Network-Anbieter häufig bei nachwachsenden Nutzer:innen erfolgreich sind, die noch keine Wechselkosten von ihrem bisherigen Anbieter haben. Wer mit Instagram begonnen hat, bleibt dabei, wer mit TikTok begonnen hat, bleibt dabei, also sind es – abgesehen von der Inhalten und Anmutung der Plattform – auch die Netzwerkeffekte, die TikTok 2024 zu einem Netzwerk der Jüngeren machen, die eben nicht von einer bestehenden Plattform wechseln müssen. Ziel der großen Social-Media-Anbieter ist es somit, die einmal aufgebaute Reichweite der Werbebranche anzudienen. Indirekt führen die Netzwerkeffekte also zu einer Dominanz der Werbefinanzierung.

Social Media ist allerdings kein vollständiger Winner-take-all-Markt. Neben Generalisten wie *Instagram* und *Twitter* können sich spezialisierte Anbieter behaupten, wenn sie für ein bestimmtes Themengebiet bessere Funktionalitäten bieten (Cusumano, 2011, S. 33) oder Clusterbildung nahe Kontakte wertvoller macht als entfernte (Lee et al., 2006). Vor diesem Hintergrund ist beispielsweise der Erfolg von Social-Media-Apps wie *ВКонтакте* (*Vkontakte*) in Russland und *快手* (*Kuaishou*) oder *微信* (*WeChat*) in China zu sehen. Für chinesische oder russische Nutzer:innen ist der Austausch innerhalb ihres Landes und in ihrer Sprache wichtiger, als über englischsprachige Plattformen rund um den Globus zu kommunizieren. Dies kommt auch den Behörden zupass, für die die Kontrolle des regionalen Dienstes weitaus praktikabler ist als die Überwachung eines globalen Netzwerks. Die Existenz spezialisierter Anbieter lässt sich des Weiteren auch dadurch erklären, dass die Maximierung der Teilnehmer:innenzahl nicht in jedem Fall zu einer Maximierung der Rendite führt. Ein Angebot, das eine Gebühr bei den Teilnehmer:innen erhebt, wie z. B. *Xing* oder *LinkedIn*, kann mit einer viel kleineren Teilnehmer:innenzahl Gewinn erwirtschaften als ein Angebot, das nur auf Werbeeinnahmen angewiesen ist (für ein Rechenbeispiel siehe Berge & Buesching, 2008, S. 44).

Fallbeispiel 1.1: YouTube und die Bedeutung von Netzwerkeffekten

YouTube, die 2005 gegründete und 2006 von *Google* (*Alphabet*) übernommene Video-Sharing-Plattform, ist ein typisches Beispiel für die erfolgreiche Nutzung von Netzwerkeffekten, um eine dominierende Marktstellung im Bereich der Online-Videos zu erreichen. Durch die strategische Nutzung sowohl direkter als auch indirekter Netzwerkeffekte konnte *YouTube* früh eine Plattform aufbauen, die für Nutzer:innen, Content Creators bzw. Influencer:innen und Werbetreibende gleichermaßen attraktiv ist. So war die Möglichkeit zum Upload von Videos von Beginn an kostenlos und die Videos konnten in Webseiten oder Blogs eingebunden werden, wodurch direkte Netzwerkeffekte gefördert wurden. Diese kostenlose Nutzung durch eine Marktseite wird bis heute subventioniert durch die andere Seite,

die der Werbetreibenden. Die große Nutzer:innenbasis und die Möglichkeiten der gezielten Ausspielung von Werbung machen *YouTube* für Werbetreibende äußerst attraktiv. Gleichzeitig ziehen sie mehr professionelle Content Creators an, was die Qualität und Vielfalt der Inhalte erhöht.

Die Schattenseite der hohen Attraktivität für Werbetreibende ist der zunehmende Werbedruck, dem viele Nutzer:innen durch die Nutzung von Werbeblockern entgegengetreten sind. Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen 2015 versucht, mit ‚YouTube Red‘ einen kostenpflichtigen Abonnementdienst zu etablieren, der seit 2018 ‚YouTube Premium‘ heißt. Die Hauptmerkmale sind werbefreies Streaming und ein Musik-Angebot. Gleichzeitig wurden Nutzer:innen, die Werbeblocker verwendeten, dabei ausgeschlossen und zum Abschluss eines Abonnements aufgefordert. Es bestand die Befürchtung, dass dadurch viele Nutzer:innen abwandern – die aktuelle Quartalsbilanz zeigt jedoch offenbar, dass sich der Kampf gegen die Werbeblocker auszahlt und die Lock-In-Effekte der Plattform greifen.

Vor dem Hintergrund seiner Marktmacht gibt es erhebliche Kritik an *YouTube* von verschiedenen Seiten: So wird *YouTube* oft dafür kritisiert, dass seine Algorithmen die Verbreitung von Fehlinformationen und Verschwörungstheorien fördern. Diese Inhalte erzeugen hohe Interaktionsraten, was die Plattform als erfolgreich betrachtet. Trotz Maßnahmen zur Bekämpfung von Desinformation, Hassrede, diskriminierenden und extremistischen Inhalten bleibt dies ein fortwährendes Problem, das soziale Spannungen und Radikalisierung fördern kann (correctiv, 2022; Döring & Mohseni, 2019). Viele Content Creators, insbesondere kleinere Kanäle, kritisieren darüber hinaus die unfaire Verteilung von Werbeeinnahmen. Große, etablierte Kanäle profitieren unverhältnismäßig stark, während kleinere Kanäle Schwierigkeiten haben, genügend Einnahmen zu erzielen, um nachhaltig zu operieren (ähnliche Verhältnisse zeigen sich bei Musik-Streaming-Anbietern wie Spotify, die aufgrund des Vergütungssystems ebenfalls etablierte Künstler:innen bevorzugen). Die Praxis der Demonetarisierung von Videos, die aufgrund ihrer Inhalte als ‚nicht werbefreundlich‘ eingestuft werden, hat bei vielen Content Creators zu Unzufriedenheit geführt, da sie sich in ihrer kreativen Freiheit eingeschränkt fühlen. Zudem kommt es immer wieder zu Löschungen von Videos oder Kanälen aufgrund der Richtlinien des Unternehmens, die von den Kanalbetreiber:innen kritisiert werden.

Auch die Zusammenarbeit von *YouTube* mit etablierten Medienunternehmen kann als komplizierte Beziehung eingestuft werden: Während in der Anfangsphase Videoclips beispielsweise aus TV-Sendungen auf dem Portal aufgetaucht sind, gegen deren Upload die Medienunternehmen erfolglos anzukämpfen versuchten, wurden diese Inhalte zwischenzeitlich ‚geclaiamt‘ und so von den Rechteinhabern selbst monetarisiert. Inzwischen haben die Unternehmen sich *YouTubes* Dominanz

auf dem Markt ergeben und stellen viele Formate direkt dort zur Verfügung, um von der Monitarisierung und der Reichweite zu profitieren. Letzteres gilt auch für Angebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, wie etwa *funk*, das sich an jüngere Zielgruppen richtet. Der Umstand, dass die durch Rundfunkgebühren finanzierten Beiträge nicht im Fernsehen, sondern nur auf der kommerziellen Plattform *YouTube* laufen und diese so ‚indirekt subventionieren‘, wurde vielfach kritisiert (Meyer, 2017).

Insgesamt zeigt sich die Problematik durch die marktbeherrschende Stellung von *YouTube*, die es dem Unternehmen ermöglicht, die Regeln zu diktieren, was oft zu Praktiken führt, die für Nutzer:innen und Content Creators nachteilig sind. Auch der Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt ist aufgrund der starken Netzwerk- und Lock-In-Effekte erschwert.

3.6 Zusammenfassung

Medienmärkte zeichnen sich durch mehrere Besonderheiten aus, die sie von traditionellen Märkten unterscheiden. Zunächst lassen sie sich anhand von Mediengattungen abgrenzen, die traditionell nach technischen Übertragungswegen wie Zeitungen, Radio und Fernsehen differenzieren. Diese Kategorisierung verliert jedoch mit dem Aufkommen von Online-Medien an Bedeutung, da die Grenzen zwischen verschiedenen Mediengattungen zunehmend verschwimmen. Neuere Kategorisierungen können hier etwa nach inhaltlichen Kriterien oder die Frage nach der Serialität von Angeboten unterscheiden. Sinnvolle Marktabgrenzungen sind essenziell, um Marktsegmente zu definieren und die Konkurrenz zu identifizieren sowie für die Wettbewerbspolitik, die für Kontrolle und Regulierung der Medienmärkte auch vor dem Hintergrund ihrer gesellschaftlichen Relevanz zuständig ist. Die Digitalisierung und das Aufkommen von Online-Medien erschweren jedoch räumliche, zeitliche und sachliche Abgrenzungen. Sie reduzieren Markteintrittsbarrieren, verschärfen den Preiswettbewerb und führen zu Plattformabhängigkeiten. Dies erfordert neue Ansätze und Regulierungen, die den veränderten Marktbedingungen durch neue (oft datengetriebene) Geschäftsmodelle, hohe Dynamiken und Netzwerkeffekte Rechnung tragen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Welche Funktionen haben Marktabgrenzungen für unterschiedliche Akteure? Weshalb ergeben sich Schwierigkeiten bei der Marktabgrenzung für digitale Medien?
2. Weshalb lassen sich Online-Angebote in der technikbasierten Gattungssystematik nicht sinnvoll verorten?

3. Was verändert sich aus ökonomischer Perspektive, wenn ein Medienprodukt in digitaler Form vorliegt?
4. Welche Formen der Konvergenz lassen sich unterscheiden, und wie hängen sie zusammen?
5. Worin bestehen die Unterschiede zwischen direkten und indirekten Netzwerkeffekten?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- Wirth, M. O. (2006). Issues in media convergence. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (S. 445–462). Erlbaum.

Wirth bietet einen Überblick zur Konvergenz, wie diese Wertschöpfungsketten verändert, zu Synergien und Mehrfachverwertung führt, und ggf. zur Konzentration beiträgt.

- Dal Zotto, C. & Lugmayr, A. (2016). Media convergence as evolutionary process. In A. Lugmayr & C. Dal Zotto (Hrsg.), *Media convergence handbook – Vol. 2: Firms and user perspectives* (S. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54487-3_1

Das Handbuch bietet eine umfassende Untersuchung der Medienkonvergenz aus verschiedenen Perspektiven. Es behandelt sowohl technologische als auch wirtschaftliche und kulturelle Aspekte der Medienkonvergenz und beleuchtet die Auswirkungen auf Unternehmen und Nutzer:innen.

- Alm, N., Murschetz, P. C., Weder, F. & Friedrichsen, M. (Hrsg.). (2022). *Die digitale Transformation der Medien*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36276-8>

Das Werk analysiert die umfassenden Veränderungen, die durch die Digitalisierung in der Medienbranche ausgelöst werden. Dabei werden sowohl Grundlagen der Medientransformationen in den einzelnen Branchen als auch neuere Themen wie etwa die Rolle von Frauen in der digitalen Transformation aufgegriffen.

- Kuchinke, B. A. (2021). Marktabgrenzung und Wettbewerbspolitik im digitalen Zeitalter – Wettbewerbsökonomische Anmerkungen. In O. Budzinski, J. Haucap, A. Stöhr & D. Wentzel (Hrsg.), *Zur Ökonomik von Sport, Entertainment und Medien* (S. 239–260). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110724523-010>

Der Autor argumentiert, dass die Marktabgrenzung und Wettbewerbspolitik im digitalen Zeitalter neu gedacht werden müssen, um den spezifischen Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Dies umfasst insbesondere die Berücksichtigung von mehrseitigen Märkten, Netzwerkeffekten und der Bedeutung von Daten.

- Schmitt-Walter, N. (2004). Online-Medien als funktionale Alternative? Über die Konkurrenz zwischen den Mediengattungen. Fischer.
Der Autor stellt die Frage, inwieweit Online-Medien eine funktionale Alternative zu traditionellen Medien darstellen, und beleuchtet die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Mediengattungen. Die verwendeten Daten sind zwar überholt, die Analyse zu Substitution vs. Komplementarität aber nicht.
- Latzer, M. (2009). Convergence revisited: Toward a modified pattern of communications governance. *Convergence*, 15(4), 411–426. <https://doi.org/10.1177/1354856509342342>
Der Autor betrachtet vor allem die Konsequenzen der Konvergenz auf Möglichkeiten der Regulierung.

Literatur

- Alm, N., Murschetz, P. C., Weder, F., & Friedrichsen, M. (Hrsg.). (2022). *Die digitale Transformation der Medien*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36276-8>
- Anderson, C. (2007). *The long tail: Nischenprodukte statt Massenmarkt – das Geschäft der Zukunft*. Hanser.
- Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) (Hrsg.). (2024). *Wirtschaftliche und finanzielle Lage der Landesrundfunkanstalten*. <https://www.ard.de/die-ard/Finanzbericht-der-ARD-Sender-102.pdf>
- Bauer, H. H. (1989). *Marktabgrenzung: Konzeption und Problematik von Ansätzen und Methoden zur Abgrenzung und Strukturierung von Märkten unter besonderer Berücksichtigung von marketingtheoretischen Verfahren*. Duncker & Humblot.
- Berge, S., & Buesching, A. (2008). Strategien von Communities im Web 2.0. In B. H. Hass, G. J. Walsh & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 23–37). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73701-8_2
- Börsenverein des Deutschen Buchhandels (Hrsg.). (2024). *Das E-Book in Deutschland 2023*. <https://www.boersenverein.de/markt-daten/marktforschung/e-books/>
- Caspar, M. (2002). *Cross-Channel-Medienmarken: Strategische Optionen*. Gestaltungsmöglichkeiten und nachfragerseitige Bewertung. Lang.
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media branding in a changing world: Challenges and opportunities 2.0. *International Journal on Media Management*, 13(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.568305>
- Chan-Olmsted, S. M., & Xiao, M. (2018). Multiplatform: A consumption perspective. In A. B. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (2. Aufl., S. 317–332). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315189918-20>
- Clemons, E. K., Gu., Bin, & Lang, K. R. (2003). Newly vulnerable markets in an age of pure information products: An analysis of online music and online news. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 2949–2958. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994260>

- correctiv (Hrsg.). (2022, 12. Januar). *Offener Brief an die CEO von YouTube von Faktenprüfern aus der ganzen Welt*. <https://correctiv.org/in-eigener-sache/2022/01/12/offener-brief-an-youtube-ceo-von-weltweiten-faktencheck-organisationen/>
- Cusumano, M. A. (2011). Platform wars come to social media. *Communications of the ACM*, 54(4), 31–33. <https://doi.org/10.1145/1924421.1924433>
- Cusumano, M. A., Mylonadis, Y., & Rosenbloom, R. S. (1992). Strategic maneuvering and mass-market dynamics: The triumph of VHS over Beta. *The Business History Review*, 66(1), 51–94. <https://doi.org/10.2307/3117053>.
- Dahinden, U., & Trappel, J. (2010). Mediengattungen und Medienformate. In H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl., S. 433–475). Haupt.
- Dal Zotto, C., & Lugmayr, A. (2016). Media convergence as evolutionary process. In A. Lugmayr & C. Dal Zotto (Hrsg.), *Media convergence handbook – Vol. 2: Firms and user perspectives* (S. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-54487-3_1.
- Deuze, M. (2007). Convergence culture in the creative industries. *International Journal of Cultural Studies*, 10(2), 243–263. <https://doi.org/10.1177/1367877907076793>
- Dewenter, R., & Kuchinke, B. A. (2019). *Ordnungspolitik im digitalen Zeitalter: Werden kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart benachteiligt?* (Stand August 2019). IHK Region Stuttgart.
- Dewenter, R., & Rösch, J. (2015). *Einführung in die neue Ökonomie der Medienmärkte: Eine wettbewerbsökonomische Betrachtung aus Sicht der Theorie der zweiseitigen Märkte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04736-8>
- Döring, N., & Mohseni, M. R. (2019). Fail videos and related video comments on YouTube: A case of sexualization of women and gendered hate speech? *Communication Research Reports*, 36(3), 254–264. <https://doi.org/10.1080/08824096.2019.1634533>
- Doyle, G. (2010). From television to multi-platform: Less from more or more for less? *Convergence*, 16(4), 431–449. <https://doi.org/10.1177/1354856510375145>
- Doyle, G. (2015). Brands in international and multi-platform expansion strategies: Economic and management issues. In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 53–64). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_4
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Freter, H. (2001). Marktsegmentierung. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlens grosses Marketinglexikon* (2. Aufl., S. 1069–1074). Beck.
- Gebesmair, A., & Nölleke-Przybylski, P. (2022). Schlüsselaspekte der Medienproduktion. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Springer NachschlageWissen. Handbuch Medienökonomie* (S. 1–38). https://doi.org/10.1007/978-3-658-09632-8_18-1
- Heinrich, J. (2001). Ökonomisierung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 159–166. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-159>
- Heinrich, J. (2006). Fußball – Erfolgsgarant für Pay-TV? In C. Holtz-Bacha (Hrsg.), *Fussball, Fernsehen, Politik* (S. 100–112). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90014-8_5
- Hess, T. (1999). Das Internet als Distributionskanal für die Medienindustrie: Entwicklungstendenzen im deutschen Markt. *Wirtschaftsinformatik*, 41(1), 77–82. <https://doi.org/10.1007/BF03250639>
- Hess, T., & Anding, M. (2003). Wechselkosten und Lock-In-Effekte bei Medienprodukten. In G. Brösel & F. Keuper (Hrsg.), *Medienmanagement: Aufgaben und Lösungen* (S. 85–94). Oldenbourg.

- Hesse, M. (2011). *Wettbewerbsrecht – schnell erfasst* (2. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-19480-1>
- Jang, S., & Park, M. (2016). Do new media substitute for old media? A panel analysis of daily media use. *Journal of Media Economics*, 29(2), 73–91. <https://doi.org/10.1080/08997764.2016.1170021>
- Jenkins, H. (2001). *Convergence? I diverge.: For all the talk about “convergence,” multiple media will never coalesce into one supermedium.* <https://www.technologyreview.com/2001/06/01/235791/convergence-i-diverge/>
- Jenkins, H. (2004). The cultural logic of media convergence. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1367877904040603>
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the challenges of participatory culture: Media education for the 21st century.* MIT Press.
- Just, N., Birrer, A., & He, D. (2022). *Rechtsrahmen und Indikatoren medialer Konzentrations- und Meinungsmachtkontrolle*, Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IKMZ), Universität Zürich. https://www.ikmz.uzh.ch/dam/jcr:15b8ba38-b752-485d-8b09-ba6fd104e7e2/Just_Birrer_He_2022_Endbericht_FINAL_02022022.pdf
- Keller, D., & Eggert, C. (2023). *Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen 2023.* https://www.bdzv.de/fileadmin/content/7_Alle_Themen/Marktdaten/2023/Branchenbeitrag_2023/230831_BZDV_Branchenbeitrag2023.pdf
- Knoche, M. (2001). Kapitalisierung der Medienindustrie aus politökonomischer Perspektive. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 177–194. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-177/>
- Kuchinke, B. A. (2021). Marktabgrenzung und Wettbewerbspolitik im digitalen Zeitalter – Wettbewerbsökonomische Anmerkungen. In O. Budzinski, J. Haucap, A. Stöhr & D. Wentzel (Hrsg.), *Zur Ökonomik von Sport, Entertainment und Medien* (S. 239–260). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110724523-010>
- Küng, L., Picard, R. G., & Towse, R. (Hrsg.). (2008). *The internet and the mass media.* Sage.
- Latzer, M. (2009). Convergence revisited: Toward a modified pattern of communications governance. *Convergence*, 15(4), 411–426. <https://doi.org/10.1177/1354856509342342>
- Latzer, M. (2014). Media convergence. In R. Towse & C. Handke (Hrsg.), *Handbook on the digital creative economy* (S. 123–133). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781004876.00022>
- Lee, E., Lee, Jeho & Lee, Jongseok (2006). Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex networks and local bias. *Management Science*, 52(12), 1838–1848. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0571>
- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and veblen effects in the theory of consumers' demand. *The Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183–207. <https://doi.org/10.2307/1882692>
- Meyer, L. (2017). *Kritik an gebührenfinanzierten Videos bei YouTube.* <https://www.welt.de/wirtschaft/article163734313/Kritik-an-gebuehrenfinanzierten-Videos-bei-YouTube.html>
- Mikos, L. (2017). Transmedia storytelling and mega-narration: Audiovisual production in converged media environments. In S. Sparviero, C. Peil & G. Balbi (Hrsg.), *Global Transformations in Media and Communication Research – A Palgrave and IAMCR Series. Media Convergence and Deconvergence* (S. 159–175). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51289-1_8
- Mosco, V. (2009). *The political economy of communication* (2. Aufl.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446279946>
- Noe, T., & Parker, G. (2005). Winner take all: Competition, strategy, and the structure of returns in the internet economy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(1), 141–164. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2005.00037.x>
- Papies, D. (2009). Preismanagement bei Büchern. In M. Clement, E. Blömeke & F. Sambeth (Hrsg.), *Ökonomie der Buchindustrie: Herausforderungen in der Buchbranche erfolgreich managen* (S. 129–143). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9409-7_10

- Pross, H. (1972). *Medienforschung: Film – Funk – Fernsehen*. Habel.
- Quandt, T., & Singer, J. B. (2009). Convergence and cross-platform content production. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of journalism studies* (S. 130–144). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203877685-18>
- Riehm, U. (2003). Digitale Güter in der Buch- und Musikbranche: Ein lohnendes Feld für die Technikfolgenabschätzung. In G. Stein (Hrsg.), *Umwelt und Technik im Gleichklang* (S. 181–198). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55681-4_10
- Ryan, M.-L. (2019). Transmedia storytelling and its discourses. In N. Salmose & L. Elleström (Hrsg.), *Transmediations* (S. 17–30). Routledge.
- Schmidt, S. J., & Weischenberg, S. (1994). Mediengattungen, Berichterstattungsmuster, Darstellungsformen. In K. Merten, S. J. Schmidt & S. Weischenberg (Hrsg.), *Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft* (S. 212–236). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-09784-6_11
- Schmitt-Walter, N. (2004). *Online-Medien als funktionale Alternative? Über die Konkurrenz zwischen den Mediengattungen*. Fischer.
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 3, 586–606. <http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/477>
- Seufert, W. (2004). Medienvertrieb über das Internet: Ende der Intermediäre? In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie: Band 2: Problemfelder der Medienökonomie* (S. 63–93). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80396-2_4
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business School.
- Sommer, C., & von Rimscha, M. B. (2014). Jenseits von traditionellen Mediengattungen: Die transmediale Angebotsmatrix. In H. Rau (Hrsg.), *Medienökonomie: Bd. 7. Digitale Dämmerung: Die Entmaterialisierung der Medienwirtschaft* (S. 247–265). Nomos. https://doi.org/10.5771/9783845252346_245
- Srinivasan, R. (2023). Winner-takes-all dynamics. In R. Srinivasan (Hrsg.), *Management for Professionals. Platform business models for executives* (S. 89–105). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-4910-6_7
- Toffler, A. (1980). *The third wave: The classic study of tomorrow*. Bantam Books.
- von Rimscha, M. B., & Putzig, S. (2013). From book culture to amazon consumerism: Does the digitization of the book industry lead to commercialization? *Publishing Research Quarterly*, 29(4), 318–335. <https://doi.org/10.1007/s12109-013-9327-2>
- Winter, C. & Karmasin, M. (2001). Ökonomisierung aus unternehmensstrategischer Perspektive: Ursachen, Formen und Folgen der globalen Kommerzialisierung medialer Wertschöpfungsprozesse. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 206–217. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-206>
- Wirth, M. O. (2006). Issues in media convergence. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (S. 445–462). Erlbaum.
- Wirtz, B. W. (2023). Medien- und Internetmanagement. *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39832-3>
- Wirtz, B. W., & Sammerl, N. (2006). Versandhandel: Erscheinungsformen und künftige Entwicklung. In J. Zentes (Hrsg.), *Handbuch Handel: Strategien, Perspektiven, internationaler Wettbewerb* (S. 423–440). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9160-7_20

- Yamatsu, T., & Lee, S. (2023). Multiple relationships between streaming and linear TV: Examining media substitution theory using big data. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 67(4), 442–465. <https://doi.org/10.1080/08838151.2023.2250039>
- Zerduck, A., Schrape, K., Artope, A., Goldhammer, K., Heger, D. K., Lange, U. T., Vierkant, E., Lopez-Escobar, E., & Silverstone, R. (2013). *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft* (3. Aufl.). Springer.
- Zhang, X., & Albarran, A. B. (2018). Multiplatform: A distribution perspective. In A. B. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (2. Aufl., S. 301–316). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315189918-19>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Inhaltsverzeichnis

4.1 Pfadabhängigkeit, überholte und aktuelle Rechtfertigungen	75
4.2 Public-Service-Inhalte versus Public-Service-Organisation	78
4.3 Programmauftrag öffentlicher Medien	79
4.4 Für und Wider einer Presse im öffentlichen Auftrag	83
4.5 Zusammenfassung	86
Literatur	88

Public Service, eingeschränkte Konsumentensouveränität, externe Effekte, Programmauftrag, Pfadabhängigkeit

Wenn wir von öffentlichen Medien im Allgemeinen oder öffentlichem Rundfunk im Speziellen sprechen, meinen wir solche Anbieter, die einen öffentlichen Auftrag haben. In der Regel geht es dabei um Rundfunkanbieter. Allerdings sind diese schon längst nicht mehr nur im Fernsehen und Radio vertreten, sondern stellen auch Inhalte über andere digitale Ausspielkanäle wie Online-Nachrichtenportale, Apps, Mediatheken und Podcasts zur Verfügung. Zudem sind sie stark in sozialen Online-Medien vertreten. Deshalb ist inzwischen eher die Rede von öffentlichen Medien als von öffentlichem Rundfunk bzw. im von Public Service Media anstelle von Public Service Broadcasting (Lowe & Bardoel, 2008). Da sich dieses Angebotsgeflecht jedoch in den meisten Ländern ausgehend von den Rundfunkanstalten entwickelt hat, beziehen wir uns in diesem Kapitel häufig auf den öffentlichen Rundfunk als Basis öffentlicher Medien.

Der Begriff der öffentlichen Medien mag zunächst etwas irritieren, denn selbstverständlich richten sich alle Massenmedien, auch kommerzielle und staatliche, an die Öffentlichkeit. In Abgrenzung zu dem, was wir als öffentliche Medien verstehen, handeln sie jedoch nicht unbedingt im Interesse der Gesellschaft. Daseinszweck von kommerziellen Medien

ist primär die Kapitalvermehrung der Eigentümer:innen, die der staatlichen Medien die Rechtfertigung und Durchsetzung von Interessen der Exekutive. Mit öffentlichen Medien bezeichnen wir jene Medien, die auf gesetzlicher Grundlage dem Gemeinwohl verpflichtet und redaktionell unabhängig von der Regierung sind. Wir verzichten dabei bewusst auf den in Deutschland üblichen Begriff ‚öffentlich-rechtlich‘. Dieser bezieht sich auf die Rechtsform als Anstalt des öffentlichen Rechts. In anderen Ländern sind häufig andere Rechtsformen üblich. Bei der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft *SRG* etwa bildet ein Verein die Trägerschaft der Unternehmung, die nach Aktienrecht geführt wird. Der entscheidende Unterschied ist somit weniger die Rechtsform als vielmehr der öffentliche Auftrag und die Verpflichtung aufs Gemeinwohl. Damit ist ‚öffentlich‘ unserer Ansicht nach die passendere Bezeichnung.

Um die Kapitelfrage beantworten zu können, muss man sich zunächst klar machen, dass es öffentlichen Rundfunk nicht überall gibt. In vielen Mediensystemen ist ein öffentlicher Rundfunk unbekannt. Ob es einen öffentlichen Rundfunk gibt, hängt zunächst davon ab, welche Funktionen den Medien (siehe Abschnitt 1.2.1) in einem Land zugeschrieben werden. Totalitäre Systeme kennen keine öffentlichen Medien nach dem oben dargestellten Verständnis der Gemeinwohlverpflichtung, da hier die politischen Funktionen (Monitoring, Frühwarnfunktion, Forumsfunktion, Aktivierung, und insbesondere Kritik- und Kontrollfunktion) von den Machthabern gar nicht gewünscht sind. Kulturelle und soziale Funktionen werden in solchen Mediensystemen durch Zensur gesteuert. So können Medien, die damit weitgehend auf ihre wirtschaftliche Funktion reduziert sind, wie jede andere Ware oder Dienstleistung betrachtet werden. Ein Bedarf für öffentliche Medien besteht in diesem Fall nicht, denn für so verstandene Medien besteht keine Marktinsuffizienz, die ausgeglichen werden müsste. In einigen Ländern (z. B. Russland, China, Iran) gibt es neben zensurierten privatwirtschaftlichen Medien auch Staatsmedien, die hauptsächlich der Verbreitung staatlicher Propaganda dienen. Diese Staatsmedien verfügen in der Regel über keine oder nur geringe institutionelle Sicherungen der redaktionellen Unabhängigkeit.

Die Tatsache, dass es in totalitären Systemen keinen Platz für öffentliche Medien gibt, bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass alle demokratischen Systeme öffentliche Medien haben. Ob es solche Medien gibt, ist häufig historisch bedingt, also pfadabhängig. Wichtige Faktoren sind z. B. die politische Situation zu dem Zeitpunkt, als die jeweils notwendige Technik verfügbar wurde, die Bedeutung des öffentlichen Sektors allgemein, und nicht zuletzt auch die Marktgröße. Kleinststaaten wie Luxemburg, Liechtenstein oder Monaco richten meist nur ein öffentliches Radio ein, nicht jedoch öffentliches Fernsehen; die Kosten der TV-Produktion wären auch nach Umlage auf alle Bürger noch zu hoch.¹

¹Einige Kleinststaaten wie Andorra und San Marino kooperieren jedoch mit Sendern benachbarter Länder, um Fernsehprogramme bereitzustellen. In Liechtenstein hat das Volk 2024 für die Abschaffung des öffentlichen Senders gestimmt, da dieser als zu teuer empfunden wurde.

In Großstaaten wie z. B. den USA kann prinzipiell eher davon ausgegangen werden, dass der Markt eine Vielzahl von unterschiedlich ausgerichteten Anbietern finanzieren kann.

Im Folgenden soll die Kapittelfrage zunächst adressiert werden, indem historische und aktuelle Begründungen für öffentliche Medien benannt werden (Abschnitt 4.1). Anschließend stellen und beantworten wir mehrere Anschlussfragen, die sich im Kontext öffentlicher Medien ergeben. Dabei geht es darum, ob der öffentliche Auftrag notwendigerweise mit einer bestimmten Organisationsform zusammenhängt (Abschnitt 4.2) und wie weit der öffentliche Auftrag verstanden werden sollte (Abschnitt 4.3). Dabei gehen wir auch darauf ein, weshalb heute immer mehr von öffentlichen Medien statt von öffentlichem Rundfunk die Rede ist. Abschließend erweitern wir die Ausgangsfrage, indem wir diskutieren, warum die Argumente für eine öffentliche Presse bislang wenig Gehör gefunden haben (Abschnitt 4.4).

4.1 Pfadabhängigkeit, überholte und aktuelle Rechtfertigungen

In Deutschland existieren öffentliche Medien in Form eines öffentlichen Rundfunks. Deswegen ist insbesondere als Reaktion auf die historische Erfahrung des Nationalsozialismus zu verstehen. Während dieser Zeit hatte sich der Rundfunk als ebenso wirkungsvolles wie gefährliches Propagandainstrument erwiesen. Entsprechend wollten die Alliierten verhindern, dass sich nach dem Zweiten Weltkrieg erneut ein Staatsrundfunk mit demselben Propaganda-Potenzial etabliert (Beck, 2018, S. 234–235). Für eine vielseitige Rundfunklandschaft auf Basis von kommerziellen Anbietern fehlte jedoch sowohl die Vielzahl an Frequenzen wie auch die Finanzierungskraft der Werbetreibenden. Vorbild für den öffentlichen Rundfunk in Westdeutschland war damit vor allem die britische *BBC*. Die Gemeinwohlorientierung wurde durch den Programmauftrag und die Gremien, die sich aus Vertretern von „gesellschaftlich relevanten Gruppen“ (vgl. Giersch & Pfab, 2008) zusammensetzen, gesichert. Um eine zu starke Zentralisierung der Medien wie zur Zeit des Nationalsozialismus zu vermeiden, wurde der Rundfunk in Deutschland föderal organisiert. Diese Struktur spiegelt sich in den neun Landesrundfunkanstalten wider, die gemeinsam die *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland*, die *ARD*, bilden. Sie soll dafür sorgen, dass unterschiedliche Perspektiven und regionale Inhalte im deutschen Rundfunk vertreten sind. Die Gebührenfinanzierung wurde zwar staatlich organisiert, die zuständigen Ministerpräsident:innen konnten jedoch keine Programmpolitik betreiben, denn sie durften die Höhe der Rundfunkgebühr nicht politisch motiviert festsetzen (Scheel, 2007).²

²Über die Rundfunkräte und den Verwaltungsrat des *ZDF* nimmt die Politik allerdings sehr wohl Einfluss. Als dieser Einfluss im Fall der Neubesetzung der *ZDF*-Chefredaktion 2009 allzu offensichtlich wurde, kam es zu einer Verfassungsklage. Im Ergebnis muss der *ZDF*-Staatsvertrag geändert werden, um den Einfluss der Politik und der Parteien zu begrenzen (Geil, 2014).

Dies ist bis heute gültig. So wird der Rundfunkbeitrag auf Basis der Bedarfsmeldung der Anbieter von einer unabhängigen Kommission (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, KEF) empfohlen. Die KEF ist ein unabhängiges Gremium, das den Finanzbedarf der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (*ARD*, *ZDF* und *Deutschlandradio*) ermittelt und Vorschläge zur Höhe des Rundfunkbeitrags macht. Der Rundfunkbeitrag ist die Hauptfinanzierungsquelle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland. Im Jahr 2020 legte die KEF einen Vorschlag zur Erhöhung des Rundfunkbeitrags für die Jahre 2021 bis 2024 vor (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, 2020, S. 312, 322, 332), der von den Landesparlamenten ratifiziert werden musste. Alle Bundesländer außer Sachsen-Anhalt stimmten der Erhöhung zu. Die dortige Landesregierung blockierte die Zustimmung, was dazu führte, dass der neue Beitragssatz nicht in Kraft treten konnte. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist in Deutschland durch das Grundgesetz geschützt, welches die Rundfunkfreiheit gewährleistet (Art. 5 Abs. 1 GG). Die Blockade durch Sachsen-Anhalt wurde vor diesem Hintergrund als Eingriff in diese Freiheit und die Unabhängigkeit des Rundfunks angesehen. *ARD*, *ZDF* und *Deutschlandradio* reichten daraufhin Verfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht ein, um eine rechtliche Klärung herbeizuführen und die Beitragserhöhung durchzusetzen. Sie argumentierten, dass die Blockade durch Sachsen-Anhalt verfassungswidrig sei und die Finanzierungsgrundlage des öffentlich-rechtlichen Rundfunks unterminiere. Das Bundesverfassungsgericht entschied zugunsten der Rundfunkanstalten und stellte fest, dass die Blockade durch Sachsen-Anhalt gegen die verfassungsrechtlich garantierte Rundfunkfreiheit verstieß (BVerfGE 158, 389–433, Staatsvertrag Rundfunkfinanzierung). Die Entscheidung stärkte die Position der KEF und die Unabhängigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks.

Jahrelang galten in Deutschland, nicht zuletzt auch durch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (vgl. BVerfG, Urteil des Zweiten Senats vom 28. Februar 1961, Az. 2 BvG 1, 2/60), die Frequenzknappheit sowie die vergleichsweise hohen Kosten der Rundfunkproduktion und Verbreitung als Rechtfertigung für den öffentlichen Rundfunk (Gersdorf, 1991). Seit der Einführung der Kabelverbreitung (beginnend in den 1970er Jahren, in der Schweiz teilweise schon früher) und der Satellitenverbreitung (ab Mitte der 1980er Jahre) kann die Frequenzknappheit prinzipiell als überwunden gelten. Im Hörfunk hat die zunehmende Verbreitung von Digitalradio (DAB+) die Knappheit im UKW-Bereich deutlich reduziert. Während UKW nach wie vor genutzt wird, gewinnt Digitalradio in Deutschland langsam, aber kontinuierlich an Bedeutung (die Medienanstalten – ALM, 2023). Auch das Kostenargument kann nicht sinnvoll aufrechterhalten werden; zum einen, weil die realen Kosten der Produktion und insbesondere der Verbreitung gesunken sind, und zum anderen, weil es mittlerweile keinen Mangel an kapitalstarken kommerziellen Anbietern mehr gibt. Entsprechend argumentieren einige Autor:innen, Rundfunk könne nun als marktfähiges Gut betrachtet werden (Haucap et al., 2015), und ein öffentliches Angebot sei aus ökonomischer Perspektive nicht länger notwendig (Armstrong, 2005; Armstrong & Weeds, 2009; Scholz, 1995).

Doch die Berufung auf diese beiden Aspekte greift zu kurz, denn sie vernachlässigt weitere Gütereigenschaften, die ebenfalls eine Markunvollkommenheit nach sich ziehen. Insbesondere sind hier drei Aspekte zu nennen: 1) externe Effekte, 2) die begrenzte Konsumentensouveränität und 3) das Problem, dass bestimmte Gutseigenschaften nicht erkannt werden können (Kops, 1998).

Wie in Abschnitt 2.1.2 beschrieben wurde, haben Medien neben dem Nutzen für die unmittelbaren Rezipient:innen auch positive oder negative Effekte auf die allgemeine Wohlfahrt, also Nutzen oder Schaden für Nicht-Rezipient:innen. Güter mit negativen **externen Effekten** werden zu viel produziert, da die Produzenten den Schaden nicht in ihrer Kalkulation berücksichtigen müssen. Güter mit positiven externen Effekten werden zu wenig produziert, weil die Produzenten nicht unmittelbar für den Nutzen, den sie stiften, belohnt werden. Rein kommerziell ausgerichtete Medienunternehmen sind also nicht motiviert, Inhalte mit positiven externen Effekten anzubieten, und haben auch keinen Anreiz, solche mit negativen externen Effekten zu vermeiden. Ein regulatorischer Eingriff in den Markt ist also geboten. Dem in anderen Politikfeldern üblichen Ansatz, Externalitäten über einen Eingriff in die Preise (Steuern) zu internalisieren, sind im Medienbereich Grenzen gesetzt, da sich Art und Umfang der Externalitäten schwer quantifizieren lassen. Eine ‚Brutalsteuer‘, die für den Konsum von gewaltverherrlichenden Inhalten erhoben würde, ist schwerlich vorstellbar, und umgekehrt ist der Wert eines gut informierten Stimmvolks nicht einfach zu beziffern. Weiter ist eine Reduktion der Preise im werbefinanzierten Fernsehen nicht möglich. Dem Publikum entstehen ohnehin keine monetären Kosten. Also muss auf der Angebotsseite angesetzt werden: Angebote mit negativen externen Effekten können bis zu einem gewissen Grad beschränkt werden, z. B. indem die Ausstrahlung von gewaltverherrlichenden oder rassistischen Inhalten untersagt wird. Angebote mit positiven externen Effekten können gezielt gefördert werden (wie bei der Filmförderung) oder indem eine Organisation mit entsprechendem Leistungsauftrag und Finanzierung etabliert wird (wie der öffentliche Rundfunk).

Begrenzte Konsumentensouveränität bedeutet, dass individuelle Konsument:innen den Wert der angebotenen Inhalte in der konkreten Nutzungssituation verzerrt wahrnehmen. Wer erschöpft von der Arbeit kommt, möchte sich mit leichter Unterhaltung entspannen, obwohl er unter anderen Bedingungen eine andere Sendung als wertvoller ansehen würde. Es gibt also eine Differenz zwischen dem unmittelbaren Willen und dem reflektierten Willen. Die Einschaltquoten, an denen sich kommerzielle Anbieter orientieren, spiegeln also nicht die tatsächlichen (intransitiven, d. h. unter Umständen widersprüchlichen und somit schwer vorhersagbaren) Publikumspräferenzen wider, sondern die durch die Nutzungssituation beeinflussten. Die Neue Politische Ökonomie propagiert hierfür das Modell der Selbstbindung (Zintl, 1994): Weil über den Markt die zwar geäußerten, aber nicht reflektiert gewollten Angebote bereitgestellt werden, delegiert das Publikum die Programmentscheidung, sodass Angebote entstehen, die den von ihm eigentlich geteilten gesellschaftlichen Wertvorstellungen entsprechen. Die zunehmende Selbstkommerzialisierung des öffentlichen Rundfunks (Lilienthal, 2005) steht seiner

Interpretation als Selbstbindungsinstrument des mündigen Publikums allerdings entgegen.

Rundfunkangebote sind **Erfahrungsgüter**, d. h. der tatsächliche Wert oder Nutzen der Inhalte kann erst nach dem Konsum wahrgenommen werden. Damit ein Markt funktioniert, müssen beide Marktseiten über möglichst umfassende Informationen verfügen, damit sie den Wert des Austausches einschätzen können. Bei Erfahrungsgütern besteht jedoch eine Informationsasymmetrie (Kops, 2005, S. 353–355). Anbieter kennen das Angebot, Nachfrager nicht. Zum Ausgleich dieser Asymmetrie sind Signaling (durch die Anbieter) und Screening (durch die Nachfrager) notwendig. Anbieter stellen Informationen bereit und Nachfrager suchen Informationen, die eine Einschätzung fundieren sollen. Wo dies für einige Unterhaltungsangebote noch funktionieren könnte, ist es beim **Vertrauensgut** Nachrichten weitgehend unmöglich (siehe Abschnitt 1.1.4). Soweit eine Informationsasymmetrie jedoch nicht aufgelöst werden kann, muss man auf der besser informierten Seite (der Anbieter) mit opportunistischem Verhalten rechnen. Beim öffentlichen Rundfunk kann der Anreiz für opportunistisches Verhalten reduziert werden, da er sich nicht nach den kommerziellen Interessen seiner Werbekunden richten muss.

4.2 Public-Service-Inhalte versus Public-Service-Organisation

Die Leistung, öffentlichen Rundfunk zu erbringen, ist prinzipiell nicht an die öffentlich-rechtliche Organisationsform gebunden. Entweder können öffentlich-rechtliche Organisationen einen öffentlichen Auftrag bekommen (wie z. B. in Deutschland und Österreich) oder aber kommerzielle Unternehmen werden so reguliert, dass sie dem Gemeinwohl dienen (wie z. B. in der Schweiz). Denkbar sind auch Mischformen, indem z. B. kommerzielle Unternehmen Vorschläge für gemeinwohlorientierte Programminhalte machen und diese dann von einer öffentlichen Organisation finanziert werden (wie z. B. in Neuseeland). Letzterer Ansatz wird weitgehend in vielen Ländern zur Förderung der kulturellen Produktion angewendet, wie in Deutschland etwa die Filmförderung. In Neuseeland sind bestimmte Programmattungen grundsätzlich von der Förderung ausgenommen. Entweder weil sie wie non-fiktionale Unterhaltung genügend Potenzial bieten, sich selbst über den Werbe- oder den Publikumsmarkt zu finanzieren, oder, wie im Fall von Nachrichten, weil die Förderung als politisch heikel gilt. Dieses Finanzierungsmodell fokussiert also allein auf den Aspekt des Marktversagens. Auf diese Weise werden zwar Produktionen ermöglicht, die der Markt selbst nicht finanzieren würde. Allerdings werden gesellschaftlich wünschenswerte Inhalte eben nur dann angeboten, wenn eine Produktionsfirma einen entsprechenden Antrag in angemessener Qualität einreicht. Der kommerzielle Markt wird also um einen zweiten, weniger kommerziellen Markt ergänzt. Ein Mandat, sich aktiv z. B. um Interessen und Belange von Minderheiten zu bemühen, gibt es dagegen nicht (Bardoel & d’Haenens, 2008, S. 346). Als Motivation für die Trennung von Mandat und Organisation wird häufig die vermeintlich ineffiziente Arbeitsweise von behördenähnlichen Strukturen in öffentlichen Rundfunkorganisationen

(Coppens & Saeys, 2006) bzw. das „Effektivitäts-Effizienz-Dilemma“ (Keuper & Brösel, 2005) angegeben. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass ein Vergabesystem wie in Neuseeland selbst auch Bürokratiekosten in der Antragsstellung, -prüfung und -abwicklung verursacht. Weiter muss bedacht werden, dass Effizienz in Bezug auf öffentliche Medien nicht allein ökonomisch, sondern auch funktional betrachtet werden muss. So gilt die Steuerfinanzierung des öffentlichen Rundfunks, wie sie etwa in Finnland, Spanien, Ungarn oder den Niederlanden erfolgt, aus ökonomischer Sicht zwar als effizienter, da so der Aufwand für ein Beitragssystem gespart werden kann, allerdings ist damit ggf. eine direktere politische Einflussnahme möglich (Grisold, 2001, S. 245).

Viele öffentliche Rundfunksender sind zu einem erheblichen Anteil auch werbefinanziert (z. B. in Polen und Neuseeland), insbesondere in Kleinstaaten (z. B. in Andorra, San Marino). Da die Veranstaltung von Rundfunkprogrammen hohe Fixkosten verursacht, die in Kleinstaaten auf nur wenige Beitrags- oder Steuerzahler verteilt werden können, wird entsprechend gerne auf die Werbung als zweite Finanzierungsquelle zurückgegriffen. Dabei wird häufig der potenzielle Interessenkonflikt zwischen den Werbekunden und dem öffentlichen Auftrag als problematisch gesehen. Der in der Werbefinanzierung angelegte Erfolgsmaßstab der Reichweite läuft den gemeinwohlorientierten Zielen der Qualität und Vielfalt zuwider (Heinrich, 2010, S. 279–282). Andererseits gab es auch Beobachter:innen, die in einer Mischfinanzierung einen besseren Schutz für die Unabhängigkeit der Rundfunkanbieter sahen (z. B. Berg, 1995): Der Anteil Werbefinanzierung schütze vor zu großer Einflussnahme durch die Politik, der Anteil Beitrags- oder Steuerfinanzierung vor zu großem Einfluss von Seiten der Werbekunden. Die Schwäche dieses Arguments liegt jedoch darin, dass nicht klar wird, warum die Einflüsse sich egalalisieren sollten, statt eine doppelte Belastung für die Unabhängigkeit zu sein. Vielmehr genießen öffentliche Medien, die über ein höheres öffentliches Einkommen im Vergleich zu kommerziellen Einnahmen verfügen, neben höheren Marktanteilen und einer größeren Relevanz als Informationsquelle auch ein größeres Vertrauen in ihre Unabhängigkeit (Saurwein et al., 2019).

4.3 Programmauftrag öffentlicher Medien

Dass es einen Bedarf für öffentliche Medien bzw. öffentlichen Rundfunk und seine ergänzenden Angebote (z. B. Online-Nachrichtenportale, Mediatheken, Podcasts, und Inhalte in sozialen Online-Medien) gibt, ist weitgehend unumstritten. Aus den Guteseigenschaften ergibt sich zwangsläufig, dass bei einer Bereitstellung von Medien nur über den Markt nicht alle Funktionen erfüllt werden können, welche die Gesellschaft ihnen zuschreibt. Die Frage ist nun allerdings, wie der Programmauftrag des öffentlichen Rundfunks ausgestaltet sein soll. Grundsätzlich sind dabei zwei Ansätze denkbar, auf die wir im Folgenden eingehen werden.

Erstens könnte dem öffentlichen Rundfunk in Bezug auf die Marktunvollkommenheit allein die Aufgabe zugewiesen werden, nur jene Angebote bereitzustellen, die

kommerzielle Anbieter nicht von sich aus offerieren. Das Ergebnis wäre ein „Volkshochschulprogramm“ (Heinrich, 2010, S. 614), das sich im Wesentlichen auf Bildungs- und Informationsangebote beschränkt. In der Programmrealität entspräche dies etwa dem Angebot von *C-Span*, dem amerikanischen Parlamentsfernsehen³ oder dem Bildungskanal *ARD-alpha*. Solche Angebote stellen keine Konkurrenz für kommerzielle Anbieter dar, weil diese die entsprechenden Inhalte selbst nicht produzieren und ausstrahlen würden. Eine Wettbewerbsverzerrung durch öffentlich finanzierte Angebote ist also nicht zu erwarten. Allerdings werden solche Sender auch kaum wahrgenommen. *ARD-alpha* erreicht in Deutschland einen TV-Marktanteil von ca. 0,2 % (Leibiger, 2024, S. 25). Nun könnte man argumentieren, dass dieser geringe Marktanteil schlichtweg die Quantifizierung der Marktunvollkommenheit darstellt, und dass das öffentliche Angebot also nur notwendig wäre, um die kommerziell nicht abgedeckte Minderheit von 0,2 % zu bedienen. Diese Sichtweise ignoriert jedoch den Aspekt, dass einige Medieninhalte meritorische Güter sind. Das Problem liegt also nicht nur darin, dass sie vom Markt nicht bereitgestellt werden, sondern auch darin, dass sie vom Publikum weniger nachgefragt werden, als dies aus gesellschaftlicher Perspektive wünschenswert ist.

Im zweiten denkbaren Ansatz sollen öffentliche Rundfunksender nicht auf Information und Bildungsinhalte beschränkt werden, sondern ein Vollprogramm anbieten, wie wir es von der *ARD*, dem *SRF* oder dem *ORF* kennen. Hierfür können zunächst pragmatische Argumente vorgebracht werden: Die Abgrenzung, wann Medieninhalte eine öffentliche Forums- und Bildungsfunktion leisten, und wann sie nur einem privaten Nutzwert dienen, ist im konkreten Programm nicht durchgängig schlüssig möglich. Auch ein ‚Tatort‘ kann informieren oder kritisieren. Auch jenseits des engen Bezugs auf Information und Bildungsinhalte gibt es meritorische Inhalte, die gesellschaftlich eher wünschenswert sind als kommerzielle Angebote. Die Sozialisationsfunktion der Medien wird in der ‚Sendung mit der Maus‘ im öffentlichen Rundfunk eher im Interesse der Gesamtgesellschaft geleistet als durch ‚Paw Patrol‘ auf *Super RTL*.⁴ Eine Beschränkung auf Information und Bildung bedeutete eine Beschränkung auf die vergleichsweise eher teuren Programminhalte – zwar sind Unterhaltungsinhalte teuer in der Produktion für die Erstaussstrahlung, aber im Anschluss über Wiederholungen mehrfach verwertbar, was für Nachrichten nicht gilt. Dadurch ist der Preis pro Sendeminute für Informationen im Vergleich hoch (Seufert, 2006). Die potenzielle Entlastung von Beitrags- oder Steuerzahlenden wäre also gar nicht

³Am Beispiel *C-Span* zeigt sich das Problem der Verknüpfung von öffentlicher Organisationsform und Programmauftrag. *C-Span* ist als not-for-profit-Unternehmen formal unabhängig, aber finanziert durch Verbreitungsgebühren, die von jenen Kabel- und Satellitenanbietern bezahlt werden, die den Sender gegründet haben – privat finanzierter Public Value also.

⁴Freilich kann die Sozialisierungsfunktion auch jenseits des öffentlichen Rundfunks positiv sein. Zum Beispiel können Kearney und Levine (2014) zeigen, dass die Reality-Show ‚16 and pregnant‘ auf *MTV* zur Reduktion von Teenagerschwangerschaften in den USA beigetragen hat.

so groß. Darüber hinaus würde die enge Themenfokussierung bedeuten, dass die öffentlichen Sender weniger Synergien nutzen könnten und Innovationsnachteile hätten.

Das wichtigste Argument gegen eine Beschränkung von öffentlichen Rundfunksendern steht im Zusammenhang mit dem Charakter als öffentliches Gut. Während bei anderen meritorischen öffentlichen Gütern, wie z. B. der Bildung, die Nutzung erzwungen werden kann (durch die Schulpflicht) ist dies bei Medien nicht der Fall. Zwar kann die Produktion von öffentlichen Medien reguliert werden, nicht jedoch deren Rezeption. Öffentlichen Medien die Möglichkeit zu geben, ein Vollprogramm anzubieten, ist somit ein Versuch, die Rezeptionswahrscheinlichkeit für die meritorischen Aspekte des Programms zu erhöhen, indem das Publikum durch Angebote, die eher dem privaten Nutzen dienen, gebunden wird. So erklärte etwa der *ZDF*-Chefredakteur, dass die Halbzeitpause in Fußballspielen ein toller Sendeplatz sei, um die Reichweite von Nachrichtensendungen zu erhöhen und ein Publikum mit Nachrichten zu erreichen, das diese sonst seltener sehen würden (Krei, 2012). Daneben legen Vertreter:innen von öffentlichen Anbietern jeweils Wert darauf, dass sich ihre Angebote auch jenseits des Forumsbereichs positiv vom Angebot der kommerziellen Konkurrenz abheben würden (z. B. Amgarten, 2008; Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), 2023; ORF Public Value Kompetenzzentrum, 2022), beispielsweise durch die Art der Inszenierung, die Unabhängigkeit oder die Möglichkeiten zur Teilhabe.

Öffentliche Sender haben demnach in allen Programmbereichen einem höheren Qualitätsanspruch zu genügen als kommerzielle Anbieter. Nicht nur in den Nachrichten können wir als Rezipient:innen erwarten, dass dem Nachrichtenfaktor gesellschaftliche Relevanz eine größere Bedeutung beigemessen wird als in den kommerziellen Sendungen, auch von Unterhaltungsangeboten im öffentlichen Rundfunk dürfen wir Relevanz erwarten (siehe Fallbeispiel 4.1). Die Qualitätsverpflichtung gilt also für das Programm insgesamt und nicht nur für einzelne Teile. Was dabei jeweils als Qualität verstanden werden kann, ist nicht unumstritten, und entsprechend vage bleiben meist die rechtlichen Vorgaben in den Rundfunkgesetzen (Siegert et al., 2014, S. 66). Die Obliegenheit zur Qualität findet sich daher oft eher in Selbstverpflichtungs-Dokumenten der Sender oder dem, was als „public service ethos“ (z. B. Bardoel & Lowe, 2008; Martin & Lowe, 2014) bezeichnet wird. Zum öffentlichen Rundfunk gehört somit weniger eine bestimmte absolut messbare Qualität, sondern vielmehr der fortwährende Wille zur Qualität und der fortwährende Diskurs mit der Gesellschaft, wie diese Qualität zu interpretieren ist. Die Qualitätsverpflichtung ist ein publizistisch relevanter Wettbewerbsfaktor, da kommerziellen Angeboten dadurch mit dem Problem adverser Selektion ein hochwertiges Angebot entgegengesetzt wird (Kiefer, 1996) – auch und gerade in den Bereichen des Programms, die von den Kommerziellen bevorzugt bedient werden, wie etwa in der Unterhaltung (Hess & Zubayr, 2023).

Fallbeispiel 4.1.: ‚Das kleine Fernsehspiel‘, ZDF

Seit 1963 gibt es ‚Das kleine Fernsehspiel‘, die Nachwuchsredaktion des *ZDF*, die eine gleichnamige Sendereihe produziert. Pro Jahr werden 25 Neuproduktionen für den 40-min-Sendeplatz montags gegen Mitternacht realisiert. Während Privatsender zu dieser Zeit meist Serien oder Reality-TV-Formate wiederholen, bietet das *ZDF* eine Plattform für die Film- und Fernsehmacher von morgen. Gezeigt werden Spiel- und Dokumentarfilme, aber auch Mischformen und crossmediale Projekte, die entweder im Auftrag oder als Koproduktionen mit Kinoproduzent:innen entstanden sind.

Die Reihe startete mit Sendebeginn des *ZDF* 1963 und hat seitdem vielen später bekannten Filmemacher:innen eine Chance gegeben: 1972 wurde Rainer Werner Fassbinders ‚Händler der vier Jahreszeiten‘ produziert, 1984 Jim Jarmuschs ‚Stranger than Paradise‘, 1993 Tom Tykwers ‚Die tödliche Maria‘, 1998 Fatih Akins ‚Kurz und schmerzlos‘, 2016 Anne Zohra Berracheds ‚24 WOCHEN‘ und 2019 Nora Fingscheidts ‚Systemsprenger‘. Die Produktionen für ‚Das kleine Fernsehspiel‘ gelten häufig als Sprungbrett für die Karriere von Filmschaffenden und als Förderinstrument für die Umsetzung kulturell und gesellschaftlich bedeutender Stoffe (Gehring, 2023; Ströbele, 2023). So hat sich beispielsweise David Wnendt nach seinem Debüt ‚Kriegerin‘ (2011) im kleinen Fernsehspiel als Regisseur etablieren können, zuletzt mit dem vielfach ausgezeichneten Kinofilm ‚Sonne und Beton‘ (2023). Zahlreiche weitere Produktionen wurden an Film- und Fernsehfestivals ausgezeichnet.

Dabei ist allen Produktionen gemein, dass sie jenseits des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wohl kaum entstanden wären. Das *ZDF* leistet sich ‚Das kleine Fernsehspiel‘, obwohl die Produktionskosten pro Minute deutlich höher sind als jene für andere Ressorts (Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, 2024). Die Redaktion sieht sich dabei sowohl als Nachwuchsschmiede des deutschen Films als auch als Seismograf im Sinne der Identifikation von gesellschaftlichen Themen. So tauchten beispielsweise die Motive „der semi-nostalgischen, semi-ironischen nationalen Selbstvergewisserungsfilme“ (Wietstock, 2003) wie ‚Herr Lehmann‘ oder ‚Das Wunder von Bern‘ bereits vorab im kleinen Fernsehspiel auf.

Gleichwohl wird das *ZDF* für die Sendereihe auch kritisiert: Wenn ‚Das kleine Fernsehspiel‘ als Aushängeschild des öffentlichen Fernsehens gilt, warum hat es dann einen so unattraktiven Sendeplatz (Gehring, 2023; Hartig, 2011)? Warum wird nur ein solch kleiner Anteil des *ZDF*-Budgets für diese Redaktion reserviert (Suchsland, 08.12.2010)? Warum können die künstlerisch und gesellschaftlich wertvollen Produktionen trotz öffentlich-rechtlichem Budget nur in konsequenter Selbstausschöpfung der Macher:innen entstehen (Hartig, 2011; Ströbele, 2023; Wietstock, 2003)?

An diesem Beispiel zeigt sich also, wie schwierig es ist, die Produktion von meritorischen Inhalten so zu organisieren, dass sowohl Produzent:innen als auch das breite Publikum zufriedengestellt werden können.

4.4 Für und Wider einer Presse im öffentlichen Auftrag

Wenn man der Argumentation für einen Rundfunk im öffentlichen Auftrag folgt und insbesondere die Begründungen jenseits der Frequenzknappheit heranzieht, gibt es keinen zwingenden Grund dafür, warum öffentliche Medien nicht auch gedruckt werden könnten. Heinrich (2010, S. 609) stellt klar, dass sich die Funktionen der Medien, die über den individuellen Nutzwert hinausgehen (siehe Abschnitt 1.2), nicht auf den Rundfunk beschränken, „sondern von allen Mediengattungen zu erfüllen sind“. Entsprechend schlägt er für den Forumsbereich der Medien insgesamt eine kollektiv organisierte, aber staatlich unabhängige Finanzierung im Rahmen einer öffentlichen Stiftung vor. Anders als bei den häufig parteipolitisch beeinflussten pluralistischen Interessensvertretungen in den Gremien des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland schwebt ihm dabei eine Art Selbstkontrolle durch ein Gremium von Fachleuten aus der journalistischen Profession vor.

Weltweit gibt es kaum Beispiele für eine öffentliche Presse. Die Gründe hierfür sind vor allem historisch gewachsen: Die Presse entstand zu einer Zeit, in der die Idee des Public Service noch nicht entwickelt war. Zeitungen waren entweder als Gegenöffentlichkeit zur Regierungskommunikation angelegt (etwa die Arbeiterpresse) oder als staatliches Mitteilungsorgan konzipiert. Die Produktionskosten von Zeitungen sind im Vergleich zu denen elektronischer Medien eher gering, und so hat sich relativ schnell eine Situation entwickelt, in der aus der Konkurrenz der Anbieter publizistische Vielfalt entstanden ist. Dennoch darf angenommen werden, dass diese Vielfalt nicht alle Bedürfnisse abdeckt, dass also auch im Printbereich Marktunvollkommenheit besteht, und meritorische Inhalte nicht im gewünschten Maß produziert und distribuiert werden. Dass es keine öffentliche Presse gibt, ist somit im Wesentlichen einer Pfadabhängigkeit geschuldet. Wie immer, wenn zuerst kommerzielle Anbieter vorhanden sind, wehren diese sich vehement gegen die Einführung eines öffentlichen Angebots, welches sie als illegitime, subventionierte Konkurrenz wahrnehmen. Entsprechend bringt eine Suche nach ‚öffentlich-rechtliche Presse‘ oder ‚public service press‘ überwiegend Kommentare und Leitartikel zu Tage, in denen Chefredakteur:innen und Verleger:innen genau davor warnen.

Die Gelegenheit, eine öffentliche Presse einzuführen, bietet sich somit dann, wenn etablierte Pfade gebrochen werden. Also z. B., wenn autoritäre Regime abgelöst werden, und sich mit der Demokratisierung auch das Mediensystem grundlegend wandelt. In den Transformationsländern Mittel- und Osteuropas wurden nach dem Ende des Sozialismus

Zeitungen in Staatsbesitz allerdings nicht in öffentliche Medien umgewandelt, sondern schlicht privatisiert. Nach dem vorläufigen Ende der Militärdiktatur in Myanmar dagegen sah der Entwurf des Mediengesetzes neben einem Public-Service-Rundfunk auch vor, dass die zwei staatseigenen Zeitungen zu Public-Service-Zeitungen umgewandelt werden sollen (Rougheen, 2014). Trotz anfänglicher Reformen wurde dieses Vorhaben aufgrund der sich verändernden politischen Lage nie ganz umgesetzt. Mit dem Militärputsch 2021 brach der Demokratisierungsprozess ab und die Medien wurden erneut durch das Militär kontrolliert (Fox et al., 2023).

Ein weiterer denkbarer Bruch mit der Pfadabhängigkeit könnte sein, wenn offensichtlich wird, dass sich die Vielfalt der Presse nicht aus dem Publikums- und Werbemarkt finanzieren lässt. Die Reaktion auf Ein- oder Keine-Zeitungs-Märkte ist jedoch in der Regel nicht eine Reorganisation über eine öffentliche Presse oder eine öffentliche getragenen Presse. Vielmehr kaufen Private-Equity-Unternehmen Zeitungen auf, um sie dann durch deutliche Kostensenkungen doch noch rentabel zu machen. Bei prestigeträchtigeren Titel wird dagegen gerne auf das vormoderne Modell des Mäzenatentums zurückgegriffen, etwa wenn sich Menschen, die in anderen Branchen reich geworden sind, Zeitungen leisten – sei es aus Eigennutz oder karitativen Motiven (z. B. Jeff Bezos und die *Washington Post* oder auch Silke und Holger Friedrich und der *Berliner Verlag*, vgl. Fanta & Dachwitz, 2020; Weitz et al., 2019).

Die Digitalisierung und die Konvergenz (siehe Abschnitt 3.3) machen indes die Trennung zwischen Rundfunk und Presse weit weniger eindeutig als früher. Öffentliche Anbieter verstehen das Internet als zusätzlichen Distributionskanal neben Radio und Fernsehen, und wollen ihre Angebote auch über diesen Kanal ausspielen, um ihren Auftrag für das gesamte Publikum zu erfüllen (Sehl et al., 2016). Ehemalige Presseverlage interpretieren Onlinemedien dagegen eher als moderne Form der Presse, und möchten entsprechend das Engagement von öffentlichen Anbietern online begrenzen. Die Kontroverse um die ‚tagesschau‘-App der ARD veranschaulicht diesen Konflikt: Presseverlage kritisieren die App, da sie neben Livestream- und Mediathek-Inhalten auch textlastige Inhalte zum kostenlosen Abruf bietet. Letztere hätten mehr den Charakter von Zeitungsartikeln als Rundfunkangeboten, gingen deshalb über den Programmauftrag hinaus und stünden damit in direkter Konkurrenz zu kommerziellen Nachrichtenportalen. Dies führe zu einer Marktverzerrung und benachteilige private Anbieter, die auf Einnahmen angewiesen seien. Als Vertreter von acht Zeitungsverlagen reichte der *Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV, heute Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger)* Klage gegen die ARD ein und bekam 2016 vor dem Oberlandesgericht Köln Recht (OLG Köln, Aktenzeichen 6 U 188/12). Im Januar 2018 kündigte der *Norddeutsche Rundfunk* an, Verfassungsbeschwerde gegen ein Urteil einzulegen, die jedoch im März 2022 aufgrund einer Gesetzesänderung von 2019 vom Bundesverfassungsgericht abgelehnt wurde. Das BGH-Urteil wurde damit rechtskräftig. Der Rundfunkstaatsvertrag (heute Medienstaatsvertrag) wurde angepasst, um festzulegen, dass Telemedien „von ihrer Anmutung her“ den Schwerpunkt auf Bewegtbild und Ton setzen sollen, also Websites und Apps des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland nicht

so aussehen dürfen wie die Angebote von Verlagen (Verbot der Presseähnlichkeit, 22. Rundfunkänderungsstaatsvertrag). Konkrete Vorschriften wurden dabei allerdings nicht gemacht, weshalb der Streit immer wieder aufflammt (RedaktionsNetzwerk Deutschland & dpa, 2023).

Die juristischen Auseinandersetzungen um die ‚tagesschau‘-App spiegeln die breitere Debatte wider, wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk in der digitalen Medienlandschaft agieren sollte, um seinen Informationsauftrag zu erfüllen, ohne den Wettbewerb zu verzerren. Gemäß der sogenannten Crowding-Out-Annahme verdrängen starre öffentliche Medien konkurrierende Angebote, insbesondere aus dem privaten Medien-sektor, und stehen damit u. a. einer höheren Quote von Digitalabonnements entgegen. Gegen eine derart simple Ursache-Wirkungs-Beziehung spricht, dass Länder mit starken öffentlich-rechtlichen Medien wie Schweden und Norwegen auch einen im internationalen Vergleich hohen Anteil an Digitalabonnements aufweisen (Newman, 2024). Wahrscheinlich würden vor allem Gratisangebote von einer Einschränkung öffentlicher Medien profitieren, dadurch aber kaum mehr Digitalabonnements abgeschlossen werden (Zabel et al., 2024). Auch der private Rundfunk und Pay-TV-Angebote hätten kaum Vorteile von einem Abbau öffentlicher Medienangebote, wie eine Untersuchung der Märkte in 26 europäischen Ländern von Sehl et al. (2020) zeigt. Zwischen den Einnahmen für öffentliche und kommerzielle bzw. Pay-TV-Angebote bestehen der Studie zufolge sogar positive Zusammenhänge. Was zunächst paradox klingt, lässt sich zum einen dadurch erklären, dass private Medien einen Vorteil haben, wenn sie auf dem Erbe einer starken öffentlichen Finanzierung von Infrastruktur, Diensten und Inhalten und dem daraus entwickelten Publikum aufbauen. Zum anderen sind die Strukturen öffentlicher und privater Medien eng miteinander verwoben (siehe Kapitel 10), sodass beide Seiten von der Anwesenheit der jeweils anderen profitieren.

Der Konflikt zwischen öffentlichen und privaten Medien zeigt sich dabei nicht nur bei aktuell informierenden Massenmedien, sondern grundsätzlicher bei der Frage nach dem Zugang zu Informationen. Einigen Beobachter:innen missfällt, dass das Wissen der Welt online zum Großteil durch wenige kommerzielle Anbieter wie *Google* erschlossen wird. So plädierten z. B. der damalige Chef der Landesmedienanstalt Berlin-Brandenburg (Hege, 2012) oder die britische Media Reform Coalition (Phillips, 2018) für eine öffentlich finanzierte Suchmaschine. Auch aus der Wissenschaft wurde der Wunsch nach einem ‚Public Service Internet‘ hervorgebracht (Fuchs & Unterberger, 2021).

Die *Deutsche Digitale Bibliothek* war als öffentlicher Gegenentwurf zu Online-Angeboten von *Google*, *Amazon* und *Apple* zu verstehen, um das Wissen der Welt zu digitalisieren. Der damals zuständige Staatsminister Naumann erklärte zum Projektstart: „Bei diesem Vorhaben geht es um den Zugang zu unserem, seit Jahrhunderten öffentlich gesammelten und bewahrten, meist auch mit staatlichen Geldern erst angekauften Kulturgut – und zwar dauerhaft und ohne rein kommerziellen Zweck“ (Deutsche Bundesregierung, 2009). Kritikern von öffentlichen Medien dienen genau solche Projekte als Beispiele für die Ineffizienz der nicht kommerziellen Organisationsform. Während kommerziellen Angebote stetig wachsen und Inhalte wie auch Funktionen ausbauen, ist die

Deutsche Digitale Bibliothek erst nach fünf Jahren 2014 mit zunächst wenig mehr als einem Metakatalog an den Start gegangen. Inzwischen wurde das Angebot jedoch erheblich erweitert. Seit 2023 bietet die digitale Bibliothek Zugang zu über 45 Mio. kulturellen Objekten von etwa 780 Institutionen in Deutschland (*Deutsche Digitale Bibliothek, 2023*).

4.5 Zusammenfassung

Öffentliche Medien gibt es, um den Marktunvollkommenheiten zu begegnen, die sich aus den Gütereigenschaften der Medien ergeben. Öffentliche Medien sollen solche Inhalte produzieren und zugänglich machen, die kommerzielle Anbieter nicht oder nicht im gesellschaftlich wünschenswerten Umfang anbieten. Allerdings sollte der Auftrag für öffentliche Medien nicht so eng verstanden werden, dass nur angeboten werden darf, was es sonst nicht gäbe. Allgemein sind öffentliche Medien einer besonderen Qualität verpflichtet. Das heißt, sie sollen auch direkt mit kommerziellen Anbietern konkurrieren, indem sie ein qualitativ hochwertigeres Angebot bieten. Die Erfahrung zeigt dabei, dass die Organisationsform des öffentlichen Rundfunksenders – trotz möglicher Ineffizienzen – für die Erreichung dieses Ziels effektiv ist. Eine Trennung von Inhalt und Organisation bringt keine besseren Ergebnisse. Die Tatsache, dass es öffentliche Medien nur im Rundfunk und über verschiedene digitale Ausspielkanäle, aber nicht als gedruckte Presse gibt, ist inhaltlich nicht zu begründen, sondern einzig auf historische Kontextbedingungen bei der Etablierung der jeweiligen Medientechnik zurückzuführen. Die Verbreitung von Inhalten in der Textform wird häufig als konkurrierendes Angebot für Verlage eingeordnet und vor allem von diesen kritisiert. In Bezug auf den Umfang des Angebots und dessen Kosten kommt es immer wieder zu öffentlichen Debatten, insgesamt besteht jedoch Einigkeit über dessen Notwendigkeit.

► Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Warum kann man bei kommerziellen Medien eher negative externe Effekte annehmen, bei öffentlichen Medien dagegen eher positive?
2. Welche Argumente sprechen trotz des Wegfalls der Frequenzknappheit für das Aufrechterhalten eines Angebots öffentlicher Medien?
3. Was versteht man unter begrenzter Konsumentensouveränität?
4. Welche Probleme stellen sich bei der Trennung von öffentlichen Medieninhalten und der Organisation öffentlicher Rundfunksender?
5. Warum sollte der Auftrag der öffentlichen Medien weit verstanden werden?
6. Weshalb gibt es in vielen Ländern einen öffentlichen Rundfunk, aber keine öffentliche Presse?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- Moe, H. (2008). Dissemination and dialogue in the public sphere: A case for public service media online. *Media, Culture & Society*, 30(3), 319–336. <https://doi.org/10.1177/0163443708088790>

Der Autor propagiert die Ausweitung des Public Service-Mandats auf das Internet, argumentiert dabei aber nicht ökonomisch.

- Armstrong, M. & Weeds, H. (2009). Public service broadcasting in the digital world. In P. Seabright & J. von Hagen (Hrsg.), *The economic regulation of broadcasting markets* (S. 81–149). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611124.004>

Die Autor:innen argumentieren, dass die traditionelle Begründung für öffentliche Rundfunkinterventionen im digitalen Zeitalter neu bewertet werden muss. Digitale Technologien reduzierten Marktversagen, sodass der Markt die Bedürfnisse der Zuschauer weitgehend erfülle. Daher solle die öffentliche Intervention auf die Förderung von sozial nützlichen Programmen und die Kontrolle schädlicher Inhalte beschränkt werden.

- Dunleavy, T. (2008). New Zealand television and the struggle for 'public service'. *Media, Culture & Society*, 30(6), 795–811. <https://doi.org/10.1177/0163443708096094>

Die Autorin beschreibt den neuseeländischen Versuch, Public Service-Inhalte ohne die Institution des Public Service-Rundfunks zu fördern.

- Sehl, A., Fletcher, R. & Picard, R. G. (2020). Crowding out: Is there evidence that public service media harm markets? A cross-national comparative analysis of commercial television and online news providers. *European Journal of Communication*, 35(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0267323120903688>

Die Studie beleuchtet öffentliche Medien in 28 europäischen Ländern und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb mit privaten Anbietern im Rundfunk und in Online-Märkten. Die Ergebnisse zeigen, dass es so gut wie keine Verdrängungseffekte gibt, sondern sich sogar positive Effekte für kommerzielle Anbieter ergeben können.

- Puppis, M. & Ali, C. (Hrsg.). (2023). *Public service media's contribution to society: RIPE@2021*. Nordicom. <https://doi.org/10.48335/9789188855756>

In diesem Sammelband geht es um den gesellschaftlichen Beitrag öffentlicher Medien in einer digitalen Umgebung. Dabei werden die Konzepte und Herausforderungen der öffentlichen Medien und deren Rolle und Legitimation kritisch diskutiert. Der Band beleuchtet auch organisatorische Veränderungen und Innovationen innerhalb der Rundfunkanstalten.

Literatur

- Amgarten, G. (2008). Praxisperspektive: Unterhaltungsproduktion im Service public. In G. Siebert & M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion* (S. 116–122). von Halem.
- Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) (Hrsg.). (2023). *Wir sind deins: Der Public Value der ARD*. <https://www.ard.de/die-ard/ARD-Broschuere-Gemeinwohl-102.pdf>
- Armstrong, M. (2005). Public service broadcasting. *Fiscal Studies*, 26(3), 281–299. <https://doi.org/10.1111/j.1475-5890.2005.00013.x>
- Armstrong, M., & Weeds, H. (2009). Public service broadcasting in the digital world. In P. Seabright & J. von Hagen (Hrsg.), *The economic regulation of broadcasting markets* (S. 81–149). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511611124.004>
- Bardoel, J., & d’Haenens, L. (2008). Reinventing public service broadcasting in Europe: Perspectives, promises and problems. *Media, Culture & Society*, 30(3), 337–355. <https://doi.org/10.1177/0163443708088791>
- Bardoel, J., & Lowe, G. F. (2008). From public service broadcasting to public service media: The core challenge. In G. F. Lowe & J. Bardoel (Hrsg.), *From public service broadcasting to public service media: RIPE@2007* (S. 9–26). Nordicom.
- Beck, K. (2018). *Das Mediensystem Deutschlands: Strukturen, Märkte, Regulierung* (2. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11779-5>
- Berg, K. (1995). Mischfinanzierung als Schutz vor politischer Einflußnahme: Die Aufhebung der 20-Uhr-Werbegrenze im öffentlich-rechtlichen Fernsehen als ein Stück Zukunftssicherung. *Media Perspektiven*(3), 94–99.
- Coppens, T., & Saeys, F. (2006). Enforcing performance: New approaches to govern public service broadcasting. *Media, Culture & Society*, 28(2), 261–284. <https://doi.org/10.1177/0163443706061684>
- Deutsche Digitale Bibliothek. (2023). *Aktuelle Pressemitteilung vom 20. April 2023*. <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/content/aktuelle-pressemittelung-materialien/>
- Dunleavy, T. (2008). New Zealand television and the struggle for ‘public service’. *Media, Culture & Society*, 30(6), 795–811. <https://doi.org/10.1177/0163443708096094>
- Fanta, A., & Dachwitz, I. (2020). *Google, the media patron: How the digital giant ensnares journalism* (OBS-Arbeitsheft Nr. 103). <https://doi.org/10.31235/osf.io/3qbp9>
- Fox, M., Helbardt, S., Hahn, O., & Krebs, F. (2023). “Burmese days” of digitalization: From a decade’s dream of Myanmar’s modern journalistic culture and media system in the making to a press freedom’s nightmare of the military putsch in 2021. In S. Bebawi & O. Onilov (Hrsg.), *Different global journalisms* (S. 35–61). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18992-0_3
- Fuchs, C., & Unterberger, K. (Hrsg.). (2021). *The public service media and public service internet manifesto*. University of Westminster Press. <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/72292> <https://doi.org/10.16997/book60>
- Gehringer, T. (2023). “Wir sind zeitgemäßer denn je”: *Das Kleine Fernsehspiel und die Bedeutung von TV für junge Filmschaffende*. <https://www.turi2.de/community/epd-medien/wir-sind-zeitgemaeßer-denn-je-das-kleine-fernsehspiel-und-die-bedeutung-von-tv-für-junge-filmschaffende/>
- Geil, K. (25. März 2014). Karlsruhe beschneidet Einfluss der Parteien aufs ZDF. *Die Zeit*. <http://www.zeit.de/kultur/film/2014-03/zdf-gremien-verfassungsgericht-brender>
- Gersdorf, H. (1991). *Staatsfreiheit des Rundfunks in der dualen Rundfunkordnung der Bundesrepublik Deutschland*. Duncker & Humblot.

- Giersch, V., & Pfab, S. (2008). Garant für Qualität und hohen gesellschaftlichen Wert: Über die Aufgaben des Rundfunkrates. *politik und kultur*(5), 6.
- Grisold, A. (2001). Ökonomisierung der Medienindustrie aus wirtschaftspolitischer Perspektive. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 237–248. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-237>
- Hartig, P. (2011, 24. September). *Das kleine Trauerspiel: Wie das ZDF vom Nachwuchs profitiert.* outtakes der Blog der Film und Fernsehbranche. <http://www.out-takes.de/index.php/2011/das-kleine-trauerspiel-wie-das-zdf-vom-nachwuchs-profitiert/>
- Haucap, J., Kehder, C., & Loebert, I. (2015). *Eine liberale Rundfunkordnung für die Zukunft. DICE Ordnungspolitische Perspektiven: Nr. 79.* Düsseldorf: Institut für Wettbewerbsökonomie (DICE) Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. <http://nbn-resolving.de/urn:Nbn:De:10:1-2015111610675> <https://doi.org/121419>
- Hege, H. (1. September 2012). Wir müssen Google Konkurrenz machen! Internetsuche als öffentliche Aufgabe. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/internetsuche-als-oeffentliche-aufgabe-wir-muessen-google-konkurrenz-machen-11874702.html>
- Heinrich, J. (2010). *Medienökonomie: Band 2: Hörfunk und Fernsehen* (2. Aufl.). VS Verlag.
- Hess, C., & Zubayr, C. (2023). Programmprofile von Das Erste, ZDF, RTL, VOX, Sat.1 und ProSieben: Ergebnisse der ARD/ZDF-Programmanalyse 2022. *Media Perspektiven*, 15, 1–8. https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2023/Programmanalyse_2022_-_Programmprofile.pdf
- Kearney, M. S., & Levine, P. B. (2014). *Media influences on social outcomes: The impact of MTV's 16 and pregnant on teen childbearing.* http://www.wellesley.edu/sites/default/files/assets/kearney-levine-16p-nber_submit.pdf
- Keuper, F., & Brösel, G. (2005). Zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 1–18. <https://doi.org/10.5771/0344-9777-2005-1-1>
- Kiefer, M. L. (1996). Unverzichtbar oder überflüssig? Öffentlich-rechtlicher Rundfunk in der Multimedia-Welt. *Rundfunk und Fernsehen*, 44(1), 7–26.
- Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten. (2020). 22. Bericht. https://kef-online.de/fileadmin/KEF/Dateien/Berichte/22._Bericht.pdf
- Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten. (2024). 24. Bericht. https://kef-online.de/fileadmin/kef/Dateien/Berichte/24._KEF-Bericht.pdf
- Kops, M. (1998). *Eine ökonomische Herleitung der Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln: Bd. 20.* Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln.
- Kops, M. (2005). Soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk die Nachfrage seiner Zuhörer und Zuschauer korrigieren? In C.-M. Ridder, W. R. Langenbacher, U. Saxer, C. Steininger & M. L. Kiefer (Hrsg.), *Bausteine einer Theorie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Festschrift für Marie Luise Kiefer* (S. 341–366). VS Verlag.
- Krei, A. (2012, 27. Juni). *Wenn das «heute-journal» zum Halbzeit-Journal wird: Nachrichten im Schaufenster.* http://www.dwld.de/magazin/36485/wenn_das_heutejournal_zum_halbzeitjournal_wird/.
- Leibiger, J. (2024). *VAUNET-Mediennutzungsanalyse: Mediennutzung in Deutschland 2023.* https://vau.net/wp-content/uploads/2024/02/VAUNET-Mediennutzung-2023_Publikation-13.02.2024.pdf
- Lilienthal, V. (2005). Selbstkommerzialisierung als Legitimationsverlust: Schleichwerbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In F. Werneke (Hrsg.), *Die bedrohte Instanz: Positionen für einen zukunftsfähigen öffentlich-rechtlichen Rundfunk* (S. 140–150). ver.di.

- Lowe, G. F., & Bardoel, J. (Hrsg.). (2008). *From public service broadcasting to public service media: RIPE@2007*. Nordicom. <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1534710/FULLTEXT01.pdf>
- Martin, F., & Lowe, G. F. (2014). The value and values of public service media. In G. F. Lowe & F. Martin (Hrsg.), *The value of public service media: RIPE@2013* (S. 19–40). Nordicom.
- die medienanstalten – ALM (Hrsg.). (2023). *Audio Trends 2023*. <https://www.die-medienanstalten.de/audio-trends-2023/>
- Moe, H. (2008). Dissemination and dialogue in the public sphere: A case for public service media online. *Media, Culture & Society*, 30(3), 319–336. <https://doi.org/10.1177/0163443708088790>
- Newman, N. (2024). Executive summary and key findings. In N. Newman, R. Fletcher, C. T. Robertson, A. Ross Arguedas & R. K. Nielsen (Hrsg.), *Reuters Institute digital news report 2024* (S. 9–31). Reuters Institute for the Study of Journalism.
- ORF Public Value Kompetenzzentrum. (2022). *Mehrwert: Public Value Bericht*. https://zukunft.orf.at/show_content.php?sid=147&pvi_id=2378&pvi_medientyp=t&oti_tag=Public%20Value%20Report
- Phillips, A. (2018). *A public service internet for Europe?* <https://www.mediareform.org.uk/blog/a-public-service-internet-for-europe>
- Puppis, M., & Ali, C. (Hrsg.). (2023). *Public service media's contribution to society: RIPE@2021*. Nordicom. <https://doi.org/10.48335/9789188855756>
- RedaktionsNetzwerk Deutschland & dpa. (2023). *Streit mit ARD: Verleger wenden sich an Brüssel: EU-Kommission eingeschaltet*. <https://www.rnd.de/medien/streit-mit-ard-wegen-presse-aeahnlichkeit-verleger-wenden-sich-an-bruessel-SYKXAZSCIFJZFLKBUTEXXOXDZM.html>
- Rougheen, S. (7. Januar 2014). State mouthpiece to relaunch as broadsheet in march. *The Irrawaddy*. <http://www.irrawaddy.org/burma/state-mouthpiece-relaunch-broadsheet-march.html>
- Saurwein, F., Eberwein, T., & Karmasin, M. (2019). Public service media in Europe: Exploring the relationship between funding and audience performance. *Javnost – The Public*, 26(3), 291–308. <https://doi.org/10.1080/13183222.2019.1602812>
- Scheel, T. (2007). *Die staatliche Festsetzung der Rundfunkgebühr: Rechtliche Kriterien und Grenzen der Gestaltungsmacht der Länder im Verfahren zur Festsetzung der Rundfunkgebühr*. Duncker & Humblot.
- Scholz, R. (1995). Zukunft von Rundfunk und Fernsehen: Freiheit der Nachfrage oder reglementiertes Angebot. *Archiv für Presserecht*(1), 357–362.
- Sehl, A., Cornia, A., & Nielsen, R. K. (2016). *Public service news and digital media*. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2771076>
- Sehl, A., Fletcher, R., & Picard, R. G. (2020). Crowding out: Is there evidence that public service media harm markets? A cross-national comparative analysis of commercial television and online news providers. *European Journal of Communication*, 35(4), 389–409. <https://doi.org/10.1177/0267323120903688>
- Seufert, W. (2006). Programmaufwand, Qualität und Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkangebote. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 54(3), 365–385. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2006-3-365>
- Siegert, G., von Rimscha, M. B., & Sommer, C. (2014). *Unterhaltung als öffentlich-rechtlicher Auftrag*. Ipmz. http://zukunft.orf.at/rte/upload/texte/qualitaetssicherung/jahresstudie_unterhaltung.pdf
- Deutsche Bundesregierung. (2009, 2. Dezember). *Kulturstaatsminister Bernd Neumann: Die Deutsche Digitale Bibliothek ist ein Quantensprung in der Welt der digitalen Information* [Pressemitteilung].

- Ströbele, C. (2023). «Die Angst hat zu lange für kollektives Schweigen gesorgt»: In ihrem Appell «Angst essen Kino auf» fordern junge Filmschaffende mehr Geld und bessere Arbeitsbedingungen. Hier erzählen die Initiatorinnen, was sich ändern muss. <https://www.zeit.de/kultur/film/2023-05/angst-essen-kino-auf-appell-filmfoerderung/komplettansicht>
- Suchsland, R. (08.12.2010). *Die Selbstabschaffung des deutschen Fernsehens*. Telepolis. <https://heise.de/-2000676>
- Weitz, K., Jochen, F., Seifert, L., Li, S., Zhou, J., Posegga, O., & Gloor, P. A. (2019). The Bezos-Gate: Exploring the online content of the Washington Post. In Y. Song, F. Grippa, P. A. Gloor, & J. Leitão (Hrsg.), *Collaborative innovation networks* (S. 75–90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17238-1_4
- Wietstock, E. (2003). Die Innovation findet im Fernsehen und nicht im Kino statt: Interview mit Heike Hempel. *black box*(158).
- Zabel, C., O'Brien, D., & Lobigs, F. (2024). Effekte des Marktaustritts von öffentlichrechtlichen Online-Nachrichtengebotes auf den Absatz von digitalem Paid Content: Eine Simulation für den österreichischen Markt. *Media Perspektiven*(1), 1–15.
- Zintl, R. (1994). Skeptische Fiktionen, Selbstbindung und konsenterte Fremdbindung. In J. Gebhardt & R. Schmalz-Bruns (Hrsg.), *Demokratie, Verfassung und Nation: Die politische Integration moderner Gesellschaften* (S. 215–230). Nomos.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Inhaltsverzeichnis

5.1	Begriffsbestimmung und historische Bezüge	94
5.2	Ursachen und Phänomene	97
5.3	Auswirkungen der Ökonomisierung auf Ebene der Medienleistungen und -angebote	103
5.4	Zusammenfassung	108
	Literatur	110

Nutzenmaximierung, Kommerzialisierung, programmintegrierte Werbung, Gefälligkeitsjournalismus, Boulevardisierung

Wenn wir davon ausgehen, dass die Ökonomie im weitesten Sinne der Bedürfnisbefriedigung dient und zu diesem Zweck bestimmte Personen, Organisationen und andere Einheiten planmäßig zusammenführt, müssten wir Ökonomisierung als Entwicklung begrüßen. Dies ist jedoch nicht in allen gesellschaftlichen Teilsystemen der Fall. In einigen Bereichen – und die Medien gehören dazu – wird Ökonomisierung eher kritisch gesehen. Warum?

Schon der Begriff *Medienökonomie* suggeriert, dass es sich um eine besondere Ökonomie handelt. Tatsächlich ist die Medienökonomie im deutschsprachigen Raum auch nicht aus der Ökonomie hervorgegangen, sondern hat ihre Wurzeln eher in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Und zwar mit der Begründung, dass Medien ein Bereich sind, der eine gesonderte ökonomische Betrachtung verdient. Dies spiegelt sich auch im Titel eines frühen Beitrags zur Medienökonomie wider, wenn es dort heißt: „Medienökonomie – mehr als ‚Ökonomie der Medien‘“ (Kopper, 1982). Ähnliche Überlegungen finden sich auch bei den Begriffen Bildungsökonomie und Gesundheitsökonomie. Sowohl bei Bildung und Gesundheit als auch bei den Medien hat dies damit zu tun, dass es sich um gesellschaftliche Bereiche handelt, die früher – im Gegensatz zu

heute – eher nicht über den Markt organisiert waren. Vor allem aber liegt es daran, dass es sich um Bereiche handelt, die nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale Funktionen erfüllen sollen. Es handelt sich also um Bereiche, an die nicht ausschließlich ökonomische Erwartungen gestellt werden (siehe Abschnitt 1.2), und in denen eine Grundversorgung sichergestellt werden soll.

Im Folgenden wird nach einer Begriffsklärung (Abschnitt 5.1), die für dieses Thema von besonderer Bedeutung ist, zunächst auf die Ursachen und Phänomene (Abschnitt 5.2), dann auf die Auswirkungen (Abschnitt 5.3) eingegangen, bevor abschließend die Kapitefrage beantwortet wird (Abschnitt 5.4).

5.1 Begriffsbestimmung und historische Bezüge

Ökonomisierung kann für den Medienbereich definiert werden als die zunehmende Relevanz „ökonomische[r] Prinzipien und Handlungsrationaltäten [...] bei der Institutionalisierung, Diversifizierung, Produktion und Konsumtion von Medien“ (Meier & Jarren, 2001, S. 146). Ökonomische Prinzipien und Handlungsrationaltäten bedeuten hier vor allem,

- dass unendliche Bedürfnisse einem knappen Angebot an Gütern zur Bedürfnisbefriedigung gegenüberstehen und dass dieses Dilemma – auch im Falle der Medien – über den Markt als Steuerungsprinzip (d. h. über Wettbewerb als Koordinationsform) gelöst werden soll;
- dass die auf dem Medienmarkt agierenden Unternehmen als Wirtschaftsakteure überwiegend privatwirtschaftlich organisiert sind, autonom handeln, ihre Wirtschaftspläne selbst bestimmen und nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip Anrecht auf Gewinnerzielung haben;
- dass die Medienproduktion nachfrageorientiert ist, und deshalb die individuelle Nutzenmaximierung der Rezipient:innen im Vordergrund steht.

Aus dieser Perspektive betrachtet würde das bedeuten, dass Texte, Video- und Audioinhalte ausschließlich deshalb angeboten werden, weil einzelne Mediennutzer:innen sie nachfragen, um ihre persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen, und dass im Aggregat viele Nutzer:innen dieselben Inhalte nachfragen. Darüber hinaus wäre anzunehmen, dass Unternehmen entsprechend solche Inhalte anbieten, weil sie damit Gewinne erwirtschaften können, und dass sie diese möglichst kostengünstig produzieren, um ihre Gewinne zu maximieren. Andere Überlegungen – beispielsweise, dass die Bevölkerung über bestimmte Dinge informiert sein sollte – spielen in einem solchen Szenario keine Rolle. Teuer zu produzierende Inhalte, wie etwa kritische Beiträge, die auf investigativem, rechercheaufwendigem Journalismus basieren, aber nur ein begrenztes Publikum erreichen, dürften selten oder gar nicht finanziert und produziert werden. Ein kritischer Blick auf die eigene Mediennutzung zeigt auf einfache Weise, dass ein Medienangebot,

das auf rein ökonomischen Prinzipien und Handlungsrationalitäten beruht, eine deutliche Schiefelage aufweisen dürfte. Kiefer und Steininger sprechen in diesem Zusammenhang von der „Entmeritorisierung von Medienleistungen“ (Kiefer & Steininger, 2013; siehe auch Abschnitt 1.1.2).

Während im Englischen eher der Begriff der Kommerzialisierung (commercialism) verwendet wird, findet sich in der deutschsprachigen Fachliteratur sowohl der Begriff der Ökonomisierung als auch der der Kommerzialisierung. Sie werden teils synonym, teils differenziert verwendet. Die begriffliche Aufspaltung lässt sich u. a. darauf zurückführen, dass der Begriff Kommerzialisierung im Kontext der Kritischen Theorie und der Kritischen Politischen Ökonomie verwendet wurde, und insofern eine bestimmte Konnotation aufweist, die nicht von allen Autor:innen geteilt wird. Stellenweise wird der Begriff der Kommerzialisierung aber auch verwendet, um auf den besonderen Einfluss der Werbewirtschaft hinzuweisen (Saxer, 1998, S. 10). Pointiert formuliert es Armin Thurnher, österreichischer Journalist und ehemaliger Chefredakteur der Wiener Stadtzeitung *Falter*. Er moniert, dass „[...] Kommerzialisierung keiner gesellschaftlichen Debatte entspricht, sondern dass der Erfolg nur mehr als kommerzieller Erfolg definiert wird und journalistischer Erfolg gar nicht mehr als etwas anderes gesehen werden kann, denn als das Ergebnis von Reichweite und schwarzen Zahlen in der Bilanz [...]“ (in Renger & Siegert, 2001, S. 84).

Vor diesem Hintergrund wird Ökonomisierung zumeist kritisch diskutiert, wozu sich aus dem ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts umfangreich Literatur findet (u. a. Altmeppen, 2001; 2008; Bagdikian, 2004; Croteau & Hoynes, 2001; Hamilton, 2004; McManus, 1994; 2009; Meier, 1999; 2001; Meier & Jarren, 2001; Picard, 2004; 2005; Porlezza, 2014; Siegert, 2003; 2004). Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist Ökonomisierung jedoch kein per se zu kritisierendes Phänomen (Heinrich, 2001).¹ Im Gegenteil: Wenn Medien über den Markt organisiert und überwiegend von kommerziell orientierten Unternehmen getragen werden, ist dies eher zu begrüßen, da der Markt als die effizienteste Koordinationsform gilt. Dabei werden einerseits die Qualität der Produkte und die Präferenzen der Nachfrager, also des Publikums bzw. der werbetreibenden Wirtschaft, immer besser aufeinander abgestimmt (Steigerung der allokativen Effizienz); andererseits wird das Angebot immer effizienter, d. h. ohne Verschwendung von Ressourcen produziert (Steigerung der produktiven Effizienz) (Heinrich, 2001, S. 162 f.). Doch auch in der Wirtschaftswissenschaft gibt es kritische Perspektiven: Dort wird Ökonomisierung meist unter dem Begriff „commercial media bias“ verhandelt (vgl. z. B. Blasco & Sobbrío, 2012). Dabei werden vor allem auch negative Auswirkungen auf den Wettbewerb thematisiert, also z. B. der gesamtwirtschaftliche Wohlfahrtsverlust, wenn

¹ Gleichwohl gibt es auch innerhalb der Ökonomie eine kritische Perspektive auf die Ökonomisierung, etwa wenn im Shareholder-Kapitalismus die kurzfristige Gewinnmaximierung für die Unternehmenseigentümer:innen über andere Ziele eines Unternehmens gestellt wird.

Medien aus kommerziellen Motiven nicht über Fehlverhalten ihrer Werbekunden berichten.

Ökonomisierung bezeichnet also zugleich den Prozess der zunehmenden Ausrichtung an marktorientiertem Denken und Handeln. Dies suggeriert, dass es einen historischen Zeitraum gibt, in dem Medien nicht (derart) ökonomisch ausgerichtet waren. Dies ist allerdings nur bedingt der Fall – zumindest, wenn man den Zeithorizont dort ansetzt, ab dem man von Massenmedien sprechen kann. Das Pressewesen war immer schon auch ein Geschäft, wie u. a. die berühmte Kritik von Karl Marx aus dem Jahr 1842, „Die erste Freiheit der Presse besteht darin, kein Gewerbe zu sein“ (zitiert nach Müller, 2006, S. 141), belegt. Andere Autor:innen haben schon früh auf die problematischen Auswirkungen der Kommerzialisierung auf die journalistische Nachrichtenproduktion hingewiesen, so z. B. Weber (1910/1988) oder Ross (1910/1997). Der deutsche Verleger und Zeitungswissenschaftler Karl Bücher (1926, S. 21) bezeichnet – ganz in diesem Sinne – die Zeitung als ein Unternehmen, das Anzeigenraum als Ware produziert, die nur durch den redaktionellen Teil verkauft werden kann. Und auch wenn die Zeitungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz in den 1960er und 1970er Jahren stärker parteipolitisch gebunden waren, konnten sie nie als wirtschaftsferne Branche gelten. Aber nicht nur journalistische Medien, sondern auch Unterhaltungsmedien hatten schon immer ein wirtschaftliches Element. Der Film etwa war, kaum den ersten Vorführungen in wissenschaftlichen Fachkreisen entwachsen, ein Jahrmarktspektakel (Bächlin, 1945, S. 19–23), keine Hochkultur. Selbst Filme, die heute als Kunst kanonisiert sind, wie etwa Fritz Langs *Metropolis*, waren zum Zeitpunkt ihrer Produktion oft als Blockbuster positioniert (Elsaesser, 2012).

Warum also wurde das Thema Ökonomisierung vor allem seit den 1970er Jahren in der Kommunikationswissenschaft breit diskutiert? Populär wurde das Thema damals zum einen, weil im Zuge einer allgemeinen Kapitalismuskritik auch die kapitalistische Medien- und Kulturindustrie kritisiert wurde (Horkheimer & Adorno, 1969/1996). Dabei wurde mit Blick auf das gesellschaftspolitische Potenzial der Medien deren Unterordnung unter eine kapitalistische Wirtschaftsweise als besonders problematisch angesehen. Insbesondere wurde kritisiert, dass die Medien dem Erhalt politischer und ökonomischer Macht (Herrschaftsfunktion) und der Integration der Bürger in die kapitalistische Gesellschaft mit ihren entsprechenden Wertvorstellungen (Integrationsfunktion) dienen. Dies würde die Reproduktion und Legitimation des kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems sichern. Zweitens waren in den 1970er Jahren im deutschsprachigen Raum erste größere Medienkonzentrationstendenzen zu beobachten, die nicht nur als ökonomisch problematisch angesehen wurden (Marktmacht), sondern auch Befürchtungen hinsichtlich der Akkumulation von Meinungsmacht auslösten (Knoche, 1978; siehe auch Abschnitt 6.3). Insofern folgte die Entwicklung medienökonomischer Analysen immer auch den realen Entwicklungen in der Medienwirtschaft.

Der Begriff der Ökonomisierung ist in den 2020er Jahren in der öffentlichen Diskussion weniger präsent, das Phänomen ist aber in den jüngsten Entwicklungen der Branche, insbesondere im Kontext der persuasiven Werbekommunikation, deutlich

erkennbar. Während Werbetreibende früher Medien finanzierten, indem sie Werbeflächen im Umfeld redaktioneller Inhalte platzierten, versuchen sie heute, die Werbung selbst zum Inhalt zu machen. Branded Entertainment, Content Marketing, Corporate Storytelling (Details dazu in Abschnitt 8.3) sind Ansätze, die den Medien letztlich den künstlerischen Selbstzweck und den Zweck für die Gesellschaft absprechen und sie auf den persuasiven kommerziellen Zweck der Marketingkommunikation reduzieren.

Insgesamt rücken die gesellschaftlichen Potenziale der Medien sowie die gesellschaftlichen Erwartungen an die Medien in den Mittelpunkt der Ökonomisierungsdebatte, weil befürchtet wird, dass eine Medienwirtschaft, die allein von ökonomischen Prinzipien und Handlungsrationitäten geprägt ist, diesen Erwartungen nicht gerecht werden kann (Altmeppen, 2024). Und zwar weder in quantitativer Hinsicht, d. h. hinsichtlich des Umfangs der Berichterstattung, noch in qualitativer Hinsicht, d. h. hinsichtlich der journalistischen Qualität der Berichterstattung. Dies wird insbesondere mit Blick auf die Politikberichterstattung und die deliberative Funktion von Öffentlichkeit kritisiert. Diese Funktion beschreibt die Annahme, dass die hochgradig massenmedial hergestellte Öffentlichkeit einerseits die Voraussetzungen für rationale Willensbildungs- und legitime Entscheidungsprozesse schafft und andererseits ermöglicht, dass Problemfelder (z. B. politische Missstände) überhaupt erst entdeckt und bewertet werden können (Imhof, 2008). In der Ökonomisierungsdebatte geht es also in erster Linie um die gesellschaftlichen Funktionen der Medien und ihre Meritorik und erst in zweiter Linie um die verschiedenen Aspekte von Marktproblemen und Marktversagen, die durch andere Gütereigenschaften verursacht werden (siehe Kapitel 1).

5.2 Ursachen und Phänomene

Die Ursachen für die zunehmende Ökonomisierung liegen insbesondere auf der Ebene der Marktstruktur und der Rahmenbedingungen. Diese wiederum beeinflussen das Marktverhalten und das Marktergebnis (siehe Kapitel 9). Aber auch im Marktverhalten bzw. im Verhalten der Marktteilnehmer finden sich Phänomene, die als Ursachen bezeichnet werden können. Die Ausprägungen der Ökonomisierung lassen sich in der Regel nicht eindeutig auf einzelne Ursachen zurückführen, sondern sind das Ergebnis von Veränderungen auf mehreren Ebenen. Die folgenden Ausführungen orientieren sich dabei an Jarren und Meier (2001) sowie Siegert, Meier und Trappel (2010).

5.2.1 Ursachen und Phänomene der Ökonomisierung in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und auf Ebene des Marktes

Als Nährboden der Ökonomisierung wird ein genereller Wandel des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leitbildes angesehen, der pointiert als neoliberale „Durchkapitalisierung“

(Röttger, 1997, S. 18) aller Lebensbereiche bezeichnet werden kann. Dabei wird eine Ausweitung ökonomischer Logiken (Wettbewerbsdenken) auf ehemals wirtschaftsferne Bereiche durchaus befürwortet, da man sich vor allem auf die positiven Funktionen des Wettbewerbs (wie z. B. Allokations- und Steuerungsfunktion, Eröffnung von Freiheitspielräumen, Innovationsfunktion, Kontrollfunktion) konzentriert und sich insgesamt vorteilhafte Effekte erhofft. Damit einhergehend und unterstützend ist die Internationalisierung und Globalisierung von Markt- und Wirtschaftsordnungen zu sehen: Der Zugang zu Märkten soll auch für internationale Anbieter möglich sein und nicht durch nationalen Schutz der heimischen Industrie behindert werden. In vielen Ländern, wie z. B. den USA, sind die Medien traditionell marktwirtschaftlich organisiert. Die Expansion internationaler Medienkonzerne nimmt wenig Rücksicht auf die Besonderheiten kleinerer Länder und das Interesse, dort nationale Medien öffentlich zu fördern. Länderspezifika oder die öffentliche Finanzierung der Medien stehen somit im Widerspruch zu einer globalen Wettbewerbsorientierung.

Fallbeispiel 5.1: Own Media als ökonomisiertes Medium

In der Werbebranche gibt es das (mehreren Urhebern zugeschriebene) Zitat, dass die Hälfte der Werbeausgaben verschwendet werde, es sei nur nicht klar, welche Hälfte verzichtbar sei. Wie hoch dieser Anteil tatsächlich ist, sei dahingestellt; aus Sicht der Medien bedeutet dies zunächst einmal, dass sie für die Platzierung von Werbung mehr Geld erhalten, als der Marketingnutzen aus Sicht der Werbung schaltenden Medien rechtfertigen würde. Aus dieser Differenz können die Medien redaktionelle Inhalte finanzieren. Aus einer konsequent ökonomischen Perspektive der Medien als Werbeträger sind redaktionelle Inhalte daher entbehrlich.

Aus dieser Perspektive wird argumentiert, dass Unternehmen ihre Marketingbudgets komplett umverteilen sollten. Jaffe und Albarda (2013) empfehlen beispielsweise, die Werbeausgaben auf Null zu reduzieren und stattdessen selbst zum Medium zu werden. Einige Unternehmen versuchen genau das, und Medienhäuser bieten ihre Hilfe an, indem sie Corporate-Publishing-Töchter gründen, die Kundenmedien als Dienstleistung anbieten. In Deutschland sind dies beispielsweise *Territory* der RTL-Gruppe oder *C3 Creative Code and Content* von *Hubert Burda Media*. Kundenmedien erreichen oft ein großes Publikum, das selbst wieder als Werbezielgruppe interessant wird. So wirbt *dm* in seinem Kundenmagazin *alverde* nicht nur für die eigenen Produkte und Dienstleistungen, sondern verkauft auch Anzeigenraum an Anbieter von Kosmetik oder Reinigungsmitteln. Ziel ist es, nicht nur Werbeausgaben in redaktionellen Medien einzusparen, sondern die eigene Vermarktungsplattform zur Erlösquelle zu machen („Monetising digital audiences“, 2017). Dietrich Mateschitz, ehemaliger Chef von *RedBull*, sagte, dass sich Marken im wahrsten Sinne des Wortes wie Medien verhalten sollten (Lowe, 2015).

Kundenmedien können interessante Inhalte liefern – in einer Produktionsqualität, für die einige Medienkonsument:innen sicher auch Geld bezahlen würden. Doch sie reduzieren die Medien auf die warenwirtschaftliche Funktion, einen positiven Kontext für persuasive Verkaufsbotschaften zu bilden.

Mit dem Wandel der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leitbilder gingen Deregulierungs- und Privatisierungsbestrebungen einher. Deregulierung bedeutet die Aufhebung, Lockerung oder Vereinfachung staatlicher Vorschriften mit dem Ziel, weniger zu regulieren, staatliche Aufgaben zu begrenzen und privatwirtschaftliches Engagement zu ermöglichen. Privatisierung bedeutet vor allem die Übertragung von Staatsaufgaben (Aufgaben der Daseinsvorsorge) auf privatwirtschaftliche Akteure (Aufgabenprivatisierung) und damit verbunden die Überführung von Staatsvermögen in Privatvermögen, also die Umwandlung öffentlicher Organisationen in privatwirtschaftliche Unternehmen. Diese Bestrebungen haben vor allem seit Mitte der 1980er Jahre dazu geführt, dass in vormals marktfernen Bereichen wie der Telekommunikation, der Energieerzeugung oder dem Rundfunk nunmehr privatwirtschaftlich operierende Unternehmen tätig sind und vormals staatliche Organisationen wie die Bahn oder die Post privatisiert wurden. Im Medienbereich spielte insbesondere die Zulassung privaten Rundfunks in Deutschland zu Beginn der 1980er Jahre eine große Rolle, da diese Sender seither auch in die Grenzgebiete Österreichs und der Schweiz ausstrahlen und damit privaten Rundfunk in diesen Ländern ermöglichen, ohne dass die länderspezifische Medienpolitik dies geregelt hätte. Damit verbunden waren weitere crossmediale Konzentrationsprozesse (siehe Abschnitt 6.2).

Auch Digitalisierung und Plattformisierung können zu den Ursachen und Phänomenen der Ökonomisierung gezählt werden, da sie zum einen die Produktions- und Distributionsbedingungen in den Medien und zum anderen die Akteurskonstellationen im Medienwettbewerb verändern (siehe Abschnitt 3.4). Neue, ehemals branchenfremde Akteure werden in einem konvergenten Medienmarkt zu Konkurrenten traditioneller Medienunternehmen. Während traditionelle Medienunternehmen eher mittelständisch organisiert waren und sind (z. B. (Zeitungs-)Verlage), handelt es sich bei den Akteuren aus den Bereichen Telekommunikation und Informations- und Kommunikationstechnologie (z. B. *Meta* oder *Alphabet*) zumeist um international agierende, kapitalstarke Konzerne, deren Investitionskraft die der traditionellen Medien bei weitem übersteigt.

Insgesamt scheint eine privatisierte (Medien-)Infrastruktur in Krisenzeiten häufig als weniger geeignete Organisationsstruktur angesehen zu werden. In Krisenzeiten wird oft ein öffentlicher Anbieter bevorzugt oder eine private Infrastruktur wieder verstaatlicht. Private Unternehmen orientieren sich an Nachfrage und Kosten. Das Vorhalten größerer Kapazitäten oder alternativer Versorgungswege für Krisensituationen ist unwirtschaftlich. So setzte ein privatisierter Energieversorger wie *Uniper* ganz auf das billigste, aber geopolitisch riskante Gas aus Russland und musste dann im Zuge von Russlands Krieg

gegen die Ukraine verstaatlicht werden. Eine kurzfristig benötigte alternative Importmöglichkeit wurde dann vom Staat gebaut (Flüssigerdgas-Terminal). Ähnliches gilt für Medien: In Krisensituationen, wie z. B. während der Corona-Pandemie oder beim Russisch-Ukrainischen-Krieg, erfahren staatliche oder öffentlich-rechtliche Anbieter regelmäßig eine erhöhte Nachfrage und ein größeres Vertrauen (van Eimeren et al., 2020).

5.2.2 Phänomene, Ursachen und Folgen der Ökonomisierung auf Ebene der Unternehmen

Auch auf der Ebene der Medienorganisationen lassen sich Phänomene beobachten, die sowohl Folgen als auch Ursachen der Ökonomisierung sein können. Sie betreffen zum einen aus einer ressourcenorientierten Perspektive die Inputfaktoren und Kosten, zum anderen aus einer absatzorientierten Perspektive den Output bzw. dessen Verwertung. Darüber hinaus ist auch die durchgängige Wettbewerbsorientierung von Medienorganisationen ein Phänomen bzw. eine Folge der Ökonomisierung.

Aus einer **ressourcenorientierten Perspektive** geht es darum, dass die Medienproduktion zunehmend kostenoptimiert erfolgt und in der Folge der Kostenwettbewerb den Qualitätswettbewerb dominiert (Heinrich, 1996). Dies äußert sich darin, dass Medienunternehmen auf strategischer Ebene fusionieren bzw. andere Einheiten aufkaufen (Medienkonzentration, siehe Abschnitt 6.1), Einheiten zusammenlegen (z. B. Vertriebsstrukturen) oder ganze Produktionsbereiche auslagern, um die Produktionskosten zu senken. Der Einsatz eines professionalisierten Mediencontrollings und Rechnungswesens erleichtert dabei die Steuerung von Medienorganisationen nach Kennzahlen, so genannten Key Performance Indicators (KPI). Die Kostenoptimierung zeigt sich aber nicht nur auf der strategischen Ebene, sondern auch ganz konkret in der Medienproduktion. Insgesamt wird sowohl die journalistische als auch die Unterhaltungsproduktion zunehmend ausgelagert (Outsourcing) und die Zahl der Mitarbeitenden, die nur auftragsbezogen für eine Medienorganisation tätig sind, steigt. Ein großer und weiter wachsender Teil der Produktion wird zugeliefert – z. B. Nachrichten über Nachrichtenagenturen, Bildmaterial über Bildagenturen, Artikel über freie Mitarbeitende, Sendungen über Produktionsfirmen und Publikumsanalysen über Datenanalyseedienste.

Aber auch beim festgestellten Personal der Medienorganisationen ist ein Kostendruck spürbar. Ältere, erfahrene Mitarbeiter:innen werden durch jüngere, schlechter bezahlte ersetzt. Die Zeit, die für die Produktion, z. B. für journalistische Recherchen, zur Verfügung steht, ist begrenzt, sodass einfache Recherchertools und die Logik der dominierenden Suchmaschinen bei der Auswahl und Aufbereitung von Themen an Bedeutung gewinnen. Oft fehlt die Zeit, Inhalte noch einmal auf ihre Richtigkeit zu überprüfen, sie angemessen einzuordnen und zu bewerten. In der Unterhaltungsproduktion werden aufwendig und teuer produzierte Inhalte durch kostengünstigere Scripted-Reality-Formate ersetzt. Nicht nur im werbefinanzierten Fernsehen, auch bei Bezahlangeboten wie *Netflix* steigt der Anteil dieser Formate.

Darüber hinaus spart die redaktionelle Zusammenarbeit mit der Werbewirtschaft und Public Relations Kosten, vor allem durch PR-Material, das als vermeintlich kostenloser Input in die Medienproduktion einfließt. Da der Publikumserfolg für eigene umfangreiche Recherchen und investigativen Journalismus nicht garantiert werden kann, scheuen Medienorganisationen die damit verbundenen Kosten. Die unter Spardruck stehende Medienproduktion sucht daher nach kostengünstigen Inhalten und trifft auf eine Fülle von PR-Material, das mit gut formulierten Texten und passenden Bildern bereits publikationsreif aufbereitet ist. Journalist:innen greifen deshalb regelmäßig auf externes PR-Material zurück, übernehmen es nur leicht verändert oder gar komplett. Das Ausmaß der Eigenleistung im Umgang mit PR-Material korreliert dabei mit der finanziellen Ausstattung einer Redaktion. Kooperationen mit der werbetreibenden Wirtschaft zeigen sich vor allem darin, dass Werbekunden Einfluss auf redaktionelle Inhalte nehmen, indem sie entweder Druck auf die Berichterstattung ausüben oder programmintegrierte Werbung platzieren wollen. So ziehen Werbekunden Anzeigen zurück oder drohen damit, wenn ungünstig über sie berichtet wird.

Zwar sind Redaktion und Anzeigen- bzw. Werbeabteilung eigentlich zu trennen, so wie es in Presse-Kodizes und Ethik-Kodizes verankert ist, als Trennungsgrundsatz bekannt ist oder unter Governance Gesichtspunkten diskutiert wird (Baerns, 2010; Ruß-Mohl, 2004); die so genannte Brandmauer bröckelt aber zusehends, das heißt Werbeabteilungen und Redaktionen arbeiten eng zusammen, um die Inhalte auf werbliche Interessen abzustimmen. Dies lässt sich in vielen empirischen Befragungen von Chefredakteur:innen bzw. Journalist:innen (u. a. Artemas et al., 2018; Duffy & Cheng, 2022; Fassih, 2008; Herbst & Kweton, 2012; Poutanen et al., 2016) und Werbeakteuren (u. a. Dix & Phau, 2009; Siebert & Eberle, 2004) belegen.

Aus **absatzorientierter Perspektive** geht es für verwertungsorientierte (im Gegensatz zu publikumsorientierten) Medienorganisationen darum, mit den vorhandenen Inhalten möglichst viel Umsatz bzw. Gewinn zu erzielen. Theoretische Schlussfolgerungen legen nahe, dass Medienorganisationen deshalb ihre Angebote variieren, differenzieren und kombinieren, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Ihre Angebote sind damit mehr oder weniger einzigartig und nicht durch Konkurrenzangebote substituierbar; auch der Preiswettbewerb kann nicht überhandnehmen. In bestimmten, gar nicht so seltenen Wettbewerbskonstellationen entscheiden sich Medienunternehmen jedoch dafür, ihre Angebote möglichst nahe an denen der Wettbewerber zu platzieren, nur minimal zu variieren oder gar deren Angebote zu imitieren bzw. zu plagieren, weil sie nur dann Größenvorteile realisieren können. Diese Größenvorteile sind wiederum elementar für die gewinnbringende Vermarktung von Medienangeboten. Insgesamt dominiert der parasitäre Imitationswettbewerb (Lobigs et al., 2005).

Die hohen First-Copy-Kosten und die damit verbundene Fixkostendegression (siehe Abschnitte 1.1.6 und 6.1) führen dazu, dass fast nur durch Mehrfachverwertung einmal produzierter Inhalte höhere Einnahmen erzielt werden können, ohne dass die Kosten in gleichem Maße steigen. Die üblichen Möglichkeiten der Mehrfachverwertung von Inhalten sind:

- Wiederholung. In linearen Medien bedeutet dies z. B. die erneute Ausstrahlung von Filmen im Fernsehen oder die Wiederveröffentlichung von Artikeln in Rückblicken. In nicht-linearen Medien hingegen bedeutet es, dass ein Angebot dauerhaft verfügbar bleibt und damit eine nachgeholte oder wiederholte Nutzung, z. B. der Podcast-Episode aus dem letzten Herbst, möglich wird.
- Die gemeinsame Nutzung eines zentral produzierten Inhalts durch mehrere Anbieter, z. B. bei Mantelprogrammen im Radio oder einer Zentralredaktion wie der des *Redaktionsnetzwerks Deutschland*, die alle Angebote des *Madsack*-Konzerns beliefert.
- Windowing, das heißt die zeitlich gestaffelte Verwertung von Inhalten über unterschiedliche Vertriebskanäle (profit windows) bzw. Trägermedien, also z. B. das Taschenbuch, das ein Jahr nach der gebundenen Ausgabe erscheint und mit einem günstigeren Preis eine weitere Zielgruppe erschließt.
- Versioning, das heißt die Verwertung unterschiedlicher Versionen von Inhalten, die anhand vermarktungsrelevanter Dimensionen (z. B. Aktualität, Bild- und Tonqualität, Verpackung etc.) differenziert werden.

Auch Selbstthematierungen und Selbstreferenzen können zur Mehrfachverwertung gezählt werden. Medien beziehen sich dabei in ihren redaktionellen Inhalten in einfacher Form auf andere Medieninhalte. Dabei kann es sich Anschlusspublizistik handeln, der über die Folgen einer Meldung eines anderen Mediums berichtet, aber auch um ein Reactions-Video auf einem *YouTube*-Kanal. Auch bei Making-of-Produktionen oder Berichten über eigene Veranstaltungen und Shows handelt es sich um mehrfach verwertete Selbstthematierungen, die zugleich für die eigene Medienorganisation, das eigene Programm oder den eigenen Titel werben. Insbesondere bei verflochtenen Medienunternehmen besteht häufig eine medieninterne, kritikvermeidende Referenzkultur. In nicht-linearen Medien wie *YouTube* dient die selbstreferenzielle Verlinkung auf andere Inhalte des gleichen Kanals meist dazu, ältere Beiträge erneut zu bewerben und so die Verweildauer auf den eigenen Angeboten zu maximieren.

Darüber hinaus positionieren die Medienunternehmen ihre Angebote strategisch in Bezug auf wirtschaftlich relevante Zielgruppen und werbeintensive Branchen (siehe Abschnitt 8.1). Obwohl durch die individuelle Aussteuerung der Werbung das Werbefeld an Relevanz verliert, versuchen die Medien, mit ihren erreichten Publika konkrete, werberelevante Zielgruppen abzudecken, um optimale Kooperationsmöglichkeiten mit der werbetreibenden Wirtschaft zu gewährleisten. Dies führt zu werbeorientierten Produktdifferenzierungs- und Marktsegmentierungsstrategien, z. B. im Zeitschriftenmarkt. Medien produzieren also Inhalte, Programme, Sendungen, Online-Angebote und Titel mit zielgruppen- und werbeaffinen Themen, die einerseits ein Massenpublikum und andererseits spezifische Zielgruppen ansprechen. Dabei werden die Rezipient:innen nicht in ihrer Rolle als Bürger:innen, sondern als Konsument:innen angesprochen. Beim Massenpublikum wird die Quantität des Publikumserfolgs vermarktet, bei Zielgruppen die Passung und sozioökonomische Relevanz. Dies führt zu einer medialen Über- bzw.

Unterversorgung bestimmter gesellschaftlicher Gruppen: Personen, die sich weder durch Kaufkraft und Konsuminteresse noch durch Einfluss auf konsumfreudige und kaufkräftige Individuen auszeichnen, bleiben tendenziell unterversorgt. Dagegen sind z. B. Jugendliche besonders attraktive Zielgruppen. Sie verfügen nicht nur über eigene Kaufkraft (und Konsumbereitschaft), sondern beeinflussen auch maßgeblich den Konsum von Erwachsenen (wie Eltern und Großeltern). Zudem sind sie für bestimmte Marken interessant, die im Idealfall eine (lebenslange) Markenbindung aufbauen wollen. Dies weist auf die problematische wirtschaftliche Situation derjenigen Medien (z. B. Tageszeitungen), die Jugendliche als Nachfrager verlieren.

Im Kontext der Verwertung steigt auch die Bedeutung des redaktionellen bzw. Medienmarketings (u. a. Breyer-Mayländer & Löffel, 2021; Breyer-Mayländer & Seeger, 2006; Rogall, 2000; Siegert, 2002, 2006), bei dem Medien immer zwei Märkte, den Werbemarkt und den Publikumsmarkt, adressieren müssen. Aus der Vielzahl von Strategieoptionen werden vor allem das Relationship-Marketing und das Erlebnismarketing relevant, weshalb Social Media für Medienorganisationen besonderes Vermarktungspotenzial haben.

5.3 Auswirkungen der Ökonomisierung auf Ebene der Medienleistungen und -angebote

Die Ökonomisierung auf der Ebene der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie auf der Ebene der Marktstruktur und des Marktverhaltens hat Auswirkungen auf die Medienleistungen und -angebote. Es sind vor allem diese Auswirkungen, die eine kritische Haltung gegenüber der Ökonomisierung begründen, denn Medienleistungen haben ihrerseits Auswirkungen auf Individuen und Gesellschaft. Insbesondere für den Journalismus wird befürchtet, dass Ökonomisierung zu „market-driven journalism“ (McManus, 1994), „market-oriented journalism“ (Underwood, 2001) oder zu „the news that’s fit to click“ (Munger, 2020; Petre, 2020) führt. Als besonders problematisch wird die Verringerung der inhaltlichen Vielfalt angesehen. Da es wenig Anreize für innovative Medienproduktion gibt, diese gleichzeitig mit hohen Risiken verbunden ist und Imitation einige Vorteile bietet, tendiert der Medienmarkt ohnehin zu einer suboptimalen Produktvielfalt, zu einem „more of the same“ (siehe Kapitel 11). Dies zeigen bereits frühe Studien der amerikanischen Television Economics (Owen & Wildman, 1992; Spence & Owen, 1977) und Arbeiten zum Hotelling’schen Positionierungsmodell (Lang, 2004, S. 110). Ökonomisierung verstärkt diese Tendenz noch weiter.

Im Folgenden werden die wichtigsten Tendenzen der inhaltlichen Auswirkungen der Ökonomisierung skizziert. Dabei ist allerdings zu beachten, dass es sehr schwierig ist, kausale Zusammenhänge zwischen Ökonomisierungsphänomenen und inhaltlichen Veränderungen empirisch nachzuweisen. Ob und inwieweit die Ökonomisierung oder einzelne Aspekte der Ökonomisierung kausal und linear zu bestimmten inhaltlichen Veränderungen führen, ist daher wissenschaftlich umstritten.

5.3.1 Werbefreundliche Umfeldler und integrierte Werbung

Die simpelste Form der Auswirkungen von Ökonomisierung ist die Produktion werbefreundlicher und produktaffiner, tendenziell konsumfreudiger und wenig kritischer redaktioneller Umfeldler für Werbeschaltungen. Kommerzielle Inhalte werden also thematisch optimal ins redaktionelle Umfeld eingebettet, und zum Teil werden Marken, Produkte und Leistungen von Werbekunden auch redaktionell erwähnt. Das funktioniert unabhängig von der Medientechnik dann gut, wenn es ohnehin einen Fokus auf eine Konsumwelt gibt, also sowohl auf den Autoseiten einer Zeitung als auch im Gadget-Podcast. Die Glaubwürdigkeit des redaktionellen Umfelds soll so auf die Werbebotschaften ausstrahlen. Integrierte Werbung geht einen Schritt weiter und bezeichnet all jene Formen, die nicht oder nur bedingt als Werbung erkennbar sind. Sie fallen nicht deutlich genug als Werbung auf, weil sie redaktionelle Inhalte gestalterisch und inhaltlich imitieren oder gar ersetzen, und weil die Werbeobjekte, das heißt Produkte, Unternehmen und Marken, derart in Sendungsabläufe oder redaktionelle Kontexte integriert werden, dass sie deren Aufbau, Ablauf und Dramaturgie bestimmen (Siegert & Brecheis, 2017). Die unterschiedlichen Formen programmintegrierter Werbung (z. B. Placements, Infomercials, Advertorials oder Native Advertising) haben eine lange Tradition und sind viel diskutiert, vor allem hinsichtlich rechtlicher und ethischer Aspekte, weil das Publikum hinsichtlich Quelle und Zweck der Botschaft getäuscht wird (u. a. Auer & Diederichs, 1993; Baerns, 1996; Balasubramanian, 1994; Baum, 1986; Karrh, 1998; Lauerer, 2021; aktueller zum Influencer-Marketing: Fuchs & Hahn, 2018 oder zum Podcasting: Eins, 2022). Aus Sicht der Werbewirkungsforschung wird für jede neue Form der Integration erneut geprüft, welche Ausgestaltung nützlich ist, ob also z. B. ‚Host-read Ads‘ im Podcast als Integration einen Vorteil für die Werbekunden bringen (Brinson et al., 2023).

Verschiedene Formen integrierter Werbung können auch inhaltsanalytisch untersucht werden. Während frühere Studien (u. a. Cameron & Ju-Pak, 2000; Cameron et al., 1996; Horninger, 2008; Porlezza, 2014; Siegert et al., 2007, S. 115–174) noch Unterschiede zwischen den Mediengattungen feststellten, wonach die Praxis in Zeitschriften und im Fernsehen weiter verbreitet sei als in Zeitungen, scheinen angesichts der schwierigen Medienfinanzierung mittlerweile alle Formate und Gattungen für Werbeintegrationen offen zu sein. Native Advertising findet sich auch in renommierten Zeitungen wie der *Neuen Zürcher Zeitung*, mit negativen Auswirkungen auf die Qualitätswahrnehmung (Bachmann et al., 2019), und auf *Instagram* ist die Vermischung von Werbung und Inhalt eher die Regel als die Ausnahme. Allerdings sind auch hier Kausalzusammenhänge nur mit Vorsicht zu formulieren. Ob für die Erwähnung von Marken und Produkten bezahlt wurde oder ob deren Einbindung lediglich der authentischen Darstellung von Alltagswelten geschuldet ist, lässt sich inhaltsanalytisch nicht nachweisen.

5.3.2 Gefälligkeitsjournalismus

Von Gefälligkeitsjournalismus spricht man, wenn Medien vermehrt und zudem positiv über Wirtschaftsakteure berichten und diese nicht oder kaum kritisieren, weil sie Werbekunden sind. Die Auswahl der Themen, der Umfang der Berichterstattung, die Einordnung der Themen in den Kontext der Berichterstattung (Framing) sowie die Bewertung der Themen als positiv, neutral oder negativ (Tenor) orientieren sich dabei an den Wünschen der Werbekunden und bevorzugen diese gegenüber Nicht-Werbekunden. Über die Unternehmen, Marken, Produkte oder auch einzelne Manager:innen der Werbetreibenden wird daher häufiger, thematisch passend und positiv berichtet. Zum Teil wird auch ‚einfach‘ das Inputmaterial der jeweiligen Werbekunden (also die Medienmitteilungen) bevorzugt berücksichtigt (Choi & Park, 2011). Befinden sich die Werbekunden in einer Krise oder werden gar von anderen Medien skandalisiert, wird darüber deutlich positiver, deutlich weniger oder gar nicht berichtet.

Für diese Zusammenhänge lassen sich zahlreiche empirische Belege aus inhaltsanalytischen Studien in verschiedenen Ländern finden (u. a. Andresen, 2008; Blasco & Sobrío, 2012; Jacqmin, 2021; Kolb & Woelke, 2010; Porlezza, 2014; Reuter & Zitzewitz, 2006; Rinallo & Basuroy, 2009), auch wenn es Unterschiede im Ausmaß und in den Mediengattungen gibt. Allerdings wird auch festgestellt, dass im Krisenfall die kritische Berichterstattung über Werbekunden nicht gänzlich verhindert werden kann (Lagetar & Mühlbauer, 2012; Weinacht, 2020).

Ob diese Werbeorientierung in der Themenauswahl, -berichterstattung und -bewertung (Tenor und Framing) von den Werbetreibenden aktiv beeinflusst wird oder das Ergebnis der Vermarktungspolitik (Beattie et al., 2021) der Medien ist, lässt sich insgesamt jedoch selten eindeutig nachweisen. Für die Gesamtentwicklung ist dies jedoch unerheblich, da beide Verhaltensweisen Ausdruck der Ökonomisierung sind. Für sie kann festgehalten werden, dass „Anzeigenkunden tatsächlich auf die publizierten journalistischen Inhalte einwirken. Die Resultate deuten zwar auf ein konkretes Steuerungspotenzial der Werbekunden hin, trotzdem ist Unternehmensberichterstattung über Anzeigenkunden nicht in jedem Fall mit Gefälligkeitsjournalismus gleichzusetzen. Die Grauzonen, in denen sich Werbebotschaften und redaktionelle Inhalte annähern und durchmischen, sind entsprechend groß und schwer zu durchdringen“ (Porlezza, 2014, S. 199). Lischka et al. (2017) zeigen am Beispiel von Schweizer Banken, dass das Werbevolumen nur bedingt erklären kann, ob die PR der Bank von Nachrichten Anbietern aufgegriffen wird. Andere Autor:innen finden dagegen, dass Medien weniger über Rückrufe von Autofirmen berichten, die zugleich ihre Werbekunden sind (Beattie et al., 2021). Unternehmen, die nicht auf Gefälligkeiten angewiesen sein möchten, weichen mittlerweile direkt darauf aus, ihre eigene Kommunikation als Medien zu inszenieren, um die Kontrolle über die Botschaft zu haben (siehe Fallbeispiel 5.1).

5.3.3 Unterhaltungsorientierung, Boulevardisierung und populärkulturelle Vernutzungsmaxime

Die Unterhaltung dominiert sowohl Angebot als auch Nachfrage im Medienmarkt. Selbst bei Newswebsites ist ein Großteil des Inhalts unterhaltender Natur. In journalistischen Angeboten finden sich großflächig Unterhaltungselemente oder es werden unterhaltungsorientierte Genres wie Edutainment (Mix aus Education und Entertainment) und Infotainment (Mix aus Information und Entertainment) produziert. Unterhaltungsjournalismus wählt nicht nur die Themen unter spezifischen Gesichtspunkten aus (das Populäre, der Lifestyle), er arbeitet auch mit Stilmitteln wie Metaphern, Ironie oder künstlichen Figuren sowie mit narrativen Strukturen und Storytelling (Scolari, 2009). Damit sollen auch komplexe Argumentationen in leicht nachvollziehbare Geschichten eingebettet und allgemeinverständlich erzählt werden. Typische Beispiele sind Human-Interest-Stories oder Scripted-Reality-Formate, in denen emotional gefärbt sowie in bildhafter Sprache (und hautnahen Bildern) über die Abweichung von der Normalität berichtet wird. Han (2023) stellt dabei eine tiefgehende „Krise der Narration“ fest, bei der das *Storytelling* zum *Storyselling* wird: Geschichten, die um des Verkaufens Willen erzählt werden, statt um Erfahrungen zu teilen.

Bei der Boulevardisierung „[...] übernehmen bis dato weniger kommerziell ausgerichtete Medien zeitverzögert Strukturen, Inhalte und Merkmale des Boulevardstils von privat-kommerziellen Anbietern, während sich der Prozess der Entpolitisierung und Vermischung von Information und Unterhaltung bei diesen weiterhin verstärkt“ (Donsbach & Büttner, 2005, S. 25). Aber nicht alle Themen weisen die gleiche „Entertainisierungs- und Boulevardisierungsfähigkeit“ auf, und nicht immer geht es um Personen und deren Schicksale. Besonders die Politik- und Wirtschaftsberichterstattung sollte eigentlich grundlegende Logiken, Strukturen, Märkte, Arbeits- und Handlungsweisen aufzeigen, und weniger auf Personen oder Events fokussieren, da ansonsten wesentliche Aspekte der politischen Vermittlung nicht erfüllt werden.

Unterhaltungsorientierung und Boulevardisierung sind wesentliche Aspekte der Populärkultur. Zugleich beziehen sie sich auf diese, denn es besteht ein Zwang, immerzu Neues (Werke, Ideen, Aktionen) in den medialen Verwertungskreislauf einzuspeisen. Dazu werden alltagsweltliche Nischen, Subkulturen, Milieus und Szenen routinemäßig nach verwertbaren Rohstoffen für die mediale Unterhaltung abgesucht. Finden sich solche Neuheiten, werden sie für den medialen Massenmarkt erobert und formatiert. Das führt in der Regel dazu, dass Experimentelles und Avantgarde auf ein für durchschnittliche Mediennutzer:innen verdauliches Maß reduziert und kulturelle Originale in marktgängige Ereignisse der Populärkultur transformiert oder wenigstens an solche angedockt werden. Die Oper als Event an öffentlichen Plätzen zählt ebenso dazu wie die Dokumentation über Astrophysik, die der Kurationsalgorithmus nach dem Science-Fiction-Film empfiehlt. Diese Vernutzung impliziert nicht selten, dass das Authentische durch die Inszenierung von Authentizität ersetzt wird und es zu einer „Enteignung innovativer kultureller Kollektive“ (Krotz, 2001, S. 198) kommt.

5.3.4 News you can use, Lebenshilfe und Ratgeberformate

In Verbindung mit populärem Journalismus gestalten Medien Themen und Inhalte so, dass sie einen klaren und direkten Nutzwert für das Publikum haben. Sie produzieren typische News-you-can-use-Inhalte: Coaching-Formate und Ratgeber im Fernsehen, Produkttests und Lifehacks in den sozialen Medien. Sie liefern mehr oder weniger substanzielles Hintergrundwissen zu einer Vielzahl von Themen und sind dabei mehr oder weniger emotional aufgeladen. Unter den Bedingungen der Ökonomisierung werden komplexe Sachverhalte jedoch zunehmend stark vereinfacht und journalistische Glaubwürdigkeit nur inszeniert, nicht wirklich produziert.

Die Inhalte erfreuen sich dennoch großer Beliebtheit beim Publikum, da sie dessen Bedürfnis nach Orientierung und Strukturierung entsprechen. Die Rezipient:innen nutzen Medien unter anderem, um sich im Alltag zurechtzufinden oder Nützliches zu erfahren (siehe Abschnitt 2.2). Heutige Ratgeberformate sind dabei sehr viel stärker unterhaltungsorientiert als frühere Ratgeberliteratur oder Ratgebersendungen im öffentlich-rechtlichen Fernsehen – und das hat auch Vorteile: „Mittlerweile ist das Coaching unterhaltungstauglich kommerzialisiert worden, nicht zum Nachteil des Ratgebergedankens. Statt eines erhobenen Zeigefingers, der das Publikum eher verschreckt, herrschen nun emotionale Inszenierung und Beratung vor (nicht Belehrung)“ (Mikos, 2011, S. 119).

Den Rezipient:innen werden auf diese Weise also vielerlei Hilfestellungen gegeben: Wie sich Nebenkosten sparen lassen (z. B. ‚Nebenkosten‘-Rubrik auf *RTL.de*), welche Gerichte man zu welcher Jahreszeit kocht (z. B. ‚Tim Mälzer kocht!‘, *ARD*), welchen Arzt bzw. welche Ärztin man bei welchem Leiden und in welcher Stadt aufsuchen soll (z. B. ‚Ärztewertung: Wie gut ist Ihr Arzt?‘ bei *Focus online*), welchen Sport man bei welchen gesundheitlichen Problemen ausüben kann (z. B. ‚Die Bewegungs-Docs‘, *NDR*), welche Kleidung zu welchem Anlass und bei welcher Figur getragen werden soll (z. B. *Brigitte*-Magazin), wie man einen neuen Job findet (z. B. ‚Job Hunt‘ bei *NYC*) oder in ein anderes Land auswandert (z. B. ‚Goodbye Deutschland‘, *VOX*). 2007 gab es beim Deutschen Fernsehpreis einmalig sogar die Kategorie ‚Bester TV-Coach‘. Der Preis ging an ‚Die Super-Nanny‘ Katharina Saalfrank, *RTL*.

5.3.5 Serialisierung, Formatierung und Standardisierung

Unter Serialisierung versteht man die Überführung einer einmaligen Produktion in eine sich wiederholende Form, in welchen zeitlichen Abständen auch immer. Die Standardisierung gibt dabei die Normen vor, denen sich die Produktionen zu unterwerfen haben, sodass die Industrialisierung der Produktion und der Produktionsformen möglich wird. Formate bezeichnen konkret die gemeinsame und gleichbleibende Grundstruktur von Inhalten, die dennoch in jeder Reproduktion variierende Details enthalten. Typische Beispiele sind TV-Unterhaltungsformate wie ‚Deutschland sucht den Superstar‘. Streaming-Anbieter setzen

auch stark auf serielle Formate, da diese eine stärkere Bindung des Publikums ermöglichen. Serialisierung, Formatierung und Standardisierung reduzieren das unternehmerische Risiko der Medienunternehmen, ermöglichen Kosteneinsparungen bzw. Produktivitätssteigerungen und bieten Potenzial für Mehrfachverwertungen. Sowohl Formate als auch standardisierte Produktionsprozesse sind leichter in andere kulturelle Kontexte übertragbar und damit international besser verwertbar. Dies wird bereits bei der Konzeption neuer Programme und Konzepte berücksichtigt. Darüber hinaus kommen sie dem Bedürfnis des Publikums nach Orientierung und Strukturierung entgegen, das Gewohntes mit ein wenig Neuem verbinden möchte.

Daher werden Inhalte und Themen, die einigermaßen passend sind, in eine serielle Struktur überführt (kaum ein Jugendroman, der nicht als Trilogie angelegt ist, oder Film, der nicht schon den zweiten Teil vorbereitet). Inhalte und Themen, die das Potenzial zur Serialisierung haben, werden daher deutlich stärker berücksichtigt. Formatierung findet sich auch auf der Angebotsebene, wo das Publikum durch Rhythmisierung und Strukturierung des Angebots möglichst oft, möglichst lange und möglichst kontinuierlich gebunden werden soll. Dazu gibt es verschiedene Verfahren, wie im linearen Bereich das Stripping als horizontale Programmierung, bei der Inhalte immer am gleichen Tag zur gleichen Zeit gesendet werden, oder das Blocking als vertikale Platzierung auch im nicht-linearen Bereich, bei der Inhalte zum gleichen Thema nebeneinander präsentiert werden. Serialisierung, Formatierung und Standardisierung repräsentieren in besonderem Maße Ökonomisierungsfolgen, weshalb Kiefer (1998, S. 98) in diesem Zusammenhang von „ökonomischen Zwangsjacken der Kultur“ sprach.

5.4 Zusammenfassung

Obwohl Ökonomisierung neutral betrachtet werden könnte, wird sie in Bezug auf die Medien vor allem kritisch gesehen. Und zwar deshalb, weil es sich um einen gesellschaftlichen Bereich handelt, der mehr als nur ökonomische Funktionen zu erfüllen hat. Die Erwartungen an die Medien und ihre Berichterstattung sind hoch. Der Zugang zu vielfältigen, relevanten, objektiven und korrekten Informationen muss für die Bevölkerung in demokratischen Gesellschaften möglich und gesichert sein. Eine ökonomisierte, d. h. rein nach ökonomischen Prinzipien und Handlungsrationitäten gesteuerte Medienproduktion kann dies erwartbar nicht gewährleisten. Denn wenn alle Medienorganisationen in einem deregulierten Umfeld die Kosten für ihre Medienproduktion konsequent reduzieren und ihre Vermarktung auf Umsatz- und Gewinnmaximierung ausrichten, entstehen Inhalte, die eine einseitige Orientierungen haben. Dies führt erstens zu einer Gefährdung der Qualität der Inhalte und zweitens zu einer Angleichung der Inhalte eines gesamten Mediensystems – auch wenn es verschiedene Anbieter gibt. Es entsteht eine suboptimale Angebotsqualität und -vielfalt (more of the same) und nicht eine im gesellschaftlichen Sinn optimale und nützliche.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Wieso dominiert der Kostenwettbewerb den Qualitätswettbewerb?
2. Inwiefern ist ein ökonomisiertes Mediensystem ein Problem für die Gesellschaft?
3. Warum ist die Debatte um Ökonomisierung nach wie vor aktuell?
4. Welche Möglichkeiten gibt es, Inhalte mehrfach zu verwerten und somit Stückkosten zu senken?
5. Was versteht man unter Outsourcing und wieso wird es angewendet?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Jarren, O. & Meier, W. A. (Hrsg.). (2001). *Medien & Kommunikationswissenschaft: 49(2). Ökonomisierung der Medienindustrie: Ursachen, Formen und Folgen*. <https://doi.org/10.5771/1615-634X-2001-2>
Das Sonderheft versammelt insgesamt neun Beiträge, die aus je unterschiedlichen Perspektiven (u. a. Politische Ökonomie, Systemtheorie) das Phänomen der Ökonomisierung analysieren.
- Schimank, U. & Volkmann, U. (2017). Ökonomisierung der Gesellschaft. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 593–609). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8_28
Die Autor:innen setzen sich kritisch mit der Ökonomisierung in zahlreichen gesellschaftlichen Bereichen auseinander, die jenseits der Ökonomie eigene Wertmaßstäbe haben; neben dem Journalismus gilt dies etwa für den Gesundheitsbereich oder die Wissenschaft. Die Ökonomisierung wird als Folge des New Public Management – also der Denkschule, die Managementkonzepte aus dem Unternehmenssektor auf die öffentliche Hand übertragen will – beschrieben. Es wird schlüssig dargestellt, dass sich je nach Dominanz ökonomischer Maßstäbe in den jeweiligen gesellschaftlichen Bereichen unterschiedlich starke Ausprägungen der Ökonomisierung unterscheiden lassen.
- Lobigs, F. (2014). Native Advertising. *MedienWirtschaft*, 11(4), 39–41. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-4-39>
Der Begriff Native Advertising macht die Werbung zum Ureinwohner des Medienangebots und damit die Ökonomisierung ganz konkret greifbar. Der Autor setzt sich mit den Erwartungen an das Format auseinander. Aus heutiger Sicht wirkt die Diskussion fast naiv, wenn Verlage inzwischen Abteilungen unterhalten, deren Aufgabe es ist, Konsumprodukte zu entwickeln, die in den eigenen Medien positiv besprochen und beworben werden können.
- Fürst, S. (2020). In the service of good journalism and audience interests? How audience metrics affect news quality. *Media and Communication*, 8(3), 270–280. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i3.3228>

Die Autorin diskutiert, inwiefern die Orientierung an den Ergebnissen der Audience Analytics als direkte Messung des Publikumsverhaltens die Qualität journalistischer Arbeit negativ beeinflussen kann. Dabei wird deutlich, dass nicht nur Werbeinteressen einer Ökonomisierung der Medien Vor Schub leisten können, sondern auch die konsequente Interpretation des Publikums als Konsument:innen.

- Altmeppen, K.-D. (2024). Werte oder Geld? Ökonomisierung vs. Verantwortung in Journalismus, Medien und Plattformen. In M. Prinzing, J. Seethaler, M. Eisenegger & P. Ettinger (Hrsg.), *Regulierung, Governance und Medienethik in der digitalen Gesellschaft* (S. 269–288). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42478-7_14

Der Autor beschreibt, wie die Plattformisierung der Medien die Ökonomisierung verstärkt und dazu führt, dass die Verantwortung für die gesellschaftliche Funktion der Medien nicht wahrgenommen wird. In Analogie zu anderen Wirtschaftsbereichen schlägt er eine Art Lieferkettengesetz für den Journalismus vor, dass eine Verantwortungskultur auch unter den Bedingungen der Plattformökonomie sicherstellen soll.

Literatur

- Altmeppen, K.-D. (2001). Ökonomisierung und Medienunternehmen. *Medien Journal*, 25(1/2), 14–20. <https://doi.org/10.24989/medienjournal.v25i1+2.457>
- Altmeppen, K.-D. (2008). Ökonomisierung der Medienunternehmen: Gesellschaftlicher Trend und sektorspezifischer Sonderfall. In A. Maurer & U. Schimank (Hrsg.), *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft: Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen* (S. 237–251). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91199-1_12
- Altmeppen, K.-D. (2024). Werte oder Geld? Ökonomisierung vs. Verantwortung in Journalismus, Medien und Plattformen. In M. Prinzing, J. Seethaler, M. Eisenegger & P. Ettinger (Hrsg.), *Regulierung, Governance und Medienethik in der digitalen Gesellschaft* (S. 269–288). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42478-7_14
- Andresen, N. (2008). Der Einfluss von Anzeigenkunden auf die redaktionelle Berichterstattung in der Qualitätspresse: Alles Lüge oder offenes Geheimnis? *Fachjournalist*, 9(4), 21–26. http://www.fachjournalist.de/PDF-Dateien/2012/05/FJ_4_2008-Der-Einfluss-von-Anzeigenkunden-auf-die-redaktionelle-Berichterstattung-in-der-Qualit%C3%A4tspresse.pdf
- Artemas, K., Vos, T. P., & Duffy, M. (2018). Journalism hits a wall. *Journalism Studies*, 19(7), 1004–1020. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1249006>
- Auer, M., & Diederichs, F. A. (1993). *Werbung below the line: Product Placement, TV-Sponsoring, Licensing*. Verlag moderne Industrie.
- Bächlin, P. (1945). *Der Film als Ware*. Burg-Verlag.
- Bachmann, P., Hunziker, S., & Rüedy, T. (2019). Selling their souls to the advertisers? How native advertising degrades the quality of prestige media outlets. *Journal of Media Business Studies*, 16(2), 95–109. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1596723>
- Baerns, B. (1996). *Schleichwerbung lohnt sich nicht! Plädoyer für eine klare Trennung von Redaktion und Werbung in den Medien*. Luchterhand.

- Baerns, B. (2010). „Transparenz“ und „Vielfalt“ als Erkenntnismittel: Notizen zum Status quo. In W. Hömberg, D. Hahn, & T. B. Schaffer (Hrsg.), *Kommunikation und Verständigung: Theorie – Empirie – Praxis* (S. 55–73). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92281-2_4
- Bagdikian, B. H. (2004). *The new media monopoly* (5. Aufl.). Beacon Press.
- Balasubramanian, S. K. (1994). Beyond advertising and publicity: Hybrid messages and public policy issues. *Journal of Advertising*, 23(4), 29–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.1943.10673457>
- Baum, H. (1986). Im Grenzbereich von Werbung und Redaktionellem. *Media Perspektiven* (11), 699–706.
- Beattie, G., Durante, R., Knight, B., & Sen, A. (2021). Advertising spending and media bias: Evidence from news coverage of car safety recalls. *Management Science*, 67(2), 698–719. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3567>
- Blasco, A., & Sobbrío, F. (2012). Competition and commercial media bias. *Telecommunications Policy*, 36(5), 434–447. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2011.11.021>
- Breyer-Mayländer, T., & Löffel, M. (2021). Medienmarketing-Controlling. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (5. Aufl., S. 609–630). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62837-9_28
- Breyer-Mayländer, T., & Seeger, C. (2006). *Medienmarketing*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800643059>
- Brinson, N. H., Lemon, L. L., Bender, C., & Graham, A. F. (2023). Consumer response to podcast advertising: The interactive role of persuasion knowledge and parasocial relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 40(7), 971–982. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2023-5819>
- Bücher, K. (1926). *Gesammelte Aufsätze zur Zeitungskunde*. Laupp.
- Cameron, G. T., & Ju-Pak, K.-H. (2000). Information pollution? *Newspaper Research Journal*, 21(1), 65–77. <https://doi.org/10.1177/07395329000210010>
- Cameron, G. T., Ju-Pak, K.-H., & Kim, B.-H. (1996). Advertorials in magazines: Current use and compliance with industry guidelines. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 73(3), 722–733. <https://doi.org/10.1177/107769909607300316>
- Choi, J., & Park, S. (2011). Influence of advertising on acceptance of press releases. *Public Relations Review*, 37(1), 106–108. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.09.010>
- Croteau, D., & Hoynes, W. (2001). *The business of media: Corporate media and the public interest*. Pine Forge Press.
- Dix, S., & Phau, I. (2009). Spotting the disguises and masquerades: Revisiting the boundary between editorial and advertising. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 413–427. <https://doi.org/10.1108/02634500910955263>
- Donsbach, W., & Büttner, K. (2005). Boulevardisierungstrend in deutschen Fernsehnachrichten. *Publizistik*, 50(1), 21–38. <https://doi.org/10.1007/s11616-005-0116-6>
- Duffy, A., & Cheng, L. (2022). “It’s complicated”: Cognitive dissonance and the evolving relationship between editorial and advertising in US newsrooms. *Journalism Practice*, 16(1), 87–102. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1804986>
- Eins, P. (2022). *Podcasts im Journalismus*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34269-2>
- Elsaesser, T. (2012). *Metropolis* (2. Aufl.). British Film Institute.
- Fassihi, F. F. (2008). *Werbebotschaften aus der Redaktion? Journalismus im Spannungsfeld zwischen Instrumentalisierung und Informationsauftrag*. UVK.
- Fuchs, T., & Hahn, C. (2018). Was sind die medienrechtlichen Rahmenbedingungen des Influencer-Marketings? Kennzeichnung, Jugendschutz und Aufsicht. In M. Jahnke (Hrsg.), *Influencer Marketing* (S. 161–175). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20854-7_8
- Fürst, S. (2020). In the service of good journalism and audience interests? How audience metrics affect news quality. *Media and Communication*, 8(3), 270–280. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i3.3228>

- Hamilton, J. T. (2004). *All the news that's fit to sell: How the market transforms information into news*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400841417>
- Han, B.-C. (2023). *Die Krise der Narration*. Matthes & Seitz.
- Heinrich, J. (1996). Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? *Rundfunk und Fernsehen*, 44(2), 165–184.
- Heinrich, J. (2001). Ökonomisierung aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 159–166. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-159>
- Herbst, L., & Kwetton, S. (2012). Presse im Wandel. In S. Gadringer, S. Kwetton, J. Trappel & T. Vieth (Hrsg.), *Journalismus und Werbung: Kommerzielle Grenzen der redaktionellen Autonomie* (S. 145–166). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18774-7_7
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1969/1996). *Dialektik der Aufklärung: Philosophische Fragmente* (3. Aufl.). Suhrkamp.
- Horninger, K. (2008). *Bezahlte Wahrheiten: „Schleichwerbung“ in österreichischen Tageszeitungen. Eine Bestandsaufnahme* [Dissertation]. Universität Wien, Wien. <https://doi.org/10.25365/thesis.4351>
- Imhof, K. (2008). Theorie der Öffentlichkeit als Theorie der Moderne. In C. Winter, A. Hepp & F. Krotz (Hrsg.), *Theorien der Kommunikations- und Medienwissenschaft: Grundlegende Diskussionen, Forschungsfelder und Theorieentwicklungen* (S. 65–89). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90778-9_4
- Jacqmin, J. (2021). Do ads influence rankings? Evidence from the higher education sector. *Education Economics*, 29(5), 509–526. <https://doi.org/10.1080/09645292.2021.1918642>
- Jaffe, J., & Albarda, M. (2013). *Z.E.R.O.: Zero paid media as the new marketing model*. Wiley.
- Jarren, O., & Meier, W. A. (Hrsg.). (2001). *Medien & Kommunikationswissenschaft: 49(2). Ökonomisierung der Medienindustrie: Ursachen, Formen und Folgen*. <https://doi.org/10.5771/1615-634X-2001-2>
- Karrh, J. A. (1998). Brand placement: A review. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 20(2), 31–49. <https://doi.org/10.1080/10641734.1998.10505081>
- Kiefer, M. L. (1998). Die ökonomischen Zwangsjacken der Kultur: Wirtschaftliche Bedingungen der Kulturproduktion und -distribution durch Massenmedien. *Publizistik*, 43(Sonderheft 2/1998: Medien-Kulturkommunikation), 97–114. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92515-2_6
- Kiefer, M. L., & Steining, C. (2013). *Medienökonomik* (3. Aufl.). Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486859263>
- Knoche, M. (1978). *Einführung in die Pressekonzentrationsforschung: Theoretische und empirische Grundlagen – Kommunikationspolitische Voraussetzungen*. Volker Spiess.
- Kolb, S., & Woelke, J. (2010). Einfluss von Werbekunden auf redaktionelle Inhalte: Quasi-experimentelle Modellierung und empirische Erhebung. *Studies in Communication Sciences*, 10(2), 51–77. <https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=sco-003%3A2010%3A10%3A%3A324#324>
- Kopper, G. G. (1982). Medienökonomie – mehr als ‚Ökonomie der Medien‘: Kritische Hinweise zu Vorarbeiten, Ansätzen, Grundlagen. *Media Perspektiven* (2), 102–115.
- Krotz, F. (2001). Die Übernahme öffentlicher und individueller Kommunikation durch die Privatwirtschaft: Über den Zusammenhang von Mediatisierung und Ökonomisierung. In M. Karmasin, M. Knoche, & C. Winter (Hrsg.), *Medienwirtschaft und Gesellschaft: Medienunternehmen und die Kommerzialisierung von Öffentlichkeit* (S. 197–217). Lit.
- Lagetar, M., & Mühlbauer, C. (2012). Skandalös zurückgehalten? Berichterstattung über Werbekunden am Beispiel des Lidl-Bespitzelungsfalles. In S. Gadringer, S. Kwetton, J. Trappel & T. Vieth (Hrsg.), *Journalismus und Werbung: Kommerzielle Grenzen der redaktionellen Autonomie* (S. 167–189). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18774-7_8

- Lang, G. (2004). Strategie und Vielfalt: Eine Anwendung des Hotelling'schen Positionierungsmodells auf Medienmärkte. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt: Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 100–111). Nomos.
- Lauerer, C. (2021). *Zaungespräche statt Brandschutzmauer*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34976-9>
- Lischka, J. A., Stressig, J., & Bünzli, F. (2017). News about newspaper advertisers: To what extent can corporate advertising budgets predict editorial uptake and coverage of corporate press releases? *Journalism*, 18(10), 1397–1414. <https://doi.org/10.1177/1464884916671157>
- Lobigs, F. (2014). Native Advertising. *MedienWirtschaft*, 11(4), 39–41. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-4-39>
- Lobigs, F., Spacek, D., Siegert, G., & Weber, R. H. (2005). Mehr Rechtsschutz für TV-Formate? Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 53(1), 93–119. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2005-1-93>
- Lowe, C. (2015, 7. Juli). *Your brand's silver bullet*. Medium. <https://medium.com/art-marketing/your-brand-s-silver-bullet-729544e9de79>
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Sage.
- McManus, J. H. (2009). The commercialization of news. In K. Wahl-Jorgensen & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of journalism studies* (S. 218–235). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203877685-25>
- Meier, W. A. (1999). Wandel durch Kommerzialisierung: Transnational operierende Medienkonzerne strukturieren Öffentlichkeit und Märkte. In K. Imhof, O. Jarren & R. Blum (Hrsg.), *Steuerungs- und Regelungsprobleme in der Informationsgesellschaft* (S. 61–74). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-12385-9_6
- Meier, W. A. (2001). Kommerzialisierung als Megatrend. *Medien Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.24989/medienjournal.v25i1+2.458>
- Meier, W. A., & Jarren, O. (2001). Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem. Einleitende Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49(2), 145–158. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2001-2-145>
- Mikos, L. (2011). Neue Formate und Programmtrends im deutschen Fernsehen: Ein Rückblick auf das Programmjahr 2010/2011. In die medienanstalten (Hrsg.), *Programmbereich 2011 – Fernsehen in Deutschland: Programmforschung und Programmdiskurs* (S. 117–127). Vistas.
- Monetising digital audiences: Turning a marketing cost into a profitable business unit. (2017). *Journal of Brand Strategy*, 6(2), Artikel JBS-vol6-iss2-pg171, 171–180. <https://doi.org/10.69554/TXBL8748>
- Müller, D. (2006). „Kein Protokollobst auf den Tischen fotografieren (sonst wird die Bevölkerung neidisch)“: Marx, Lenin und die Freiheit der Presse. In J. Schröter, G. Schweiring, & U. Stäheli (Hrsg.), *Media Marx: Ein Handbuch* (S. 135–150). Transcript. <https://doi.org/10.1515/9783839404812-010>
- Munger, K. (2020). All the news that's fit to click: The economics of clickbait media. *Political Communication*, 37(3), 376–397. <https://doi.org/10.1080/10584609.2019.1687626>
- Owen, B. M., & Wildman, S. S. (1992). *Video economics*. Harvard University Press.
- Petre, C. (2020). *All the news that's fit to click: How metrics are transforming the work of journalists*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691228754>
- Picard, R. G. (2004). Commercialism and newspaper quality. *Newspaper Research Journal*, 25(1), 54–65. <https://doi.org/10.1177/073953290402500105>
- Picard, R. G. (2005). Money, media, and the public interest. In G. Overholser & K. H. Jamieson (Hrsg.), *The press* (S. 337–350). Oxford University Press.

- Porlezza, C. (2014). *Gefährdete journalistische Unabhängigkeit: Zum wachsenden Einfluss von Werbung auf redaktionelle Inhalte*. UVK.
- Poutanen, P., Luoma-aho, V., & Suhanko, E. (2016). Ethical challenges of hybrid editors. *International Journal on Media Management*, 18(2), 99–116. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1157805>
- Renger, R., & Siegert, G. (2001). Wirtschaftlichkeit um jeden Preis: Diskussion über Massenmedien als Geschäft, über Qualität und journalistische Abgründe. *Medien Journal*, 25(1–2), 83–88. <https://doi.org/10.24989/medienjournal.v25i1+2.465>
- Reuter, J., & Zitzewitz, E. (2006). Do ads influence editors? Advertising and bias in the financial media. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(1), 197–227. <https://doi.org/10.1162/qjec.2006.121.1.197>
- Rinaldo, D., & Basuroy, S. (2009). Does advertising spending influence media coverage of the advertiser? *Journal of Marketing*, 73(6), 33–46. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.33>
- Rogall, D. (2000). *Kundenbindung als strategisches Ziel des Medienmarketing: Entwicklung eines marketingorientierten Konzeptes zur Steigerung der Leserbindung am Beispiel lokaler/regionaler Abonnementzeitungen*. Tectum.
- Ross, E. A. (1910/1997). The suppression of important news. In P. Golding & G. Murdock (Hrsg.), *The political economy of the media* (Bd. 2, S. 3–11). Elgar.
- Röttger, B. (1997). *Neoliberale Globalisierung und eurokapitalistische Regulation: Die politische Konstitution des Marktes*. Westfälisches Dampfboot.
- Ruß-Mohl, S. (2004). Organisationsethik und Medienmanagement: Wie wirksam sind medienbetriebliche Ethik-Kodizes? In B. Baerns (Hrsg.), *Leitbilder von gestern? Zur Trennung von Werbung und Programm. Eine Problemskizze und Einführung* (S. 123–137). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-87321-7_7
- Saxer, U. (1998). Was heisst Kommerzialisierung? *Zoom Kommunikation und Medien* (11), 10–17.
- Schimank, U., & Volkmann, U. (2017). Ökonomisierung der Gesellschaft. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 593–609). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19907-8_28
- Scolari, C. A. (2009). Transmedia storytelling: Implicit consumers, narrative worlds, and branding in contemporary media production. *International Journal of Communication*, 3, 586–606. <http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/477>
- Siegert, G. (2002). Medienmanagement als Marketingmanagement. In M. Karmasin & C. Winter (Hrsg.), *Grundlagen des Medienmanagements* (2. Aufl., S. 173–195). Fink.
- Siegert, G. (2003). Im Zentrum des Taifuns: Die Ökonomisierung als treibende Kraft des medialen Wandels? *Medien Journal*, 27(1), 20–30. <https://doi.org/10.24989/medienjournal.v27i1.405>
- Siegert, G. (2004). Die Ökonomisierung als treibende Kraft des medialen Wandels. *Fachjournalist*, 4(15), 21–24.
- Siegert, G. (2006). Absatzmanagement: Preis-, Produkt- und Programmpolitik. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 693–713). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_34
- Siegert, G., & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (3. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15885-9>
- Siegert, G., & Eberle, S. (2004). Kommerzialisierung der Kommunikation: Die Werbebranche der Schweiz und die Hybridisierung der Kommunikationsangebote. *Medienwissenschaft Schweiz*, 2, 13–18.
- Siegert, G., Meier, W. A., & Trappel, J. (2010). Auswirkungen der Ökonomisierung auf Medien und Inhalte. In H. Bonfadelli, O. Jarren & G. Siegert (Hrsg.), *Einführung in die Publizistikwissenschaft* (3. Aufl., S. 517–542). Haupt.

- Siegert, G., Wirth, W., Matthes, J., Pühringer, K., Rademacher, P., Schemer, C., & von Rimscha, M. B. (2007). *Die Zukunft der Fernsehwerbung: Produktion, Verbreitung und Rezeption von programmintegrierten Werbeformen in der Schweiz*. Haupt.
- Spence, M., & Owen, B. M. (1977). Television programming, monopolistic competition, and welfare. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(1), 103–126. <https://doi.org/10.2307/1883140>
- Underwood, D. (2001). Reporting and the push for market-oriented journalism: Media organizations as businesses. In W. L. Bennett & R. M. Entman (Hrsg.), *Mediated politics: Communication in the future of democracy* (S. 99–116). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511613852.006>
- van Eimeren, B., Kessler, B., & Kupferschmitt, T. (2020). Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Mediennutzung, Motive und Bewertungen. *Media Perspektiven* (10–11), 526–555. https://www.ard-media.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/pdf/2020/1011-20_Eimeren_Kessler_Kupferschmitt.pdf
- Weber, M [Max]. (1910/1988). Rede auf dem ersten Deutschen Soziologentag in Frankfurt 1910. In M. Weber (Hrsg.), *Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik* (S. 431–449). Mohr.
- Weinacht, S. (2020). Journalismus & Werbung. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (S. 1389–1426). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09560-4_52

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Warum gibt es Medienkonzentration?

6

Inhaltsverzeichnis

6.1 Konzentration als Folge der Gütereigenschaften von Medien	118
6.2 Arten der Konzentration	122
6.3 Das Verhältnis von Anbietervielzahl und Inhaltsvielfalt	127
6.4 Optimaler Wettbewerb	134
6.5 Konzentrationskontrolle	135
6.6 Ebene der Konzentration	136
6.7 Zusammenfassung	139
Literatur	141

First-Copy-Costs, Vielfalt, Wettbewerb, Konzentrationskontrolle, Homogenisierung, Fixkostendegression

Konzentration bedeutet, dass die Zahl der Marktteilnehmer klein, ihr jeweiliger Marktanteil aber hoch ist. Dies kann sowohl die Anbieterseite eines Marktes betreffen, wenn also wenige Anbieter vorhanden sind, als auch die Nachfrageseite, wenn die Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt von nur wenigen Abnehmern gekauft werden. In einem konzentrierten Markt funktioniert der Wettbewerb nicht optimal, das heißt, es kann zu überhöhten Preisen für Produkte und Dienstleistungen suboptimaler Qualität kommen. Dies gilt grundsätzlich in allen Branchen, für den Medienbereich ist es jedoch besonders problematisch, da die Konzentration nicht nur die Leistung der Medien in Bezug auf ihre ökonomische, sondern auch in Bezug auf ihre politische, soziale und kulturelle Funktion (siehe Abschnitt 1.2) beeinträchtigen kann.

Im Folgenden zeigen wir zunächst auf, warum es im Medienmarkt eine Tendenz zur Konzentration gibt (Abschnitt 6.1). Anschließend werden verschiedene Formen von Konzentration vorgestellt (Abschnitt 6.1). Im Medienbereich, wo Regulierer aufgrund des Zensurverbots nicht unmittelbar in den Inhalt eingreifen können, ist besonders die

Frage relevant, inwieweit wie Inhalts-Vielfalt durch Anbieter-Vielzahl erreicht werden könnte (Abschnitt 6.3), und wann also ein optimaler Wettbewerb (Abschnitt 6.4) zu erwarten ist. Es werden knapp die wichtigsten Elemente der Konzentrationskontrolle vorgestellt (Abschnitt 6.5), um danach die Frage zu behandeln, auf welchem Aggregationsniveau Konzentration sinnvollerweise betrachtet werden sollte (Abschnitt 6.6).

6.1 Konzentration als Folge der Gütereigenschaften von Medien

Konzentration tritt immer dann auf, wenn sie für die Akteure einer Marktseite einen Vorteil bietet. Es sind verschiedene Vorteile möglich, der wichtigste ist jedoch der Größenvorteil. Wer zuhause Fotos auf einem Tintenstrahldrucker ausdruckt, weiß, dass die Kosten pro Foto deutlich höher sind als bei einem Auftrag bei einem Bilderservice. Diese Dienstleister betreiben große Druckanlagen, auf denen viele Fotos gleichzeitig gedruckt werden können; die Kosten pro Foto sind damit geringer. Dazu kommt, dass der Multifunktionsdrucker zuhause nicht für den Fotodruck optimiert ist. Er ist für verschiedene Zwecke geeignet, aber diese Vielseitigkeit bedeutet auch, dass bei jedem Druckauftrag auch Kosten für die nicht genutzten Funktionen anfallen, sogenannte Opportunitätskosten. Der Spezialdrucker beim Bilderservice ist genau für diesen Zweck optimiert, der Druck hat eine bessere Qualität. Auf dem Gerät können zwar keine Zeitschriften produziert werden, dafür entstehen aber auch keine Opportunitätskosten für das Bereithalten nicht benötigter Funktionen. Es bestehen also Spezialisierungsvorteile, die dazu führen, dass ein Anbieter, der etwas besonders gut kann, die Nachfrage auf sich zieht. Durch diese gebündelte Nachfrage kann eine hohe Auslastung der spezialisierten Ressourcen erreicht werden. Ein weiterer Grund für Konzentration kann in Verbundvorteilen liegen. Wer seinen Kund:innen z. B. zwei Dienstleistungen anbieten kann, die sich ergänzen, hat damit die Option bequemere Kombinationslösungen zu offerieren. Bezieht ein Haushalt z. B. TV und Internet von einem Anbieter, so bedeutet dies für die Kundin, dass sie nur eine Anschlussbuchse und eine Rechnung bekommt, was ggf. attraktiver ist als jeweils gleichwertige Angebote von zwei unabhängigen Dienstleistern, selbst wenn die Summe der Einzelpreise niedriger ist.

Im Medienbereich finden sich aufgrund der Eigenschaften des Medienguts (siehe Abschnitt 1.1) alle drei eben dargestellten Vorteile der Konzentration, also Größenvorteil, Verbund- und Spezialisierungsvorteile. Medieninhalte zeichnen sich durch relativ hohe Kosten für die Erstellung der ersten Version, die sogenannten First-Copy-Costs, aus. Wird diese Urkopie für das Publikum vervielfältigt, fallen nur noch die Kosten für die Reproduktion und Distribution an. Gleichzeitig können bei steigender Zahl der Kopien die fixen Kosten für die Urkopie auf mehr Exemplare verteilt werden, die durchschnittlichen Kosten pro Exemplar sinken. Ökonom:innen sprechen von Fixkostendegression bzw. -proportionalisierung.

Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Für ein Online-News-Angebot mit breitem Themenfokus und eigenen Inhalten (also nicht nur Agenturmeldungen und User Generated Content (UGC)) ist ein Personalstamm von ca. 50 Personen nötig: Redaktion, Technik, die Personalabteilung und die Werbevermarktung. Dazu bedarf es einer Immobilie, in der diese Menschen arbeiten, sowie passend ausgestatteter Arbeitsplätze. Die Kosten für Personal, Räume und Technik fallen immer an, egal wie viele Menschen das Angebot nutzen. Man spricht von Fixkosten. Würde nur eine einzige Person die Online-News lesen, wäre das Angebot für Werbekunden nicht attraktiv. Somit müsste diese:r eine Leser:in rund fünf Millionen Euro im Jahr für das Nachrichtenangebot ausgeben. Mehr Nutzer:innen bedeuten im Onlinebereich kaum zusätzliche Kosten, die variablen Kosten tendieren gegen Null. Gegebenenfalls müssen ab einer bestimmten Größe des Publikums leistungsfähigere Server angeschafft und mehr Bandbreite für die Internetanbindung gemietet werden, doch im Vergleich zu den Personalkosten fällt dieser Mehraufwand kaum ins Gewicht. Nutzen nun also 100.000 Menschen die Online-Zeitung, entstehen immer noch weitgehend dieselben Kosten für das Bürogebäude und die 50 Mitarbeitenden. Pro Nutzer:in kostet die Online-Zeitung im Jahr allerdings nur noch 50 €. Dieses günstigere Angebot hat dabei dieselbe inhaltliche Qualität wie jenes, das nur von einer Person genutzt wird. Gibt es nun zwei Anbieter am Markt, die jeweils ein gleichwertiges Angebot mit den gleichen Fixkosten produzieren, wird sich die Nachfrage mittelfristig auf einen Anbieter konzentrieren. Dies liegt daran, dass der Anbieter, der zuerst einen kleinen Vorteil gewinnt (z. B. durch bessere Marketingstrategien, leicht besseren Service oder einfach durch Zufall), eine größere Produktionsmenge erreichen kann. Dieser Anbieter kann dann durch die Fixkostendegression niedrigere Stückkosten erzielen und möglicherweise niedrigere Preise anbieten. Der andere Anbieter, der weniger Nachfrage hat, kann seine Fixkosten nicht so effizient auf seine Produktionsmenge verteilen, was seine durchschnittlichen Kosten erhöht. Anbieter A mit 100.000 Kund:innen kann nun sein Angebot für 50 € anbieten, Anbieter B mit nur 50.000 Kunden:innen muss 100 € verlangen, um seine Kosten zu decken. Wenn nun das Publikum die Angebote tatsächlich als gleichwertig wahrnimmt, wird das Publikum des kleineren Online-News-Anbieters sukzessive zum größeren abwandern und dabei den Kosten- und Preisunterschied weiter vergrößern. Am Ende wird es einen Anbieter geben, der seine Fixkosten von fünf Millionen Euro auf 150.000 Nutzer:innen verteilen kann und somit bei einem Preis von nur 33,30 € kostendeckend arbeitet. Der kleinere Anbieter muss dagegen sein Angebot einstellen.

Vorausgesetzt die Nachfrage ist groß genug, bedeutet ein hoher Anteil Fixkosten, dass es sich lohnt, mehr zu produzieren. Die fixen Kosten können auf mehr Exemplare verteilt werden. Man spricht von Fixkostendegression bzw. Fixkostenproportionalisierung. Die Stückkosten nehmen mit jeder zusätzlich produzierten Einheit ab. Die Durchschnittskosten sinken bis zur Sättigungsmenge, bei der es keine zusätzliche Nachfrage mehr gibt. Das erste Exemplar, die sogenannte Urkopie, ist theoretisch sehr teuer, da bereits alle Fixkosten angefallen sind. Die hunderttausendste Kopie ist dagegen theoretisch sehr viel günstiger, weil die Fixkosten bereits auf alle vorher produzierten Exemplare verteilt werden konnten. Bei Medien ohne materiellen Träger wie TV, Radio oder

Online-Medien ist der Anteil der variablen Kosten noch einmal wesentlich geringer als bei trägergebundenen Medien wie Zeitung, Zeitschrift, Buch, DVD oder CD.

Aus Publikumperspektive ist Konzentration somit zunächst nicht nachteilig. Wenn, wie in unserem Beispiel, zwei Anbieter ein gleichwertiges Produkt anbieten, ist dies ineffizient, und diese Ineffizienz ist für die Konsument:innen mit höheren Kosten verbunden. Ein einziger Anbieter bedeutet also zunächst niedrigere Preise für die Kund:innen. Ist der zweite Anbieter jedoch erst einmal aus dem Markt verdrängt, fehlt für den verbleibenden Anbieter die Motivation, seinen Preis an seinen vergleichsweise niedrigeren Stückkosten zur orientieren. Wenn es keine Konkurrenz mehr gibt, wird er vielmehr versuchen, die Zahlungsbereitschaft des Publikums voll abzuschöpfen. Da er weiß, dass es einige Nachfrager gab, die bereit waren, für das Angebot des früheren Konkurrenten das Doppelte zu bezahlen, könnte er seinen Preis entsprechend festsetzen und so als Monopolist eine hohe Rendite generieren. Tatsächlich führt also nicht eine stärkere Konzentration, sondern mehr Wettbewerb zu besseren Marktergebnissen. In einem Markt mit mehr Wettbewerbern müssen sich die Anbieter stärker an ihren Kosten als an der maximalen Zahlungsbereitschaft orientieren, und sie sind genötigt, Preisunterschiede durch Unterschiede im Angebot zu rechtfertigen.

Ein weiterer Grund für die Tendenz zu hoher Konzentration in Medienmärkten sind teilweise hohe Markteintrittsbarrieren. Diese führen dazu, dass Anbieter, die sich aus dem Wettbewerb zurückziehen müssen oder durch Übernahmen vom Markt verschwinden, häufig nicht schnell durch neue Anbieter im Markt ersetzt werden. Ein Medienunternehmen zu starten braucht je nach Teilbranche nicht nur ein relativ großes Startkapital, z. B. für Druckereien oder Studios, sondern vor allem auch spezifische Kompetenzen, die ein Unternehmen oft nur über einen längeren Zeitraum aufbauen kann, sei dies das Wissen um die effiziente Organisation der Medienproduktion oder auch eine umfangreiche Kartei mit Kontaktdaten potenzieller Auftragnehmer oder Werbekunden. Auch wenn die Digitalisierung dazu geführt hat, dass in vielen Segmenten der Medienbranche die finanziellen und technischen Markteintrittsbarrieren gesunken sind (siehe Abschnitt 3.4), so gilt weiterhin, dass Medien ein „People Business“ sind. Erfolg basiert zum großen Teil auf persönlichen Beziehungsnetzwerken. Da in der Medienproduktion meist nur unvollständige Verträge abgeschlossen werden können, muss Vertrauen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern herrschen. Dieses kann entweder in früheren Kollaborationen entstanden sein, oder aber es wird aus dokumentierten Erfolgen und Erfahrungen anderer Branchenteilnehmer abgeleitet. In diesem Bereich gelten Markteintrittsbarrieren weiterhin. Entsprechend lässt sich beobachten, dass neue Medienangebote häufig von Personen gegründet werden, die zuvor in verantwortlicher Position bei einem etablierten Anbieter tätig waren und ggf. einen Teil ihres Teams mitnehmen konnten. Ohne seine vorherige Karriere beim Spiegel und Handelsblatt wäre ein Erfolg von Gabor Steingarts Podcast ‚Morning Briefing‘ schwer vorstellbar. Und *Amazons Prime Video* startete sein Engagement für Eigenproduktionen in Deutschland mit einem Führungsteam, das zuvor bei Deutschen Sendern und Produktionsunternehmen erfolgreich war. Die Leiterin der Filmsparte Verena Schilling war davor bei der

ProSiebenSat.1-Tochter *Seven Picture*, die Leiterin Serien Petra Hengge kommt von *RTL* und der Leiter Unterhaltung Volker Neuenhoff von *Amazon Studios* war zuvor in leitender Funktion bei *Watchever*, einem mittlerweile eingestellten VoD-Angebot von *Vivendi* für den deutschen Markt.

In vielen Medienbranchen tragen auch Netzwerk- und Lock-In-Effekte (siehe Abschnitt 3.5) zu einer höheren Konzentration im Markt bei. Diese Effekte sind besonders relevant in zweiseitigen Märkten, wie sie in vielen Medienplattformen vorkommen, wo zwei verschiedene Nutzer:innengruppen interagieren. Direkte Netzwerkeffekte treten auf, wenn der Nutzen eines Produkts oder einer Dienstleistung für einzelne Nutzer:innen mit der Anzahl der anderen Nutzer:innen steigt. Im Kontext des Medienmarktes bedeutet dies, dass eine Plattform oder ein Dienst umso attraktiver wird, je mehr Nutzer:innen sie hat. Dies führt zu einer positiven Rückkopplungsschleife, bei der erfolgreiche Plattformen wie *Google*, *Instagram* oder *YouTube* immer mehr Nutzer:innen anziehen und somit noch wertvoller werden. Dadurch können diese Plattformen kleinere Konkurrenten leichter verdrängen und eine marktbeherrschende Stellung einnehmen. Indirekte Netzwerkeffekte treten dann auf, wenn der Wert eines Dienstes oder einer Plattform für eine Nutzer:innengruppe durch die Größe oder Aktivität einer anderen Nutzer:innengruppe beeinflusst wird. So macht eine größere Anzahl von Leser:innen die Zeitung für Werbetreibende attraktiver, da diese ihre Anzeigen in Medien platzieren möchten, die eine große Reichweite und Sichtbarkeit bieten, um ihre Zielgruppen effizient zu erreichen. Umgekehrt bedeutet eine geringere Attraktivität im Werbemarkt auch, dass die Werbeeinnahmen sich verringern, während die Herstellungskosten kaum sinken (siehe Abschnitt 7.3).

Wenn Nutzer:innen hohe Wechselkosten haben, die sie daran hindern, zu einem anderen Dienst oder Produkt zu wechseln, entstehen sogenannte Lock-In-Effekte. Diese können durch verschiedene Faktoren verursacht werden, wie zum Beispiel durch die Spezialisierung der Technologie, die in einem bestimmten Ökosystem eingebettet ist, oder durch den Aufwand, der erforderlich ist, um alle Daten und Verbindungen zu migrieren. Bei Medienangeboten kann dies die Bindung der Nutzer:innen an eine bestimmte Plattform verstärken und die Marktstellung des Anbieters weiter festigen. Beispielsweise wäre der Wechsel von *Spotify* zu einem anderen Streaming-Dienst mit Wechselkosten wie etwa dem Neuaufbau selbst erstellter Playlists verbunden. Auch die Integration mit anderen Plattformen und Geräten wie etwa eine Schnittstelle am *Smart Speaker* oder im *Auto* kann dazu führen, dass Nutzer:innen stärker an einen Dienst gebunden sind.

Insgesamt verstärken Netzwerk- und Lock-In-Effekte also die Tendenz zur Medienkonzentration, indem sie die Marktbeherrschung großer Anbieter unterstützen und die Wettbewerbsfähigkeit neuer oder kleinerer Anbieter verringern. Dies hat weitreichende Implikationen für die Vielfalt und Pluralität im Mediensektor, da wenige große Unternehmen eine dominierende Rolle spielen und den Zugang zu Informationen und Inhalten kontrollieren.

Wir halten also fest: Medienkonzentration gibt es, weil im Medienbereich klare Größenvorteile bestehen (wir werden noch darauf zurückkommen, inwieweit dies für

alle Mediengattungen gleichermaßen gilt). Damit unterscheiden sich Medien nicht von vielen anderen Branchen: Auch Schrauben lassen sich in großen Stückzahlen effizienter herstellen. Warum ist Konzentration im Medienbereich aber problematischer als in anderen Branchen? Der Grund ist in der Funktion der Medien zu suchen. Die Funktion einer Schraube ist schlicht: zwei Bauteile verbinden. Die Qualität einer Schraube hängt davon ab, aus welchem Material sie hergestellt ist und wie genau sie der Norm entspricht. Jenseits des Problems, dass ein Monopolist vermutlich überhöhte Preise verlangt und ggf. weniger innovative Schrauben entstehen, ist es für die Gesellschaft unerheblich, ob es nur einen oder mehrere Schraubenhersteller gibt. Die Funktion von Medien ist komplexer: Neben der privaten Funktion, wonach das Publikum sich informieren oder unterhalten möchte sowie die Medienanbieter Gewinne erzielen wollen, haben Medien auch soziale, kulturelle und politische Funktionen (siehe Abschnitt 1.2). Medienkonzentration kann in verschiedenen Formen auftreten, jede mit spezifischen Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Medienlandschaft. Auf diese unterschiedlichen Arten der Konzentration gehen wir im Folgenden ein.

6.2 Arten der Konzentration

Es lassen sich verschiedene Formen der Konzentration unterscheiden, je nachdem welche Wertschöpfungsstufen und ggf. Branchen involviert sind (siehe Abbildung 6.1). Aus ökonomischer Perspektive handelt es sich nur bei der horizontalen Konzentration um Konzentration im eigentlichen Sinne. Die gesellschaftlichen Funktionen der Medien machen es jedoch sinnvoll, auch andere Formen mit zu berücksichtigen. Aus diesem Grund werden nachfolgend auch die Konsequenzen der vertikalen und diagonalen Konzentration beschrieben.

Horizontale Konzentration fokussiert auf einen klar abgegrenzten Markt. Es geht also in der Regel um eine Wertschöpfungsstufe für eine Mediengattung in einer ab-

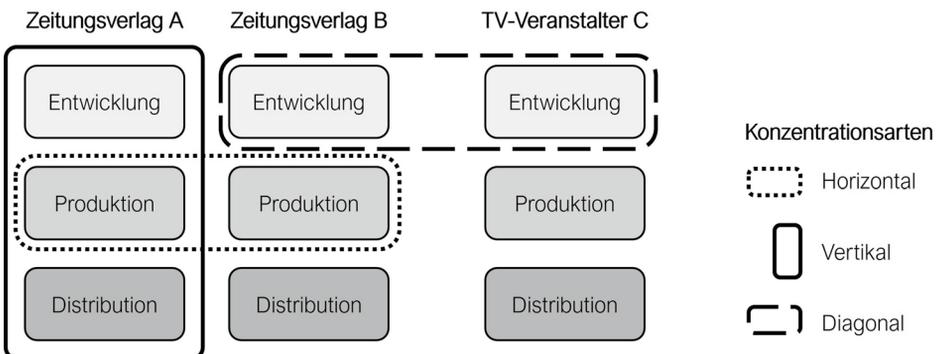


Abbildung 6.1 Formen der Konzentration (Quelle: Eigene Darstellung)

gegrenzten geographischen Region, z. B. um Zeitungsredaktionen in einer Stadt. Horizontale Konzentration liegt folglich vor, wenn es in einem Markt nur wenige – oder im Extremfall nur einen – Anbieter gibt. In Deutschland gab es Anfang 2024 mit 318 Titeln zwar immer noch vergleichsweise viele Tageszeitungen (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern [IVW], 2024), betrachtet man jedoch das jeweilige Verbreitungsgebiet, fällt auf, dass in der Mehrzahl der Gemeinden jeweils nur eine Redaktion eine Zeitung produziert. Man spricht von Einzeitungskreisen. Im Idealfall bildet dieser eine Anbieter alle Interessen und Meinungen aus der jeweiligen Gemeinde ab. In der Praxis wird ein Verlag aber nur solche Minderheitenpositionen bedienen, die einen positiven Grenznutzen haben. Ein Monopolist wird also beispielsweise nur dann Positionen der FDP recherchieren und darstellen, wenn der Aufwand hierfür geringer ist als die Einnahmen, die mit potenziellen FDP-Wähler:innen als zahlenden Rezipient:innen oder als Anzeigenkund:innen erzielt werden können.

Weitet man die Perspektive von einer einzelnen Stadt auf das ganze Land aus, so zeigt sich, dass auch auf dieser Ebene die Konzentration weit fortgeschritten ist: Die vier größten Verlagsgruppen in Deutschland hatten 2022 zusammen einen Anteil von 35,4 % am gesamten nationalen Tageszeitungsmarkt. Betrachtet man nur die Boulevardzeitungen, konnte allein die der Springer-Konzern 83,1 % des Marktes auf sich vereinen (Röper, 2022). In der Schweiz hatten die vier größten Verlage im Jahr 2022 jeweils einen Marktanteil von 85,1 % in der Deutschschweiz. In der französischsprachigen Schweiz wird dieser Marktanteil sogar von nur zwei Medienhäusern zusammen erreicht (föG – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft, 2023, S. 159). Auch die Marktanteile der größten Verlage am Zeitungsmarkt in Österreich sind stark konzentriert. Allein das Boulevardblatt *Kronen Zeitung* hat eine tägliche Reichweite von 22,3 % (Arbeitsgemeinschaft Media-Analysen, 2024).

Diese Konzentrationstendenzen sind jedoch nicht auf den Printbereich beschränkt, sondern finden sich auch im TV-Markt der drei Länder wieder. Tabelle 6.1 zeigt die horizontale Konzentration im Fernsehpublikumsmarkt in den drei deutschsprachigen Märkten. Die öffentlichen Anbieter haben jeweils den höchsten Zuschauer:innenmarktanteil. Gemeinsam mit den in allen drei Ländern gleichen kommerziellen TV-Konzernen kommen die drei größten Anbieter 2023 auf Marktanteile zwischen 63,1 % (Deutschschweiz) und 78 % (Deutschland).

Vertikale Integration beschreibt den Prozess, bei dem ein Unternehmen durch Zukäufe oder Fusionen mehrere Stufen der Wertschöpfungskette (siehe Abschnitt 10.1) vereint. Also etwa, wenn ein TV-Sender eine Produktionsfirma als Zulieferer übernimmt, eine Filmdistributionsfirma eine Kinokette kauft oder eine Zeitschrift mit einer Druckerei fusioniert. In keinem dieser Beispiele verändern sich die Anzahl der Marktteilnehmer und deren Marktanteile in den einzelnen Märkten; es gibt dadurch nicht weniger TV-Produktionsfirmen, Kinos oder Druckereien. Betrachtet man jedoch den Medienmarkt als Ganzes, reduziert sich die Zahl der Akteure sehr wohl. Das Wettbewerbsfeld wird zudem intransparenter, weil die Preisbildung nicht mehr am Markt geschieht, sondern zum Teil innerhalb des Unternehmens. Auch Marktverzerrungen wer-

Tabelle 6.1 Konzentration in deutschsprachigen TV-Publikumsmärkten (Quellen: Deutschland: AGF-Fernsehforschung 2024, Österreich: Arbeitsgemeinschaft Teletest 2024, deutschsprachige Schweiz: Mediapulse AG 2024)

	Deutschland 2023 (%)	Österreich 2023 (%)	Deutschsprachige Schweiz 2023 (%)
CR3*	78,0	70,4	63,1
ARD/ZDF (Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland und Zweites Deutsches Fernsehen)	40,3	7,8	10,9
ORF (Österreichischer Rundfunk)		31,9	2,6
SRG (Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft)			30,1
RTL-Gruppe	22,4	13,7	11,0
ProSiebenSat.1	15,3	17,0	8,3

* CR = concentration ratio; CR3 bezeichnet also den Marktanteil der drei größten Anbieter

den wahrscheinlicher, da vertikal integrierte Unternehmen den eigenen Schwesterfirmen vermutlich bessere Konditionen zugestehen als der Konkurrenz. So wird die eigene Zeitschrift wahrscheinlich günstiger gedruckt als die der Konkurrenz, und fremde Filmverleiher müssen der Kinokette vermutlich höhere Anteile an den Eintrittspreisen überlassen. Aus gesellschaftlicher Perspektive kann das bedeuten, dass nicht alle Meinungen dieselben Chancen haben, gehört zu werden.

Für ein Unternehmen bedeutet die vertikale Integration einen Zuwachs an Verhandlungsmacht, da es nicht mehr zwingend Dienstleistungen auf anderen Wertschöpfungsstufen einkaufen muss. Des Weiteren werden Quersubventionierungen möglich, die seine Position auf einzelnen Wertschöpfungsstufen gegenüber seiner Konkurrenz verbessern können.

Ein prominentes Beispiel für vertikale Integration ist *Alphabet*, der Mutterkonzern von *Google*, mit seiner Stellung im Werbemarkt, über den der Großteil der Einnahmen generiert wird. *Alphabet* hat im Laufe der Jahre verschiedene Unternehmen und Technologien erworben, die verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette im Online-Werbemarkt abdecken. Durch die Übernahme von Unternehmen wie *DoubleClick* und *YouTube* kontrolliert *Alphabet* sowohl die Infrastruktur für die Anzeigenplatzierung als auch Plattformen zur Content-Verbreitung. Diese Integration ermöglicht es dem Unternehmen, den gesamten Prozess der Online-Werbung von der Anzeigenbuchung über die Auslieferung bis hin zur Analyse der Kampagnenergebnisse zu steuern. Dabei kann *Alphabet* eigene Dienstleistungen bevorzugen und den Wettbewerb im Markt verzerren. Dadurch besitzt *Alphabet* erhebliche Marktmacht, da Werbetreibende oft auf die umfassenden Dienstleistungen von *Google* angewiesen sind. Zudem erhöht die Integration die Intransparenz, da viele Transaktionen innerhalb des Unternehmens ablaufen und nicht mehr auf dem offenen Markt sichtbar sind.

Der Begriff der **diagonalen Konzentration** bezieht sich auf den Zusammenschluss von Unternehmen, die nicht im selben Markt aktiv sind. Dabei kann es sich sowohl um Anbieter aus unterschiedlichen Medienteilmärkten handeln, wenn also z. B. ein Unterhaltungsverlag eine Filmproduktionsfirma kauft, als auch um Zusammenschlüsse zwischen einem Medien- und einem branchenfremden Unternehmen, etwa wenn ein Autohändler die Lokalzeitung kauft. Probleme für den Wettbewerb ergeben sich dabei nicht durch die verringerte Anzahl von Marktteilnehmern oder die Ungleichbehandlung von Zulieferern und Abnehmern, sondern vor allem durch Ungleichbehandlungen in der Vermarktung. Der Autohändler, der die Zeitung kauft, kann dort prominent für seine Angebote werben und gleichzeitig konkurrierenden Autohändlern den Werberaum zu schlechteren Konditionen anbieten. Zusammenschlüsse zwischen Anbietern unterschiedlicher Medientypen können vor allem für Cross-Promotion oder die gebündelte Vermarktung genutzt werden: Etwa, wenn ein Medienkonzern eine Band, die in seiner Künstleragentur betreut wird, in seinem Radiosender spielt und in einer Homestory über die private Seite der Bandmitglieder im eigenen Onlinemagazin präsentiert, wo auch die Merchandisingartikel angeboten werden.

Ein Beispiel für diagonale Konzentration im Medienmarkt ist die Übernahme von *MGM Studios* durch *Amazon*. Die 2021 abgeschlossene Akquisition zeigt, wie ein Unternehmen außerhalb der traditionellen Medienbranche – in diesem Fall ursprünglich ein E-Commerce-Unternehmen – in den Medienmarkt eindringt und dort Fuß fasst. Amazon kann nun Inhalte von *MGM* nutzen, um seine anderen Geschäftsbereiche zu fördern. Beispielsweise können Streaming-Inhalte wie die ‚James Bond 007‘-Filme dazu verwendet werden, *Prime*-Mitgliedschaften zu steigern, was wiederum den E-Commerce-Umsatz fördert. Zudem kann *Amazon* die Daten seiner E-Commerce- und Streaming-Kund:innen kombinieren, um personalisierte Werbeangebote und Inhalte zu erstellen. Diese Übernahme ist ein klassisches Beispiel für diagonale Konzentration, bei der ein Unternehmen in eine völlig andere Branche expandiert, um Synergien zu schaffen und seine Marktstellung zu stärken.

Als besonders schädlich für den Wettbewerb stellt sich die Kombination aus horizontaler und diagonaler Konzentration dar. Diese tritt z. B. auf, wenn Online-Plattformen den Flaschenhals in der Distribution darstellen, auf den anderen Marktteilnehmer für die Verbreitung angewiesen sind, aber gleichzeitig auch mit eigenen Inhalten und Angeboten in Konkurrenz zu diesen stehen. Entsprechend intensiv überprüfen Wettbewerbschützer, ob und inwieweit Anbieter wie *Alphabet* (*Google*, *YouTube*) und *Meta* (*Facebook*, *Instagram*) auf ihren Plattformen eigene Angebote bevorzugen.

In einigen Teilbranchen der Medien sind die Fixkosten und Skalenerträge (also Größenvorteile) so groß, dass die Gesamtkosten niedriger sind, wenn es nur einen Anbieter gibt. Dies ist insbesondere im Bereich der Distributionsinfrastruktur der Fall. Straßen aufzureißen, um Kabel zu verlegen, ist mit hohen Fixkosten verbunden und lässt es sinnlos erscheinen, dass eine Region von zwei Glasfasernetzanbietern bedient wird. Die Frühzustellungen von Abonnementszeitungen per Bote sind ebenfalls aufwendig, und je nach Anzahl und Entfernung der zu beliefernden Haushalte kaum rentabel. Deshalb

nutzen eigentlich konkurrierende Verlage denselben Zustellservice oft gemeinsam. Auch die Belieferung von Kiosken mit Zeitungen und Zeitschriften in Deutschland erfolgt über Gebietsmonopole, in denen jeweils ein Grossist für alle Verlage den Vertrieb übernimmt (siehe Fallbeispiel 6.1).

Die gemeinsame Nutzung von Zustellservices und die monopolartige Struktur der Belieferung von Kiosken durch Gebietsmonopole verdeutlichen, wie physische Engpässe in der Medienverteilung zur Medienkonzentration führen können. Ähnlich sieht es im digitalen Raum aus: Der Digital Service Act (DSA) der Europäischen Union verpflichtet deshalb Online-Plattformen ab einer Größe von 45 Mio. aktiven Nutzer:innen, ihre Infrastruktur-Funktion wahrzunehmen, indem sie allen Marktteilnehmern gleichberechtigten Zugang zu ihren Plattformen gewähren (Digital Services Act, Verordnung (EU) 2022/2065, Abs. 76). Diese Bestimmung zielt darauf ab, faire Wettbewerbsbedingungen zu schaffen und zu verhindern, dass große Plattformen ihre Marktmacht missbrauchen, indem sie den Zugang für andere Marktteilnehmer einschränken. Damit soll der Medienkonzentration entgegengewirkt und der Wettbewerb im digitalen Raum gefördert werden.

Fallbeispiel 6: Presse-Grosso

Pressegrossisten sind Unternehmen, die sich auf der Handelsstufe zwischen dem Verlag und dem Einzelhandel bewegen. In Deutschland gilt dabei eine Preisbindung, das heißt, sowohl der Preis für die Einzelhändler als auch jener für die Endkund:innen ist festgelegt. Weiterhin ist das Land in 43 Grosso-Gebiete aufgeteilt, in denen jeweils einer der 15 Grossisten das Vertriebsmonopol besitzt. Die Preisbindung sowie die Gebietsmonopole sind nach deutschem Recht deshalb zulässig, weil der Realisierung der Pressefreiheit (Art. 5 Grundgesetz) Priorität vor dem Wettbewerbsrecht zugeschrieben wird. Die günstigere Kostenstruktur der Monopolisten soll demnach Vielfalt für die Rezipient:innen sichern. Wichtige Voraussetzung dafür ist die Neutralität der Grossisten, die alle Verlage gleich behandeln müssen (diskriminierungsfreier Vertrieb). Bei den meisten Grossisten handelt es sich um unabhängige mittelständische Betriebe. An knapp 25 % der Grossisten sind jedoch Verlage beteiligt, hier liegt also eine vertikale Konzentration vor. 2009 wollte ein unabhängiger Grossist in Südhessen (*Roth+Horsch*) einen kleineren Grossist in der Pfalz (*Presse-Vertrieb Pfalz*) übernehmen (=horizontale Konzentration). Der kleinere Grossist war zuvor im Besitz von zehn Verlagen, die auch am neuen Unternehmen zu 40 % beteiligt sein sollten. Im Verfahren beim Bundeskartellamt (B6-98-09) befürchtete der Grosso-Verband als Vertreter der unabhängigen Grossisten, dass die Beteiligung der Verlage am fusionierten Unternehmen die marktbeherrschende Stellung der Verlage insgesamt verstärken könnte, dass also die horizontale Konzentration zu einer problematischen vertikalen Konzentration führen würde. Das Kartellamt hat die Fusion aber zugelassen, da lediglich zwei bestehende Gebietsmonopole zusammengelegt wurden. Das neue Unternehmen erzielte einen Anteil von rund 5 % am Gesamtmarkt in Deutschland und

selbst wenn der Grosso-Markt in Zukunft nicht mehr durch Gebietsmonopole geprägt sein sollte, sondern von national agierenden Akteuren, wäre keine marktbeherrschende Position zu erwarten gewesen. Die horizontale Konzentration wurde entsprechend als nicht zu groß angesehen. Das Kartellamt verneinte zudem eine unzulässige Stärkung der Position der Verlage, da keiner der beteiligten Verleger einen beherrschenden Anteil am neuen Unternehmen hielt und zu erwarten war, dass die gegenseitige Abhängigkeit von Grosso und Verlagen weiterhin für einen Ausgleich sorgen würde. Die langsame Zunahme der vertikalen Konzentration durch ein größeres Engagement der Verlage im Vertrieb wurde also als unproblematisch eingestuft, jedoch nur, solange die Neutralität der Grossisten gewahrt bleiben würde. Insbesondere der *Bauer Verlag* (Programm und Publikumszeitschriften etc.) hat mehrfach erklärt, dass er das Presse-Grosso in Deutschland für ineffizient hält und die Gebietsmonopole zugunsten von mehr Wettbewerb und einer stärkeren vertikalen Konzentration aufgeben will.

Tatsächlich ließ sich im Laufe der letzten Jahre neben einer steigenden vertikalen Konzentration (von 17,6 % im Jahr 2011 auf 25 % im Jahr 2020) auch eine stark zunehmende horizontale Konzentration feststellen, wobei die Anzahl der Grosso-Firmen zwischen 2011 und 2023 von 68 auf 15 gesunken ist (Gesamtverband Pressegroßhandel, 2023). Dabei gibt es Stimmen, die davon ausgehen, dass sich diese Entwicklung weiterführen wird. So vermutete beispielsweise der geschäftsführende Gesellschafter des MZV Henning Ecker bereits 2019, dass den Presse-Grossisten in den kommenden Jahren weitere horizontale Konzentrationen bevorstehen würde, wobei er auf vermutlich steigende Vertriebskosten sowie eine Abnahme an Verkaufsstellen verwies (Meedia, 2019). Solange das Presse-Grosso jedoch für einen diskriminierungsfreien und flächendeckenden Vertrieb sorgen kann, ist nicht damit zu rechnen, dass die Konzentrationskontrolle das Presse-Grosso beschränken wird.

6.3 Das Verhältnis von Anbietervielzahl und Inhaltsvielfalt

Die beschriebenen Arten der Medienkonzentration können unter Umständen problematisch sein, da sie sich auf die publizistische Vielfalt auswirken können. Diese herzustellen ist ein Ziel der Medienregulierung. Grundsätzlich kann zwischen Vielfalt der Medien, gesellschaftlicher Quellen, der Nutzung und der Inhalte unterschieden werden (Stark & Stegmann, 2021). Da die Regulierung in westlichen Demokratien jedoch nicht ohne weiteres auf Ebenen der Inhalte ansetzen kann (siehe Abschnitt 9.3), versucht sie mittelbar, d. h. über eine Einflussnahme auf die Strukturen, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass der Markt gesellschaftlich wünschenswerte Ergebnisse produziert. Da Inhaltsvielfalt somit nicht direkt vorgegeben werden kann, zielen Markteingriffe darauf

ab, über die regulierbare Zahl der Anbieter zur nicht regulierbaren Inhaltsvielfalt zu gelangen. Um einschätzen zu können, ob und inwieweit dieser Ansatz erfolgreich sein kann, stellt sich die Frage, wie Anbietervielzahl und Inhaltsvielfalt zusammenhängen. Knoche (1997) unterscheidet vier Kausalketten, die denkbare Beziehungen zwischen den beiden Variablen beschreiben:

1. Anbietervielzahl garantiert Inhaltsvielfalt als Folge des Wettbewerbs in weniger konzentrierten Märkten.
2. Wettbewerb unter einer geringen Anzahl von Unternehmen garantiert Vielfalt.
3. Bei einer Monopolstellung führen potenzielle Wettbewerber zu einer Vorwegnahme der Reaktion auf die Konkurrenz und somit zu einer inneren Vielfalt der Monopolisten.
4. Das notwendige Maß an Vielfalt ergibt sich durch den Wettbewerb als „Such- und Entdeckungsverfahren“. Die Angebotsvielfalt spiegelt also die Bedürfnisvielfalt. Wenn keine publizistische Vielfalt festgestellt wird, muss das kein Problem sein. Vielmehr kann dies ein Hinweis auf homogene Konsument:innenwünsche sein.

Obwohl die erste These keine schlüssige theoretische Grundlage hat, findet sie „wider besseres Wissen“ (Knoche, 1997, S. 137) sowohl in der Politik als auch unter Medien-eigentümern den größten Zuspruch. In der Wissenschaft wird dagegen häufig die Ansicht vertreten, dass sich Konzentrationsvorgänge grundsätzlich weder positiv noch negativ auf die Pluralität auswirken müssen (van Cuilenburg, 2005; Weber, 1995; Zerback, 2012, S. 313–318). Empirische Belege für einen (linearen) Zusammenhang zwischen Anbieter- und Inhaltsvielfalt zeichnen bisher kein eindeutiges Bild: Während einige Studien einen negativen Zusammenhang zwischen erhöhter Medienkonzentration und Nachrichtenvielfalt fanden (Baum & Zhukov, 2019; Beckers et al., 2019; Hendrickx & Ranaivoson, 2021), konnten andere keinen klaren negativen Zusammenhang feststellen (Hendrickx & van Remoortere, 2023; Sjøvaag, 2014; van Cuilenburg, 2005; Ward, 2006). Weitere Studien ermittelten sogar einen positiven Zusammenhang zwischen Konzentration und Vielfalt, vor allem über einen Anstieg des Binnenpluralismus (z. B. George, 2007; Stühmeier, 2019). Wir wollen im Folgenden die zugrunde liegenden Thesen etwas genauer beleuchten.

6.3.1 Bedeutet fehlende Vielzahl mangelnde Vielfalt?

In der positiven Formulierung der ersten These wird meist argumentiert, dass sich im Wettbewerb die Chance auf Vielfalt steigere: „[Es] wird vermutet, dass das Bestehen unabhängiger wirtschaftlicher Einheiten das Entstehen einseitiger Meinungsmacht verhindert und sich mithin die Vielfaltschancen erhöhen. Je unterschiedlicher die Veranstalter seien, desto wahrscheinlicher sei die Unterschiedlichkeit (Vielfältigkeit) der Programme“ (Mailänder, 2000, S. 177). Fast häufiger wird die These jedoch nega-

tiv postuliert, wonach eine fehlende Vielzahl an Anbietern zu fehlender Inhaltsvielfalt führen würde. Die Konzentrationskontrolle in Deutschland ist demnach auf eine Verhinderung von Anbieterkonzentration (im Rundfunk) ausgerichtet, um eine Ballung von Meinungsmacht zu verhindern und umgekehrt Meinungsvielfalt zu sichern (siehe hierzu Reinemann & Zieringer, 2021).

Mit steigender Medienkonzentration wächst die Bedeutung von einzelnen Medienunternehmen und deren Eigentümer:innen. Die Befürchtung ist nun, dass diese Eigentümer:innen Einfluss auf die Inhalte nehmen, um so eigene politische oder wirtschaftliche Interessen durchzusetzen oder wenigstens zu fördern. Mit zunehmender Medienkonzentration haben die wenigen verbliebenen Medien ein größeres Machtpotenzial zur Vereinheitlichung der Berichterstattung (Mailänder, 2000, S. 178). Der Einfluss muss dabei nicht zwingend im offensiven Meinungsjournalismus, also der aktiven Publikation von Positionen, die die eigene Meinung stützen, bestehen. Ebenso ist denkbar, dass anderslautende Meinungen weniger oder gar nicht präsentiert werden und bestimmten Kommunikatoren keine Öffentlichkeit gegeben wird. Regionale Monopolisten können somit entscheiden, welche (politischen) Anliegen überhaupt in die Medienagenda aufgenommen und so potenzielle Objekte der Meinungsvielfalt werden.

Der Konzernjournalismus für eigene Anliegen kann – analog zum Gefälligkeitsjournalismus für Werbekunden (siehe Abschnitt 5.3.2) – ebenfalls zum Einfluss der Eigentümer gerechnet werden. Auch ohne tatsächliche Durchgriffsmöglichkeiten des Managements kann es dazu kommen, dass Medienschaffende sich mit der „Schiere im Kopf“ vorab selbst zensieren, um potenzielle persönliche Nachteile zu vermeiden. Selbstzensur ist dabei in konzentrierten Märkten wahrscheinlicher, weil den Medienschaffenden weniger Unternehmen als alternative Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Multimediale Konzentration, also eine diagonale Konzentration, die verschiedene Angebotstypen vereint, kann weiter dazu führen, dass auch gegenseitige Kritik zwischen Anbietern unterschiedlicher Medientypen abnimmt.

Neben diesen negativen Auswirkungen auf die Inhalte selbst wird schließlich auch eine Homogenisierung vorgelagerter Selektionskriterien befürchtet. Mit der Zahl der Redaktionen nimmt auch die Zahl der Interpretationen des Weltgeschehens ab. Es gibt weniger Sets an Selektionskriterien, nach denen Unwichtiges von Berichtenswertem unterschieden wird. Themenauswahl und -framing einer Zentralredaktion im Konzern, die z. B. den Mantelteil für eine Vielzahl an Regionaltiteln liefert, basieren einheitlich auf denselben Relevanzkriterien. Das Nutzen von Synergien führt so zu einer Homogenisierung der Inhalte, denn die Informationsbeschaffung soll möglichst kostensparend koordiniert und dem Geschmack der Masse angepasst werden. Zudem kann vor dem Hintergrund der Macht von Verleger:innen bzw. Eigentümer:innen eine mangelhafte Kompetenzabgrenzung auch Auswirkungen auf das Erscheinen oder Nichterscheinen redaktioneller Inhalte haben. Somit ist auch die innere Medienfreiheit betroffen (Stock, 2001; neuere Beispiele werden diskutiert von Fricke, 2022; Krüger et al., 2022). Während Medienschaffende selbst bei fehlender Konkurrenz aus anderen Unternehmen potenziell gewillt sind, ihre redaktionelle Eigenständigkeit auszuleben, verfolgt das

Management eher das Ziel, Kooperation und Fokussierung auf die größte Zielgruppe zu fördern. Angesichts der Gewinnorientierung in ökonomisierten Medienunternehmen (siehe Abschnitt 5.2.2) dürfte sich das Management in diesem Fall durchsetzen. Synergien, die aus Fusionen und Zukäufen entstehen sollen, ergeben sich oft durch die Schließung von Angeboten. Das Ziel dieser Maßnahmen besteht darin, Doppelspurigkeiten abzubauen und konzerninterne Konkurrenz zu vermeiden. In Bezug auf den Inhalt sind diese Doppelspurigkeiten jedoch selten komplett deckungsgleich, sodass mit der Reduktion von Angeboten meist auch ein Vielfaltsverlust einhergeht. Zwar wird die Medienproduktion nicht komplett homogenisiert, jedoch führen auch jenseits des konkreten Inhalts einheitliche Standards bezüglich der Einstellung, Ausbildung und Weiterbildung von Journalist:innen, der Gewährung journalistischer Autonomie, der Corporate Identity, der Managementkonzepte, der Unternehmensziele sowie der Prinzipien des Marketings innerhalb eines Konzerns jeweils zu einer größeren Homogenität (Heinrich, 2010, S. 138–139; Picard, 2010, S. 54–55).

Die Konzentration hat jedoch nicht nur auf dem Rezipient:innenmarkt Relevanz, sondern auch auf dem Werbemarkt. Bei höherer Konzentration stehen Werbekunden weniger Möglichkeiten zur Platzierung ihrer Botschaften zur Verfügung. Dies bedeutet zunächst eine größere Abhängigkeit des werbetreibenden Unternehmens von den Medien, deren Verhandlungsmacht dadurch wächst. Vor dem Hintergrund des Gefälligkeitsjournalismus könnte dies jedoch auch heißen, dass auf immer mehr Werbekunden Rücksicht genommen werden muss, und die Berichterstattung in der Folge immer unkritischer wird (Tomaz et al., 2022; Trappel et al., 2002, S. 114). Online-Werbung, die sich an den Eigenschaften der Nutzer:innen statt an Werbeträgern orientiert, reduziert die Relevanz der Medienanbieter als mehr oder weniger konzentrierte Werbeanbieter. An ihre Stelle tritt jedoch die Marktmacht von Unternehmen wie *Alphabet (Google, YouTube)* und *Meta (Facebook, Instagram)* in Bezug auf die Werbevermittlung.

6.3.2 Konzentration gleich Homogenität?

Die Ansicht, dass Konzentration zu Gleichförmigkeit führt, ist in der Forschung nicht unbestritten. Konzentration kann als Potenzial für Homogenität verstanden werden, sie ist jedoch keine hinreichende Bedingung, die deterministisch zu einem solchen Ergebnis führt (Hager, 2016, 217–237; Hendrickx & van Remoortere, 2023). Ob ein Konzern das Potenzial zur Vereinheitlichung nutzt, hängt jeweils auch noch von anderen Faktoren ab. Eine Angleichung, z. B. der politischen Ausrichtung im Meinungsteil der Medienangebote eines Konzerns, kann dazu führen, dass sich Rezipient:innen mit einer anderen politischen Grundeinstellung abwenden. Die Furcht vor den folgenden Reichweitenverlusten könnte der Homogenisierung somit Einhalt gebieten. Denkbar ist also eine „monopolisierte Vielfalt“ (Trappel et al., 2002, S. 63), bei der ein Anbieter verschiedene Medieninhalte mit unterschiedlicher Ausrichtung publiziert. Die ökonomisch motivierte Orientierung an Zielgruppen wirkt dabei der ebenfalls ökonomisch motivierten Homogenisierung entgegen,

sodass Gleichförmigkeit nicht allumfassend, sondern vielmehr innerhalb der Zielgruppen-segmente entsteht. Wenn also ein Marktführer mit einem massenattraktiven Angebot ein Konkurrenzangebot aufkauft, wird dieses nicht zwingend eingestellt. Es kommt darauf an, wie unterschiedlich die erworbenen Inhalte sind. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass Spartenangebote des ehemaligen Wettbewerbers weitergeführt und Synergien nur jenseits der Redaktion genutzt werden – z. B. in der Distribution, der Technik oder dem Werbevertrieb. Wenn der Konkurrent aber bisher das gleiche Massenpublikum adressiert hat, wird dieses Angebot vermutlich vom Markt genommen, um unternehmensinterne Konkurrenz zu vermeiden. Dies bedeutet dann jedoch keinen Vielfaltsverlust, sondern einen Effizienzgewinn, der sich nicht zum Nachteil der Rezipient:innen auswirkt.

Monopolisierte Vielfalt kann also sogar zur Erhaltung des Pluralismus beitragen. Kantzenbach (1988) veranschaulicht das an einem Beispiel: Man stelle sich zwei Verlage vor, die jeweils als einziges Produkt eine Zeitung anbieten. Die eine Zeitung ist politisch eher links ausgerichtet, die andere eher rechts. Qualitätsvorteile der einen Zeitung oder Verschiebungen in der politischen Stimmungslage führen nun zu einer Verschiebung der Leser:innenzahl. Derjenige Titel, der Leser:innen verliert, kann sukzessive nicht mehr rentabel arbeiten und muss ggf. sogar schließen. Die Tendenz zum natürlichen Monopol auf dem Zeitungsmarkt entspricht aber nicht der Vielfalt auf dem Meinungsmarkt. Wenn nun stattdessen beide Zeitungen in einem Verlag erscheinen, könnten beide überleben, sofern der verbleibende Verlag ökonomisch und nicht politisch motiviert handelt. Die kombinierten Produktionskosten könnten innerhalb des Unternehmens reduziert und Volatilitäten in der Nachfrage infolge politischer Stimmungsschwankungen zwischen beiden Titeln ausgeglichen werden. Voraussetzung dafür ist freilich die innere Medienfreiheit, also die Unabhängigkeit der Redaktionen von den politischen Positionierung der Verlagsleitung und -Eigentümer.

Ein weiteres Argument dafür, dass Konzentration nicht zwangsläufig in einen inhaltlichen „Einheitsbrei“ münden muss, ergibt sich aus der Marktorientierung der Unternehmen. Es darf bezweifelt werden, dass Unternehmen anstreben, völlig homogene Produkte anzubieten, denn dies entspräche nicht der Nachfrage (Knoche, 1997). Selbst wenn sich alle Rezipient:innen mit demselben Medieninhalt begnügen würden, wären die Werbekunden damit nicht zufrieden. Zwar wäre die Reichweite wesentlich höher, allerdings würden damit auch die Werbepreise ansteigen und Streuverluste zunehmen. Werbekunden müssten also auch für Kontaktchancen mit denjenigen Rezipient:innen bezahlen, die gar nicht zur Zielgruppe gehören. Um das zu vermeiden, suchen sie sich zielgruppenfokussierte Angebote, für die ihre Produkte potenziell relevant sind. Werberlöse lassen sich also eher durch mehrere heterogene Angebote maximieren als durch ein homogenes. Dies gilt umso mehr für Online-Medien, wo Medieninhalt und Werbepplatz weitgehend entkoppelt sind, da die Platzierung auf dem Profil der jeweils aktuellen Nutzer:in basiert und jeweils individuell ausgespielt wird. Bei Medien mit materiellem Träger kommt hinzu, dass es sich auch für das Medienunternehmen selbst nicht zwangsläufig lohnt, ein einziges Produkt in höheren Mengen zu produzieren. Je nach Trägermedium gibt es früher oder später einen Deckeneffekt, bei dem eine höhere

Ausbringungsmenge keine weiteren Vorteile der Kostendegression mehr bietet (Heinrich, 2010, S. 138). Im Printbereich wäre dies etwa dann der Fall, wenn zusätzliche Druckstraßen notwendig würden oder die Distanzen bei der Auslieferung nicht mehr rentabel und fristgerecht zurückgelegt werden könnten. Selbst bei Online-Medien ist so ein Effekt denkbar, ein weltweit einheitliches Angebot trifft auf jeweils unterschiedliche nationale Regulierungsvorgaben. Die dadurch notwendigen Anpassungen und Kontrollen können den Vorteil der Kostendegression durch ein größeres weltweites Publikum wieder relativieren.

Wenn durch Konzentrationsprozesse größere unternehmerische Einheiten entstehen, steigert dies grundsätzlich die Wahrscheinlichkeit, dass diese die finanziellen Ressourcen haben, um aufwendige Inhalte von höherer Qualität zu produzieren und sich unabhängig von Dritten zu machen. So kann z. B. die „Einflussnahme vorgelagerter Marktteilnehmer verringert werden“ (Mailänder, 2000, S. 179), indem die Verhandlungsmacht durch die Größe gesteigert wird. Hier wird deutlich, dass eine Bewertung der Konzentration allein auf horizontaler Ebene, also auf derselben Wertschöpfungsstufe, zu kurz greift. Die Vielfalt im Nachrichtenmarkt wird nicht nur durch die Anzahl der Redaktionen beeinflusst, sondern auch durch die starke Konzentration auf dem Zulieferermarkt der (internationalen) Nachrichtenagenturen (Boyd-Barrett, 1997). Eine Vielzahl an Redaktionen, die sich auf das homogene Angebot weniger Agenturen stützt, kann kaum ein vielfältiges Angebot bieten (Boumans et al., 2018).

Dieses Argument wird insbesondere bei der Betrachtung kleinerer Länder vorgetragen. In kleineren Märkten besteht weniger Potenzial, über hohe Stückzahlen eine Fixkostendegression zu erreichen. Gleichzeitig gibt es häufig Konkurrenz aus dem Ausland, die in ihrem größeren Heimatmarkt bereits Skaleneffekte erzielen konnte. So wird in kleineren Märkten wie der Schweiz oder Österreich von der Politik und sukzessive den Regulierungsbehörden eine größere Konzentration geduldet, damit sich „national champions“ gegen die Wettbewerber aus dem ungleich größeren deutschen Markt behaupten können (Just et al., 2022). Allfällige Vielfaltsverluste werden dabei als weniger gravierend angesehen als die ggf. problematische Versorgung allein durch ausländische Medien.

6.3.3 Führt Vielzahl immer zu Vielfalt?

Genauso wie das Fehlen von Vielzahl nicht zwingend zu mangelnder Vielfalt führen muss, ist Vielzahl allein noch nicht hinreichend für Vielfalt. Dies soll an einem Beispiel verdeutlicht werden: Nehmen wir eine Großstadt mit einem potenziellen Radiopublikum von 500.000 Personen, die jeweils eine bestimmte Musikrichtung bevorzugen. 360.000 bevorzugen Popmusik, 80.000 volkstümliche Musik, und je 30.000 klassische Musik oder Jazz. Gibt es nur einen einzigen Anbieter, wird dieser Popmusik spielen, da er

damit die größte Zahl an Zuhörer:innen erreicht. Ein zweiter Anbieter wird jedoch nicht etwa volkstümliche Lieder spielen, sondern ebenfalls Pop. Er geht davon aus, dass er die Hälfte des Popmusikpublikums erreichen kann, also 180.000 – und damit deutlich mehr, als wenn er Volkstümliches anböte. Gehen wir davon aus, dass alle Hörer:innen auf dem Werbemarkt gleich viel wert sind, würde es sich erst für einen fünften Sender rentieren, auf volkstümliche Musik zu setzen. Angenommen, das Publikumsinteresse verteilt sich immer gleichmäßig auf die Anbieter in einem Segment, lohnt es sich erst bei 15 Anbietern für einen zusätzlichen Sender, ein Programm mit klassischer Musik oder Jazz auszustrahlen. Vielfalt stellt sich demnach erst bei einer großen Zahl an Anbietern ein. Der Werbemarkt einer Stadt mit 500.000 Einwohner:innen dürfte jedoch kaum ausreichen, 15 Radiosender zu finanzieren. Deshalb gilt: „More competition in the media market does not only result in more media products, but also in ‚more of the same‘“ (van Cuilenburg, 1999, S. 196). Was in diesem Beispiel anhand von Musikgenres gezeigt wurde, gilt gleichermaßen auch für politische Grundorientierungen oder andere Produkteigenschaften von Medien.

Selbstverständlich gilt der Zusammenhang auch in anderen Mediengattungen. Eine zusätzliche Influencerin auf *YouTube* wird sich genau wie der Radiosender im Beispiel and der Größe der Publikumssegmente orientieren und sie deshalb oft eher für das schon gut besetzte aber nachgefragte Thema Beautyprodukte fokussieren statt auf ein spezielles Thema wie etwa Gartenteichbeleuchtungen. Der Vorteil auf Social Media ist dabei, dass die Reichweite nicht wie beim Radio durch die Sendeleistung der Antenne begrenzt ist. Mit entsprechend absolut größerem Markt lohnen sich auch Angebote für relativ kleinere Publikumssegmente. Wir werden in diesem Zusammenhang in Abschnitt 11.2 noch ausführlicher auf Hotellings Gesetz (Hotelling, 1929) eingehen, das beschreibt, warum rational handelnde Anbieter ihre Produkte denen ihrer Wettbewerber anpassen.

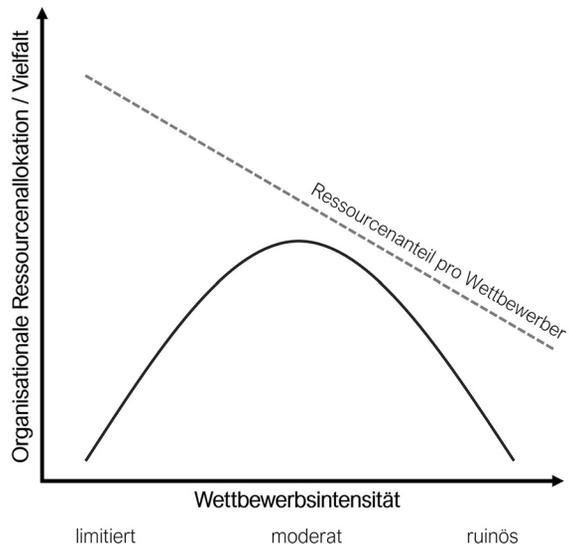
Das Beispiel zeigt außerdem, dass die Angebotsvielfalt in einem ökonomisierten Mediensystem auch von der Nachfragerseite abhängt. Wenn die nachfragende Gesellschaft politisch und kulturell weitgehend homogen ist und sich die Individuen in ihren Bedürfnissen, Lebenseinstellungen und Konsumwünschen angenähert haben (Knoche, 1997, S. 143–144), dann wird auch das Angebot homogen sein und zwar unabhängig davon, ob es von einem oder einer Vielzahl von Anbietern bereitgestellt wird. Wettbewerb allein reicht also nicht aus, um inhaltliche Vielfalt zu erzeugen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden regulatorische Eingriffe in den Markt vorgenommen, z. B. die Einrichtung eines öffentlichen Rundfunks (siehe Abschnitt 4.3).

Ein zweiter Grund, warum Anbietervielfalt nicht notwendigerweise zur Inhaltsvielfalt führt, ist in der Konzentration auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen zu sehen, wie schon in Abschnitt 6.3.2 beschrieben. Drei Nachrichtenanbieter, die alle dieselben Nachrichten derselben Nachrichtenagentur präsentieren, bieten allenfalls Vielfalt im Layout oder der Sortierung, nicht jedoch im Inhalt (Boumans et al., 2018). Analog bieten mehrere TV-Sender, die bei einem dominanten TV-Format-Anbieter Variationen derselben Spielidee ‚Castingshow‘ einkaufen, auch eher ‚more of the same‘ als inhaltliche Vielfalt.

6.4 Optimaler Wettbewerb

Wie gezeigt wurde, ist die „einfache Vielfaltsvermutung“ genau das: Sie ist zu einfach. Der Zusammenhang zwischen Konzentration bzw. Wettbewerb und Vielfalt ist multidirektional und kurvilinear (Hollifield, 2006). Es gibt also kein lineares Verhältnis zwischen der Marktstruktur (Konzentration oder Wettbewerb) und der Vielfalt. Die einfache Vielfaltsvermutung kann im Rahmen des SVE-Paradigmas (siehe Abschnitt 9.1) als Kurzschluss von der Struktur (Anzahl der Marktteilnehmer) auf das Ergebnis (Vielfalt des Angebots) verstanden werden. Das Verhalten der Marktteilnehmer wird dabei vernachlässigt. Ansätze wie der Financial Commitment Approach (Lacy, 1992; Lacy & Simon, 1993) gehen hingegen davon aus, dass die Intensität des Wettbewerbs das Verhalten beeinflusst (siehe Abbildung 6.2): Je intensiver der Wettbewerb, desto eher müssen sich Anbieter von der Konkurrenz differenzieren, also werden sie in die Produktion der Inhalte investieren, um so die Attraktivität ihres Angebots bei den Rezipient:innen zu steigern. Allerdings kann diese Wirkung von Wettbewerb nicht unbegrenzt gelten, denn mit steigender Anzahl Wettbewerber müssen sich immer mehr Marktteilnehmer das Marktvolumen teilen und haben somit weniger Ressourcen für Investitionen zur Verfügung (Lacy & Riffe, 1994). Ein besonders intensiver (ruinöser) Wettbewerb auf dem Rezipient:innen- und Werbemarkt führt somit zu einem stärkeren Preis- und Kostenwettbewerb in der Produktion, und damit zu geringeren Investitionen (van Cuilenburg, 2007). Das beste Marktergebnis in Bezug auf die Vielfalt ist deshalb bei moderatem Wettbewerb zu erwarten, wenn Strategien der Produktdifferenzierung und der Kostenführerschaft sich die Waage halten und es so zu einem Inhaltswettbewerb kommen kann (van der Wurff & van Cuilenburg, 2001).

Abbildung 6.2 Zusammenhang von Vielfalt und Wettbewerbsintensität (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Russi 2013a, b, S. 271 und Hollifield 2006, S. 67)



Für die Bewertung von Konzentration bedeutet dies, dass es durchaus funktional sein kann, eine gewisse Konzentration zuzulassen, um so einen ruinösen und damit vielfaltsbeschränkenden Wettbewerb zu vermeiden.

6.5 Konzentrationskontrolle

Wie im vorigen Kapitel beschrieben wurde, kann Konzentration zu einem homogenen bzw. von Partikularinteressen verzerrten Angebot führen. Aus diesem Grund gibt es in vielen Ländern besondere Institutionen, um die Konzentration in dieser Branche zu regulieren, wie etwa in Deutschland die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Zwar greifen auch Kartellgesetze, sie alleine scheinen aber ungeeignet, Medienvielfalt und damit auch Meinungsvielfalt sicherzustellen (Gounalakis, 2004; Schulz, 2017). Kübler (1999) spricht von einer grundsätzlichen Zieldivergenz zwischen dem Kartell- und dem Medienkonzentrationsrecht. Während ersteres darauf abzielt, einen freien Markt zu bewahren, indem es die ökonomische Vormachtstellung einzelner Anbieter verhindert, geht es bei letzterem darum, die Meinungsvielfalt zu schützen, um eine Vormachtstellung auf dem (nicht ökonomischen) „Meinungsmarkt“ abzuwenden.

Grundsätzlich kennt die Medienkonzentrationskontrolle zwei Ansätze zur Sicherung der Meinungsvielfalt:

Externer Pluralismus: Bei diesem Ansatz verkörpern mehrere Medien gemeinsam in ihrer Summe die gewünschte Vielfalt. Dahinter steckt die einfache Vielfaltsvermutung, wonach eine Vielzahl an Anbietern für eine Vielfalt an Inhalten sorgt. Diese Grundidee wurde traditionell in Pressemärkten verfolgt. Historisch gesehen war dies durchaus legitim, denn zu Zeiten von Parteizeitungen bildeten mehrere Titel tatsächlich ein breites Meinungsspektrum ab. In einem ökonomisierten Zeitungsmarkt (siehe Abschnitt 5.3) kann dies jedoch nicht mehr im selben Maße gelten.

Rechtlich erfährt die Presse in Deutschland seit der Konzentrationswelle der 1960er und 1970er Jahre eine Sonderbehandlung im Kartellgesetz, indem die Aufgreifschwelle für Presseunternehmen deutlich niedriger angesetzt ist. Das bedeutet, dass Unternehmenszusammenschlüsse, die in anderen Branchen problemlos möglich wären, kartellrechtlich geprüft werden müssen. Der Strukturwandel der Medien bringt einerseits einen Bedeutungsverlust der Presse für die publizistische Vielfalt mit sich, und andererseits Anpassungsprobleme für die Verlage, denen das Publikum und vor allem Werbekunden abhandengekommen sind. Vor diesem Hintergrund ist die Fusionskontrolle im Pressebereich mit der Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen 2013 wieder aufgeweicht worden (Klumpp, 2013). Die Fusion von kleineren Verlagen wird erleichtert, und defizitäre Unternehmen dürfen auch dann übernommen werden, wenn so eine marktbeherrschende Stellung erreicht wird. Seit 2017 gelten Ausnahmen vom Kartellverbot für presseverlagswirtschaftliche Kooperationen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Presseverlage gegenüber digitalen Medien zu stärken. Diese Ausnahmen

betreffen gemeinsame Beschaffungen, den Vertrieb und die Nutzung von Infrastruktur. Der Erhalt einer Zeitung wird demnach höher gewertet als die Vermeidung eines Monopols.

Interner Pluralismus: Diesem Konzept zufolge soll ein Medienunternehmen in seiner Tätigkeit die Vielfalt der bestehenden Meinungen abbilden. Traditionell war dieser Gedanke im Rundfunkbereich handlungsweisend. So soll z. B. die Vielfalt im öffentlichen Rundfunk durch Rundfunkräte sichergestellt werden, die sich aus Vertreter:innen vieler verschiedener gesellschaftlich relevanter Gruppen zusammensetzen. In Zeiten, in denen noch Frequenzknappheit herrschte, wurde häufig auch der kommerzielle Rundfunk auf diese Weise reguliert – etwa in Deutschland, wo bis 1996 laut Rundfunkstaatsvertrag kein Unternehmen einen TV-Sender allein besitzen durfte und nur Anbietergemeinschaften zugelassen waren (Siegert, 1997). Mit dem Wegfall der Frequenzknappheit durch die Digitalisierung wird jedoch auch im Rundfunkbereich in der Regel das Konzept der externen Pluralität angewendet. In Deutschland wird hierfür das sogenannte Zuschaueranteilsmodell verwendet (§ 60 MStV). Demnach darf ein Unternehmen zwar beliebig viele TV-Sender besitzen, gleichzeitig aber auf dem Zuschauer:innenmarkt einen Anteil von 30 % nicht überschreiten. Diese Grenze ist dabei eher willkürlich festgelegt worden und orientierte sich am Status quo des Marktes, der sich weitgehend zwischen den drei großen Sendergruppen *ARD/ZDF*, der *RTL Deutschland* und *ProSiebenSat.1* aufteilt. Praktisch hat das Gesetz also lediglich die Funktion, eine Fusion der *RTL*-Gruppe mit *ProSiebenSat.1* zu verhindern. Der Tatsache, dass der Meinungsmarkt nicht unbedingt an eine Mediengattung gebunden ist, soll insofern Rechnung getragen werden, als bereits ein Zuschauermarktanteil von 25 % als marktbeherrschend angesehen wird, wenn das fragliche Unternehmen in einem anderen „medienrelevanten verwandten Markt“ (§ 60 Abs. 2 Satz 2 MStV) eine marktbeherrschende Stellung hat. Als solche gelten „Werbung, Hörfunk, Presse, Rechte, Produktion und andere medienrelevante verwandte Märkte“ (Begründung zu § 26, Dritter Rundfunkänderungsstaatsvertrag), zu denen auch Online-Angebote gehören (vgl. z. B. Beschluss der KEK vom 13.11.2012, Az.: KEK 711, Abs. 3.2.1.3.1), wodurch auch crossmediale Konzentration berücksichtigt wird. Falls eine marktbeherrschende Stellung festgestellt wird, müssen entweder Unternehmensteile verkauft oder Maßnahmen ergriffen werden, die internen Pluralismus herstellen. So ist beispielsweise die Einrichtung eines Programmbeirats oder die Einräumung von Sendezeit für Dritte vorgesehen.

6.6 Ebene der Konzentration

Angesichts der Digitalisierung stellt sich die Frage, inwieweit eine Bewertung der Konzentration auf Ebene der Mediengattungen noch zeitgemäß ist, und ob auch die Regulierung gattungsunabhängig (Gounalakis, 2002; Paal, 2014) und nur noch im Rahmen des allgemeinen Kartellgesetzes (Knothe & Lebens, 2000) erfolgen sollte. Die Konvergenz führt zu Konkurrenz zwischen Medienunternehmen, die vormals nicht als Wettbewerber gesehen

wurden. Die Messung der Konzentration innerhalb einer bestimmten Mediengattung wird damit weniger relevant und sollte nach Ansicht einiger Autor:innen durch eine gattungsübergreifende Perspektive ersetzt werden (zuerst Albarran & Dimmick, 1996; vgl. auch Iosifidis, 2010; Just, 2020; Reinemann & Zieringer, 2021). Auch wenn z. B. der Zeitungsmarkt konzentriert ist, kann das ggf. als weniger problematisch angesehen werden als in der Vergangenheit, da Rezipient:innen heute mehr Alternativen haben, sich jenseits der Zeitung zu informieren. Dies berücksichtigen die Landesmedienanstalten in Deutschland im sogenannten Medienvielfaltsmonitor, der 2012 von der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien entwickelt wurde (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM), 2024). Hier soll in einem mehrstufigen Verfahren der Anteil von Unternehmen am medienübergreifenden Meinungsmarkt in Deutschland ermittelt werden: Zunächst werden die Reichweiten bzw. Marktanteile einzelner Medienangebote anhand von mediengattungsspezifischen Nutzungsstudien erhoben. Diese werden dann den jeweiligen Medienunternehmen zugeordnet, die Anteile an ihnen besitzen. Anschließend werden die jeweiligen Marktanteile nach der Meinungsbildungsrelevanz der Gattung, für die pauschale Kennziffern ermittelt werden, gewichtet und schließlich pro Unternehmen aufaddiert. Daraus ergibt sich ein Wert für den Anteil des betrachteten Unternehmens am Meinungsmarkt in Deutschland. Demnach hat Bertelsmann 2024 mit 61 Medienangeboten einen Anteil von 11,6 % am Meinungsmarkt in Deutschland, wobei 6,4 % aus den TV-Sendern der RTL-Gruppe stammen, 3,6 % aus den Online-Angebote vor allem von des *Gruner+Jahr*-Verlags (G+J), dazu 0,8 % aus diversen Radiobeteiligungen, 0,4 % aus Zeitschriften von *Gruner+Jahr* und 0,2 % aus Zeitungen (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM), 2024).

Der Vielfaltsmonitor wird dabei einerseits als gelungener Versuch einer gattungsübergreifenden Betrachtung gelobt, der jedoch leider für die Regulierung der Medienkonzentration nicht genutzt wird. Andererseits gibt es auch kritische Stimmen zu der Studie, insbesondere zu der Methodik der Gewichtung nach Mediengattung und zum Verständnis medialer Meinungsmacht. Diesbezüglich stellen Reinemann und Zieringer (2021, S. 26) fest, dass der Fokus bisher auf der Anzahl der potenziell beeinflussten Bürger:innen und deren „Meinungen zu allem und jedem“ (Reinemann & Zieringer, 2021) liegt. Sowohl die Bedeutsamkeit dieser Effekte (geht es um eine Meinung zu Germany's Next Topmodel oder zum Klimawandel?) als auch ihre Intensität (wie stark ist die Wirkung auf einzelne Bürger:innen?) und ihre Rückwirkung auf Politik und Medien blieben dabei aber bisher empirisch unberücksichtigt. Die Kontrolle von Meinungsmacht solle sich folglich auf Inhalte konzentrieren, die die politische Meinungsbildung betreffen. Auch der Umstand, dass Medienintermediäre, also Soziale Netzwerke, Instant-Messaging-Dienste, Suchmaschinen oder Videoportale, nicht berücksichtigt werden, wird kritisiert (Reinemann & Zieringer, 2021). Der Vielfaltsmonitor erhebt nur die Nutzung von *redaktionellen* Angeboten im Internet, nicht jedoch die ggf. ebenso meinungsbildungsrelevante Nutzung von Medienangeboten auf Plattformen wie *Facebook*, *Instagram*, *TikTok*, *Twitter* etc. Zwar ermittelt die Studie ‚Intermediäre und Meinungsbildung‘ die Tagesreichweite von Informationsangeboten von Intermediären, allerdings auf einem

aggregierten Niveau (Die Medienanstalten, 2023). Demnach gibt es keine Angaben dazu, welche Rolle z. B. die Kanäle, Accounts und dergleichen einzelner Medienangebote auf Social-Media-Plattformen bei der Meinungsbildung spielen, sodass diese bei der Berechnung des jeweiligen Anteils am Meinungsmarkt einzelner Unternehmen nicht berücksichtigt werden können.

Die Perspektive, Medienkonzentration holistisch zu betrachten, kommt expansiven Medienkonzernen entgegen und wird nicht zuletzt deshalb von einigen Beobachtern abgelehnt. Aus dem 17,2 %-Marktanteil der *Bild* im Zeitungsmarkt (Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich [KEK], 2024) wird im Medienvielfaltsmonitor so z. B. ein 2,7 %-Anteil am Meinungsmarkt in Deutschland (Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM), 2024). Neben einem pauschalen Misstrauen gegen Konzerne gibt es jedoch auch gut begründete Zweifel an einer branchenweiten Messung der Konzentration. Ein Argument dabei ist, dass die Wirkung von Konzentration nicht auf allen Wertschöpfungsstufen gleichermaßen problematisch ist. Die Produktion und die Distribution von Inhalten sollte getrennt betrachtet werden (Baker, 2007), wie folgendes Beispiel zeigt: Im Bereich der Distribution sind die Markteintrittsbarrieren trotz Digitalisierung immer noch höher als im Bereich der Produktion, weshalb die Konzentration dort meist höher sein wird. Es gibt weitaus mehr Produzenten audiovisueller Inhalte als TV-Sender und Video-Streaming-Anbieter, die die Produktionen abnehmen und ausstrahlen. Für die technische Distribution der Signale über Satelliten, Glasfaser und ähnliche Technologien gibt es wiederum weniger Anbieter als Sender und VoD-Anbieter. Bei einer branchenweiten Betrachtung der Konzentration fällt diese Konzentration in der Distribution nicht auf. Wenn nun aber einer der wenigen Distributoren und ein Produzent zum selben Konzern gehören, darf man annehmen, dass dieser Produzent im Vergleich zu seinen unabhängigen Konkurrenten in einer besseren Wettbewerbsposition ist. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass in vertikal integrierten Konzernen nicht grundsätzlich nur die eigenen Tochterfirmen kooperieren. Aufträge werden durchaus auch nach außen vergeben, da oftmals jede Unternehmenseinheit als Profit-Center zunächst nur das eigene Geschäft optimieren soll. Zwar stammen beispielsweise bei *RTL Deutschland* reichweitestarke Produktionen wie ‚Gute Zeiten, schlechte Zeiten‘, ‚Deutschland sucht den Superstar‘, ‚RTL Aktuell‘ und ‚Das Supertalent‘ aus dem eigenen Haus, dennoch finden sich viele Sendungen im Programm, die nicht von den Konzerngesellschaften *FremantleMedia*, *Grundy* und *UFA* produziert werden. Dazu gehören auch solche, die durchaus für *RTL* stehen, wie etwa ‚Wer wird Millionär?‘ oder ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘.

Studien zur Konzentration in der Medienbranche im Zuge von Lockerungen des Regulierungsrahmens kommen je nach Art der Messung zu dem Ergebnis, dass diese erheblich (Noam, 2016), oder immer noch vergleichsweise niedrig sei (Vizcarrondo, 2013). Allerdings bleiben bei aggregierter Betrachtung stets lokale und regionale Monopole unberücksichtigt, bei denen ggf. im nationalen Vergleich kleine Unternehmen ein bestimmtes Verbreitungsgebiet dominieren. Es stellt sich also die Frage, ob die

Länderebene die geeignete Analyseeinheit in der Konzentrationsforschung ist. Wenn es die Funktion von Medien ist, Öffentlichkeit herzustellen, ist eben nicht für jede gesellschaftliche Frage die nationale Öffentlichkeit die relevante Arena.

6.7 Zusammenfassung

Die Tendenz zur Medienkonzentration ergibt sich aus den Gutseigenschaften der Medien. In der Produktion und Distribution von Medien bestehen erhebliche Größenvorteile. Dadurch können Marktteilnehmer mit einem größeren Marktanteil günstiger wirtschaften und entsprechend ihren Marktanteil stetig ausbauen. Im Medienmarkt ist dies insofern problematisch, als davon nicht nur der ökonomische Aspekt der Medien betroffen ist, sondern auch der publizistische. Konzentration auf dem Medienmarkt kann in der Folge also zu einer Konzentration auf dem Meinungsmarkt führen. Allerdings zeigt sich, dass Anbietervielfalt und Inhaltsvielfalt nicht unmittelbar und linear zusammenhängen. Konzentration kann für das Publikum durchaus auch positive Folgen haben und so ist von einem optimalen Marktergebnis am ehesten bei einem moderaten Wettbewerb und mittlerem Konzentrationsniveau auszugehen. Neben regulatorischen Eingriffen wirkt sich kurzfristig auch die Medienkonvergenz hemmend auf die Konzentration aus, da früher getrennte Märkte zusammenwachsen und so die jeweiligen Marktanteile sinken. Dies führt dazu, dass sich für Rezipient:innen neue Substitute für die Angebote der jeweiligen Marktführer ergeben und die Vielfalt an verfügbaren Medieninhalten steigt. Langfristig jedoch könnte die Konvergenz zu neuen Konzentrationsbewegungen führen, wenn große Plattformen und Konzerne ihre Marktmacht ausbauen und kleinere Anbieter verdrängen. Deshalb gewinnen die Überwachung missbräuchlichen Verhaltens marktbeherrschender Unternehmen und Regulierungsmaßnahmen, die die Besonderheiten von Internetintermediären berücksichtigen, zunehmend an Bedeutung.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Welche Arten von Konzentration gibt es, und wie sieht der entsprechende Zusammenschluss von Unternehmen aus?
2. Warum gibt es in der Medienbranche eine grundsätzliche Tendenz zur Konzentration?
3. Wie können Netzwerkeffekte zu einer höheren Konzentration beitragen?
4. Warum kann Medienkonzentration vor dem Hintergrund der Fixkostendegression für die Rezipient:innen von Vorteil sein?
5. Was sind die Ziele des Kartell- und Medienkonzentrationsrechts, und durch welche Ansätze wird versucht, Meinungsvielfalt zu sichern?
6. Warum führt Anbietervielfalt nicht notwendigerweise zu Inhaltsvielfalt?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- Just, N. (2020). Media concentration. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 187–201). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-010>

Die Autorin stellt die wichtigsten Konzepte zur Definition und Messung von Medienkonzentration vor und diskutiert, wie technische, ökonomische und politische Veränderungen in den letzten Jahrzehnten eine Herausforderung für die Regulierung in diesem Bereich darstellen.

- Just, N., Birrer, A. & He, D. (2022). *Rechtsrahmen und Indikatoren medialer Konzentrations- und Meinungsmachtkontrolle*. Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IKMZ), Universität Zürich. https://www.ikmz.uzh.ch/dam/jcr:15b8ba38-b752-485d-8b09-ba6fd104e7e2_Just_Birrer_He_2022_Endbericht_FINAL_02022022.pdf

Die Autor:innen untersuchen die Herausforderungen und Reformen im Bereich der Medienkonzentrationskontrolle und Meinungsmacht. Dazu werden der rechtliche Rahmen und die Indikatoren für die Kontrolle der Medienkonzentration in sechs Ländern analysiert, wobei ein besonderer Fokus auf die Anpassungen an die Digitalisierung und die Einbeziehung neuer Online-Intermediäre liegt.

- Gundlach, H. (2016). Die Meinungsrelevanz des Internets und wie sie sich messen lässt. In J. Müller-Lietzkow & F. Sattelberger (Hrsg.), *Empirische Medienökonomie: Reflexionen der Arbeiten von Wolfgang Seufert* (S. 185–207). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278278-185>

Der Beitrag geht auf das Problem ein, wie Konzentration von Meinungsbildungsrelevanz bei Internetangeboten gemessen werden kann. Er schlägt ein Scoringmodell vor, um das (auch in anderen Medien vorhandenen) Problem zu adressieren, dass nicht jeder Teil eines Angebots und jede Nutzung eines Angebot gleichermaßen meinungsbildungsrelevant sind.

- Hager, P. M. (2016). *Rundfunkvielfalt und Medienkonzentration: Rechtliche Mechanismen zur Sicherung der Diversität in Radio und Fernsehen*. Zürcher Studien zum öffentlichen Recht: Bd. 247. Schulthess.

In Abschnitt D liefert die Autorin einen umfassenden Überblick über verschiedene Forschungsrichtungen, die den Zusammenhang von Anbieterzahl bzw. Wettbewerb und Vielfalt adressiert haben, und die damit verbundenen Forschungsergebnisse.

- Stark, B. & Stegmann, D. (2021). *Vielfaltssicherung im Zeitalter von Medienintermediären*. <https://doi.org/10.35067/BV16-2Z29>

Der Beitrag diskutiert die Effekte von Medienintermediären auf die publizistische Vielfalt und zeigt auf, wie algorithmische Empfehlungssysteme gestaltet werden können, um die Vielfalt zu fördern. Dabei wird betont, dass

die Vielfaltssicherung im digitalen Zeitalter nicht nur auf die Angebotsvielfalt, sondern auch auf die Nutzungsvielfalt fokussieren sollte.

- Baker, C. E. (2007). *Media concentration and democracy: Why ownership matters*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810992>

Baker diskutiert den Zusammenhang von Konzentration und Demokratie, und zeigt auf, warum Digitalisierung und Konvergenz – und damit die Ausweitung des relevanten Marktes – Konzentration nicht weniger problematisch macht. Auch wenn das Buch schon älter ist, bietet es nach wie vor wertvolle Perspektiven auf den Zusammenhang zwischen medialen Eigentumsrechten und Vielfalt.

- Russi, L. (2013). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845246970>

In Kapitel 5 und 6 diskutiert der Autor die ökonomischen Bedingungen publizistischer Vielfalt. Er konzentriert sich dabei nicht allein auf Konzentration, sondern modelliert einen Zusammenhang zwischen Wettbewerb, Ressourcenallokation und der strategischen Produktdifferenzierung als Voraussetzungen für publizistische Vielfalt.

Literatur

- AGF-Fernsehforschung. (2024). *TV-Daten 2023*. <https://www.agf.de/daten/tv-daten>
- Albarran, A. B., & Dimmick, J. W. (1996). Concentration and economies of multifirmity in the communication industries. *Journal of Media Economics*, 9(4), 41–50. https://doi.org/10.1207/s15327736me0904_3
- Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM) (Hrsg.). (2024). *Medienvielfaltsmonitor*. <https://medienvielfaltsmonitor.de/>
- Arbeitsgemeinschaft Media-Analysen (Hrsg.). (2024). *MA 2023 Presse*. <https://www.media-analyse.at/table/4000>
- Arbeitsgemeinschaft Teletest. (2024). *Marktanteile 2023*. https://www.agtt.at/show_content.php?sid=95
- Baker, C. E. (2007). *Media concentration and democracy: Why ownership matters*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810992>
- Baum, M. A., & Zhukov, Y. M. (2019). Media Ownership and News Coverage of International Conflict. *Political Communication*, 36(1), 36–63. <https://doi.org/10.1080/10584609.2018.1483606>
- Beckers, K., Masini, A., Sevenans, J., van der Burg, M., de Smedt, J., van den Bulck, H., & Walgrave, S. (2019). Are newspapers' news stories becoming more alike? Media content diversity in Belgium, 1983–2013. *Journalism*, 20(12), 1665–1683. <https://doi.org/10.1177/1464884917706860>

- Boumans, J., Trilling, D., Vliegthart, R. & Boomgaarden, H. (2018). The agency makes the (online) news world go round: The impact of news agency content on print and online news. *International Journal of Communication* 12, 1768–1789. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/7109/2330>
- Boyd-Barrett, O. (1997). Global news wholesalers as agents of globalization. In A. Sreberny (Hrsg.), *Media in global context: A reader* (S. 131–144). Arnold.
- fög – Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.). (2023). *Jahrbuch Qualität der Medien 2023*. Schwabe Verlag. <https://doi.org/10.24894/978-3-7965-4894-9>
- Fricke, E. (2022). „Weitverbreitungsvorbehalt“: Spiegelbild der Verdachtsberichterstattung? *Communicatio Socialis*, 55(1), 97–103. <https://doi.org/10.5771/0010-3497-2022-1-97>
- George, L. (2007). What's fit to print: The effect of ownership concentration on product variety in daily newspaper markets. *Information Economics and Policy*, 19(3–4), 285–303. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2007.04.002>
- Gesamtverband Pressegroßhandel (Hrsg.). (2023). *Geschäftsbericht 2023 – Highlights*. <https://www.yumpu.com/de/embed/view/yLxpsVq6t3RW5Euf>
- Gounalakis, G. (2002). Konvergenz der Medien: Sollte das Recht der Medien harmonisiert werden? *Neue juristische Wochenschrift*(Beilage 23), 20–26.
- Gounalakis, G. (2004). Medienkonzentrationskontrolle versus allgemeines Kartellrecht. *AfP Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht* 35(5), 394–397.
- Gundlach, H. (2016). Die Meinungsrelevanz des Internets und wie sie sich messen lässt. In J. Müller-Lietzkow & F. Sattelberger (Hrsg.), *Empirische Medienökonomie: Reflexionen der Arbeiten von Wolfgang Seufert* (S. 185–207). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845278278-185>
- Hager, P. M. (2016). *Rundfunkvielfalt und Medienkonzentration: Rechtliche Mechanismen zur Sicherung der Diversität in Radio und Fernsehen*. Zürcher Studien zum öffentlichen Recht: Bd. 247. Schulthess.
- Heinrich, J. (2010). *Medienökonomie: Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt* (3. Aufl.). VS Verlag.
- Hendrickx, J., & Ranaivoson, H. (2021). Why and how higher media concentration equals lower news diversity – The Mediahuis case. *Journalism*, 22(11), 2800–2815. <https://doi.org/10.1177/1464884919894138>
- Hendrickx, J. & van Remoortere, A. (2023). Newspaper ownership, democracy and news diversity: A quantitative content homogeneity study. *Journalism Practice*, 18(10), 2531–2546. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2159500>
- Hollifield, C. A. (2006). News media performance in hypercompetitive markets: An extended model of effects. *International Journal on Media Management*, 8(2), 60–69. https://doi.org/10.1207/s14241250ijmm0802_2
- Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *The Economic Journal*, 39(153), 41–57. <https://doi.org/10.2307/2224214>
- Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. (2024). *Auflagenliste 1/2024*. https://www.ivw.de/sites/default/files/20241_ivw_aufgabenliste.pdf
- Iosifidis, P. (2010). Pluralism and concentration of media ownership: Measurement issues. *Javnost – The Public*, 17(3), 5–21. <https://doi.org/10.1080/13183222.2010.11009033>
- Just, N. (2020). Media concentration. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 187–201). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-010>
- Just, N., Birrer, A., & He, D. (2022). *Rechtsrahmen und Indikatoren medialer Konzentrations- und Meinungsmachtkontrolle*. Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IKMZ), Universität Zürich. https://www.ikmz.uzh.ch/dam/jcr:15b8ba38-b752-485d-8b09-ba6fd104e7e2_Just_Birrer_He_2022_Endbericht_FINAL_02022022.pdf

- Kantzenbach, E. (1988). Zum Verhältnis von publizistischem und ökonomischem Wettbewerb aus ökonomischer Sicht. In W. Hoffmann-Riem (Hrsg.), *Rundfunk im Wettbewerbsrecht: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht* (S. 78–83). Nomos.
- Klumpp, U. (2013). Neues in der Pressefusionskontrolle. *Wirtschaft und Wettbewerb* 3(4), 344–356.
- Knoche, M. (1997). Medienkonzentration und publizistische Vielfalt: Legitimationsgrenzen des privatwirtschaftlichen Mediensystems. In R. Renger & G. Siegert (Hrsg.), *Kommunikationswelten: Wissenschaftliche Perspektiven zur Medien- und Informationsgesellschaft* (S. 123–158). Studienverlag.
- Knothe, M. & Lebens, J. (2000). Rundfunkspezifische Konzentrationskontrolle des Bundeskartellamtes. *AfP Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht* 31(2), 125–131.
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (Hrsg.). (2024). *Mediendatenbank*. <https://www.kek-online.de/mediendatenbank/#/profile/media/5be1a6b1-e220-4d11-98dc-35d10eacc62a>
- Krüger, U., Köbele, P., Lang, M. L., Scheller, M., & Seyffert, H. (2022). Innere Pressefreiheit revisited: Aktueller Regulierungsbedarf zu Eigentümermacht aus Sicht deutscher Medienjournalist*innen. *Journalistik. Zeitschrift für Journalismusforschung*, 5(3), 228–247. <https://doi.org/10.1453/2569-152X-32022-12669-de>
- Kübler, F. (1999). Medienkonzentrationskontrolle im Streit: Komplexe Randbedingungen und aktuelle Konflikte. *Media Perspektiven* (7), 379–385.
- Lacy, S. (1992). The financial commitment approach to news media competition. *Journal of Media Economics*, 5(2), 5–21. <https://doi.org/10.1080/08997769209358220>
- Lacy, S., & Riffe, D. (1994). The impact of competition and group ownership on radio news. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 71(3), 583–593. <https://doi.org/10.1177/107769909407100310>
- Lacy, S., & Simon, T. F. (1993). *The economics and regulation of United States newspapers*. Ablex.
- Mailänder, P. (2000). *Konzentrationskontrolle zur Sicherung von Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk: Eine vergleichende Untersuchung der Rechtslage in Deutschland, Frankreich, Italien, Großbritannien, Spanien, Österreich sowie den Niederlanden und im Europäischen Recht*. Nomos.
- Mediapulse AG. (2024, 19. Januar). *Semesterpublikation TV: 2. Semester 2023*. https://www.mediapulse.ch/wp-content/uploads/2024/01/Berichtband_Semesterpublikation_TV_2_23_D.pdf
- Die Medienanstalten (Hrsg.). (2023). *Intermediäre und Meinungsbildung: Gewichtungsstudie zur Relevanz der Medien für die Meinungsbildung in Deutschland*. <https://www.die-medienanstalten.de/ium>
- Meedia. (2019, 9. September). *Nur 5 bis 10 Betriebe bis 2025: MZV-Chef Henning Ecker sieht Pressegrosso vor großer Konzentrationswelle*. <https://www.meedia.de/publishing/nur-5-bis-10-betriebe-bis-2025-mzv-chef-henning-ecker-sieht-pressegrosso-vor-grosser-konzentrationswelle-a700cbba34a4e5941224021edb9ec757>
- Noam, E. M. (2016). Findings: The questions addressed, from A to Z. In E. M. Noam (Hrsg.), *Who owns the world's media? Media concentration and ownership around the world* (S. 1303–1348). Oxford University Press.
- Paal, B. P. (2014). Vielfaltssicherung und Konzentrationskontrolle nach dem RStV. *AfP Zeitschrift für Medien- und Kommunikationsrecht* 45(5), 389–394.

- Picard, R. G. (2010). *Value creation and the future of news organizations: Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-first century*. Media XXI.
- Reinemann, C. & Zieringer, L. (2021). *Meinungsmachtkontrolle und Vielfaltsmonitoring im digitalen Zeitalter: Eine kritische Reflexion der Begriffe, Annahmen, Indikatoren und Verfahren von Medienstaatsvertrag, Konzentrationskontrolle und Medienvielfaltsmonitoring*. <https://www.bidt.digital/wp-content/uploads/2021/07/bidt-WP-04-Reflexion-Meinungsmacht.pdf> <https://doi.org/10.35067/BV16-2Z30>
- Röper, H. (2022). Zeitungsmarkt 2022: Weniger Wettbewerb bei steigender Konzentration: Daten zur Konzentration der Tagespresse im I. Quartal 2022. *Media Perspektiven* (6), 295–318.
- Russi, L. (2013). Der Einfluss von Wettbewerb und Marktverhalten auf die Medienperformanz. In M. Puppis, M. Künzler & O. Jarren (Hrsg.), *Media structures and media performance / Medienstrukturen und Medienperformanz* (S. 257–279). Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. <https://doi.org/10.1553/relation4s257>
- Russi, L. (2013b). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845246970>
- Schulz, W. (2017). Kontrolle vorherrschender Meinungsmacht – Dekonstruktion eines medienrechtlichen Schlüsselbegriffs. *AfP*, 48(5), 373–379. <https://doi.org/10.9785/afp-2017-0502>
- Siebert, G. (1997). Senderfamilien-Förderung? *Medien Journal*, 21(2), 38–47.
- Sjøvaag, H. (2014). Homogenisation or differentiation? *Journalism Studies*, 15(5), 511–521. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.885275>
- Stark, B. & Stegmann, D. (2021). *Vielfaltssicherung im Zeitalter von Medienintermediären*. <https://doi.org/10.35067/BV16-2Z29>
- Stock, M. (2001). *Innere Medienfreiheit: Ein modernes Konzept der Qualitätssicherung*. Nomos.
- Stühmeier, T. (2019). Media market concentration and pluralism. *Journal of Economics & Management Strategy*, 28(2), 247–259. <https://doi.org/10.1111/jems.12265>
- Tomaz, T., Fidalgo, J., Grönvall, J. & Trappel, J. (2022). Commercial influence in newsrooms: Comparing strategies to resist pressure from owners and advertisers. In J. Trappel & T. Tomaz (Hrsg.), *Success and failure in news media performance: Comparative analysis in the Media for Democracy Monitor 2021* (S. 165–186). Nordicom, University of Gothenburg. <https://doi.org/10.48335/9789188855589-8>
- Trappel, J., Meier, W. A., Schrape, K. & Wölk, M. (2002). *Die gesellschaftlichen Folgen der Medienkonzentration: Veränderungen in den demokratischen und kulturellen Grundlagen der Gesellschaft*. Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09713-6>
- van Cuilenburg, J. (1999). On competition, access and diversity in media, old and new: Some remarks for communications policy in the information age. *New Media & Society*, 1(2), 183–207. <https://doi.org/10.1177/1461444992225555>
- van Cuilenburg, J. (2005). On monitoring media diversity, media profusion, and media performance: Some regulator's notes. *Communications: The European Journal of Communication Research*, 30(3), 301–308. <https://doi.org/10.1515/comm.2005.30.3.293>
- van Cuilenburg, J. (2007). Media diversity, competition and concentration: Concepts and theories. In E. de Bens (Hrsg.), *Media between culture and commerce* (S. 25–54). Intellect.
- van der Wurff, R., & van Cuilenburg, J. (2001). Impact of moderate and ruinous competition on diversity: The Dutch television market. *Journal of Media Economics*, 14(4), 213–229. https://doi.org/10.1207/S15327736ME1404_2

- Vizcarrondo, T. (2013). Measuring concentration of media ownership: 1976–2009. *International Journal on Media Management*, 15(3), 177–195. <https://doi.org/10.1080/14241277.2013.782499>
- Ward, D. (2006). *The Assessment of content diversity in newspapers and television in the context of increasing trends towards concentration of media markets: Final Report of the study commissioned by the MC-S-MD* (MC-S-MD (2006) 001). Media Division, Council of Europe. [http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/Doc/MC-S-MD\(2006\)001_en.pdf](http://www.coe.int/t/dghl/standardsetting/media/Doc/MC-S-MD(2006)001_en.pdf)
- Weber, R. H. (1995). *Medienkonzentration und Meinungspluralismus: Entwicklungstendenzen in Europa und Diskussionsstand in der Schweiz*. Schulthess.
- Zerback, T. (2012). *Publizistische Vielfalt*. UVK Verlagsgesellschaft. <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.1453/9783744505789>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Wie hängen Publikums- und Werbemarkt zusammen?

7

Inhaltsverzeichnis

7.1	Mischfinanzierung der Medien	148
7.2	Die Beziehungen von Medien und Werbewirtschaft als Agency-Problem	151
7.3	Zweiseitige Märkte und indirekte Netzwerkeffekte	155
7.4	Media- und Publikumsforschung als Scharnier zwischen Publikums- und Werbemarkt	158
7.5	Zusammenfassung	160
	Literatur	161

Verbundcharakter, Media- und Publikumsforschung, Agency-Problem, zweiseitige Märkte, Netzwerkeffekte

Die meisten Medien bestehen nicht nur aus redaktionell erstellten Inhalten zur Information und Unterhaltung, sondern zu einem mehr oder weniger großen Teil auch aus Werbung z. B. in Form von Spots, Anzeigen oder Bannern (Verbundcharakter). Manchmal stört uns diese Werbung und wir ignorieren sie, manchmal finden wir das Werbene interessant, und ab und zu amüsieren wir uns über die Werbung und nehmen sie gar nicht als solche wahr. Dabei ist den meisten Mediennutzer:innen klar, dass Werbung notwendig ist, um die Medien zu finanzieren. Die Zahlungsbereitschaft des Publikums für die Inhalte allein reicht meist nicht aus, um die Produktions- und Vertriebskosten zu decken.

Medien sind also auf zwei Märkten aktiv: Auf dem Publikumsmarkt bieten sie Inhalte an, auf dem Werbemarkt den Zugang zum Publikum. Der Zusammenhang zwischen Werbe- und Publikumsmarkt ist ein grundlegender medienökonomischer Aspekt, der in der Literatur entsprechend häufig behandelt wird (Albarran, 2002, 2023; Doyle, 2013; Heinrich, 2010; Kiefer, 2011; Kiefer & Steininger, 2013; Ludwig, 1998; Picard, 1989, 2005, 2011a, b, 2015; Schumann & Hess, 2006). Beide Märkte sind eng miteinander

verknüpft und wechselseitig voneinander abhängig, sodass meistens die Medien mit dem größten Publikum auch die höchsten Werbeeinnahmen erzielen können. Prominent thematisiert werden z. B. die Preise für Werbespots, die während beliebter Sportübertragungen wie dem ‚Super Bowl‘ zu sehen sind. Das Endspiel der National Football League in den USA erreicht jährlich mehrere Millionen Menschen, weshalb die Platzierung eines 30-sekündigen Werbespots um die sieben Millionen US-Dollar kostet (Picchi, 2024). Damit sich aber die starke Publikumsnachfrage für die Medien auch in steigende Werbeeinnahmen umwandeln kann, ist eine Institution nötig, die diese Publikumsnachfrage erfasst und dokumentiert. Nur so lässt sich der Werbewert berechnen. Das ist im Fall der Medien die Media- und Publikumsforschung. Nur durch sie wissen wir überhaupt, dass über 100 Mio. Zuschauer:innen den ‚Super Bowl‘ verfolgen.

Während die Medien aufgrund der mangelnden Zahlungsbereitschaft des Publikums nach wie vor auf die Werbung angewiesen sind, ist dies umgekehrt nicht im selben Umfang der Fall. Werbetreibende können ihre Zielgruppen auch jenseits der Medien erreichen, sei es mit Werbebotschaften in einer Wetter-App, direkt am Point of Sale durch die gekaufte Platzierung im Onlineshop oder mit Branded Content, bei dem eine Marke ihre eigenen (Medien-)Inhalte publiziert. Trotz der vergleichsweise geringen Kosten und der oft überlegenen Möglichkeiten der gezielten Zielgruppenansprache in der Onlinewerbung (siehe Abschnitt 8.1) kann sich Medienwerbung dennoch behaupten. Das Problem, wie Werbeträgerleistung belegt wird, besteht in beiden Fällen und soll entsprechend in diesem Kapitel zunächst diskutiert werden.

Im Folgenden wird die wechselseitige Abhängigkeit von Publikums- und Werbemarkt über die Mischfinanzierung der Medien sowie die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der jeweiligen Nachfrager erklärt (Abschnitt 7.1). In Abschnitt 7.2 diskutieren wir die sich daraus ergebende Beziehung von Medien als Auftragnehmer und der Werbewirtschaft als Auftraggeber als Agency-Problem. Wir erweitern dann den Blick auf die Marktebene, um Publikums- und Werbemarkt als zweiseitige Märkte zu erklären, und um deren Verknüpfung über wechselseitige indirekte Netzwerkeffekte darzulegen (Abschnitt 7.3). In Abschnitt 7.4 wird nochmals gesondert auf die Rolle der Media- und Publikumsforschung eingegangen, bevor in der Zusammenfassung (Abschnitt 7.5) die Kapitelfrage kompakt beantwortet wird.

7.1 Mischfinanzierung der Medien

Die wenigsten Medien finanzieren sich ausschließlich durch die Bezahlung der Nutzung durch das Publikum, wie dies bei Büchern der Fall ist. Die überwiegende Mehrheit der Medien finanziert sich sowohl durch den Verkauf ihrer Angebote an das Publikum (sogenannte Distributionserlöse) als auch durch den Verkauf von Werbezeit und -raum darin an Werbekunden (sogenannte Werbeerlöse); das gilt für die klassische gedruckte Zeitung ebenso wie für die meisten Streaming-Anbieter. Einige Medien finanzieren sich auch vollständig über den Werbemarkt, z. B. Anzeigenblätter oder Social-Media-Plattformen.

Auf der einen Seite müssen Medienanbieter für ihre Inhalte (Titel, Beiträge, Sendungen und Programme) eine Nachfrage finden; es geht ihnen also um den optimalen Absatz bei einem bestimmten Publikum (siehe Abbildung 7.1). Sie gestalten ihre Medieninhalte – soweit dies mit vertretbarem Aufwand möglich ist – entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen ihres Publikums, z. B. im Hinblick auf dessen Tagesablauf oder Genrepräferenzen. Sie richten sich nicht an einzelne potenzielle Mediennutzer:innen, sondern an Gruppen von Merkmalsträgern mit einem bestimmten sozioökonomischen Profil (Zielgruppen) und an ein Massenpublikum. Die Zahlungsbereitschaft (willingness to pay, WTP) des Publikums ist jedoch in der Regel begrenzt, nicht zuletzt deshalb, weil nicht (ausreichend) zahlende Personen nicht immer von der Nutzung ausgeschlossen werden können. Als öffentliche Güter bzw. Klubgüter kämpfen Medienorganisationen daher mit der sogenannten Freerider-Problematik (Trittbrettfahrer und Ausschlussprinzip, siehe Abschnitt 1.1.1). Die Einnahmen der Medien über Distributionserlöse sind daher häufig begrenzt. Die Zahlungsbereitschaft hängt auch vom Medium ab, besonders gering scheint sie bei Online-Nachrichten zu sein (O'Brien et al., 2020).

Das Publikum bezahlt also nicht bei allen Medien mit Geld für die angebotenen Inhalte, sondern mit seiner Aufmerksamkeit und Zuwendung. Die Nachfrage des Publikums lässt sich bei Kaufmedien (d. h. bei Medien, für die auch Geld bezahlt wird) z. B. an den Umsatz- und Abonnentenzahlen ablesen. Bei allen anderen Angeboten, wie z. B. frei empfangbarem Fernsehen oder Radio, bleibt die Nachfrage zunächst unsichtbar. Fernseh- und Radiosender wissen bei der Ausstrahlung nicht, ob überhaupt jemand – und wenn ja, wer, wann und wie lange – was gesehen und gehört hat. Verlage wissen nicht, wer ihre gedruckten Zeitungen und Zeitschriften kauft (sie wissen nur, dass sie gekauft wurden). Zudem ist die Nutzerschaft von Printmedien größer als die Käuferschaft, u. a. weil sie zum Lesen weitergegeben werden. Medienunternehmen können daher mit traditionellen Verbreitungsformen keine konkreten Aussagen über den Erfolg ihrer Titel und Programme beim Publikum machen. Erst durch den Einsatz von Medien- und Publikumsforschung wird die Nachfrage systematisch erfasst und gemessen. Bei Medien, die über das Internet verbreitet werden, ist grundsätzlich eine direkte Verbindung vom Sender zum Empfänger erforderlich. Abrufzahlen einzelner Inhalte sind daher jederzeit verfügbar. Informationen darüber, wer diese Inhalte abrufen und ggf. auch nutzt,

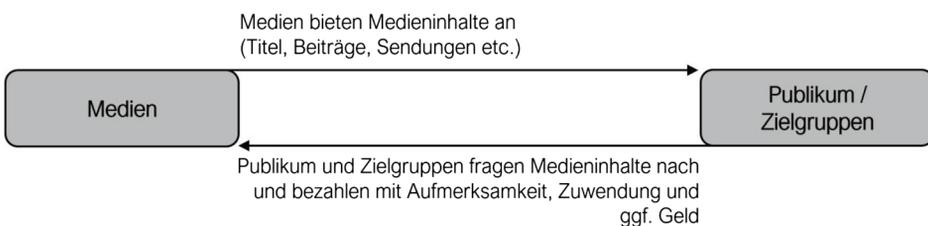


Abbildung 7.1 Beziehungen im Publikumsmarkt (Quelle: Frey-Vor et al. 2008, in Anlehnung an Siegert 1993, 1998)

sollen Cookies liefern, letztlich handelt es sich aber um Daten auf der Ebene des Gerätes und nicht der individuellen Nutzerin.

Auf der anderen Seite bieten die Medien Werberaum und Werbezeit zur Belegung mit Werbebotschaften an, also z. B. Anzeigen und Spots. Diese Werbemöglichkeiten sind klassische private Güter, von deren Nutzung Nichtzahler ausgeschlossen werden können. Die werbenden Organisationen und ihre Agenturen zahlen daher entsprechende Preise, um ihre Werbung platzieren zu können. Wer nicht zahlt, darf auch nicht werben. Tatsächlich fragt die werbetreibende Wirtschaft aber nicht nach Werberaum und Werbezeit, sondern nach Kontakten zu Personen aus bestimmten relevanten Zielgruppen oder einem Massenpublikum. Da die Zielgruppen und das Publikum zugleich Käufer:innen für die Produkte und Leistungen der werbetreibenden Wirtschaft sind, sollen sie mittels medial verbreiteter Werbung informiert und in ihren Einstellungen und ihrem Verhalten beeinflusst werden. Die eigentliche Leistung der Medien auf dem Werbemarkt besteht also darin, Kontakte zu Zielgruppen und Publikum herstellen zu können (siehe Abbildung 7.2). Der Preis für die Buchung von Werbeflächen und Werbezeiten bemisst sich dementsprechend danach, ob und wie gut sie diese Leistung erfüllen. Relevant sind dabei vor allem „[...] institutionally effective audiences that have social meaning and/or economic value within the system“ (Ettema & Whitney, 1994, S. 5), also Publika, die konsumfreudig, kaufkräftig und durch Werbung beeinflussbar sind. Ökonomisch besonders wertvoll sind Publika, die mit der von der Werbewirtschaft anvisierten Zielgruppe übereinstimmen (siehe Abschnitt 8.1). Die Werbung in den Medien hat gegenüber der gezielten Online-Werbung relativ an Wert verloren, da Online-Zielgruppen enger eingegrenzt und gezielter angesprochen werden können.

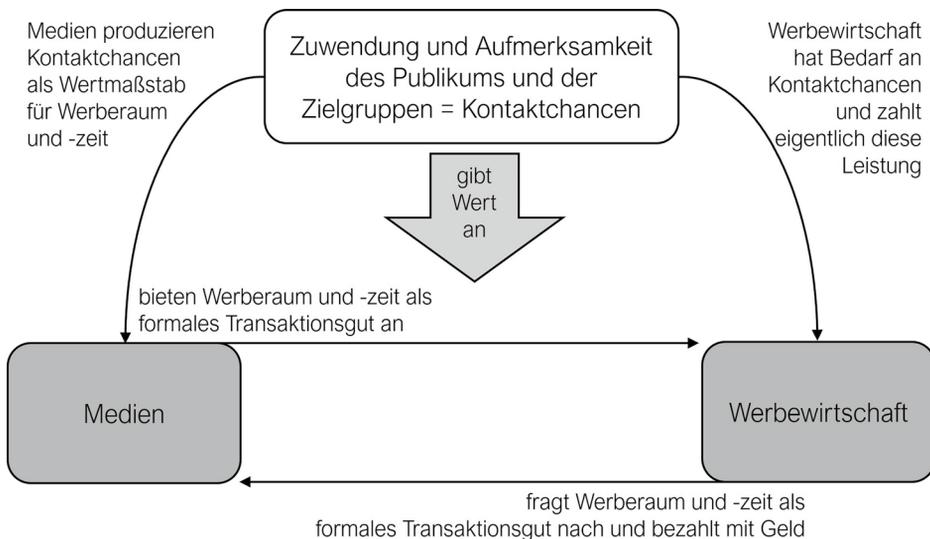


Abbildung 7.2 Beziehungen der Medien im Werbemarkt (Quelle: Frey-Vor et al. 2008, in Anlehnung an Siegert 1993, 1998)

Die meisten Medien finanzieren sich also aus Vertriebs- und Werbeeinnahmen. Nur wenige Medienunternehmen verfügen über so originäre Inhalte, dass sie größere Einnahmen aus dem Verkauf oder der Lizenzierung ihrer Inhalte erzielen können. Medienunternehmen versuchen häufig, mit ihren Marken zusätzliche Erlöse zu erzielen, sei es durch Lizenzierung (z. B. *Schöner-Wohnen*-Tapete) oder durch Markenerweiterungen (z. B. Weiterbildungsakademie der *Zeit*). Im Einzelfall können mit solchen Angeboten erhebliche Umsätze erzielt werden, der Großteil der Einnahmen von Medienunternehmen wird jedoch nach wie vor durch Gebühren- und Werbeeinnahmen generiert. Selbst Streaming-Anbieter, die zunächst mit dem Versprechen hochwertiger und werbefreier Inhalte gestartet sind, nutzen inzwischen Werbeeinnahmen als zweite Einnahmequelle. Die Einnahmen aus den beiden Nachfragegruppen Publikum und Werbewirtschaft sind jedoch sehr unterschiedlich. Einige Medien finanzieren sich fast ausschließlich über Werbeeinnahmen, wie z. B. Social Media, Anzeigenblätter oder Radiosender. Um Werbeeinnahmen zu generieren, benötigen Medien jedoch die Nachfrage des Publikums. Nur wenn entweder eine genügend große Zahl an Nutzer:innen, also ein Massenpublikum, gewonnen werden kann und/oder dieses Publikum ökonomisch sehr attraktiv ist, lassen sich Werberaum und Werbezeit gut vermarkten. Für den Marktführer in einem Medienteilmarkt ist die Werbefinanzierung daher oft attraktiver als für andere Anbieter, die dann eher auf Pay-Walls setzen. Trotz des in vielen Bereichen rückläufigen Umsatzanteils der Werbung (Ji, 2019) spielen die Werbeeinnahmen nach wie vor eine sehr große Rolle: Medien sind in hohem Maße Werbeträger (siehe Kapitel 8). Für das Verhältnis von Publikums- und Werbemarkt ist daher das Vertragsverhältnis zwischen Medien und Werbetreibenden relevant.

7.2 Die Beziehungen von Medien und Werbewirtschaft als Agency-Problem

Da sich die Medien aus Vertriebs- und Werbeeinnahmen finanzieren, müssen sie mit der jeweiligen Marktgegenseite in Vertragsbeziehungen treten. Diese Vertragsbeziehungen sind aus verschiedenen Gründen komplex. Eine Analyse insbesondere des Verhältnisses zwischen Medien und Werbewirtschaft bedarf daher einer erklärungsstarken theoretischen Grundlage. Der Prinzipal-Agent-Ansatz aus der Neuen Institutionenökonomik (Napoli, 1997; North, 1990; Siegert & Brecheis, 2017; Steininger, 2020) eignet sich hierfür sehr gut, da er die wesentlichen Probleme in der Beziehung sowohl vor Vertragsabschluss als auch während eines laufenden Vertrags erklärt:

Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) stehen in einem impliziten oder expliziten Vertragsverhältnis, in dem das Grundproblem (Agency-Problem) darin besteht, den Auftragnehmer zu motivieren, im Interesse des Auftraggebers zu handeln. Nun könnte man argumentieren, dass der Auftragnehmer ohnehin so handeln muss, wie der Auftraggeber es wünscht, schließlich wird er dafür bezahlt. Dies ist jedoch in bestimmten Konstellationen unwahrscheinlich, und zwar immer dann, wenn das Vertragsverhältnis durch drei Faktoren gekennzeichnet ist:

1. Es bestehen **Zieldivergenzen** zwischen Prinzipal und Agent, d. h. die Akteure verfolgen unterschiedliche oder gar gegensätzliche Ziele.
2. Es besteht **Unsicherheit** über den Leistungserstellungsprozess, d. h. es kann nicht wirklich festgelegt werden, welche Bestandteile zur Vertragserfüllung notwendig sind bzw. sein werden; die Verträge müssen im wirtschaftlichen Sinne unvollständig bleiben.
3. Es besteht eine **Informationsasymmetrie** zwischen den Vertragspartnern, da der besser informierte Agent über spezifisches Wissen oder Fähigkeiten bezüglich der zu erfüllenden Aufgabe verfügt und versucht, seinen Informationsvorsprung strategisch auszunutzen.

Während die auftraggebende Werbewirtschaft vor allem an einem effektiven und effizienten Transport ihrer Botschaften durch die Medien interessiert ist, verfolgen die Medien selbst zusätzlich journalistische und künstlerische Ansprüche (leichte Zieldivergenz). Gleichzeitig ist das, was die Werbewirtschaft eigentlich bucht, nämlich Kontakte mit Publikum und Zielgruppen zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einer bestimmten Regelmäßigkeit, eigentlich nur ein Versprechen auf zukünftige Leistungen. Denn kein Medienunternehmen kann im Voraus sagen, ob die Leistung tatsächlich erbracht werden kann, d. h. ob die entsprechenden Personen auch erreicht werden (Unsicherheit). Deutlich wird dies bei großen Sportübertragungen wie z. B. einer Fußball-Weltmeisterschaft. Je nachdem, ob das jeweilige Nationalteam bis zum Endspiel im Wettbewerb bleibt oder bereits in der Vorrunde ausscheidet, wird die Publikumsresonanz je nach Land unterschiedlich ausfallen. Darüber hinaus haben Medienanbieter wesentlich mehr Erfahrung, mit welcher Art von Inhalten, in welcher Darstellungsform und zu welchem Zeitpunkt eine bestimmte Zielgruppe am ehesten erreicht werden kann und wie verschiedene Inhalte so miteinander kombiniert werden können, dass sie für das Publikum attraktiv sind. In dieser Konstellation verfügen die Medien als Auftragnehmer (Agenten) über die größere Expertise (Informationsasymmetrie). Damit sind alle wesentlichen Elemente einer typischen Agency-Problematik in der Vertragsbeziehung zwischen Medien und werbetreibender Wirtschaft gegeben.

Aus den genannten Faktoren ergeben sich verschiedenste Verhaltensrisiken (hidden characteristics, hidden intentions, hidden information, hidden action), die zu problematischen Konstellationen führen. Dies gilt auch für das Verhalten der Medien als Werbeträger, u. a. weil über den Publikumserfolg bestimmter Inhalte ohne vorherige Medien- und Publikumsforschung nur spekuliert werden kann. Zum einen wird die Auswahl des richtigen Vertragspartners für den Prinzipal problematisch (adverse Selektion; siehe Abbildung 7.3), das heißt die werbetreibenden Organisationen und ihre Agenturen können im Vorhinein nicht genau wissen, welche Mediengattungen und konkret welche Titel, Onlineseiten und Programme welche Art von Werbeträgerleistung anbieten. Zum anderen kann der Agent während des laufenden Vertrags den Prinzipal über die Arbeit täuschen (moralisches Risiko; siehe Abbildung 7.4), das heißt die Medien erreichen gar nicht die versprochene Anzahl an Rezipient:innen oder andere Zielgruppen als versprochen.

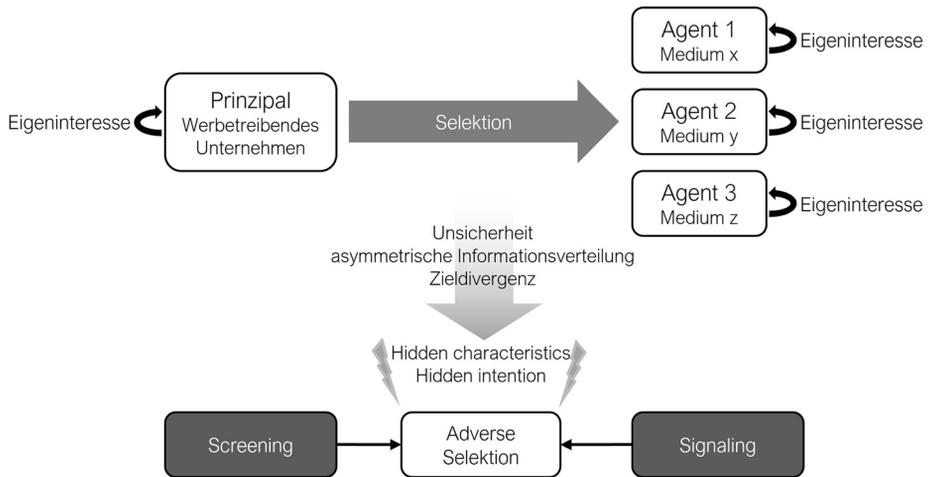


Abbildung 7.3 Agency-Problem vor Vertragsvergabe: Adverse Selektion (Quelle: Eigene Darstellung)

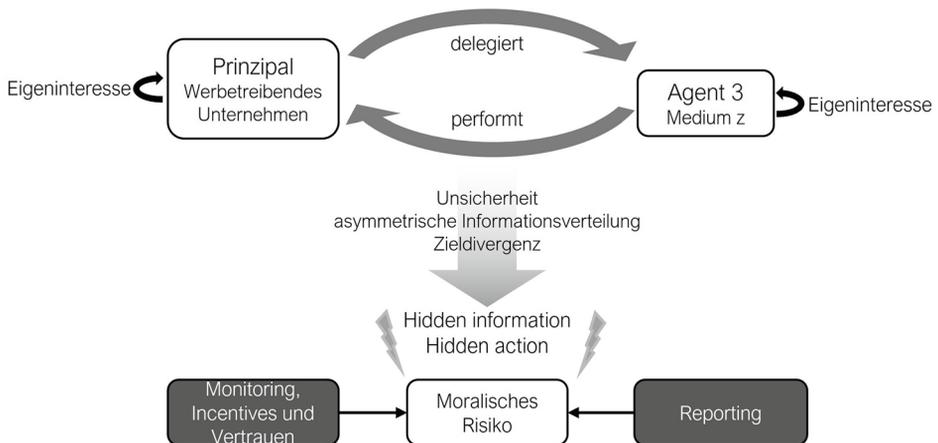


Abbildung 7.4 Agency-Problem während des laufenden Vertrags: Moralisches Risiko (Quelle: Eigene Darstellung)

Natürlich können diese Probleme gelöst oder zumindest verringert werden. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten: Potenzielle Auftragnehmer (Agenten) können selektionsrelevante Informationen, z. B. Kompetenzen, Preise, bisherige Auszeichnungen etc. signalisieren (Signaling), um dem Auftraggeber (Prinzipal) die Auswahl zu erleichtern. Der Auftraggeber kann seinerseits aktiv den Markt nach ebensolchen und zusätzlichen selektionsrelevanten Informationen, wie z. B. Empfehlungen, durchsuchen (Screening),

um eine gute Entscheidungsgrundlage zu haben. Während der Vertragslaufzeit spielen Monitoring und Reporting sowie Anreize und Vertrauen eine wichtige Rolle. So kann die Arbeit des ausgewählten Auftragnehmers (Agenten) genau begleitet und beobachtet (Monitoring) und der Stand der Arbeiten dokumentiert werden (Reporting). Im Falle von Incentives will der Auftraggeber den Auftragnehmer durch besondere Anreize, z. B. zusätzliche Leistungsvergütungen (Prämien), dazu bewegen, die gesamte Aufgabe (oder auch nur einzelne Schritte davon) termingerecht und in seinem Sinne zu erfüllen. Vor allem bei längerfristigen oder wiederholten Vertragsbeziehungen können auch Vertrauen und Reputation die Problematik entschärfen, da der Auftraggeber auf gute Erfahrungen mit dem Auftragnehmer zurückgreifen kann (siehe Abschnitt 2.3).

Diese Problemlösungen lassen sich auch auf das Vertragsverhältnis zwischen Medien und werbetreibender Wirtschaft übertragen. Für jede dieser Möglichkeiten ist jedoch Medien- und Publikumsforschung erforderlich, ohne die die Beteiligten weder etwas über die Leistungsfähigkeit der Medien als Auftragnehmer noch über die Quantität und Qualität der vereinbarten Leistung wissen. Ohne Wissen können die Werbeschaltungen weder begleitet und kontrolliert noch durch Anreize gefördert werden. Als Problemlösung bliebe theoretisch das Vertrauen, das aber für kontinuierliche und professionelle Geschäftsbeziehungen allein nicht ausreicht. Vor diesem Hintergrund hat sich die Media- und Publikumsforschung als eine Institution herausgebildet, die dieses Agenturproblem in der Beziehung zwischen Werbewirtschaft und Medien zu mindern hilft, indem sie kontinuierlich detaillierte Informationen über die Erfolge der Medien im Publikumsmarkt bereitstellt. Das große Interesse sowohl der Medienwirtschaft als auch der Werbewirtschaft an der Media- und Publikumsforschung, ihren empirischen Designs und Konventionen, belegt den Nutzen dieser Forschung.

Das Prinzipal-Agent-Problem besteht auch bei Online-Werbung. Detaillierte Informationen über die erreichten Werbekontakte stellen eine Form des Signalings dar. Dashboards, auf denen Werbetreibende die Performance ihrer Werbung auf der jeweiligen Plattform oder im jeweiligen Webnetzwerk verfolgen können, sind eine Form des Monitorings. Grundsätzlich besteht aber auch hier das Problem der moralischen Risiken. Dies zeigt sich beim „ad fraud“ (Sadeghpour & Vlajic, 2021), also beispielsweise, wenn Klicks auf Werbebanner von Klickfarmen stammen oder Werbung außerhalb des sichtbaren Bereichs einer Website platziert wird.

Werbung in den Medien dient in diesem Kapitel als *ein* Beispiel für Prinzipal-Agent-Probleme. Tatsächlich treten diese Probleme auch in vielen anderen Bereichen des Medienmarktes auf, zum Beispiel im Verhältnis von TV-Sender oder Streaming-Anbieter mit einer Produktionsfirma (Lotz & Newcomb, 2021), zwischen Medienförderung und Geförderten (Towse, 2019, Kapitel 11), bei der Frage, wie CEOs von Medienunternehmen entlohnt werden sollten (Sigler, 2011) und bei vielem mehr. Die Lösungen für Agency-Probleme sind je nach Markt unterschiedlich; teilweise sind viele Informationen verfügbar, sodass Signaling, Screening und Monitoring gut möglich sind, teilweise ist aber auch Vertrauen die wichtigste Institution zur Lösung des Problems.

7.3 Zweiseitige Märkte und indirekte Netzwerkeffekte

Auf der einen Seite bieten Medienorganisationen den Mediennutzer:innen Inhalte und Produkte an, orientieren sich also am Publikumsmarkt. Auf der anderen Seite bieten Medienorganisationen den werbetreibenden Unternehmen und ihren Agenturen Werberaum und Werbezeit gegen entsprechendes Entgelt an, orientieren sich also am Werbemarkt. Das Erlöspotenzial des dritten Marktes für Lizenzen und andere Rechte ist im Vergleich dazu gering (siehe Tabelle 7.1).

Der ökonomische Wettbewerb um Werbegelder (Werbemarkt) und der publizistische Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums (Publikumsmarkt) sind im Mediensystem strukturell gekoppelt, sodass grundlegend von einem „dual product market“ (Picard, 1989, S. 17) oder von zweiseitigen Märkten (Anderson & Jullien, 2015; Dewenter & Rösch, 2015) gesprochen wird. Zweiseitige Märkte sind über indirekte wechselseitige Netzwerkeffekte miteinander verbunden, das heißt Nachfrageänderungen in einem Markt haben Auswirkungen in einem anderen. Üblicherweise wird der Erfolg in einem Markt davon bestimmt, wie man in diesem Markt und im Wettbewerbsumfeld agiert und wie viele Nachfrager ein Produkt oder eine Dienstleistung für sich gewinnen kann. Ein direkter Netzwerkeffekt liegt dann vor, wenn sich der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung mit der Anzahl der Nutzer:innen innerhalb des gleichen Netzwerkes/Marktes erhöht (positiver Feedback-Loop). Dies setzt auch voraus, dass sich das Produkt oder die Leistung nicht im Konsum erschöpft, was vor allem bei immateriellen Gütern wie Kommunikationsleistungen, z. B. Social Media, der Fall ist (siehe Abschnitt 3.5). Auch wenn es im medialen Publikumsmarkt verschiedene Beispiele für direkte, medienökonomisch relevante Netzwerkeffekte gibt (so bei der Anschlusspublizistik und dem intermedialen Agenda-Setting oder bei der Anschlusskommunikation), sind für die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Publikums- und Werbemarkt die indirekten Netzwerkeffekte von größerer Bedeutung.

Indirekte Netzwerkeffekte sind marktübergreifend, das heißt der Nutzen entsteht nicht durch die direkte Beziehung zwischen den Akteuren eines Marktes oder Netzwerks.

Tabelle 7.1 Absatzmärkte der Medien (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Siegert 2006, S. 698)

Absatzmarkt	Publikumsmarkt	Werbemarkt	Inhalte, Rechte, Lizenzen
Nachgefragte Güter	Medienangebote, d. h. Inhalte, Merchandisingleistungen und -produkte, Zusatzangebote	Werberaum und Werbezeit als handelbare Version von Kontakten zu und Aufmerksamkeit der Zielgruppen	Nutzung von Inhalten, Merchandisingideen, Markennamen
Nachfrager	Mediennutzer, d. h. Massenpublikum, Zielgruppen	Werbetreibende Unternehmen und deren Agenturen	Medien- und andere Unternehmen

Wenn in einem Markt mehr Nachfrager gewonnen werden (z. B. für bestimmte Kaffeemaschinen), erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass auch in dem damit verbundenen Markt die Nachfrage gesteigert werden kann (z. B. für passende Kaffeekapseln). Werden in unserem Fall im Publikumsmarkt mehr Rezipient:innen gewonnen, vergrößert sich damit die Wahrscheinlichkeit, dass auch im Werbemarkt mehr Werbetreibende akquiriert werden können. Die Kopplung muss nicht immer positiv sein. Gelingt es einem Medium, durch neue Werbemöglichkeiten attraktiver für die Werbewirtschaft zu werden und dadurch mehr Werbung anzuziehen (z. B. ein Video-Streaming-Dienst, der sich für Werbung öffnet), kann sich der Erfolg auf dieser Marktseite auch negativ auf die andere Marktseite auswirken. Lange Zeit wurde angenommen, dass Mehreinnahmen auf dem Werbemarkt von den Medienunternehmen in das Angebot investiert werden. Dieses würde dadurch auf dem Publikumsmarkt attraktiver, und die dadurch gewonnene höhere Reichweite würde das Medium wiederum auf dem Werbemarkt attraktiver machen. Man sprach von der Anzeigen-Auflagen-Spirale bzw. der Werbespot-Reichweiten-Spirale (Hass, 2007; Nussberger, 1961; Stahmer, 1995). Die Erwartung war, dass unabhängig davon, wie das Medienunternehmen auf diese erhöhte Nachfrage der werbetreibenden Wirtschaft reagiert, immer ein höherer Erlös erzielt wird: Entweder erhöht das Medienunternehmen den Preis pro 1000 potenziell erreichbare Personen (Tausend-Kontakt-Preis, TKP) und verkauft dann weniger Werberaum oder Werbezeit zu höheren Preisen (Preiseffekt) oder es belässt alles beim Alten, sodass der TKP – bei mehr erreichten Personen – sinkt und aufgrund des günstigeren Preises mehr Werbeplätze verkauft werden (Mengeneffekt). Da die reine Auflagensteigerung eines Medienangebots – insbesondere bei elektronischen bzw. digitalen Medien – relativ kostengünstig ist (siehe Abschnitt 1.1.6: hohe First-Copy-Kosten und Fixkostendegression), könnten Mehreinnahmen in die Qualitätsverbesserung des Angebots reinvestiert werden. Heinrich (2010, S. 240) nennt dies eine „kumulativ-dynamische Verknüpfung“ und macht sie verantwortlich für Konzentrationsprozesse im Medienmarkt, da Größe belohnt wird und Marktteilnehmer mit großen Marktanteil schneller wachsen können (vgl. auch Seufert, 2007).

Die Anzeigen-Auflagen- bzw. Werbespot-Reichweiten-Spirale beinhaltet jedoch mehrere Annahmen, die zu hinterfragen sind (vgl. Hass, 2007): Sie erklärt nicht, warum Mehreinnahmen aus dem Werbemarkt grundsätzlich in Qualitätsverbesserungen investiert werden sollten. Ebenso denkbar wäre eine größere Gewinnausschüttung an die Eigentümer:innen, was diese positiven Rückkopplungseffekte unterbrechen würde. Zudem hat das Modell weniger Erklärungskraft in gesättigten Märkten, d. h. wenn alle potenziellen Rezipient:innen bereits bedient werden und somit Qualitätsverbesserungen nicht mehr zu einer Nachfragesteigerung führen können. Nach wie vor plausibel ist jedoch die umgekehrte Perspektive als Abwärtsspirale, wie in Abbildung 7.5 dargestellt.

Der Zusammenhang zwischen den beiden Marktseiten Publikumsmarkt und Werbemarkt lässt sich möglicherweise besser dadurch erklären, dass zweiseitige Märkte über den Preis gekoppelt sind (Anderson & Jullien, 2015). Ein niedriger Preis auf einer Marktseite kann die Nachfrage auf diesem Markt erhöhen. Entsprechend kann der Preis auf dem anderen Markt erhöht werden. Die Preissetzung sollte daher als gekoppeltes

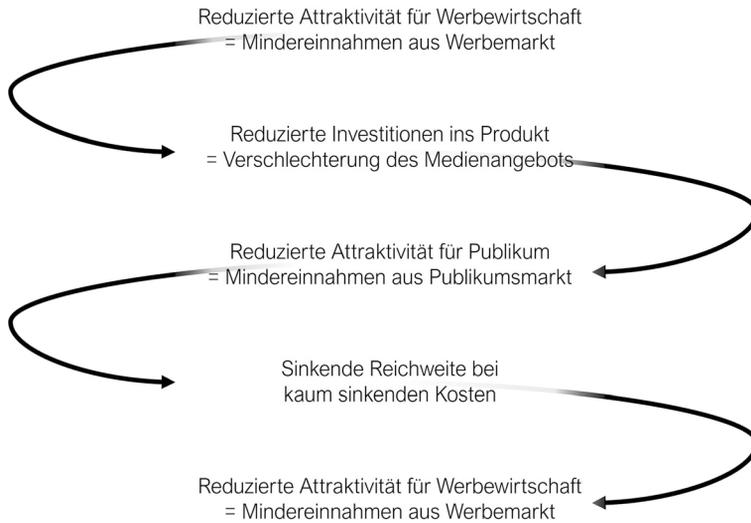


Abbildung 7.5 Werbespot-Reichweiten-Spirale (Quelle: Eigene Darstellung)

System verstanden werden und nicht unabhängig voneinander erfolgen. Für die Medien als Plattform, die zwei Marktseiten bedient, sind die unterschiedlichen Preiselastizitäten zu berücksichtigen, also wie stark die Kund:innen im jeweiligen Markt auf eine Preisänderung reagieren. Eine hohe Preiselastizität bedeutet, dass bereits eine geringe Anpassung des Preises zu einer starken Anpassung der Nachfrage führt. Eine niedrige Preiselastizität bedeutet, dass sich die Nachfrage auch bei großen Preisanpassungen nur wenig ändert. Die Preiselastizität hängt im Wesentlichen davon ab, wie leicht ein Gut substituierbar ist. Ein lebenswichtiges, patentgeschütztes Medikament ist möglicherweise nicht substituierbar und hat daher eine Preiselastizität von null. Eine Nachrichtenwebseite hingegen ist aus Sicht des Publikums leicht durch eine andere zu substituieren, dementsprechend reagiert das Publikum hier stärker auf Preisänderungen. Bei Medien, die sich ausschließlich über den Werbemarkt finanzieren, ist die Substituierbarkeit aus Sicht der Werbung geringer als aus Sicht des Publikums, sodass der (monetäre) Preis auf der Publikumsseite auf null gesetzt wird und nur auf der Werbeseite ein (monetärer) Preis erhoben wird. In diesem Zusammenhang ergeben sich zwei Aspekte, die das Verhältnis zwischen den beiden Märkten beeinflussen.

Erstens sind die werbenden Unternehmen heute weniger auf die Medien als Werbeträger angewiesen, sie können ihre Botschaften auch über ihre eigenen Websites oder neben den Suchergebnissen von Suchmaschinen verbreiten. Dadurch steigt die Preiselastizität im Werbemarkt, die Medien senken ihre Werbepreise und erhöhen ggf. ihre Preise im Publikumsmarkt.

Zweitens werden Preise nicht immer in Geld ausgedrückt. Regelmäßig bezahlen Rezipient:innen neben ihrer potenziellen Aufmerksamkeit für Werbeinhalte auch mit In-

formationen über ihre eigenen Konsummuster und Konsumpräferenzen. Dies wird zum Beispiel deutlich, wenn Medienwebsites Nutzer:innen ausschließen, die nicht bereit sind, Cookies zu akzeptieren und damit Daten über sich und ihre Mediennutzung mit dem Anbieter zu teilen. Seit 2020 hat der *Spiegel* den Wert von Nutzer:innendaten und Werbeaufmerksamkeit als monetären Preis sichtbar gemacht. Der Verlag bietet die Nutzung der öffentlichen Website – also ohne Abo-Inhalte – ohne Nutzer-Tracking und ohne Werbung für knapp fünf Euro im Monat an (Mantel, 2020). Eine hohe Nachfrage und hohe Erlöse im Werbemarkt machen das Produkt im Publikumsmarkt weniger attraktiv und würden bei Abwanderung des Publikums die Werbeerlöse gefährden. Der Teil des Publikums, der sich durch Werbung gestört fühlt, hat somit die Möglichkeit, Werbeeinnahmen durch Publikumseinnahmen zu ersetzen.

7.4 Media- und Publikumsforschung als Scharnier zwischen Publikums- und Werbemarkt

In der Verschränkung von Werbemarkt und Publikumsmarkt spielt das Publikum also eine doppelte Rolle: Publikumskontakte werden erst durch die Verbreitung von Inhalten gebündelt und damit eigentlich erst produziert. Der Wert von Werbezeit und Werberaum bemisst sich an der Anzahl der Publikumskontakte des Mediums, die Einnahmen im Werbemarkt hängen also von der Anzahl und Qualität der Publikumskontakte ab. Das Publikum ist somit eine Art Zwischenprodukt, das im Austausch gegen Werbegelder wiederverwendet wird: „From this perspective, then, what advertisers buy from the networks is not time but audience: commercial television is based on the principle that the networks ‚deliver audiences to advertisers““ (Ang, 1991, S. 53). Die Media- und Publikumsforschung liefert die Grundlage dafür, dass der Publikumserfolg in ökonomische Größen wie den TKP umgerechnet werden kann. Entsprechend erhobene Daten werden daher auch als Währungen bezeichnet, die mit dem Wandel der Medien und ihrer Nutzung weiterentwickelt werden müssen (vgl. Krohn & Niesel, 2014 und Fallbeispiel 7.1).

Der Nachweis von Rezipient:innen durch die Media- und Publikumsforschung wird damit zur Grundlage der Geschäftstätigkeit von Medien und ist für den Absatz im Publikumsmarkt sowie insbesondere für den Absatz im Werbemarkt unabdingbar. Insbesondere die zweiseitigen Medienmärkte würden ohne eine etablierte und akzeptierte Media- und Publikumsforschung nicht funktionieren (Frey-Vor et al., 2008; Hofsäss et al., 2020; Hollifield & Coffey, 2023; Webster et al., 2014). Die strukturelle Kopplung ist auf Basis einer institutionalisierten Medien- und Publikumsforschung möglich, die kontinuierlich, systematisch, repräsentativ und differenziert Daten über Publika zur Verfügung stellt. Sie ermöglicht über den Nachweis von Zielgruppen in der Vergangenheit auch Geschäfte, die in die Zukunft gerichtet sind, z. B. die Preisgestaltung oder Werbebuchungen für das nächste Jahr. Darüber hinaus liefert sie für Medien, bei denen kein individuelles Tracking

der Konsument:innen möglich ist, detaillierte Informationen über Zusammensetzung, Nutzungsgewohnheiten, Freizeitverhalten, Lebensstile, Konsumwünsche etc. des Publikums und bildet damit die Grundlage für die Berechnung der Affinität von Medien zu werberelevanten Zielgruppen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei Daten, die von externen und unabhängigen Institutionen erhoben werden. Im Gegensatz zu Daten, die von einer einzelnen Medienorganisation oder einem plattformeigenen Adserver erhoben werden, sind hier keine einseitigen Verzerrungen zugunsten des Anbieters zu erwarten. Die Institution der Medien- und Reichweitenforschung kann aber nur dann gut funktionieren, wenn alle Marktteilnehmer (z. B. Medien, Werbewirtschaft, Agenturen) die erhobenen Daten als unabhängige und glaubwürdige Größen ihrer Arbeit akzeptieren. Um diese Akzeptanz zu erreichen, werden die wichtigsten Marktteilnehmer in der Regel in sogenannten Joint Industry Committees (JIC) in die Entwicklung und Gestaltung der Media- und Publikumsforschung einbezogen. Auf diese Weise können sie ihre Anregungen, aber auch Einwände zu Stichprobenziehung, Messinstrumenten, Fragestellungen und anderen Aspekten einbringen. Wie das Fallbeispiel 7.1 zeigt, ist die Einführung neuer Messinstrumente deshalb aufwendig und nicht immer erfolgreich.

Fallbeispiel 7.1: Der mühsame Weg zu einer Konvergenzwährung in der Bewegtbild-Mediaforschung

Werbetreibende Unternehmen verlassen sich bei ihren Kampagnen selten nur auf einen Werbeträger. Aufgabe der Mediaforschung ist es daher, nicht nur die Werbeträgerleistung eines Angebots zu erfassen, sondern vor allem auch den Vergleich zwischen verschiedenen Werbeträgern zu ermöglichen. Im besten Fall werden so Vergleiche zwischen mehr oder weniger funktionsgleichen Angeboten möglich, nicht nur zwischen solchen, die traditionell derselben Kategorie zugeordnet werden. Konkret: Marken wollen die Performance von Werbeträgern z. B. auf *YouTube* und im Fernsehen vergleichen können. Dies stellt die Medienforschung vor Herausforderungen. Ein Panel, das geeignet ist, die TV-Nutzung in Deutschland abzubilden, kann die Online-Video-Nutzung weniger gut erfassen und umgekehrt. Auf Druck der *Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM)* planten die *Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF)* und *Google/GFK* ab 2015 ihre Panels zusammenzulegen (Mantel, 2015).

Da Medienforschung nicht notwendigerweise die Wahrheit der Mediennutzung erfasst, sondern eine akzeptierte Annäherung an diese, bedeuten methodische Veränderungen immer auch eine deutliche Besser- oder Schlechterstellung einzelner Angebote. Die Einigung auf gemeinsame Standards, die von allen Marktteilnehmern getragen werden, spiegelt daher immer auch Machtverhältnisse wider. Welcher Akteur ist wie abhängig von anderen und wer kann seine Interessen durchsetzen?

Die geplante Kooperation zwischen der *AGF* und *Google* scheiterte nach fünf Jahren letztlich ergebnisloser Verhandlungen im Jahr 2020. Branchenbeobachter:innen vermuten, dass einerseits die Fernsehsender befürchteten, relativ schlechter bewertet zu werden, und andererseits *Google* für den Erfolg von *YouTube* als Werbeträger schlicht keine Konvergenzwährung benötigte (Niemeier, 2020).

Im Jahr 2023 hat die *AGF* einen neuen Anlauf für eine Konvergenzwährung gestartet. Diesmal geht es darum, die Nutzung des Streaming-Angebots *DAZN* gemeinsam und nach den gleichen Standards auszuweisen wie für die TV-Sender im *AGF*-Panel. Für *DAZN* ist diese Kooperation attraktiv, da der Anbieter seine eigenen Abrufzahlen so um Zielgruppeninformationen aus dem *AGF*-Panel ergänzen kann (Weis, 2023). *Google* braucht dies nicht, denn der Konzern ist zugleich Auspielplattform und Werbevermarkter und kann aus den übergreifenden Nutzungsprofilen der Konsument:innen in allen seinen Angeboten selbst Zielgruppeninformationen generieren.

7.5 Zusammenfassung

Der Zusammenhang zwischen Werbe- und Publikumsmarkt ist aus medienökonomischer Sicht von hoher Relevanz. Erstens finanzieren sich Medien überwiegend über diese beiden Märkte, was sich zweitens in der komplexen Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen werbetreibenden Organisationen und Medienunternehmen widerspiegelt. Drittens wird die Beziehung auf Marktebene in den zweiseitigen Märkten und den sie verbindenden indirekten Netzwerkeffekten deutlich. Um Werbeeinnahmen zu generieren, benötigen Medien die Nachfrage des Publikums und müssen diese Nachfrage auch nachweisen können. Die Media- und Publikumsforschung ist die wesentliche Strukturkomponente, die die für Medien relevanten Märkte wechselseitig miteinander verzahnt, Agency-Probleme in den Vertragsbeziehungen reduziert und die Werbeträgerleistung der Medien in ökonomische Werte übersetzt. Für die vielfältigen Probleme, die sich auf den verschiedenen Ebenen stellen, ist sie die etablierte Problemlösung (Saxer, 1986, S. 108) und hat deshalb auch eigene Strukturen und Prozesse ausgebildet.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Wie lässt sich anhand eines Beispiels die Beziehung zwischen Werbemarkt und Publikumsmarkt beschreiben?
2. Welche Doppelrolle spielt das Publikum in zweiseitigen Medienmärkten?
3. Welche wechselseitigen indirekten Netzwerkeffekte zwischen Publikums- und Werbemarkt finden sich?

4. Inwiefern lindert die Media- und Publikumsforschung die Agency-Problematik in der Vertragsbeziehung zwischen Werbetreibenden und Medien?
5. Welche alternativen Möglichkeiten zur Adressierung von Agency-Problemen bieten sich in anderen Marktbeziehungen im Medienmarkt an?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- Siegert, G. (2015). Market driven media brands: Supporting or faking high journalistic quality? In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 355–371). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_24
Die Autorin untersucht, inwieweit eine Marke für Qualitätsjournalismus als Institution verstanden werden kann, die das Agency-Problem zwischen Titel und Leser:innen adressieren könnte.
- Göbel, E. (2021). *Neue Institutionenökonomik: Grundlagen, Ansätze und Kritik*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838556659>
Kapitel 4 bietet eine allgemeine Einführung zur Problematik von Agency-Beziehungen und stellt die möglichen Lösungsansätze für Agency-Probleme vor.
- Anderson, S. P. & Jullien, B. (2015). The advertising-financed business model in two-sided media markets. In S. P. Anderson, J. Waldfogel & D. Strömberg (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 41–90). North Holland. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-62721-6.00002-0>
Die Autoren diskutieren umfassend, wie sich Medienmärkte als zweiseitige Märkte zwischen Werbe- und Publikumsmarkt modellieren lassen. Sie zeigen, wie dabei ein Marktgleichgewicht entstehen kann und welche Folgen für die Vielfalt entstehen können. Nicht von den Formeln abschrecken lassen!
- Frey-Vor, G., Siegert, G. & Stiehler, H.-J. (Hrsg.). (2008). *Mediaforschung*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838528823>
Das Buch ist erkennbar etwas in die Jahre gekommen. Dennoch ist es nach wie vor stark als kompletter Überblick über die Media- und Publikumsforschung, angefangen bei den theoretischen Begründungen über Zwecke bis hin zu Zielen und Aufbau. Die Besonderheiten für einzelne Mediengattungen und methodischen Herausforderungen sind nicht mehr aktuell, doch gibt es bislang kein ähnlich umfassendes Nachfolgewerk.

Literatur

- Albarran, A. B. (2002). *Media economics: Understanding markets, industries and concepts* (2. Aufl.). Iowa State University Press.
- Albarran, A. B. (2023). *The media economy* (3. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003392293>

- Anderson, S. P., & Jullien, B. (2015). The advertising-financed business model in two-sided media markets. In S. P. Anderson, J. Waldfoegel & D. Strömberg (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 41–90). North Holland. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-62721-6.00002-0>
- Ang, I. (1991). *Desperately seeking the audience*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203133347>
- Dewenter, R., & Rösch, J. (2015). *Einführung in die neue Ökonomie der Medienmärkte: Eine wettbewerbsökonomische Betrachtung aus Sicht der Theorie der zweiseitigen Märkte*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04736-8>
- Doyle, G. (2013). *Understanding media economics* (2. Aufl.). Sage.
- Ettema, J. S., & Whitney, D. C. (1994). The money arrow: An introduction to audiencemaking. In J. S. Ettema & D. C. Whitney (Hrsg.), *Sage annual reviews of communication research: Bd. 22. Audiencemaking: How the media create the audience* (S. 1–18). Sage.
- Frey-Vor, G., Siegert, G., & Stiehler, H.-J. (Hrsg.). (2008). *Mediaforschung*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838528823>
- Göbel, E. (2021). *Neue Institutionenökonomik: Grundlagen, Ansätze und Kritik*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838556659>
- Hass, B. H. (2007). Größenvorteile von Medienunternehmen: Eine kritische Würdigung der Anzeigen-Auflagen-Spirale. *MedienWirtschaft*, 4(Sonderheft), 70–78. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2007-S-70>
- Heinrich, J. (2010). *Medienökonomie: Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt* (3. Aufl.). VS Verlag.
- Hofsäss, M., Engel, D., & Kellerwessel, L. (2020). Kommerzielle Publikumsmarktforschung. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbuch Medienökonomie* (S. 445–515). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09560-4_27
- Hollifield, A., & Coffey, A. J. (2023). *Media analytics: Understanding media, audiences, and consumers in the 21st century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429506956>
- Ji, S. W. (2019). The internet and changes in the media industry: A 5-year cross-national examination of media industries for 51 countries. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 96(3), 894–918. <https://doi.org/10.1177/1077699018807914>
- Kiefer, M. L. (2011). Die schwierige Finanzierung des Journalismus. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 59(1), 5–22. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2011-1-5>
- Kiefer, M. L., & Steinger, C. (2013). *Medienökonomik* (3. Aufl.). Oldenbourg. <https://doi.org/10.1524/9783486859263>
- Krohn, T., & Niesel, M. (2014). Medienwährungen. *MedienWirtschaft*, 11(3), 22–31. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-3-22>
- Lotz, A. D., & Newcomb, H. (2021). The production of entertainment media. In K. Jensen (Hrsg.), *A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies* (3. Aufl., S. 75–92). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781138492905-7>
- Ludwig, J. (1998). *Zur Ökonomie der Medien: Zwischen Marktversagen und Querfinanzierung*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-07755-8>
- Mantel, U. (2015, 27. April). *Quotenmessung: AGF bezieht YouTube mit ein*. DWDL.de. https://www.dwdl.de/nachrichten/50729/quotenmessung_agf_bezieht_youtube_mit_ein/
- Mantel, U. (2020, 10. Februar). *«Spiegel» bietet online werbefreie Version gegen Bezahlung*. DWDL.de. https://www.dwdl.de/nachrichten/76128/spiegel_bietet_online_werbefreie_version_gegen_bezahlung/
- Napoli, P. M. (1997). A principal-agent approach to the study of media organizations: Toward a theory of the media firm. *Political Communication*, 14, 207–219. <https://doi.org/10.1080/105846097199443>
- Niemeier, T. (2020, 9. Juli). *AGF und Google: Hier sind alle gescheitert*. DWDL.de. https://www.dwdl.de/meinungen/78437/agf_und_google_hier_sind_alle_gescheitert/

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- Nussberger, U. (1961). *Dynamik der Zeitung*. Daco-Verlag.
- O'Brien, D., Wellbrock, C.-M., & Buschow, C. (2020). „Free or Nothing“ – Gratis-Mentalität im Internet und Zahlungsbereitschaft für Digitaljournalismus. In C.-M. Wellbrock (Hrsg.), *Money for Nothing and Content for Free? Paid Content, Plattformen und Zahlungsbereitschaft im digitalen Journalismus* (S. 47–67). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748907251-47>
- Picard, R. G. (1989). *Media economics: Concepts and issues*. Sage.
- Picard, R. G. (2005). Money, media, and the public interest. In G. Overholser & K. H. Jamieson (Hrsg.), *The press* (S. 337–350). Oxford University Press.
- Picard, R. G. (2011a). *Digitization and media business models*. <https://www.opensocietyfoundations.org/uploads/226aec3a-9d1f-4cc0-b9a1-1ad9ccedda55/digitization-media-business-models-20110721.pdf>
- Picard, R. G. (2011b). *The economics and financing of media companies* (2. Aufl.). Fordham University Press. <https://doi.org/10.1515/9780823292899>
- Picard, R. G. (2015). Economics of print media. In R. G. Picard & S. S. Wildman (Hrsg.), *Handbook on the economics of the media* (S. 151–164). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9780857938893.00014>
- Picchi, A. (2024, 11. Februar). *How much do Super Bowl commercials cost for the 2024 broadcast?* <https://www.cbsnews.com/news/how-much-super-bowl-commercial-cost-2024/>
- Sadeghpour, S., & Vlajic, N. (2021). Ads and fraud: A comprehensive survey of fraud in online advertising. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 1(4), 804–832. <https://doi.org/10.3390/jcp1040039>
- Saxer, U. (1986). Die Publikumsforschung unter gewandelten Bedingungen. In Fribourger Arbeitskreis für die Ökonomie des Rundfunks (FAR), F. H. Fleck, & M. Harnischfeger (Hrsg.), *Zukunftsaspekte des Rundfunks: Kommunikationspolitische und ökonomische Beiträge* (S. 107–122). Kohlhammer.
- Schumann, M., & Hess, T. (2006). *Grundfragen der Medienwirtschaft: Eine betriebswirtschaftliche Einführung* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/3-540-30590-4>
- Seufert, W. (2007). Führen Größenvorteile auf Werbemärkten zur Medienkonzentration? Zum theoretischen Gehalt der „Anzeigen-Auflagen-Spirale“. *MedienWirtschaft*, 4(Sonderheft), 48–60. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2007-S-48>
- Siegert, G. (1993). *Marktmacht Medienforschung: Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem*. Reinhard Fischer.
- Siegert, G. (1998). Guten Abend, liebe Zielgruppen“: Das entsubjektivierte Publikum als Markt und ‘coin of exchange. *Medien Journal*, 22(4), 48–58.
- Siegert, G. (2006). Absatzmanagement: Preis-, Produkt- und Programmpolitik. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 693–713). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_34
- Siegert, G. (2015). Market driven media brands: Supporting or faking high journalistic quality? In G. Siegert, K. Förster, S. M. Chan-Olmsted, & M. Ots (Hrsg.), *Handbook of media branding* (S. 355–371). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_24
- Siegert, G., & Brecheis, D. (2017). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (3. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15885-9>
- Sigler, K. J. (2011). CEO pay and company performance in the media industry. *Business Management Dynamics*, 1(5), 17–23. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4d53888b3aa801de912e0255cff0f7d31fd37a06>
- Stahmer, F. (1995). *Ökonomie des Presseverlages*. Reinhard Fischer.

- Steininger, C. (2020). (New) Institutional media economics. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 69–86). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-004>
- Towse, R. (2019). *A textbook of cultural economics* (2. Aufl.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108368445>
- Webster, J. G., Phalen, P. F., & Lichty, L. W. (2014). *Ratings analysis: Audience measurement and analytics* (4. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203112359>
- Weis, M. (2023, 28. November). «Zeitnah»: AGF will bald DAZN-Zahlen ausweisen. DWDL.de. https://www.dwdl.de/nachrichten/95759/zeitnah_agf_will_bald_daznzahlen_ausweisen/

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Was macht ein Medium zu einem guten Werbeträger?

8

Inhaltsverzeichnis

8.1 Mediaplanung und Werbeträgerauswahl	167
8.2 Werbeträgereigenschaften	172
8.3 Weitere Eigenschaften eines guten Werbeträgers	178
8.4 Zusammenfassung	181
Literatur	183

Werbeinvestitionen, Werbeträgereigenschaften, Mediaselektion, Mediaplanung, Tausend-Kontakt-Preis, Behavioral Targeting

Vor einigen Jahren wäre diese Frage noch schnell mit der Größe des erreichten Publikums beantwortet worden. Dies wäre jedoch schon damals nur ein Teil der Antwort gewesen, denn viele der beworbenen Produkte und Dienstleistungen richten sich nicht an alle Konsument:innen, sondern adressieren spezifische Bedürfnisse von mehr oder weniger eng definierten Zielgruppen. Neben der Anzahl der erreichten Personen spielt daher auch die Passgenauigkeit eine wichtige Rolle. Hinsichtlich der Passgenauigkeit ist Online-Werbung der klassischen Medienwerbung oft deutlich überlegen. Dennoch wird nach wie vor in erheblichem Umfang auch in Medien geworben, die keine individuelle Messung der Medien- und Werbenutzung anbieten können. Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen, der wichtigste dürfte jedoch in der Relevanz des Werbeumfelds liegen. So variiert die Werbewirkung je nach Kontext, in dem die Werbung platziert wird. Die Attraktivität und der Nutzen von Werbeträgern müssen daher differenziert betrachtet werden. Es gibt nicht den einen besten Werbeträger und das eine beste Werbeformat, sondern in der Regel Werbeträger und Werbeformate, die mehr oder weniger gut zum Werbeziel passen und dabei mehr oder weniger preiswert sind. Aus Sicht der Medienunternehmen sind ihre Medien dann gute Werbeträger, wenn sie hohe Werbeeinnahmen

Tabelle 8.1 Entwicklung der Aufteilung der Netto-Werbeinnahmen ausgesuchter Werbeträger in Deutschland¹ (Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Angaben des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) 2002, 2012, 2024)

	2002	2012	2023
Basis in Mrd. €	20,1	18,4	25,9
Internet (Search, Display & Classifieds)	1 %	6 %	49 %
Print	55 %	48 %	28 %
Video (TV & Video-Streaming)	21 %	22 %	20 %
Audio (Radio & Audio-Streaming)	3 %	4 %	3 %
Außenwerbung	4 %	5 %	5 %
Direktwerbung per Post	17 %	16 %	10 %

erzielen können – idealerweise mit wenig Aufwand und wenig Notwendigkeit, die Inhalte an die Bedürfnisse der Werbekunden anzupassen.

Die einzelnen Werbeträger haben sich seit der Jahrtausendwende sehr unterschiedlich entwickelt. Video-, Audio- und Außenwerbung sind in ihren Anteilen insgesamt weitgehend stabil geblieben. Dies täuscht jedoch darüber hinweg, dass innerhalb dieser Kategorien starke Verschiebungen stattgefunden haben (z. B. vom linearen TV zu Video-Streaming-Anbietern) oder sich die Werbeträger stark weiterentwickelt haben (z. B. vom einfachen Plakat zur Außenwerbung auf steuerbaren Outdoor-Screens). Demgegenüber hat sich der Anteil der Printmedien an den Nettoerlösen aller Werbeträger mehr als halbiert und auch die Direktwerbung per Post ist massiv zurückgegangen. Beide Werbeträger boten in einer analogen Welt eine vergleichsweise genaue Zielgruppenansprache durch persönliche Adressierung oder eine Vielzahl von Titeln mit je unterschiedlichen Schwerpunkten und Adressat:innen. In einem digitalen Mediumfeld kann Online-Werbung wesentlich kostengünstiger individualisieren und hat entsprechend massiv Marktanteile gewonnen (siehe Tabelle 8.1). Die Wirkung von Werbung in den Medien auf den Konsum ist geringer als bei anderen Werbeformen wie dem persönlichen Verkauf oder dem Targeted Advertising (Köhler et al., 2017), sodass die Medien insgesamt auf dem Werbemarkt Schwierigkeiten haben, solange sie ihren Kund:innen nicht auch anbieten können, Werbung individuell an Personen mit ganz bestimmten, zum beworbenen Produkt passenden Konsuminteressen auszuspielen.

Um zu klären, wann welche Erwartungen der Werbewirtschaft an die Medien als Werbeträger herangetragen werden, gehen wir im Folgenden auf den Ablauf der Mediaplanung

¹Die Werbestatistik in der Schweiz ist nur bedingt vergleichbar, da sie sich an den Anbietern des Werberaums orientiert: So wird z.B. Werbung auf *YouTube* als Online-Werbung und nicht als Video-Streaming-Werbung erfasst. Darüber hinaus werden auch Werbeartikel als Werbeträger erfasst. Trotz dieser Unterschiede zeigt sich über die Jahre der gleiche Trend: Werbeträger, die eine genaue Aussteuerung der Werbebotschaft ermöglichen, gewinnen gegenüber Medien, die nur eine grobe Zielgruppensegmentierung erlauben.

ein. Die Werbeträgerauswahl ist als Teil der Mediaplanung zu sehen. Wir diskutieren insbesondere, welche Erwartungen vonseiten der Werbewirtschaft in den einzelnen Phasen an die Medien herangetragen werden (Abschnitt 8.1). Zudem werden für jede Mediengattung die Vor- und Nachteile als Werbeträger aufgelistet (Abschnitt 8.2). Abschnitt 8.3 befasst sich mit weiteren Aspekten, die einen guten Werbeträger ausmachen. Dabei wird konsequent die Perspektive der Werbewirtschaft eingenommen. Diese entspricht jedoch nicht immer den gesellschaftlichen Erwartungen an die Medien, insbesondere wenn es um die Vermischung von Werbung und redaktionellen Inhalten geht. Im abschließenden Abschnitt 8.4 wird die Kapitelfrage zusammenfassend beantwortet.

8.1 Mediaplanung und Werbeträgerauswahl

„Die Aufgabe der Mediaplanung ist es, den Transport der Werbebotschaft zur Zielgruppe unter Berücksichtigung von Kosten- und Leistungsgesichtspunkten gleichermaßen zu gewährleisten. Unter diesen Gesichtspunkten sind die zu belegenden Werbeträger auszuwählen, sowie Zeitpunkt und Häufigkeit der jeweiligen Belegung pro Werbeträger festzulegen“ (Unger et al., 2002, S. 131). Mediaplanung (Streuplanung) bezeichnet somit den Planungsprozess, bei dem das Mediabudget auf die verschiedenen Werbeträger verteilt wird (Budgetallokation) mit dem Ziel, die Botschaft möglichst effektiv und effizient zu transportieren (zur Mediaplanung und Mediaforschung allgemein: Bruhn, 2009; Dahlem, 2005; Ettema & Whitney, 1994; Frey-Vor et al., 2008; Hofsäss & Engel, 2003; Schnettler & Wendt, 2003; Siegert, 1993; Webster et al., 2014; Winter & Fritzen, 1999). Es gilt also, die geeigneten Werbeträger auszuwählen, um die anvisierte Zielgruppe in der richtigen Häufigkeit (Anzahl der Schaltungen) und zum richtigen Zeitpunkt (Werbeeffektivität) zu erreichen. Dies soll zudem mit minimalen Streuverlusten und zu optimalen Kosten geschehen (Werbeeffizienz). Die Auswahl der Werbeträger bezieht sich dabei auf die zuvor festgelegte Werbestrategie, in der Werbeziele (z. B. Steigerung der Markenbekanntheit), Zielgruppen und Botschaften definiert werden. Während bei der Intermediaselektion zwischen Mediengattungen gewählt wird, geht es bei der Intramediaselektion um die Auswahl konkreter Titel, Programme oder Angebote innerhalb der Mediengattungen (siehe Abbildung 8.1). Die richtige Wahl des Werbeträgers ist umso wichtiger, je deutlicher sich die Alternativen unterscheiden. Dies ist dann der Fall, wenn ein Werbeträger etwas kann, was der andere nicht kann, z. B. eine bestimmte Zielgruppe erreichen oder Bewegtbilder darstellen. Insgesamt hat die Relevanz der Wahl des Werbeträgers deutlich abgenommen, da Online-Werbung für viele Werbetreibende ein universell einsetzbarer Werbeträger ist, der mit der Ubiquität von Smartphones alle Regionen, Zeiten, Zielgruppen und Medienformate gleichermaßen abdecken kann und dies vergleichsweise kostengünstig umsetzt.

Die Inter- und Intramediaselektion basiert auf den Anforderungen der werbetreibenden Wirtschaft an formale, quantitative und qualitative Eigenschaften (siehe Abbildung 8.2). Diese Anforderungen müssen erfüllt sein, damit ein Medium von den Werbetreibenden als

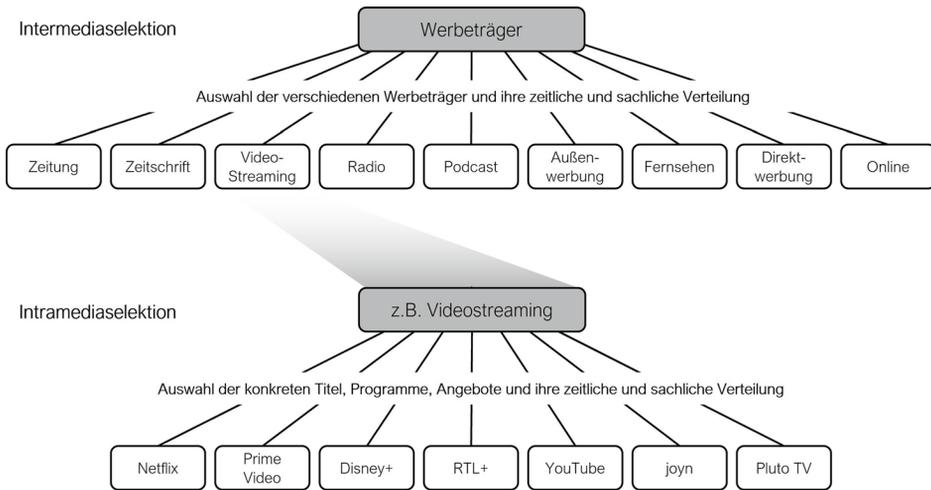


Abbildung 8.1 Inter- und Intramediaselektion (Quelle: Eigene Darstellung)

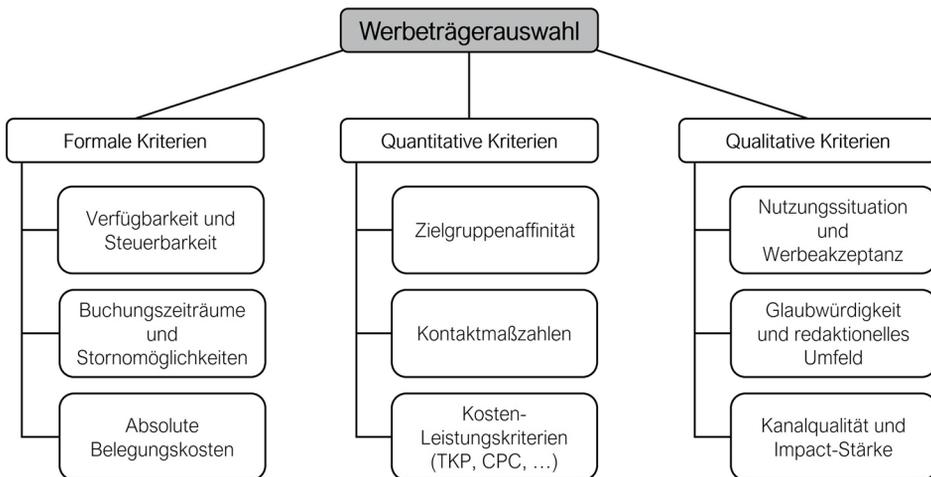


Abbildung 8.2 Ausgesuchte Bewertungskriterien bei der Werbeträgerauswahl (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009, Hofsäss und Engel 2003 sowie Schnettler und Wendt 2003)

guter Werbeträger angesehen wird. Die formalen Kriterien stellen die Zugangsbarrieren für jede Auswahl dar. Quantitative Kriterien stehen im Entscheidungsprozess an erster Stelle, während qualitative Kriterien meist ergänzend herangezogen werden. Insgesamt geht es bei der inter- und intramedialen Selektion um die Vermeidung von Streuverlusten. Streuverluste bedeuten, dass die Werbung auch Personen erreicht, die der Werbetreibende gar nicht erreichen will, z. B. Konsument:innen aus Regionen, in denen das beworbene Gut gar nicht

verfügbar ist. Da sich der Werbepreis an der Gesamtheit der potenziell erreichbaren Personen orientiert, zahlt der Werbetreibende also auch für Kontaktchancen, die für ihn wertlos sind. Diese Ineffizienz gilt es zu vermeiden. Hier zeigt sich erneut der Effizienzvorteil von Online-Werbung: Mit Behavioral Advertising kann diese gezielt nur an diejenigen Nutzer:innen ausgespielt werden, die aufgrund ihres bisherigen Nutzungsverhaltens zur anvisierten Zielgruppe gehören. Streuverluste lassen sich so weitgehend vermeiden. Die exakte Messbarkeit der Werbeauslieferung bei Online Advertising bedeutet auch, dass der Preis anders gebildet werden kann: Grundlage ist nicht die Kontaktchance, sondern die tatsächliche Ausspielung oder ggf. sogar die realisierte Interaktion mit dem Werbemittel (Cost per Click statt Tausend-Kontakt-Preis; ausführlich in Wang et al., 2017).

Zu Beginn des Planungsprozesses ist zunächst zu klären, welche Medien als Werbeträger zur Verfügung stehen. Gibt es Regionen, die von bestimmten Medien nicht bedient werden und ggf. nur unter Inkaufnahme hoher Streuverluste durch überregionale Angebote erreicht werden können? Ist eine Werbeschaltung zeitlich so steuerbar, dass sie zum Produkt passt? Für das Wochenangebot im Supermarkt wäre z. B. eine Monatszeitschrift als Werbeträger ungeeignet. Buchungszeiträume und Stornomöglichkeiten beeinflussen die Planbarkeit und Flexibilität der einzelnen Werbeträger. So ist es nicht bei allen Medienanbietern möglich, Werbung kurzfristig zu schalten, teilweise werden die Werbemittel Wochen vor dem Erscheinungstermin benötigt. Gleichzeitig sind die absoluten Werbepreise ein wesentliches Entscheidungskriterium, da je nach Höhe des Mediabudgets bestimmte Werbeträger aus finanziellen Gründen nicht in Frage kommen. Die kleinteilige Steuerbarkeit und der relativ niedrige Preis von Online-Werbung haben dazu geführt, dass viele Medien ihre Buchungsmöglichkeiten auch außerhalb ihrer Online-Angebote flexibilisiert haben. Sie ermöglichen häufig kürzere Vorlaufzeiten oder bieten mehr Segmentierungen an, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Entscheidungsgrundlage für die Werbeträgerauswahl sind vor allem quantitative Kriterien, die angeben, wie viele Personen erreicht werden. In der Regel kann die Kontaktzahl nicht direkt gemessen werden, da z. B. nicht klar ist, ob die Werbeseite in der Zeitschrift tatsächlich aufgeschlagen wird oder ob jemand vor dem Fernseher sitzt. Und auch bei Online-Werbung ist nicht immer klar, ob die Website nicht von einem Bot aufgerufen wurde oder ob ein Banner außerhalb des sichtbaren Bereichs platziert wurde. In der Praxis wird daher meist die Reichweite als Kontaktmaß verwendet. Basis ist dabei in der Regel eine erfassbare Zahl, wie z. B. die verkaufte Auflage. Diese wird relativiert durch einen Wert, der die Nutzung berücksichtigt und meist aus einer Befragung stammt, z. B. die Anzahl der Leser:innen pro Exemplar. Die Reichweite gibt an, wie viele Personen bzw. Kontakte innerhalb der Grundgesamtheit bzw. Zielgruppe durch die Belegung des Werbeträgers mindestens einmal erreicht werden. Sie kann absolut oder prozentual als Anteil der erreichten Zielkontakte angegeben werden.

Die Nettoreichweite ist die Anzahl der Zielpersonen, die von einem Werbeträger oder einer Werbeträgerkombination mindestens einmal erreicht werden. Mediennutzer:innen, die durch mehrere Schaltungen mehrfach erreicht werden, gelten dabei nur als ein Kontakt. Anders verhält es sich bei der Bruttoreichweite, dem sogenannten

Werbedruck. Hier werden die mehrfach erreichten Personen systematisch berücksichtigt, der Wert umfasst also die Anzahl der Kontakte, die durch die Belegung von Werbeträgern erzielt werden. Dies ist wichtig, da die meisten Werbeziele nur durch Mehrfachkontakte erreicht werden können. So können z. B. 100.000 Kontakte dadurch erzielt werden, dass 100.000 Personen einmal mit einem Werbeträger erreicht werden (Nettoreichweite = 100.000 = Bruttoreichweite) oder 10.000 Personen zehnmal (Nettoreichweite = 10.000; Bruttoreichweite = 100.000). Wird bei der Bruttoreichweite zusätzlich die Größe der Zielgruppe berücksichtigt, spricht man von Gross Rating Points (GRP), der Bruttoreichweite in der Zielgruppe in Prozent. Werden also in einer Zielgruppe von einer Million Personen 700.000 Personen erreicht, ergibt sich eine Nettoreichweite von 70 %. Jede Person in der Zielgruppe hat den Spot viermal gesehen, so dass die Bruttoreichweite 2,8 Mio. Kontakte in der Zielgruppe beträgt. Die Kennzahl GRP von 280, die sich aus der Nettoreichweite in Prozent (70) multipliziert mit dem Durchschnittskontakt (4) ergibt, ist ein Leistungsindikator für den Werbedruck.

Bei Medien mit Einzelerfassung der Nutzung und damit der Möglichkeit der Buchung von Einzelkontakten sind Werbeträgerreichweite und Werbebotschaftsreichweite entkoppelt. Ein Werbekunde legt fest, dass pro entsprechender Kontaktchance maximal ein bestimmter Betrag bezahlt wird. Ob diese Kontaktchance dann ein Bannerplatz ist, der – mit unterschiedlichen Inhalten – 100.000 Mal am Tag belegt wird, oder in einem unbekanntem Blog nur drei Mal am Tag, ist dabei unerheblich.

Bei Medien ohne individuelle Nutzungserfassung, also Printmedien, Radio und Fernsehen, ist die Zielgruppenaffinität ein wichtiges Merkmal zur Beurteilung eines Werbeträgers. Sie gibt an, inwieweit die Zielgruppe des Mediums mit der Zielgruppe des beworbenen Produkts, der Marke oder der Dienstleistung übereinstimmt. Die Affinität muss daher für jeden Werbeträger individuell ermittelt werden. Will ein Unternehmen beispielsweise seine Biermarke bewerben, sollte es einen Werbeträger auswählen, der von Biertrinker:innen genutzt wird, also z. B. den Werbeblock vor der Fußballübertragung. Ein Unternehmen, das für teure Handtaschen werben möchte, würde mit einem Spot im gleichen Werbeblock große Streuverluste erleiden und sollte sich einen geeigneteren Werbeträger suchen. „Möglichst alle Mitglieder der Zielgruppe sollen auch Mitglieder des Publikums sein (Maximierung der Zielgruppen-Ausschöpfung) [...]. Möglichst kein Nicht-Mitglied der Zielgruppe soll Mitglied des Publikums sein (Minimierung der Streuverluste)“ (Hasebrink, 1997, S. 267–268). Der Affinitätsindex als Vergleichsgröße setzt den Anteil der Nutzer:innen des Mediums, die zur Zielgruppe gehören (Zielgruppenanteil z. B. 70 %), ins Verhältnis zum Zielgruppenanteil in der Gesamtbevölkerung (z. B. 45 %) und multipliziert ihn mit 100. Ein Affinitätsindex über 100 (im Beispiel: 155) gilt in der Mediaplanung als positiv, da mit diesem Werbeträger überproportional viele Zielgruppenmitglieder erreicht werden. Allerdings bedeutet auch eine optimale Zielgruppenaffinität eines Werbeträgers nicht, dass alle Zielgruppenmitglieder erreicht werden, da die Reichweite des Werbeträgers insgesamt geringer sein kann.

Bei Medien mit individueller Nutzungsmessung – also allen Formen der Online-Werbung von Social Media bis IPTV, von In-Game bis Webradio – ist die Aussteuerung

nicht an die Zielgruppe des Medieninhalts gebunden. Vielmehr werden Zielgruppen über ihr bisheriges Verhalten definiert (Behavioral Targeting). Sowohl die Werbebotschaft als auch die Werbeplatzierung orientieren sich am vorangegangenen Such-, Nutzungs- und Transaktionsverhalten der Nutzer:innen. Über Cookies oder Log-In-Daten werden die Inhalte eines Online-Angebots zusammen mit dem Such-, Nutzungs- und Transaktionsverhalten bestimmter IP-Adressen registriert und, wenn möglich, mit den hinter der IP-Adresse liegenden soziodemografischen Daten der Nutzer:innen zu Profilen kombiniert. Werbung wird dann unabhängig vom Inhalt passend zu dem Profil der Nutzer:in ausgespielt. Die Datenbasis für die Profile kann sowohl aus Kund:innendateien und Log-ins der Plattformen als auch durch Zukauf von Datenhändlern generiert werden. Anbieter wie z. B. *Alphabet (Google, YouTube)* und *Meta (Instagram, WhatsApp, Facebook)* verfügen aufgrund des Datenaufkommens ihrer Plattformen über eine große Menge an werberelevanten Daten, die dafür genutzt werden können. Damit wissen sie oft mehr über die Nutzer:innen eines Medienangebots als die Anbieter selbst. Als Reaktion darauf versuchen Medienunternehmen, Login-Allianzen aufzubauen, um ihr Wissen über ihre Rezipient:innen zu erweitern und zu teilen (Janke, 2022).

Um einen Leistungsvergleich zwischen Werbeträgern unabhängig von der Anzahl der jeweils erreichten Personen zu ermöglichen, werden Kosten und Leistungen ins Verhältnis gesetzt. Die daraus resultierende Kosten-Nutzen-Kennzahl ist der Tausend-Kontakt-Preis (TKP). Er gibt an, wie viel es kostet, mit der Belegung eines Werbeträgers 1.000 Kontakte (Bruttoreichweite) zu erzielen. Die Qualität der Kontakte bleibt dabei unberücksichtigt. Im Online-Bereich wird der TKP als Cost per Mille (CPM) bezeichnet und ist für Display-Werbung weit verbreitet. Daneben haben sich aber auch andere Rentabilitätsmaße durchgesetzt, die Provisionen entweder pro Klick (Cost per Click, CPC), pro Adresseingabe (Cost per Lead, CPL) oder pro getätigter Bestellung (Cost per Order, CPO) vorsehen.

Bei den qualitativen Bewertungskriterien ist u. a. zu berücksichtigen, welche Nutzungssituation für das Werbemittel typisch ist und inwieweit diese mit Kaufhandlungen verbunden ist. Kennzeichen der Nutzungssituation ist z. B. das Involvement der Nutzenden. Je nachdem, ob ein Medium, wie z. B. das Radio, überwiegend nebenbei genutzt wird, kann es entsprechend hoch oder niedrig gewichtet werden (Mediengewichte zwischen null und eins). Medien und damit Werbeträger unterscheiden sich auch darin, wie stark die Werberelevanz beim Publikum ausgeprägt ist. Während beispielsweise bei einer Filmvorführung im Kino das Publikum trotz reservierter Plätze 20 Minuten vor Filmbeginn anwesend ist und die Werbung sieht, ist das Publikum bei einem Streaming-Anbieter oft schon von einer einzigen Pre-Roll Ad genervt. Eine hohe Reaktanz kann auch ganz konkret zum Einsatz von Adblockern auf Seiten des Publikums führen, wodurch eine Werbebuchung unter Umständen wertlos wird (Çelik et al., 2022). Dementsprechend gehen einige Werbeträger auch aktiv gegen Adblocker vor, indem sie – mehr oder weniger erfolgreich – die Nutzung ihres Angebots bei aktivierten Adblocker unterbinden (Gupta & Panda, 2020). Bei der Kanalqualität und Wirkungsstärke geht es vor allem um die Art und Weise, wie Werbebotschaften vermittelt werden und wie viele

Sinneskanäle angesprochen werden können (auditiv vs. visuell vs. audiovisuell (multi-sensorisch)). Auch die Fähigkeit des Mediums, das Publikum zu binden, kann berücksichtigt werden. Damit lässt sich z. B. sehr gut Werbedruck aufbauen, weil der Anteil regelmäßiger Nutzer:innen am Publikum hoch ist. Bei der Glaubwürdigkeit und dem redaktionellen Umfeld geht es um Ausstrahlungs- bzw. Kontexteffekte des Mediums auf die Werbebotschaft. Diese können die gewünschte Werbewirkung begünstigen, wenn z. B. der redaktionelle Teil eines Medienangebots thematisch gut zur Werbebotschaft passt. Auch eine hohe Fach- bzw. Themenkompetenz oder eine Medienmarke mit positivem Image kann sich positiv auswirken.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es keine absolut guten oder schlechten Werbeträger gibt, sondern Werbeträger mit Eigenschaften, die sie jeweils mehr oder weniger geeignet machen, ein bestimmtes Werbeziel zu erreichen.

8.2 Werbeträgereigenschaften

Die Mediengattungen sowie die einzelnen Titel, Online-Angebote und Programme müssen sich an einer Vielzahl von Kriterien messen lassen. Bei der Auswahl der Werbeträger spielen die Mediengattungen nach wie vor eine wichtige Rolle (siehe Abschnitt 3.1). Für die Werbeproduktion ist die Übertragungstechnik relevant, denn ob eine Anzeige gestaltet, ein Werbespot gedreht oder zahlreiche Bannervarianten produziert werden müssen, macht sowohl finanziell als auch produktionstechnisch einen großen Unterschied. Auch die Erscheinungsweise spielt eine Rolle, denn sie bestimmt die Planungs- und Vorlaufzeiten, die vom Anzeigenschluss einen Monat vor Erscheinen bis zum Zeitpunkt des Aufrufs einer Website reichen können. Schließlich unterscheiden sich die Nutzungsmodalitäten je nach Mediengattung, was sich auf die Attraktivität als Werbeträger auswirken kann. So werden Zeitschriften häufiger in die Hand genommen und auch nach Wochen noch gelesen, was die Chance erhöht, dass eine Anzeige häufiger wahrgenommen wird. Ebenso unterscheiden sich die Mediengattungen in der Intensität der Zuwendung, dem Involvement bei der Nutzung.

Die Eigenschaften der Mediengattungen als Werbeträger kommen bereits in einer sehr frühen Phase der Mediaplanung zum Tragen. Der gesamte Planungsprozess kann nach Dahlem (2005) als „kalkuliertes Gefühl“ bezeichnet werden, weshalb es für Medien wichtig ist, mit einer grundsätzlichen Eignung als Werbeträger zu punkten. In Anlehnung an Hofsäss und Engel (2003), Schnettler und Wendt (2003) Dahlem (2008), Mellmann (2012) und Siegert und Brecheis (2025, im Erscheinen) lassen sich typische Eigenschaften der Mediengattungen als Werbeträger festhalten (siehe Tabelle 8.2, 8.3, 8.4 und 8.5). Dabei handelt es sich um eine pauschalisierende Beschreibung, die für konkrete Werbeträger oder konkrete Werbeformate nicht immer zutrifft oder irrelevant sein kann. So ist z. B. bei TV-Werbung zu unterscheiden zwischen Spartenangeboten (thematisch fokussiert, z. B. *Sport1*) und Vollprogrammen (thematisch breit gefächert, z. B. Vollprogramme wie *ZDF*, *ORF 1* oder *RTL*) sowie Verbreitungswegen, die mehr (IPTV) oder

Tabelle 8.2 Werbeträgereigenschaften von Printmedien (Quelle: Eigene Darstellung)

Werbeträger: Zeitungen (Z), Publikums- (PZ) und Fachzeitschriften (FZ)	
Steuerbarkeit der Buchung	flexibel und bei Z kurzfristig (=Vortag) buchbar, bei PZ und vor allem FZ längerer Vorlauf erforderlich
Belegungspreise	abhängig von Verbreitungsgebiet und Zielgruppe; im Vergleich eher hohe TKP
Reichweite	abhängig vom Verbreitungsgebiet, Gattungsreichweite bei PZ stark rückläufig; bei FZ traditionell eher reichweitschwach
Möglichkeit für Werbedruck	abhängig davon, ob Kauf- oder Abo-Titel; bei Abo-Titeln hoch, abhängig vom Erscheinungsintervall
Zielgruppenaffinität	Z geografisch gut segmentierbar, aber nationale Abdeckung schwierig; teils psychografisch segmentierbar (Elite- vs. Boulevard-Zeitungen); PZ meist sehr gut demografisch und psychografisch segmentierbar; FZ mit fachspezifische Zielgruppen (FZ); Jüngere werden kaum erreicht
Kanalqualität	Z mit vielfältigen Platzierungsmöglichkeiten (auch Beilagen); Darstellungsmöglichkeit statisch, aber in der Größe flexibel; eingeschränkte Druckqualität; beschränkt auf Bild und Text; oft hohe Seriosität und Glaubwürdigkeit; meist emotionsarme Darstellung PZ mit vielfältigen Platzierungsmöglichkeiten und Formaten (z. B. Beihefte, Warenproben); Darstellungsmöglichkeit: statisch; meist hohe Druckqualität; thematisch werbefreundliches Umfeld
Nutzung	aktive, intensive, mehrmalige und ortsunabhängige Nutzung; oft hohes Involvement
Image	abhängig von der Positionierung; Elite- und Qualitätszeitungen und PZ geeignet für hochpreisige Angebote
Eignet sich für...	Z für Abverkauf, Awareness, in Abhängigkeit von der Medienmarke auch für Imagewerbung; PZ für Imagewerbung, Markenaufbau, nur bedingt für Awareness

weniger (Satellitenverbreitung) Möglichkeiten der individualisierten Werbeauslieferung bieten.

Das dominierende Werbemittel in Zeitungen ist die Anzeige. Sie erlaubt die Kombination von Text und/oder Bild in Graustufen oder Farbe, zumindest innerhalb der Grenzen, die die Drucktechnik und das Zeitungspapier zulassen. Anzeigen können in der Größe stark variieren und die meisten Verlage erlauben auch eine flexible Platzierung. Preisbasis ist in der Regel der sogenannte Anzeigenrundpreis, der sich auf die Anzeigenfläche bezieht. Für den Vergleich mit anderen Medien ist dieser in Relation zur Anzahl der Leser:innen pro Ausgabe zu setzen und mit der Belegungsqualität zu relativieren. Allerdings sind zunehmend innovative Preisstrategien der Verlage zu beobachten. Viele Verlage bieten Kombi-Angebote für Zeitungsanzeigen und Werbeflächen in ihren Online-Angeboten an. Eine überregionale Abdeckung kann durch Kombi-Angebote erreicht

Tabelle 8.3 Werbeträgereigenschaften audiovisueller Medien – lineares Fernsehen und Video-Streaming (Quelle: Eigene Darstellung)

Werbeträger: lineares Vollprogramm (VP) und lineare Spartenprogramme (SP), Video-on-Demand und Live-Streaming (VoD)	
Steuerbarkeit der Buchung	längere Buchungszeiträume (vor allem für gute Werbeblöcke)
Belegungspreise	abhängig von Zielgruppe und Tageszeit; in absoluten Kosten als Werbeträger eher teuer wg. hoher Reichweiten
Reichweite	VP meist reichweitenstark; variiert im Tagesverlauf; SP eher reichweitenschwach
Möglichkeit für Werbedruck	gut möglich
Zielgruppenaffinität	bei VP eher heterogen; sendungsbezogen oder bei SP sehr gut demografisch und psychografisch segmentierbar
Kanalqualität	vielfältige Platzierungsmöglichkeiten; Darstellungsmöglichkeit: audiovisuell; hoher Impact, aber auch hohe Reaktanz auf Werbung; emotionsreiche Ansprache möglich
Nutzung	zunehmend flüchtige und Nebenbei-Nutzung; oft niedriges Involvement
Image	abhängig von der Positionierung
Eignet sich für...	schnelle, breite Bekanntmachung; Imagewerbung; Markenaufbau

werden, bei denen mehrere Verlage ihre Angebote gemeinsam anbieten (z. B. im Joint Venture *Republic* von *FAZ* und *SZ*). Darüber hinaus bieten Zeitungen Sonderwerbformen wie Beilagen, also Prospekte, Faltblätter oder Blätter, die der Zeitung beigelegt werden, oder die Möglichkeit, Titel- und Schlussseiten komplett für Werbebotschaften zu nutzen. So können Werbebotschaften bereits bei der Auslage und damit unabhängig vom Kauf wahrgenommen werden. Neben Anzeigen bieten Zeitungen auch integrierte Werbung an. Was euphemistisch als Native Advertising bezeichnet wird, sind meist bezahlte Beiträge mit mehr oder weniger versteckten Werbebotschaften, die redaktionelle Inhalte imitieren (Lobigs, 2014).

Auch bei den Zeitschriften ist die Anzeige das wichtigste Werbemittel. Größe und Platzierung sind flexibel, je nach Titel dominieren oft bestimmte Formate (z. B. ganzseitig). Die Motive sind meist bildorientiert und farbig. Das Papier ist hochwertiger als bei Zeitungen und bietet dadurch mehr Gestaltungsmöglichkeiten wie Glanz, Prägung, Duft und dergleichen. Damit bieten Zeitschriften potenziell den hochwertigsten, auch haptischen Werbekontakt. Der geringere Druckaufwand ermöglicht technisch eine bessere Qualität und ggf. auch regionale Differenzierungen, bedeutet aber immer auch eine längere Vorlaufzeit. Eine Herausforderung bei der Werbung in Zeitschriften kann darin bestehen, dass sie aufgrund ihrer thematischen Ausrichtung für mehrere Wettbewerber gleichermaßen der Werbeträger der Wahl und damit für keinen der Wettbewerber

Tabelle 8.4 Werbeträgereigenschaften auditiver Medien – Radio, Podcast und Musik-Streaming (Quelle: Eigene Darstellung)

Werbeträger: Radio (R), Podcast (P) und Musik-Streaming (M)	
Steuerbarkeit der Buchung	sehr flexibel buchbar, bei P und M auch Programmatic möglich
Belegungspreise	abhängig von der Zielgruppe und Tageszeit (R); in absoluten Kosten als Werbeträger eher günstig
Reichweite	abhängig von technischer Reichweite; variiert im Tagesverlauf; M und P bei jungen Zielgruppen weit verbreitet
Möglichkeit für Werbedruck	regionaler Werbedruck möglich (R), bei (M) und (P) individuell skalierbar
Zielgruppenaffinität	geografisch meist gut segmentierbar; teils psychografisch über Musikausrichtung, teils tageszeitlich segmentierbar (R), bei (M) und (P); gezielte Ansprache auf Basis von individuellen Nutzungsprofilen möglich
Kanalqualität	Darstellungsmöglichkeit: auditiv; nur für unkomplizierte Sachverhalte und Botschaften; bei P starke Integration und Imagetransfer von Hosts möglich
Nutzung	Parallelnutzung, Nebenbei-Medium; niedriges Involvement bei (R&M), teilweise starkes Involvement bei (P); Außer-Haus-Nutzung möglich
Image	abhängig von Positionierung und Musikbezug
Eignet sich besonders für...	Abverkauf, zeitlich befristete Angebote; Promotions; Reminder-Werbung

exklusiv ist (in einer Ausgabe der *Vogue* findet sich ggf. sowohl Werbung für *Tom Ford* als auch für *Stella McCartney*).

Das typische Werbemittel in **audiovisuellen Medien** ist der Werbespot. Er kombiniert gesprochenen, manchmal auch statischen oder animierten Text, Musik, Gesang, Geräusche, Standbilder und bewegte Bilder mit einer Länge von bis zu 30 Sekunden. Längere Spots sind als Werbekurzfilme oder Teleshopping möglich, aber aufgrund der hohen Schaltkosten pro Sekunde im linearen Fernsehen zu attraktiven Sendezeiten meist nur in der Neben- oder Spätzeit möglich. Bei non-linearen Angeboten ist eher die Aufmerksamkeitsspanne der Nutzer:innen der limitierende Faktor. Längere Formate sind jedoch als unterhaltende Dauerwerbesendungen oder als sogenannte Own Media möglich, bei denen Werbetreibende selbst Programm machen, statt ihre Botschaft im redaktionellen Programm zu platzieren (siehe Fallbeispiel 5.1 in Abschnitt 5.2.1). Die Kombinationsmöglichkeiten von Bild und Ton ermöglichen im Vergleich zur Printwerbung einen hohen Grad an Emotionalisierung und Suggestivität. Die Werbeerinnerung kann durch die Kombination von Basis- und Erinnerungsspots gesteigert werden. Auf einen ersten sogenannten Basisspot für ein Angebot folgen mehrere Spots für andere Werbeobjekte, danach erinnert ein Reminder (Erinnerungsspot) an das erste Angebot. Zahlreiche

Tabelle 8.5 Werbeträgereigenschaften von Online-Angeboten (Quelle: Eigene Darstellung)

Werbeträger: Online-Angebote	
Steuerbarkeit der Buchung	sehr flexibel buchbar
Belegungspreise	abhängig von Zielgruppe und Themen; in absoluten Kosten als Werbeträger meist günstig; häufig müssen nur erfolgreiche Auspielung bezahlt werden (Cost per Click, CPC)
Reichweite	absolute Reichweite selbst bei älteren Nutzer:innen hoch
Möglichkeit für Werbedruck	Werbedruck auch auf Basis von Soziodemografie und Nutzungs- bzw. Kaufhistorie personalisiert möglich
Zielgruppenaffinität	technisch sehr gut segmentierbar; teils demografisch und psychografisch segmentierbar; teils auf der Basis der Nutzungshistorie (Personalisierung)
Kanalqualität	vielfältige Platzierungs- und Formatmöglichkeiten; Darstellungsmöglichkeit: audiovisuell und interaktiv; Personalisierung möglich, mit entsprechendem Aufwand bei der Werbemittelproduktion
Nutzung	aktive Nutzung; je nach Interaktivität hohes Involvement
Image	abhängig von konkretem Angebot, Positionierung und Themenbezug
Eignet sich besonders für...	Imagewerbung; Transaktion

Sonderwerbformen im Fernsehen versuchen kreativ mit dem Trennungsgesetz umzugehen, das früher eine klare Trennung von Inhalt und Werbung vorsah, heute aber häufig nur noch eine Kennzeichnungspflicht vorsieht (von Rimscha, 2024). Ziel ist es meist, durch eine stärkere Integration der Werbung in den redaktionellen Inhalt entweder die Werbeabsicht weniger offensichtlich zu machen, der Werbevermeidung entgegenzuwirken oder den Imagetransfer vom Inhalt auf das beworbene Produkt zu erleichtern.

Das lineare Fernsehen bietet vor allem in den älteren Publikumssegmenten noch hohe Reichweiten. Diese Reichweite ist jedoch generisch, sodass Werbetreibende oft hohe Streuverluste in Kauf nehmen müssen. Internetbasierte Streaming-Dienste können dagegen für ihre Gesamtreichweite detaillierte individuelle Rezipient:innenprofile liefern, sodass Werbung gezielt angesteuert werden kann. Als Reaktion darauf versuchen auch die TV-Vermarkter selbst, mehr Informationen über ihr Publikum zu sammeln, um eine bessere Segmentierung im Rahmen des sogenannten Addressable TV zu ermöglichen.

Auch bei den *auditiven Medien* sind Spots das wichtigste Werbeformat, in diesem Fall allerdings nur mit Sprache, Geräuschen und Musik als Gestaltungsmittel. Diese Beschränkung führt dazu, dass Audio-Werbung häufig eher für Erinnerungsspots eingesetzt wird, um ein Produkt oder eine Dienstleistung durch häufige Wiederholungen beim Publikum präsent zu halten. Auditive Werbung ist kostengünstig in der Produktion und die Schaltkosten sind bei regionalen Hörfunkprogrammen überschaubar, dementsprechend wird sie auch gerne von regionalen Werbetreibenden mit kleineren Budgets eingesetzt. Rein akustisch ist die Trennung von Werbung und redaktionellem Inhalt oft weniger

deutlich und so finden sich auch im Bereich der auditiven Werbung viele Formate, die auf Integration setzen, sei es der Sponsorenjingle zum Wetter im Radio oder die vom Host selbst vorgelesene Produktwerbung innerhalb des Podcasts. Während im Radio die Segmentierung meist über Musikgenres als Zielgruppen funktioniert, ist bei Podcasts und Musik-Streaming Programmatic Advertising möglich, also die individuelle Auspielung von Werbebotschaften basierend auf dem Profil der Hörer:innen.

Werbung in **Online-Medien** kann grundsätzlich zwei verschiedene Formen annehmen. Im einen Fall handelt es sich um eine mehr oder weniger direkte Übertragung von Werbeflächen vom Analogen ins Digitale. Anstelle einer Anzeige in der Zeitung neben dem gedruckten Artikel kann ein Online-Nachrichtenanbieter einen Banner neben dem Artikel auf seiner Website platzieren. Der Unterschied zu dieser Display-Werbung besteht vor allem darin, dass ein Banner mehr technische Möglichkeiten bietet, auch Bewegtbilder zu integrieren. Im zweiten Fall sind Online-Medien eine von vielen möglichen Werbeformen im Internet. In der Online-Werbebranche wird der Begriff Publisher entsprechend generisch für Anbieter von Werbekontakten verwendet. Online-Angebote klassischer Medien konkurrieren hier mit Mobile Games, Online-Shopping-Sites, E-Mail-Anbietern – kurz: mit allen Angeboten im Internet.

Bei der ersten Variante werden noch viele Werbeplätze fest verkauft. D. h. alle Besucher einer Website sehen z. B. am Montagmorgen von 09:00 Uhr bis 11:00 Uhr den gleichen Banner neben dem Logo der Newswebsite. Die Segmentierung erfolgt wie bei den klassischen Medien nach Zeit und Ort (ermittelt über die IP-Adressen). Als Vorteil gegenüber Print-Anzeigen oder TV-Spots ist grundsätzlich eine Interaktivität ohne Medienbruch möglich. Der Klick bzw. Tap auf das Banner führt direkt zum beworbenen Angebot.

Bei der zweiten Variante, dem Programmatic Advertising, steht ein:e erreichte:r Konsument:in und nicht der Werbeplatz im Vordergrund (McGuigan, 2019). Die Werbetreibenden definieren im Voraus, welche Konsument:innen sie interessieren und wie viel sie maximal für einen Kontakt bezahlen wollen. Sie stellen eine Vielzahl von Varianten ihres Werbemittels (z. B. Banner oder Videos in verschiedenen Größen) auf einem Ad Server zur Verfügung. Werbeplatzanbieter definieren im Vorfeld, welche Werbemittel sie anbieten. Konsument:innen hinterlassen bei ihrer Internetnutzung Spuren (durch Cookies, Logins, Einkäufe etc.), die auf ihre Eigenschaften und Interessen schließen lassen und zu Profilen zusammengefasst werden können. Ruft ein:e Konsument:in nun eine bestimmte Website oder App auf, meldet der Betreiber oder sein Dienstleister dies an einen Marktplatz, eine sogenannte Ad Exchange. Dort wird der entsprechende Werbeplatz versteigert. Alle Werbetreibenden, zu deren Zielgruppe die Person passt, bieten auf den Werbekontakt. Das Werbemittel des Höchstbietenden erhält den Zuschlag und wird auf der Website oder in der App ausgespielt. Der Prozess läuft automatisiert ab und dauert im Idealfall nicht länger als der Seitenaufbau. Search- und Retail-Advertising funktionieren im Prinzip ähnlich, allerdings entscheiden hier nicht die Eigenschaften der Internetnutzer:innen, welche Werbung ausgespielt wird, sondern die gesuchten Begriffe oder Waren, auf die die Werbetreibenden bieten können.

Auch in der Online-Werbung gibt es Bestrebungen, Werbung in Inhalte zu integrieren, sei es, dass Influencer Produkte „testen“ (van Driel & Dumitrica, 2021) oder dass automatisch generierte Webseiten redaktionelle Inhalte vortäuschen, um Konsument:innen auf das Angebot eines Anbieters zu lenken. Integrationen sind weniger aufwendig und haben einen Glaubwürdigkeitsvorteil. Dieser Glaubwürdigkeitsvorteil geht mit höheren Kosten einher, insbesondere im Vergleich zur meist sehr kostengünstigen automatisierten Display-Werbung.

8.3 Weitere Eigenschaften eines guten Werbeträgers

Die Auflistung der Werbeträgereigenschaften hat bereits gezeigt, dass jede Mediengattung als Werbeträger Vor- und Nachteile hat, weshalb in der Praxis vor allem bei größeren Kampagnen immer eine Kombination von Werbeträgern eingesetzt wird. Ein weiteres Leistungskriterium ist daher, inwieweit ein Werbeträger mit anderen kombiniert werden kann. Eine verbreitete Kombination im regionalen und lokalen Bereich ist nach wie vor die von Zeitungen und Radio. Prominente Produktplatzierungen in Blockbuster-Filmen werden regelmäßig von Plakaten begleitet. Keine Werbekampagne kommt heute mehr ohne Online-Werbung aus, und auch hier werden unterschiedliche Werbeträger genutzt, Social Media ebenso wie Werbeflächen in redaktionellen Medien oder Mobile-Games. Orientiert man die Werbeauspielung allein an den Eigenschaften der adressierten Nutzer:innen, können letztlich alle von diesen Personen genutzten Inhalte kombiniert werden. Die Kombination von Werbeträgern (z. B. fünf Anzeigenschaltungen in der Woche Y auf Newswebseite Y in Kombination mit fünf Radiospots in der Woche Y täglich vor den Morgennachrichten) zur Optimierung der Reichweite oder anderer Kriterien wird als Mediamix bezeichnet.

Crossmediale Werbung geht über die einfache Addition von Schaltungen hinaus: „(1) Die Werbemittel einer Werbekampagne unterscheiden sich inhaltlich oder formal voneinander. (2) Sie sind funktional miteinander verknüpft und entfalten ihre maximale Wirkung aus ihrem Zusammenspiel (komplementär oder sogar konditional)“ (Schweiger, 2016, S. 303). Es geht also um die inhaltliche Konsistenz der Botschaft, die sich aber unterschiedlicher Werbeträger bedient, sodass sich die jeweiligen (geplanten) Werbewirkungen gegenseitig ergänzen und die Botschaft verstärken. Damit ist die Kombinations- und Crossmedia-Fähigkeit ein weiteres wichtiges Leistungsmerkmal von Werbeträgern.

Fallbeispiel 8.1: Context matters – Der Einfluss von Medienumfeld auf Werbeleistung

Der Einfluss des Medienumfelds auf die Werbewirkung ist intuitiv leicht nachvollziehbar und vielfach untersucht. Eine häufig gestellte Frage ist die nach dem Einfluss des Content-Fits, also ob eine inhaltliche Passung die Werbeleistung verbessert. Eine Metaanalyse zu dieser Frage (Kwon et al., 2019) zeigt, dass die

Werbeerinnerung durch inhaltliche Passung verbessert wird. Programmatic Advertising blendet diesen Kontext häufig aus. Die Auspielung wird von der Frage geleitet, wer mit welchen Eigenschaften als Konsument:in erreicht werden kann, nicht wo das geschieht. Dies kann zu unglücklichen Kombinationen von Werbebotschaft und Kontext führen. Einige Social-Media-Kanäle haben sich diesem Thema verschrieben und sammeln Beispiele für Fehlschläge, bei denen Werbung und Inhalt nicht oder auf unfreiwillig komische Weise zusammenpassen. Wenn eine Fluggesellschaft neben einem Artikel über Abschiebeflüge wirbt oder eine Bank neben einem Artikel über einen Bestechungsskandal Anlagemöglichkeiten anpreist, weckt das Layout der Werbung in Kombination mit dem Inhalt unpassende oder negative Assoziationen (siehe Abbildung 8.4).

Ein Teil dieser Probleme kann durch sogenannte White- oder Blacklists gelöst werden, d. h. Positivlisten der Werbetreibenden, in welchen Kontexten sie erscheinen möchten und Negativlisten, in welchen Kontexten sie nicht erscheinen möchten, auch wenn dies einen Kontakt mit Nutzer:innen der anvisierten Zielgruppe bedeuten würde. So werden regelmäßig Angebote ausgeschlossen, die zumindest teilweise pornografische oder politisch extremistische Inhalte veröffentlichen. Beispiele wie in den Screenshots dargestellt können so aber nicht verhindert werden.

Die redaktionellen Medien können also die Relevanz des Kontexts (=Werbem Umfeld) als Argument nutzen, weshalb es sich für Werbetreibende weiterhin lohnen soll, in den Medien direkt und werbeplatzbezogen zu werben, obwohl sie eine weniger genaue Zielgruppen- bzw. Zielpersonenansprache ermöglichen. Dabei geht es nicht nur um die inhaltliche Übereinstimmung, sondern auch um die Glaubwürdigkeit des Kanals.

Mit der Verschärfung der Datenschutzbestimmungen sowohl in Europa als auch in den USA wird es schwieriger, Informationen für eine sehr kleinteilige Segmentierung und Zielgruppenansprache zu sammeln. Andererseits haben auch die Vertreter des Programmatic Advertising erkannt, dass es eben einen Unterschied macht, ob Werbung für Produkte für Kleinkinder auf einem Elternblog oder innerhalb einer Rezeptsammlung platziert wird. Entsprechend versuchen Branchenvertreter, den Kontext in das Programmatic Advertising zu integrieren. Werbetreibende sollen die gewünschten Umfelder spezifischer als bisher definieren und Werbeplatzanbieter die Umfeldeigenschaften und Themen genauer beschreiben, um auch diese Informationen für die Werbeauslieferung und Preisbildung nutzen zu können (Vallina, 2023). So könnte im Beispiel in Abbildung 8.3 der Anbieter von Herrenmode festlegen, dass er im Wirtschaftsteil erscheinen möchte, aber nicht neben Artikeln, in denen es um mögliches Fehlverhalten von Anzugträgern geht.

The screenshot shows the Spiegel website interface. At the top, there's a red navigation bar with 'SPIEGEL Wirtschaft' on the left and 'Abonnement' and 'Anmelden' on the right. Below the navigation bar, there's a breadcrumb trail: 'Startseite > Wirtschaft > Panama Papers > »Panama Papers«: Hauptverantwortliche des Finanzskandals vor Gericht'. The main article is titled '»El Alemán« und seine Rolle in einem der weltgrößten Steuerskandale' under the sub-header 'Prozess in Panama'. The article text mentions 'Acht Jahre nach der Enthüllung der »Panama Papers« stehen die Hauptverantwortlichen des Finanzskandals vor Gericht. Es geht um Geldwäsche in großem Stil. Im Zentrum: der Deutsche Jürgen Mossack.' and is attributed to 'Von Bastian Obermayer und Frederik Obermaier' dated '10.05.2024, 12.01 Uhr'. To the right of the article is a large advertisement for ETON clothing, featuring a man in a dark blue suit and tie. Below the article, there's a 'S+' logo and a call to action: 'Diesen Artikel weiterlesen mit SPIEGEL+'. At the bottom, it says 'Sie haben bereits ein Digital-Ab? Zum Login'.

Abbildung 8.3 Werbung oder Illustration zum Artikel? (Quelle: Screenshot vom *Spiegel*, Obermayer & Obermaier, 2024)

(Anmerkung: Das Publikum könnte das Model für den im Artikel genannten Angeklagten halten und damit den werbenden Bekleidungshersteller mit dem Skandal in Verbindung bringen)

The screenshot shows the Spiegel website interface. At the top, there's a red navigation bar with 'SPIEGEL Politik' on the left. Below the navigation bar, there's a breadcrumb trail: 'Berufsschule in Nürnberg'. The main article is titled 'Krawalle bei Abschiebung' under the sub-header 'Berufsschule in Nürnberg'. The article text mentions 'Krawall an einer Berufsschule: Die Polizei hat in Nürnberg einen 20-Jährigen Berufsschüler aus Afghanistan in Abschiebebewahrsam genommen. Dabei kam es zu Ausschreitungen mit rund 300 Gegendemonstranten.' Below the article is a video player showing a scene with police and people, with a caption: 'POLIZEI SETZT PFEFFERSPRAY EIN DREI VERLETZTE POLIZISTEN, MEHRE FESTAUFNAHMEN'. To the right of the article is a large advertisement for ColorLine ferries, featuring a ferry boat on the water. The ad includes the ColorLine logo, the text 'NACH NORWEGEN', and a price tag: '2 P. + 1 Pkw ab 118 €'. At the bottom of the ad, it says 'FÄHRERFAHRTEN MIT COLOR LINE' and 'MEHR DAZU'.

Abbildung 8.4 Reisen ist nicht gleich reisen (Quelle: Screenshot vom *Spiegel*, SPIEGEL-Verlag, 2017)

(Anmerkung: Die Fährgesellschaft möchte wahrscheinlich nicht mit unfreiwilliger globaler Mobilität in Verbindung gebracht werden)

Aus Sicht der Werbetreibenden ist es über den geeigneten Werbekontext (siehe Fallbeispiel 8.1) hinaus attraktiv, wenn ein Medium zusätzlich willens und in der Lage ist, neben Werbeflächen auch Möglichkeiten für den Transport und die Integration von Werbebotschaften in den redaktionellen Teil bereitzustellen (integrierte Werbung). Einerseits erhofft man sich hier einen positiven Image- bzw. Glaubwürdigkeitstransfer vom Medieninhalt auf das beworbene Gut, andererseits spielt wohl auch eine Rolle, dass integrierte Werbung vom Publikum nicht immer zuverlässig als solche erkannt wird und so Reaktanz vermieden werden kann. Aus normativer und auch wettbewerbsrechtlicher Sicht ist eine Vermischung von Werbung und redaktionellem Inhalt nicht wünschenswert. Die Unabhängigkeit der redaktionellen Arbeit kann dadurch untergraben werden und Schleichwerbung stellt einen unlauteren Wettbewerbsvorteil des Werbetreibenden gegenüber seinen Konkurrenten dar (von Rimscha, 2024). Neben der integrierten Werbung ist auch die wohlwollende redaktionelle Kommentierung durch Werbekunden im Rahmen des „Gefälligkeitsjournalismus“ problematisch (Siegert & von Rimscha, 2016). Dabei wird die Werbung nicht nur thematisch optimal in das redaktionelle Umfeld eingebettet, sondern die beworbenen Marken, Produkte und Dienstleistungen der Werbetreibenden werden auch redaktionell erwähnt. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Formate, bei denen Werbung in den redaktionellen Kontext bzw. das Programm integriert wird, z. B. Placements oder Influencer-Beiträge als redaktionell gestaltete Werbung. Dabei imitiert oder ersetzt die Werbung redaktionelle Inhalte oder wird so gezielt integriert, dass die redaktionellen Inhalte ganz von den Bedürfnissen der Werbetreibenden bestimmt werden (vgl. u. a. Hardy, 2018; Lauerer, 2021; Siegert & Brecheis, 2025, im Erscheinen). Ist die Marke bzw. die Werbebotschaft sogar Ausgangspunkt aller Überlegungen bei der Entwicklung von redaktionellen Inhalten oder Programmen, spricht man von Branded Entertainment. In diesem Fall steht die Werbung und nicht das Programm im Vordergrund. Inwieweit Medien für solche werbewirtschaftlichen Überlegungen oder für völlig neue Werbeformen offen sind, ist in Abhängigkeit von den jeweiligen Kampagnen- und Werbezielsetzungen ein selektionsrelevanter Vorteil.

8.4 Zusammenfassung

Ein Medium ist dann ein guter Werbeträger, wenn es die Erwartungen der werbetreibenden Wirtschaft als Nachfrager kontinuierlich erfüllt. Diese Erwartungen spiegeln sich in den verschiedenen formalen, quantitativen und qualitativen Beurteilungskriterien der inter- und intramedialen Selektion wider. Bei Medien ohne individuelle Nutzungserfassung sind quantitative Kriterien wie die Reichweite am wichtigsten. Innerhalb dieser Kategorie sind wiederum die Auflage bei Printmedien, die Nettoreichweite, die Bruttoreichweite, GRP als Maß für den Werbedruck und die Zielgruppenaffinität die wichtigsten Größen. Um Werbeträger in ihrem Preis-Leistungs-Verhältnis zu vergleichen, wird der TKP herangezogen. Für Medien mit individueller Nutzungserfassung gelten dagegen dieselben Bedingungen wie für andere Online-Werbeträger:

Die Werbeplatzierung richtet sich in erster Linie nach dem bisherigen Verhalten der einzelnen Nutzer:innen einer Website oder App. Jeder Werbekontakt wird einzeln verkauft und bepreist. Qualitative Bewertungskriterien wie Nutzungssituation, Kanalqualität oder Glaubwürdigkeit werden ergänzend bei der Werbeträgerauswahl berücksichtigt. Dabei zeichnen sich die verschiedenen Mediengattungen jeweils durch spezifische Vor- und Nachteile aus. Häufig kann kein einzelner Werbeträger alle Erwartungen der Werbetreibenden erfüllen, zum Teil widersprechen sie sich auch. Insofern geht es für die Werbetreibenden darum, vor dem Hintergrund ihrer Werbe- und Kommunikationsziele den geeigneten Mix an Werbeträgern zu finden. Es gibt also nicht den einen guten Werbeträger, der heraussticht, sondern jeweils gut geeignete Werbeträger.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Was ist der Unterschied zwischen Inter- und Intramediaselektion?
2. Welche formalen Kriterien stehen bei der Werbeträgerauswahl zur Verfügung?
3. Inwiefern unterscheidet sich die Auflage von der Reichweite? Was ist der Unterschied zwischen der Netto- und der Bruttoreichweite?
4. Was ist mit Zielgruppenaffinität gemeint und für welche Medien ist diese Maßzahl relevant?
5. Welche Vorteile als Werbeträger bietet das Video-Streaming im Vergleich zum linearen Fernsehen und umgekehrt?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Nöcker, R. (2021). *Ökonomie der Werbung: Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33692-9>
Der Autor ist Geschäftsführer beim *Gesamtverband Kommunikationsagenturen*. Er beschreibt die Werbung mit Fokus auf die Auftraggebenden und Agenturen. Damit werden die Interessen der Kunden der Medien verständlicher.
- Kleinjohann, M. (2024). *Grundlagen des Werbemanagements*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43643-8>
In Teil 2 des Buches werden die einzelnen Werbeträger mit ihren Charakteristika und jeweils möglichen Werbeformaten in großer Detailtiefe vorgestellt. Für jede Werbeträgergattung werden jeweils das Branchenvokabular übersetzt und die Begriffe klar erläutert.
- Wang, J., Zhang, W. & Yuan, S. (2017). Display advertising with real-time bidding (RTB) and behavioural targeting. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 11(4–5), 297–435. <https://doi.org/10.1561/1500000049>
Die Autor:innen erläutern, wie programmatische Werbung mit Echtzeit-Werbeplatzauktionen funktioniert, welche Strategien und Pricing-Modelle sich anbieten und wie Missbrauch entdeckt werden kann.

- von Rimscha, M. B. & Riemann, R. (2024). Developments in advertising markets and their effects on media companies. In U. Rohn, M. B. von Rimscha & T. Raats (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 185–200). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110793444-013>
Die Autoren beschreiben Veränderungen im Werbemarkt und diskutieren, wie sich dadurch Werbeformate verändern und welche Folgen das für die Medien(finanzierung) hat.
- Frey-Vor, G., Siegert, G. & Stiehler, H.-J. (Hrsg.). (2008). *Mediaforschung*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838528823>
Das Buch gibt einen kompletten Überblick über die Media- und Publikumsforschung, von den theoretischen Begründungen, über Zwecke, Ziele und Aufbau bis zu den Besonderheiten für einzelne Mediengattungen und den methodischen Herausforderungen. Der Fokus liegt auf traditionellen Medien.
- Ivanova, J. & Gawenda, A. (2021). *Online-Mediaplanung für Einsteiger*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31212-1>
Die Autorinnen beschreiben praxisorientiert und detailliert alle Phasen und Formen der Onlinewerbung und der Mediaplanung für diese Werbeträger.

Literatur

- Bruhn, M. (2009). Entscheidungskriterien und Methoden der Intramediaselektion. In M. Bruhn, F.-R. Esch & T. Langner (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Umsetzungen* (S. 859–889). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8078-6_41
- Çelik, F., Çam, M. S. & Koseoglu, M. A. (2022). Ad avoidance in the digital context: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, Artikel ijcs.12882. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12882>
- Dahlem, S. (2005). Kalkuliertes Gefühl – Grundlagen und Prinzipien bei der Werbeträgerauswahl. In W. Seufert & J. Müller-Lietzkow (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Werbung in den Massenmedien* (S. 35–58). Nomos.
- Dahlem, S. (2008). Werbeleistungen von Medien im Vergleich. In G. Melischek, J. Seethaler & J. Wilke (Hrsg.), *Medien & Kommunikationsforschung im Vergleich: Grundlagen, Gegenstandsbereiche, Verfahrensweisen* (S. 383–417). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90808-3_20
- Ettema, J. S. & Whitney, D. C. (Hrsg.). (1994). *Sage annual reviews of communication research: Bd. 22. Audienccemaking: How the media create the audience*. Sage.
- Frey-Vor, G., Siegert, G. & Stiehler, H.-J. (Hrsg.). (2008). *Mediaforschung*. UVK. <https://doi.org/10.36198/9783838528823>
- Gupta, R. & Panda, R. (2020). Block the blocker: Studying the effects of anti ad-blocking. *arXiv:2001.09434*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2001.09434>
- Hardy, J. (2018). Branded content: Media and marketing integration. In I. MacRury, J. Hardy & H. Powell (Hrsg.), *The advertising handbook* (4. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315558646-8>

- Hasebrink, U. (1997). Ich bin viele Zielgruppen: Anmerkungen zur Debatte um die Fragmentierung des Publikums aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. In H. Scherer & H.-B. Brosius (Hrsg.), *Zielgruppen, Publikumssegmente, Nutzergruppen: Beiträge aus der Rezeptionsforschung* (S. 262–280). Fischer.
- Hofsäss, M. & Engel, D. (2003). *Praxishandbuch Mediaplanung: Forschung, Studien und Werbewirkung, Mediaagenturen und Planungsprozess, Mediagattungen und Werbeträger*. Cornelsen.
- Ivanova, J., & Gawenda, A. (2021). *Online-Mediaplanung für Einsteiger*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31212-1>
- Janke, K. (19. Mai 2022). Auf Wiedersehen: ID-Lösungen: Können sie helfen, Nutzer auch ohne Third-Party-Cookies wiederzuerkennen? *Horizont* (20–21), 20.
- Kleinjohann, M. (2024). Grundlagen des Werbemanagements. *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-43643-8>
- Köhler, C., Mantrala, M. K., Albers, S., & Kanuri, V. K. (2017). A meta-analysis of marketing communication carryover effects. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 990–1008. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0580>
- Kwon, E. S., King, K. W., Nyilasy, G., & Reid, L. N. (2019). Impact of media context on advertising memory. *Journal of Advertising Research*, 59(1), 99–128. <https://doi.org/10.2501/JAR-2018-016>
- Lauerer, C. (2021). *Zaungespräche statt Brandschutzmauer*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34976-9>
- Lobigs, F. (2014). Native Advertising. *MedienWirtschaft*, 11(4), 39–41. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2014-4-39>
- McGuigan, L. (2019). Automating the audience commodity: The unacknowledged ancestry of programmatic advertising. *New Media & Society*, 21(11–12), 2366–2385. <https://doi.org/10.1177/1461444819846449>
- Mellmann, U. (2012). *Werbeträgereigenschaften als Basis der Werbefinanzierung verschiedener Medien: Analyse des branchenspezifischen Werbeverhaltens in Deutschland von 1991 bis 2010* [Dissertation]. Universität Zürich, Zürich. <https://doi.org/10.5167/uzh-76998>
- Nöcker, R. (2021). *Ökonomie der Werbung: Grundlagen – Wirkungsweise – Geschäftsmodelle* (3. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33692-9>
- Obermayer, B. & Obermaier, F. (2024). «El Alemán» und seine Rolle in einem der weltgrößten Steuerskandale. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/panama-papers-hauptverantwortliche-des-finanzskandals-vor-gericht-a-13db02b5-0d9d-46f4-a1ea-85f78f54f1d6>
- Schnettler, J. & Wendt, G. (2003). *Konzeption und Mediaplanung für Werbe- und Kommunikationsberufe: Lehr- und Arbeitsbuch für die Aus- und Weiterbildung*. Cornelsen.
- Schweiger, W. (2016). Crossmedia-Werbung und ihre Wirkung. In G. Siegert, W. Wirth, P. Weber & J. A. Lischka (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung* (S. 299–318). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18916-1_14
- Siegert, G. (1993). *Marktmacht Medienforschung: Die Bedeutung der empirischen Medien- und Publikumsforschung im Medienwettbewerbssystem*. Reinhard Fischer.
- Siegert, G. & Brecheis, D. (2025, im Erscheinen). *Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung* (4. Aufl.). Springer VS.
- Siegert, G. & von Rimscha, M. B. (2016). Der Einfluss der Werbung auf Medieninhalte. In G. Siegert, W. Wirth, P. Weber & J. A. Lischka (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung* (S. 183–198). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18916-1_9
- SPIEGEL-Verlag (Hrsg.). (2017). *Krawalle bei Abschiebung*. <https://www.spiegel.de/video/nuernberg-protest-gegen-abschiebung-eines-berufsschuelers-video-1771042.html>
- Unger, F., Durante, N.-V., Gabrys, E., Koch, R. & Wailersbacher, R. (2002). *Mediaplanung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen* (3. Aufl.). Physica-Verlag.

- Vallina, M. S. (2023, 1. August). *The context matters: Why contextual ads are a win-win for publishers and advertisers*. <https://wortise.com/blog/the-context-matters-why-contextual-ads-are-a-win-win-for-publishers-and-advertisers/>
- van Driel, L., & Dumitrica, D. (2021). Selling brands while staying “authentic”: The professionalization of Instagram influencers. *Convergence*, 27(1), 66–84. <https://doi.org/10.1177/1354856520902136>
- von Rimscha, M. B. (2025). Regulierung von Werbeinhalten. In H. Gundlach (Hrsg.), *Handbuch Medienregulierung: Handbuch für Wissenschaft und Studium* (3. Aufl., im Erscheinen). Nomos.
- von Rimscha, M. B. & Riemann, R. (2024). Developments in advertising markets and their effects on media companies. In U. Rohn, M. B. von Rimscha & T. Raats (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 185–200). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110793444-013>
- Wang, J., Zhang, W., & Yuan, S. (2017). Display advertising with real-time bidding (RTB) and behavioural targeting. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 11(4–5), 297–435. <https://doi.org/10.1561/1500000049>
- Webster, J. G., Phalen, P. F. & Lichty, L. W. (2014). *Ratings analysis: Audience measurement and analytics* (4. Aufl.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203112359>
- Winter, U. & Fritzen, T. (1999). Mediaplanung im Marketing-Mix. In W. M. Reiter (Hrsg.), *Werbeträger: Handbuch für die Mediapraxis* (9. Aufl., S. 396–435). Medien-Dienste.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW). (2002). *Werbung in Deutschland 2002*. edition ZAW.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW). (2012). *Werbung in Deutschland 2012*. edition ZAW.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW). (2024). *Werbemarkt nach Medien*. <https://zaw.de/branchendaten/werbemarkt-nach-medien/>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Warum gibt es Differenzen zwischen nationalen Medienangeboten?

9

Inhaltsverzeichnis

9.1 Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Modell als Analyserahmen für Medienmärkte	190
9.2 Kulturelle Unterschiede als Einflussfaktoren.	196
9.3 Unterschiede im politischen System als Einflussfaktoren	198
9.4 Zusammenfassung	200
Literatur.	201

Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Paradigma, Kulturunterschiede, Politische Einflüsse auf Medien, Regulierung, Marktstruktur

In der Wissenschaft geht es häufig um die Frage, warum die Dinge sind, wie sie sind. Meistens wird dabei nach internen und externen Einflüssen unterschieden, etwa wenn Verhaltensforscher:innen untersuchen, ob die Menschen von ihren Genen (intern) oder von ihren Erfahrungen in der Umwelt (extern) bestimmt sind (für diese Debatte wurde der Begriff ‚Nature vs. Nurture‘ geprägt). In der Medienökonomie gibt es analog auch konkurrierende bzw. sich komplementierende Erklärungen dafür, wie das Medienangebot bestimmt wird. Aus der einen Perspektive ist das Marktergebnis durch die jeweiligen Ressourcen der Unternehmen determiniert (intern), aus der anderen determiniert die Marktstruktur durch die gesetzten Rahmenbedingungen das Marktergebnis (extern).

Bevor wir uns diesen Perspektiven widmen, sehen wir uns zunächst ein Beispiel für unterschiedliche Marktergebnisse an. Dazu bietet es sich an, Marktergebnisse in zwei Ländern zu vergleichen – wir haben dazu ein deutsches und ein US-amerikanisches Crime-Fiction-Angebot herausgesucht (siehe Fallbeispiel 9.1).

Fallbeispiel 9.1: ‚Tatort‘ und ‚NCIS‘ als unterschiedliche Crime-Fiction-Formate

Der ‚Tatort‘ ist eine Krimireihe, die seit 1970 von den Sendern der *ARD*, dem *ORF* und dem *SRF* mit öffentlichem Programmauftrag gemeinsam produziert und ausgestrahlt wird. Gemeinsam bedeutet dabei nicht, dass Mitarbeitende von jedem Sender zusammenkommen, miteinander Drehbücher entwickeln und die Produktion in Auftrag geben. Vielmehr ist jeder Sender für die Produktion einzelner ‚Tatort‘-Sendungen, die in seinem Sendegebiet handeln, allein verantwortlich. Der ehemalige *WDR*-Redakteur Gunther Witte gilt als Vater der ‚Tatort‘-Reihe, da er 1969 das Konzept der Sendereihe als Antwort auf die erfolgreichen *ZDF*-Krimis entwickelte, und auch viele Jahre der ‚Tatort‘-Koordinator der *ARD* war. Dennoch ist der ‚Tatort‘ nicht allein seine kreative Vision, denn auch als Koordinator hatte er nicht die Freiheit und Autorität, die Sendereihe nach seinen Vorstellungen weiterzuentwickeln. Vielmehr spiegelt sich im ‚Tatort‘ die Struktur des deutschen Rundfunkmarktes wider: Der Rundfunkmarkt ist regional gegliedert, im Rahmen des Föderalismus ist Rundfunkpolitik in Deutschland Ländersache. Jede Landesrundfunkanstalt hat den Auftrag, die Bedürfnisse der Menschen im Sendegebiet zu bedienen und den kulturellen Besonderheiten Rechnung zu tragen. An den jeweiligen Standorten stellen die Sender immer auch einen Wirtschaftsfaktor dar, sei es durch eigene Produktionsstätten oder aber als Auftraggeber für die ansässigen Produktionsfirmen. Die Landesrundfunkanstalten sollen also sowohl kulturelle als auch ökonomische Leistungen für ihr Land erbringen. Darüber hinaus zeigt der Einbezug des österreichischen *ORF* und des Deutschschweizer *SRF*, dass Sprach- und Kulturräume für die Betrachtung von Märkten häufig wichtiger sind als die Grenzen von Nationalstaaten.

‚NCIS‘ ist eine Krimiserie, die seit dem Jahr 2003 auf dem Network *CBS* ausgestrahlt wird, und mit ‚NCIS Los Angeles‘, ‚NCIS New Orleans‘, ‚NCIS Hawai‘i‘ sowie ‚NCIS Sydney‘ zwischenzeitlich ganze vier Ableger hervorgebracht hat. Zur Serie sind Bücher, verschiedene Kleidungsartikel, Haushaltsgegenstände sowie Video- und mobile Games produziert worden. Die Serie wird von der Produktionstochter des Senders (*CBS Paramount Network Television*) gemeinsam mit der Firma des Produzenten Donald P. Bellisario hergestellt. Bellisario gilt gemeinsam mit Don McGill als Schöpfer der Serie, die selbst bereits als sogenannter Backdoor Pilot seiner von 1995 bis 2005 laufenden Krimiserie ‚JAG‘ begann. Ein Backdoor Pilot ist eine spezielle Art von Pilotepisode, die innerhalb einer bestehenden Serie ausgestrahlt wird, um das Publikum mit den Charakteren und dem Konzept einer potenziellen neuen Serie vertraut zu machen. Die Sendernetzwerke können die Reaktion des Publikums auf die neuen Charaktere und das Konzept beobachten, bevor sie eine vollständige Staffel in Auftrag geben.

Hier zeigen sich Unterschiede beider Märkte: In den USA sind die Produktionskosten oft höher, und die Netzwerke haben ein größeres finanzielles Risiko. Ein Backdoor Pilot kann helfen, dieses Risiko zu minimieren, indem er das Pub-

likum und die Akzeptanz des neuen Konzepts testet. In Deutschland sind die Produktionsbudgets oft kleiner, und die Finanzierung erfolgt – wie beim ‚Tatort‘ – häufig durch Rundfunkbeiträge und Koproduktionen. Es gibt weniger Druck, kommerziell erfolgreiche Serien zu produzieren, weshalb der Markt weniger auf neue Formate wie Backdoor Pilots angewiesen ist.

Amerikanische Zuschauer:innen sind zudem an eine Vielzahl von neuen Serien gewöhnt, die jährlich auf den Markt kommen. Das Fernsehen in den USA ist stark wettbewerbsorientiert, was die Netzwerke dazu zwingt, ständig innovative Methoden wie Backdoor Pilots zu nutzen, um neue Hits zu generieren. Die deutsche Fernsehkultur ist stark durch langlaufende Formate wie den ‚Tatort‘ geprägt, die regelmäßig neue Charaktere und Geschichten innerhalb eines etablierten Rahmens vorstellen. Zuschauer:innen sind an diese Form der Kontinuität gewöhnt und erwarten keine ständige Einführung neuer Serien durch Backdoor Pilots.

Die Ableger von ‚NCIS‘ wurden von jeweils anderen Autor:innen bzw. Produzent:innen vorgeschlagen und kreiert, die alle bereits vorher an der Produktion von ‚NCIS‘ beteiligt waren. Auch hier spiegelt sich die Struktur des Marktes wider: Der US-amerikanische Fernsehmarkt ist stark auf Erfolg und Einschaltquoten ausgerichtet. Spin-offs von erfolgreichen Serien sind weniger riskant, da sie bereits eine bestehende Zuschauer:innenbasis und ein bewährtes Konzept haben. Die Beteiligung von bereits etablierten Produzent:innen und Autor:innen an neuen Projekten stellt sicher, dass die Spin-offs eine gewisse Kontinuität und Qualität beibehalten. Der ‚Tatort‘ nutzt keine klassischen Spin-offs oder Backdoor Pilots, sondern führt neue Ermittler und Teams innerhalb der bestehenden Serie ein. Dies spiegelt die stabilere und weniger kommerziell getriebene Struktur des deutschen Marktes wider.

Darüber hinaus unterscheiden sich der ‚Tatort‘ und ‚NCIS‘ sowie dessen Ableger deutlich, was die Bildästhetik, die Art der Verbrechen und die Art der Polizeiarbeit angeht, obwohl beide dem Krimigenre zugeordnet werden können. Der Inhalt ist somit jeweils auf die Vorlieben des Marktes abgestimmt.

Die kurze Antwort auf die obige Frage lautet also: Deutschland hat den ‚Tatort‘ und die USA ‚NCIS‘, weil sich die Struktur der beiden Märkte unterscheidet. Jeweils andere Rahmenbedingungen führen zu einem unterschiedlichen Verhalten auf Angebots- und Nachfrageseite, und damit zu unterschiedlichen Marktergebnissen. Diese Unterschiede lassen sich mithilfe des Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigmas erklären (Haas & Wallner, 2008; Picard & Russi, 2012), welches nachfolgend zunächst in seiner ursprünglichen Form (Abschnitt 9.1.1) und dann mit seinen Erweiterungen und Anpassungen (Abschnitt 9.1.2, 9.1.3 und 9.1.4) vorgestellt wird. Anschließend werden Ansätze thematisiert, die Unterschiede im Medienangebot mit kulturellen Unterschieden (Abschnitt 9.2) und Unterschieden im politischen System (Abschnitt 9.3) erklären.

9.1 Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Modell als Analyserahmen für Medienmärkte

9.1.1 Basismodell

Theoretische Basis für den Zusammenhang von Angebot und Struktur ist das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (SVE) aus der Industrieökonomik (Bain, 1951a, b, 1956; Mason, 1939, 1949). Die Industrieökonomik geht im Gegensatz zur neoklassischen Markttheorie nicht vom perfekten Wettbewerb aus. Letzterer bezeichnet ein theoretisches Marktmodell, in dem vollständige Information vorliegt, zahlreiche Anbieter und Nachfrager existieren, alle Marktteilnehmer unmittelbar auf Veränderungen reagieren, Produkte homogen sind und es keine Marktzugangsbarrieren gibt. Diese idealisierten Bedingungen führen zu einer effizienten Allokation von Ressourcen und verhindern, dass einzelne Akteure Marktmacht erlangen. In der realen Welt kommen diese idealen Bedingungen jedoch selten oder nie vor, weshalb die Industrieökonomik reale Marktstrukturen und das tatsächliche Verhalten von Unternehmen untersucht, die oft von diesen Annahmen abweichen. Dazu berücksichtigt sie unvollständige und asymmetrische Informationen sowie externe Faktoren wie regulatorische Eingriffe, die die Marktstruktur, das Verhalten der Unternehmen und die Marktleistung beeinflussen. Auch werden Transaktionskosten – also der Aufwand für die Anbahnung eines Geschäfts – und Markteintrittsbarrieren berücksichtigt. Diese Marktunvollkommenheiten werden erfasst und auf ihre Auswirkungen auf das Verhalten der Marktteilnehmer hin untersucht, und damit auch, wie das Verhalten wiederum das Marktergebnis prägt.

Ziel von industrieökonomischen Analysen ist es meist, die Allokation (die Verteilung von Ressourcen) zu optimieren, das heißt der Gesamtnutzen der Nachfrage für die Konsument:innen soll bei minimalem Aufwand optimiert werden. Dies geschieht durch die Untersuchung und Verbesserung der tatsächlichen Marktstrukturen und des Verhaltens der Marktteilnehmer, um Effizienz und Gesamtnutzen zu steigern. Betrachtungsebene ist also jeweils ein ganzer Markt, eine Branche, und nicht ein einzelnes Unternehmen (das ja auch auf unterschiedlichen Märkten präsent sein kann) oder gar Produkt. Um die Leistung des Marktes insgesamt zu optimieren, müssen die Marktteilnehmer:innen ihre Ressourcen jeweils dort einsetzen (allozieren), wo sie am nützlichsten sind. Das Modell wird auch zur Untersuchung von Wettbewerbsmärkten angewendet, um etwa die Frage zu beantworten, ob der Wettbewerb auf einem bestimmten Markt funktioniert und wie gewünscht zu Fortschritt, Innovation und Verteilungsgerechtigkeit führt.

Das Struktur-Verhaltens-Ergebnis-Paradigma aus der Industrieökonomik eignet sich, Medienmärkte, das heißt die Produktion, den Vertrieb und den Konsum von Medien, zu analysieren. Es geht dabei um die Frage, inwieweit Ressourcen so alloziert sind, dass Medieninhalte produziert werden, die den Präferenzen von Publikum und Werbung entsprechen. Wichtig ist jedoch, sich zu vergegenwärtigen, dass unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen Begriffe unterschiedlich verwenden. Im Kontext der politischen Kommu-

nikation und Medienpolitik wird Medienstruktur verstanden als „the diverse relationships between media organizations and different actors in upstream and downstream markets and other social spheres (business, politics, culture, etc.). Over a period of time, these relations build patterns and help to create the social conditions in which media are produced and consumed“ (Künzler & Cherry, 2022, S. 9). In der Medienökonomie wird der Strukturbegriff dagegen sehr viel enger gefasst. Zur Erfassung der Marktstruktur werden insbesondere die folgenden Indikatoren verwendet:

- Anzahl und Marktanteile der Anbieter resp. Nachfrager
- Grad der Produktdifferenzierung
- Kostenstruktur im Markt
- Horizontale Marktkonzentration

Es geht also vor allem um die Frage, wie stark der Wettbewerb in einem Markt ausgeprägt und wie die Marktmacht verteilt ist. Horizontale Konzentration bedeutet dabei, dass ein Unternehmen auf einer Wertschöpfungsstufe einen hohen Marktanteil hat. In unserem Beispiel vom Anfang unterscheiden sich der Markt für Krimiserien in Deutschland und den USA: Trotz immer neuer TV-Kanäle ist die Zahl der Sender in Deutschland wesentlich kleiner, was den Sendern jeweils eine stärkere Position gegenüber den Produzent:innen gibt (Goldmedia GmbH & Hamburg Media School, 2023; Zabel, 2009, S. 243–245). Deutsche Produzent:innen haben schlicht weniger Alternativen als amerikanische, falls sie mit einem Sender als Vertragspartner nicht zufrieden sind. Die Vielzahl von großen Sendernetzwerken (sowie Kabel- und Streaming-Diensten) in den USA führt andererseits aber auch zu einem hohen Wettbewerb und macht es schwierig für neue Shows, sich durchzusetzen. Neben der Marktkonzentration unterscheidet sich auch die Kostenstruktur im Markt: Amerikanische Zuschauer:innen haben andere Sehgewohnheiten und erwarten aufwendigere Produktionen. Somit ist auch der Kapitalbedarf für Krimiproduktionen in den USA größer, was die Markteintrittsbarrieren erhöht.

Die Marktstruktur hat einen unmittelbaren Einfluss auf das Marktverhalten, das in der Regel mit folgenden Indikatoren beschrieben wird:

- Preispolitik
- Produktstrategie
- Werbestrategie
- Forschungs- und Innovationstätigkeit
- Investitionsentscheide

In einem Markt mit einem hochstandardisierten Produkt, wie z. B. Baubeton, lohnt sich Werbung im Prinzip nicht. Innovationen sind kaum möglich, das Marktverhalten ist geprägt vom Preiswettbewerb, in dem alle Marktteilnehmer versuchen ihre Kosten zu senken, um den Preis niedrig zu halten. Bei Medien handelt es sich um ein weit weniger standardisiertes Produkt (siehe Abschnitt 1.1.5), das Verhalten der Marktteilnehmer ist

entsprechend weniger einheitlich. Ein Sender wie *Sat.1* kauft vergleichsweise günstig die Ausstrahlungsrechte für ‚NCIS‘, während *ARD*, *ORF* und *SRF* für relativ viel Geld ca. 35 ‚Tatort‘-Sendungen pro Jahr produzieren lassen, die näher an der Lebenswelt des Publikums sind und zu gesellschaftlichen Fragen Stellung nehmen.

Das Marktergebnis wird aus Perspektive der Industrieökonomik mithilfe ökonomischer Effizienzindikatoren erfasst:

- Finanzielle Kennzahlen
- Effizienz (technisch, allokativ)
- Fortschritt

Inhaltliche Kriterien, wie sie für die Kommunikationswissenschaft relevant sind – also z. B. der Beitrag des ‚Tatort‘ zur gesellschaftlichen Diskussion – werden im Grundmodell des SVE-Paradigmas nicht berücksichtigt. *Sat.1* trägt in unserem Beispiel also mehr zur allokativen Effizienz des Marktes bei, denn es nimmt eine Serie ins Programm, die bereits produziert ist, statt selbst eine neue in Auftrag zu geben. Auch hier unterscheidet sich die Medienökonomie von anderen Teildisziplinen der Kommunikations- und Medienwissenschaft. Das Marktergebnis wird zunächst rein ökonomisch betrachtet und nicht, wie etwa bei McQuail (2005), mit Art und Umfang der produzierten Inhalte gleichgesetzt.

9.1.2 Erweitertes Modell

In der oben beschriebenen Grundform ist das SVE-Paradigma unterkomplex. Rückkopplungen, bei denen das Verhalten der Marktteilnehmer auf die Struktur zurückwirkt oder das Marktergebnis sukzessive die Marktstruktur und das Verhalten beeinflusst, werden nicht berücksichtigt. Es wird nicht modelliert, wie die Elemente aufeinander wirken, und der (häufig virtuelle) Markt wird selbst nicht klar ins Modell integriert. Entsprechend ist das SVE-Paradigma mit den Jahren weiterentwickelt worden. Es wurden weitere Theorien und somit Einflussfaktoren miteinbezogen. Aus der Transaktionskostentheorie (vgl. Williamson, 1979) ist der Indikator ‚Grad der vertikalen Integration‘ abgeleitet worden. Hier geht es um die Frage, wie viele Wertschöpfungsstufen innerhalb eines Unternehmens angesiedelt sind, oder umgekehrt formuliert, wie stark die Produktion ggf. ausgelagert ist. Mit der Theorie vom potenziellen Wettbewerb („contestable markets“ vgl. Baumol et al., 1982) wurden ‚Marktein- und -austrittsbarrieren‘ integriert. Dieser Theorie zufolge ist das Marktverhalten ein anderes, wenn die Akteure damit rechnen müssen, dass jederzeit ein neuer Mitbewerber auftauchen kann. In unserem Beispiel sind die Markteintrittsbarrieren in den USA tendenziell höher. TV-Sender kaufen kaum einzelne Sendungen, sondern jeweils Pilotfilme und dann ganze Staffeln. Der Kapitalbedarf ist

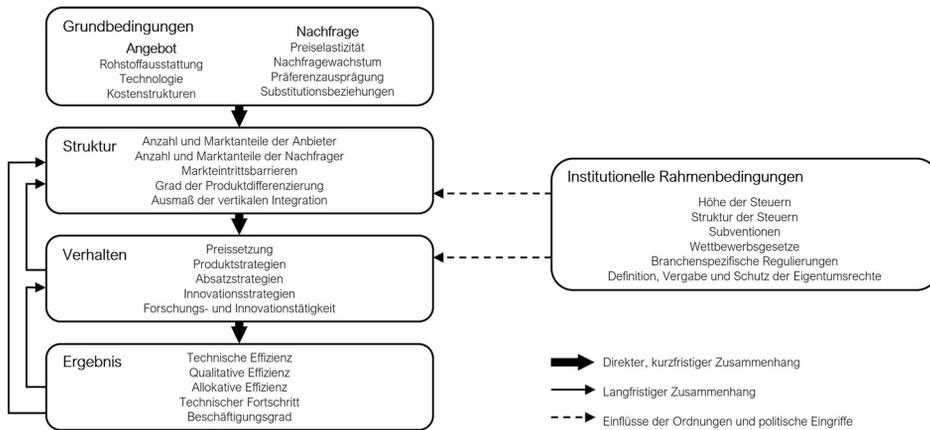


Abbildung 9.1 Erweitertes Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (Quelle: Czygan & Kallfaß 2003, S. 293)

damit größer, und entsprechend ergeben sich Markteintrittsbarrieren für diejenigen Produzent:innen, die nicht in der Lage sind, eine ganze Staffel vorzufinanzieren.

Insbesondere Rückwirkungen und Interdependenzen zwischen den Dimensionen wurden explizit ins Modell aufgenommen, denn das Marktergebnis hat „nur eine bestimmte zeitliche Dauer, bevor es durch das (reaktive) Handeln von Rezipienten und Konkurrenten wieder verändert wird“ (Altmeyen & Karmasin, 2003, S. 50). Zusätzliche Erweiterungen betreffen vor allem die Integration von Grundbedingungen des Angebots (Rohstoffausstattung, Technologie, Kostenstrukturen) und der Nachfrage (Preiselastizität, siehe Abschnitt 12.2.1), u. a. Nachfragewachstum, Präferenzausprägungen und Substitutionsbeziehungen (siehe Abschnitt 3.2), also was zu welchem Preis bei welcher Konkurrenz nachgefragt wird. Daneben wurden institutionelle Rahmenbedingungen integriert (Höhe und Struktur von Steuern, Subventionen, Wettbewerbsgesetze, branchenspezifische Regulierungen sowie Definition, Vergabe und Schutz der Eigentumsrechte). Mit diesen Ergänzungen lässt sich das SVE-Paradigma wie in Abbildung 9.1 darstellen.

9.1.3 Adaption für Medienmärkte

Mit dem erweiterten Modell kann nun berücksichtigt werden, dass im deutschen und amerikanischen Markt jeweils andere Grundbedingungen und institutionelle Rahmenbedingungen gelten. Mit der Integration von ‚branchenspezifischen Regulierungen‘ wird einigen Besonderheiten der Medien Rechnung getragen, etwa der verfassungsrechtlich garantierten Meinungs- und Informationsfreiheit oder der niedrigeren Interventionschwelle bei der Fusionskontrolle im deutschen Kartellrecht. Diese haben Auswirkungen

auf die Struktur und das Verhalten der jeweiligen Märkte. In Bezug auf das Marktergebnis lässt sich jedoch zunächst feststellen, dass die üblichen Indikatoren für das Marktergebnis Medien als rein ökonomische Güter betrachten. Damit wird die in der Kommunikationswissenschaft relevante Feststellung, dass Medien auch Kulturgüter sind (siehe Abschnitt 1.2), nicht berücksichtigt. Für die Medienökonomie bedarf das Modell folglich einer weiteren Anpassung, sodass das Marktergebnis als *Medienmarktergebnis* verstanden werden kann (Hendriks, 1995). Rein ökonomische Kriterien wie die Effizienz werden dabei um die Kriterien Freiheit und Vielfalt ergänzt. Die Güte des Marktergebnisses hängt aus dieser Perspektive also auch davon ab, wie vielfältig das Angebot insgesamt ist, wie gut zugänglich der Markt für Anbieter und das Publikum ist, und wie objektiv, das heißt unbeeinflusst von wirtschaftlichen Interessen, journalistische Inhalte sind.

Auch Haas und Wallner (2008) versuchen in ihrem erweiterten SVE-Modell, den Spezifika von Medienmärkten besser gerecht zu werden. Sie beziehen sich dabei explizit auf die Funktionen der Medien für die Gesellschaft nach Saxer (1974) und betrachten das Marktergebnis differenziert nach dessen Leistung für die Information (Umweltüberwachung), Korrelation (Meinungsbildung und -abstimmung), Transmission (Vermittlung von Normen, Werten und Fertigkeiten) und Gratifikation (psychische Stimulation oder Entlastung) (siehe Abschnitt 1.2). Des Weiteren schlagen sie vor, jeweils unterschiedliche Ebenen der Untersuchung zu berücksichtigen, also zwischen Makro- (Markt und Gesellschaft), Meso- (Medienorganisation) und Mikroebene (Medium und Akteur) zu differenzieren. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die meisten Medien auf zwei verknüpften Märkten aktiv sind – auf dem Publikums- und dem Werbemarkt (siehe Kapitel 7). Dies schlägt sich zum einen im Marktverhalten nieder, da davon etwa das Preissetzungsverhalten bei zweiseitigen Märkten oder Produktstrategien betroffen sind (Haas & Wallner, 2008, S. 89).

Neben den von Haas und Wallner (2008) beschriebenen Ebenen sollte auch das Marktergebnis vor dem Hintergrund der Verknüpfung der Märkte differenziert betrachtet werden. Ramstad (1997) bezieht diese Tatsache mit ein und beschreibt das Ergebnis als unmittelbar durch das Verhalten und mittelbar durch Werbetreibende und Publikum beeinflusst. All diesen Anpassungen an die Spezifika von Medienmärkten ist gemeinsam, dass sie zwar der Komplexität und den Besonderheiten besser gerecht werden, gleichzeitig jedoch eine quantifizierende Analyse insbesondere von Kausalzusammenhängen erschweren. Häufig wird das SVE-Paradigma in der Medienökonomie deshalb auch eher als strukturierender Analyserahmen verstanden (Haas & Wallner, 2008) denn als unmittelbar überprüfbar Theorie. In einer mehr oder minder angepassten Form wird das SVE-Modell in einer Vielzahl von Studien zu Medienmärkten angewendet (vgl. z. B. Altmeppen et al., 2012; Magin & Stark, 2015; Müller, 2014; Park et al., 2020; Picard, 2006; Wallner, 2007, S. 215–222; Wirth & Bloch, 1995; für eine Übersicht siehe Mierzejewska, 2018).

9.1.4 Markt vs. Unternehmen

Wie eingangs bereits erwähnt wurde (siehe Abschnitt 9.1.1), bezieht sich das SVE-Modell immer auf den Markt als Ganzes. Zwar werden die Unternehmen eines Marktes untersucht, jedoch ist die Perspektive eine volkswirtschaftliche. Das Marktergebnis soll demnach nicht in Bezug auf den Gewinn eines Unternehmens bewertet werden, sondern in Bezug auf die allgemeine Wohlfahrt, also den Beitrag des Unternehmens zur Verbesserung des allgemeinen Wohlstands und der Lebensqualität in der Gesellschaft. In vielen Studien, die diesen industrieökonomischen Ansatz verwenden, kommt das Marktverhalten gar nicht explizit vor. Vielmehr wird ein bestimmtes Marktergebnis direkt auf eine bestimmte Marktstruktur zurückgeführt. Ab den 1970er Jahren wurde von mehreren Autor:innen vorgeschlagen, industrieökonomische Theorien und insbesondere das SVE-Modell auch im strategischen Management auf einzelne Unternehmen oder zumindest Typen von Unternehmen zu beziehen (Caves & Porter, 1977; Jemison, 1981). An diese Idee anknüpfend lassen sich auf der Verhaltensebene Unternehmen anhand der Ähnlichkeit ihrer Strategien zu Gruppen zusammenfassen (Mascarenhas & Aaker, 1989), um so generische Strategien in einer Branche zu beschreiben. Des Weiteren kann aus der Marktstruktur beispielsweise abgeleitet werden, wie attraktiv es für ein Unternehmen ist, in einen Markt einzusteigen, mit anderen Unternehmen zu fusionieren (Hopkins, 1987), das eigene Angebot zu diversifizieren (Singh & Montgomery, 1987) oder zu innovieren (Teece, 2002).

Diese Anwendung des SVE-Modells auf die strategischen Entscheide einzelner Unternehmen wurde sukzessive auch auf Medienunternehmen ausgedehnt (Mierzejewska, 2018): Lacy und Simon (1993) beschreiben so z. B. den Wettbewerb zwischen Tageszeitungen in den USA. Chan-Olmsted (1997) wiederum schlägt vor, mit einem adaptierten SVE-Modell strategische Gruppen zu untersuchen, um so der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Medienunternehmen häufig in mehreren Medienteilmärkten aktiv sind. Medienunternehmen als grenzüberschreitende Akteure in verschiedenen Märkten und die Beziehungen zwischen ihren Managementstrategien und den sie umgebenden Marktstrukturen werden von Altmeppen et al. (2012) analysiert. Müller (2014) untersucht mithilfe des SVE-Modells systematisch die Rolle und Funktion der Massenmedien in etablierten Demokratien und misst deren Leistung anhand von strukturellen Indikatoren (z. B. Medienfreiheit, Medienkonzentration) sowie Inhaltsindikatoren (z. B. Ausgewogenheit und Umfang der Berichterstattung). Park et al. (2020) verwenden das SVE-Modell, um zu zeigen, dass die Marktstruktur und Eigentumskonzentration sowie die Verhandlungstaktiken der Akteure die Häufigkeit und Dauer von Ausfällen bei Verhandlungen über die Einwilligung zur Weiterverbreitung von Fernsehsendern maßgeblich beeinflussen.

Trotz der Erweiterungen des SVE-Modells und der besseren Anpassung auch an (Gruppen von) Unternehmen bleibt die Kritik, dass das SVE-Modell nur bedingt geeignet ist, das Marktergebnis im Einzelnen zu erklären (z. B. McWilliams, 1993).

Insbesondere stoßen sich Kritiker:innen an der Untersuchungseinheit. Im strategischen Management ist die Untersuchungseinheit in der Regel ein Unternehmen, in der Industrieökonomie eine Branche. Innerhalb einer Branche, so die industrieökonomische Annahme, sind alle Unternehmen homogen. Im strategischen Management geht man hingegen davon aus, dass sich Unternehmen innerhalb einer Branche unterscheiden. Auf das Fallbeispiel 9.1 bezogen heißt das, aus industrieökonomischer Perspektive müssten sich die TV-Sender und Produktionsfirmen in den USA bzw. in Deutschland jeweils sehr ähnlich sein. Welche Inhalte („NCIS“ vs. „Tatort“) am Markt verfügbar sind, sollte damit weitgehend unabhängig davon sein, welches konkrete Produktionsunternehmen produziert und welcher konkrete TV-Sender beauftragt und ausstrahlt. Vertreter:innen des strategischen Managements würden nun argumentieren, dass es sehr wohl einen Unterschied macht, ob ein öffentlicher Sender (siehe Abschnitt 4.3) oder ein kommerzieller Sender den Auftrag gibt, und dass es jeweils auf die Ressourcen und Kompetenzen der involvierten Unternehmen ankommt (siehe Abschnitt 10.2). Dem ist zuzustimmen, doch entwertet dieses Argument nicht grundsätzlich die Nützlichkeit des SVE-Modells. Denn welche Ressourcen einem Unternehmen zur Verfügung stehen und wie sie diese einsetzen, hängt entscheidend auch davon ab, welcher Ressourcenpool insgesamt in der Branche vorhanden ist und welche Rahmenbedingungen dessen Nutzung ermöglichen oder beschränken. Einen Überblick über die grundsätzlichen Parameter eines Mediensystems liefert Beck (2018) für Deutschland, Künzler (2013) für die Schweiz und Steinmaurer (2002, 2009) für Österreich.

Die jeweilige Marktsituation hängt zudem damit zusammen, wie wichtig die Rolle von Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt für den Unternehmenserfolg ist: In einer Längsschnittanalyse von über 15.000 Unternehmen konnten Bamiatzi et al. (2016) feststellen, dass die Rolle der Branche und des Landes unter ungünstigen Bedingungen wie etwa nach der Finanzkrise 2008 abnimmt und die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens eine größere Bedeutung für die Unternehmensleistung haben.

9.2 Kulturelle Unterschiede als Einflussfaktoren

Unterschiede zwischen Medienmärkten, wie in unserem einleitenden Beispiel zwischen den USA und Deutschland, lassen sich nicht nur mit ökonomischen Strukturen erklären. Auch kulturelle Unterschiede beeinflussen die Nachfrage nach bestimmten Medieninhalten. Für diese Perspektive liefert die Soziologie wichtige Ansätze, wie z. B. die „production of culture perspective“ (Peterson & Anand, 2004). Sie untersucht, wie die symbolischen Elemente der Kultur von dem System, in dem sie geschaffen, distribuiert, bewertet, gelehrt und bewahrt werden, geprägt wird, und wie die Kultur selbst dieses System wiederum beeinflusst. So liegt z. B. der geringe Erfolg des Talk-Radios im deutschsprachigen Raum im Vergleich zu den USA nicht nur an der insgesamt niedrigeren Anzahl an Radiosendern (Marktstruktur: Anzahl Marktteilnehmer), sondern auch an

einer anderen öffentlichen Debattenkultur, einer weniger polarisierten Politik und dem Verständnis von Religion als Privatsache. Medien sind damit immer auch ein Spiegel der Gesellschaft, in der und für die sie produziert werden. Dies wird insbesondere in der Tradition der „television studies“ (z. B. Fiske, 1987; Miller & Lockett, 2002; Newcomb & Hirsch, 1984) oder auch unter dem Schlagwort „Medienkultur“ (Couldry & Hepp, 2012; Hepp, 2013) untersucht. Daneben gibt es eine ländervergleichende Rezeptionsforschung, die sozusagen das Ergebnis der Kulturunterschiede in Nutzungsmustern und -frequenzen erfasst (Boomgaarden & Song, 2019; Fletcher & Nielsen, 2017; Hasebrink, 2012). Für die Medienökonomie ist diese Forschung insofern relevant, weil Medien die Eigenschaften eines Wirtschaftsgutes und die eines Kulturgutes aufweisen (siehe Abschnitt 1.1 und 1.2). Die Nachfrage nach Kulturgütern verhält sich ggf. anders, da die Präferenzausprägung als Grundbedingung der Nachfrage durch die Kultur beeinflusst wird. Die mit Kulturgütern verbundenen Externalitäten (d. h. die positiven oder negativen Auswirkungen der auf die Kulturgüter bezogenen wirtschaftlichen Aktivität auf unbeteiligte Dritte) bedeuten häufig stärkere regulatorische Eingriffe in einen Markt, etwa die in Europa übliche Einrichtung von z. B. durch Gebühren oder Steuern geförderte öffentliche Medien (siehe Kapitel 4).

Kulturelle Unterschiede können aber nicht nur aufseiten der Nachfrage bestehen, auch im Produktionskontext führen unterschiedliche Kulturen – hier als Traditionen und Werte verstanden – zu unterschiedlichem Marktverhalten der Akteure (Schein & Schein, 2017). Das zeigt sich etwa im Selbstverständnis verschiedener Medienberufe (Caldwell, 2008; Deuze, 2007; Deuze & Lewis, 2013; siehe Kap. 13) oder in der Frage, ob es bestimmte Medienberufe in einem Markt überhaupt gibt. Drehbuchautor:innen in Deutschland verstehen sich beispielsweise traditionell häufig als Schöpfer einer Geschichte. Abgesehen von Daily Soaps haben entsprechend die meisten deutschen Fernsehproduktionen nur eine:n Autor:in oder ein kleines Team von Autor:innen. Anders in den USA, wo das Selbstverständnis von Drehbuchautor:innen häufig eher das von Textarbeiter:innen ist. Dort ist es üblich, dass mehrere Autor:innen bei sogenannten Writers'-Room-Meetings zusammenkommen und gemeinsam Ideen für die Handlung der jeweiligen Produktion entwickeln, auch weil die Beschaffung stärker strukturiert ist und unter größerem Zeitdruck gearbeitet wird (Krauß, 2018; Redvall, 2013, S. 131). Dabei spezialisieren sich Autor:innen oft jeweils nur auf einzelne Aspekte wie etwa das Einpflegen von Gags in Dialoge. In unserem Anfangsbeispiel zeigt sich, dass es für den ‚Tatort‘ zwar eine Koordination gibt, jedoch keine zentrale Person, die im Auftrag des Senders und der Produktionsgesellschaft das Tagesgeschäft kontinuierlich leitet. Diese Rolle des sogenannten Showrunners, wie sie Donald P. Bellisario für ‚NCIS‘ übernimmt, ist in Deutschland immer noch wenig verbreitet. Wenn wir von der ‚Rohstoffausstattung‘ als Grundbedingung des Angebots im SVE-Paradigma sprechen, beinhaltet dies also auch die Verfügbarkeit von Humanressourcen, welche kulturell geprägt sind.

9.3 Unterschiede im politischen System als Einflussfaktoren

Neben den kulturellen Einflüssen auf die Grundbedingungen und das individuelle Verhalten der Marktteilnehmer stellt die Politik einen wichtigen Einfluss auf die institutionellen Rahmenbedingungen dar. Im SVE-Paradigma wirken die institutionellen Rahmenbedingungen auf das Handeln der Marktteilnehmer, aber auch auf die Marktstruktur ein, etwa wenn Wettbewerbsgesetze die Zahl der Marktteilnehmer beeinflussen. Verschiedene Autor:innen haben Systematisierungen vorgeschlagen, wie die Medien und das politische System zueinander in Beziehung gesetzt werden können: In einer Pionierarbeit der 1950er Jahre stellen Siebert et al. (1956) dabei die Frage an den Anfang, was die Aufgabe der Medien sein soll, ob also die Medien z. B. eher als Diener des Staates, als Kontrolle der Regierung oder als Forum verstanden werden sollen. Daraus leiten sie vier unterschiedliche Typen von Mediensystemen ab, die sich jeweils in Bezug auf die Frage, wer Medien besitzen darf, und wie sie ggf. durch den Staat kontrolliert werden, unterscheiden.¹

Aufbauend auf der Tradition der vergleichenden Medienforschung erweitern Hallin und Mancini (2004) diese durch eine empirisch fundierte Analyse westlicher Demokratien mithilfe eines historisch-institutionellen Ansatzes. Sie entwickeln drei Idealtypen von Mediensystemen – Polarized Pluralist, Democratic Corporatist und Liberal – und berücksichtigen historische, politische und kulturelle Kontexte. Aktuellere Analysen berücksichtigen den Wandel von Mediensystemen aufgrund der Digitalisierung (vgl. Hallin & Mancini, 2017) und finden leicht abweichende Modelle (z. B. Brüggemann et al., 2014; Humprecht et al., 2022). Derlei Systematisierungen erleichtern das Verständnis der politischen Einflüsse auf die institutionellen Rahmenbedingungen, die sich wiederum auf die Marktstruktur und das Marktverhalten im SVE-Modell auswirken (siehe Abbildung 9.1).

Zumindest in Demokratien ist der staatliche Einfluss auf die Medien weitgehend auf die Strukturebene beschränkt, wodurch Verhaltensoptionen für Akteure abgesteckt und somit indirekt Medieninhalte beeinflusst werden (Puppis, 2023). Indirekt kann auch

¹Das Autoritarismus-Modell sieht die Presse als ein Instrument zur Unterstützung der Regierungspolitik mit starker Kontrolle und eingeschränkter Pressefreiheit. Das Liberalismus-Modell betont die Pressefreiheit und die Rolle der Medien als Wachhund der Demokratie. Medien sind hier privatwirtschaftlich organisiert. Das Sozialverantwortungsmodell hebt zusätzlich die Pflicht der Medien hervor, als Forum für soziale Konflikte zu fungieren, und sieht neben privatwirtschaftlichen auch öffentliche Medien vor. Das Kommunismus-Modell schließlich beschreibt Medien als staatlich kontrollierte Werkzeuge zur Verbreitung kommunistischer Ideologie und zur Förderung staatlicher Ziele, ohne Pressefreiheit. Diese vier Modelle – autoritär, liberal, sozialverantwortlich und kommunistisch – reflektieren die Medienlandschaft der Mitte des 20. Jahrhunderts aus US-amerikanischer Sicht. Die damalige ‚The U.S. and the Rest‘-Perspektive ist ein Produkt ihrer Zeit und der politischen Umstände, sie gilt inzwischen als überholt (für eine Einordnung vgl. Esser & Hanitzsch, 2012; Hardy, 2012).

Einfluss auf die Grundbedingungen genommen werden. Ein direktes Einwirken auf das Marktergebnis, also die Inhalte, würde allerdings einer Zensur gleichkommen und ist entsprechend verfassungsrechtlich in den meisten Demokratien nicht zulässig.

Bei der Regulierung des Marktzugangs kann z. B. festgelegt werden, dass ein öffentlicher Anbieter gegründet wird oder dass kommerzielle Anbieter sich lizenzieren müssen. Durch die Regulierung des Medieneigentums soll die Konzentration kontrolliert werden (siehe Abschnitt 6.5). Da angenommen wird, das Eigentümervielfalt auch inhaltliche Vielfalt nach sich zieht (Napoli, 2001), soll so verhindert werden, dass ein Anbieter zu viel Macht auf dem Meinungsmarkt bekommt. Aus ähnlichen Gründen wird in vielen Ländern auch verhindert, dass in einem geographischen Markt Presse, TV und Radio zum selben Unternehmen gehören (Doyle, 2002, 2014, 2015).

Auf der Verhaltensebene kann die Politik bestimmte Vorgaben machen, die die unternehmerische Freiheit beschränken, mit dem Ziel einen Mehrwert für die Gesellschaft zu erreichen. Zu nennen wären in diesem Kontext z. B. Regelungen, die einem TV-Anbieter vorschreiben, dass ein bestimmter Anteil an Sendungen aus einheimischer Produktion stammen muss. Auch die Regulierung der Distribution und der Infrastruktur fällt in diesen Bereich, bei der in der Regel das Ziel darin besteht, allen Marktteilnehmern dieselben Möglichkeiten einzuräumen. Preis- und Absatzstrategien, die bestimmte Anbieter diskriminieren, sollen verhindert und die Verbreitung von gesellschaftlich wünschenswerten Angeboten gefördert werden. Sogenannte Must-Carry-Regeln sind gesetzliche Bestimmungen, die bestimmten Plattformbetreibern, insbesondere Kabelnetzbetreibern, vorschreiben, bestimmte Fernseh- und Radioprogramme in ihr Angebot aufzunehmen und zu verbreiten. Dadurch soll sichergestellt werden, dass wichtige öffentliche, gemeinnützige oder lokale Programme eine breite Öffentlichkeit erreichen können, unabhängig von wirtschaftlichen Erwägungen der Netzbetreiber.

Ein Einfluss auf die Grundbedingungen eines Marktes ist insbesondere auf der Anbieterseite möglich, indem die Medienfinanzierung reguliert wird. So können beispielsweise Ressourcen wie etwa Fördergelder bereitgestellt werden. Durch die Auswahlverfahren der Förderinstitutionen kann mittelbar auch auf die Inhalte eingewirkt werden. Im deutschen Filmförderungsgesetz heißt es z. B., dass solche Filmvorhaben gefördert werden können, die geeignet erscheinen, die Qualität des deutschen Films zu verbessern (§ 1 Abs. 1 und § 59 Abs. 1 FFG). Aber auch jenseits formalisierter Filmförderung sind Einflüsse möglich: Wenn amerikanische Produktionen wie ‚NCIS‘ umfangreiche Requisiten von der Polizei – oder im Filmbereich häufig auch schweres Gerät der Armee – benötigen, so wird ihnen diese Produktionsbeistellung vermutlich nur dann gewährt, wenn die Institution, ihre Arbeit und ihre Ziele in einem guten Licht dargestellt werden (Mascaro, 2004; Wasson & Grieveson, 2018, S. 27).

Im erweiterten SVE-Modell (wie in Abbildung 9.1 dargestellt) gibt es keine Rückkopplung von der Struktur, dem Verhalten oder dem Ergebnis zurück zu den institutionellen Rahmenbedingungen. Mittelbar sind aber durchaus Rückwirkungen zu vermuten: Wenn sich aus Struktur und Verhalten Marktergebnisse entwickeln, die gesellschaftlich nicht wünschenswert sind, wird die Politik gewillt sein, die institutionellen

Rahmenbedingungen anzupassen. Das kann z. B. bedeuten, dass einer abnehmenden Vielfalt durch hohe Konzentration durch Regulierungen entgegengetreten wird, die der Konzentration Einhalt gebieten soll.

9.4 Zusammenfassung

Die Differenzen im Medienangebot zwischen unterschiedlichen Märkten lassen sich ökonomisch, kulturell und politisch erklären. Sowohl das politische System als auch die kulturell geprägten Muster der Nachfrage haben einen Einfluss auf das Medienangebot. Ein hilfreicher Analyserahmen für die Untersuchung des Medienangebots stellt das adaptierte SVE-Modell aus der Industrieökonomik dar. Darin wird angenommen, dass die Grundbedingungen der Nachfrage und des Angebots die Struktur eines Marktes beeinflussen. Die Struktur wiederum beeinflusst eingebettet in die institutionellen Rahmenbedingungen das Verhalten der Akteure im Markt. Das Marktverhalten beeinflusst das Marktergebnis, also das Medienangebot. Marktergebnis und -verhalten wirken schließlich auch zurück auf die Struktur des Marktes.

Fragen zu Selbstlernkontrolle

1. Warum werden im Rahmen des SVE-Modells Grundbedingungen und institutionelle Rahmenbedingungen nicht als Teil der Marktstruktur verstanden?
2. Welche Erweiterungen des generischen SVE-Modells sind notwendig, um den Ansatz für die Analyse von Medienmärkten fruchtbar zu machen?
3. Wo lassen sich kulturelle Unterschiede im SVE-Modell verorten?
4. Warum gibt es im erweiterten SVE-Modell keine Verbindung zwischen den institutionellen Rahmenbedingungen und dem Marktergebnis?
5. Wie unterscheidet sich die industrieökonomische Ansicht von der Perspektive des strategischen Managements bezüglich Unternehmen in einer Branche?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Fu, W. (2003). Applying the structure-conduct-performance framework in the media industry analysis. *International Journal on Media Management*, 5(4), 275–284. <https://doi.org/10.1080/14241270309390043>

Fu bietet eine knappe Übersicht zum SVE-Modell und stellt den im Medienkontext wichtigen Bezug zur Vielfalt her.

- Czygan, M. & Kallfaß, H. H. (2003). Medien und Wettbewerbstheorie. In K.-D. Altmeyden & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie 1: Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft* (S. 283–304). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80394-8_11

Die Autoren diskutieren insbesondere auch mit Blick auf die Wettbewerbspolitik, wie sich das SVE-Modell auf Medienmärkte anwenden lässt und

stellen Studienergebnisse zu Marktabgrenzungen und dem Einfluss von Medienstrukturen auf Verhalten bzw. Ergebnisse vor.

- Hasebrink, U. (2012). Comparing media use and reception. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of comparative communication research* (S. 382–399). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149102-27>
Hasebrink gibt einen Überblick der vergleichenden Mediennutzungsforschung und zeigt damit jeweils die Grundbedingungen der Mediennachfrage auf.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Sage.
Hofstede zeigt, inwiefern kulturelle Unterschiede zwischen Ländern bestehen und bietet Anhaltspunkte dafür, wie diese auf die Produktion von und die Nachfrage nach Medieninhalten wirken können. Er geht dabei nicht explizit auf Medien ein, sondern versteht die Mediennutzung allgemein als Teil des Konsument:innenverhaltens das z. B. durch eine unterschiedlich stark ausgeprägte Machtdistanz (S. 79–137) oder Unsicherheitsvermeidung (S. 145–199) beeinflusst sein kann.
- d'Haenens, L. & Saeys, F. (Hrsg.). (2007). *Western broadcast models: Structure, conduct and performance*. Mouton de Gruyter.
D'Haenens und Saeys bieten in ihrem Sammelband einerseits einen Überblick über Medienpolitik und Regulierung in Europa und andererseits Länderportraits für die konkrete Ausgestaltung der politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen in unterschiedlichen europäischen Ländern. Einen Überblick über das Warum und Wie der Rundfunkregulierung bietet der Beitrag von Puppis et al. (2007) in diesem Band.
- Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T. & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1448–1471. <https://doi.org/10.1002/smj.2422>
Die Studie vergleicht Unternehmens-, Branchen- und Ländereffekte auf die Rentabilität von Unternehmen. Sie zeigt damit auf, unter welchen Umständen es eher auf die äußeren Strukturen (SVE-Modell) oder die unternehmensinternen Ressourcen (RBV, siehe Abschnitt 10.2) ankommt.

Literatur

- Altmppen, K.-D. & Karmasin, M. (2003). Medienökonomie als transdisziplinäres Lehr- und Forschungsprogramm. In K.-D. Altmppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie 1: Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft* (S. 19–51). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80394-8_2

- Altmeppen, K.-D., Karmasin, M., & von Rimscha, M. B. (2012). Die Ökonomie grenzüberschreitender Medienkommunikation: Ein Beitrag zum Verhältnis von Marktstrukturen und Medienmanagement in transnationaler Perspektive. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 60(2), 40–58. <https://doi.org/10.5167/uzh-62345>
- Bain, J. S. (1951a). Corrigendum: Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936–1940. *Quarterly Journal of Economics*, 65(4), 602. <https://doi.org/10.2307/1882581>
- Bain, J. S. (1951b). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293–324. <https://doi.org/10.2307/1882217>
- Bain, J. S. (1956). Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries. *Harvard University Press*. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>
- Bamiatzi, V., Bozos, K., Cavusgil, S. T., & Hult, G. T. M. (2016). Revisiting the firm, industry, and country effects on profitability under recessionary and expansion periods: A multilevel analysis. *Strategic Management Journal*, 37(7), 1448–1471. <https://doi.org/10.1002/smj.2422>
- Baumol, W. J., Panzar, J. C. & Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Beck, K. (2018). *Das Mediensystem Deutschlands: Strukturen, Märkte, Regulierung* (2. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11779-5>
- Boomgaard, H. G., & Song, H. (2019). Media use and its effects in a cross-national perspective. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 71(S1), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11577-019-00596-9>
- Brüggemann, M., Engesser, S., Büchel, F., Humprecht, E., & Castro, L. (2014). Hallin and Mancini revisited: Four empirical types of western media systems. *Journal of Communication*, 64(6), 1037–1065. <https://doi.org/10.1111/jcom.12127>
- Caldwell, J. T. (2008). Production culture: Industrial reflexivity and critical practice in film and television. *Duke University Press*. <https://doi.org/10.1515/9780822388968>
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–261. <https://doi.org/10.2307/1885416>
- Chan-Olmsted, S. M. (1997). Theorizing multichannel media economics: An exploration of a group-industry strategic competition model. *Journal of Media Economics*, 10(1), 39–49. https://doi.org/10.1207/s15327736me1001_5
- Couldry, N. & Hepp, A. (2012). Comparing media cultures. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of comparative communication research* (S. 249–261). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149102.ch15>
- Czygan, M. & Kallfaß, H. H. (2003). Medien und Wettbewerbstheorie. In K.-D. Altmeppen & M. Karmasin (Hrsg.), *Medien und Ökonomie 1: Band 1/1: Grundlagen der Medienökonomie: Kommunikations- und Medienwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft* (S. 283–304). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80394-8_11
- Deuze, M. (2007). *Media work: Digital Media and Society*. Polity Press.
- Deuze, M. & Lewis, N. (2013). Professional identity and media work. In M. Banks, R. Gill & S. Taylor (Hrsg.), *Theorizing cultural work: Labour, continuity and change in the cultural and creative industries* (S. 161–174). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203519912-16>
- d’Haenens, L. & Saeys, F. (Hrsg.). (2007). *Western broadcast models: Structure, conduct and performance*. Mouton de Gruyter.
- Doyle, G. (2002). Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media. *Sage*. <https://doi.org/10.4135/9781446219942>

- Doyle, G. (2014). Media Ownership: Diversity Versus Efficiency in a Changing Technological Environment. In V. Ginsburgh & C. D. Throsby (Hrsg.), *Handbook of the economics of art and culture* (2. Aufl., S. 357–377). Elsevier/North-Holland. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53776-8.00014-3>
- Doyle, G. (2015). Why Ownership Pluralism Still Matters in a Multi-platform World. In P. Valcke, M. Sükösd & R. G. Picard (Hrsg.), *Media Pluralism and Diversity* (S. 297–309). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137304308_18
- Esser, F., & Hanitzsch, T. (2012). On the Why and How of Comparative Inquiry in Communication Studies. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *Handbook of comparative communication research* (S. 3–22). Routledge.
- Fiske, J. (1987). Television culture. *Methuen*. <https://doi.org/10.4324/9780203133446>
- Fletcher, R., & Nielsen, R. K. (2017). Are news audiences increasingly fragmented? A cross-national comparative analysis of cross-platform news audience fragmentation and duplication. *Journal of Communication*, 67(4), 476–498. <https://doi.org/10.1111/jcom.12315>
- Fu, W. (2003). Applying the structure-conduct-performance framework in the media industry analysis. *International Journal on Media Management*, 5(4), 275–284. <https://doi.org/10.1080/14241270309390043>
- Goldmedia GmbH & Hamburg Media School. (2023). *Film- und Fernsehproduktion in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern 2021 und 2022*. <https://www.land.nrw/media/30760/download>
- Haas, H. & Wallner, C. (2008). Transnational vergleichende Mediensystemforschung: Das erweiterte SCP-Modell und seine Anwendung. In G. Melischek, J. Seethaler & J. Wilke (Hrsg.), *Medien & Kommunikationsforschung im Vergleich: Grundlagen, Gegenstandsbereiche, Verfahrensweisen* (S. 83–98). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90808-3_6
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2004). *Comparing media systems: Three models of media and politics*. Cambridge University Press.
- Hallin, D. C., & Mancini, P. (2017). Ten years after comparing media systems: What have we learned? *Political Communication*, 34(2), 155–171. <https://doi.org/10.1080/10584609.2016.1233158>
- Hardy, J. (2012). Comparing Media Systems. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *Handbook of comparative communication research* (S. 185–206). Routledge.
- Hasebrink, U. (2012). Comparing media use and reception. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of comparative communication research* (S. 382–399). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149102-27>
- Hendriks, P. (1995). Communications policy and industrial dynamics in media markets: Toward a theoretical framework for analyzing media industry organization. *Journal of Media Economics*, 8(2), 61–76. https://doi.org/10.1207/s15327736me0802_6
- Hepp, A. (2013). *Medienkultur: Die Kultur mediatisierter Welten* (2. Aufl.). VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19933-7>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. Aufl.). Sage.
- Hopkins, H. D. (1987). Acquisition strategy and the market position of acquiring firms. *Strategic Management Journal*, 8(6), 535–547. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080604>
- Humprecht, E., Castro Herrero, L., Blassnig, S., Brüggemann, M., & Engesser, S. (2022). Media systems in the digital age: An empirical comparison of 30 countries. *Journal of Communication*, 72(2), 145–164. <https://doi.org/10.1093/joc/jqab054>
- Jemison, D. B. (1981). The importance of an integrative approach to strategic management research. *Academy of Management Review*, 6(4), 601–608. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285702>

- Krauß, F. (2018). Showrunner und Writers' Room. Produktionspraktiken der deutschen Serienindustrie: Produktionspraktiken der deutschen Serienindustrie. *montage AV. Zeitschrift für Theorie und Geschichte audiovisueller Kommunikation*, 27(2), 95–109. <https://doi.org/10.25969/mediarep/18989>
- Künzler, M. (2013). *Mediensystem Schweiz*. UVK.
- Künzler, M. & Cherry, L. (2022). Media structure. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Handbook of Media and Communication Economics* (S. 1–12). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34048-3_83-2
- Lacy, S., & Simon, T. F. (1993). *The economics and regulation of United States newspapers*. Ablex.
- Magin, M., & Stark, B. (2015). Explaining national differences of tabloidisation between Germany and Austria. *Journalism Studies*, 16(4), 577–595. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.921398>
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 10(5), 475–485. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100506>
- Mascaro, M. P. (2004, 14. Januar). *Marschbefehl für Hollywood: Die US-Armee führt Regie im Kino*. CAPA-Produktion; ARD; NDR.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*, 29, 61–74. <https://www.jstor.org/stable/1806955>
- Mason, E. S. (1949). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*, 62(8), 1265–1285. <https://doi.org/10.2307/1336466>
- McQuail, D. (2005). *McQuail's mass communication theory* (5. Aufl.). Sage.
- McWilliams, A. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63–78. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(93\)90045-0](https://doi.org/10.1016/0149-2063(93)90045-0)
- Mierzejewska, B. I. (2018). Theoretical approaches in media management research. In A. B. Albarran, B. Mierzejewska & J. Jung (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (2. Aufl., S. 17–35). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315189918-2>
- Miller, T. & Lockett, A. (Hrsg.). (2002). *Television studies*. bfi.
- Müller, L. (2014). Comparing mass media in established democracies. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1057/9781137391384>
- Napoli, P. M. (2001). *Foundations of communication policy: Principles and process in the regulation of electronic media*. Hampton Press.
- Newcomb, H., & Hirsch, P. M. (1984). Television as a cultural forum: Implications for research. In W. D. Rowland & B. Watkins (Hrsg.), *Sage annual reviews of communication research: Bd. 12. Interpreting television: Current research perspectives* (Bd. 12, S. 58–73). Sage.
- Park, E.-A., Frieden, R., & Jayakar, K. (2020). Factors affecting the frequency and length of blackouts in retransmission consent negotiations: A quantitative analysis. *International Journal on Media Management*, 22(3–4), 117–133. <https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1865358>
- Peterson, R. A., & Anand, N. (2004). The production of culture perspective. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 311–334. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110557>
- Picard, R. G. (2006). Historical trends and patterns in media economics. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted & M. O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (S. 23–36). Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410615589-9>
- Picard, R. G. & Russi, L. (2012). Comparing media markets. In F. Esser & T. Hanitzsch (Hrsg.), *The handbook of comparative communication research* (S. 234–248). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203149102.ch14>

- Puppis, M. (2023). *Medienpolitik: Grundlagen für Wissenschaft und Praxis* (3. Aufl.). UVK Verlag. <https://doi.org/10.36198/9783838543789>
- Puppis, M., d'Haenens, L., & Saeys, F. (2007). Broadcasting policy and regulatory choices. In L. d'Haenens & F. Saeys (Hrsg.), *Western broadcast models: Structure, conduct and performance* (S. 61–78). Mouton de Gruyter.
- Ramstad, G. O. (1997). A model for structural analysis of the media market. *Journal of Media Economics*, 10(3), 45–50. https://doi.org/10.1207/s15327736me1003_4
- Redvall, E. N. (2013). Writing and producing television drama in Denmark: From *The Kingdom* to *The Killing*. *Palgrave Macmillan*. <https://doi.org/10.1057/9781137288417>
- Saxer, U. (1974). Funktionen der Massenmedien in der modernen Gesellschaft. In R. Kurzrock (Hrsg.), *Medienforschung* (S. 22–33). Colloquium Verlag.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Aufl.). Wiley.
- Siebert, F. S., Peterson, T., & Schramm, W. (1956). *Four theories of the press: The authoritarian, libertarian, social responsibility and soviet communist concepts of what the press should be and do*. University of Illinois Press.
- Singh, H., & Montgomery, C. A. (1987). Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, 8(4), 377–386. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080407>
- Steinmaurer, T. (2002). Österreichs Mediensystem - Ein Überblick. In T. Steinmaurer (Hrsg.), *Konzentriert und verflochten: Österreichs Mediensystem im Überblick* (S. 11–69). Studienverlag.
- Steinmaurer, T. (2009). Das Mediensystem Österreichs. In Hans-Bredow-Institut (Hrsg.), *Internationales Handbuch Medien* (28. Aufl., S. 504–517). Nomos.
- Teece, D. J. (Hrsg.). (2002). *Managing intellectual capital*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198295421.001.0001>
- Wallner, C. (2007). *Interdisziplinäre Medienmarktanalyse: Ein theoriegeleitetes Analysemodell mit kommunikationswissenschaftlichen und ökonomischen Indikatoren [Dissertation]*. Wien: Universität Wien.
- Wasson, H., & Grievson, L. (2018). *Cinema's military industrial complex*. University of California Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Wirth, M. O., & Bloch, H. (1995). Industrial organization theory and media industry analysis. *Journal of Media Economics*, 8(2), 15–26. https://doi.org/10.1207/s15327736me0802_3
- Zabel, C. (2009). *Wettbewerb im deutschen TV-Produktionssektor: Produktionsprozesse. Innovationsmanagement und Timing-Strategien*: VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91366-7>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Warum produzieren Medien ihre Inhalte nicht selbst?

10

Inhaltsverzeichnis

10.1 Wertschöpfungskette	208
10.2 Ressourcen	210
10.3 Netzwerkproduktion	215
10.4 Einflussfaktoren auf die Koordinationsform	220
10.5 Zusammenfassung	222
Literatur	224

Wertschöpfungskette, Arbeitsteilung, Outsourcing, Projektnetzwerk, Ressourcenansatz

„Make or buy?“ ist eine Grundfrage, die sich alle Medienunternehmen stellen müssen. Ist es besser, vertikal integriert (siehe Abschnitt 6.2) Produktion und Distribution im eigenen Unternehmen zu kombinieren, oder sich jeweils auf die Wertschöpfungsstufe zu konzentrieren, die man besonders gut beherrscht, und alles andere über den Markt einzukaufen? Noch zur Jahrhundertwende unterschied Mast (1999, S. 107–108) zwischen Producer Broadcasting, bei dem die Produktion innerhalb der Sender realisiert wird, und Publisher Broadcasting, also einem Herausgeber-Modell, bei dem die Sender die Inhalte einkaufen oder in Auftrag geben. Öffentliche Sender, so Mast damals, würden das Producer Broadcasting bevorzugen, denn nur durch die Kontrolle über die Produktionsprozesse könnten sie ihrem Programmauftrag in Bezug auf Vielfalt, Qualität, die Berücksichtigung von Minderheiten etc. gerecht werden. So ließe sich auch erklären, warum die öffentlichen Sender eigene Produktionsfirmen als Tochtergesellschaften aufgebaut (z. B. *Studio Hamburg*, *Bavaria Film*, *ZDF Studios*) oder ihre Produktionsabteilung in eigene Tochtergesellschaften ausgegliedert (z. B. *tpc* als Tochter der *SRG SSR*, der *Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft*) haben. In der Programmrealität heute zeigt sich jedoch, dass auch die öffentlichen Sender einen Großteil ihres

Programms bei unabhängigen Produzent:innen oder Rechthändlern beziehen, und dass umgekehrt die Tochterfirmen der öffentlichen Sender auch Programme für kommerzielle Sender herstellen. Die Unabhängigkeit der Produktionsfirmen sollte jedoch nicht überschätzt werden. In Deutschland sind 2022 über die Hälfte (56 %) der Sendeminuten in 700 senderunabhängigen Produktionsfirmen entstanden. Im Vergleich sind nur 10 % der Unternehmen im Jahr 2022 mit TV-Sendern verflochten gewesen, haben aber einen Anteil von 44 % des Produktionsvolumens beigesteuert. Die senderunabhängigen Firmen sind im Durchschnitt wesentlich kleiner als die sendereigenen und haben jeweils einen geringeren Programmoutput (Goldmedia GmbH & Hamburg Media School, 2023). So besteht auch bei formaler Unabhängigkeit oft eine starke Abhängigkeit vom Sender als dominantem Auftraggeber. Die Gleichsetzung von vertikaler Integration und Kontrolle scheint so also nicht gültig zu sein. Vielmehr hat sich zwischen der Inhouse-Produktion, also der Produktion vollständig durch unternehmenseigene Abteilungen, und dem Einkauf von fertigen Inhalten die Netzwerkproduktion als Zwischenlösung etabliert, welche geeignet scheint, die Spezifika der Medienbranche zu adressieren.

Um die Frage zu beantworten, warum bzw. wann Medien ihre Inhalte nicht selbst produzieren, werden wir im Folgenden auf drei Aspekte eingehen. Zunächst werden wir die Wertschöpfungskette als Analyserahmen für arbeitsteilige Prozesse vorstellen und dabei erörtern, warum ein lineares Modell der Wertschöpfung nicht mehr ausreichend ist (Abschnitt 10.1). Anschließend werden wir das Konzept der Kernkompetenzen einführen und damit die Frage adressieren, welche Ressourcen auf welcher Stufe der Wertschöpfung jeweils wichtig sind (Abschnitt 10.2). Die Koordinationsform Projekt Netzwerk stellt eine Möglichkeit dar, Ressourcen in der Medienproduktion organisationsübergreifend zu kombinieren, und wird in Abschnitt 10.3 besprochen. Dabei wird auch auf die internationale Arbeitsteilung eingegangen. Zum Abschluss kommen wir dann noch einmal auf die Einflussfaktoren in der Make-or-Buy-Entscheidung zurück (Abschnitt 10.4) und beantworten die Kapitelfrage (Abschnitt 10.5).

10.1 Wertschöpfungskette

Das Konzept des Mehrwerts stammt aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, in der es verwendet wird, um den Beitrag einer Branche zum Bruttoinlandsprodukt, also zur Wertschöpfung der Volkswirtschaft, zu messen. Um den Mehrwert, also die Leistung der Medienbranche zu analysieren, müssen der Medienmarkt klar abgegrenzt (siehe Abschnitt 3.2) und die Beziehungen zu vor- oder nachgelagerten Märkten festgelegt werden. Diese Unterteilung in aufeinanderfolgende Märkte beschreibt eine Arbeitsteilung auf Branchenebene. In der Betriebswirtschaft spricht man von der Wertschöpfungskette. Das Konzept geht auf Porter (1985) zurück, der damit zunächst klar abgrenzbare Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens als Wertschöpfungsstufen beschrieben hat, also z. B. Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Kundenservice. Die Produkte des Unternehmens durchlaufen jede Stufe und gewinnen dabei jedes Mal

an Wert. Beim Durchlaufen der gesamten Wertschöpfungskette gewinnt das Produkt insgesamt mehr an Wert als die Summe der einzelnen Stufen. Ursprünglich war das Konzept vorgesehen, um einzelne Unternehmenseinheiten zu strukturieren. Sukzessive wurde es auch für die unternehmensweite strategische Planung eingesetzt, und schließlich zur Analyse ganzer Branchen und deren Veränderungsprozesse herangezogen. Dazu wurde das ursprüngliche Konzept über die Grenzen der einzelnen Unternehmung ausgeweitet, um Lieferketten und Firmennetzwerke in einem Wertschöpfungssystem zu analysieren.

In gewissem Sinne ist die Wertschöpfungskette auch ein Werkzeug zur Abgrenzung der Märkte (siehe Abschnitt 3.2), denn alle Unternehmen auf einer Wertschöpfungsstufe konkurrieren miteinander, unabhängig davon, ob sie ggf. auch noch auf anderen Wertschöpfungsstufen aktiv sind. Die Wertschöpfungskette kann auch zur Analyse von Geschäftsmodellen verwendet werden, da sie die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Stufen von der Idee bis zur Rezeption definiert. Für Wertschöpfungsketten in der Medienbranche kann in der Regel nicht das ursprüngliche Konzept mit Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing, Kund:innenservice und den übergreifenden Unterstützungsaktivitäten Infrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung verwendet werden. Sowohl die Inputfaktoren als auch der Output sind meist immateriell, sodass Begriffe aus der Warenwirtschaft nur bedingt passen. Zusätzlich wird die Struktur durch die Dualität der Medien als Inhalte- und Werbeträger verkompliziert, da bis zur Konfektionierung Inhalt und Werbung getrennt entstehen (Wirtz, 2023).

Für traditionelle Mediengattung ließ sich jeweils eine eigene Wertschöpfungskette mit allenfalls geringen Überlappungen zwischen diesen Kategorien darstellen. Aktuellen Strukturen der Medienentwicklung, -produktion und -distribution kennen diese strikten Grenzen nicht mehr. Technische und organisatorische Veränderungen legen eine gattungsübergreifende generische Wertschöpfungskette nahe (siehe Abbitt 10.1).

Der technische Fortschritt erlaubt es, einzelne Stufen der Wertschöpfungskette zu überspringen oder grundsätzlich überflüssig zu machen. Wo in einem Verlag früher die Seiten zunächst gesetzt und die Druckvorstufen erstellt werden mussten, erfolgt dies heute im Content-Management-System der Redaktion und kann mehr oder weniger direkt an die Druckstraße gesendet werden. Je nach Mediengattung sind bestimmte Stufen gar nicht (mehr) nötig, so brauchen Radio und Fernsehen seit jeher keine Vervielfältigung. Mittlerweile brauchen dies auch andere Gattungen nicht mehr zwingend.

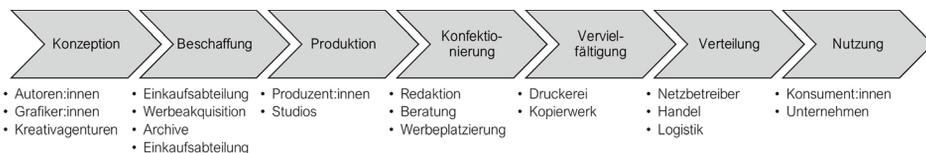


Abbildung 10.1 Generische Wertschöpfungskette in der Medienbranche mit Beispielen (Quelle: Siebert und von Rimscha, 2013, S. 133)

Für Musik, die über das Internet gestreamt wird, ist keine Reproduktion von CDs erforderlich. Wenn die Musiker den Vertrieb ihrer Werke via Internet selbst organisieren, überspringen sie den Schritt der Beschaffung (durch den Musikverlag/das Label) und integrieren die Produktion. Wenn der Vertrieb über die eigene Webseite läuft statt über Plattformen wie *Bandcamp*, können sie sogar noch den Schritt der Konfektionierung auslassen. Diese Beispiele zeigen, dass mit der Digitalisierung und insbesondere der Konvergenz traditionelle Wertschöpfungsketten im Medienbereich infrage gestellt worden sind, und die Analyse der Märkte komplexer geworden ist. In Bezug auf die – noch anhaltende – Konvergenz der Medien zeigt sich, dass Wertschöpfungsstufen aufgebrochen (unbundling) und einzelne Aktivitäten neu kombiniert werden. Dabei sind die Wertschöpfungsketten der vormals getrennten Branchen Telekommunikation, Informationstechnik, Medien und (E-)Commerce fallweise zusammengewachsen (Wirtz, 2001). Die Inhaltsproduktion und Aggregation aus der Wertschöpfungskette der Medien wird um Services und Übertragungstechniken aus der Telekommunikation ergänzt. Die Hardwareproduktion aus der Informationstechnik und der Service aus dem Handel ermöglichen erst den Weg zu den Kund:innen.

Die Wertschöpfungskette als unidirektionaler, linearer Prozess, bei dem immer eine Stufe abgeschlossen sein muss, bevor die nächste begonnen werden kann, wird den veränderten Marktstrukturen nicht mehr vollständig gerecht. Die Produktion von interaktiven Medien beispielsweise ist nicht abgeschlossen, wenn diese zu den Konsument:innen gelangen. Je nach Ergebnis der Interaktion werden einzelne Wertschöpfungsstufen erneut durchlaufen oder zusätzliche nötig. Das kann z. B. bedeuten, dass bei einem Spiel Daten aus dem Internet nachgeladen werden oder ein:e Journalist:in auf der Basis von Kommentaren von Leser:innen ein Update zu einem Artikel verfasst. Entsprechend ist das Konzept der Wertschöpfungskette zum Teil auch durch das Konzept des Wertschöpfungsnetzwerks ersetzt worden, bei dem ein Produkt viele Wege durch ein nicht immer lineares Netzwerk aus Verbindungen zwischen Lieferanten, Unternehmen und Kund:innen nehmen kann (allgemein siehe Hess & Matt, 2013; Ricciotti, 2020; für Spielfime siehe von Rimscha & Ehrlich, 2022; für Musikwirtschaft und Journalismus siehe Winter & Buschow, 2017). Die verlängerten und komplexeren Wertschöpfungsstrukturen bringen zwar neue Möglichkeiten für die Marktteilnehmer, bedeuten aber auch eine Fragmentierung und Externalisierung von Produktionsprozessen sowie neue Intermediäre und Konkurrenten (Kleis Nielsen & Ganter, 2018; Poell et al., 2022; siehe auch Abschnitt 3.4).

10.2 Ressourcen

Die Forschungstradition des Ressourcenansatzes (Resource-based view, RBV) geht davon aus, dass sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile aus den Ressourcen einer Organisation ergeben (Wernerfelt, 1984). Im Gegensatz zum Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (Market-Based View; siehe Abschnitt 9.1) sind aus dieser Perspektive nicht allein

die Marktstruktur und die Rahmenbedingungen handlungsleitend, vielmehr wird das Verhalten eines Unternehmens von seinen Ressourcen wesentlich mitbestimmt. Zugleich legt das Unternehmen durch seine Aktivitäten fest, welche Ressourcen geschaffen oder erhalten werden. Anders als im alltäglichen Gebrauch ist der Begriff der Ressource dabei wesentlich weiter zu verstehen. Es geht nicht allein um Rohstoffe; diese gelten vielmehr als Inputfaktoren, die prinzipiell allen Marktteilnehmern zu Verfügung stehen und damit nicht geeignet sind, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Speziellere physische Ressourcen und Arbeitskraft können jedoch sehr wohl Wettbewerbsvorteile sein. Daneben bezieht sich der Ansatz vor allem auch auf immaterielle Ressourcen wie Fähigkeiten, Wissen, Routinen, Reputation etc. (Barney, 1991; Chatterjee & Wernerfelt, 1988; Porter, 1991). Aus Perspektive des RBV müssen Ressourcen vier Eigenschaften erfüllen, um Nutzen zu stiften: Sie müssen 1) einen Wert haben, 2) knapp sein, 3) schwer zu imitieren sein, und 4) sollten keine Substitute verfügbar sein.

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Systematisierungsversuchen, wie sich Ressourcen bzw. Kompetenzen kategorisieren lassen (für Meta-Analysen vgl. D’Oria et al., 2021; Nason & Wiklund, 2018; für eine Übersicht der wichtigsten Autor:innen vgl. von Rimscha, 2010, S. 47–48). Denkbar ist beispielsweise, Ressourcen in physische, Human- und Kapital-Ressourcen (Barney, 1991) zu unterteilen, sowie finanzielle, technologische und Reputationsressourcen zu unterscheiden (Grant, 1991). Im Kontext der Medienbranche ist die Systematisierung von Miller und Shamsie (1996) besonders einflussreich, die sich vor allem auf das Kriterium der Imitierbarkeit bezieht. Die Autoren argumentieren, dass imitierbare Ressourcen von vornherein weniger werthaltig sowie weniger knapp sind, und die Frage nach der Substituierbarkeit irrelevant wird. Diese Perspektive ist für den Medienbereich wichtig, da sie es erlaubt, Ressourcen auch dort zu identifizieren, wo die Durchsetzung von Eigentumsrechten schwerer möglich ist, also etwa im Kontext der Produktion von Medieninhalten, bei denen die Ausschließbarkeit vom Konsum und die Rivalität im Konsum (siehe Abschnitt 1.1.1) nicht gegeben sind. Information kann nicht als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil verstanden werden, denn sobald die Information publiziert ist, steht sie auch allen Konkurrenten zur Verfügung. Somit kann Information nur ein Zeitvorteil sein. Der Zugang zu Informationsquellen kann dagegen durchaus eine schwer imitierbare Ressource darstellen und damit nachhaltig eine überdurchschnittliche Rendite im Vergleich zur Konkurrenz bieten.

Grundsätzlich kann sich die Nicht-Imitierbarkeit aus zwei Eigenschaften ableiten: Ressourcen lassen sich einerseits durch Eigentumsrechte schützen, wie sie in Verträgen, Urkunden oder Patenten festgelegt werden, andererseits aber auch durch exklusives Wissen. Wenn die Konkurrenz also nicht weiß, wie Prozesse oder Fähigkeiten imitiert werden können, sind diese ebenfalls vor Nachahmern bewahrt. Somit können eigentums- und wissensbasierte Ressourcen unterschieden werden (Miller & Shamsie, 1996, S. 521–523).

Eigentumsbasierte Ressourcen sind der Konkurrenz bekannt und könnten ggf. sogar imitiert werden, sie genießen jedoch einen rechtlichen Schutz, der Imitationen unzulässig macht und sanktioniert. Solche Ressourcen bieten so lange einen Wettbewerbsvorteil,

wie der Rechtsschutz besteht oder Veränderungen der Marktbedingungen oder der Nachfrage die Ressource entwerten. Konkurrenten, die die Ressource auch nutzen wollen, müssen beim Eigentümer Lizenzen erwerben, die den Wert der erwarteten zukünftigen Umsätze widerspiegeln. Beispielsweise könnte ein TV-Sender oder Streamingdienst die Rechte an allen populären Serien aufkaufen. Jede für sich genommen stellt einen Wert dar. Der Konkurrenz bleiben nur noch die Rechte an weniger populären Serien, also an minderwertigen Substituten. Das Beispiel zeigt, dass eigentumsbasierte Ressourcen zwar einen guten Schutz vor der Konkurrenz bieten, sie aber auch relativ schnell obsolet werden können, etwa wenn die Nachfrage sich verändert, da z. B. andere Inhalte populärer werden.

Wissensbasierte Ressourcen sind der Konkurrenz häufig gar nicht bekannt, zumindest ist ihr Wirken nicht offensichtlich. Sie sind schwerer fassbar, und ihr Einfluss auf die Produkte oder Dienstleistungen ist nicht immer erkennbar. Wenn das Produkt bekannt ist, muss damit nicht notwendigerweise klar sein, welche technischen, kreativen oder kollaborativen Fähigkeiten im Produktionsprozess wichtig sind. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich also daraus, dass nicht offenkundig ist, woraus er konkret entsteht (einen Überblick, wie diese "casual ambiguity" definiert und genutzt werden kann, bieten McIver & Lengnick-Hall, 2018). Im Gegensatz zu eigentumsbasierten Ressourcen erlauben es wissensbasierte Ressourcen weniger, den Markt über die Inputfaktoren zu kontrollieren. Vielmehr geben sie den Unternehmen die Fähigkeit, ihre Produkte den Marktbedürfnissen anzupassen. Wissensbasierte Ressourcen können besser vor Imitation geschützt werden. Prinzipiell ist denkbar, dass sich die Konkurrenz das Wissen und die Fähigkeiten ebenfalls aneignet, dies aber nur mit Zeitverzug. Der Wissensvorsprung kann somit ggf. erst ausgeglichen werden, wenn der Markt sich so verändert hat, dass mittlerweile neue wissensbasierte Ressourcen vorteilhaft wären. Im Gegensatz zu eigentumsbasierten Ressourcen können sie auch bei veränderlichen Marktverhältnissen nützlich bleiben, denn Wissen oder Kompetenzen lassen sich prinzipiell vielseitig einsetzen und auch auf neue Herausforderungen anwenden. Und nicht zuletzt können wissensbasierte Ressourcen auch genutzt werden, um eigentumsbasierte Ressourcen zu entwickeln oder zu beschaffen.

Beide Typen von Ressourcen lassen sich weiter differenzieren, und zwar in Elemente, die eigenständig als Ressource gelten können, und solche, die nur systemisch, also in Kombination mit anderen Elementen, eine Ressource darstellen (Black & Boal, 1994; Brumagin, 1994; Landers & Chan-Olmsted, 2004; Miller & Shamsie, 1996). Eigenständige eigentumsbasierte Ressourcen sind z. B. Eigentumsrechte oder die vertragliche Verfügung über rare und werthaltige Inputfaktoren, Einrichtungen, Standorte oder auch Patente. Eigenständige eigentumsbasierte Ressourcen stellen unabhängig von anderen Elementen einen Vorteil dar, jedoch können mehrere Ressourcen dieses Typs aufaddiert werden. Bei systemischen eigentumsbasierten Ressourcen ergibt sich der Wettbewerbsvorteil aus der Synergie der Kombination. Es geht also nicht um die einfache Addition von Ressourcen, sondern darum, ein bestehendes System zu erweitern und nützlicher zu machen. Die vertikale Integration von Produktions- und Distributionsinfrastruktur kann

so eine systemische Ressource sein. Mit dem Zukauf eines weiteren Distributors beispielsweise wird dieses System noch nützlicher. Auch systemische eigentumsbasierte Ressourcen sind vor allem in stabilen Marktumgebungen von Vorteil, denn in solchen Kontexten kann besser geplant werden, welches System nützlich ist und wie es verstärkt werden kann.

Auch bei wissensbasierten Ressourcen lassen sich diskrete, also eigenständige, und systemische Ressourcen unterscheiden. Im ersten Fall geht es beispielsweise um spezifische technische oder kreative Fähigkeiten. Der Wert dieser Ressourcen ist für Wettbewerber oft schwer einzuschätzen, da von außen nicht klar ist, welchen Beitrag diese Fähigkeiten zum Produkt leisten. Die Konkurrenz weiß also gar nicht, welche Kompetenz sie sich einkaufen oder imitieren müsste, um im Wettbewerb gleichzuziehen. Dies kann freilich auch ein Problem für die Besitzer einer solchen Ressource sein, denn ggf. ist selbst innerhalb des Unternehmens nicht klar, worauf ein Vorteil basiert (Konlechner & Ambrosini, 2019). Wissensbasierte diskrete Ressourcen können ebenfalls aufaddiert werden. Systemische wissensbasierte Ressourcen ergeben sich nicht aus einzelnen Fähigkeiten, sondern aus Meta-Fähigkeiten wie z. B. dem Geschick, immaterielle Inputs in einer Teamarbeit zu integrieren oder zu koordinieren (Beispiele für Meta-Fähigkeiten im Kontext des Managements finden sich in Bourantas & Agapitou, 2016). Auch hier ist die Imitierbarkeit begrenzt, denn bei systemischen Wissensressourcen ist die Wirkung ebenso wenig offensichtlich. Dazu kommt, dass diese Ressourcen meist nicht kurzfristig geplant und aufgebaut werden können, sondern vielmehr in der Abfolge von mehreren erfolgreichen Projekten entstehen und wachsen (Prahalad & Hamel, 1990). Systemische Wissens-Ressourcen als Meta-Ressourcen sind besonders in veränderlichen Marktumgebungen nützlich, da sie eine grundsätzliche Anpassungs- und Problemlösungskompetenz darstellen und nicht nur ein spezifisches Problem lösen. Entsprechend kann man hier von dynamischen Fähigkeiten (dynamic capabilities, Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Teece, 2007) sprechen.

Die Medienbranche zeichnet sich dadurch aus, dass viele Kompetenzen als Branchenkompetenzen gelten müssen und nicht an ein bestimmtes Unternehmen gebunden sind. Durch die projektbasierte Produktion gehen der Führung eines Projekts bei dessen Abschluss Kompetenzen verloren, die innerhalb dieser Projektproduktion aufgebaut wurden. Selten können Prozesse, wie etwa im Maschinenbau, patentiert werden. Ein Produzent, der für einen Film eine Kamerafrau anstellt, ermöglicht dieser im Laufe der Dreharbeiten, eine bestimmte Art der Kameraführung oder Lichtsetzung auszuprobieren und zu optimieren. Das Wissen, wie diese Technik umgesetzt wird oder wie eine Lichtstimmung einfach erzielt werden kann, verbleibt aber nach Ende des Projekts nicht beim Produzenten als Arbeitgeber bzw. in seiner Produktionsfirma. Mit dem Abschluss der Produktion endet auch der Vertrag mit der Kamerafrau, die ihre dazu gewonnenen Kompetenzen zum nächsten Auftrag mitnimmt.

Die LED-Wände, die für die Produktion der ‚Star Wars‘ Ableger-Serie ‚The Mandalorian‘ (seit 2019) verwendet wurden, können hier als Beispiel dienen. Sie bestehen aus hochauflösenden 360-Grad-LED-Panels, die eine dynamische, realistische Umgebung in

Echtzeit darstellen können. Dies vereinfacht und verbessert sowohl die Dreharbeiten als auch die Postproduktion erheblich. Die Technologie ermöglichte es den Filmemacher:innen, komplexe Szenen in einer kontrollierten Umgebung zu drehen, wodurch der Bedarf an traditionellen Greenscreens und umfangreichen Nachbearbeitungen reduziert wurde. Die Produktionsfirma hat keine Möglichkeit, sich diese Technik patentieren zu lassen, wohingegen z. B. *BMW* einen neuen Frontscheinwerfer, den ein angestelltes Team konstruiert hat, durchaus schützen lassen kann. Die technische Kompetenz liegt bei der Firma *Industrial Light & Magic (ILM)*, die auch weitgehend die Rechte an der technischen Lösung hält. Ein entscheidender Beitrag kam von Richard Bluff, dem Visual Effects Supervisor der Serie, und dem Produzenten Jon Favreau, der stark an der Implementierung und kreativen Nutzung dieser Technologie beteiligt war. Das Prinzip, vor einer extrem hochauflösenden LED-Wand mit einer zur Szene passenden Projektion zu drehen, kann jeder kopieren, aber die Erfahrung, um mit diesem System ästhetische und glaubwürdige Aufnahmen zu machen, kann man am besten in der Person des Visual Effects Supervisors der Serie erwerben. Der Lernzuwachs, das neue Verfahren ohne den Aufwand und die Kosten der Neuentdeckung nutzen zu können, kommt dann auch dem nächsten Projekt zugute.

In gewissem Sinne gibt es dieses Phänomen in den meisten Branchen, denn jede:r Arbeitnehmer:in nimmt bei einem Jobwechsel Wissen und Kompetenzen zu einem neuen Arbeitgebenden mit; kaum ein:e Auszubildende:r arbeitet bis zur Rente im jeweiligen Ausbildungsbetrieb. Während aber in anderen Branchen versucht wird, Mitarbeitende mit spezifischem Wissen im Unternehmen zu halten und diese beim Austritt vertraglich verpflichtet werden können, für einen gewissen Zeitraum nicht für die Konkurrenz zu arbeiten, ist dies in der Medienbranche nicht üblich (DeFillippi & Arthur, 1998). Da die Produktion projektbasiert erfolgt, ist nicht sicher, ob die aufgebauten Fähigkeiten im nächsten Projekt überhaupt nützlich wären. Kompetenzen und das Personal, das diese innehat, vorzuhalten, wäre Verschwendung und teurer als der Konkurrenz zu ermöglichen, Kompetenzen mit zu nutzen, an deren Aufbau man beteiligt war. Hinzu kommt, dass diese Perspektive für alle in der Branche dieselbe ist. Damit tragen alle zum Aufbau von Branchenkompetenzen bei und können wiederum von jenen Branchenkompetenzen profitieren.

Neben dem Teilen von Ressourcen kann es in einer projektbasierten Produktion häufig sinnvoll sein, einige Ressourcen gar nicht vorzuhalten, sodass z. B. die Vermarktung nicht selbst übernommen wird. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Tätigkeit nicht mit den Kernkompetenzen eines Akteurs zusammenpasst. Sehen wir uns nochmals das Beispiel ‚The Mandalorian‘ an: Die Kernkompetenzen eines Produzenten liegen im Organisatorischen. Ein Produzent muss in der projektbasierten Produktion vor allem Koordinationskompetenz haben, die für jedes Projekt unterschiedliche Inputs zusammenbringt. Jon Favreau hat vermutlich weder Zeit noch Lust, sich um die Vermarktung einer LED-Technik zu bemühen, sondern ist mit den Vorbereitungen für sein nächstes Projekt beschäftigt. Gleichzeitig ist sein persönliches Netzwerk für diese Aufgabe nur bedingt geeignet. Er kennt den Markt von der Seite des Einkäufers von Dienstleistungen (Schauspiel,

Regie, Kamera etc.), nicht jedoch aus Perspektive des Anbieters einer bestimmten Dienstleistung. Allgemeiner formuliert, geht die technische Konvergenz nicht unbedingt mit einer Konvergenz der Kompetenzen einher. Für Film- und Fernsehproduzent:innen wäre es mittlerweile technisch recht einfach möglich, ihre Produkte über das Internet direkt an das Publikum zu vermarkten oder sich selbst um die Akquise von Werbegeldern, z. B. für Branded Entertainment, zu bemühen. Dennoch überlassen die meisten Produzent:innen diese Tätigkeiten weiterhin den Filmverleihern, Streaming-Diensten oder TV-Anbietern und ihren Werbevermarktern, da sie selbst nicht die notwendigen Kompetenzen haben und auch nicht gewillt sind, diese in ihrem Unternehmen aufzubauen (von Rimscha et al., 2014). Analog stehen auch die meisten Autor:innen den Möglichkeiten, ihre Texte online ohne einen Verlag zu veröffentlichen, skeptisch gegenüber, da sie ihre Kompetenz im Schreiben und nicht im Vermarkten sehen (von Rimscha & Putzig, 2013). Ein Berufsfeld im Medienbereich, das hingegen von einer zunehmenden Tendenz hin zu einer solchen Zusammenlegung von Kompetenzen geprägt ist, ist der Journalismus. „Entrepreneurial journalists“ (Baines & Kennedy, 2010, S. 100) zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur mittels interdisziplinärer Kompetenzen innovative Formen des Journalismus vorantreiben, sie streben auch bewusst Autonomie in Betriebswirtschaft und Vermarktung an (Ruotsalainen et al., 2023). Unter dem Begriff können sowohl selbstständige Journalist:innen als auch junge, unkonventionell organisierte Journalismus-Betriebe verstanden werden.

10.3 Netzwerkproduktion

Wie zuvor anhand der Wertschöpfungskette dargestellt, werden viele Medieninhalte arbeitsteilig hergestellt. Dies kann in Projektnetzwerken geschehen, die von Manning (2005, S. 410) als „dynamic sets of project-based inter-organizational and inter-personal relationships which sustain beyond particular projects“ beschrieben werden. Sie werden vor allem für die audiovisuelle Unterhaltungsproduktion untersucht und beschrieben. Deshalb beziehen wir uns hier auch auf die Fernsehproduktion, um die Netzwerkproduktion exemplarisch darzustellen. Tatsächlich gibt es solche Koordinationsformen aber genauso in anderen Bereichen der Medienbranche: Beispielsweise ist die Produktion von Literatur häufig in Form von Projektnetzwerke mit Autor:innen, Verleger:innen, Lektor:innen, Layouter:innen, Korrektor:innen, Illustrator:innen etc. organisiert. Auch die Produktion von Videospiele ist in Netzwerken von u. a. Entwicklern, Verlegern, Distributoren, Dienstleistungsunternehmen und Einzelhändlern organisiert (Kerr, 2011). Im klassischen Journalismus finden sich Netzwerkstrukturen, bei denen z. B. Korrespondent:innen fallweise auf Partner zurückgreifen. Die zunehmende Komplexität und Spezialisierung von Fähigkeiten begünstigt die Verbreitung der Netzwerkproduktion bei Nachrichtenmedien (Lundin & Norbäck, 2016; Singer, 2011). Grundsätzlich ist die Netzwerkproduktion immer dort anzutreffen, wo es nicht um die fortlaufende tägliche Routineproduktion geht.

Eine solche Produktion, die nicht auf tägliche Routine ausgerichtet ist, findet sich wie erwähnt traditionell bei Fernsehinhalten wie TV-Serien oder Spielfilmen. Hier hat jeweils ein:e Produzent:in die Leitung des Projekts inne. Während früher die Arbeitsteilung zwischen mehreren Abteilungen eines TV-Konzerns oder einer öffentlichen TV-Anstalt stattfand, ist sie heute üblicherweise unternehmensübergreifend in einem Netzwerk organisiert. Für die folgenden Ausführungen beziehen wir uns insbesondere auf die Sichtweise von Windeler, Sydow und Kollegen (u. a. Manning, 2019; Sydow, 2009; Sydow & Windeler, 2004, 2020; Windeler, 2008), die Projektnetzwerke in der deutschen TV-Branche beschreiben.

Netzwerke stellen eine effiziente Form der Koordination dar, wenn individualisierte Dienstleistungen, wie z. B. eine Unterhaltungssendung für ein bestimmtes Zielpublikum hergestellt werden sollen, denn sie sind „flexible enough to develop, contract, or redirect resources as needed“ (Miles et al., 2000, S. 303). Die Ressourcen müssen dabei nicht in einem Unternehmen bereitgehalten werden, sondern werden über die Unternehmensgrenzen und Wertschöpfungsstufen hinweg kombiniert. Jeder Netzwerkpartner kann sich dabei auf seine Aufgabe konzentrieren und sich entsprechend flexibel spezialisieren (Piore & Sabel, 1984). Netzwerke sind dabei nicht gleichzusetzen mit dem Marktbezug von Teilleistungen. Die Koordination zwischen den Projektpartnern geht in der Regel über ein einzelnes Projekt hinaus und ist auf eine langfristige bzw. wiederholte Zusammenarbeit ausgerichtet.

Produktionen von TV-Serien oder Spielfilmen werden also meist in Form von Projekten realisiert, bei denen Sender, Produzent:innen, Regisseur:innen, Autor:innen und eine Vielzahl an technischen und kreativen Dienstleistern unternehmensübergreifend zusammenarbeiten. Sender und Produzent:innen als die zentralen Akteure setzen dabei den Rahmen für das Projekt und machen bestimmte Vorgaben. Die Projektbeteiligten stellen auf dieser Basis die notwendigen Ressourcen, vor allem in Form von personengebundener Kompetenz, befristet für die Projektproduktion bereit (Sydow & Windeler, 2003).

Die Sender können so auf eine bestehende Produktionsinfrastruktur zurückgreifen, ohne selbst das finanzielle Risiko tragen zu müssen. Gleichzeitig können sie stärkeren Einfluss auf die Produktion nehmen, als wenn sie sich für den Marktbezug entscheiden würden. Die Produktionsfirmen ihrerseits hoffen durch die Zusammenarbeit im Netzwerk auf eine größere Verbindlichkeit als beim Marktbezug und damit auf wiederholte Kooperationen (siehe Abbildung 10.2). Die Netzwerkproduktion wird also vor allem deshalb gewählt, weil sich sowohl beim Marktbezug als auch bei der organisationsinternen Produktion Nachteile ergeben (Windeler, 2008, S. 135–137): Der Marktbezug bedeutet jeweils Kontrollverluste in der Produktion und in der Verwertung, und ist für die speziellen Anforderungen an die Programminhalte zwischen kultureller Standardisierung und senderspezifischer Differenzierung nicht geeignet. Die Inhouse-Produktion ist oftmals nicht möglich, da den Sendern, und mehr noch den Produzent:innen, die Mittel fehlen, das jeweils notwendige Personal langfristig zu binden und auszulasten. Daneben gilt, auch mit Bezug auf die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Organisationsform innerhalb von Unternehmen als weniger innovativ.

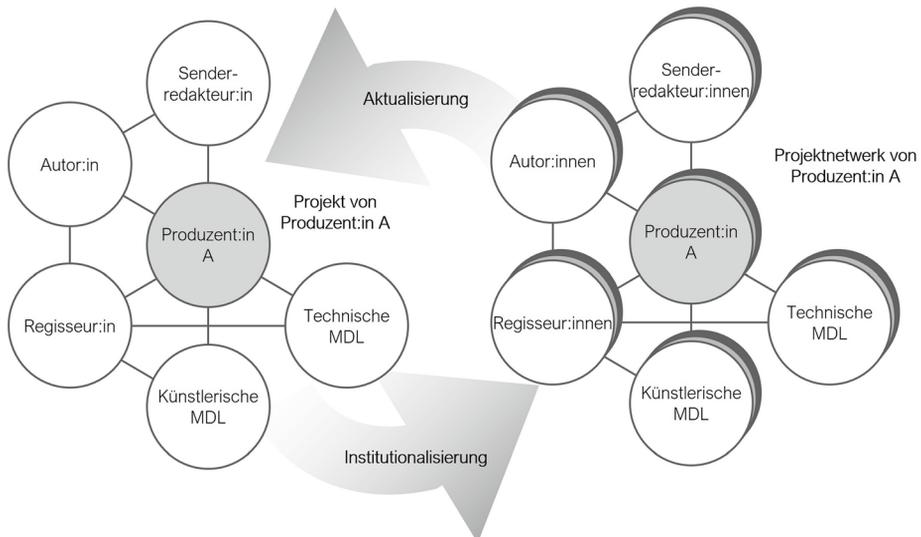


Abbildung 10.2 Projekt und Projektnetzwerk – Mechanismus der (Re-)Produktion (Anmerkungen: Technische MDL = technische Mediendienstleister:innen (Tontechniker:innen, Kameraleute, Schnittstudios und Studiobetreiber:innen etc.))

(Künstlerische MDL = künstlerische Mediendienstleister:innen (Produktions-, Herstellungs- und Aufnahmeleiter:innen, Requisiteur:innen und Agenturen für Product Placement sowie Schauspielende etc.))

(Quelle: Eigene Darstellung nach Windeler 2008, S. 138)

Jedes neue Projekt aktualisiert die Beziehungen zwischen den Projektbeteiligten und vermittelt so den Partnern, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und eingebracht werden können. Die Art zu produzieren und die Verbindungen im Projekt werden so sukzessive im Projektnetzwerk verfestigt. Nicht für jedes Projekt sind die Partner identisch, ihre Position ist aber institutionalisiert. Das heißt, dass es im Projektnetzwerk eines Produzenten für die Position der Autorin beispielsweise mehrere Individuen gibt, die in unterschiedlichen Projekten jeweils diese Rolle innehaben.

Der TV-Sender wiederum wählt die Produzent:innen, die er beauftragt, danach aus, inwieweit sie in der Vergangenheit die Fähigkeit bewiesen haben, die Produktion im Netzwerk erfolgreich zu managen. Dazu gehört, die Kompetenzen der Projektpartner abzurufen zu können, und diese innerhalb des gegebenen Zeit- und Finanzrahmens zum fertigen Produkt zusammenzuführen. Für die Selektion der Auftragnehmer sind also nicht nur der versprochene Inhalt einer Sendung und der Preis wichtig, sondern auch die Erfahrung, die ein:e Produzent:in nachweisen kann. Dazu gehören auch die Erfahrung, die der Sender mit ihm oder ihr gemacht hat, und vor allem die Frage, inwieweit ein:e Produzent:in ein Netzwerk mitbringt, das erwarten lässt, dass die nachgefragte Leistung im vorgegebenen Rahmen erbracht werden kann (Windeler et al., 2000). Dies senkt auch den Aufwand, für jedes Projekt neue Partner zu suchen, und damit die

Transaktionskosten. Projektnetzwerke reproduzieren sich somit selbst: Weil ein Projektnetzwerk erfolgreich war, bekommt es attraktive Aufträge, und damit sind die beteiligten Akteure bereit, sich an das Netzwerk zu binden. Da das nächste Projekt nicht zwingend wieder erfolgreich sein wird, binden sich die Partner aber nicht exklusiv. Dazu kommt, dass in der projektbasierten Produktionsweise in der Branche selten ein Projekt nahtlos an das vorige anschließt, und nicht immer dieselben technischen und kreativen Kompetenzen notwendig sind. Auch deshalb wären eine exklusive Bindung und eine stärkere Institutionalisierung in Richtung einer Organisation als alternative Koordinationsform nicht sinnvoll. Um jedoch die eigenen, gefragten Kompetenzen für zukünftige Projekte verfügbar zu halten, ist es für die Partner in einem Netzwerk wichtig, auch außerhalb eines aktuellen Projekts Kontakt zu halten. Entsprechend stellen TV-Festivals nicht nur einen Marktplatz zum Programmhandel und eine Plattform für Branchen-Smalltalk dar, sie bieten auch eine wichtige Gelegenheit, Netzwerke zu pflegen und sich selbst darzustellen, um sich für neue Projekte zu empfehlen (Havens, 2010).

In Projektnetzwerken werden nicht nur Kompetenzen koordiniert und Erfahrung als Basis von Vertrauen etabliert, sondern auch geteiltes Wissen aufgebaut. Auch ohne die hierarchische Struktur einer Organisation und dauerhafte, exklusive Verträge kann so eine große Zuverlässigkeit in der arbeitsteiligen Produktion erreicht werden. Zwar wird die Zusammenarbeit immer wieder unterbrochen, doch kann sie im Projektnetzwerk relativ unmittelbar und mit geringen Transaktionskosten wieder aufgenommen werden. So können auch kurzfristig komplexe Produktionsstrukturen initiiert werden, für deren Aufbau im Falle des Marktbezugs der Inputs weder Zeit noch Geld vorhanden wäre. Das Projektnetzwerk stellt damit auch eine gute Ergänzung zur personenorientierten Koordination im People-Business der TV-Produktion dar, indem individuelle persönliche Beziehungen durch professionell-funktionale ergänzt werden.

Damit können Projektnetzwerke auch als Substitut für formalisierte Regelungen und fest institutionalisierte Praktiken, wie sie in anderen Branchen üblich sind, dienen. Wie im Beispiel aus der Filmproduktion anhand einer technologischen Weiterentwicklung gezeigt (siehe Abschnitt 10.2) ist die Aus- und Weiterbildung ein Bereich, in dem das Projektnetzwerk in einem gewissen Rahmen Ersatz für stärker formalisierte Strukturen darstellen kann. Medienschaffende sind insgesamt – nicht nur in der TV-Produktion – vergleichsweise schwach gewerkschaftlich organisiert.¹ Für die vielen Freelancer und

¹Hier gib es starke nationale Unterschiede: Während in Deutschland der Organisationsgrad in der Medienbranche sehr gering ist, haben die Gewerkschaften (guilds) in der amerikanischen Unterhaltungsproduktion eine starke Position. Die meisten Autor:innen sind Mitglieder, weshalb die Writers Guild die Produktion ggf. auch branchenweit lahmlegen kann, wie in den Streiks der Jahre 1988, 2007/8 sowie 2023. Die starke Position der Guilds schafft auch Markteintrittsbarrieren für neue Medienschaffende, da nicht jeder einfach Mitglied einer Guild werden kann. Es gibt strenge Aufnahmekriterien, wie z.B. eine bestimmte Anzahl an professionellen ‚Units‘ für vergangene Projekte (z.B. Writers Guild of America West, 2024). Dies erschwert den Zugang für neue Talente und kann deren Einstieg in die Branche behindern.

Kleinstbetriebe können Projektnetzwerke diejenige Institution sein, in denen sich Standards in Bezug auf Arbeitszeiten und Gagen herausbilden und verfestigen (Fichter & Sydow, 2002).

Die Zusammenarbeit in Projektnetzwerken ist zunehmend auch international ausgerichtet, was zum einen der Umsetzung kostenintensiver und aufwendiger Produktionen dienen kann (siehe Fallbeispiel 10.1). Zum anderen können durch ausgelagerte Produktionsschritte auch Kosten reduziert werden. So gilt etwa Hollywood zwar seit jeher als Magnet für internationale Talente, die zunehmende Auslagerung etwa der Postproduktion in andere Länder wird von vielen Autor:innen jedoch als kritisch gesehen. Diese vermuten dahinter unter anderem eine Strategie der international ausgerichteten Unternehmen, die Kulturschaffenden vor Ort mit ihrer Marktmacht zu disziplinieren, falls diese etwa streiken, wie zuletzt die Mitglieder der Writers Guild of America im Jahr 2023 für fast fünf Monate. Zudem könnten bei Auslagerung bestimmter Arbeitsschritte ins Ausland auch die Einführung neuer Steuern oder arbeitnehmerfreundlicher Maßnahmen am ursprünglichen Standort unterbleiben. Nicht zuletzt wird ein gegenseitiges Unterbieten bei Arbeits- und Umweltstandards befürchtet, indem Personen in anderen Ländern, in denen weniger strenge Regulierungen bestehen und niedrigere Steuern verlangt werden, aber ausreichend Telekommunikationsinfrastruktur zur Zusammenarbeit vorhanden sind, zu niedrigen Löhnen und unter hoher Belastung arbeiten (Flew, 2018; Miller et al., 2005).

Fallbeispiel 10.1: Internationale Netzwerkproduktion bei ‚Der Schwarm‘ (The Swarm)

‚Der Schwarm‘ ist eine deutsch-internationale Science-Fiction-Serie, basierend auf dem gleichnamigen Roman von Frank Schätzing. In der Serie, die im März 2023 auf ZDF und anderen internationalen Plattformen veröffentlicht wurde, geht es um den Kampf der Menschheit gegen eine mysteriöse Tiefsee-Intelligenz, die auf menschliche Umweltschäden reagiert. Die Produktion der Serie dient als Beispiel für die Nutzung eines etablierten Projektnetzwerks mit internationaler Vernetzung: Der ‚Schwarm‘ wurde von *Intaglio Films* produziert, einem Joint Venture von *Beta Film* und *ZDF Studios*. Die Serie entstand im Auftrag der European Alliance zusammen mit dem ZDF und internationalen Partnern, zu denen *France Télévisions*, *Radiotelevisione italiana (RAI)*, das *Schweizer Radio und Fernsehen SRF*, der *Österreichische Rundfunk ORF*, die schwedische *Nordic Entertainment Group* und der in Japan ansässige Teil von *Hulu* gehörten. Da die Produktion mit einem Budget von 40 Mio. Euro eine der teuersten deutschen TV-Produktionen aller Zeiten war, wurde mit Frank Doelger ein erfahrener Showrunner engagiert. Doelger hat zuvor für *HBO* die Serien ‚Game of Thrones‘, ‚Rom‘ und ‚John Adams‘ produziert und sich so über seine vergangenen Projekte eine Reputation aufgebaut (siehe Abschnitt 13.6). Die Distribution erfolgte über die beteiligten TV-Sender sowie das spanische *Movistar*, den australischen Streaming-Service *Binge* und *The CW* in den USA. Trotz Kritik an der Serie war diese ein internationaler Publikumserfolg.

Dieses Fallbeispiel zeigt, wie ein etabliertes Projektnetzwerk genutzt werden kann, um komplexe und teure Produktionen zu realisieren, die sowohl lokale als auch internationale Märkte ansprechen. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen nationalen und internationalen Partnern ermöglichte es, Ressourcen effizient zu nutzen und eine Serie so aufwendig zu produzieren, wie es bei einer Inhouse-Produktion nicht möglich gewesen wäre.

10.4 Einflussfaktoren auf die Koordinationsform

Generell gibt es in der Medienbranche eine Entwicklung hin zu einer stärkeren Arbeitsteilung und damit Trennung von Produktion und Distribution, sei es in Form des Marktbezugs oder in Form von Projektnetzwerken. Dennoch gibt es nach wie vor Medienprodukte, die komplett innerhalb einer Organisation produziert, zusammengestellt und vertrieben werden. Zwischen verschiedenen Angeboten bestehen also erhebliche Unterschiede, die sich in der Regel aus den Eigenschaften des produzierten Medieninhalts und den notwendigen Ressourcen ableiten lassen.

Je stärker ausgeprägt der Projektcharakter eines Medienprodukts ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Produktion ausgelagert wird. Die Frage nach der Auslastung spielt eine wichtige Rolle beim Outsourcing von Wertschöpfungsstufen. Wenn die Produktion von Medien fortlaufend organisiert ist und die Inhalte stets ähnlich sind, ist eine kontinuierliche Auslastung der Unternehmensressourcen möglich. Eine Tageszeitung muss beispielsweise jeden Tag zwei Seiten mit Lokalnachrichten füllen und kann den Bedarf sowohl an Journalist:innenstunden als auch an Druckkapazität deshalb gut abschätzen. Wenn der Verlag nun zwei Redakteur:innen anstellt, die für diese Aufgabe zuständig sind, kann er sicher damit rechnen, dass die beiden Mitarbeitenden jeden Tag beschäftigt sein werden und ihre Arbeitskraft dementsprechend ausgelastet wird. In diesem Fall ist es vermutlich einfacher, die beiden fest anzustellen, als täglich Inhalte von unabhängigen Journalist:innen einzukaufen. Die gleiche Zeitung möchte aber z. B. auch im Falle eines Atomunfalls kompetent berichten. Eine Person einzustellen, der sich auf dieses Themenfeld spezialisiert hat, ist jedoch nicht sinnvoll, denn die Anzahl der Atomunfälle ist glücklicherweise so gering, dass sie die Person nicht täglich auslastet. In diesem Fall wird die Berichterstattung über den Atomunfall zugekauft. Im Journalismus sind freie Mitarbeiter:innen und Outsourcing weit verbreitet. Neben dem externen Zukauf von Inhalten, die aufgrund ihres Spezialisierungsgrads (und nicht zuletzt der damit verbundenen Personalkosten) nicht intern produziert werden, ist gerade bei Lokalzeitungen auch häufig eine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Redaktionen vorzufinden. So übernehmen regionale Ausgaben häufig die überregionalen Inhalte einer anderen Redaktion (oft innerhalb desselben Verlags) und erstellen nur die lokal spezifischen Teile selbst.

Damit gilt erstens: Je spezialisierter bestimmte Tätigkeiten sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die notwendigen Fähigkeiten bzw. das notwendige Personal nicht im Unternehmen vorhanden sind, sondern fallweise über den Markt bezogen bzw. im Rahmen eines Projektnetzwerks aktiviert werden. Und zweitens: Je ungewisser die Nachfrage für einen Inhalt ist, desto eher sind Medienunternehmen als Distributoren gewillt, ihr Nachfragerisiko an die vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (Produzent:innen von Filmen, freie Journalist:innen, Autor:innen) weiterzureichen. Aufgrund der Branchenstruktur mit relativ wenigen Distributoren (z. B. Streaming-Diensten oder Filmverleihern) und relativ vielen Produzent:innen haben die Distributoren eine stärkere Marktmacht, und sind daher tatsächlich in der Lage, ihr Nachfragerisiko teilweise auf die Produzent:innen abzuwälzen. Das kann z. B. bedeuten, dass eine Produktion eines Spielfilms im Vorfeld nicht vollumfänglich finanziert wird, dafür aber der Produzent im Erfolgsfall in einem gewissen Rahmen am Gewinn partizipieren darf (von Rimscha, 2008). Im gewissen Sinne gibt es hier also eine Kreditvergabe im Leistungsprozess, denn die Produzent:innen (Lieferanten) erbringen ihre Leistungen (z. B. die Produktion eines Films), ohne im Voraus die vollständige Bezahlung zu erhalten. Dieser Kredit ist ungesichert, da die Produzent:innen die Produktion vorfinanzieren und dabei das Risiko tragen, dass sie möglicherweise nicht den erwarteten Gewinn erzielen oder gar Verluste erleiden, falls die Produktion nicht erfolgreich ist. Es gibt keine Sicherheit oder Garantie für die Rückzahlung der investierten Mittel. Um ihre Filme produzieren und letztlich verkaufen zu können, müssen die Produzenten dieses finanzielle Risiko jedoch eingehen. Ohne diese Vorleistung und das damit verbundene Risiko könnten sie nicht am Markt teilnehmen, da die Distributoren aufgrund ihrer stärkeren Marktmacht diese Bedingungen vorgeben können.

Ein weiterer Aspekt, der sich auf die Koordinationsform auswirkt, ist die Relevanz des Inhalts für ein Medium und damit der gewünschte Grad an Kontrolle. Für ein Medium, das sich als qualitativ hochwertiges Informationsangebot versteht, wie z. B. die *NZZ* (siehe auch Abschnitt 2.2), ist es von großer Wichtigkeit, die Kontrolle über Herkunft und Verarbeitung der Information zu haben, die es verbreitet. Es ist ein erheblicher Reputationsschaden zu befürchten, wenn sich zugekaufte Inhalte als falsch erweisen. Ob die Gerüchte über eine:n Prominente:n in der *Bunten* beispielsweise zutreffen oder nicht, ist für die Reputation des Magazins dagegen nicht so entscheidend. Falsche Behauptungen stellen vielleicht ein Problem für die Rechtsabteilung dar, den Leser:innen geht es dagegen um den Unterhaltungswert. Insofern kann im Einzelfall ein falsches, aber amüsanter Gerücht ebenso gut unterhalten wie ein zutreffendes. Medien, die Informationen transportieren, siedeln häufig entsprechend größere Teile der Produktion innerhalb der Organisation an als solche, die Unterhaltung produzieren. Das heißt konkret, dass Zeitungen mehr inhouse produzieren als TV-Sender oder Streamingdienste. Innerhalb von TV-Sendern werden wiederum eher Nachrichten als Spielshows inhouse oder zumindest im Konzern produziert. Allerdings geht es nicht allein um den Gegensatz von Information und Unterhaltung. Entscheidend ist letztlich, wie wichtig ein Inhalt für das Markenimage des Anbieters ist. Eine Sendung wie ‚Gute Zeiten, schlechte Zeiten‘ ist seit

1992 eine Konstante im Angebot von *RTL*, und damit entsprechend wichtig für den Anbieter in Bezug auf die Reichweite und die Marke. Die Sendung wird daher innerhalb des Konzerns von *UFA Serial Drama* produziert.

Bei Streaming-Diensten ist eine ähnliche Tendenz zu erkennen. So erwarb beispielsweise *Netflix* nach dem Streaming-Erfolg der ersten beiden Staffeln und eines Weihnachtsspecials von ‚Black Mirror‘ die Rechte an der Serie. Ursprünglich wurde diese vom britischen Sender *Channel 4* produziert. Die Produktion der darauffolgenden vier Staffeln standen somit unter vollkommener Kontrolle des Streaming-Anbieters. Dies bot *Netflix* nicht zuletzt eine größere kreative Freiheit, was sich u. a. in interaktiven Episoden der Serie niederschlug (zum Beispiel treffen im Film ‚Bandersnatch‘ die Zuschauer:innen Entscheidungen für die Hauptfigur). Je wichtiger ein Inhalt für einen Anbieter also ist, desto größer das Kontrollbedürfnis und desto größer auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Produktion innerhalb der Organisation realisiert wird.

10.5 Zusammenfassung

Die Frage, warum Medien ihre Inhalte häufig nicht selbst produzieren, lässt sich zusammenfassend wie folgt beantworten: In einer arbeitsteiligen Produktion ergeben sich Spezialisierungsvorteile für jede Ebene der Wertschöpfung. Auf jeder Stufe sind jeweils andere Ressourcen notwendig. Für nicht routinemäßige Aufgaben ist entsprechend die Produktion im Rahmen eines Projektnetzwerks ideal. Hierbei arbeiten Spezialist:innen für die einzelnen Aufgaben unternehmensübergreifend an der Realisierung des Projekts zusammen, wodurch Ressourcen und Kompetenzen projektbezogen abgerufen werden. Die am Projekt beteiligten Personen arbeiten in der Regel wiederholt zusammen. Eine langfristige Zusammenarbeit reduziert sowohl das Risiko in der Produktion als auch die Transaktionskosten, die sich bei der Suche neuer Projektpartner ergeben würden. Für eine ausgelagerte Produktion spricht auch, dass Medien im Publikumsmarkt auf die Konfektionierung (Packaging) und die Distribution von Inhalten spezialisiert sind, nicht jedoch auf die Produktion. Die Inhalte selbst zu produzieren wäre in den meisten Fällen teurer, ohne dass es notwendigerweise zu besseren Ergebnissen führen würde. Prinzipiell gilt dieser Zusammenhang für alle Medien. Je wichtiger die Qualität für die Erfüllung des Programmauftrags (siehe Abschnitt 4.3) oder des Markenversprechens (siehe Abschnitt 2.3) ist, desto höher ist aber die Wahrscheinlichkeit, dass Inhalte innerhalb eines Medienunternehmens oder zumindest in engen Projektnetzwerken entstehen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Was versteht man unter Netzwerkproduktion und warum ist sie in der Medienbranche besonders relevant?
2. Welche Veränderungen der Wertschöpfungskette haben sich durch die Digitalisierung ergeben?

3. Was sind die Unterschiede zwischen eigentums- und wissensbasierten Ressourcen?
4. Welcher Ressourcentyp ist im Medienkontext besonders wertvoll?
5. Wann lohnt es sich, Inhalte selbst zu produzieren?

► **Kommentierte Literaturempfehlungen**

- Hess, T. & Matt, C. (2013). The internet and the value chains of the media industry. In S. Diehl & M. Karmasin (Hrsg.), *Media and convergence management* (S. 37–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36163-0_4
Die Autoren stellen im Kontext von Wertschöpfungsketten insbesondere die Integration der Nutzer:innen und die Rolle von (neuen) Intermediären dar.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
Miller und Shamsie untersuchen am Beispiel der Filmbranche, welche Kompetenzen in Abhängigkeit von den strukturellen Rahmenbedingungen jeweils wichtiger für den Erfolg sind. Sie zeigen auf, dass in einem stabilen Marktumfeld eigentumsbasierte Ressourcen wichtiger sind, in einem unsichereren Marktumfeld dagegen wissensbasierte Ressourcen. Daneben liefern sie gute Anhaltspunkte, wie Ressourcen/Kompetenzen ausdifferenziert und operationalisiert werden können.
- Lundin, R. A. & Norbäck, M. (2016). Projectification in the media industries. In G. F. Lowe & C. Brown (Hrsg.), *Managing media firms and industries: What's so special about media management?* (S. 367–382). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08515-9_21
Die Autor:innen beschreiben, wie die Medienbranche zunehmend auf projektbasierte Arbeitsweise umstellt, was zu mehr Flexibilität und Kosteneffizienz führt. Diese Entwicklung birgt jedoch Risiken in Bezug auf die Bindung und Motivation von Talenten und erfordert neue Managementfähigkeiten für die Koordination von Netzwerken und spezialisierten Fachkräften.
- Sydow, J. & Windeler, A. (2020). Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology*, 68(4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0011392120907629>
Sydow und Windeler bieten einen Überblick über einschlägige empirische Studien zu projektbasierten Organisationen und interorganisationalen Projektnetzwerken.
- Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Barney, J. B., Chatain, O. & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357–1390. <https://doi.org/10.1002/smj.3500>
Der Artikel gibt eine Übersicht über Beiträge eines Special Issues zum RBV. Die darin enthaltenen Beiträge beleuchten den Ansatz in neuen Kontexten

(künstliche Intelligenz und Digitalisierung, Plattformen, kooperative Netzwerke, Stakeholder und Nachhaltigkeit), neue Konzepte (Umschichtung von Ressourcen, Marktgestaltung durch Ressourcen und Fähigkeiten) und neue Methoden (Textanalyse und maschinelles Lernen, Formale Modelle und Policy Capturing zur besseren Darstellung und Analyse komplexer Ressourcen- und Fähigkeitendynamiken).

Literatur

- Baines, D., & Kennedy, C. (2010). An education for independence. *Journalism Practice*, 4(1), 97–113. <https://doi.org/10.1080/17512780903391912>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(52), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- Bourantas, D., & Agapitou, V. (2016). *Leadership meta-competencies: Discovering hidden virtues*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315591797>
- Brumagin, A. L. (1994). A hierarchy of corporate resources. *Advances in Strategic Management*, 10, 81–112.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1988). Related or unrelated diversification: A resource based approach. *Academy of Management Proceedings* (1), 7–11. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1988.4979378>
- D’Oria, L., Crook, T. R., Ketchen, D. J., Sirmon, D. G., & Wright, M. (2021). The evolution of resource-based inquiry: A review and meta-analytic integration of the strategic resources-actions-performance pathway. *Journal of Management*, 47(6), 1383–1429. <https://doi.org/10.1177/0149206321994182>
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125–139. <https://doi.org/10.2307/41165936>
- Fichter, M., & Sydow, J. (2002). Using networks towards global labor standards? Organizing social responsibility in global production chains. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 9(4), 357–380. <https://www.jstor.org/stable/23277219>
- Flew, T. (2018). *Understanding global media* (2. Aufl.). Red Globe Press.
- Goldmedia GmbH & Hamburg Media School. (2023). *Film- und Fernsehproduktion in NRW im Vergleich zu anderen Bundesländern 2021 und 2022*. <https://www.land.nrw/media/30760/download>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/resource-based-theory-competitive-advantage/docview/1301266277/se-2>
- Havens, T. J. (2010). The business and cultural functions of global television fairs. In K. Lantzsch, K.-D. Altmeppen & A. Will (Hrsg.), *Handbuch Unterhaltungsproduktion: Beschaffung und Produktion von Fernsehunterhaltung* (S. 195–208). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92252-2_12
- Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357–1390. <https://doi.org/10.1002/smj.3500>

- Hess, T., & Matt, C. (2013). The internet and the value chains of the media industry. In S. Diehl & M. Karmasin (Hrsg.), *Media and convergence management* (S. 37–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36163-0_4
- Kerr, A. (2011). The culture of gamework. In M. Deuze (Hrsg.), *Managing media work* (S. 225–236). Sage.
- Kleis Nielsen, R., & Ganter, S. A. (2018). Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. *New Media & Society*, 20(4), 1600–1617. <https://doi.org/10.1177/1461444817701318>
- Konlechner, S., & Ambrosini, V. (2019). Issues and trends in causal ambiguity research: A review and assessment. *Journal of Management*, 45(6), 2352–2386. <https://doi.org/10.1177/0149206319836163>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Landers, D. E., & Chan-Olmsted, S. M. (2004). Assessing the changing network TV market: A resource-based analysis of broadcast television networks. *Journal of Media Business Studies*, 1(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/16522354.2004.11073418>
- Lundin, R. A., & Norbäck, M. (2016). Projectification in the media industries. In G. F. Lowe & C. Brown (Hrsg.), *Managing media firms and industries: What's so special about media management?* (S. 367–382). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08515-9_21
- Manning, S. (2005). Managing project networks as dynamic organizational forms: Learning from the TV movie industry. *International Journal of Project Management*, 23(5), 410–414. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.006>
- Manning, S. (2019). Building adaptive capacity in project network organizations: Project contexts, network ties, and relational practices. In J. Sydow & H. Berends (Hrsg.), *Managing inter-organizational collaborations: Process views* (S. 39–67). Emerald. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2019000064005>
- Mast, C. (1999). *Programmpolitik zwischen Markt und Moral: Entscheidungsprozesse über Gewalt im deutschen Fernsehen*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-83335-8>
- McIver, D., & Lengnick-Hall, C. (2018). The causal ambiguity paradox: Deliberate actions under causal ambiguity. *Strategic Organization*, 16(3), 304–322. <https://doi.org/10.1177/1476127017740081>
- Miles, R. E., Snow, C. C., & Miles, G. (2000). TheFuture.org. *Long Range Planning*, 33(3), 300–321. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00032-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00032-7)
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
- Miller, T., Govil, N., McMurria, J., Maxwell, R., & Wang, T. (2005). *Global Hollywood 2*. British Film Institute.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of Management*, 44(1), 32–60. <https://doi.org/10.1177/0149206315610635>
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books.
- Poell, T., Nieborg, D. B., & Duffy, B. E. (2022). *Platforms and cultural production*. Polity.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 191–212. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00164-7>
- Ruotsalainen, J., Heinonen, S., Hujanen, J., & Villi, M. (2023). Pioneers as peers: How entrepreneurial journalists imagine the futures of journalism. *Digital Journalism*, 11(6), 1045–1064. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1996252>
- Siegert, G., & von Rimscha, M. B. (2013). Economic bases of communication. In P. Cobley & P. J. Schulz (Hrsg.), *Theories and models of communication* (S. 123–145). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110240450.123>
- Singer, J. B. (2011). Journalism in a network. In M. Deuze (Hrsg.), *Managing media work* (S. 103–110). Sage.
- Sydow, J. (2009). Path dependences in project-based organizing: Evidence from television production in Germany. *Journal of Media Business Studies*, 6(4), 123–139. <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073498>
- Sydow, J., & Windeler, A. (2003). Dienstleistungsproduktion in Projektnetzwerken – Implikationen für Dienstleistungsmanagement und -forschung. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsnetzwerke* (S. 343–359). Gabler.
- Sydow, J., & Windeler, A. (Hrsg.). (2004). *Organisation der Content-Produktion*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-80413-6>
- Sydow, J., & Windeler, A. (2020). Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology*, 68(4), 480–498. <https://doi.org/10.1177/0011392120907629>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- von Rimscha, M. B. (2008). Risikomanagement in der Produktion und Entwicklung audiovisueller fiktionaler Unterhaltung. In G. Siegert & M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion* (S. 178–203). von Halem.
- von Rimscha, M. B. (2010). *Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen: Wie Produzenten vor Drehbeginn Projektrisiken steuern*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91944-7>
- von Rimscha, M. B., & Ehrlich, G. L. (2022). Film und Kino im Zeichen der Medienkonvergenz. In J. Krone & T. Pellegrini (Hrsg.), *Springer NachschlageWissen. Handbuch Medienökonomie* (S. 1–42). https://doi.org/10.1007/978-3-658-09632-8_40-1
- von Rimscha, M. B., & Putzig, S. (2013). From book culture to Amazon consumerism: Does the digitization of the book industry lead to commercialization? *Publishing Research Quarterly*, 29(4), 318–335. <https://doi.org/10.1007/s12109-013-9327-2>
- von Rimscha, M. B., Wikström, P., & Naldi, L. (2014). European audio-visual production companies adapting to strategic challenges. In R. J. DeFillippi & P. Wikström (Hrsg.), *International perspectives on business innovation and disruption in the creative industries* (S. 66–87). Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781783475346.00011>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Windeler, A. (2008). Unterhaltungsproduktion in Netzwerken. In G. Siegert & M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion* (S. 124–150). von Halem.
- Windeler, A., Lutz, A., & Wirth, C. (2000). Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken* (S. 178–205). Westdeutscher Verlag.

- Winter, C., & Buschow, C. (2017). Die neue Komplexität vernetzten Medienmanagements: Theorieinnovationen für die Medienmanagementforschung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 65(3), 591–612. <https://doi.org/10.5771/1615-634X-2017-3-591>
- Wirtz, B. W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34(4), 489–506. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00066-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00066-8)
- Wirtz, B. W. (2023). *Medien- und Internetmanagement*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39832-3>
- Writers Guild of America West (Hrsg.). (2024). *Going guild: How to become a member*. <https://www.wga.org/the-guild/going-guild/join-the-guild>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Warum ähneln sich Medieninhalte so sehr?

11

Inhaltsverzeichnis

11.1	Homogenisierungstendenzen als Folge spezifischer Rahmen- und Marktbedingungen	230
11.2	Vielfalt und Homogenisierungstendenzen als Folge strategischen Verhaltens von Medienunternehmen	233
11.3	Homogenisierungstendenzen als Folge irrationaler Faktoren im Medienmanagement	240
11.4	Zusammenfassung	242
	Literatur	243

Homogenisierung, Produktdifferenzierung, Medienmarken, Isomorphismus, strategische Produktpositionierung

Fernsehsendungen kommen selten allein. In den 1990er Jahren gab es auf allen Kanälen nachmittägliche Talkshows oder Gerichtsshows, in den 2000er Jahren boomten die Quizshows und in den 2010er Jahren musste jeder Sender mehrere Koch- und Castingshows im Programm haben. Erfolgreiche Kinofilme führen regelmäßig dazu, dass andere Produktionsfirmen ähnliche Filme im gleichen Genre auf den Markt bringen. Kein Publikumsverlag, der in den 2020er Jahren auf eine Krimiserie verzichtet, die in einer Urlaubsregion spielt, keine überregionale Zeitung, die nicht auch einen True-Crime-Podcast anbietet. Wenn *TikTok* mit kurzen Hochkant-Videos erfolgreich ist, bietet *Instagram* sofort ‚Reels‘ an und *YouTube* zieht mit ‚Shorts‘ nach. Zum Teil lässt sich dies jeweils mit Moden und Trends erklären, zu einem erheblichen Teil aber sind diese Homogenisierungstendenzen in den Medien, also die Tendenz, gleiche oder ähnliche Inhalte in gleicher oder ähnlicher Aufmachung anzubieten, auch ökonomisch zu begründen.

Die Leitfrage dieses Kapitels wird im Folgenden mit Blick auf die drei Ebenen des SVE-Modells (siehe Abschnitt 9.1) beantwortet: 1) die Bedingungen für die

Medienproduktion, wie sie z. B. als Marktgröße oder Wettbewerbsintensität zu finden sind; 2) die konkreten Strategien und das Management der Medienproduktion sowie 3) die Medienangebote als Marktergebnisse, die sich eben relativ homogen entwickeln.

Der folgende Teil erläutert die Rahmen- und Marktbedingungen für die Medienproduktion (Abschnitt 11.1), weil diese vor allem die Homogenisierung fördern. Wir konzentrieren uns dann stärker auf die konkreten Strategien und das Management der Medienproduktion, also darauf, wie Medienorganisationen mit den jeweiligen Bedingungen umgehen. Dazu werden in Abschnitt 11.2 als grundlegende Strategien die strategische Positionierung und Produktdifferenzierung vorgestellt. Danach werden wir Produktimitation als strategische Option erörtern (Abschnitt 11.2.2), bevor schließlich auf Auswirkungen anderer, eher irrationaler Faktoren eingegangen wird (Abschnitt 11.3). Abschließend antwortet die Zusammenfassung (Abschnitt 11.4) auf die übergeordnete Kapittelfrage.

11.1 Homogenisierungstendenzen als Folge spezifischer Rahmen- und Marktbedingungen

Die Bedingungen der Medienproduktion wurden in anderen Kapiteln dieses Einführungsbuches bereits weitgehend geklärt. In Kapitel 1 wurde dargelegt, welche Gütereigenschaften als Teil der Marktstruktur zur Folge haben, dass eher imitiert wird; in Kapitel 5, welche Homogenisierungstendenzen durch Ökonomisierung verursacht werden; in Kapitel 6, wie die Vielzahl der Anbieter und die Vielfalt der Angebote zusammenhängen und in Kapitel 9 schließlich, wie politische Systeme, Kulturunterschiede und Marktstrukturunterschiede zu unterschiedlichen Medieninhalten führen. Diese Ausführungen lassen sich wie in Tabelle 11.1 dargestellt zusammenfassen.

Tabelle 11.1 Erklärungsansätze für Homogenität und Heterogenität der Medienangebote (Quelle: Eigene Darstellung)

Bereich	Beispielhafte Indikatoren	Einflusstendenz
Politische Rahmenbedingungen	Umfang der Regulierung	Homogenität innerhalb eines politischen Systems (meist Land); Heterogenität zwischen den Ländern
Kulturelle Rahmenbedingungen	Öffentliche Debattenkultur, Humorvorlieben, Visualisierungsvorlieben	Homogenität innerhalb eines kulturellen Systems (meist Land, aber auch Region); Heterogenität zwischen den Ländern
Marktstruktur	Anzahl und Größe der Wettbewerber	Homogenität innerhalb eines Marktes (geografisch variabel); ggf. Heterogenität zwischen den Märkten
Ökonomisierung	Deregulierung, Einfluss der Werbewirtschaft	Homogenität über alle Märkte hinweg

Verschiedene bereits erläuterte Gütereigenschaften wirken so zusammen, dass die Wahrscheinlichkeit einer Homogenisierung von Medieninhalten sehr viel größer ist als die einer Differenzierung. Wie bereits in Abschnitt 5.3 (allerdings mit anderer Argumentationsbasis) angedeutet, tendiert der Medienmarkt auch aus diesem Grund zu suboptimaler Inhaltsvielfalt und „more of the same“.

11.1.1 Größenvorteile und hohe First-Copy-Kosten

Die hohen First-Copy-Kosten in der Medienproduktion und die damit verbundene Fixkostendegression (siehe Abschnitt 1.1.6 und 6.1) sowie die Tatsache, dass Medienorganisationen Größenvorteile (Economies of Scale) realisieren wollen bzw. müssen, deuten auf zwei entscheidende Einflüsse in der Medienproduktion hin: erstens die Größe des Absatzmarktes (Nachfrage nach bestimmten Medieninhalten), und zweitens die Mehrfachverwertung einmal produzierter Inhalte (siehe Abschnitt 5.2.2). Ein großer Absatzmarkt allein würde noch nicht zu einer Homogenisierung, also zu ähnlichen und gleichen Inhalten führen. Denkbar wäre ja, dass Rezipient:innen eine Vielzahl an Interessen und Vorlieben haben, und Medienanbieter, um diese Interessen und Vorlieben zu bedienen und um optimale Kontakte für die Werbewirtschaft bereitzustellen, auch eine entsprechende Vielzahl und Vielfalt an Inhalten produzieren. Allerdings sprechen gewisse Homogenisierungstendenzen in der Nachfrage (ein großer Teil des Publikums will eben doch ähnliche Inhalte sehen) ebenso dagegen wie die Kosten, die mit einer solchen vielfältigen Medienproduktion verbunden wären. Denn der Aufwand für einen einmal produzierten Inhalt, z. B. für die Recherche, den fertigen Artikel, die Bilder und die Komposition aller Einzelteile zu einer Zeitschrift, fällt unabhängig davon an, ob diese Ausgabe 10.000-mal oder 100.000-mal verkauft wird, und ob sie von 200.000 oder nur 20.000 Personen gelesen wird. Mit 100.000 Käufer:innen und 200.000 Leser:innen (als Kontakte für die Werbewirtschaft) lassen sich jedoch wesentlich mehr Einnahmen generieren als mit einer geringeren Anzahl. Medienanbieter tendieren daher dazu, Inhalte zu produzieren, die stark nachgefragt werden, also große Zielgruppen ansprechen. Andererseits neigen sie dazu, Inhalte, die bereits einmal Kosten verursacht haben, so oft zu verwerten, dass in Summe möglichst viele Rezipient:innen adressiert werden. In beiden Fällen sollen die Einnahmen optimiert werden, um die angefallenen Kosten zu amortisieren und möglichst hohe Gewinne zu realisieren. In beiden Fällen führt das eher zur Homogenisierung der Inhalte als zu Vielfalt.

11.1.2 Wettbewerbsvorteile der Imitation

Die geringe rechtliche Schutzfähigkeit von journalistischen Informationen und publizistischen Konzepten (siehe Abschnitt 1.1.3) macht innovative Medienproduktionen zu einem besonders risikoreichen Geschäft. Medienorganisationen können ihre Eigentumsrechte an den einzelnen Inhalten nur bedingt geltend machen und im Markt durch-

setzen. Während fertig produzierte Beiträge in ihrem Charakter analog zu künstlerischen Werken (z. B. Opern) urheberrechtlich geschützt sind, lassen sich weder journalistische Informationen als Bestandteile von fertigen Beiträgen noch publizistische Konzepte als tragende Ideen für Sendungen oder Zeitschriften rechtlich schützen. Die Marktbedingungen bieten daher wenig Anreize, innovative Ideen zu hohen Kosten umzusetzen, da sie nach ihrer Veröffentlichung jederzeit von anderen imitiert werden können. Insbesondere publizistische Konzepte können nach Veröffentlichung von anderen plagiirt werden, sodass die investierten Ressourcen und angefallenen Kosten zu einem großen Teil irreversibel verloren sind (Sunk Costs). Es ist daher nicht verwunderlich, dass ein parasitärer Imitationswettbewerb den dynamischen Innovationswettbewerb dominiert (Lobigs et al., 2005; Siegert et al., 2007), da Imitation mit einem wesentlich geringeren ökonomischen Risiko verbunden ist. Verstärkt wird diese Tendenz durch die relativ hohen First-Copy-Kosten der Medienproduktion. Da ein Großteil der Kosten bereits bei der Produktion der ersten Version anfällt, sind die versunkenen Kosten auch dann hoch, wenn eine Imitation durch Wettbewerber am Markt erfolgreicher ist.

Bestimmte technische und ökonomische Schutzmechanismen wie z. B. die Kopplung an einen Träger, die Kopplung an Werbebotschaften oder der Exklusivitätsvorteil bei journalistischen Informationen stehen bei der Verbreitung über das Internet nicht zur Verfügung. Dafür jedoch lässt sich das Digital Rights Management wesentlich besser umsetzen.

In begrenztem Umfang kann der mangelnde rechtliche Schutz auch durch faktischen ökonomischen Schutz substituiert werden. Dies ist der Fall bei First-Mover-Vorteilen, die sich aus einer Pionierstrategie ergeben. So lassen sich positionale Inputs sichern (z. B. indem man bekannte und beliebte Moderator:innen oder Stars verpflichtet), es können gewisse Standards gesetzt werden (z. B. mit einer konsistenten Nutzer:innenführung in der Menüführung), oder es können Premiumpreise oder ein Reputationsvorsprung im Markt verankert werden. Diese ökonomischen Schutzsubstitute werden jedoch durch Late-Mover-Vorteile, die aus einer Folgestrategie resultieren, vermindert. Denn Nachahmer können Entwicklungskosten sparen, aus Fehlern des First-Movers lernen bzw. dessen Trägheit überwinden, und vom Preisverfall bei den Zulieferern profitieren.

Alles in allem hat Imitation aufgrund der spezifischen Konstellationen im Medienmarkt mehr Vorteile als Innovation, woraus eine Tendenz zu Homogenisierung resultiert.

11.1.3 Publikumsnachfrage auf der Basis des Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakters

Die Unsicherheit in der Medienproduktion und die Unbestimmtheit der Input–Output-Relation (siehe Abschnitt 1.1.5) in Verbindung mit dem Erfahrungs- und Vertrauensgutcharakter von Medieninhalten (siehe Abschnitt 1.1.4) machen den Erfolg innovativer und differenzierender Medienangebote zusätzlich unsicher, da der Publikumszuspruch nicht nur relativ kostengünstig produzierten, sondern auch ähnlichen Medienangeboten gelten

kann. Dabei bevorzugen die Rezipient:innen nicht unbedingt denjenigen Medienanbieter, der ein neues, differenziertes Medienangebot zuerst auf den Markt gebracht hat. Auch Anbieter, die später mit ähnlichen Genres und Formaten auf den Markt kommen oder sogar Nachahmer und Imitatoren können erfolgreich sein. Um die Beispiele vom Anfang des Kapitels aufzugreifen: Die meisten Rezipient:innen folgen innerhalb eines Trends dem Medienangebot, das auf ihrem bevorzugten Kanal kommt oder von ihren Lieblingsmoderator:innen präsentiert wird, unabhängig davon, ob es sich jeweils um eine neue Produktdifferenzierung oder ein Nachahmerangebot handelt.

Da zudem die Qualitätsbeurteilung der Angebote oft subjektiv ist (Ist eine Kochsendung schlecht, wenn schlecht gekocht wird, oder dann, wenn sie langweilig oder formal schlecht produziert ist?) orientieren sich Medienorganisationen stark an den Produktionskosten, was zu ähnlichen Sendungsabläufen und Dramaturgien führt. Dies gilt insbesondere für journalistische Produktionen. Nicht nur die Orientierung an Nachrichtenfaktoren führt zu einer gleichgerichteten Berichterstattung, auch die Zulieferung durch Nachrichtenagenturen führt zu einer großen Ähnlichkeit, nicht nur in den Themen, sondern auch in der Bewertung dieser Themen. Wie viele Mediennutzer:innen können unterscheiden, ob ein Bericht von teuren Auslandskorrespondent:innen selbst recherchiert und verfasst wurde oder ob es sich um eine etwas später abgeschriebene Variante dieser Rechercheergebnisse handelt (zur geringen Schutzfähigkeit von Informationen als Bestandteile von Berichten siehe Abschnitt 2.1.3)? Die spätere Version könnte zudem einfacher formuliert und damit verständlicher sein und damit stärker nachgefragt werden.

Im Medienmarkt herrscht daher eher „Kostenwettbewerb statt Qualitätswettbewerb“ (Heinrich, 1996). Die Kosten werden in den verschiedensten Bereichen optimiert – auch und gerade in der Medienproduktion und beim beteiligten Personal – was die Produktdifferenzierung als strategische Option nicht unbedingt begünstigt. Auch bei der Kombination einzelner Komponenten (z. B. Clips oder Ressorts) zu einem Gesamtangebot (z. B. Channel oder Nachrichtenseite) finden sich Homogenisierungstendenzen, da fast immer billig produzierte mit teuer produzierten Angeboten kombiniert werden.

11.2 Vielfalt und Homogenisierungstendenzen als Folge strategischen Verhaltens von Medienunternehmen

Medienorganisationen müssen sich sowohl auf dem Publikums- als auch auf dem Werbemarkt gegenüber anderen Medienanbietern behaupten, da die für die Mediennutzung zur Verfügung stehende Zeit und Aufmerksamkeit, aber auch die Werbeinvestitionen endlich sind. Dabei orientieren sich die Medienorganisationen einerseits an den Strategien und dem Verhalten der Wettbewerber. Andererseits ist die Medienproduktion immer im Kontext der verfügbaren und investierbaren unternehmerischen Ressourcen zu sehen. Dabei ist nicht per se davon auszugehen, dass Wettbewerb die Vielfalt der Medienangebote beeinträchtigt (siehe Abschnitt 6.4). Vielmehr scheint es so zu sein, dass Wettbewerb bis zu einer gewissen Intensität Medienorganisationen dazu motiviert, Ressourcen in ihre Pro-

duktion zu investieren, die zu mehr Vielfalt führen können. Übersteigt der Wettbewerb jedoch eine bestimmte Intensität, mündet er in ruinösem Konkurrenzverhalten (Lacy, 1992; Lacy & Blanchard, 2003; Lacy & Riffe, 1994; Russi, 2013). Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass nicht nur die Ressourcen des Gesamtmarktes, sondern auch die des eigenen Unternehmens begrenzt sind. Medienunternehmen sind daher stets bestrebt, ihren Ressourceneinsatz zu optimieren, was häufig vor allem auf eine Kostenoptimierung hinausläuft.

Im Umgang der Medienorganisationen mit den Rahmen- und Marktbedingungen lässt sich zunächst keine eindeutige Tendenz ausmachen, denn es lassen sich generische Strategietypen und strategisches Verhalten unterscheiden (Sjurts, 2005, S. 19), die in beide Richtungen (Homogenisierung und Differenzierung) führen können: So kann entweder die Kostenführerschaft oder die Differenzierung von der Konkurrenz angestrebt werden. Diese Optionen können sich auf einen Massenmarkt (z. B. mit einem Fernsehvollprogramm) oder auf einen Nischenmarkt (z. B. mit einem thematisch fokussierten Webangebot) beziehen. Gleichzeitig können sich Medienorganisationen strategisch innovativ oder reaktiv, d. h. imitativ verhalten. Kostenführerschaft im Medienmarkt anzustreben, funktioniert nur, wenn man im Publikumsmarkt, wie z. B. bei Zeitschriften, tatsächlich Preise durchsetzen kann. Wo dies nicht möglich ist, wie beim Free-TV, kann diese Strategie nicht verfolgt werden.

11.2.1 Vielfalt als Folge strategischer Positionierung und Produktdifferenzierung

Bei der Differenzierung als strategische Option positioniert sich eine Medienorganisation mit ihren Angeboten in Abgrenzung zu ihren Wettbewerbern. Sie sollen etwas Besonderes, Einzigartiges sein, was bereits auf innovatives Verhalten hindeutet. Dieses Ziel kann vor allem über die Produktpolitik und die Etablierung einer Medienmarke erreicht werden. Bereits Porter (1980) hat die Produktdifferenzierung (neben der Kostenführerschaft) als generischen Strategietyp herausgearbeitet, der auch für Medienunternehmen gilt. Bei der Produktdifferenzierung unterscheiden sich Medienunternehmen im Wettbewerb von ihren Konkurrenten, indem sie ihre Angebote anders gestalten, variieren oder eben konkreter differenzieren: „A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both” (Porter, 1996, S. 62). Medienunternehmen wollen damit die Wettbewerbsintensität niedrig halten, weil die Angebote dann nicht ohne weiteres substituierbar, also durch Konkurrenzprodukte ersetzbar sind. Sie entziehen sich damit dem direkten Wettbewerb.

Um ihr Medienangebot strategisch zu positionieren, kann eine Organisation eine strategische Nische besetzen, neue relevante Eigenschaften herausstellen (Unique Selling Proposition) oder einen symbolischen Nutzen schaffen und kommunizieren (Unique Communication Proposition). So kann z. B. eine neue Zielgruppe anhand bestimmter Merk-

male konstruiert und angesprochen werden, wie dies etwa mit Themen zum städtischen Landleben der Fall ist. Dabei werden ganz bewusst die LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) adressiert. Darunter versteht man Menschen, deren Lebensstil auf Gesundheit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und die gleichzeitig konsumfreudig sind. Sie sind daher bereit und in der Lage, für nachhaltig produzierte und ökologisch angebaute Produkte einen entsprechenden Mehrpreis zu bezahlen. Deshalb sind sie für die Werbewirtschaft eine attraktive Zielgruppe. Städtisches Landleben fokussiert daher auf Themen, die dem Lebensstil entsprechen, und beinhaltet solche Aspekte wie Sauerteig selbst ansetzen oder selbst Tomaten anbauen. Ein weiteres Beispiel für eine Positionierung ist die Ausrichtung von Nachrichten Anbietern am politischen Wähler:innenspektrum. Zeitschriften und Influencer:innen wiederum könnten sich mit einer neuen Art der Visualisierung profilieren, das heißt Bilder und Videos anders gestalten und anders einsetzen. Radiosender könnten eine bislang wenig abgedeckte Musikrichtung dominant bedienen.

Wenn Medienorganisationen aktiv eine Differenzierung ihrer Angebote verfolgen, spricht man in der Regel von einer Medienmarkenstrategie. Denn in einem wachsenden Überangebot an Titeln, Sendungen und Programmen stellen Medienmarken eine Möglichkeit dar, sich gegenüber Wettbewerbern zu profilieren und zu differenzieren (vgl. u. a. Baumgarth, 2004; Chan-Olmsted, 2011; Ehrlich, 2023; McDowell, 2006; Siegert, 2001; Siegert et al., 2015; Siegert et al., 2011). Dies kann auch deshalb gelingen, weil Medienmarken sowohl für die Medienproduktion als auch für die Mediennutzung wichtige Funktionen erfüllen. Konkret unterstützen Medienmarken durch ihre Signaling-Kompetenz das Medienangebot als Erfahrungs- und Vertrauensgut. Das heißt, sie signalisieren, was man von einem bestimmten Medieninhalt, einem Titel, einer Sendung oder einem Programm konkret erwarten kann. Damit beschleunigen und vereinfachen sie z. B. Entscheidungsprozesse und bringen Ordnung in die Komplexität der Medienwelt. Auf diese Weise ermöglichen sie es Medienorganisationen, Verlässlichkeit und Orientierung zu schaffen, Publikum und Werbewirtschaft an sich zu binden und deren Nachfrage langfristig zu stabilisieren oder gar zu steigern.

Innerhalb der Medienmarkenstrategien bieten sich weitere Optionen an: Dachmarken-, Einzelmarken- und Markenfamilienstrategien sowie die Internationalisierung (Baumgarth, 2004; Förster, 2011; Siegert, 2001, S. 132–154, 2005). Dachmarkenstrategien werden vor allem von Fernseh- und Radiosendern verfolgt. So tritt beispielsweise das ZDF als Dachmarke auf (Hefter, 2004) und Radiosender bieten regelmäßig eine Vielzahl an Webradios unter ihrer Marke an. Im Zeitschriftenbereich waren lange Zeit Markenfamilien üblich, z. B. die *Geo*-Markenfamilie mit *Geo* als Muttermarke und Titeln wie *Geo Special*, *Geo Wissen*, *Geo Saison*, *Geo Epoche* und *Geolino* als Markenerweiterungen. Sinkende Auflagen im Printbereich führen inzwischen häufiger dazu, dass solche Titel eingestellt (Schepp, 2023) und nur noch als Rubrik auf der Website der Muttermarke weitergeführt werden. Vergleicht man die Boulevardzeitungen in den drei deutschsprachigen Ländern Österreich, Schweiz und Deutschland, also *Kronen Zeitung*, *Blick* und *Bild*, so finden sich durchweg klassische Medienmarkenstrategien, wenn auch mit unterschiedlichem Grad an aktiver Markenführung. Bei internationalen Lizenzie-

rungen und Joint Ventures wird vor allem auf bekannte Medienmarken zurückgegriffen, um in den jeweiligen Werbemärkten mit einem bekannten Image auftreten zu können (Markentransfer).

Würden nun alle Medienanbieter für ihre Websites, Programme und Titel eine Produktdifferenzierungs- bzw. Medienmarkenstrategie verfolgen, so hätte man zwar wenig bis gar keinen Binnenpluralismus (Vielfalt innerhalb eines Angebots), dafür aber einen maximalen Außenpluralismus (Vielfalt innerhalb eines Medienmarktes). Allerdings ist die Produktdifferenzierungsstrategie in der Regel auch mit einem höheren Ressourceneinsatz und damit höheren Kosten verbunden.

Produktdifferenzierung kann sowohl als horizontale als auch als vertikale Produktdifferenzierung umgesetzt werden (zusammenfassend: Russi, 2013). Während sich bei der horizontalen Produktdifferenzierung die Medienangebote in ihrer Machart unterscheiden, aber gleich teuer sind (siehe Abbildung 11.1), unterscheiden sich die Medienangebote bei der vertikalen Produktdifferenzierung in Qualitätsdimensionen und damit auch in den Produktionskosten (Hay & Morris, 1979, S. 102). Bei der horizontalen Produktdifferenzierung geht es also um die bloße Variation von Produktmerkmalen und deren Wahrnehmung durch das Publikum. Der Kern des Angebots bleibt gleich, einzelne Aspekte ändern sich (siehe Abbildung 11.2 links: Das Grundmuster des Vierecks bleibt bestehen). Ein Beispiel wäre die Adaption eines internationalen Quizformats: Die Sendung bleibt in Studiodesign, Ablauf und Dramaturgie gleich, aber Moderator:in, Fragen und Gäste ändern sich (z. B. ‚Who wants to be a millionaire?‘ und ‚Wer wird Millionär?‘). Bei der vertikalen Produktdifferenzierung geht es um die unterschiedliche Qualität von Produkten oder Produktmerkmalen. Dabei ändert sich der Kern des Angebots (siehe Abbildung 11.2 rechts: Das Grundmuster ändert sich, ist mal ein Viereck, mal ein Dreieck usw.), obwohl das Genre, zu dem es gehört, gleichbleibt. So wird die Quizshow z. B. mit Geschicklichkeitswettbewerben kombiniert und ein Kandidat muss gegen eine:n Prominente:n antreten, wie z. B. bei ‚Schlag den Star‘. Dennoch gehören beide Sendungen zum Genre der Quiz- und Spielshows der non-fiktionalen Unterhaltung.

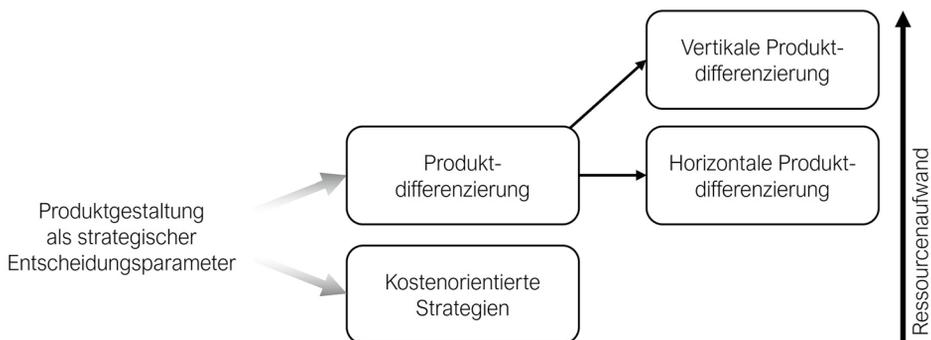
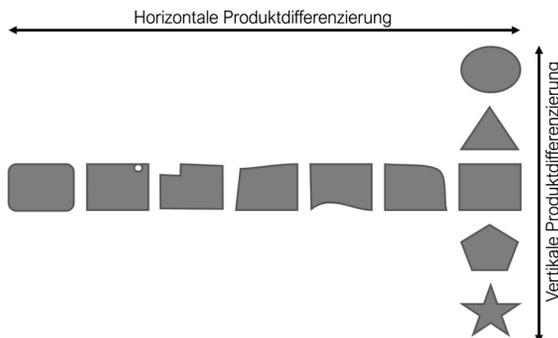


Abbildung 11.1 Beziehung zwischen strategischer Produktgestaltung und Ressourcenaufwand (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Russi 2013, S. 116)

Abbildung 11.2 Horizontale und vertikale Produktdifferenzierung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Russi 2013, S. 133)



In der Medienbranche ist die horizontale Produktdifferenzierung der Normalfall (Hollifield et al., 2004, S. 144; Lang, 2004, S. 102) – schon allein deshalb, weil Medienorganisationen ihre Kosten optimieren und aufgrund der relativ hohen First-Copy-Kosten, die im Falle eines Scheiterns verloren sind, keine allzu großen Risiken eingehen.

11.2.2 Homogenisierungstendenzen als Folge strategischer Positionierung und Produktimitation

Bei der Produktimitation positioniert sich eine Medienorganisation so, dass sie sich nur minimal von der Positionierung der Wettbewerber unterscheidet. In bestimmten Wettbewerbssituationen – diese wurden bereits in Abschnitt 11.1 skizziert – unterscheiden sich Medienorganisationen in ihrer strategischen Produktpositionierung nur minimal, u. a. weil Skaleneffekte in der Medienproduktion eine wichtige Rolle spielen. Dies lässt sich unter anderem mit dem räumlichen Positionierungsmodell von Hotelling (1929) begründen. Er geht in seinem Szenario von Eisständen an einem Strand aus und stellt die Frage, wo sich die Eisverkäufer:innen räumlich am günstigsten positionieren, um die Anzahl ihrer Kund:innen (die jeweils nur eine minimale Strecke zurücklegen wollen) und damit ihren Marktanteil zu optimieren. Dieses Modell ist insoweit übertragbar, wie die räumliche Positionierung der Eisstände mit der Produktpositionierung der Medienunternehmen gleichgesetzt werden kann (Lang, 2004). Je nach Produktpositionierung kann die Anzahl an Rezipient:innen und Werbekunden, und somit der Marktanteil, optimiert werden. In Analogie (ohne jedoch Nash-Gleichgewichte¹ etc. exakt zu berechnen) kann also folgendes festgehalten werden:

¹ Ein Nash-Gleichgewicht, benannt nach dem Mathematiker John Nash, ist in der Spieltheorie eine Kombination von Strategien, die im Gleichgewicht ist. Wenn jeder beteiligte Spieler eine Strategie gewählt hat, und es daraufhin für keinen Spieler sinnvoll ist, von seiner gewählten Strategie abzuweichen, spricht man vom Nash-Gleichgewicht (Nash, 1951).

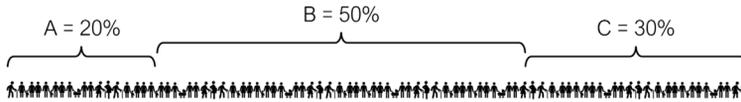


Abbildung 11.3 Unterschiedliche Standorte am Strand als unterschiedliche Marktanteile (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2004, S. 103–106)

In einem Ausgangsszenario gibt es drei Eisverkäufer:innen (Medienorganisationen), die ihre Verkaufsstände an unterschiedlichen Plätzen am Strand aufstellen (unterschiedliche Inhalte anbieten). Dadurch können sie eine bestimmte Nachfrage generieren, da die Eisliebhaber:innen sowohl rechts als auch links der Verkaufsstelle etwa gleich weit zum Eisstand laufen würden (weil Publikum und Werbekunden genau positionierte Inhalte nur in einem bestimmten Umfang nachfragen). So ergeben sich unterschiedliche Marktanteile (siehe Abbildung 11.3).

Aus gesellschaftlicher Sicht wäre eine solche Positionierung zu begrüßen, da sie eine Vielfalt der Medieninhalte bedeutet. Noch besser aus gesellschaftlicher Sicht wäre es allerdings, wenn es keine Dominanz eines Anbieters (wie im obigen Fall von Anbieter B) gäbe, sondern die Marktanteile und damit die Marktmacht gleich verteilt wären (siehe Abbildung 11.4).

Tatsächlich ist aber mit einer völlig anderen Positionierung zu rechnen, unabhängig davon, ob es sich um Eisverkäufer:innen am Strand oder um Medienanbieter handelt. Denn in beiden Fällen wollen die Anbieter ihren Marktanteil maximieren. Das heißt, sie werden sich so positionieren, dass sie möglichst viele Kund:innen generieren können. Alle Medienanbieter werden also ihre Inhalte so gestalten, dass sie für ein möglichst großes Publikum attraktiv sind, denn sie leben einerseits direkt von den Zahlungen der Mediennutzer:innen und andererseits vom Verkauf der Publikumskontakte an die Werbewirtschaft. Medienorganisationen werden es daher vermeiden, Inhalte zu produzieren, die nur ein kleines Publikum ansprechen (so wie Anbieter A in Abbildung 11.3), insbesondere weil die Produktionskosten hoch sind und sich diese Medienangebote am Markt nicht rechnen. Dies hat zur Folge, dass sich die Medienunternehmen in ihrer strategischen Produktgestaltung höchstwahrscheinlich nur geringfügig voneinander unterscheiden, sodass es zu einer „strategisch gewollten Clusterung der Inhalte“ (Lang, 2004, S. 110) kommt (siehe Abbildung 11.5).

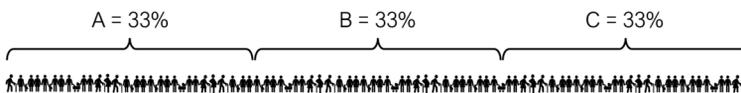


Abbildung 11.4 Gesellschaftlich optimale Verteilung als Gleichverteilung der Marktanteile (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2004, S. 103–106)

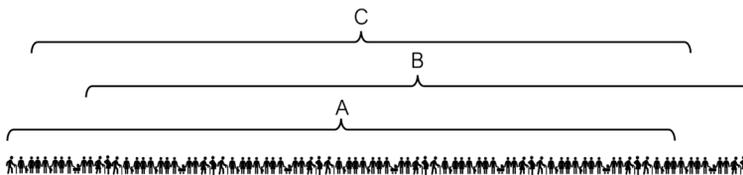


Abbildung 11.5 Verteilung bei Maximierung des jeweiligen potentiellen Marktanteils (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lang 2004, S. 103–110)

Das Positionierungsmodell von Hotelling geht von allein ökonomisch motivierten Marktakteuren aus. In Medienmärkten spielen jedoch sowohl auf Anbieter- wie auch auf Nachfragerseite regelmäßig auch nicht-ökonomische Motive eine Rolle. Sei es bei Verlegern mit politischem Einflusswillen wie Matthias Döpfner (Scheper, 2023) oder bei Musikliebhaber:innen, denen die Selbstdarstellung als Vinyl-Hörer:in wichtiger ist als Tonqualität zum kleinsten Preis.

Fallbeispiel 11.1: Songwriter-Camps – Wie der Input vieler zu ähnlicheren Inhalten führt

Popsongs werden heute nur noch selten von einer einzigen Person geschrieben und komponiert. Hinter vielen großen Hits steht eine ganze Reihe von Personen, die mehr oder weniger zum Song beigetragen haben. Häufig entstehen Songs in sogenannten Songwriting-Camps, in denen Texter:innen und Songwriter:innen, oft aus ganz unterschiedlichen Genretraditionen, gemeinsam Songs entwickeln.

Ein Grund für den großen Erfolg von K-Pop im Westen liegt vielleicht eben nicht nur in der vermeintlichen Andersartigkeit, sondern auch darin, dass erfolgreiche amerikanische R&B-Songwriter:innen zu koreanischen Songwriting-Camps eingeladen werden und so auch Elemente einbringen, die einem amerikanischen Publikum den Zugang erleichtern (Leight, 2018).

Das Ergebnis kann sehr unterschiedlich bewertet werden. Manche beklagen, dass auf diese Weise Konsensmusik entsteht, die es allen recht machen will und dann ggf. auch sehr ähnlich wie alles andere klingt. So pöbelte etwa Noel Gallager über Ed Sherans Einsatz von Songwriting-Camps (Knopper, 2018). Andere betonen dagegen, wie wertvoll es sei, wenn mehrere kreative Köpfe zusammenkämen und sich gegenseitig bereichern. Das Netzwerkdiagramm (Abbildung 11.6) aus Knopper (2018) zeigt einige Kooperationen beim Songwriting auf. So arbeitete z. B. Kevin Parker, bekannt für den psychedelischen Pop-Rock, den er mit seiner Band ‚Tame Impala‘ produziert, auch in Songwriting-Camps für Rihanna, Lady Gaga oder Kanye West sowie Justice, Gorillaz und Dua Lipa. Je nach Sichtweise kann dies entweder als Bereicherung ihrer Musik durch neue Einflüsse verstanden

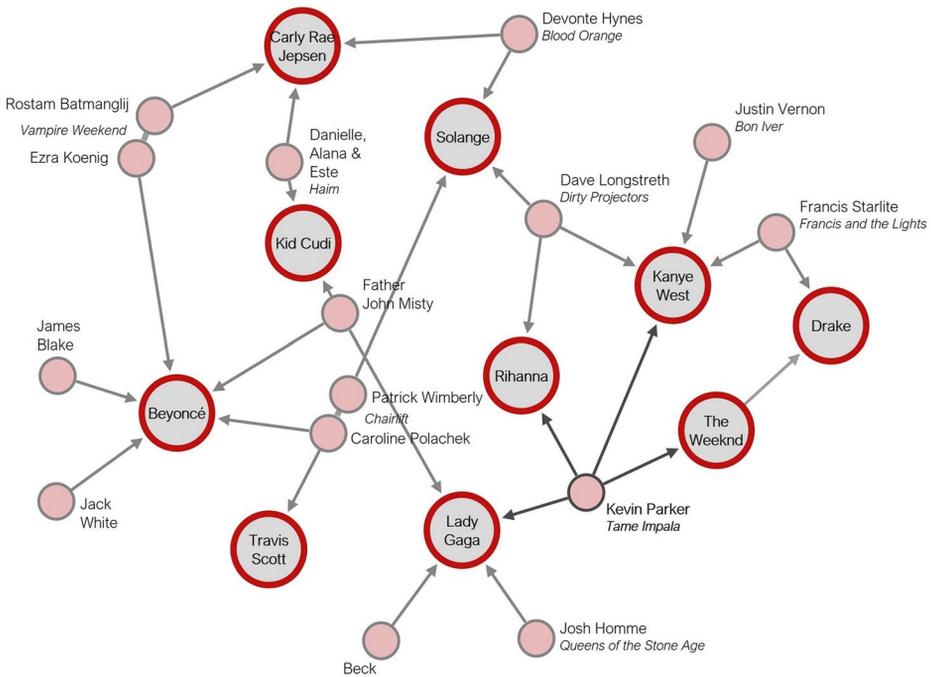


Abbildung 11.6 Songwriting-Netzwerk (Quelle: nach Knopper 2018)

werden oder als Tendenz zur Beliebigkeit, die versucht, durch Anleihen aus verschiedenen Genres allen gerecht zu werden.

Eine aktuelle wissenschaftliche Perspektive auf Songwriting-Camps aus musik- und kulturwissenschaftlicher wie auch ökonomischer Perspektive findet sich bei Ahlers, Herbst und Holtsträter (2024).

11.3 Homogenisierungstendenzen als Folge irrationaler Faktoren im Medienmanagement

Auch im Medienmanagement bestimmen nicht ausschließlich rationale Faktoren die Strategiefindung und -umsetzung. Vielmehr kommen Faktoren ins Spiel, die sich aus der Geschichte der Organisation oder auch aus dem persönlichen Verhalten von Medienschaffenden ergeben, aber gleichwohl Entscheidungen prägen. Folgende Aspekte spielen dabei eine Rolle und sind teils aus der Journalismusforschung bekannt:

Medienorganisationen und die Menschen in ihnen agieren pfadabhängig. Ursprung und Geschichte der Organisationen, aber auch die Organisationskultur begründen nicht

nur die Kernkompetenzen, sondern prägen auch die Managemententscheidungen. Pfadabhängigkeit und Prägung müssen zwar nicht zwangsweise in eine Homogenisierung der Medieninhalte münden, aber da nicht wenige Medienorganisationen die Geschichte eines Mediensystems teilen, sind auch hier Ansätze für die Erklärung der Ähnlichkeit von Inhalten gegeben. Auf der Ebene der Individuen zeigt sich ein Isomorphismus (DiMaggio & Powell, 1983), also eine Gleichartigkeit: Die Journalist:innen der Leitmedien in Deutschland sind mehrheitlich Absolvent:innen derselben wenigen Journalist:innenschulen. Influencer:innen werden vom Algorithmus ihrer Plattform mit ähnlichen Vorbildern versorgt. Manager:innen in öffentlich-rechtlichen Landesrundfunkanstalten haben die gleichen Kurse an der ARD-Akademie besucht. Die Verweildauer von Manager:innen in Medienunternehmen ist deutlich höher als in anderen Branchen, viele sind nicht nur in der Medienbranche sozialisiert, sondern haben nie in anderen Branchen gearbeitet. Durch Homophilie (McPherson et al., 2001), also die Tendenz von Menschen, bevorzugt mit Gleichgesinnten zu interagieren, wird die Ähnlichkeit verstärkt und die Branchenprägung erneuert und tradiert (Marquis & Tilcsik, 2013).

Da die Mediennutzung stark habitualisiert ist, muss sich das Publikum erst an neue Medienangebote gewöhnen. Der Zeithorizont von Medienorganisationen ist dagegen kürzer. Abhängig von der Börsennotierung, die Quartalsberichte erfordert, oder von der Laufzeit der Verträge mit Manager:innen müssen Ergebnisse schnell sichtbar werden. Investitionen, die sich erst langfristig auszahlen, werden daher immer seltener getätigt. Die Zeithorizonte driften tendenziell auseinander. Neue, innovative Inhalte, die Zeit bräuchten, um eine befriedigende Nachfrage zu erzeugen, haben es daher deutlich schwerer, so lange am Markt zu bleiben.

In der Medienproduktion wird immer wieder von der Relevanz des Bauchgefühls oder des richtigen Riechers gesprochen. Sowohl für den Journalismus als auch für die Unterhaltungsproduktion wird festgestellt, dass Medienschaffende dem Publikum nur das anbieten, was sie selbst für relevant (wahr, unterhaltsam etc.) halten. Dieses nicht rational fassbare Element beeinflusst auch Managemententscheidungen. Es hängt stark mit der Persönlichkeit der Entscheidungsträger:innen und z. B. ihrer Vertrautheit mit bestimmten Themen zusammen. Am ehesten kann die Zugehörigkeit zur gleichen Alterskohorte oder eine ähnliche berufliche Sozialisation zu inhaltlichen Ähnlichkeiten führen. Dies wird zusätzlich dadurch begünstigt, dass sich Entscheidungsträger:innen auch im klassischen Management – analog zum Verhalten von Kapitalmarktakteuren (Behavioral Finance) – gegenseitig beobachten und ihre Managementaktivitäten wechselseitig anpassen, was zu homogenem bzw. Herdenverhalten führt. (vgl. z. B. Ackstaller, 2005; Welch, 2000). So reagieren sie auf gegebene Umweltaforderungen, wie z. B. eine angepasste Werbe-regulierung, jeweils ähnlich. Eigene Karriereüberlegungen beispielsweise, aber auch die Absicherung durch die Masse, machen dieses Verhalten für die einzelnen Akteure durchaus rational, führen aber zusätzlich zu Imitationen auf dem Medienmarkt. Dabei spielen persönliche Netzwerke und Beziehungen nicht nur in der Medienproduktion, sondern auch bei Managemententscheidungen eine Rolle. Die Medienproduktion wird deshalb zu Recht häufig als „people business“ (Manning, 2005) bezeichnet, was sich auch auf den

Journalismus und das Management übertragen lässt. Entscheidungen, die auf solchen Beziehungen basieren, werden nicht selten ex post rationalisiert und als Strategie umdefiniert (Kennedy, 2002; Siegert, 2005).

11.4 Zusammenfassung

Die Beispiele in diesem Kapitel zeigen, dass sich Medienangebote sowohl inhaltlich wie auch strukturell stark ähneln – unabhängig vom Medienformat oder Thema. Die Gründe dafür sind zum einen in den Rahmenbedingungen für und in Medienmärkten zu suchen. Dabei spielen Produkteigenschaften wie hohe First-Copy-Kosten und Skaleneffekte ebenso eine Rolle wie die Publikumsnachfrage. Die ebenfalls relevanten Wettbewerbsvorteile der Imitation zeigen sich nicht nur auf der Marktebene, sondern auch auf der Ebene konkreter Medienstrategien. Produktimitation führt hier zu Clustern ähnlicher bis gleicher Inhalte. Darüber hinaus verstärken irrationale Faktoren wie das Herdenverhalten von Manager:innen oder die Orientierung an Peers in der Medienproduktion Homogenisierungstendenzen. Nur die Differenzierung als strategische Option wirkt diesem Trend entgegen. Da sich Medienunternehmen in diesem Fall von ihren Wettbewerbern abheben wollen, stärkt dies den Außenpluralismus. Insgesamt gibt es jedoch mehr Faktoren, die eine inhaltliche Homogenisierung forcieren, als solche, die zu Vielfalt führen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Welche First-Mover-Vorteile bieten einen ökonomischen Schutz für Innovationen?
2. Inwiefern unterscheiden sich die horizontale und vertikale Produktdifferenzierung?
3. Welche Gütereigenschaften verstärken Homogenisierungstendenzen?
4. Welche Eigenschaften von Medienschaffenden oder Medienmanager:innen können ebenfalls zur Homogenisierung des Angebots führen?
5. Inwiefern führt eine Produktpositionierung, die dem Hotelling'schen Positionierungsmodell folgt, zu Clustern gleicher Inhalte?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Siegert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In K.-U. Hellmann & R. Pichler (Hrsg.), *Ausweitung der Markenzone: Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (S. 81–98). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80783-0_4
Der Beitrag gibt einen kompakten Überblick über Chancen und Risiken der strategischen Optionen von Medienmarken und skizziert Umsetzungsstrategien.
- Lang, G. (2004). Strategie und Vielfalt: Eine Anwendung des Hotelling'schen Positionierungsmodells auf Medienmärkte. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt: Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 100–111). Nomos.

Der Beitrag erläutert mit einschlägigen Berechnungen z. B. des Nash-Gleichgewichts die Anwendung des Hotelling'schen Positionierungsmodells auf Medien.

- Russi, L. (2013). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845246970>

In Kap.6 diskutiert der Autor die strategische Option der Produktdifferenzierung im Zusammenhang mit dem finanziellen Engagement der Medienhäuser und den Wettbewerbsbedingungen am Beispiel europäischer Verlage.

- Appelgren, E. & Nygren, G. (2019). HiPPOs (highest paid person's opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 45–60. <https://doi.org/10.5617/jomi.6503>

Im Beitrag wird der Isomorphismus im Verhalten von schwedischen Medienmanager:innen in Bezug auf Innovation untersucht. Demnach verhalten sich die untersuchten Manager:innen in unterschiedlichen Unternehmen je gleichartig.

- Dvir-Gvirsman, S. (2017). Media audience homophily: Partisan websites, audience identity and polarization processes. *New Media & Society*, 19(7), 1072–1091. <https://doi.org/10.1177/1461444815625945>

Der Beitrag zeigt auf, dass auf der Nachfrageseite Homophilie besteht. Menschen nutzen bevorzugt Medien, die von auch von Menschen genutzt werden, die ihnen ähneln. Über die Zeit kann dies zu polarisierten Angeboten führen, die in sich jedoch jeweils homogen sind.

Literatur

- Ackstaller, E. (2005). *Rationales Herdenverhalten im Licht der Marktversagenstheorie*. Lang.
- Ahlers, M., Herbst, J.-P., & Holtsträter, K. (Hrsg.). (2024). *Lied und populäre Kultur / Song and Popular Culture: Bd. 69. Popular Music Songwriting as Cultural, Creative, and Economic Practice / Songwriting von populärer Musik als kulturelle, kreative und ökonomische Praxis*. Waxmann.
- Appelgren, E., & Nygren, G. (2019). HiPPOs (highest paid person's opinion) in the Swedish media industry on innovation: A study of news media leaders' attitudes towards innovation. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 45–60. <https://doi.org/10.5617/jomi.6503>
- Baumgarth, C. (Hrsg.). (2004). *Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08025-1>
- Chan-Olmsted, S. M. (2011). Media branding in a changing world: Challenges and opportunities 2.0. *International Journal on Media Management*, 13(1), 3–19. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.568305>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dvir-Gvirman, S. (2017). Media audience homophily: Partisan websites, audience identity and polarization processes. *New Media & Society*, 19(7), 1072–1091. <https://doi.org/10.1177/1461444815625945>
- Ehrlich, G. L. (2023). *Der konsumentenbasierte Markenwert von Nachrichtenmedien: Muster der Genese und Wirkung von starken Medienmarken*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-41255-5>
- Förster, K. (Hrsg.). (2011). *Strategien erfolgreicher TV-Marken: Eine internationale Analyse*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92836-4>
- Hay, D. A. & Morris, D. J. (1979). *Industrial economics and organisation: Theory and evidence*. Oxford University Press.
- Hefter, A. (2004). Branding der Medienmarke ZDF. In C. Baumgarth (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung von Medienmarken: Strategien für Positionierung, Markentransfers und Branding* (S. 251–264). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-08025-1_13
- Heinrich, J. (1996). Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor? *Rundfunk und Fernsehen*, 44(2), 165–184.
- Hollifield, C. A., Vlad, T., & Becker, L. B. (2004). Market, organizational, and strategic factors affecting media entrepreneurs in emerging economies. In R. G. Picard (Hrsg.), *Strategic responses to media market changes* (S. 133–155). Jönköping International Business School.
- Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *The Economic Journal*, 39(153), 41–57. <https://doi.org/10.2307/2224214>
- Kennedy, R. E. (2002). Strategy fads and competitive convergence: An empirical test for herd behavior in prime-time television programming. *The Journal of Industrial Economics*, 50(1), 57–84. <https://doi.org/10.1111/1467-6451.00168>
- Knopper, S. (6. August 2018). The assembly line. *New York Magazine*. <https://www.vulture.com/2018/08/the-songwriting-camps-where-pops-biggest-hits-get-crafted.html>
- Lacy, S. (1992). The financial commitment approach to news media competition. *Journal of Media Economics*, 5(2), 5–21. <https://doi.org/10.1080/08997769209358220>
- Lacy, S., & Blanchard, A. (2003). The impact of public ownership, profits, and competition on number of newsroom employees and starting salaries in mid-sized daily newspapers. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(4), 949–968. <https://doi.org/10.1177/107769900308000413>
- Lacy, S., & Riffe, D. (1994). The impact of competition and group ownership on radio news. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 71(3), 583–593. <https://doi.org/10.1177/107769909407100310>
- Lang, G. (2004). Strategie und Vielfalt: Eine Anwendung des Hotelling'schen Positionierungsmodells auf Medienmärkte. In G. Siegert & F. Lobigs (Hrsg.), *Zwischen Marktversagen und Medienvielfalt: Medienmärkte im Fokus neuer medienökonomischer Anwendungen* (S. 100–111). Nomos.
- Leight, E. (2. Mai 2018). How American R&B songwriters found a new home in K-Pop. *Rolling Stone*. <https://www.rollingstone.com/music/music-news/how-american-rb-songwriters-found-a-new-home-in-k-pop-627643/>
- Lobigs, F., Spacek, D., Siegert, G., & Weber, R. H. (2005). Mehr Rechtsschutz für TV-Formate? Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung. *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 53(1), 93–119. <https://doi.org/10.5771/1615-634x-2005-1-93>

- Manning, S. (2005). Managing project networks as dynamic organizational forms: Learning from the TV movie industry. *International Journal of Project Management*, 23(5), 410–414. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.03.006>
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 195–245. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.766076>
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Hrsg.), *Handbook of media management and economics* (S. 229–250). Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410615589-19>
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415–444. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>
- Nash, J. (1951). Non-cooperative games. *The Annals of Mathematics*, 54(2), 286–295. <https://doi.org/10.2307/1969529>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Russi, L. (2013). *Ökonomische Bedingungen publizistischer Vielfalt: Eine theoretische Modellierung und Fuzzy Set Analyse der Beziehung von Wettbewerb und Produktdifferenzierung in europäischen Zeitungsmärkten*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845246970>
- Scheper, B. (2023, 13. April). *Wirbel um angebliche Döpfung-Äußerungen*. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/inland/doepfner-sms-101.html>
- Scheppe, M. (2023, 7. Februar). *RTL streicht 1000 Stellen bei Gruner + Jahr und in Kölner Zentrale*. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienkonzern-rtl-streicht-1000-stellen-bei-gruner-jahr-und-in-koelner-zentrale/28934392.html>
- Siegert, G. (2001). *Medien Marken Management: Relevanz, Spezifika und Implikationen einer medienökonomischen Profilierungsstrategie*. Reinhard Fischer. <https://doi.org/10.5167/uzh-101924>
- Siegert, G. (2005). Medienmarken als Link zwischen Qualität und Profit. In K.-U. Hellmann & R. Pichler (Hrsg.), *Ausweitung der Markenzone: Interdisziplinäre Zugänge zur Erforschung des Markenwesens* (S. 81–98). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80783-0_4
- Siegert, G., Förster, K., Chan-Olmsted, S. M. & Ots, M. (Hrsg.). (2015). *Handbook of media branding*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0>
- Siegert, G., Gerth, M. A., & Rademacher, P. (2011). Brand identity-driven decision making by journalists and media managers: The MBAC model as a theoretical framework. *International Journal on Media Management*, 13(1), 53–70. <https://doi.org/10.1080/14241277.2010.545363>
- Siegert, G., Weber, R. H., Lobigs, F. & Spacek, D. (2007). *Der Schutz innovativer publizistischer Konzepte im Medienwettbewerb: Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung*. Nomos.
- Sjurts, I. (2005). *Strategien in der Medienbranche: Grundlagen und Fallbeispiele* (3. Aufl.). Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-05972-1>
- Welch, I. (2000). Herding among security analysts. *Journal of Financial Economics*, 58(3), 369–396. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00076-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00076-3)

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Inhaltsverzeichnis

12.1 Medienfinanzierung	248
12.2 Konjunkturabhängigkeit der Medien	249
12.3 Konjunkturabhängigkeit der Medienproduktion	258
12.4 Langfristige Entwicklungen	259
12.5 Zusammenfassung	262
Literatur	264

Konjunktur, Trend, Kostenkrankheit, Medienfinanzierung, Erlösformen

Krise kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden. Zum einen beschreibt der Begriff eine rückläufige wirtschaftliche Entwicklung. In diesem Sinne ist Krise gleichbedeutend mit Rezession, die definitionsgemäß vorliegt, wenn die Wirtschaft über mindestens zwei Quartale im Vergleich zum Vorquartal nicht wächst oder sogar schrumpft. Bezugspunkt ist jeweils die Gesamtwirtschaft. Für einzelne Marktteilnehmer kann die Situation auch ohne gesamtwirtschaftlichen Abschwung krisenhaft sein, etwa wenn sich ihr Geschäft schlechter entwickelt als das ihrer Wettbewerber. Wenn ein Unternehmen mit einem starken Wirtschaftswachstum rechnet und entsprechend investiert, kann auch ein weniger starkes Wachstum als Krise wahrgenommen werden. In jedem Fall bezieht sich die Perspektive auf die wirtschaftliche Entwicklung, also die Konjunktur, und damit auf eher kurzfristige Entwicklungen. Dieser Perspektive liegt grundsätzlich das Leitbild einer Wachstumsökonomie zugrunde. Aus der Perspektive einer Postwachstumsökonomie, die die ökologischen und sozialen Grenzen des Wachstums thematisiert, muss ein Mangel an Wachstum hingegen kein Problem sein, sondern kann im Gegenteil nachhaltige Suffizienz bedeuten. Eine ausformulierte Theorie, wie De- bzw. Postwachstum im Kultur- und Mediensektor aussehen könnte, steht allerdings noch aus (Banks, 2023). Klar

ist jedoch, dass z. B. freiwillige CSR-Maßnahmen von Medienunternehmen als Reaktion auf die Klimakrise weitgehend nutzlos sind, solange sie in einem insgesamt nicht nachhaltigen Wirtschaftssystem stattfinden (Regen & Karmasin, 2023).

Zweitens kann mit Krise auch eine langfristige Entwicklung gemeint sein, etwa wenn im Kontext von Substitutionsbeziehungen zwischen Medien bestimmte Trägermedien weniger nachgefragt werden. Die Krise der Tonträgerindustrie zu Beginn des 21. Jahrhunderts war weniger konjunkturell bedingt, sondern eine Folge des Strukturwandels, bei dem das Trägermedium durch digitale Formate und Cloud-Lösungen ersetzt wurde. Der Begriff Krise kann auch auf die Inhalte und damit auf die Medien als Institution bezogen werden. Dabei geht es nicht um den Erfolg einzelner Unternehmen, sondern um die Frage, inwieweit sich die Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darauf auswirkt, inwiefern die Medien ihre gesellschaftliche Funktion (siehe Abschnitt 1.2.1) erfüllen können. Diese Entwicklungen sind eher mittel- bis langfristiger Natur. Wenn wir also danach fragen, ob und inwieweit Medien krisenresistent sind, müssen wir zwischen der zeitlichen Perspektive und den Auswirkungen der Krise unterscheiden und im Grunde zwei Fragen beantworten: Wie zyklisch ist das Mediengeschäft? Und wie dynamisch bzw. stabil ist die Medienbranche? Dazu wird in Abschnitt 12.1 zunächst dargestellt, dass sich Medien über vier verschiedene Märkte finanzieren können. Für diese vier Märkte wird dann die Konjunkturabhängigkeit diskutiert (Abschnitt 12.2). In Abschnitt 12.3 wird die Perspektive umgekehrt und untersucht, inwieweit die Medienproduktion selbst konjunkturabhängig ist. Abschließend wird in Abschn. 12.4 auf die langfristige Entwicklung der medienwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingegangen.

12.1 Medienfinanzierung

Bevor wir die Kapitelfrage klären können, müssen wir zunächst einen Blick auf die Finanzierung von Medien werfen. Hinsichtlich der grundsätzlichen Finanzierung von Medienunternehmen, d. h. der Deckung ihres Kapitalbedarfs, unterscheiden sich Medienunternehmen nicht wesentlich von anderen Branchen. Auch hier kann grundsätzlich zwischen Innen- und Außenfinanzierung sowie Eigen- und Fremdkapital unterschieden werden (siehe Tabelle. 12.1).

Eigenkapital wird von den Gesellschaftern zur Verfügung gestellt. Eigenkapitalgeber haften mit ihrer Einlage, sind entsprechend ihrer Beteiligung an Gewinn und Verlust beteiligt und können im Gegenzug Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen.

Tabelle 12.1 Finanzierungsformen (Quelle: Eigene Darstellung)

	Fremdkapital	Eigenkapital
Außenfinanzierung	Kreditfinanzierung	Beteiligungsfinanzierung
Innenfinanzierung	Finanzierung aus Rückstellungen	Selbstfinanzierung

Fremdkapitalgeber haften nicht und sind nicht an der Geschäftsentwicklung beteiligt. Sie können die Unternehmensentscheidungen nicht mitbestimmen, haben aber unabhängig vom Geschäftsverlauf einen Anspruch auf vollständige und fristgerechte Rückzahlung ihres Kapitals. Unter Berücksichtigung der grundsätzlichen Nachfrageunsicherheit von Medienprodukten aufgrund ihres Erfahrungsgutscharakters (siehe Abschnitt 1.1.4), ist davon auszugehen, dass sowohl Kapitalgeber als auch Medienunternehmen eine Fremdkapitalfinanzierung eher vermeiden. Kapitalgeber können das Ausfallrisiko nur schwer abschätzen und Medienunternehmen wollen sich nicht zu Zahlungen verpflichten, die sie unabhängig vom Erfolg leisten müssen. In der Realität finanzieren sich einige Medienunternehmen jedoch durchaus mit Fremdkapital: Zwar ist die Nachfrage nach einzelnen Medieninhalten schwer zu prognostizieren, die aggregierte Nachfrage lässt sich jedoch recht gut vorhersagen. Dementsprechend ist der Zugang zum Fremdkapitalmarkt für größere und diversifizierte Medienunternehmen mit einem risikomindernden Portfolio möglich. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Projektfinanzierung einzelner Medieninhalte, z. B. eines einzelnen Films. Selbst in Phasen niedriger oder gar negativer Zinsen waren Banken nicht bereit, das Ausfallrisiko einer Filmproduktion zu tragen. Da die Verfügbarkeit von Kapital immer auch konjunkturabhängig ist, sind Medien in diesem Sinne nicht krisensicher.

Bei der laufenden Finanzierung können verschiedene Erlösformen für Medien unterschieden werden. Zum einen kann zwischen direkten und indirekten Erlösen unterschieden werden. Direkte Erlöse werden z. B. durch den Verkauf von Inhalten erzielt. Indirekte Erlöse haben dagegen keinen direkten Bezug zu Inhalten, wie z. B. Rundfunkgebühren oder Werbung und Sponsoring (Zerdick et al., 2001).

Darüber hinaus lassen sich die Märkte differenzieren, auf denen Einnahmen erzielt werden. Grundsätzlich stehen den Medien hier vier Quellen zur Verfügung (siehe Abbildung 12.1): Einige wenige Medien finanzieren sich fast ausschließlich über Publikumserlöse (z. B. Bücher), andere erzielen Einnahmen ausschließlich über den Verkauf von Werbeleistungen (z. B. werbefinanziertes Streaming oder ein Anzeigenblatt). Häufig handelt es sich jedoch um Mischfinanzierungen, bei denen sowohl auf dem Publikums- als auch auf dem Werbemarkt Erlöse erzielt werden (z. B. Nachrichtenangebote, die Werbung und Abonnements kombinieren). Drittens können einige Medien auch erhebliche Erlöse auf dem Rechtemarkt erzielen, indem sie Rechte an und Lizenzen für ihre Inhalte an andere Medienunternehmen weiterverkaufen. Und schließlich profitieren einige Medien von staatlicher Unterstützung, sei es durch die Erhebung von Gebühren oder durch Subventionen und Steuervorteile.

12.2 Konjunkturabhängigkeit der Medien

Die Konjunkturabhängigkeit der Medien muss nun für die vier Einnahmequellen getrennt betrachtet werden, da sich konjunkturelle Schwankungen jeweils unterschiedlich stark auswirken können.

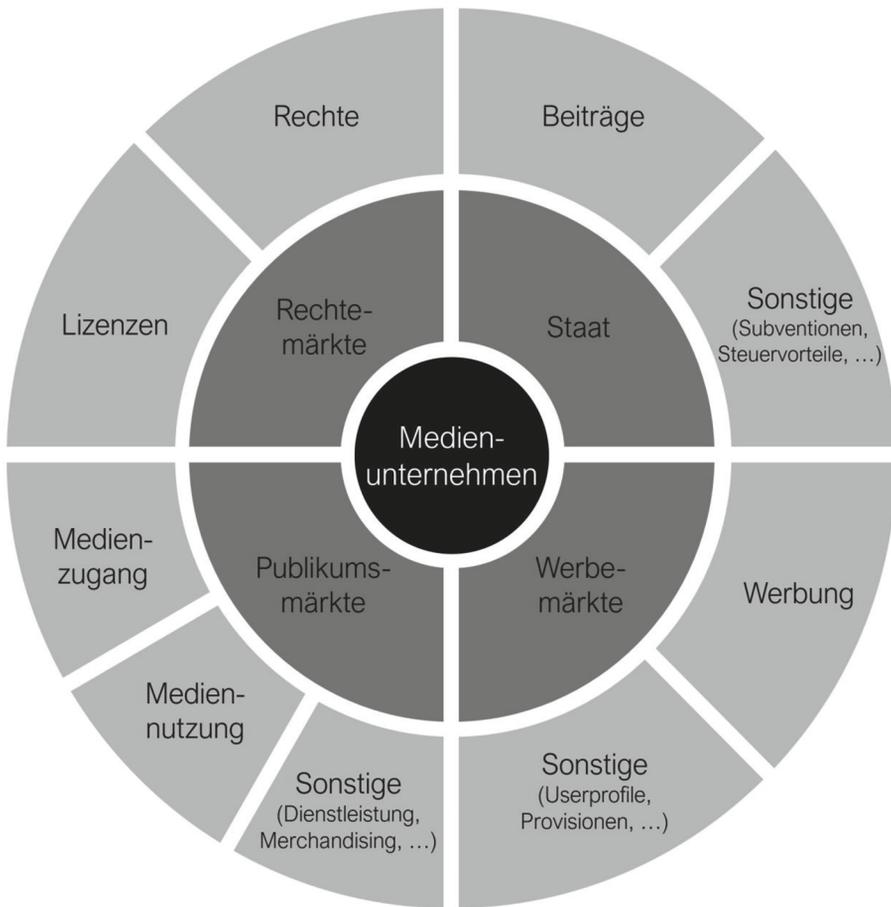


Abbildung 12.1 Systematik der Erlösformen (Quelle: Wirtz 2023, S. 104)

12.2.1 Konjunkturabhängigkeit der Mediennachfrage

Die Nachfrage nach Medien schwankt mit der Konjunktur und damit schwankt auch das Erlöspotenzial auf dem Publikumsmarkt. Dabei ist zwischen der aggregierten Nachfrage und der Nachfrage nach einzelnen Mediengattungen bzw. Inhaltskategorien zu unterscheiden.

Mediengüter können nach dem Zusammenhang zwischen Einkommen und Nachfrage differenziert werden. Es geht um die Einkommenselastizität der Nachfrage:

- **Normale Güter** werden mehr konsumiert, wenn das verfügbare Einkommen steigt (Einkommenselastizität zwischen null und eins). Mit steigenden Einkommen nehmen z. B. die Ausgaben für Miete oder Wohneigentum zu.
- **Superiore Güter** werden überproportional mehr konsumiert, wenn das verfügbare Einkommen steigt (Einkommenselastizität größer als eins). Hierzu zählen Luxusgüter. Vermögende Menschen geben im Vergleich zu Normalverdienenden nicht nur absolut mehr für Luxusuhren aus, sondern auch einen größeren Teil ihres Einkommens.
- **Inferiore Güter** werden mit steigendem Einkommen weniger konsumiert (Einkommenselastizität kleiner als null). Wohlhabende Menschen essen z. B. weniger Kartoffeln, da sie diese mit teureren Nahrungsmitteln substituieren.

Die Einkommenselastizität ist häufig nicht konstant. Im unteren Einkommensbereich verhalten sich inferiore Güter oft wie normale Güter. Die Nachfrage steigt zunächst mit steigendem Einkommen und geht erst ab einem Schwellenwert wieder zurück. Bei notwendigen Gütern steigt die Nachfrage zunächst proportional zum Einkommen. Sofern das Gut dann nicht durch eine höherwertige Alternative substituiert wird, bleibt die Nachfrage konstant (siehe Abbildung 12.2).

Konjunkturelle Schwankungen wirken sich bei den superioren Gütern stärker aus als bei den normalen Gütern. Sinkende Einkommen führen bei normalen Gütern zu einem linearen, bei superioren Gütern zu einem überproportionalen Nachfragerückgang. Beide Güterarten sind gleichermaßen von Auf- und Abschwüngen betroffen, allerdings mit unterschiedlicher Amplitude. Die Anbieter superiorer Güter profitieren in Boomphasen stärker, müssen aber in Rezessionen auch stärkere Einbußen hinnehmen. Die Anbieter von inferioren Gütern profitieren dagegen nur im Abschwung.

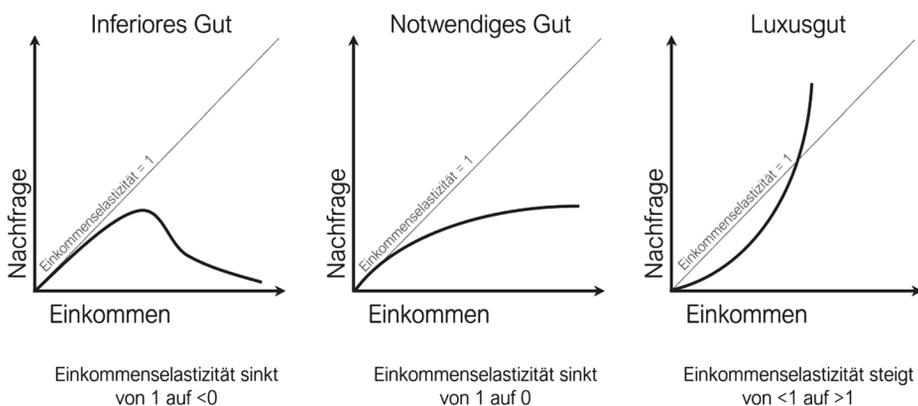


Abbildung 12.2 Zusammenhang zwischen Einkommen und Nachfrage (Quelle: Wirtz, 2023, S. 104)

Medien sind in diesem Zusammenhang differenziert zu betrachten, da sie über die Werbefinanzierung gleichzeitig auf mehreren vernetzten Märkten agieren. Dabei sind die Medien auf dem Werbemarkt und dem Publikumsmarkt nicht notwendigerweise der gleichen Güterkategorie zuzuordnen.

TV-Werbung ist im Vergleich zu Radio- und Printwerbung ein Luxusgut. Wird die inhaltliche Eignung eines Werbeträgers vernachlässigt, so lässt sich sagen, dass der Anteil der TV-Werbung mit steigendem Werbebudget überproportional zunimmt (superiores Gut). Im Jahr 2000 fanden Ekelund et al. eine Einkommenselastizität von 3,5. Mit steigendem Haushaltseinkommen steigen auch die Ausgaben für Fernsehgeräte (normales Gut). Bei Inhalten ist es jedoch anders: Für DVD-Käufe fanden Lang et al. (2011) eine Einkommenselastizität von -5 bis -8. Mit steigenden Einkommen sanken demnach die Ausgaben für DVDs. Auch der Konsum von TV- oder Streaming-Inhalten nimmt mit steigendem Einkommen ab, da er durch teurere und damit prestigeträchtigere Formen der Freizeitgestaltung substituiert wird. Das Fernsehprogramm und Streaming-Angebote sind demnach inferiore Güter mit einer negativen Einkommenselastizität. Für die Anbieter bedeutet das: In der Krise steigt zwar die Nachfrage des Publikums, die Nachfrage der Werbetreibenden sinkt jedoch. Umgekehrt sinkt im Aufschwung die Nachfrage des Publikums, während die Nachfrage der Werbekunden steigt. Ekelund et al. (1999) zeigen, dass auch Radiowerbung mit einer Einkommenselastizität von 1,5 ein superiores Gut ist.

Für andere Medien lässt sich dieser Zusammenhang nicht analog nachweisen. Nehmen wir als Beispiel den Kinofilm. Im Kino wird zwar geworben, aber von den Werbeeinnahmen profitiert nur der Kinobetreiber, nicht aber der Filmverleih oder der Produzent. Aus deren Sicht handelt es sich also nicht um einen zweiseitigen Markt, sondern um einen reinen Publikumsmarkt. Der Kinobesuch ist als Freizeitbeschäftigung im mittleren Preissegment anzusiedeln. Er ist teurer als Fernsehen oder Streaming, aber deutlich billiger als der Besuch eines Konzerts oder ein Restaurantbesuch. Kinobesuch könnte also als normales Gut betrachtet werden: Wer mehr verdient, geht auch häufiger ins Kino, aber der Anteil des Kinobesuchs am Haushaltsbudget steigt nicht stärker als andere Ausgaben. Empirisch lässt sich allerdings kein Zusammenhang zwischen Konjunktur und Kinobesuch nachweisen. Die Nachfrageschwankungen werden durch saisonale Faktoren, vor allem aber durch die Gestaltung des Filmangebots bestimmt. Die Besucherzahlen pro Quartal oder Jahr werden so stark vom Erfolg von Blockbustern wie ‚Barbie‘ oder ‚Fack ju Göhte‘ bestimmt, dass mögliche konjunkturelle Einflüsse überlagert werden. Mit anderen Worten: Die Schwankungen in der wahrgenommenen Qualität des Angebots sind so groß, dass nicht von einem homogenen Gut gesprochen und dementsprechend auch keine Einkommenselastizität ermittelt werden kann (vgl. von Rimscha, 2013).

Die Konjunktur kann insgesamt das **Volumen der Mediennachfrage** beeinflussen. Es liegt auf der Hand, dass z. B. eine höhere Arbeitslosigkeit einen Einfluss auf das Mediennutzungsverhalten hat. Wer arbeitslos ist, hat zwar mehr Zeit für die Mediennutzung, aber nicht unbedingt mehr Geld dafür zur Verfügung. Daher werden vor allem solche

Medien stärker konsumiert, deren Nutzung nicht mengenabhängig bepreist wird oder die für das Publikum kostenlos sind. So nutzen Arbeitslose verstärkt das Tagesprogramm im frei empfangbaren Fernsehen. Gleichzeitig wollen sie ihre Medienausgaben reduzieren, um Geld zu sparen. Das bedeutet z. B., dass Nachrichtenmedien- oder Pay-TV-Abonnements gekündigt werden, Kinobesuche mit TV-Nutzung substituiert werden oder Bücher in öffentlichen Bibliotheken ausgeliehen statt gekauft werden. Solche Medien, die in ihrem Finanzierungsmix stärker auf Publikums Erlöse angewiesen sind, spüren einen Rückgang des verfügbaren Einkommens der Medienkonsument:innen also unmittelbar. Doch auch stärker werbefinanzierten Medien können nicht unbedingt als Krisengewinner betrachtet werden: Zum einen ist – wie oben gezeigt wurde – auch das Werbevolumen insgesamt konjunkturabhängig; zum anderen kann ein größeres Publikum nicht unmittelbar in höhere Werbeerlöse umgewandelt werden (siehe Fallbeispiel 12.1). Zusätzliche Zuschauer:innen im Tagesprogramm werden von der Werbewirtschaft kaum honoriert, zumal dann nicht, wenn es sich nicht um eine zahlungskräftige und konsumfreudige Klientel handelt.

Fallbeispiel 12.1: TV-Nutzung und TV-Werbung während der spanischen Rezession

In Spanien führte die Rezession 2009 zu einem starken Anstieg der Arbeitslosenquote. Die Fernsehnutzung reagierte leicht verzögert auf die Wirtschaftskrise und stieg etwas stärker als zuvor. Allerdings konnten die TV-Sender die erhöhte Aufmerksamkeit des Publikums nicht monetarisieren, da die Wirtschaft weniger Geld in Werbung investierte. Zwischen 2007 und 2013 haben sich die Werbeeinnahmen der spanischen TV-Anbieter fast halbiert. Aber nicht nur die Werbeeinnahmen der TV-Anbieter gingen zurück, sondern auch der Anteil des Fernsehens am gesamten Werbemarkt. Damit hat TV stärker verloren als andere Werbeformen, da es vergleichsweise teuer ist und daher gerne substituiert wird, z. B. durch die günstigere Online-Werbung. Auf der Ebene des Gesamtmarktes lässt sich also festhalten, dass sich mit der Konjunktur auch die Medienbudgets verändert haben. Während das Zeitbudget stieg, wurde das Finanzbudget reduziert. Obwohl das Volumen der Mediennachfrage in diesem Beispiel gestiegen ist, ist gleichzeitig der Wert der Publikumskontakte gesunken (siehe Abbildung 12.3). Die Substitution von klassischer Medienwerbung durch Online-Werbung ist inzwischen weit fortgeschritten. Die Rezession nach der Corona-Pandemie im Jahr 2022 war die erste, in der weltweit auch die Werbeeinnahmen von Online-Plattformen zurückgingen, d. h. die Umschichtung von Werbebudgets in Online-Formate konnte den allgemeinen Rückgang auch für Online-Anbieter nicht mehr kompensieren (The Economist, 2022).

Die Konjunktur beeinflusst nicht nur das Gesamtvolumen der Mediennutzung, sondern auch die **Art der nachgefragten Inhalte**. In Zeiten des Aufschwungs sind z. B. Verlagsbeilagen beliebt, die dem Publikum Ideen liefern, wie es sein gestiegenes Einkommen

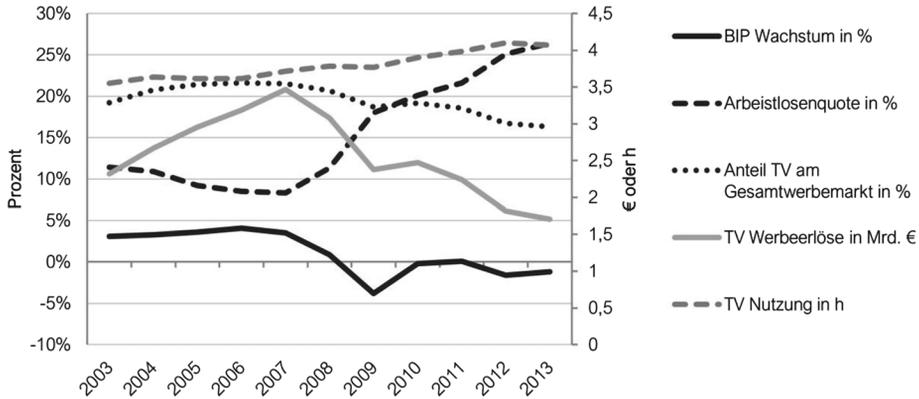


Abbildung 12.3 Zusammenhang von BIP, Arbeitslosenquote, TV-Nutzung und TV-Werbeeinnahmen in Spanien (Quellen: OECD, Kantar Media und Infoadex)

ausgeben könnte. Konsument:innen haben ein Bedürfnis, ihren neuen Wohlstand zu zeigen, und die Werbekunden schätzen die entsprechenden Werbeflächen. In Krisenzeiten, etwa bei einer Inflationsrate von über 8 % in Deutschland Ende 2022, sind beim Publikum dagegen Spartipps gefragt. Diese müssen allerdings naturgemäß mit weniger Werbeunterstützung auskommen.

Ein größeres Interesse an Nachrichten (z. B. um Fragen der Öffentlichkeit zu beantworten wie: Wie sind wir in die Krise geraten? Was tut die Regierung, um die Krise zu bewältigen?) lässt sich für Wirtschaftskrisen empirisch nicht nachweisen. Auch Verschiebungen in der Nachfrage nach Meinungsinhalten oder neutralen Informationen sind nicht belegt.

Zu unterhaltenden Inhalten gibt es widersprüchliche Theorien und Forschungsergebnisse. Eine Forschungsrichtung geht davon aus, dass Menschen in Krisenzeiten verstärkt Zerstreuung und Aufmunterung in den Medien suchen, um dem unerfreulichen Alltag zu entfliehen. Demnach müssten Komödien und Romanzen in Abschwungphasen stärker nachgefragt werden. Diese auf den ersten Blick einleuchtende Vermutung konnte empirisch bislang jedoch nicht überzeugend belegt werden. Eine Erklärung könnte sein, dass es keinen zwingenden Grund gibt, warum umgekehrt in guten Zeiten nicht auch Komödien und Romanzen nachgefragt werden sollten. Der konkurrierende Ansatz ist die „environmental security hypothesis“ (Pettijohn & Tesser, 1999) aus der Sozialpsychologie. Hier wird angenommen, dass Menschen in schlechten Zeiten in einer nüchterneren Stimmung sind und dementsprechend eher ernste Medieninhalte konsumieren. In der empirischen Überprüfung werden Krisenphasen mit einer Vielzahl von ökonomischen (z. B. Zinsniveau, Arbeitslosigkeit) und sozialen Indikatoren (z. B. Mord- und Scheidungsrate) erfasst. So drehen sich die Texte von Charthits in Großbritannien in wirtschaftlich turbulenten Zeiten eher um Sicherheit und Beistand (North et al., 2018), in den USA wirken Playmates in Krisenzeiten reifer und mütterlicher (Pettijohn & Jungeberg, 2004), und

die erfolgreichsten TV-Shows behandeln ernstere Themen (McIntosh et al., 2000). Die empirische Basis sollte jedoch nicht überbewertet werden, da die Hypothese in anderen Kontexten nicht bestätigt werden konnte (für TV-Genrepräferenzen während der Corona-Pandemie Kim, 2023; für Filmgenres von Rimscha, 2013). Der Zusammenhang zwischen Konjunktur und Medieninhalten scheint somit nicht eindeutig zu sein. Ein Beispiel aus den Nullerjahren zeigt, dass eine Sendung relativ schnell an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann und somit ein Genrewechsel gar nicht notwendig ist. *Vox* startete in wirtschaftlich durchwachsenen Zeiten 2006 mit der Serie ‚Goodbye Deutschland – Die Auswanderer‘. Im folgenden Aufschwung drehte der Sender die Story einfach um und brachte ‚Die Rückwanderer‘. In beiden Fällen geht es um Abschied nehmen, um Hoffnungen und (geplatzte) Träume, um Probleme beim Aufbau eines neuen Lebens und dergleichen. Mit dem wirtschaftlichen Umfeld wurde also lediglich die Projektionsfläche gewechselt.

12.2.2 Konjunkturabhängigkeit der Werbeinvestitionen

Für Medien, die sich auch oder vor allem aus Werbeerlösen finanzieren, ist die Entwicklung der Werbeausgaben anderer Branchen von Interesse. Eine Vielzahl von Studien beschäftigt sich mit der Frage, wie ökonomische Indikatoren (also z. B. das Bruttoinlandprodukt), Kontextfaktoren und Werbevolumen zusammenhängen (vgl. u. a. Chang & Chan-Olmsted, 2005; Demers, 1994; Dimmick, 1997; Gao, 2007; Shaver et al., 2005). Bei der Frage nach der Konjunkturabhängigkeit gilt es zu klären, ob Werbeinvestitionen vom Wirtschaftswachstum bestimmt werden oder ob der umgekehrte Zusammenhang gilt (Korff-Sage, 1999, S. 15–17). Die Perspektive, Wirtschaftswachstum als Folge von Werbewachstum zu verstehen, geht auf Galbraith (1958) zurück. Er argumentiert, dass aufgrund der industriellen Entwicklung und steigender Einkommen mehr Werbung generiert und distribuiert wird. Folglich würden zunehmende Werbeaktivitäten einen Anstieg des Konsums in einer Volkswirtschaft verursachen. Das Gegenargument geht davon aus, dass Wirtschaftswachstum und damit steigender Konsum die Entwicklung des Werbemarkts vorhersagen. Empirische Studien haben für beide Perspektiven Belege gefunden (Kienzler & Lischka, 2016; Lamey et al., 2007; O’Donovan et al., 2000). Speziell auf die Medienfinanzierung bezogen berechnet Picard (2001), dass in neun westlichen Industrienationen ein Rückgang des Wirtschaftswachstums um ein Prozent zu einem Rückgang der Werbeinvestitionen um durchschnittlich fünf Prozent führt. Allerdings zeigen sich in der Forschung erhebliche Unterschiede zwischen Mediengattungen und Ländern, abhängig unter anderem von der Exportrate, vom Verhältnis produzierendes Gewerbe vs. Dienstleistungen (van der Wurff et al., 2008), von der Freiheit der Medien und der Wirtschaft allgemein (Chang & Chan-Olmsted, 2005; Shaver et al., 2005) oder dem Grad der Digitalisierung (Del Barrio-García et al., 2019). Zeitungen scheinen dabei von Rezessionen besonders betroffen zu sein. Hier wirken sich die Werbeträgereigenschaften von Medien und ihre jeweiligen Kund:innensegmente auf dem Werbemarkt aus (siehe

Abschnitt 8.2). Zeitungen haben vor allem den Einzelhandel (der Abverkaufswerbung schaltet) und bekannte Markenartikler als Werbekunden. Diese sind stärker von konjunkturellen Schwankungen betroffen als die Werbekunden von TV-Sendern, die überwiegend große Anbieter von Konsumgütern und Dienstleistungen sind. Zeitschriften bieten die zielgruppenaffine Ansprache eines Nischenpublikums. Vor dem Hintergrund der Werbefinanzierung ist das problematisch, wenn die Zielgruppe von einem Konjunktur-einbruch besonders stark betroffen ist, und in der Folge die Werbeeinnahmen drastisch reduziert werden (Linnett & Friedman, 2002). Für alle genannten Mediengattungen gilt, dass Rezessionen und der damit einhergehende Spardruck auf die Werbetreibenden jeweils auch für grundsätzliche Anpassungen der Budgetallokation genutzt werden. So hat sich seit dem Jahr 2000 in jeder Rezession der Trend zur Verschiebung von Werbebudgets von traditionellen Medien hin zu Online-Angeboten verstärkt.

Insgesamt lassen sich zwar Zusammenhänge aufzeigen, Kausalbeziehungen sind jedoch schwer nachzuweisen, und die Frage, wie der strukturelle Einfluss durch das Verhalten der Marktakteure moderiert wird, bleibt offen (Kienzler et al., 2012). Nicht alle werbetreibenden Unternehmen reagieren notwendigerweise gleich auf einen konjunkturellen Abschwung (Mitchell, 1993). Ein Teil der Unternehmen verhält sich prozyklisch, d. h. sie werben weniger, wenn die Wirtschaft schrumpft, und mehr, wenn sie wächst. Das Werbeverhalten der Unternehmen erweist sich dabei häufig als unausgewogen: Während im Abschwung schnell gekürzt wird, dauert es im Aufschwung weit aus länger, bis wieder mehr investiert wird. Ein anderer Teil der Unternehmen verhält sich antizyklisch, erhöht also seine Investitionen im Abschwung. Damit wird beispielsweise das Ziel verfolgt, vergleichsweise günstig mehr Aufmerksamkeit zu generieren, um damit den eigenen Marktanteil auszubauen. Zu welcher Gruppe ein Unternehmen gehört, wird sowohl von der Branche beeinflusst (Kamber, 2002) als auch vom Ressourcenpool, der Bedeutungsbeimessung des Marketing sowie der Kultur des einzelnen Unternehmens (Srinivasan et al., 2005) und des Markts (Kim, 2020).

12.2.3 Konjunkturabhängigkeit auf Rechtemärkten

Die Konjunkturabhängigkeit der Rechtemärkte ist nach wie vor wissenschaftlich nicht untersucht worden. Fest steht jedoch, dass Medienunternehmen einen Großteil ihrer Inhalte zukaufen, d. h. Rechte erwerben, bestimmte Inhalte senden oder drucken zu dürfen. Auf den Rechteerwerb können sie auch in Krisenzeiten nicht einfach verzichten, da sie nicht über die Ressourcen verfügen, ihr Angebot allein aus Eigenproduktionen (neu oder aus früheren Jahren) zu bestreiten. Selbst wenn sie diese Ressourcen vorhalten würden, darf bezweifelt werden, dass Eigenproduktionen kostengünstiger wären, schließlich wird die Auslagerung der Produktion regelmäßig mit Kosteneinspareffekten begründet (siehe Abschnitt 9.1). Während Anbieter in Boomzeiten möglicherweise unattraktivere Rechte verfallen lassen, weil sie ihren Kund:innen nur die besten Inhalte und Werbefelder bieten wollen, könnten sie in Krisenzeiten verstärkt darauf achten, durch eine

entsprechenden Programmplanung die vorhandenen Rechte maximal auszunutzen. Wenn Unternehmen auf der Ebene der Mediendistribution weiterhin Bedarf an Rechten haben, können Produzenten auch weiterhin Rechte verkaufen. Während die Quantität der lizenzierten Inhalte nicht beliebig reduziert werden kann, weil das Angebot gefüllt werden muss, sind Qualitätsanpassungen nach unten denkbar. So könnte ein Streaming-Anbieter in einer Rezession statt der Ausstrahlungsrechte für die neusten Erfolgsserien die Rechte für Wiederholungen einer früheren Erfolgsserie oder eine kleinere Anzahl neuer Sendungen mit jeweils mehr Wiederholungsrechten bzw. längerer Lizenzdauer erwerben.

Umgekehrt dürften sich Boomphasen für Medienunternehmen, die Rechte verkaufen, durchaus positiv auswirken. Eine Ausweitung des Marktes durch neue Anbieter, die ebenfalls Rechte einkaufen müssen, ist nur in Boomphasen zu erwarten. Solche Entwicklungen werden jedoch von regulatorischen Entwicklungen überlagert. So haben die Zulassung kommerzieller Fernsehsender in Europa oder der sogenannte Streaming-War zwischen konkurrierenden Streaming-Anbietern (Lobato & Lotz, 2021) die Preise für Lizenzen amerikanischer Filme und Serien weit stärker in die Höhe getrieben, als es ein Aufschwung je könnte. Auf der anderen Seite können auch regulatorische Vorgaben zur geografischen Herkunft von Inhalten (local content) den Markt beeinflussen. Die Zahlungsbereitschaft der Medienunternehmen auf den Rechtemärkten hängt somit einerseits von den regulatorischen Rahmenbedingungen und andererseits von den Erlösen auf den Publikums- und Werbemärkten ab. Konjunkturelle Schwankungen auf diesen Märkten können sich also zeitverzögert auch auf die Rechtemärkte auswirken.

12.2.4 Konjunkturabhängigkeit von Rundfunkbeitrag, Steuern und Subventionen

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist vonseiten kommerzieller Medienanbieter immer wieder zu hören, dass sie stärker unter einer Wirtschaftskrise leiden würden als die beitragsfinanzierte öffentlich-rechtliche Konkurrenz. Dahinter steht die Annahme, dass Beiträge konjunkturunabhängig erhoben werden und ihre Höhe nicht mit der Wirtschaftsleistung schwankt. So schlüssig dies auf den ersten Blick erscheint, muss die These von der Konjunkturunabhängigkeit der Beiträge relativiert werden: Die gesetzlichen Grundlagen des Rundfunkbeitrags sehen in der Regel vor, Haushalte mit besonders geringem Einkommen von der Beitragspflicht zu befreien. In einer Rezession steigt dieser Anteil der Haushalte, das Beitragsaufkommen sinkt also. Die Höhe der Gebühren hingegen wird in der Regel für einen längeren Zeitraum festgelegt und ist daher eigentlich nicht direkt an die wirtschaftliche Entwicklung gekoppelt. Allerdings ist die Festlegung der Höhe trotz mehr oder weniger staatsferner Prozesse immer auch eine politische Entscheidung. In einer Rezession ist die Politik noch mehr versucht, eine Beitragserhöhung hinauszuzögern, oder trotz fehlender Zuständigkeit den Anstieg zu begrenzen (Nigge-meier, 2023). Indirekt sind also auch hier gewisse konjunkturelle Einflüsse möglich. In Frankreich hat die Regierung im Krisenjahr 2022 die Rundfunkgebühr abgeschafft, der

öffentliche Rundfunk wurde vorläufig über die Umsatzsteuer finanziert. Die Regierung pries die Umstellung als Entlastung der privaten Haushalte an, Beobachter vermuten jedoch, dass die Krise auch als Gelegenheit genutzt wurde, um mehr politischen Einfluss nehmen zu können. Um einer solchen Einflussnahme entgegenzuwirken und die Finanzierung des öffentlichen Rundfunks tatsächlich unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung zu machen, wird in der Medienpolitik ein Indexmodell diskutiert, das die Beitragshöhe an die Inflationsrate koppelt (Herzog, 2022).

Auch Steuern und Subventionen für Medien sind indirekt von der Konjunktur beeinflusst, da die öffentlichen Haushalte auf Steuereinnahmen angewiesen sind. So könnten bei rezessionsbedingten Steuermindereinnahmen Subventionen gekürzt und Steuererleichterungen für Medienunternehmen (z. B. reduzierter Umsatzsteuersatz) abgeschafft werden. Ein eindeutiger Zusammenhang ist jedoch nicht erkennbar, da umgekehrt Steuererleichterungen und Subventionen häufig als geeignete Mittel zur Steigerung des Wirtschaftswachstums angesehen werden. Beim Blick beispielsweise auf die deutsche Filmförderung lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang erkennen. Bei der Förderung durch die Filmförderungsanstalt handelt es sich um eine Branchenumlage, d. h. die Einnahmen der Branche in einem Jahr bestimmen das im nächsten Jahr zur Verfügung stehende Fördervolumen. Die Förderung ist damit ebenso konjunkturabhängig wie die Nachfrage (siehe Abschnitt 12.2.1), allerdings mit einer Verzögerung von einem Jahr. Die Filmförderung der Länder wird als Standortförderung aus Steuermitteln finanziert. Die Volatilität ist hoch, die Budgets verändern sich um bis zu 20 % von einem Jahr auf das nächste. Dies kann jedoch nicht direkt auf die Konjunktur zurückgeführt werden. Zwar schrumpften 2008 bei rückläufigem Bruttoinlandsprodukt z. B. auch die Budgets der Filmförderung in Bayern und Berlin, dies wird aber überlagert von Anpassungen in der Förderstrategie, Standortentscheidungen der TV-Sender und anderen Einflüssen. Ein direkter konjunktureller Zusammenhang der Einnahmen aus der staatlichen (Film-)Förderung lässt sich daher empirisch nicht nachweisen.

12.3 Konjunkturabhängigkeit der Medienproduktion

Ein Teil der Medienproduktion ist zu langfristig angelegt, als dass sich konjunkturelle Schwankungen stark auswirken könnten. Die Produktionszeit eines Romans oder Spielfilms von der Idee bis zur Veröffentlichung beträgt häufig mehrere Jahre. Zum Projektstart können Autor:innen oder Filmproduzent:innen nicht zuverlässig abschätzen, wie die wirtschaftliche Lage bei der Veröffentlichung des Werks sein wird. Die Konjunktur hat mehr Einfluss auf die Distribution als auf die Produktion. Ein Verlag oder ein Filmverleih kann sich aus der Vielzahl an neu entstandenen Produktionen diejenigen aussuchen, die vermeintlich zur Krise oder zum Boom passen, und seine Marketingbudgets und Veröffentlichungszeitpunkte entsprechend anpassen. Bis jedoch ein Werk veröffentlicht wird, das von der:dem Autor:in z. B. als künstlerische Antwort auf die Krise gedacht war, kann diese schon wieder vorbei sein.

Auch für andere Mediengattungen und -genres gilt, dass ein Großteil der distribuierten Inhalte nicht aktuell produziert wird. TV-Sender können bei Bedarf ihre gesamte Sendezeit problemlos ausschließlich mit Wiederholungen füllen. Damit ist zumindest das Angebot von unterhaltenden Inhalten teilweise von der Konjunktur entkoppelt, auch wenn es dann eben nicht neu ist. Neuproduktionen und insbesondere risikante inhaltliche Projekte haben es in Krisenzeiten schwerer, Fremdkapital zu akquirieren. Solche Projekte werden dann verschoben oder in ihrer Realisation gestreckt. Entsprechend schwierig sind Rezessionen für Medienschaffende. Wenn Medienunternehmen Projekte verschieben oder generell Kosten sparen wollen, reagieren sie häufig mit Stellenabbau. In der US-amerikanischen Medienbranche z. B. fielen die großen Entlassungswellen seit dem Jahr 2000 immer mit Rezessionen zusammen: 2001 mit der Dotcom-Blase, 2008 mit der Finanzkrise und 2020 mit der Corona-Pandemie (Sherman, 2022).

12.4 Langfristige Entwicklungen

Neben der konjunkturellen Entwicklung haben auch längerfristige Entwicklungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Medien. Diese können einerseits auf der Nachfrageseite wirksam werden, wenn bestimmte Inhalte mehr oder weniger konsumiert werden. Andererseits gibt es langfristige Einflüsse auf der Kostenseite, die die Produktion günstiger machen können oder auch nicht, und schließlich gibt es Veränderungen, wer wofür Medien produziert.

12.4.1 Langfristige Entwicklung der Mediennachfrage

Medien befriedigen Grundbedürfnisse nach Orientierung und Unterhaltung. Grundbedürfnisse erzeugen immer eine Nachfrage, auch wenn diese Schwankungen unterliegen kann. Es ändert sich somit nicht die Nachfrage an sich, sondern nur die Art und Weise, wie sie befriedigt wird. Dies kann einerseits die Frage betreffen, welche technischen Kanäle genutzt werden (siehe Abschnitt 3.1), andererseits aber auch beeinflussen, inwieweit die Bedürfnisse einzeln oder kombiniert bedient werden (zur Kombination von Orientierung und Unterhaltung siehe Abschnitt 5.3.3). Im Bereich der Unterhaltung lassen sich zudem Moden beobachten. Bestimmte Formate, Genres und Stile können im Laufe der Zeit an Popularität gewinnen oder verlieren. So ist beispielweise der Western weitestgehend verschwunden. Die Nachfrage nach Unterhaltung in einer fremden Umwelt und klaren Konflikten zwischen Gut und Böse, die gerne auch mit Waffengewalt ausgetragen werden, besteht jedoch weiterhin. So wurden Western in den 1970er und 1980er Jahren zunächst von Science-Fiction und später von Fantasy-Filmen beerbt. Und manchmal leben sie auch wieder auf, beispielsweise als Space-Western im ‚Star Wars‘-Spin-Off ‚The Mandalorian‘. Im Übergang zwischen den Moden ist in der Branchen-

presse dann oft von einer Krise der alten Mode die Rede. Der Begriff Krise ist jedoch nur bedingt zutreffend. Unterhaltungsmedien müssen immer eine Balance zwischen der Imitation des Vertrauten und der Innovation des Neu-Kombinierten oder Neu-Kontextualisierten finden. Setzt die Branche insgesamt zu stark auf Imitation, ist mittelfristig mit einer Ermüdung des Publikums zu rechnen, das dann wieder mehr Innovation verlangt. Diese Übergänge sind jedoch weder plötzlich noch absolut, sodass der Begriff der Krise nur auf jene Anbieter zutrifft, die ein sehr spezialisiertes Angebot haben, für das die Nachfrage tatsächlich ganz verschwinden kann.

Insgesamt ist die Nachfrage nach Medien sehr konstant, eben weil sie Grundbedürfnisse befriedigen. McCombs (1972) leitet daraus das „principle of relative constancy“ ab, wonach die Ausgaben der Konsument:innen für Medien im Verhältnis zu ihrem Einkommen konstant bleiben. Verschiebungen gäbe es nur zwischen funktional äquivalenten Medienangeboten. So nachvollziehbar diese Hypothese sein mag, so sehr ist ihre theoretische Fundierung kritisiert worden. Zudem konnte sie in empirischen Überprüfungen nicht bestätigt werden (vgl. Dupagne, 1997; Lacy & Noh, 1997).

12.4.2 Langfristige Entwicklung der Medienproduktion

Kostenkrankheit

Die Kostenkrankheit oder „cost disease“ bezeichnet das Dilemma, dass sich Dienstleistungen oft weniger gut rationalisieren lassen als die Produktion von Waren. Das Problem wurde zuerst im Kontext der darstellenden Künste beschrieben (Baumol & Bowen, 1966). So sind z. B. für die Aufführung eines Streichquartetts heute noch genauso viele Musiker:innen notwendig wie im 19. Jahrhundert. Die Produktivität der Musiker:innen hat sich nicht erhöht, aber die Löhne sind ähnlich angestiegen wie in anderen Berufen, deren Produktivität gestiegen ist. Relativ gesehen ist die Aufführung eines klassischen Musikstücks also deutlich teurer geworden. Die darstellenden Künste sind ein Extremfall, da hier die Personalkosten fast 100 % der Gesamtkosten ausmachen. Dennoch lässt sich die Beobachtung auch auf Medien übertragen, bei denen sich die Ausgaben in technische und redaktionelle Kosten aufteilen (Baumol & Baumol, 1984). Der technische Fortschritt ermöglicht Produktivitätssteigerungen, sodass der Kostenblock der physischen Produktion parallel zur allgemeinen Produktivitätssteigerung in anderen Wirtschaftsbereichen relativ günstiger wird. Der Druck einer Zeitung benötigt dank automatisierter Drucktechnik heute weniger Arbeitskräfte, der Anteil der Druckkosten am Verkaufspreis ist mit den Jahren entsprechend gesunken. Im redaktionellen oder kreativen Bereich steigt die Produktivität jedoch nicht in gleichem Maße. Kosteneinsparungen sind hier zwar möglich, gehen aber meist zu Lasten der Qualität und/oder der Vielfalt. Wenn beispielsweise in einer Redaktion Journalist:innenstellen abgebaut werden, steht weniger Personal für eigene Recherchen zur Verfügung. Wenn die gleiche Anzahl an Journalist:innen mehrere Titel beliefern muss, nimmt die Vielfalt des Medienangebots ab. Ohne Abstriche bei Qualität und/oder Vielfalt werden Medienangebote daher im

Vergleich zu anderen Gütern in der Regel teurer. Ein Beispiel aus dem öffentlichen Rundfunk auf Basis der Berichte 16 bis 23 der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten soll den Zusammenhang verdeutlichen:

Die Zahl der besetzten Stellen in der *ARD* ist von 2004 bis 2020 pro Jahr um durchschnittlich 0,5 % zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum sind jedoch die Personalaufwendungen (ohne Altersvorsorge) pro Jahr um durchschnittlich 1,7 % gestiegen. Die Gesamtaufwendungen sind pro Jahr um durchschnittlich 0,7 % gestiegen. Der Anteil der Personalaufwendungen (ohne Altersvorsorge) an den Gesamtaufwendungen ist von 23,7 % im Jahr 2004 auf 27,9 % im Jahr 2020 gestiegen. Zwischen 2004 und 2020 lag die durchschnittliche jährliche Inflationsrate in Deutschland bei 1,4 %. Die Personalkosten sind demnach stärker als die Inflation gestiegen, die Gesamtkosten dagegen langsamer. Anders als es in der Öffentlichkeit zum Teil dargestellt wird, hat es die *ARD* es also durch Produktivitätssteigerung im Bereich der Sachaufwendungen, durch Reduktion des Personals und eine Anpassung des Produkts geschafft, die Kosten relativ zur Inflation zu reduzieren. Ob dabei ggf. die Qualität gelitten hat, kann hier nicht diskutiert werden.

Nicht alle Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung führen zwangsläufig zu einer Verschlechterung des Produkts. Für die eingangs erwähnten darstellenden Künste stellen die Medien selbst eine solche technische Möglichkeit dar. Eine Radioübertragung des erwähnten Streichquartetts hebt den Zwang zur räumlichen Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumtion auf. Sie ermöglicht es einem weitaus größeren Publikum, die Aufführung zu verfolgen, als dies in einem Konzertsaal möglich wäre. Wird die Aufführung aufgezeichnet, kann zusätzlich der Zwang zur zeitlichen Gleichzeitigkeit aufgehoben werden. Ein Radiosender kann das Konzert zu einem Zeitpunkt ausstrahlen, zu dem mehr Menschen zuhören, und es wiederholen. Auf CD gebrannt oder als Audio-datei im Internet verbreitet, können Konsument:innen selbst entscheiden, wann und wie oft sie das Konzert hören möchte. Es bleibt jedoch immer dasselbe Konzert. Um inhaltliche Vielfalt zu erzeugen, sind neue Musiker:innen nötig, die eine neue Interpretation des Konzerts einspielen, oder ein:e Komponist:in, der:die ein neues Stück komponiert. Die Verbesserung der technischen Produktivität führt also nicht unbedingt zu einer Verbesserung des inhaltlichen Angebots, sondern eher zu einem „more of the same“.

Eine Möglichkeit, die Produktivität des Personals zu steigern, ist die Standardisierung von Prozessen. Eine Zeitung hat z. B. jeden Tag das gleiche Layout, sodass sich das Personal keine Gedanken darüber machen muss, wie die Artikel angeordnet werden sollen. Auch der Aufbau einer Nachricht folgt klaren Regeln und vereinfacht so die Arbeit der Journalist:innen. Selbst die Informationsbeschaffung ist teilweise standardisiert, zum Beispiel bei der täglichen Pressekonferenz im Bundespresse- und Informationsamt in Berlin.

Im fiktionalen Bereich kann das Konzept Serie ebenfalls als Rationalisierungsmaßnahme verstanden werden. Für jede Episode können dieselben Sets verwendet werden, und durch Verträge über mehrere Episoden oder sogar Staffeln können die Transaktionskosten bei der Rekrutierung von Schauspieler:innen und der Produktionscrew reduziert

werden. Auch die Erzählstrukturen lassen sich bis zu einem gewissen Grad rationalisieren. So ergeben sich immer wieder ähnliche Konstellationen zwischen den immer gleichen Figuren, was den kreativen Aufwand für die Drehbuchautor:innen begrenzt. Entsprechend bieten Handbücher für Drehbuchautoren 45 Master-Charaktere (Schmidt, 2001), die in 20 Master-Plots (Tobias, 1993) verknüpft werden können. Becker et al. (2012) schlagen dementsprechend vor, in der Produktion von Medieninhalten allgemein zwischen kreativen und nicht-kreativen Tätigkeiten zu differenzieren. Letztere könnten standardisiert und damit rationalisiert werden, wodurch die Unsicherheit und Kostenkrankheit auf die rein kreativen Prozesse minimiert werden könnten.

Ein Versuch, selbst die kreativen Tätigkeiten zu rationalisieren, kann im TV- oder Streaming-Format gesehen werden (Moran & Malbon, 2006) gesehen werden. Der kreative Aufwand wird reduziert, indem eine Idee in mehreren Ländern umgesetzt wird. Die Grundidee von ‚The Masked Singer‘ in Deutschland ist dieselbe wie schon 2015 bei ‚미스터리 음악쇼 복면가왕 – King of Mask Singer‘ in Südkorea und auch die Studioeinrichtung und Kameraführung sind weitgehend identisch. Der kreative Aufwand beschränkt sich somit auf die Anpassung des Formats an landesspezifische Erwartungen und Geschmäcker.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es verschiedene Ansätze gibt, die Kostenkrankheit der Medien zu reduzieren. Solange Medien jedoch auf kreativen Ideen und Forschung von Menschen und nicht von Robotern basieren, wird das Problem nicht grundsätzlich gelöst werden können. Ob und inwieweit generative künstliche Intelligenz beispielsweise als Unterstützung für Autor:innen geeignet sein könnte, um eine Produktivitätssteigerung der kreativen Arbeit zu induzieren, lässt sich aktuell noch nicht abschätzen. Die Kostenkrankheit wirkt sich langfristig auf die Medien aus und ist nicht direkt konjunkturabhängig. Indirekt stellt sie eine Gefahr für die Qualität der Medien dar, da ökonomisch motivierte Medien versucht sein könnten, die Produktivität auch im inhaltlichen Bereich zu steigern, obwohl Qualitätseinbußen drohen. Zumindest in Europa sind Bereiche, die unter der Kostenkrankheit leiden, häufig öffentlich finanziert, z. B. das Gesundheitssystem, das Bildungswesen oder die Elitekultur (Oper, Kunstmuseen etc.). Der Zusammenhang zwischen Personalkosten einerseits und Qualität und Vielfalt andererseits kann daher auch als Argument für eine öffentliche Finanzierung demokratie-relevanter Medien herangezogen werden.

12.5 Zusammenfassung

Die Frage, ob Medien krisensicher im Sinne einer wachstumsorientierten Ökonomie sind, lässt sich nicht pauschal beantworten. Im Aggregat betrachtet, befriedigen Medien Grundbedürfnisse der Menschen nach Information, Orientierung und Unterhaltung. Eine Grundnachfrage ist also immer gegeben. Für verschiedenen Medienformate und Medienteilmärkte oder für einzelne Medienunternehmen ist die Nachfrage jedoch nicht

konstant. Hier spielt die Finanzierungsform eine wichtige Rolle, da die Nachfrage nach Werbung und Inhalten jeweils unterschiedlich stark von der Konjunktur beeinflusst wird. Auch die Substituierbarkeit durch andere Güter spielt jeweils eine Rolle.

Weiter ist zwischen kurzfristigen konjunkturellen und langfristigen strukturellen Einflüssen zu differenzieren. Strukturell verteuert sich die Produktion von Medieninhalten im Verhältnis zur Distribution und zur allgemeinen Preisentwicklung kontinuierlich. Treffen strukturelle und konjunkturelle Probleme zusammen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Qualität der Medien leidet. Auch wenn Medienunternehmen also ökonomisch krisenfest sein können, die Qualität des Inhalts ist es nicht.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Welche Finanzierungsformen für Medienunternehmen lassen sich unterscheiden?
2. Welche Medieninhalte sind stärker von Konjunkturveränderungen betroffen und warum?
3. Was wird unter der Kostenkrankheit verstanden und inwiefern sind Medienunternehmen von ihr betroffen?
4. Wie sehr sind Medienjobs von konjunkturellen Schwankungen betroffen?
5. Wie lässt sich die Produktivität im Medienbereich steigern? Welche Auswirkungen auf die Vielfalt und die Qualität sind mit diesen Maßnahmen jeweils verbunden?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- van der Wurff, R., Bakker, P. & Picard, R. G. (2008). Economic growth and advertising expenditures in different media in different countries. *Journal of Media Economics*, 21(1), 28–52. <https://doi.org/10.1080/08997760701806827>
Die Autoren untersuchen die Auswirkungen von Rezessionen auf die Werbeausgaben und damit auf die Medienfinanzierung. Sie zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen Wirtschaftslage und Werbevolumen gibt und dass dieser Zusammenhang besonders ausgeprägt ist, wenn Zeitungen einen hohen Anteil am Werbemarkt haben. Angesichts der Tatsache, dass die Zeitungen weltweit einen stark rückläufigen Anteil am Werbemarkt haben, sollte der Artikel kritisch gelesen werden.
- Damstra, A. & Boukes, M. (2021). The economy, the news, and the public: A longitudinal study of the impact of economic news on economic evaluations and expectations. *Communication Research*, 48(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0093650217750971>
Damstra und Boukes analysieren, inwieweit Nachrichten über die Wirtschaftslage, die Wahrnehmung der Wirtschaftslage beim Publikum und die tatsächliche Wirtschaftslage sich jeweils gegenseitig beeinflussen. Sie können zeigen, dass die Berichterstattung einen negativen Einfluss auf die zukünftige Erwartung, nicht jedoch auf die rückschauende Bewertung hat.

- Kienzler, S. (2020). Media and the economic cycle. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 261–280). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-014>
Kienzler gibt einen kompakten Überblick über den Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Entwicklung und Medien. Dabei unterscheidet sie zwischen Nachfrage- und Angebotsseite einerseits und zwischen Auf- und Abschwingung andererseits. Sie kann zeigen, dass ein konjunktureller Abschwingung häufig für strukturelle Anpassungen genutzt wird.
- Preston, P. & Sparviero, S. (2009). Creative inputs as the cause of Baumol's cost disease: The example of media services. *Journal of Media Economics*, 22(4), 239–252. <https://doi.org/10.1080/08997760903375910>
Die Autoren arbeiten die Theoriegeschichte der Kostenkrankheit auf. Für sie ist dabei die Notwendigkeit von „creative inputs“ entscheidender als der Personalbedarf. Am Beispiel der US-amerikanischen Fernsehbranche können sie aufzeigen, dass die Stagnation in jenen Segmenten zu finden ist, die auf „creative inputs“ angewiesen sind.
- Chyi, H. I. & Ng, Y. M. M. (2020). Still unwilling to pay: An empirical analysis of 50 US newspapers' digital subscription results. *Digital Journalism*, 8(4), 526–547. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1732831>
Der Beitrag von Chyi und Ng dient als Beispiel für Untersuchungen, ob Mediengüter inferiore, normale oder Luxusgüter sind. Die Autorinnen zeigen anhand einer Analyse der Nachfrage und des Umsatzes von US-Verlagen, dass gedruckte Zeitungen normale Güter sind, während Online-Zeitungen inferiore Güter sind. Daraus leiten sie eine Erklärung für die Schwierigkeit ab, Online-Journalismus zu finanzieren.

Literatur

- Banks, M. (2023). The unanticipated pleasures of the future: Degrowth, post-growth and popular cultural economies. *New Formations*, 107(107), 12–29. <https://doi.org/10.3898/NewF:107-8.01.2022>
- Baumol, H., & Baumol, W. J. (1984). The mass media and the cost disease. In W. S. Hendon, D. V. Shaw, & N. K. Grant (Hrsg.), *Economics of cultural industries* (S. 109–123). Association of Cultural Economics.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966). *Performing arts: The economic dilemma*. The Twentieth Century Fund.
- Becker, J., Schwaderlapp, W. & Seidel, S. (Hrsg.). (2012). *Management kreativitätsintensiver Prozesse: Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21678-7>
- Chang, B.-H., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Relative constancy of advertising spending: A cross-national examination of advertising expenditures and their determinants. *International Communication Gazette*, 67(4), 339–357. <https://doi.org/10.1177/0016549205054283>

- Chyi, H. I., & Ng, Y. M. M. (2020). Still unwilling to pay: An empirical analysis of 50 US newspapers' digital subscription results. *Digital Journalism*, 8(4), 526–547. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1732831>
- Damstra, A., & Boukes, M. (2021). The economy, the news, and the public: A longitudinal study of the impact of economic news on economic evaluations and expectations. *Communication Research*, 48(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0093650217750971>
- Del Barrio-García, S., Kamakura, W. A., & Luque-Martínez, T. (2019). A longitudinal cross-product analysis of media-budget allocations: How economic and technological disruptions affected media choices across industries. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.05.004>
- Demers, D. P. (1994). Relative constancy hypothesis, structural pluralism, and national advertising expenditures. *Journal of Media Economics*, 7(4), 31–48. https://doi.org/10.1207/s15327736me0704_3
- Dimmick, J. W. (1997). The theory of the niche and spending on mass media: The case of the 'video revolution'. *Journal of Media Economics*, 10(3), 33–43. https://doi.org/10.1207/s15327736me1003_3
- Dupagne, M. (1997). A theoretical and methodological critique of the principle of relative constancy. *Communication Theory*, 7(1), 53–76. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1997.tb00142.x>
- The Economist (2022, 18. September). The \$300bn Google-Meta advertising duopoly is under attack. *The Economist*. https://www.economist.com/business/2022/09/18/the-300bn-google-meta-advertising-duopoly-is-under-attack?itm_source=parse-api
- Ekelund, R. B., Ford, G. S., & Jackson, J. D. (1999). Is radio advertising a distinct local market? An empirical analysis. *Review of Industrial Organization*, 14(3), 239–256. <https://doi.org/10.1023/A:1007700822663>
- Ekelund, R. B., Ford, G. S., & Jackson, J. D. (2000). Are local TV markets separate markets? *International Journal of the Economics of Business*, 7(1), 79–97. <https://doi.org/10.1080/13571510084078>
- Galbraith, J. K. (1958). *The affluent society*. Riverside Press.
- Gao, Z. (2007). An in-depth examination of China's advertising regulation system. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(3), 307–323. <https://doi.org/10.1108/13555850710772950>
- Herzog, C. (2022). Zur Indexierung des Rundfunkbeitrags in der digitalen Transformation. In N. Alm, P. C. Murschetz, F. Weder & M. Friedrichsen (Hrsg.), *Die digitale Transformation der Medien* (S. 277–295). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36276-8_13
- Kamber, T. (2002). The brand manager's dilemma: Understanding how advertising expenditures affect sales growth during a recession. *Journal of Brand Management*, 10(2), 106–120. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540109>
- Kienzler, S. (2020). Media and the economic cycle. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (S. 261–280). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-014>
- Kienzler, S. & Lischka, J. A. (2016). Planung von Werbeausgaben: Überblick zu den Methoden der Werbebudgetierung und ihren Einflussfaktoren. In G. Siegert, W. Wirth, P. Weber, & J. A. Lischka (Hrsg.), *Handbuch Werbeforschung* (S. 149–172). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18916-1_7
- Kienzler, S., Lischka, J. A., & Siegert, G. (2012). Einflussfaktoren auf unternehmerische Werbeentscheidungen – eine länderübergreifende Studie. In H. Haas & K. Lobinger (Hrsg.), *Qualitäten der Werbung – Qualitäten der Werbeforschung* (S. 172–194). von Halem.
- Kim, D. D. E. (2023). Enough drama and horror IRL: How the COVID-19 pandemic changed TV consumption. *Journal of Media Business Studies*, 20(1), 72–92. <https://doi.org/10.1080/16522354.2021.2021678>

- Kim, J. S. (2020). National culture and advertising sensitivity to business cycles: A reexamination. *Journal of International Marketing*, 28(4), 41–57. <https://doi.org/10.1177/1069031X20923310>
- Korff-Sage, K. (1999). *Medienkonkurrenz auf dem Werbemarkt: Zielgruppendifferenzierung in der Angebotsstrategie der Werbeträger Presse, Rundfunk und Fernsehen*. Schmidt.
- Lacy, S., & Noh, G.-Y. (1997). Theory, economics, measurement, and the principle of relative constancy. *Journal of Media Economics*, 10(3), 3–16. https://doi.org/10.1207/s15327736me1003_1
- Lamey, L., Deleersnyder, B., Dekimpe, M. G., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.1>
- Lang, D. M., Switzer, D. M., & Swartz, B. J. (2011). DVD sales and the R-rating puzzle. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), 267–286. <https://doi.org/10.1007/s10824-011-9149-z>
- Linnett, R., & Friedman, W. (2002). Magazines pay price of TV recovery. *Advertising Age*, 73(35), 1–28.
- Lobato, R. & Lotz, A. (2021). Beyond streaming wars: Rethinking competition in video services. *Media Industries Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.3998/mij.1338>
- McCombs, M. E. (1972). Mass media in the marketplace. *Journalism Monograph*, 24.
- McIntosh, W., Schwegler, A., & Terry-Murray, R. (2000). Threat and television viewing in the United States, 1960–1990. *Media Psychology*, 2(1), 35–46. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0201_2
- Mitchell, L. A. (1993). An examination of methods of setting advertising budgets: Practice and the literature. *European Journal of Marketing*, 27(5), 5–21. <https://doi.org/10.1108/03090569310039697>
- Moran, A. & Malbon, J. (2006). *Understanding the global TV format*. Intellect.
- Niggemeier, S. (2023, 29. Juni). *Politiker und Medien ignorieren, wer die Höhe des Rundfunkbeitrags festlegt*. Übermedien. <https://uebermedien.de/85830/politiker-und-medien-ignorieren-wer-die-hoehe-des-rundfunkbeitrages-festlegt/>
- North, A. C., Krause, A. E., Kane, R., & Sheridan, L. (2018). United Kingdom “top 5” pop music lyrics. *Psychology of Music*, 46(5), 638–661. <https://doi.org/10.1177/0305735617720161>
- O’Donovan, B., Rae, D., & Grimes, A. (2000). Determinants of advertising expenditures: Aggregate and cross-media evidence. *International Journal of Advertising*, 19(3), 317–334. <https://doi.org/10.1080/02650487.2000.11104804>
- Pettijohn, T. F., & Jungeberg, B. J. (2004). Playboy playmate curves: Changes in facial and body feature preferences across social and economic conditions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1186–1197. <https://doi.org/10.1177/0146167204264078>
- Pettijohn, T. F., & Tesser, A. (1999). Popularity in environmental context: Facial feature assessment of American movie actresses. *Media Psychology*, 1(3), 229–247. https://doi.org/10.1207/s1532785xmep0103_3
- Picard, R. G. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturns in nine developed nations. *Journal of Media Economics*, 14(1), 1–14. https://doi.org/10.1207/S15327736ME1401_01
- Preston, P., & Sparviero, S. (2009). Creative inputs as the cause of Baumol’s cost disease: The example of media services. *Journal of Media Economics*, 22(4), 239–252. <https://doi.org/10.1080/08997760903375910>
- Regen, L. & Karmasin, M. (2023). CSR in the news media industry in times of the climate crisis: A critical reflection. In F. Weder, L. Rademacher & R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR communication in the media* (S. 109–121). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18976-0_9
- Schmidt, V. L. (2001). *45 master characters: Mythic models for creating original characters*. Writer’s Digest Books.

- Shaver, M. A., Shaver, D. & Eisenberg, A. (2005). *Changes in the levels of advertising expenditures during recessionary periods: A study of advertising performance in eight countries*. Asia-Pacific Conference of the American Academy of Advertising, Hong Kong.
- Sherman, A. (2022, 23. Juni). *Can media companies weather a recession? Executives say they're in stronger shape this time*. <https://www.cnn.com/2022/06/23/media-executives-say-they-can-weather-recession.html>
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.05.002>
- Tobias, R. B. (1993). *20 master plots (and how to build them)*. Writer's Digest Books.
- van der Wurff, R., Bakker, P., & Picard, R. G. (2008). Economic growth and advertising expenditures in different media in different countries. *Journal of Media Economics*, 21(1), 28–52. <https://doi.org/10.1080/08997760701806827>
- von Rimscha, M. B. (2013). It's not the economy, stupid! External effects on the supply and demand of cinema entertainment. *Journal of Cultural Economics*, 37(4), 433–455. <https://doi.org/10.1007/s10824-012-9192-4>
- Wirtz, B. W. (2023). *Medien- und Internetmanagement*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39832-3>
- Zerdick, A., Picot, A., Schrape, K., Artopé, A., Goldhammer, K., Heger, D. K., Lange, U. T., Vierkant, E., López-Escobar, E. & Silverstone, R. (2001). *Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-56418-5>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Was unterscheidet Medienschaffende von Beschäftigten in anderen Branchen?

13

Inhaltsverzeichnis

13.1	Qualitätseinschätzung des Personals	270
13.2	Stars als positionale Güter	271
13.3	Identifikation mit dem Produkt	274
13.4	Kreativität und Kreative	276
13.5	Koordination und Management von Kreativität	279
13.6	Personalmarkt	284
13.7	Zusammenfassung	286
	Literatur	288

Kreativität, Stars, Motivation, Identifikation, Qualifikation

Nicht alle Mitarbeitenden von Medienorganisationen sind Medienschaffende, denn in vielen Bereichen unterscheiden sich Medienunternehmen nicht von Unternehmen anderer Branchen. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Mitarbeitenden, die mit der Erstellung und Gestaltung von Inhalten befasst sind. Sie haben in allen Medienteilmärkten eine erfolgskritische Schlüsselrolle, sei es durch die fachliche Kompetenz und Seriosität der Redakteur:innen eines Nachrichtenangebots oder durch die Kreativität von Drehbuchautor:innen. Qualifiziertes und motiviertes Personal ist für Medienunternehmen eine entscheidende Ressource, die nur schwer substituierbar und imitierbar ist (Altmeppen et al., 2023, S. 98–102). Kreativität ist in vielen Branchen relevant, die Medienbranche ist jedoch von individueller Kreativität abhängig. Diese ist ein entscheidendes Element bei der Herstellung neuer Produkte, kann einen Wettbewerbsvorteil schaffen und die Produktivität steigern (Bilton & Cummings, 2014). Darüber hinaus unterscheidet sich die Medienbranche von anderen Branchen dadurch, dass Kreativität kein knappes Gut ist. Talent ist oft im Überfluss vorhanden und muss gegebenenfalls sogar eher „gezähmt“ werden. Engagierte Medienschaffende sind dabei häufig in einem Zwiespalt zwischen

kreativer Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung (Hesmondhalgh, 2016; Malmelin & Villi, 2017; Norbäck, 2024).

Im Folgenden wird zunächst auf die Schwierigkeit eingegangen, die Qualität der Arbeit von Medienschaffenden zu beurteilen (Abschnitt 13.1). Individuen, die wiederholt gute Leistung erbringen und einen Großteil der Nachfrage des Publikums auf sich vereinen, können dabei zu Stars avancieren (Abschnitt 13.2). Unabhängig davon, ob sie als Star wahrgenommen werden oder nicht, zeigen Medienschaffende in der Regel eine höhere Identifikation mit den von ihnen geschaffenen Produkten als Beschäftigte in anderen Branchen (Abschnitt 13.3). Hier zeigt sich die besondere Rolle der Kreativität und der Kreativen (Abschnitt 13.4), die es bei der Koordination und im Management zu berücksichtigen gilt (Abschnitt 13.5). Am Ende dieses Kapitels gehen wir noch auf den Personalmarkt im Medienbereich ein (Abschnitt 13.6).

13.1 Qualitätseinschätzung des Personals

Nur wenige medienspezifische Berufe sind geschützt und erfordern eine bestimmte formale Qualifikation oder staatliche Zertifizierung. In diesem Sinne ist die Medienbranche schwach professionalisiert. Jeder darf sich als Journalist:in bezeichnen, und es gibt eine Vielzahl von Wegen, die zu diesem Beruf führen können. Diese reichen vom Volontariat über Journalist:innenschulen bis hin zu spezialisierten Studiengängen. Aber auch der Quereinstieg ohne spezielle Ausbildung ist möglich. Gleiches gilt für viele andere Medienberufe. Das Fach Regie lässt sich studieren und als Assistent:in am Set erlernen; kreatives Schreiben wird in Kursen vermittelt, Naturtalente schreiben trotzdem einfach drauflos. Ein Großteil des Personals ist nicht speziell für seine Aufgabe ausgebildet, sondern hat sich die notwendigen Fähigkeiten im Rahmen seiner Berufserfahrung angeeignet. Das Fehlen formalisierter Strukturen für den Berufszugang erschwert die ex ante Beurteilung der Qualität des Personals. Bei jeder Person, die z. B. eine Schreiner:innenlehre absolviert hat, kann ein bestimmter Mindeststandard an Wissen und Fähigkeiten angenommen werden. Nicht so bei Drehbuchautor:innen oder Journalist:innen. Für eine Vielzahl an Medienberufen ist daher eine sogenannte Ochsentour notwendig. Dieser Begriff umschreibt die Tatsache, dass es in der Regel ein beschwerlicher Weg über diverse Stationen ist, bis die attraktiven und verantwortungsvollen Positionen erreicht werden, die den Individuen die gewünschte kreative oder redaktionelle Freiheit bieten. Bevor jemand Auslandskorrespondent:in werden kann, muss er:sie sich zunächst in weniger glamourösen Bereichen wie der Lokalberichterstattung oder ähnlichem Anerkennung verdienen. Auch mit einem guten Abschlussfilm an einer Filmhochschule kann in der Regel nicht direkt als leitende:r Regisseur:in eingestiegen werden, es ist trotzdem nötig, sich zunächst noch als Assistent:in von namhaften Kolleg:innen zu beweisen. Bei Medienschaffenden besteht also aus Perspektive des Medienmanagements ein ähnliches Problem wie für das Publikum in Bezug auf die Inhalte (siehe Abschnitt 1.1.4): Die Qualität ihrer Arbeit lässt sich im Vorhinein nur schwer einschätzen. Der spezifische Beitrag der einzelnen Kreativen zur Qualität des Produkts ist

schwer messbar, weshalb im Kontext der kommerziellen kreativen Produktion wenig Einigkeit darüber besteht, was die Kompetenz des kreativen Personals ausmacht (Hirsch, 1972). Bei der Personalwahl ist der Auswahlmechanismus allerdings ein anderer: Bei einer adversen Selektion würde in Unkenntnis der Kompetenzen das billigste und damit ggf. am wenigsten qualifizierte Personal ausgewählt. Sukzessive würde dem Arbeitsmarkt immer weniger geeignetes Personal zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund werden als Einstellungskriterien stattdessen die Leistungsausweise der Bewerbenden sowie die eigene und vermittelte Erfahrung als Einstellungskriterien herangezogen.

Die erwähnte Ochsentour dient Medienschaffenden also dazu, nach und nach einen Leistungsausweis aufzubauen. Mit jedem neuen Projekt können sie auf eine wachsende Liste von mehr oder weniger erfolgreichen Arbeiten verweisen. Entsprechend wird die Qualität der einzelnen Beiträge im Nachhinein am kommerziellen Erfolg des Endprodukts gemessen (DiMaggio, 1977). Medienunternehmen können auf diese Weise abschätzen, welche Herausforderungen bereits wie gut gemeistert wurden und welche Fertigkeiten eine Person bereits erworben hat. Die Beteiligung an früheren erfolgreichen Projekten ist der greifbarste Indikator für die zukünftige Produktivität und Leistung (Bielby & Bielby, 1994). Am Beispiel der Filmproduktion kann die Karriere von Kreativen demnach als „succession of temporary projects embodied in an identifiable line of film credits“ (Faulkner & Anderson, 1987, S. 887) beschrieben werden. Da weder die Fähigkeit noch die Produktivität von Kreativen leicht messbar ist, ist die Reputation das wichtigste Signal für ihre Bewertung auf dem Arbeitsmarkt (Powell, 1990). Für die Medienschaffenden ist es daher vorteilhaft, die Zusammenarbeit mit reputationsstarken Kolleg:innen zu suchen, da der positive Ruf auf sie abfärben kann. Einer Person, die als Regieassistentin für Tom Tykwer gearbeitet hat, wird mehr zugetraut als einer, die weniger bekannten Regisseur:innen assistiert hat. Das gleiche gilt auch für Journalist:innen. Auch die Mitarbeit in einer angesehenen Redaktion, also die Zusammenarbeit mit einer reputationsstarken Chefredaktion, empfiehlt jemanden ebenfalls eher für verantwortungsvolle Aufgaben.

Da die Qualität einzelner Mitarbeitenden oft schwer einzuschätzen ist und zusätzlich viele Medienprodukte das Ergebnis einer gelungenen Teamarbeit sind, wird die Personalrekrutierung häufig mehrstufig organisiert. So stellt z. B. ein:e Produzent:in oder Regisseur:in nicht alle Mitarbeitenden für ein Projekt selbst an, sondern nur die Schlüsselpositionen. Sie vertraut z. B. darauf, dass die Kamerafrau einen Beleuchter mitbringt, von dessen Fähigkeiten sie überzeugt ist und mit dem sie gut zusammenarbeiten kann (Morley & Silver, 1977). Analog dazu bringen auch Starreporter:innen bei einem Jobwechsel ihre Zuarbeiter:innen mit.

13.2 Stars als positionale Güter

Die Kreativen, die für ein gemeinsames Projekt zusammenkommen, unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Qualifikation, ihrer Originalität und ihres Könnens. Zwar lässt sich das Zusammenspiel der unterschiedlichen Kreativen für den Einzelfall nicht vorhersagen,

dennoch kann davon ausgegangen werden, dass sich das Können der Beteiligten im Endprodukt, z. B. dem Film, der Serie, dem Podcast etc. niederschlägt. Caves (2000, S. 7–8) beschreibt die vertikale Differenzierung der Inputfaktoren als eine Rangreihe derjenigen Personen, die für eine kreative Position infrage kommen, sortiert nach ihrer Eignung. Diese Rangreihe lässt sich sehr grob in eine A- und eine B-Liste unterteilen: A für diejenigen, die sehr gut für die Position geeignet wären, und B für diejenigen, die auch in Betracht kämen, falls die A-Liste nicht zur Verfügung steht. Andere Autor:innen (z. B. Ulmer, 2000) unterteilen das Personalangebot in ein kleinteiligeres Ranking. Dabei ist nicht unbedingt die kreative Leistung maßgeblich für die Einteilung, sondern eher die Verwendbarkeit als Finanzierungssicherheit. Emma Watson und Chris Pratt mögen gut schauspielern können, doch das können andere auch. Entscheidender ist, dass die Filme, in denen sie mitgespielt haben, im Durchschnitt jeweils über 600 Mio. US\$ weltweit eingespielt haben (Stand Sommer 2023). Ein:e Produzent:in, die die beiden engagiert, kann damit potenziellen Investor:innen klar machen, dass er:sie an den Erfolg des Projekts glaubt, denn nur so kann die Gage der Stars wieder eingespielt werden (Ravid, 1999). Ob jemand auf der A- oder B-Liste steht, hängt von der fortlaufenden Performance ab, wobei zwischen Popularität und Einnahmen unterschieden werden kann (Suarez-Vazquez & Montañés-Roces, 2017). Ausgangspunkt für die Herausbildung von Stars ist zunächst ein ggf. nur minimaler Qualitätsunterschied bezogen auf das Talent, die Attraktivität oder ein vergleichbares Kriterium. Die erste Selektion beeinflusst dann alle folgenden (Rosen, 1981). Die Aufgabe des Managements eines Medienangebots ist es erstens, diejenigen Rollen und Funktionen in der Produktion zu identifizieren, bei denen es erfolgsentscheidend ist, dass eine Person von der A-Liste gewählt wird; und zweitens, die richtigen Kriterien heranzuziehen, um für die fraglichen Jobs eine aktuelle Rangreihe bilden zu können. Wenn und soweit die Unterschiede im Talent der Inputfaktoren dazu führen, dass zusätzliche Nachfrage für das Produkt entsteht, wenn also ein Star der Grund ist, warum das Publikum des Medienangebots wächst, bekommt die Qualität des Personals den Charakter eines positionalen Guts (Borghans & Groot, 1998). Ein positionales Gut zeichnet sich durch seinen vorderen Rang in einer Qualitätsskala aus, wobei diese Rangeigenschaft und nicht die objektive Qualität besonders nachfragewirksam ist. Ein Star kann nicht ohne weiteres durch einen anderen ersetzt werden oder in beliebig vielen Medienangeboten gleichzeitig auftreten. Damit kann ein Star im „rat race“ (Akerlof, 1984, S. 23–44) um die Rangplatzierung sowohl die Nachfrage des Publikums als auch die der Produzent:innen auf sich konzentrieren (Wirtz, 2023, S. 375). „Stars are mass-marketing tools designed to provide product consistency to as big a buyer base as possible, hence lessening investment risk“ (Ulmer, 2000, S. 18). Ein Star bekommt die besten Projekte angeboten und sein Status als Star wird durch diese rekursive Schleife gefestigt (Gaitanides, 2001, S. 9–10). Akteure mit starker Reputation können sich somit in der Regel die Projekte mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit aussuchen, tragen aber mit ihrem Können auch tatsächlich zu einer hohen Qualität bei.

Der Begriff des Stars ist dabei nicht auf Schauspieler:innen begrenzt. Auch im journalistischen Bereich (insbesondere im investigativen Journalismus) kann es Stars geben,

etwa wenn man an Bob Woodward, Carl Bernstein (Watergate), Glenn Greenwald (Snowden, NSA) oder auch an Kriegsreporter wie Peter Arnett (Vietnam, Irak) denkt. Hier kommt zur Person allerdings jeweils auch der exklusive Zugang zu einer Story dazu, was den positionalen Charakter noch verstärkt. Stars gibt es daneben auch bei Moderator:innen im TV und Radio (z. B. John Peel bei der *BBC*, Günter Jauch im deutschen Fernsehen). In einigen Bereichen sind Stars allerdings nur in den Köpfen der Auftraggebenden verankert und dem Publikum nicht bekannt. Das ist z. B. der Fall bei Designern, sei es, wenn es um das Screen-Design von TV-Sendern geht (z. B. Ulli Krieg für *arte*) oder um die Produktion von Charthits durch Musikproduzent:innen (z. B. Rick Rubin). Grundsätzlich gibt es Stars eher bei Medienangeboten mit Projektcharakter. Dabei können sowohl die Teilnehmenden wie auch die Initianten eines Projekts Starqualitäten haben. Somit gilt für die Produzent:innen dasselbe wie für die von ihnen engagierten Schauspieler:innen: Auch ihre Qualität lässt sich aus den bisherigen Projekten ableiten (track record) und in eine Rangreihe bringen. Die Position von Produzent:innen in der Rangreihe entscheidet maßgeblich darüber, wie gut es ihnen jeweils gelingt, personelle und finanzielle Ressourcen zu akquirieren.

In diesem Sinne kann das journalistische oder kreative Schlüsselpersonal, wie Chefredakteur, Chefredakteurin, Drehbuchautor, Regisseurin und Schauspieler, für Medienorganisationen als Ressource (siehe Abschnitt 10.2) verstanden werden, da sie ein Produkt oder Projekt definieren. Während die anderen Mitarbeitenden relativ problemlos ausgetauscht werden können, also weder knapp noch schwer zu imitieren sind, stellen Stars sowohl rare als auch nutzenstiftende Ressourcen dar, die Einfluss auf den Umsatz eines Medienproduktes nehmen. Darüber hinaus sind sie schwer zu imitieren und kaum zu substituieren. Als positionales Gut können Stars jeweils nur durch schlechter rangierte Vertreter ihres Fachs ersetzt werden, die kein vollwertiges Substitut darstellen (siehe im Kontrast dazu Fallbeispiel 13.1).

Fallbeispiel 13.1: Haben Stars ihren Wert verloren?

Stars sind dann besonders nützlich, wenn die Interessen und Vorlieben der Rezipient:innen homogen sind. Ein Individuum kann somit die Bedürfnisse von vielen Nutzer:innen bedienen und entsprechend die Nachfrage auf sich vereinen. Die Digitalisierung hat jedoch zu einer erheblichen Ausweitung des Angebots geführt. Das Publikum kann aus einem immer vielfältigeren Angebot auswählen, und entsprechend fragmentiert ist die Nachfrage. Anfang der 1980er Jahre konnten die meisten Deutschen aus drei terrestrischen Programmen im TV auswählen. Via Satellit können heute mehrere hundert Kanäle empfangen werden, und im Internet ist die Auswahl an audiovisuellen Inhalten schier unendlich. Im Jahr 2020 erschienen in Deutschland 69.000 Bücher in Erstauflage, 50 % mehr als 30 Jahre zuvor. Mit der Ausweitung des Angebots sinkt der durchschnittliche Marktanteil der einzelnen Angebote. Die Grenze, ab wann ein Angebot als Erfolg gilt, sinkt entsprechend. Deutlich wird dies insbesondere im Musikmarkt, in dem die Ausdifferenzierung

der Nachfrage besonders ausgeprägt ist. In der Schweiz waren bis zum Jahr 2000 25.000 verkaufte Einheiten notwendig, um eine ‚Goldene Schallplatte‘ zu erhalten, also sozusagen den Status als Musikstar verliehen zu bekommen. Diese Grenze wurde inzwischen mehrfach gesenkt und liegt seit 2017 bei nur noch 10.000 Einheiten. Das heißt jedoch nicht, dass es heute einfacher ist, ein Star zu werden. Im Gegenteil, denn angesichts der Fragmentierung der Nachfrage müssen schon geringere Stückzahlen als relativ schwer zu erreichender Erfolg verstanden werden.

Auch im Filmbereich sinkt die Bedeutung von Stars. Zum einen, weil sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Stars oft mindestens ebenso viel kosten wie sie zusätzliche Nachfrage generieren (McKenzie, 2012), zum anderen weil auch in diesem Bereich eine Fragmentierung zu beobachten ist. Produzent:innen suchen daher nach Möglichkeiten, Stars zu substituieren. Die Funktion von Stars, Qualität zu signalisieren sowie Erwartungssicherheit über den Inhalt und den Unterhaltungswert zu schaffen, muss durch andere Elemente eines Projekts geleistet werden. Eine wichtige Rolle kommt dabei bekannten Stoffen zu: Starschauspieler:innen werden durch Star-Stories substituiert. Nicht Daniel Radcliffe war das positionale Gut, sondern die Bestseller-Romanvorlage ‚Harry Potter‘. Chris Hemsworth war kein Star, als er die Titelrolle in ‚Thor‘ gespielt hat. Die Unsicherheitsreduktion für *Paramount* lag darin, dass es ein weiterer Film aus dem ‚Marvel Universe‘ war, das bereits eine treue Fangemeinde hatte. In anderen Fällen übernimmt die Tricktechnik die Funktion eines Stars, etwa bei ‚Avatar‘.

Im Massenmarkt können Stars also durch andere positionale Güter substituiert werden, in fragmentierten Nischenmärkten spielen Stars eine geringere Rolle und können durch Matching-Funktionen, wie sie z. B. Buchempfehlungen auf *Amazon* oder kuratierte Playlisten in Musik-Streamingdiensten wie *Spotify* bekannt sind, ersetzt werden. So genügt es als Nutzer:in zu wissen, dass einem z. B. finnischer Tango gefällt, Amadeus Lundberg als Szene-Star muss man dafür nicht kennen.

In anderen Kontexten haben Stars neuen Wert bekommen: Ein Publikum, das z. B. Journalismus vor allem auf Online-Plattformen rezipiert, nimmt nicht unbedingt die Nachrichtenmarke als Quelle war. Die Personenmarke von Star-Journalist:innen kann so die Funktion als Qualitätsindikator und Nachfrageanker übernehmen, sei es für die Nachrichtenmarke oder für Journalist:innen als eigenen Medienunternehmer:innen im ‚entrepreneurial journalism‘ (O’Brien & Wellbrock, 2021).

13.3 Identifikation mit dem Produkt

Medienschaffende zeichnen sich durch eine hohe Identifikation mit ihrer Arbeit und den von ihnen geschaffenen Produkten aus. Dies gilt gleichermaßen für Journalist:innen, Regisseur:innen, Infografiker:innen, Musiker:innen, Schauspielende, Kameraleute,

Set-Designer:innen, Fotograf:innen, Kostümbildner:innen, Make-up-Artists usw., also für all jene Berufe, die im weiteren Sinne als kreativ verstanden werden können. „Creative workers care about their product“, hält Caves (2000, S. 3) fest. Im Unterschied zu vielen anderen Berufen geht es Medienschaffenden also nicht nur um ihre materiellen Arbeitsbedingungen, ihren Lohn und den Aufwand, den sie dafür erbringen müssen, sondern auch um die Eigenschaften des geschaffenen Produkts. Es geht ihnen um die Originalität und das Können, das im Ergebnis zum Ausdruck kommt, und ggf. auch um den Flow und die Genugtuung, die sie im kreativen Akt erleben. Damit sind sie bereit, Aufwand zu treiben, der vom Publikum gar nicht wahrgenommen wird, und dementsprechend auch nicht auf Nachfrage und Zahlungsbereitschaft trifft. Kreative orientieren sich oft eher an ihren Peers und den Idealen ihrer jeweiligen Berufsfelder als am Publikum oder – in einer romantischen Vorstellung – an einem inneren Schöpfungsdrang. Im Extremfall schaffen Kreative Kunst um der Kunst willen und nicht, um Geld zu verdienen und ihre Fähigkeiten möglichst gewinnbringend einzusetzen. „Motion picture and television production attracts many ambitious people who will work for practically nothing to showcase their talent. They work alongside others who are household names and command large compensation packages“ (Paul & Kleingartner, 1994, S. 666). Gleiches gilt analog für Journalist:innen, die neben ihrem Bedürfnis nach finanzieller Kompensation ebenfalls intrinsisch motiviert sind (Ruotsalainen et al., 2023 zeigen das selbst für unternehmerische Journalist:innen), und in ihrem Selbstverständnis ein Sendungsbewusstsein und einen Gestaltungswillen zum Ausdruck bringen. Dabei sind sie häufig nicht nur selbstbezogen, sondern auch gemeinwohlorientiert (Steindl et al., 2017). Journalist:innen wie Kreative adressieren mit ihrer Arbeit nicht nur die Rezipient:innen, sondern auch sachverständige Kolleg:innen. Besonderer Aufwand, etwa für möglichst detailgetreue Kostüme in einem Historienfilm, mag Kollegen:innen oder einer Fachjury positiv auffallen, wird vom Publikum aber oft kaum bemerkt und finanziell nicht honoriert.¹ Im Extremfall kann die Konzentration auf die Kollegen oder die eigene kreative Vision dazu führen, dass der Bereich, der dem Publikum zugänglich ist, vernachlässigt wird, und damit die Zahlungsbereitschaft des Publikums insgesamt abnimmt (Caves, 2003). Künstlerische Fähigkeiten und Schaffenswille sind also einerseits notwendige Inputfaktoren in der kreativen Produktion, andererseits müssen sie gebändigt werden, um kommerziell verwertbar zu sein. Diese Rückkopplung an die Publikumsinteressen soll in vielen Medienunternehmen von Personal geleistet werden, das Audience Analytics betreibt, also aus Daten über die Nutzung Vorschläge ableitet, wie das Angebot gestaltet sein sollte.

¹ Gleichwohl ist die Orientierung an den Peers rational, bedenkt man deren Einfluss beim Aufbau eines Track Records. Die Strategie, mit künstlerischen Filmen Preise zu gewinnen, die dann als Türöffner für kommerzielle Projekte dienen könnten, wird von Produzent:innen jedoch als unrealistisch und unsicher bezeichnet (von Rimscha, 2010, S. 253).

Kreativität ist an einzelne Personen gebunden, deren Input nur begrenzt kontrolliert und koordiniert werden kann und soll, denn für die kreative Entwicklung von Inhalten ist ein beträchtliches Maß an Freiraum notwendig (von Rimscha et al., 2018). Journalist:innen und Kreative in der Unterhaltungsproduktion, die sich berufsethischen Vorstellungen über Kreativität verbunden fühlen, sind eine schwer zu steuernde Mitarbeitendengruppe (Meckel, 1999, S. 93). Für das Management von Unternehmen im Bereich der kreativen Produktion gilt es deshalb, eine Balance zu finden zwischen kommerzieller Verwertbarkeit und dem künstlerischen Anspruch, der dem kreativen Personal eine nicht-monetäre Befriedigung verschafft (Lampel et al., 2000, S. 265). Powdermaker (1950) vermutete dabei ein eher halbherziges Eingehen von Manager:innen auf die Bedürfnisse von Kreativen: „The god is profits, and opportunism the ritual of worship“. Des Weiteren glaubt sie, dass ein Film, der von den Kreativen geschätzt wird, per se kein Geld verdienen könne. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies durchaus gelingen kann. Im Folgenden soll konkreter auf das Wesen der Kreativität und die Eigenheiten kreativer Arbeitnehmer:innen eingegangen werden.

13.4 Kreativität und Kreative

„We are creative animals, homo creator“, postuliert Howkins (2002, S. xiv). Kreativität wird von ihm und anderen zum Teil also sehr weit verstanden. Ganze Branchen werden zu Creative Industries erklärt, und in der Alltagssprache werden sowohl Personen als auch Unternehmen und Produkte als kreativ bezeichnet. Damit stellt sich die Frage, was eigentlich kreativ bzw. Kreativität ist. Gelegentlich scheint es, als ob jeder Mensch eine eigene Vorstellung davon hätte, was den Begriff ausmacht (Klausen, 2010, S. 348). Kreativität wäre demnach immer etwas Relatives, abhängig vom Betrachtenden. Für eine Person, die das Original nicht kennt, wäre auch die Kopie kreativ. Wer beides kennt, sieht Kreativität nur im Original. Der Begriff ist schwer zu fassen, und so beziehen sich viele Definitionen nicht auf die Eigenschaft, sondern fokussieren das Ergebnis. Nach dem Schema ‚Ich erkenne Kreativität, wenn sie gewirkt hat‘ wird von den Eigenschaften eines Produkts auf die eingebrachte Kreativität bei seiner Entstehung geschlossen (Amabile, 1983, S. 358). Wenn ein Produkt neu ist, muss sein Entstehungsprozess kreativ gewesen sein (Greenberg, 1992, S. 76). Aus dieser Perspektive müssen Kreative also produktiv sein, da ohne ein (nützliches) Produkt nicht darauf geschlossen werden kann, dass Kreativität in seiner Entstehung eine Rolle gespielt hat. Dieser Zwang zur Produktivität kollidiert mit der Alltagserfahrung, in der gedankliche Umwege und vielleicht auch Sackgassen notwendig sind, bevor sich eine konkrete Idee herauskristallisiert. Es ist auch durchaus möglich, dass ein solcher kreativer Prozess am Ende zu keinem Ergebnis führt. Umgekehrt kann ein kreatives Produkt auch schnell und ohne große Umwege entstehen. All diese Aspekte zeigen, dass Kreativität nur schwer zu messen ist und in einer Kausalbeziehung dargestellt werden kann.

Was also ist ein kreativer Prozess? Beschreibungen und Definitionen dieses Prozesses greifen selbst ebenfalls häufig auf etwas schillernde und unklare Begriffe zurück. Wallas (1926) spricht beispielsweise von „incubation“ und „illumination“, Scott (1995) von „imagination“ und Henry (1991, S. 3) zählt nicht weniger als acht i-Wörter auf, wenn er Kreativität als „thinking process associated with imagination, insight, invention, innovation, ingenuity, intuition, inspiration and illumination“ definiert. Kreativität wird damit romantisiert und letztlich als nicht greifbar abgewertet.

Sinnvoller erscheint es, zunächst nach dem Objekt der Kreativität zu differenzieren. Es lassen sich drei Arten von Kreativität unterscheiden: ökonomische (Unternehmertum), technologische (Erfindergeist) und kulturelle (Kunst und Unterhaltung). Das Objekt der Kreativität erfordert jeweils unterschiedliche Denkprozesse sowie unterschiedliche Talente und Fähigkeiten. Bei der unternehmerischen Kreativität geht es vor allem darum, Chancen zu erkennen und zu ergreifen sowie um die Monetarisierung von Ideen. Anders als bei Kunstschaffenden, die in der Kreativität einen Wert an sich sehen können, reicht im ökonomischen Kontext Neuigkeit allein nicht aus. „For an idea to be truly creative it must also be appropriate and useful“ (Henry, 1991, S. 3). Technologische und kulturelle Kreativität unterscheiden sich vor allem in ihrem Ausgangspunkt: Technologische Kreativität reagiert auf ein klar beschreibbares technisches oder handwerkliches Problem. Kulturelle Kreativität braucht dagegen nicht notwendigerweise ein Problem als Ausgangspunkt, auch wenn Kunst und Kultur häufig Reaktionen auf gesellschaftliche Umstände sind.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich zwei Perspektiven auf Kreativität. Eine Denkschule postuliert, dass alle Menschen gleichermaßen kreativ sein können. Kreativität ist somit lernbar, ebenso wie ein Instrument zu spielen, eine Sportart auszuüben oder sich eine Fremdsprache anzueignen. Mit Disziplin und Wiederholung können auch jene, die nicht durch ein angeborenes Talent mit Kreativität gesegnet sind, das gleiche Niveau erreichen. Aus dieser Perspektive hat sich eine ganze Branche entwickelt, die Training im kreativen Problemlösen (Creative Problem-Solving, CPS) anbietet. So solle man „Applied Imagination“ (Osborn, 1963), „Mind mapping“ (Buzan, 1977) „Lateral thinking“ (de Bono, 1981) oder „Design thinking“ (Rowe, 1994), anwenden, um ein „Rational manager“ (Kepner & Tregoe, 1997) bleiben zu können. Ziel ist letztlich, „Creativity as an exact science“ (Altshuller, 1984) zu verstehen.

Die andere Denkschule argumentiert, dass CPS nur für technische Problemlösungen, nicht aber für kulturelle Kreativität geeignet sei. Die Entwicklung einer neuen Show für eine bestimmte Zielgruppe lässt sich zwar auch als Problem verstehen und in einzelne Arbeitsschritte zerlegen, aber es ist zu bezweifeln, dass jeder, der in CPS geschult wurde, auch in der Lage ist, ein erfolgreiches Format zu entwickeln. So gesehen bleibt ein gewisser Rest an Talent, Mystik und Unterbewusstsein im Kreativitätsbegriff. Aus dieser Perspektive sind also nicht alle Menschen gleich, sondern kreative Menschen sind in gewissem Sinne besonders. Entsprechend ist es in der Psychologie mittlerweile kaum noch üblich, Kreativität in quantitativen Tests (für ein älteres Beispiel siehe z. B. Schoppe, 1975) zu erfassen. Zahlreiche Studien untersuchen, wo welche Form von Kreativität

sich im Hirn verorten lässt (Heilman, 2016). Vereinfacht gesagt wird vermutet, kreative Menschen würden ihre rechte Hirnhälfte stärker nutzen, und Assoziationen und Ideen, die ggf. interessant sein könnten, weniger unterdrücken. In einer extremen Sichtweise kann Kreativität damit als neurologisch fundierte psychische Auffälligkeit verstanden werden, da sie mehr auf primären (irrationalen, vom Es gesteuerten) als auf sekundären (logischen, vom Ich gesteuerten) Denkprozessen beruht. Während bei einer Schizophrenie insgesamt primäre Denkprozesse dominieren und Menschen mit einer Psychose Schwierigkeiten haben, zwischen primärer und sekundärer Ebene zu differenzieren, könnten Kreative wie im Traum auf die primäre Ebene gehen, um dort nützliche Ideen zu finden, die dann auf der sekundären Ebene umgesetzt werden könnten (Torr, 2008, S. 55–57). Dieser gelegentliche Kontrollverlust beim Abtauchen auf eine primäre Ebene soll dann auch erklären, warum es manchmal so schwierig ist, mit kreativen Menschen zusammenzuarbeiten. Die These von hirnorganischen Unterschieden zwischen Kreativen und Nicht-Kreativen ist jedoch umstritten. Sawyer (2006, S. 95) beispielsweise spricht von Kreativität als „whole-brain function“, und kommt in einem Forschungsüberblick zu dem Schluss, dass sich Kreativität nicht biologisch erklären lässt.

Grundlage der Perspektive, die Kreativität als nicht erlernbar ansieht, sind Phasenmodelle des kreativen Prozesses wie das von Wallas (1926) – Vorbereitung, Inkubation, Illumination und Verifikation – oder von Csikszentmihalyi (1996) – Vorbereitung, Inkubation, Erkenntnis, Evaluation und Ausarbeitung. Während die Vorbereitung in Geschäftsprozessen abgebildet werden kann, entzieht sich die Inkubationsphase einer starken Standardisierung, da hier das Problem unterhalb der Bewusstseinsschwelle (Kerrigan & McIntyre, 2010, S. 122) bearbeitet werden soll. Ein Problem beiseitezulegen, um das Unterbewusstsein daran arbeiten zu lassen, stellt eine mystische Black Box dar, die sich nicht angemessen in Geschäftsprozessen abbilden lässt und dementsprechend schwer zu fassen ist. Woran erkennt ein:e Medienmanager:in, ob sich ein:e kreative:r Mitarbeitende:r gerade in einer Inkubationsphase befindet oder vielleicht einfach nur faul ist? Und wie lange dauert es, bis aus der Inkubation ein Geistesblitz oder eine Erkenntnis entsteht? Muss den Kreativen schlicht vertraut werden oder gibt es Möglichkeiten, diese Phase zu beschleunigen? Hier liegt das Paradox der kreativen Freiheit: Einerseits muss sie eingeschränkt werden, um der Organisation zu dienen, andererseits ist es notwendig, Innovatoren die Autonomie zu gewähren, die sie für ihre Tätigkeit brauchen (Lempiälä & Vanharanta, 2018). Die letzten Phasen des Modells entsprechen wieder eher einer Geschäftslogik: In der Evaluation und Ausarbeitung wird die Idee mit der Realität konfrontiert und geprüft, ob und wie sie unter den gegebenen Voraussetzungen umsetzbar ist. Die Idee muss also nicht nur interessant, sondern auch angemessen, nützlich, stimmig und wertvoll sein (Amabile, 1996).

Einige Autor:innen weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Brechen von Regeln Teil des kreativen Prozesses ist (z. B. Bilton, 2007, S. xiv), und daher die Übereinstimmung des Neuen mit bestehenden Regeln nicht absolut sein darf. Aber auch das Neue muss anschlussfähig sein, deshalb dürfen Regeln zwar gebrochen werden, einige Basisanforderungen müssen jedoch erfüllt sein (Klausen, 2010, S. 355). Kreativität

ist abhängig von den Strukturen und Regeln eines bestimmten Kontexts. Daraus ergibt sich ein systemisches Modell der Kreativität mit drei Elementen: Das *Individuum* mit seinem persönlichen Hintergrund, die *Domäne* als Teil der Kultur und das *Feld* als soziale Organisation der Domäne (Csikszentmihalyi, 1999; Hooker et al., 2003; Kerrigan, 2010; Kerrigan & McIntyre, 2010). Dabei wird unterschieden zwischen dem „large C“ als grundlegende Kreativität, die eine Domäne und ein Feld verändern kann, und dem „small c“ als alltägliche Kreativität im Kleinen. Aus systemischer Sichtweise bedeutet kreativ sein also, die Kultur zu verändern.

Hesmondhalgh (2019, S. 6) schließlich beschreibt Kreativität als „the manipulation of symbols for the purposes of entertainment, information and perhaps even enlightenment“. Kreative sind für ihn damit Schöpfer von Symbolen. Aus dieser Perspektive müssen Kreative in der Lage sein, kulturell kreativ zu sein und nicht nur technische Probleme zu lösen.

13.5 Koordination und Management von Kreativität

Kreative Produktion findet häufig in einem kollektiven Prozess statt (Prindle, 1993, S. 8). Dies gilt auch für die Produktion von Informationsmedien durch Journalist:innen. Bereits 1933 stellten Carr-Saunders und Wilson (S. 265) fest: „The modern newspaper is the joint product of many persons specializing in different directions“. Im Gegensatz zu einem Gemälde, das oft durch den Pinselstrich einer einzelnen Malerin entsteht, ist aufgrund der hohen Komplexität der Aufgabenstellung an einem Filmprojekt beispielsweise eine Vielzahl an Menschen beteiligt, die häufig in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich ihre eigene Kreativität verwirklichen wollen. Je komplexer die Projektaufgabe, desto heterogener muss dabei die Projektgruppe sein, und desto mehr muss sie die vielfältigen Aspekte der Projekts widerspiegeln (Gläser, 2006, S. 585). „The result is an industry based on the work of frequently temperamental, often antisocial participants who are forced to cooperate and who, by doing so, compromise their deepest principles“, beschreibt Prindle (1993, S. 8) die Filmbranche. Die Aufgabe von Projektleitenden in der Medienproduktion ist es, die möglicherweise divergierenden Interessen zu einem gemeinsamen Werk zu formen. Formale Verträge sind dabei wenig geeignet, einen Interessenausgleich herbeizuführen. Entscheidungen in der kollektiven kreativen Produktion werden daher häufig über die Rangordnungsmechanismen Macht und Einfluss getroffen (Georgiades, 2022; Wallace et al., 1993).

Bei der Produktion von Gütern gilt bis zu einem gewissen Grad die Substituierbarkeit der Inputfaktoren Arbeit und Kapital in einer additiven Produktionsfunktion. Bei der Produktion von Bauholz lässt sich die notwendige Anzahl von Bäumen mithilfe von zehn Waldarbeiter:innen mit Äxten fällen oder es kann eine Motorsäge angeschafft werden, mit der ein:e Arbeiter:in allein die gleiche Anzahl an Bäumen fällen kann. Bei kreativer Produktion – und genauso auch bei der Produktion eines Informationsmediums – entsteht der Output in einer multiplikativen Produktionsfunktion. Die Leistung eines

Kreativen kann zwar durch einen Kreativen aus dem gleichen Fach ersetzt werden, aber nicht durch den Einsatz von Kapital oder durch die Mehrarbeit von fachfremden Kreativen. Das Gesamtprodukt kann mithin nur so gut sein wie die Qualität der einzelnen Inputfaktoren. Fällt ein Kreativer aus, wird die Leistung der anderen mit null multipliziert. Oder plastischer ausgedrückt: Wenn die Kameraleute das Bild nicht scharf stellen, sieht das Publikum nichts vom hervorragenden Spiel der Schauspielenden.

Zum Teil wird suggeriert, die Digitalisierung habe es möglich gemacht, dass individuelle Medienschaffenden alles selbst machen könnten. Das Problem einer multiplikativen Produktionsfunktion würde damit nicht mehr bestehen. Das trifft so nicht zu, auch vermeintlich authentische *YouTube*-Kanäle von Creators entstehen arbeitsteilig. Sogenannte Multiskiller in Redaktionen (Nygren, 2014), also Medienschaffende, die in der Lage sind, mehrere Aufgaben zu erledigen, etwa die Redaktion und die Produktion eines Newspodcast zu übernehmen, können in der Regel nicht alle Aufgaben und Arbeitsschritte gleich gut. Das Ergebnis bleibt also die Multiplikation der Qualität der einzelnen kreativen Beiträge. Nichtsdestotrotz sind Multiskiller bei Medienunternehmen beliebt, da sie sich im Produktionsprozess flexibel einsetzen lassen und damit die Produktion günstiger und schneller machen.

Versuche, kreativen Prozessen betriebliche und organisatorische Disziplin aufzuzwingen, schlagen häufig fehl (Brown & Duguid, 2001). Kreative Arbeit kann nur begrenzt systematisiert und in festgelegte Prozesse gegossen werden. Sie lässt sich nicht in derselben Art und Weise fassen wie andere Produktions- oder Organisationsprozesse. Ab einem gewissen Punkt können Effizienzvorteile nur auf Kosten der Kreativität realisiert werden. „In all too many cases, imposing a neo-Taylorist managerial process on creative practice ends up killing the goose that lays the golden eggs“ (Lampel, 2006, S. 53).

Aus Perspektive der Medienorganisation stellt sich daher die Frage, wie individuelle Kreativität für die Organisation nutzbar gemacht werden kann, wie also Symbolproduktion zu marktfähigen Innovationen führen kann (Amabile, 1997; Ekvall, 1997; Woodman et al., 1993). Dabei ist zu berücksichtigen, dass es in der Medienbranche meist eben nicht um Inhalte geht, die von einzelnen Kreativen erdacht und produziert werden, sondern um komplexe Güter, die den Inputs vieler Individuen erfordern und in Teamarbeit entstehen. Kreativität braucht also Kontext und Organisation (Jeffcutt & Pratt, 2002, S. 226).

In einer Literaturübersicht identifiziert Andriopoulos (2001) fünf Faktoren, die die Kreativität einer Organisation beeinflussen: 1) das Klima in der Organisation, 2) der Führungsstil, 3) die Organisationskultur, 4) Ressourcen und Fähigkeiten und 5) Strukturen und Systeme. Obwohl diese Faktoren intuitiv nachvollziehbar wirken und potenziell handlungsleitend sein können, stammen sie überwiegend aus theoretischen Arbeiten, die nicht empirisch getestet wurden. Übergreifende Studien, die die Faktoren miteinander in Beziehung setzen und empirisch prüfbar machen, liegen noch immer nicht vor.

Auch im Kontext von Forschung zum Innovationsmanagement in Medienunternehmen wird Innovation meist mit Kreativität verknüpft (Ibrus, 2024; Krumsvik et al., 2019; Lüders, 2020; Zaragoza-Fuster & García-Avilés, 2020). Kreativität wird als

die Genese der Idee verstanden, Innovation als die ökonomische Verwertung der Idee. Kreativität ist somit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Innovation. In der Wirtschaftsinformatik (Becker et al., 2012) gibt es den Vorschlag die Medienproduktion als „kreativitätsintensiven Prozess“ zu betrachten, bei dem kreative, schwer kontrollierbare Aspekte mit nicht-kreativen, besser kontrollierbaren Aspekten kombiniert werden. Die Autoren versuchen so, den schwer fassbaren Anteil der Kreativität zu reduzieren, indem sie all jene Elemente des Produktionsprozesses identifizieren, die mit Standard-Managementtechniken adressiert werden können. Auf diese Weise soll die Unsicherheit in der Produktion reduziert werden, ohne den Freiraum für die Kreativität komplett zu beseitigen. Die verbleibenden „pockets of creativity“ entziehen sich weiterhin einer rein rationalen Planung, dominieren aber nicht den Gesamtprozess. Ähnlich fordern Bilton und Leary (2002, S. 59) einen „risk space“ für kreative Mitarbeitende, in dem sie Neues ausprobieren und auch scheitern dürfen.

Betrachtet man die Branche als Ganzes, so sind die kreativen und nicht-kreativen Tätigkeiten häufig auf verschiedene Akteure in einem Projekt Netzwerk verteilt (siehe Abschnitt 10.3). Die Zuschreibung von Kompetenzen bestimmt dabei die Rolle der Projektbeteiligten. Im Laufe der Zeit können sich diese Zuschreibungen in Abhängigkeit von der konkreten Arbeitsteilung im Projekt ändern. Obwohl Produzent:innen eigentlich vor allem eine koordinierende Funktion haben, indem sie kreatives Personal engagieren und kreative Stoffe entwickeln, wird ihnen häufig auch eine kreative Rolle zugesprochen. Andererseits erwarten Auftraggebende im Projekt Netzwerk, die sich selbst als kreativ wahrnehmen, von den beauftragten Produzent:innen keine Kreativität und würdigen solche Fähigkeiten nicht (Fröhlich, 2010, S. 267–269). Das Management von Kreativität muss also das Selbstverständnis, die Wahrnehmung und die Kompetenzzuschreibung der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Wenngleich häufig empirisch nicht belegt, finden sich in der Literatur einige Hinweise, wie mit kreativen Mitarbeitenden umgegangen werden sollte, um den Innovationsoutput zu optimieren. Demnach kann die Wahrscheinlichkeit von Innovationen erhöht werden, wenn die Leitung Widerspruch zulässt und als nützlich begreift sowie Meinungsvielfalt fördert (Redmond et al., 1993). Kreative werden durch zu viel Struktur und Regeln in der Organisation gehemmt. Wenn sie gezwungen sind, langweilige Routinearbeit zu verrichten oder in streng strukturierten Prozessen zu arbeiten, fühlen sie sich eingeschränkt und demotiviert. „Factory-style production is widely felt to be inimical to the kinds of creativity necessary to make profits“ (Hesmondhalgh, 2007, S. 68). Förderlicher seien dagegen Arbeitsbedingungen, in denen der kreative Input wenig kontrolliert wird und eine „freedom to explore [...] ideas“ (Killebrew, 2005, S. 104) besteht. Kreative legen großen Wert auf Selbstkontrolle und Selbstverwirklichung (Raudsepp, 1963, S. 128). Sie brauchen Autonomie für ihre mitunter subversive (Florida, 2002, S. 31) Arbeit. Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie eine weitgehende Autonomie am Arbeitsplatz fördern die intrinsische Motivation (Hennessey, 2003) und damit die Kreativität (Küng, 2008).

Die Relevanz von intrinsischer Motivation bedeutet im Umkehrschluss, dass Kreative nur bedingt extrinsisch motiviert werden können. Mehr noch: Monetäre extrinsische Motivation durch ein höheres Gehalt, einen Bonus oder einen Dienstwagen können sogar schädlich sein (Amabile, 1996; Frey & Osterloh, 2002). Andere Formen extrinsischer Motivation, z. B. ein Reputationsgewinn oder die Anerkennung durch Kolleg:innen, können dagegen durchaus wirksam sein. Der Einfluss der extrinsischen Motivation hängt von den individuellen Kontextfaktoren ab, d. h. von der Wahrnehmung des Umfelds und der persönlichen Erfahrung. Daneben gibt es noch eine weitere Form der extrinsischen Motivation, die Aussicht auf Selbstwirksamkeit: „Enabl[ing] the artist to do something interesting or exiting [enhances] the quality of work“ (Torr, 2008, S. 62). Was ein Kreativer interessant oder aufregend findet, ist jedoch schwer einzuschätzen. Dies verweist auf die intrinsische Motivation, bei der es nicht um Profit geht: „Creative people produce their best work when they do it *for its own sake*“ (Torr, 2008, S. 62, Kursivdruck im Original). Auch wenn die meisten extrinsischen Motivatoren ihr Ziel verfehlen, ist doch ein gewisser Einfluss von außen notwendig. Hier spielen Abgabetermine eine große Rolle. Viele Kreative streben nach Perfektion und würden sich ohne den Druck eines Abgabetermins in immer neuen Überarbeitungen verlieren (Scott, 1995, S. 69). Der kreative Prozess muss also den ökonomischen Interessen des Managements angepasst werden. Er muss so strukturiert werden, dass er in den Rahmen der Organisation passt und innerhalb der Zeit- und Budgetlimits bleibt (Ettema & Whitney, 1982). Gewisse Beschränkungen können den kreativen Prozess sogar fördern, während eine unbeschränkte Freiheit sich eher negativ auswirkt (Theel & Sydow, 2024).

Durch die große Relevanz der intrinsischen Motivation besteht die Gefahr, dass Kreative ausgebeutet werden. Ein Auftraggeber kann die Leistung von Kreativen unter Wert entlohnen, mit der etwas zynischen Rechtfertigung, dass erst enge Zeit- und Budgetvorgaben das kreative Potenzial freigesetzt haben oder dass sie bereits durch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung honoriert wurden (Caves, 2000, S. 5).

Über die Motivation der einzelnen Kreativen hinaus ist Kreativität in Medienorganisationen als Gruppenleistung zu verstehen. Damit kommt es auf die Zusammensetzung der Gruppe an. Die Gruppe ist dabei nicht einfach die Addition individueller Fähigkeiten, sondern stellt einen sozialen Kontext her, der das kreative Potenzial beeinflusst. Eine Vielfalt an Perspektiven und Hintergründen gilt dabei als förderlich (Küng, 2008, S. 3), ebenso wie flache Hierarchien (Andriopoulos, 2001, S. 837; Scott, 1995, S. 69) oder ein demokratischer, kollaborativer Führungsstil. Auch ein gleichberechtigter Umgang mit den Mitarbeitenden, Ermutigung, Respekt und Dialogbereitschaft sollen sich positiv auf die Kreativität in Organisationen auswirken (Fröhlich, 2008, S. 166; Killebrew, 2005, S. 103; Küng, 2008, S. 3). Kreative wollen ihre Ideen der Leitung präsentieren, die entscheidet, und nicht dem Controlling auf mittlerer Managementebene.

Mit Abschluss der kreativen Arbeit ist die Aufgabe der Leitung, also der Motivatoren, noch nicht beendet. Da sich Kreative stark mit ihrem Produkt identifizieren (siehe Abschnitt 13.3), erwarten sie viel Feedback und Anerkennung für ihre Arbeit.

Die Aufzählung kreativitätsfördernder Bedingungen ließe sich noch um viele weitere Aspekte ergänzen. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie zwar intuitiv nachvollziehbar sind, aber kaum zuverlässig messbar. So lässt sich zusammenfassend nur festhalten, dass Kreative mit Ressourcen und Freiheiten ausgestattet werden müssen, die „normalen“ nicht-kreativen Mitarbeitenden wohl kaum gewährt würden. Eine Sicherheit, dass es zu kreativem Output, also zu Innovationen kommt, lässt sich damit jedoch nicht gewinnen, sondern bestenfalls die Wahrscheinlichkeit dafür erhöhen. Darüber hinaus bietet die Literatur kaum Anhaltspunkte für die Frage, wie viel Freiheit und Unabhängigkeit notwendig oder hinreichend ist. Aris und Bughin (2012, S. 346–355) vermuten, dass die Balance zwischen kreativer Freiheit und unternehmerischer Kontrolle vom Risiko und der Hit Ratio (d. h. dem Umsatzanteil von Topprodukten) abhängt. Hit-basierte Medien verlangen mehr Freiheit für die Kreativen, da die Opportunitätskosten eines verpassten Hits hoch wären. In risikoreichen Mediensegmenten wie der Filmproduktion sollte kreative Freiheit nur in der Startphase gewährt werden. Nach einer sorgfältigen Projektselektion sollte die eigentliche Produktion eng überwacht werden. Diese Vermutung basiert auf einer linearen Konzeption des Projektmanagements. Bei einem agilen Projektmanagement ist Kreativität dagegen nicht nur am Anfang gewünscht. Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass es einen Deckeneffekt gibt, also eine Grenze, ab der zusätzliche Freiheit nicht mehr zu zusätzlicher (verwertbarer) Kreativität führt.

Medienproduktion galt lange Zeit als kreatives Handwerk. In Lehrbüchern wird immer noch häufig darauf verwiesen, dass jedes Medienprodukt ein Unikat sei, das weder von den Distributoren noch vom Publikum im Voraus bewertet werden könne. Für Medienunternehmen, die Strategien der Standardisierung und Mehrfachverwertung verfolgen (siehe Abschnitt 5.3.5), gilt dies nur eingeschränkt. In einer ökonomisch orientierten Medienbranche versuchen Unternehmen, den notwendigen kreativen Aufwand für ihre Produkte zu reduzieren. Shows und Magazine basieren auf Formaten und Journalist:innen werden so ausgebildet, dass sich ihre Recherchen möglichst gut mehrfach verwerten lassen. Gerade weil kreative Prozesse scheitern können, wird versucht, den kreativen Aufwand zu reduzieren. Das Risiko des Scheiterns wird durch verstärkte Kontrolle reduziert und damit der kreative Spielraum eingeschränkt. Auf individueller Ebene bleibt Kreativität in der Produktion wichtig, auf Produkt- und Prozessebene verliert sie langfristig an Bedeutung. Streaming-Dienste haben im Kampf um Marktanteile und finanziert durch Investoren massiv in Inhalte investiert und damit ein zweites „Goldenes Zeitalter“ des Fernsehens (Arditi, 2021) geschaffen. Inzwischen wachsen die Marktanteile der Streaming-Dienste nicht mehr und sie sind nicht mehr bereit, hohe Summen in kreative Produktionen für ein Nischenpublikum zu investieren, sondern greifen auf die bekannten Muster der Standardisierung und Formatierung zurück. Wo Medienproduktion auf Formaten basiert, ist Kreativität nur noch punktuell gefragt. An die Stelle kultureller Kreativität bei der Ideenentwicklung tritt häufig die Problemlösung, wie ein bestehendes Format adaptiert werden kann. Diese Adaption ist zwar originell, aber nicht so originell wie das Original. In diesem Fall geht es also immer noch um kreative Prozesse, aber nicht mehr um innovative neue Inhalte (Karow, 2011, S. 215). Das positionale Gut besonderes Talent

wird teurer (siehe Abschnitt 12.4.3), und so konzentrieren sich Medienunternehmen häufig auf selbst geschaffene Artefakte wie etwa Casting-Show-Teilnehmer:innen oder die Wiederverwertung von Stoffen. Das Objekt der Kreativität verschiebt sich vom Inhalt zum Marketing. Die Content-Branche konzentriert sich mehr darauf, das Maximum aus einer bewährten Idee herauszuholen, als das Risiko einzugehen, eine neue – möglicherweise erfolglose – Idee zu entwickeln und auszuprobieren.

13.6 Personalmarkt

Je nach Häufigkeit und Regelmäßigkeit der Produktion kommen Medienunternehmen mit einem Minimum an Personal und Produktionsinfrastruktur aus. Besonders deutlich wird dies in projektbasierten Bereichen wie z. B. der Filmproduktion. Je nach Filmprojekt variiert der Personalbedarf erheblich. Bei großen Hollywood-Produktionen werden oft hunderte von Personen beschäftigt, bei einer kleinen No-Budget-Produktion reicht unter Umständen ein Team von weniger als zehn Personen. In beiden Fällen wird das Personal jedoch eigens für das Projekt angestellt. Seit dem Ende der Studio-Ära in Hollywood, dem Zusammenbruch der staatlichen Filmproduktion in den sozialistischen Ländern und dem Ende der Inhouse-Produktion von öffentlichen Sendern verfügt kaum ein Produktionsunternehmen mehr über fest angestellte Autor:innen, Schauspielende und Regisseur:innen. Auch der Betrieb von Aufnahme- und Postproduktionsstudios sowie Ausstattung und Maske sind in der Regel an Subunternehmen ausgelagert, die jeweils für mehrere Produktionen arbeiten (Davenport, 2006, S. 253). Selbst die Buchhaltung kann an einen Collection Agent ausgelagert werden (Alberstat, 2004, S. 175–177). Im Produktionsunternehmen ist nur eine sehr kleine Zahl an Mitarbeitenden fest angestellt, da alle Aufgaben bis auf die des:der Produzent:in ausgelagert werden können. In ähnlicher Weise ist es auch im journalistischen Bereich möglich, die Produktion komplett fremd zu vergeben, etwa wenn *Burda* die Redaktion der Magazine *Donna* und *fitforfun* komplett an Agenturen abgegeben hat. Social-Media-Netzwerke haben selbst erst gar keine Redaktionen aufgebaut, sie haben die Inhaltsproduktion von Beginn an (professionelle) Nutzer:innen ausgelagert. Mit automatisierter Ausspielung, Packaging und programmatischer Werbung kann auch ein journalistischer Betrieb mit einem Minimum an Personal auskommen.

Neben der Unsicherheit über die Kompetenz und Qualität der an einer Produktion beteiligten Personen spielt in diesem Zusammenhang auch der in der Kulturproduktion häufig vermutete Konflikt zwischen kommerziellen und kreativen Interessen und Zielen eine Rolle (Bielby & Bielby, 1994; Caves, 2003; DiMaggio, 1977). Die Produktion durch Subunternehmer und externalisierte Beschäftigungsverhältnisse sind häufig die Antworten auf diese Probleme. Arbeitsverträge, die nur über die Laufzeit des jeweiligen Projekts geschlossen werden, erlauben es den Arbeitgebern bzw. Initiatoren der Projekte, schnell Personal mit hoch spezialisierten Fähigkeiten für einen kurzen Zeitraum zusammenzubringen: „Today, the industry is entirely project based and virtually all crew

Tabelle 13.1 Beschaffungsstrategien für ‚kreatives Talent‘ (Quelle: Wirtz, 2023, S. 376)

		Einzelverträge	Langfristige Bindung
Kreativer	Newcomer	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Gage • Filmspezifische Besetzung • Sehr geringe bzw. keine Popularität • Hohes Misserfolgsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Auch langfristig relativ geringe Gagen möglich • Hohes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Schauspieler:innen
	Etabliert	<ul style="list-style-type: none"> • Filmspezifische Besetzung • Geringes Misserfolgsrisiko • Mittlere Gage • Nur mittlere bzw. Nischen-spezifische Popularität 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelbindung in gemäßigttem Ausmaß aufgrund mittlerer Gagen • Hohes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Schauspieler:innen
	Star	<ul style="list-style-type: none"> • Best-fit-Strategie • Minimiertes Misserfolgsrisiko • Höchstmögliche Popularität • Sehr hohe Gage 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduziertes Risiko hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Schauspieler:innen • Popularität zumindest mittelfristig auf sehr hohem Niveau • Langfristig sehr hohe Gagen

and technicians work on a freelance basis“, hält Davenport (2006, S. 250) für die britische Filmbranche fest. Auch im Journalismus wird ein stetig steigender Anteil der Produktion von „precarious e-lancers“ (Salamon, 2018) geleistet.

Für die Beschaffung des Personals in einem Filmprojekt beschreibt Wirtz (2023, S. 376) in Abhängigkeit von der Erfahrung der Kreativen und der Dauer des Engagements sechs mögliche Strategien (siehe Tabelle 13.1).

Als systematische Einteilung sind diese Strategieoptionen schlüssig und nachvollziehbar, in der Praxis stehen sie jedoch selten tatsächlich alle zur Verfügung. Ein:e selbstständige:r Produzent:in mit begrenzter Projekterfahrung und ohne die Finanzkraft eines Konzerns hat nicht die Möglichkeit, einen Star zu engagieren. Unabhängig von der Einbindung in einen Konzern dürfte es kaum gelingen, Schauspieler:innen langfristig zu binden; selbst im Kontext von Serien werden lediglich Optionen für weitere Staffeln vereinbart. Aber auch die Produzent:innen selbst haben wenig Anreiz, langfristige Verträge anzubieten, da die relevanten Fähigkeiten des kreativen Personals in der Regel projektspezifisch und nicht unternehmensspezifisch sind. Folglich können Fähigkeiten und Talente durch langfristige Beschäftigung weder erworben, noch in diesem Rahmen verifiziert werden (Faulkner & Anderson, 1987). Wissen und Kompetenzen werden nicht in einzelnen Unternehmen akkumuliert, sondern als Branchenwissen in dynamischen Projektnetzwerken, basierend auf der Reputation der Individuen, gepflegt und weiterentwickelt (Davenport, 2006, S. 250; DeFillippi & Arthur, 1998, S. 134–136). Eine Möglichkeit, passendes Personal in diesem Umfeld zu rekrutieren, ist der Bezug auf projektspezifischen Arbeitsproben aus vorangegangenen Projekten. Das gilt für das Casting

ebenso wie für die Auswahl des passenden Influencers für eine Werbung oder der Programmiererin für einen Empfehlungsalgorithmus.

Sich einen Überblick über die Vielzahl möglicher Kandidat:innen zu verschaffen, kann sehr aufwendig sein und damit hohe Transaktionskosten verursachen. Nach Di-Maggio (1977) ist das wirtschaftlichste Verfahren, um Auftraggeber und -nehmer zusammenzubringen und Transaktionskosten zu minimieren, ein Maklersystem. Ein:e Makler:in baut Reputation durch das wiederholte erfolgreiche Zusammenbringen von Kreativen und Projekten auf (Hirsch, 1972). Dadurch ermöglichen Makler:innen – trotz Ambiguität, Unsicherheit und Risiko – die Entstehung eines Arbeitsmarkts (Gitlin, 1983, S. 144).

In Märkten, in denen sich ein Starsystem etabliert hat, wie z. B. bei US-amerikanischen Schauspieler:innen, übernehmen Agenturen diese Maklerrolle, und sind entsprechend wichtige und einflussreiche Akteure. Für Schauspieler:innen ist es wichtig, von welcher Agentur sie vertreten werden. Im besten Fall können sie von der Reputation der ebenfalls vertretenen Stars profitieren. Produzent:innen wiederum sind auf die Agenturen angewiesen, wenn sie bestimmte Schauspieler:innen oder bestimmte Regisseur:innen etc. unter Vertrag nehmen wollen. In Märkten ohne ein ausgeprägtes Starsystem haben Agenturen eine andere Funktion: Hier treten sie nicht als Anbieter des knappen Gutes Star auf, sondern profilieren sich vielmehr durch die Dienstleistung, aus einem großen und weitgehend gleichwertigen Angebot an potenziellen Kreativen (z. B. Micro-influencer:innen, Synchronstimmen), die geeigneten Kandidat:innen zu identifizieren.

13.7 Zusammenfassung

So wie Mediengüter im Vergleich zu anderen Gütern besondere Eigenschaften aufweisen, so weisen auch Medienschaffende bestimmte Merkmale auf, die sie von den Beschäftigten in den vielen anderen Branchen unterscheiden. Ähnlich wie bei den Gütereigenschaften handelt es sich dabei nicht um einzelne Merkmale, sondern um eine Kombination von Merkmalen, die in anderen Branchen nicht anzutreffen sind. Medienarbeit lässt sich nur bedingt standardisieren, was die Beurteilung der Qualität des Personals teilweise erschwert. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Berufe im Medienbereich nicht geschützt ist, was den Rückgriff auf Zertifikate oder Ausbildungsstandards erschwert. Als Alternative hat sich ein Starsystem entwickelt, das jedoch in zunehmend fragmentierten Contentmärkten an Nutzen verliert. Darüber hinaus erfordern viele Medienberufe ein hohes Maß an Kreativität. Dies bedingt eine hohe Identifikation der Medienschaffenden mit ihrer Arbeit und ihren Produkten. Daraus ergeben sich wiederum besondere Herausforderungen an das Management, da intrinsische und extrinsische Motivation bzw. die Orientierung an künstlerisch-kreativen und kommerziellen Zielen ausbalanciert werden müssen.

Fragen zur Selbstlernkontrolle

1. Inwiefern lassen sich Stars als positionale Güter verstehen?
2. Welche drei Typen der Kreativität lassen sich unterscheiden?
3. Was spricht gegen langfristige Anstellungen von Kreativen?
4. Was unterscheidet Innovation von Kreativität?
5. Welche Möglichkeiten bestehen, um kreativen/innovativen Output von Medienschaffenden zu optimieren?

► Kommentierte Literaturempfehlungen

- Steindl, N., Lauerer, C. & Hanitzsch, T. (2017). Journalismus in Deutschland. *Publizistik*, 62(4), 401–423. <https://doi.org/10.1007/s11616-017-0378-9>
Die Autor:innen stellen eine umfangreiche Bestandsaufnahme zum Beruf des Journalismus in Deutschland vor: Wer arbeitet wo journalistisch, mit welchem Selbstverständnis und unter welchen Bedingungen?
- An, C. (2019). The content and role of intrinsic motivation in creative work: The importance of seeking "enjoyment". *Creativity Studies*, 12(2), 280–290. <https://doi.org/10.3846/cs.2019.6451>.
An zeigt in ihrer Studie mit 16 Unterhaltungsproduzent:innen in Südkorea, wie intrinsische Motivation schlechte Arbeitsbedingungen erdulden lässt. Sie beschreibt intrinsische Motivation dabei nicht als Selbstzweck, sondern als Suche nach „enjoyment“.
- Gershon, I. & Deuze, M. (2019). A business of one or nurturing the craft: Who are you? In M. Deuze & M. Prenger (Hrsg.), *Making media* (S. 297–306). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540150-022>
Gershon und Deuze zeigen die Probleme auf, die entstehen, wenn wir Medienschaffende als Ein-Personen-Unternehmen interpretieren. Sie schlagen vor, eine ausbeuterische Selbstvermarktung durch ein handwerkliches Selbstverständnis zu ersetzen.
- Gänsle, S. & Budzinski, O. (2021). Stars in social media: new light through old windows? *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 79–105. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1738694>
Gänsle und Budzinski gehen der Frage nach, ob Stars in Social Media mit denselben Ansätzen erklärt werden können wie traditionelle (Medien-) Stars. Sie kommen zu dem Schluss, dass die Theorie von Superstars weiterhin anwendbar sei und allenfalls das Management der Algorithmen neu bedacht werden müsse.
- Hillebrecht, S. W. (2018). *Personalwirtschaft der Medienunternehmen*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845280042>
Hillebrecht liefert in Kap. 2 einen guten Überblick über die Besonderheiten des Personalmanagements in den Medien. Er geht dabei auch auf den

Tendenzschutz ein, also die Möglichkeit, dass Medienunternehmen ihren Journalist:innen vorgeben dürfen, Inhalte mit einer bestimmten politischen oder weltanschaulichen Ausrichtung zu produzieren und damit ihre kreative Freiheit einschränken.

Literatur

- Akerlof, G. A. (1984). *An economic theorist's book of tales: Essays that entertain the consequences of new assumptions in economic theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511609381>
- Alberstat, P. (Hrsg.). (2004). *The insider's guide to film finance*. Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080478524>
- Altmeyden, K.-D., Nölleke-Przybylski, P., Klinghardt, K., & Zimmermann, A. (2023). *Digitale Medienökonomie*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748909842>
- Altshuller, G. S. (1984). *Creativity as an exact science: The theory of the solution of inventive problems*. Gordon & Breach. <https://doi.org/10.1201/9781466593442>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–59. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- An, C. (2019). The content and role of intrinsic motivation in creative work: The importance of seeking "enjoyment". *Creativity Studies*, 12(2), 280–290. <https://doi.org/10.3846/cs.2019.6451>
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834–841. <https://doi.org/10.1108/00251740110402328>
- Arditi, D. (2021). *Streaming culture: Subscription platforms and the unending consumption of culture*. Emerald. <https://doi.org/10.1108/9781839827686>
- Aris, A. & Bughin, J. (2012). *Managing media companies: Harnessing creative value* (2. Aufl.). Wiley.
- Becker, J., Schwaderlapp, W. & Seidel, S. (Hrsg.). (2012). *Management kreativitätsintensiver Prozesse: Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in der Fernsehindustrie*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-21678-7>
- Bielby, W. T., & Bielby, D. D. (1994). 'All hits are flukes': Institutionalized decision making and the rhetoric of network prime-time program development. *The American Journal of Sociology*, 99(5), 1287–1313. <https://doi.org/10.1086/230412>
- Bilton, C. (2007). *Management and creativity: From creative industries to creative management*. Blackwell.
- Bilton, C. & Cummings, S. (Hrsg.). (2014). *Handbook of management and creativity*. Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781781000977>
- Bilton, C., & Leary, R. (2002). What can managers do for creativity? Brokering creativity in the creative industries. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/10286630290032431>
- de Bono, E. (1981). *Lateral thinking: Creativity step by step*. Penguin Books.

- Borghans, L., & Groot, L. (1998). Superstardom and monopolistic power: Why media stars earn more than their marginal contribution to welfare. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154, 564–571.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Creativity versus structure: A useful tension. *MIT Sloan Management Review*, 42(4), 93–94.
- Buzan, T. (1977). *How to make the most of your mind*. Colt Books.
- Carr-Saunders, A. M., & Wilson, P. A. (1933). *The professions*. Clarendon.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Caves, R. E. (2003). Contracts between art and commerce. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 73–84. <https://doi.org/10.1257/089533003765888430>
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Creativity across the life-span: A systems view. In N. Colangelo & S. G. Assouline (Hrsg.), *Talent development III* (S. 9–18). Gifted Psychology Press.
- Davenport, J. (2006). UK film companies: Project-based organizations lacking entrepreneurship and innovativeness? *Creativity & Innovation Management*, 15(3), 250–257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00394.x>
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125–139. <https://doi.org/10.2307/41165936>
- DiMaggio, P. J. (1977). Market structure, the creative process, and popular culture: Toward an organizational reinterpretation of mass-culture theory. *The Journal of Popular Culture*, 11(2), 436–452. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3840.1977.00436.x>
- Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity & Innovation Management*, 6(4), 195–205. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00070>
- Ettema, J. S. & Whitney, D. C. (Hrsg.). (1982). *Individuals in mass media organizations: Creativity and constraint*. Sage.
- Faulkner, R. R., & Anderson, A. B. (1987). Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood. *The American Journal of Sociology*, 92(4), 879–909. <https://doi.org/10.1086/228586>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.
- Fröhlich, K. (2010). *Innovationssysteme der TV-Unterhaltungsproduktion: Komparative Analyse der sektoralen Innovationsbedingungen Deutschlands und Großbritanniens*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92127-3>
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (Hrsg.). (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-10132-2>
- Fröhlich, K. (2008). Organisation für Innovation: Kreativitätsfördernde Organisation in der TV-Unterhaltungsproduktion. In G. Siegert & M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion* (S. 151–173). von Halem.
- Gaenssle, S., & Budzinski, O. (2021). Stars in social media: New light through old windows? *Journal of Media Business Studies*, 18(2), 79–105. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1738694>
- Gaitanides, M. (2001). Was sind Moviestars wert? Empirische Befunde zu Rangpositionen, Substitutionsmöglichkeiten und Kassenerfolg von Stars. In M. Gaitanides & J. Kruse (Hrsg.), *Stars in Film und Sport: Ökonomische Analyse des Starphänomens* (S. 7–22). Fischer.
- Georgiades, S. (2022). *Organization management: Dynamic creative team coordination*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37509-6>

- Gershon, I. & Deuze, M. (2019). A business of one or nurturing the craft: Who are you? In M. Deuze & M. Prenger (Hrsg.), *Making media* (S. 297–306). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540150-022>
- Gitlin, T. (1983). *Inside prime time*. Pantheon Books.
- Gläser, M. (2006). Projektleitung: Leitung und Koordination von Medienprojekten. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 579–599). Springer. https://doi.org/10.1007/3-540-32879-3_28
- Greenberg, E. (1992). Creativity, autonomy, and evaluation of creative work: Artistic workers in organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 26(2), 75–80. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1992.tb01162.x>
- Heilman, K. M. (2016). Possible brain mechanisms of creativity. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 31(4), 285–296. <https://doi.org/10.1093/arclin/acw009>
- Hennessey, B. A. (2003). Is the social psychology of creativity really social? Moving beyond a focus on the individual. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Hrsg.), *Group creativity* (S. 181–201). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:Oso/9780195147308.003.0009>
- Henry, J. (1991). Making sense of creativity. In J. Henry (Hrsg.), *Creative management* (S. 3–11). Sage.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries* (2. Aufl.). Sage.
- Hesmondhalgh, D. (2016). Exploitation and media labor. In R. Maxwell (Hrsg.), *The Routledge companion to labor and media* (S. 30–39). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203404119-4>
- Hesmondhalgh, D. (2019). *The cultural industries* (4. Aufl.). Sage.
- Hillebrecht, S. W. (2018). *Personalwirtschaft der Medienunternehmen*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845280042>
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *The American Journal of Sociology*, 77(4), 639–659. <https://doi.org/10.1086/225192>
- Hooker, C., Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2003). The group as mentor: Social capital and the systems model of creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Hrsg.), *Group creativity* (S. 225–244). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:Oso/9780195147308.003.0011>
- Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin Books.
- Ibrus, I. (2024). Media innovation studies: An expanding field. In U. Rohn, M. B. von Rimscha & T. Raats (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 43–58). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110793444-004>
- Jeffcutt, P., & Pratt, A. C. (2002). Managing creativity in the cultural industries. *Creativity & Innovation Management*, 11(4), 225–233. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00254>
- Karow, M. (2011). *Business process documentation in creative work systems: A design science study in television production* [Doktorarbeit]. Westfälische Wilhelms-Universität, Münster. http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-5908/diss_karow.pdf
- Kepner, C. H. & Tregoe, B. B. (1997). *The new rational manager: An updated edition for a new world*. Princeton Research Press.
- Kerrigan, S. (2010). Creative practice research: Interrogating creativity theories through documentary practice. *Text* 14(8), 1–16. <https://doi.org/10.52086/001c.31510>
- Kerrigan, S., & McIntyre, P. (2010). The ‘creative treatment of actuality’: Rationalizing and reconceptualizing the notion of creativity for documentary practice. *Journal of Media Practice*, 11(2), 111–130. https://doi.org/10.1386/jmpr.11.2.111_1
- Killebrew, K. C. (2005). *Managing media convergence: Pathways to journalistic cooperation*. Blackwell.

- Klausen, S. H. (2010). The notion of creativity revisited: A philosophical perspective on creativity research. *Creativity Research Journal*, 22(4), 347–360. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.523390>
- Krumsvik, A. H., Milan, S., Ní Bhroin, N. & Storsul, T. (2019). Making (sense of) media innovations. In M. Deuze & M. Prenger (Hrsg.), *Making media* (S. 193–206). Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540150-014>
- Küing, L. (2008). *Strategic management in the media: From theory to practice*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446280003>
- Lampel, J. (2006). The genius behind the system: The emergence of the central producer system in the Hollywood motion picture industry. In J. Lampel, J. Shamsie & T. K. Lant (Hrsg.), *The business of culture: Strategic perspectives on entertainment and media* (S. 41–56). Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410615565-11>
- Lampel, J., Lant, T. K., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263–269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>
- Lempiälä, T., & Vanharanta, O. (2018). Rethinking the control–freedom paradox in innovation: Toward a multifaceted understanding of creative freedom. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 62–87. <https://doi.org/10.1177/0021886317727458>
- Lüders, M. (2020). Innovation & creativity: Media as business and commons. In M. B. von Rimscha (Hrsg.), *Management and economics of communication* (223–240). de Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110589542-012>
- Malmelin, N., & Villi, M. (2017). Media work in change: Understanding the role of media professionals in times of digital transformation and convergence. *Sociology Compass*, 11(7), e12494. <https://doi.org/10.1111/soc4.12494>
- McKenzie, J. (2012). The economics of movies: A literature survey. *Journal of Economic Surveys*, 26(1), 42–70. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.2010.00626.x>
- Meckel, M. (1999). *Redaktionsmanagement: Ansätze aus Theorie und Praxis*. Westdeutscher Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90896-4>
- Morley, E., & Silver, A. (1977). A film director's approach to managing creativity. *Harvard Business Review*, 55(2), 59–68.
- Norbäck, M. (2024). Precarity, but also possibilities for creativity: Back to the future of work in print news media. In U. Rohn, M. B. von Rimscha & T. Raats (Hrsg.), *Handbook of media economics* (S. 465–475). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110793444-032>
- Nygren, G. (2014). Multiskilling in the newsroom. De-skilling or re-skilling of journalistic work? *The Journal of Media Innovation*, 1(2), 75–96. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i2.876>
- O'Brien, D., & Wellbrock, C.-M. (2021). How the trick is done: Conditions of success in entrepreneurial digital journalism. *Digital Journalism*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1987947>
- Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Scribner.
- Paul, A., & Kleingartner, A. (1994). Flexible production and the transformation of industrial relations in the motion picture and television industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(4), 663–678. <https://doi.org/10.1177/001979399404700410>
- Powdermaker, H. (1950). *Hollywood, the dream factory: An anthropologist looks at the movie-makers*. Little, Brown & Co.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Prindle, D. F. (1993). *Risky business: The political economy of Hollywood*. Westview Press.
- Raudsepp, E. (1963). *Managing creative scientists and engineers*. Macmillan.

- Ravid, S. A. (1999). Information, blockbusters, and stars: A study of the film industry. *The Journal of Business*, 72(4), 463–492. <https://doi.org/10.1086/209624>
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120–151. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1027>
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *American Economic Review*, 71(5), 845–858. <https://www.jstor.org/stable/1803469>
- Rowe, P. G. (1994). *Design thinking*. MIT Press.
- Ruotsalainen, J., Heinonen, S., Hujanen, J., & Villi, M. (2023). Pioneers as peers: How entrepreneurial journalists imagine the futures of journalism. *Digital Journalism*, 11(6), 1045–1064. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1996252>
- Salamon, E. (2018). Precarious e-lancers. In S. A. Eldridge & B. Franklin (Hrsg.), *The Routledge handbook of developments in digital journalism studies* (S. 186–197). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315270449-15>
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
- Schoppe, K.-J. (1975). *Verbaler Kreativitäts-Test: Ein Verfahren zur Erfassung verbal-produktiver Kreativitätsmerkmale Handanweisung*. Horgrefe.
- Scott, R. K. (1995). Creative employees: A challenge to managers. *The Journal of Creative Behavior*, 29(1), 64–71. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1995.tb01424.x>
- Steindl, N., Lauerer, C., & Hanitzsch, T. (2017). Journalismus in Deutschland. *Publizistik*, 62(4), 401–423. <https://doi.org/10.1007/s11616-017-0378-9>
- Suarez-Vazquez, A., & Montañés-Roces, E. (2017). Superstars power: Mining the paths to stars' persuasion. *Computational Economics*, 49(1), 67–81. <https://doi.org/10.1007/s10614-015-9540-5>
- Theel, T. & Sydow, J. (2024). Organizing creativity with constraints: Insights from popular music songwriting teams. *Journal of Management Inquiry*, 33(3), 265–283. <https://doi.org/10.1177/10564926231191087>
- Torr, G. (2008). *Managing creative people: Lessons in leadership for the ideas economy*. Wiley.
- Ulmer, J. (2000). *James Ulmer's Hollywood hot list: The complete guide to star ranking*. St. Martin's Griffin.
- von Rimscha, M. B. (2010). *Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen: Wie Produzenten vor Drehbeginn Projektrisiken steuern*. VS Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91944-7>
- von Rimscha, M. B., Verhoeven, M., Krebs, I., Sommer, C., & Siegert, G. (2018). Patterns of successful media production. *Convergence*, 24(3), 251–268. <https://doi.org/10.1177/1354856516678410>
- Wallace, W. T., Seigerman, A., & Holbrook, M. B. (1993). The role of actors and actresses in the success of films: How much is a movie star worth? *Journal of Cultural Economics*, 17(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/BF00820765>
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Brace and Company: Harcourt.
- Wirtz, B. W. (2023). *Medien- und Internetmanagement*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39832-3>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Zaragoza-Fuster, M.-T. & García-Avilés, J.-A. (2020). The role of innovation labs in advancing the relevance of public service media: The cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*, 33(1), 45–61. <https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Im Sinne eines Einführungsbuches haben wir in den vorangegangenen Kapiteln grundlegende Konzepte und Begriffe jeweils dort erläutert, wo sie zum ersten Mal auftauchen. Zahlreiche Querverweise machen es Ihnen als Leser:in leicht, zu diesen Stellen zu gelangen. Wir sind uns jedoch bewusst, dass Bücher nicht immer von vorne nach hinten gelesen werden. Vielleicht verwenden Sie eine andere Reihenfolge oder auch nur Ausschnitte. Um Ihnen auch bei diesen Nutzungsmöglichkeiten wichtige Fachbegriffe zugänglich zu machen, haben wir diese im folgenden Glossar (siehe Tabelle 14.1) noch einmal gesammelt erläutert.

Tabelle 14.1 Glossar

Begriff	Erklärung
Abonnementsystem	Ein System, bei dem Konsument:innen regelmäßig für den Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen, beispielsweise für Zeitungen oder Streaming-Dienste, zahlen.
Absatzmarkt	Der Markt, auf dem Produkte und Dienstleistungen verkauft werden.
Abwanderungskosten	Kosten, die entstehen, wenn ein Kunde zu einem anderen Anbieter wechselt, z. B. Kündigungsgebühren bei einem Pay-TV-Anbieter.
Adverse Selektion	Adverse Selektion oder auch Negativauslese ist ein ökonomisches Phänomen, das auftritt, wenn aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Käufern und Verkäufern vor Abschluss eines Vertrags Produkte oder Dienstleistungen von schlechter Qualität bevorzugt werden. Da Käufer, die die tatsächliche Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung nicht kennen, weniger dafür bezahlen, verbleiben langfristig Angebote minderer Qualität auf dem Markt.
Affinitätsindex, Zielgruppenaffinität	Der Affinitätsindex gibt das Verhältnis der Zielgruppenerreichung zur Gesamtreichweite eines Mediums an. Er ermöglicht Aussagen darüber, ob eine Zielgruppe ein Angebot (z. B. Werblock, Sendung) über- oder unterproportional gesehen hat. Ein hoher Affinitätsindex zeigt an, dass ein Medium besonders gut geeignet ist, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen: Zum Beispiel bedeutet ein Affinitätsindex von 120, dass die Sehbeteiligung in Prozent in einer bestimmten Zielgruppe um 20 % höher ist als beim Gesamtpublikum.
Agency-Problem	Ein Problem, das auftritt, wenn im Rahmen einer Prinzipal-Agent-Beziehung die Interessen eines Auftraggebers (Prinzipal) und eines Beauftragten (Agent) nicht übereinstimmen. Beispiel: Konflikte zwischen Verleger:innen und Redakteur:innen über die Ausrichtung der Berichterstattung.
Allmendegüter	Allmendegüter sind Ressourcen, bei denen keine Ausschließbarkeit vom Konsum, aber Rivalität im Konsum besteht. Das bedeutet, dass niemand vom Gebrauch dieser Güter ausgeschlossen werden kann, aber ihre Nutzung durch eine Person den Nutzen für andere verringert. Beispiele sind öffentliche Verkehrswege, Fischbestände oder Trinkwasser. Diese Güter können übernutzt werden, was zur Tragik der Allmende führt, bei der die Ressource erschöpft wird.
Allokation	Allokation bezeichnet die Verteilung und Zuweisung knapper Ressourcen (z. B. finanzielle Mittel, Materialien, Produktivkräfte) in einer Volkswirtschaft. Eine effiziente Allokation sorgt dafür, dass Ressourcen optimal genutzt werden, um die Bedürfnisse und Wünsche der Gesellschaft zu erfüllen.
Allokative Effizienz	Allokative Effizienz beschreibt die optimale Kombination von Inputs bei gegebenem Output, durch die die Kosten minimiert werden. Sie ist erreicht, wenn Ressourcen so zugewiesen werden, dass die Produktion und der Konsum von Gütern und Dienstleistungen den Präferenzen und Bedürfnissen der Gesellschaft bestmöglich entsprechen. Dies bedeutet, dass der Nutzen der Ressourcenverwendung maximiert wird.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Angebot	Die Menge an Produkten oder Dienstleistungen, die auf einem Markt verfügbar sind, wie etwa die Anzahl der verfügbaren Streaming-Dienste.
Angebotsvielfalt	Angebotsvielfalt bezeichnet die Vielfalt der auf einem Markt verfügbaren Produkte und Dienstleistungen. Eine hohe Angebotsvielfalt ermöglicht den Konsument:innen eine große Auswahl.
Anschlusspublizistik	Die Berichterstattung, die auf vorhergehende Veröffentlichungen aufbaut oder diese erweitert, wie zum Beispiel Folgeberichte auf Online-Nachrichtenseiten zu laufenden politischen Entwicklungen.
Antizyklisches Verhalten	Verhalten, das den wirtschaftlichen Zyklen entgegenwirkt. Ein Beispiel ist das Investieren während Rezessionsphasen.
Anzeigen-Auflagen-Spirale bzw. Werbespot-Reichweiten-Spirale	Die Anzeigen-Auflagen-Spirale beschreibt den Zusammenhang zwischen der Auflage einer Zeitung oder Zeitschrift und ihren Anzeigeneinnahmen. Höhere Auflagen führen zu einer höheren Reichweite eines Mediums. Durch das gesteigerte Interesse von Werbetreibenden können die Anzeigen zu höheren Preisen vertrieben werden. Der Anstieg der Werbeeinnahmen ermöglicht höhere Investitionen in die Qualität des Mediums, die wiederum zu einer höheren Auflage führen können. Diese positive Spiralwirkung kann umgekehrt auch als Abwärtsspirale betrachtet werden. Die geschilderten Zusammenhänge lassen sich auch bei anderen werbefinanzierten Medien wie z. B. privaten Fernsehsendern finden.
Arbeitsbedingungen	Die physischen und sozialen Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet.
Arbeitsteilung	Die Aufteilung der Arbeit in spezialisierte Aufgaben und Rollen, um etwa Effizienz und Produktivität zu steigern. Dazu gehört beispielsweise die Spezialisierung in einer Nachrichtenredaktion auf Politik, Wirtschaft oder Kultur.
Arrangement, institutionelles	Strukturen und Vereinbarungen, die das Verhalten und die Interaktionen innerhalb von Institutionen regeln.
Audience Flow	Der Fluss der Zuschauer von einem Programm zum nächsten.
Audience Segmentation	Die Aufteilung des Publikums in verschiedene Segmente um gezielt auf deren Bedürfnisse einzugehen.
Aufmerksamkeitsökonomie	Ein Konzept das beschreibt wie Aufmerksamkeit als knappe Ressource in der Informationsgesellschaft verteilt und genutzt wird.
Aufmerksamkeitswert	Der Wert den ein Objekt oder eine Information durch die Aufmerksamkeit erhält die ihm entgegengebracht wird.
Auftragsproduktion	Produktion von Inhalten im Auftrag eines Kunden.
Ausbeutung	Die ungerechte Behandlung oder Ausnutzung von Arbeitskräften.
Auslastungsgrad	Der Grad der Nutzung von Produktionskapazitäten.
Aussagenäquivalenz	Die Gleichwertigkeit von Aussagen in verschiedenen Kontexten oder Medien.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Ausschließbarkeit vom Konsum	Die Möglichkeit Individuen vom Konsum eines Gutes auszuschließen wenn sie nicht dafür bezahlen.
Ausschließbarkeit vom Konsum, Ausschlussprinzip	Das Ausschlussprinzip bzw. Ausschließbarkeit vom Konsum bezieht sich auf die Möglichkeit, Individuen vom Konsum eines Gutes auszuschließen, wenn sie nicht dafür bezahlen. Dies ist der Fall bei privaten Gütern, wie etwa bei Kinokarten oder Abonnements für Pay-TV oder Streaming-Dienste. Das Ausschlussprinzip ist wichtig für das Funktionieren von Märkten, da es Anreize für die Produktion und Bereitstellung solcher Güter schafft.
Außenwerbung	Werbung die im öffentlichen Raum platziert wird.
Autonomie	Die Unabhängigkeit und Selbstbestimmung einer Person oder Organisation.
Bedarfsmarkt	In einem Bedarfsmarkt konkurrieren alle Güter miteinander, die dieselben Bedürfnisse bei den Konsument:innen befriedigen, auch wenn sie in Bezug auf die notwendigen Ressourcen und Produktionsprozesse wenig gemein haben. Fernsehnachrichten, eine gedruckte Zeitung und Newsposts auf Social-Media-Plattformen bedienen alle denselben Bedarfsmarkt für tagesaktuelle Informationen.
Bedeutungsbeimessung	Die Bewertung der Bedeutung von Ereignissen oder Informationen.
Berufsethik	Die moralischen Prinzipien und Standards, die das Verhalten in einem bestimmten Beruf leiten.
Beschäftigungsverhältnis	Die Art der Beschäftigung, z. B. fest angestellt oder freiberuflich.
Boulevardisierung	Boulevardisierung beschreibt die Tendenz der Medien, Inhalte zu sensationalisieren und zu vereinfachen, um ein breiteres Publikum anzusprechen. Dies führt häufig zu einer Fokussierung auf unterhaltsame, oft oberflächliche Inhalte anstelle einer fundierten Berichterstattung.
Branded Entertainment	Mittel der Werbekommunikation, das über die Integration von Marken und Produkten in Unterhaltungsinhalte die Rezeption des Inhalts bei möglichst geringer Reaktanz gegenüber der Werbebotschaft fördern will. Meist werden Branded-Entertainment-Inhalte (v.a. Videos) eigens für Werbezwecke erstellt. Sie können als nächste Stufe von Produktplatzierungen eingeordnet werden. Beispiel für eine erfolgreiche Branded-Entertainment-Kampagne: Der ‚Supergeil‘-Song von Der Tourist feat. Friedrich Liechtenstein als EDEKA-Werbespot
Buchungszeitraum	Der Zeitraum, für den eine Werbung oder eine Medienkampagne gebucht wird.
Bündelung	Das Zusammenfassen mehrerer Elemente oder Dienste zu einem Angebot, zum Beispiel Paketangebote von Nachrichtenmedien, die den Online-Zugang zusammen mit der gedruckten Zeitung oder dem E-Paper anbieten.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Clubgüter	Clubgüter sind Güter, bei denen Ausschließbarkeit vom Konsum, aber keine Rivalität im Konsum herrscht. Sie können also vielen Nutzer:innen gleichzeitig zur Verfügung stehen, solange die Kapazität nicht überschritten wird, z. B. Pay-TV.
Coaching-Format	Ein Medienformat, bei dem Expert:innen Rat und Unterstützung in verschiedenen Lebensbereichen bieten, z. B. ‚The Biggest Loser‘ oder ‚Die Ernährungsdocs‘.
Content	Inhalte, die von Medien produziert und verbreitet werden, z. B. Artikel in Online-Zeitungen, Videos auf YouTube.
Content-Management-System (CMS)	Ein System zur Verwaltung von digitalen Inhalten.
Copyright	Das Recht, das den Schöpfer eines Werkes schützt.
Cost per Click (CPC) / Cost per Lead (CPL) / Cost per Sale (CPS)	Diese Kennzahlen messen die Kosten einer Werbekampagne basierend auf spezifischen Aktionen: CPC (Cost per Click): Die Kosten pro Klick auf eine Anzeige, z. B. Bannerwerbung. CPL (Cost per Lead): Die Kosten pro gewonnenem Kontakt oder Interessenten, z. B. Gewinnung von Newsletter-Abonnent:innen. CPS (Cost per Sale): Die Kosten pro abgeschlossenem Verkauf, z. B. Online-Shop-Verkäufe durch Werbung.
Creative Industries	Wirtschaftszweige, die auf der Schaffung und Nutzung von kreativem geistigen Eigentum basieren, z. B. Film- und Musikindustrie.
Crossmedia	Crossmedia beschreibt die Nutzung und Integration verschiedener Medienplattformen und -kanäle, um eine konsistente und kohärente Kommunikationsstrategie zu verfolgen. Ziel ist es, die Reichweite und Wirkung der Botschaft zu maximieren.
Crowdsourcing	Die Auslagerung von Aufgaben an eine große Gruppe von Menschen über das Internet, z. B. Beitragserstellung durch Nutzer:innen der Wikipedia.
Deregulierung	Die Reduzierung oder Aufhebung staatlicher Kontrollen und Vorschriften in einem Wirtschaftsbereich. Beispielsweise Deregulierung des Rundfunks, um mehr Wettbewerb zu ermöglichen.
Differenzierung	Die Unterscheidung von Produkten oder Dienstleistungen durch einzigartige Merkmale und Eigenschaften.
Digitalisierung	Veränderungsprozess, in dessen Rahmen analoge, materielle Informationseinheiten durch entmaterialisierte, binäre Informationseinheiten ersetzt werden.
Digital-Rights Management	Digital-Rights Management (DRM) sind Technologien und Maßnahmen, die den Zugriff auf digitale Inhalte kontrollieren und die Nutzung, Vervielfältigung und Verbreitung dieser Inhalte einschränken. DRM soll den Schutz geistigen Eigentums sicherstellen und Urheberrechtsverletzungen verhindern. Verbreitet u. a. bei digitalen Musikdateien oder E-Books.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Distributionskanal	Kanal, über den Produkte oder Dienstleistungen vom Hersteller zu den Konsument:innen gelangt, z. B. Vertrieb von Filmen über die Kanäle Kino, DVD, Fernsehen oder Streaming-Dienste.
Economies of Scale	Economies of Scale, auch als Skaleneffekte oder Größenvorteile bezeichnet, treten auf, wenn die Durchschnittskosten der Produktion sinken, wenn die Produktionsmenge steigt. Dies geschieht, weil fixe Kosten auf mehr Einheiten verteilt werden und Effizienzgewinne durch Massenproduktion erzielt werden, z. B. beim Druck einer Zeitung.
Economies of Scope	Economies of Scope, auch (quantitative) Verbundvorteile genannt, bezeichnen Kostenvorteile, die ein Unternehmen erzielt, wenn es mehrere Produkte oder Dienstleistungen gemeinsam statt getrennt herstellt. Diese Vorteile entstehen durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Technologien oder Vertriebskanälen.
Eigentumsressourcen (eigentumsbasierte Ressourcen)	Eigentumsbasierte Ressourcen sind physische und immaterielle Vermögenswerte, die im Besitz eines Unternehmens sind. Dazu gehören u. a. Grundstücke, Gebäude, Urheberrechte, Filmrechte und Produktionsstudios.
Eingangs- sowie Ausgangslogistik	Eingangsllogistik: Prozesse, die mit dem Empfang der Lagerung und der Verteilung von Materialien und Produkten in einem Unternehmen verbunden sind. Ausgangslogistik: Prozesse die mit der Lagerung und dem Versand fertiger Produkte an den Endkunden verbunden sind.
Einkommenselastizität	Die Einkommenselastizität misst die Reaktion der Nachfrage nach einem Gut auf Änderungen des Einkommens der Konsument:innen. Sie zeigt, wie stark sich die Nachfrage verändert, wenn das Einkommen steigt oder fällt.
Einschaltquote	Ein Maß für die Zuschauerzahlen von Fernsehsendungen, z. B. beim ‚Tatort‘ im <i>Ersten</i> .
Einzeitungskreis	Einzeitungskreise sind Regionen, in denen nur eine Tageszeitung verfügbar ist, was zu einer geringen Meinungsvielfalt und potenziellen Informationsmonopolen führen kann.
Erfahrungsgüter	Güter, deren Qualität und Nutzen erst nach dem Konsum bewertet werden können. Beispiele sind Spielfilme oder Romane, bei denen die Bewertung erst nach der Nutzung erfolgt.
Erlösformen	Verschiedene Arten von Einnahmequellen wie Werbeeinnahmen oder Abonnementgebühren.
externe Effekte	Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen auf unbeteiligte Dritte. Haben keine Auswirkungen für den Verursacher, denn zwischen ihm und den Betroffenen besteht keine (z. B. über den Preis- bzw. Marktmechanismus vermittelte) Beziehung.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Fähigkeiten, dynamische	Die Fähigkeiten eines Unternehmens, sich bei Herausforderungen wie sich verändernden Umgebungen durch gezielte Weiterentwicklung und Veränderung der eigenen Ressourcenbasis anzupassen und neue Chancen zu nutzen.
Filmförderung	Finanzielle Unterstützung und Förderung von Filmprojekten durch staatliche oder private Institutionen.
First-Copy-Kosten	First-Copy-Kosten bezeichnen die hohen anfänglichen Kosten, die bei der Erstellung des ersten Exemplars eines Produkts anfallen. Diese Kosten sind oft signifikant höher als die Kosten für die Reproduktion weiterer Exemplare. Ein Beispiel sind die Produktionskosten für Filme oder Software, wo die erste Version teuer in der Herstellung ist, aber die Vervielfältigung sehr kostengünstig.
First-Mover-Vorteil	Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen als erstes auf einem neuen Markt hat, z. B. <i>Netflix</i> 2014 als erster großer Streaming-Dienst in Deutschland.
Fixkosten	Fixkosten sind Kosten, die unabhängig von der Produktionsmenge eines Unternehmens konstant bleiben, z. B. Miete für ein TV-Studio und Gehälter, die jeden Monat anfallen und nicht durch Schwankungen in der Produktion beeinflusst werden.
Fixkostendegression	Fixkostendegression tritt auf, wenn die Fixkosten pro Produktionseinheit sinken, je mehr Einheiten produziert werden. Dies geschieht, weil fixe Kosten auf eine größere Anzahl von Einheiten verteilt werden. Beispiel: Sinkende Fixkosten bei der Produktion von weiteren Serienfolgen, da die Fixkosten für Studio, feste Mitarbeiter und Technik auf mehr Folgen verteilt werden.
Formate	Bezieht sich auf die Struktur oder Gestaltung von Medieninhalten. (Standardisierte) Vorlagen oder Konzepte für Medieninhalte, die wiederholt und in verschiedenen Kontexten verwendet werden können, z. B. TV-Show-Formate wie Reality-Shows, Talkshows und Serien
Forums- und Bildungsfunktion	Die Forums- und Bildungsfunktion der Medien beschreibt ihre Rolle als Plattform für öffentliche Diskussion und als Mittel zur Bildung der Bevölkerung. Medien bieten Räume für Debatten, Informationsaustausch und die Vermittlung von Wissen und Werten.
Freerider-Problematik (Trittbrettfahrer)	Die Freerider-Problematik bezieht sich auf das Phänomen, dass Personen oder Unternehmen von einer Ressource oder einem öffentlichen Gut profitieren, ohne zur Bereitstellung oder Erhaltung (etwa durch eine Zahlung) beizutragen (Trittbrettfahrer). Beispiel: Rezipient:innen bezahlen nichts für Nachrichtennutzung, weil sie den Inhalt auch gratis sehen, hören oder lesen können. Die Freerider-Problematik kann zu Unterfinanzierung und Übernutzung führen. Das Ausschlussprinzip versucht, dieses Problem zu lösen, indem es den Zugang zu einem Gut auf zahlende Nutzer:innen beschränkt.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Frequenzknappheit	Die begrenzte Verfügbarkeit von Übertragungsfrequenzen im Rundfunk, z. B. von Radiokanälen in einem bestimmten Frequenzband
Fusionskontrolle	Fusionskontrolle bezieht sich auf die Überwachung und Regelung von Unternehmensfusionen durch staatliche Behörden. Dies soll sicherzustellen, dass der Wettbewerb nicht erheblich beeinträchtigt wird und keine Monopolstellungen entstehen, z. B. Kontrolle von Fusionen großer Medienunternehmen durch das Kartellamt in Deutschland.
Gefälligkeitsjournalismus	Journalismus, der sich durch die Bevorzugung bestimmter Interessen auszeichnet, oft auf Kosten der journalistischen Unabhängigkeit und Objektivität, z. B. positive Berichterstattung in einer Tageszeitung über ein Unternehmen, weil dieses Werbekunde ist.
Gemeinwohl	Gemeinwohl betrifft das Wohl und die Interessen der gesamten Gesellschaft (Allgemeinheit) und umfasst Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit, öffentliche Sicherheit und Umweltschutz. Gegenbegriff zu bloßen Einzel- oder Gruppeninteressen.
Gemeinwohlorientierung	Gemeinwohlorientierung ist die Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns auf das allgemeine Wohl der Gesellschaft. Unternehmen und Organisationen, die gemeinwohlorientiert arbeiten, berücksichtigen gesellschaftliche Interessen und tragen zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit bei, z. B. Öffentlich-rechtlicher Rundfunk als gemeinwohlorientiertes Angebot.
Geschäftsmodell	Das Geschäftsmodell ist das Konzept unternehmerischen Handelns und beschreibt, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Wert für Kund:innen erzeugt und einen Ertrag erwirtschaften kann. Es umfasst u. a. die Erlösstrategie, Kostenstruktur und die Interaktion mit Kund:innen und Partnern.
Globalisierung	Der Prozess der zunehmenden internationalen Verflechtung. Auch: Form der Strategie einer grenzüberschreitend tätigen Unternehmung (globale Unternehmung), bei der Wettbewerbsvorteile weltweit mittels Ausnutzung von Standortvorteilen und Erzielung von Skaleneffekten aufgebaut werden sollen, z. B. Medienkonzerne wie <i>Disney</i>
Gross Rating Points (GRP)	Gross Rating Points (GRP) sind eine Kennzahl in der Medienplanung, die die Reichweite einer Werbekampagne in Prozent der Zielgruppe multipliziert mit der durchschnittlichen Häufigkeit der Kontakte angibt. GRP dienen dazu, die Gesamteffektivität von Werbekampagnen zu messen.
Gut, demeritorisches	Güter, deren Konsum als schädlich angesehen wird und die daher oft staatlich reguliert oder besteuert werden, wie etwa bei der Regulierung von Werbung für Tabak und Alkohol in den Medien.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Gut, meritorisches	Gut, das von der Gesellschaft als vorteilhaft angesehen wird, sodass dessen Konsum gefördert oder subventioniert wird, auch wenn die individuelle Nachfrage ohne staatliche Intervention geringer wäre. Diese Güter werden als wünschenswert für das Gemeinwohl betrachtet, z. B. Rezeption von Bildungsinhalten als meritorisches Gut, öffentlich-rechtlicher Rundfunk als staatlicher Eingriff zur Sicherstellung des Angebots.
Gut, normales	Normale Güter sind Güter, deren Nachfrage mit steigendem Einkommen der Konsument:innen zunimmt bzw. mit sinkendem Einkommen sinkt. Beispiele sind Kleidung, Elektronik oder Freizeitaktivitäten.
Gut, öffentliches	Ein öffentliches Gut ist ein Gut, von dessen Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann (keine Ausschließbarkeit) und bei dem die Nutzung durch eine Person nicht die Verfügbarkeit für andere verringert (keine Rivalität im Konsum).
Gut, privates	Ein privates Gut ist ein Gut, von dessen Nutzung Personen ausgeschlossen werden können (Ausschließbarkeit) und bei dem die Nutzung durch eine Person die Verfügbarkeit für andere verringert (Rivalität im Konsum).
Gut, superiores	Hochwertige und teure Güter, deren Nachfrage überproportional mit steigendem Einkommen zunimmt (positive Einkommenselastizität der Nachfrage).
Handlungsrationalität	Handlungsrationale bezeichnet das bewusste und zielgerichtete Verhalten von Individuen oder Organisationen, das auf der Grundlage von rationalen Überlegungen und Entscheidungsprozessen erfolgt, um bestimmte Ziele oder Ergebnisse zu erreichen.
Homogenisierung	Homogenisierung beschreibt den Prozess, bei dem sich Produkte, Dienstleistungen oder kulturelle Praktiken angleichen und immer ähnlicher werden. Dies kann z. B. durch Globalisierung, technologische Fortschritte oder standardisierte Produktionsprozesse verursacht werden.
Horizontale / vertikale Produktdifferenzierung	Horizontale Produktdifferenzierung: Produkte unterscheiden sich in Merkmalen, die den Geschmack oder die Präferenzen der Verbraucher:innen ansprechen, ohne dass ein Produkt objektiv besser ist als das andere.
Hotelling'sches Positionierungsmodell	Das Hotelling'sche Positionierungsmodell beschreibt, wie Unternehmen ihre Produkte oder Dienstleistungen in einem Markt mit homogener Nachfrage strategisch positionieren. Laut diesem Modell neigen Unternehmen dazu, ihre Produkte so zu positionieren, dass sie möglichst nah an der Konkurrenz sind, um den größtmöglichen Marktanteil zu sichern.
Imitierbarkeit	Die Möglichkeit, dass Produkte oder Dienstleistungen von Konkurrenten nachgeahmt werden können, z. B. Nachahmung erfolgreicher TV-Formate oder Shows durch andere Sender.
Immaterialität	Die Eigenschaft von Gütern oder Dienstleistungen, nicht physisch greifbar zu sein, z. B. bei digitalen Medien wie E-Books oder Online-Streaming-Diensten. Die eigentliche Leistung von Medien (z. B. Nachrichten zu liefern) ist meist immaterieller Natur, also unabhängig vom physischen Träger.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Incentives	Anreize, die das Verhalten beeinflussen, wie Rabattaktionen oder Testzeiträume für neue Abonnent:innen.
Industrieökonomik	Das Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften zur Erklärung der Ergebnisse wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen auf unvollkommenen Märkten. Das SVE-Paradigma ist wichtiger Ausgangspunkt der Industrieökonomik.
Inferiore Güter	Inferiore Güter sind Güter, deren Nachfrage mit steigendem Einkommen der Konsument:innen abnimmt (Einkommenselastizität der Nachfrage ist negativ). Diese steigen meist auf höherwertige Alternativen um.
Informationsasymmetrie	Informationsasymmetrie beschreibt eine Situation, in der eine Partei in einer Transaktion mehr oder bessere Informationen hat als die andere. Dies kann zu Marktversagen führen, da die besser informierte Partei die Transaktion zu ihrem Vorteil nutzen kann.
Inhouse-Produktion	Die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen innerhalb des eigenen Unternehmens anstatt durch externe Dienstleister, z. B. bei TV-Sendern.
Innovation	Eine Innovation bezeichnet die Entwicklung und Einführung neuer oder wesentlich verbesserter Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle, die einen Mehrwert schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation erhöhen.
Inputfaktor	Ressourcen, die in den Produktionsprozess eingehen, wie etwa das Drehbuch bei einem Film.
Input-Output-Relation	Die Input-Output-Relation bezieht sich auf das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen (Inputs) und dem daraus resultierenden Output. Sie ist ein Maß für die Effizienz und Produktivität eines Produktionsprozesses.
Institutionalisierung	Der Prozess, durch den bestimmte Praktiken, Normen oder Strukturen in einer Gesellschaft oder Organisation als dauerhaft und verbindlich etabliert werden. Dies führt zur Stabilisierung und Standardisierung von Verhaltensweisen und Abläufen, wie etwa bei der Einrichtung von Presseräten zur Etablierung von Qualitätsstandards im Journalismus.
institutionelle Arrangements	Institutionelle Arrangements beschreiben die formellen und informellen Regeln, Normen und Strukturen, die das Verhalten von Individuen und Organisationen in einer Gesellschaft oder Branche lenken und koordinieren. Sie schaffen Rahmenbedingungen für Interaktionen und helfen, Unsicherheiten zu reduzieren und Stabilität zu gewährleisten.
Integrationsfunktion	Die Fähigkeit von Medien verschiedene gesellschaftliche Gruppen zu verbinden und zu integrieren.
Interaktive Medien	Medien, die eine wechselseitige Kommunikation zwischen Sender und Empfänger ermöglichen.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Intermediäre	Vermittler, die zwischen Produzenten und Konsument:innen agieren, wie z. B. Werbeagenturen oder digitale Plattformen.
Intermediaselektion	Die Auswahl von Medienkanälen für Werbekampagnen, z. B. Entscheidung für Printmedien, TV oder Online-Werbung.
Intramediaselektion	Die Auswahl von spezifischen Medien innerhalb eines bestimmten Medientyps für Werbekampagnen, z. B. Auswahl bestimmter Zeitschriften für Printwerbung.
Involvement	Das Engagement, Interesse und die Beteiligung des Publikums an z. B. Medieninhalten, z. B. Zuschauer:innenbeteiligung bei Reality-TV-Shows
Isomorphismus	Die Ähnlichkeit von Organisationsstrukturen und -prozessen.
Kernkompetenzen	Kernkompetenzen sind die einzigartigen Stärken und Fähigkeiten eines Unternehmens, die es ihm ermöglichen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Diese Kompetenzen resultieren aus der Kombination von Ressourcen, Wissen und Technologien, die schwer nachahmbar und für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind.
Kognitive Dissonanz	Kognitive Dissonanz ist ein psychologisches Phänomen, das auftritt, wenn eine Person widersprüchliche Überzeugungen, Werte oder Verhaltensweisen hat, was zu einem unangenehmen Spannungszustand führt. Ein Beispiel ist der Konflikt, den jemand verspürt, der umweltbewusst leben möchte, aber regelmäßig fliegt. Menschen streben danach, diese Dissonanz zu reduzieren, etwa durch Rechtfertigungen oder Verhaltensänderungen.
Kommerzialisierung	Prozess, durch den Medieninhalte und -plattformen entwickelt, produziert und vermarktet werden, um wirtschaftlichen Gewinn zu erzielen.
Konsumenten-souveränität	Konsumentensouveränität ist das Prinzip, dass Konsument:innen durch ihre Kaufentscheidungen den Markt beeinflussen und steuern. Es basiert auf der Annahme, dass Konsument:innen mündige und informierte Entscheidungen treffen und somit die Angebotsseite des Marktes gestalten.
Konvergenz	Konvergenz beschreibt den Prozess, bei dem sich verschiedene Technologien, Märkte und Branchen annähern und miteinander verschmelzen. Ein Beispiel ist die Integration von Telekommunikation, Medien und Informationstechnologie, was zu neuen Geschäftsmodellen und Dienstleistungen führt.
Konzentration	Geringe Zahl der Marktteilnehmer mit jeweils hohem Marktanteil.
Konzentration, diagonale	Diagonale (konglomerate) Konzentration bezieht sich auf den Zusammenschluss oder die Übernahme von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen oder Sektoren, z. B. Zusammenschluss eines Fernsehsenders mit einem Telekommunikationsunternehmen.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Konzentration, horizontale	Horizontale Konzentration bezieht sich auf den Zusammenschluss oder die Übernahme von Unternehmen innerhalb derselben Branche und auf derselben Produktionsstufe, z. B. Zusammenschluss zweier großer Zeitungsverlage.
Konzentration, vertikale	Vertikale Konzentration bezieht sich auf den Zusammenschluss oder die Übernahme von Unternehmen entlang derselben Wertschöpfungskette, aber auf unterschiedlichen Produktionsstufen, z. B. Übernahme eines Filmproduktionsstudios durch einen Streaming-Anbieter.
Kostenführerschaft	Eine Strategie, bei der ein Unternehmen versucht, durch niedrige Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.
Kostenkrankheit	Die Kostenkrankheit, auch Baumol'sche Kostenkrankheit, beschreibt das Phänomen, dass in arbeitsintensiven Sektoren wie z. B. in der Kulturindustrie die Kosten schneller steigen als in anderen Sektoren, weil Produktivitätsgewinne dort schwerer zu erzielen sind. Ein Streichquartett benötigt auch heute noch genauso viel Zeit, um ein Stück zu spielen wie vor 100 Jahren, kann also kaum produktiver werden (wie es z. B. bei der Fertigung von Waren in einer Fabrik der Fall ist). Die Löhne müssen aber mit der allgemeinen Lohnentwicklung in der Gesellschaft mitziehen, so dass die Leistung im Vergleich teurer wird.
Kreative	Personen die künstlerische oder schöpferische Tätigkeiten ausüben.
Kulturindustrie	Der Sektor der Wirtschaft, der kulturelle Produkte und Dienstleistungen hervorbringt.
Late-Mover-Vorteile	Vorteile, die Unternehmen oder Marktteilnehmer haben, wenn sie später als andere in einen Markt eintreten. Dazu gehören u. a. die Vermeidung von Anfangsfehlern und die Nutzung bereits vorhandener Technologien und Marktinformationen.
LOHAS (life style of health and sustainability)	LOHAS steht für „Lifestyle of Health and Sustainability“ und beschreibt eine Konsument:innengruppe, die Wert auf Gesundheit, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung legt. LOHAS-Konsument:innen bevorzugen umweltfreundliche, ethisch produzierte und gesunde Produkte.
Marken	Eine Marke ist ein Name, Begriff, Design, Symbol oder ein anderes Merkmal, das dazu dient, die Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters von denen anderer Anbieter zu unterscheiden, z. B. <i>Diogenes</i> , <i>FAZ</i> , <i>Disney</i> , <i>Nintendo</i> .
Market-based view, MBV	Ein Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, der den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens durch externe Marktbedingungen erklärt.
market-driven journalism	Journalismus, der sich stark an den Bedürfnissen und Wünschen des Publikums orientiert.
Marktabgrenzungen	Marktabgrenzungen beziehen sich auf die räumliche, zeitliche und sachliche Definition und Abgrenzung eines Marktes. Diese Abgrenzung ist u. a. wichtig für die Analyse von Marktstrukturen und für die Wettbewerbspolitik.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Markteintrittsbarrieren	Markteintrittsbarrieren sind Hindernisse, die den Eintritt neuer Unternehmen in einen Markt erschweren oder verhindern. Beispiele sind hohe Anfangsinvestitionen, staatliche Vorschriften oder bestehende Monopole, die den Wettbewerb einschränken.
Marktunvollkommenheit / Marktdefizite	Marktunvollkommenheiten bzw. Marktdefizite beschreiben Situationen, in denen Märkte ineffizient sind oder nicht optimal funktionieren. Dies kann durch Informationsasymmetrien, Marktmacht oder externe Effekte verursacht werden, die zu ineffizienter Ressourcenallokation und Preisverzerrungen führen können. Häufig ist Regulierung notwendig, um Marktunvollkommenheiten zu begegnen.
McCombs Prinzip der relativen Konstanz	McCombs Prinzip der relativen Konstanz besagt, dass der Anteil des verfügbaren Einkommens, den Menschen für Medien ausgeben, über die Zeit relativ konstant bleibt. Neue Medien konkurrieren daher um denselben finanziellen Anteil, den die Konsument:innen für Medien ausgeben, anstatt das gesamte Medienbudget zu erhöhen.
Media- und Publikumsforschung	Die Untersuchung von Medieninhalten und deren Wirkung auf das Publikum, z. B. Studien zur Mediennutzung und Zuschauer:innenverhalten.
Mediamix	Der Mediamix bezeichnet die Kombination verschiedener Medienkanäle und -formate, die in einer Werbekampagne genutzt werden. Ein optimaler Mediamix berücksichtigt die Stärken und Schwächen der einzelnen Medien, um die Zielgruppe effektiv zu erreichen, z. B. TV-Werbung kombiniert mit Online-Anzeigen.
Mediengattung	Eine Kategorie von Medieninhalten wie Fernsehen, Radio oder Printmedien.
Medienkultur	Medienkultur bezieht sich auf die Art und Weise, wie Medien in einer Gesellschaft produziert, verbreitet und konsumiert werden. Mit der Nutzung von Medien verbunden sind spezifische kulturelle Praktiken und Werte.
Medienmarkenstrategie (als Angebotsdifferenzierungsstrategie)	Eine Medienmarkenstrategie ist eine Strategie, bei der Medienunternehmen ihre Marke nutzen, um sich von der Konkurrenz abzuheben und ihre Inhalte zu differenzieren. Dies kann z. B. durch die Entwicklung einzigartiger Inhalte oder die Schaffung starker Markenerlebnisse geschehen.
Medienschaffende	Personen, die in der Produktion von Medieninhalten tätig sind, wie Journalist:innen, Regisseur:innen, Kameraleute, Musiker:innen, Schauspielende oder Moderator:innen.
Mediensystem	Die Struktur und Organisation von Mitteln öffentlicher Kommunikation und ihr Zusammenwirken (mit anderen Systemen) innerhalb eines Marktes, z. B. das Mediensystem Deutschlands mit seiner Mischung aus öffentlich-rechtlichen und privaten Medien.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Medientypologien	Medientypologien sind Klassifizierungen von Medien nach bestimmten Merkmalen wie Inhalt, Zielgruppe, Nutzungsweise oder Technologie. Ein Beispiel ist die Unterscheidung zwischen Printmedien, audiovisuellen Medien und Online-Medien. Im Kontext der vergleichenden Mediensystemforschung bezieht sich der Begriff v.a. auf Typologien verschiedener Mediensysteme in unterschiedlichen Ländern.
Mehrfachverwertung	Die Nutzung von Medieninhalten in verschiedenen Kontexten oder auf unterschiedlichen Plattformen, wie die spätere Ausstrahlung von TV-Serien im Streaming.
Meta-Medien	Medien, die über andere Medien berichten oder diese analysieren, wie z. B. <i>Übermedien</i> oder <i>ZAPP</i> .
Mischfinanzierung	Mischfinanzierung bezeichnet die Finanzierung von Medieninhalten durch eine Kombination aus verschiedenen Einnahmequellen wie Werbung, Abonnements, staatlichen Förderungen und Sponsoring. Beispielsweise sind viele Nachrichtenmedien durch eine Mischung aus Abonnement- und Werbeeinnahmen finanziert.
Monopol	Ein Monopol liegt vor, wenn ein einziges Unternehmen die Kontrolle über das gesamte Angebot eines Produkts oder einer Dienstleistung hat, wenn also nur ein Anbieter einer Vielzahl von Nachfragern gegenübersteht. Ein Monopolist hat die Marktmacht, Preise zu setzen und den Zugang zum Markt zu kontrollieren, was zu Wettbewerbsbeschränkungen führen kann.
Must-Carry-Regeln	Must-Carry-Regeln sind gesetzliche Vorschriften, die Kabelnetzbetreiber dazu verpflichten, bestimmte Fernsehkanäle in ihrem Angebot aufzunehmen und zu verbreiten. Ziel ist es, die Medienvielfalt zu gewährleisten und den Zugang zu wichtigen Informationsquellen sicherzustellen.
Netzwerkeffekte, direkte	Netzwerkeffekte treten auf, wenn der Nutzen eines Produkts für eine:n Nutzer:in steigt, je mehr andere Nutzer:innen das Produkt ebenfalls verwenden. Der Nutzen des Gutes für eine:n Verbraucher:in ist also von der Markt- bzw. Netzwerkgröße abhängig. Ein klassisches Beispiel ist das Telefonnetz: Je mehr Menschen ein Telefon besitzen, desto wertvoller wird das Netz für jeden einzelnen.
Netzwerkeffekte, indirekte	Die Teilnehmer eines Netzwerks profitieren von der Größe eines zweiten, indirekt verbundenen Netzwerks. Beide Gruppen sind über eine zwei- bzw. mehrseitige Plattform miteinander verbunden. Dies bedeutet, dass ein Anstieg der Nachfrager in einem Markt (z. B. Leser:innen einer Zeitung) die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass auch die Nachfrage in einem damit verbundenen Markt (z. B. Werbetreibende) steigt. Solche Effekte können einseitige indirekte Netzwerkeffekte sein, bei denen eine Nutzer:innengruppe von der Größe der anderen profitiert, oder zweiseitige indirekte Netzwerkeffekte, bei denen beide Nutzer:innengruppen gegenseitig profitieren. Allerdings sind auch negative Effekte möglich, bei denen ein Anstieg der Teilnehmer:innenzahl zu Disnutzen führen kann.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Neue Institutionen- ökonomik	Ein Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaften, das die Rolle von Institutionen und deren Einfluss auf wirtschaftliche Aktivitäten untersucht. Dabei stehen u. a. Transaktionskosten und Eigentumsrechte im Fokus der Betrachtung. Auch die Prinzipal-Agent-Theorie gehört zur Neuen Institutionenökonomik.
Neue Politische Ökonomie	Ein Ansatz in der Ökonomie, der politisches Verhalten, Entscheidungsprozesse und Strukturen sowie deren Einfluss auf Entscheidungen untersucht. Dabei werden wirtschaftliche Theorien und Methoden zur Erklärung angewendet.
Nicht-Rivalität im Konsum	Ein Merkmal von Gütern, bei dem der Konsum durch eine Person den Konsum durch eine andere Person nicht beeinträchtigt, z. B. bei E-Books.
Nutzenmaximierung	Das Bestreben von Individuen und Unternehmen, ihren individuellen Nutzen oder Gewinn zu maximieren.
öffentliche Medien	Medien, die im öffentlichen Interesse betrieben und oft durch staatliche Mittel oder von Staat festgelegte Beiträge finanziert werden, z. B. <i>ARD</i> , <i>ORF</i> .
Ökonomisierung	Ökonomisierung bezeichnet den Prozess, bei dem wirtschaftliche Kriterien und Denkweisen auf nicht-ökonomische Bereiche angewendet werden. Dies kann zu einer verstärkten Orientierung an Effizienz, Profitabilität und Wettbewerb führen, auch in Bereichen wie Bildung oder Kultur.
Opportunitätskosten	Opportunitätskosten sind die Kosten, die durch die Entscheidung für eine Alternative und den Verzicht auf die nächstbeste Alternative entstehen. Sie repräsentieren den entgangenen Nutzen der nicht gewählten Option und sind ein zentrales Konzept in der Entscheidungsfindung; z. B. Investition in TV- statt Online-Werbung.
OTC (Opportunity to contact)	Opportunity to contact (OTC) ist ein Maß für die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitglied der Zielgruppe mit einer Werbemaßnahme in Kontakt kommt. Dies berücksichtigt sowohl die Reichweite als auch die Häufigkeit der Werbekontakte.
Output	Die Menge an Produkten oder Dienstleistungen, die durch den Produktionsprozess erzeugt werden, z. B. Anzahl der produzierten TV-Sendungen oder Artikel in einer Zeitung.
Pfadabhängigkeit	Die Tendenz, dass frühere Entscheidungen und Entwicklungen die Richtung zukünftiger Entscheidungen stark beeinflussen, z. B. langfristige Bindung an bestimmte Geschäftsmodelle in Zeitungsverlagen.
Plattformen	Digitale oder physische Strukturen, die den Austausch von Gütern Dienstleistungen oder Informationen erleichtern.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Plattformen, zweiseitige	Zweiseitige Plattformen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie mindestens zwei unterschiedliche Kundengruppen mit verschiedenen Absichten bedienen. Diese Plattformen fungieren als Intermediäre, die diese Kund:innengruppen über indirekte Netzwerkeffekte miteinander verbinden und so indirekte Netzwerkeffekte internalisieren. Wichtige Folgen zweiseitiger Plattformen sind die Herstellung von Kontakten zwischen den verschiedenen Kundengruppen sowie die Reduzierung von Transaktionskosten, insbesondere in Form von Suchkosten. Diese Plattformen ermöglichen es, dass sich Anbieter und Nachfrager effizienter finden und miteinander interagieren können, was zu einer insgesamt gesteigerten Marktaktivität und besseren Ressourcennutzung führt. Beispiele: Zeitungen (mit Marktseiten der Rezipient:innen und der Werbetreibenden), Soziale Onlinenetzwerke wie Facebook (mit Marktseiten der Nutzer:innen und der Werbetreibenden).
Pluralismus, externer (Außenpluralismus)	Externer Pluralismus: Die Vielfalt an Meinungen und Perspektiven in der gesamten Medienlandschaft, gewährleistet durch verschiedene Medienunternehmen und Redaktionen.
Pluralismus, interner (Binnenpluralismus)	Die Vielfalt an Meinungen und Perspektiven innerhalb eines einzelnen Mediums oder einer Redaktion.
Preispolitik	Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen und Maßnahmen eines Unternehmens, die die Preisgestaltung seiner Produkte und Dienstleistungen betreffen. Ziele können die Maximierung des Gewinns, die Erhöhung des Marktanteils oder die Preisstabilität sein.
Presse-Grosso	Ein Vertriebssystem für Zeitungen und Zeitschriften, das sicherstellt, dass Presseprodukte flächendeckend und zeitnah an Verkaufsstellen gelangen.
Prinzipal-Agent-Beziehung	Eine Prinzipal-Agent-Beziehung beschreibt das Verhältnis zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Beauftragten (Agent). Der Agent führt Aufgaben im Interesse des Prinzipals aus, wobei Konflikte entstehen können, wenn die Interessen beider Parteien nicht übereinstimmen. Ein Beispiel ist die Beziehung zwischen Werbetreibenden (Prinzipal) und Mediaagenturen (Agent).
Privatisierung	Der Prozess der Überführung von staatlichem in privates Eigentum.
Produktdifferenzierung	Die Strategie, Produkte oder Dienstleistungen von denen der Konkurrenz abzuheben, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Dies kann durch Qualität, Design, Marke oder spezielle Funktionen erfolgen.
Produktdifferenzierung, horizontale	Strategie, Produkte anzubieten, die sich in ihren Eigenschaften unterscheiden, aber einen ähnlichen Qualitäts- und Preisbereich haben, sodass die Wahl der Konsument:innen hauptsächlich auf persönlichen Vorlieben und Geschmack basiert, z. B. unterschiedliche Nachrichtensendungen.
Produktdifferenzierung, vertikale	Strategie, Produkte anzubieten, die sich in ihrer Qualität und ihrem Preis unterscheiden, sodass Konsument:innen basierend auf ihrem Budget und ihren Qualitätsanforderungen auswählen können, z. B. Basis- und Premium-Abonnements für Streaming-Dienste.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Produktstrategie	Die Produktstrategie umfasst die Planung und Umsetzung von Maßnahmen, die darauf abzielen, ein Produkt erfolgreich im Markt zu positionieren. Dazu gehören Produktentwicklung, Markteinführung, Lebenszyklusmanagement und Produktdifferenzierung.
Programmdynamisierung	Programmdynamisierung bezieht sich auf die Anpassung und Aktualisierung von Medienprogrammen, um auf Veränderungen in der Nachfrage und im Markt zu reagieren. Dies kann die Einführung neuer Formate, die Anpassung von Sendezeiten oder die Reaktion auf aktuelle Ereignisse umfassen, z. B. bei „Breaking News“.
Programmrhythmisierung	Programmrhythmisierung bezeichnet die Planung und Strukturierung von Medienprogrammen in regelmäßigen Abständen. Dies ermöglicht eine konsistente und vorhersehbare Programmgestaltung, die den Zuschauern hilft, sich an den Sendeplan zu gewöhnen, z. B. durch regelmäßige Sendezeiten für Nachrichten und Shows im Fernsehen.
Projektnetzwerk	Ein Projektnetzwerk ist ein temporäres Netzwerk von Unternehmen, Organisationen oder Individuen, die zusammenarbeiten, um ein spezifisches Projekt zu realisieren. Solche Netzwerke sind oft flexibel und anpassungsfähig, um auf die Anforderungen des Projekts einzugehen.
Prozyklisches / antizyklisches Verhalten	Prozyklisches und antizyklisches Verhalten beziehen sich auf das Verhalten von wirtschaftlichen Akteuren wie z. B. Medienunternehmen in verschiedenen Phasen des Konjunkturzyklus. Prozyklisches Verhalten verstärkt die bestehenden Konjunkturschwankungen. Dies bedeutet, dass wirtschaftliche Akteure in Phasen des Wachstums tendenziell mehr ausgeben, investieren oder Kredite aufnehmen, und in Abschwungphasen ihre Ausgaben, Investitionen und Kredite reduzieren. Antizyklisches Verhalten zielt darauf ab, die Konjunkturschwankungen auszugleichen. Dabei erhöhen wirtschaftliche Akteure ihre Ausgaben und Investitionen in Abschwungphasen und verringern sie während der Boomphasen, um beispielsweise günstiger Werbung einzukaufen.
Public Relations (PR)	Public Relations (PR) bezeichnet das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihrer Zielgruppe. Die strategische Kommunikation zielt darauf ab, eine positive öffentliche Wahrnehmung und Beziehungen zu Zielgruppen aufzubauen und zu pflegen. Dazu gehören u. a. Reputationsmanagement und Krisenkommunikation.
Publikum	Die Gesamtheit der Personen, die Medieninhalte konsumieren, z. B. Zuschauer:innen von Fernsehsendungen, Leser:innen von Zeitungen.
Publikumsforschung	Die wissenschaftliche Untersuchung des Verhaltens, der Präferenzen und der demografischen Merkmale des Medienpublikums. Diese Forschung liefert wichtige Daten für die Medienplanung und -strategie.
Publizistische Vielfalt	Publizistische Vielfalt bezeichnet die Verschiedenartigkeit von Inhalten, Formen und Strukturen von Medien. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil einer demokratischen Gesellschaft. Es wird zwischen innerer und äußerer Vielfalt unterschieden (siehe Pluralismus).

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Qualitätsmanagement	Ein systematischer Ansatz zur Sicherstellung und Verbesserung der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen. Qualitätsmanagement umfasst Planung, Kontrolle, Sicherung und Verbesserung von Qualitätsstandards.
Qualitätstransparenz	Qualitätstransparenz beschreibt den Grad, zu dem Konsument:innen die Qualität eines Gutes oder einer Dienstleistung vor dem Kauf beurteilen können. Hohe Qualitätstransparenz bedeutet, dass Konsument:innen leicht erkennen können, wie gut ein Produkt ihre Erwartungen erfüllt.
Rationalisierung	Die Optimierung von Prozessen und Strukturen, um Effizienz und Produktivität zu steigern.
Rationalität	Die Fähigkeit, Entscheidungen auf der Grundlage von Logik und Vernunft zu treffen. Ökonomische Rationalität bezieht sich auf die Maximierung des Nutzens oder Gewinns unter Berücksichtigung von Kosten und Ressourcen.
Rechtemarkt	Der Rechtemarkt umfasst den Handel mit Nutzungsrechten an geistigem Eigentum wie Patenten, Marken, Urheberrechten und Lizenzen. Er ermöglicht die Monetarisierung von kreativen und technischen Innovationen, z. B. Verkauf der Lizenzen von Filmen und Serien an Streaming-Dienste.
Regulierung	Der staatliche Eingriff in Märkte und Wirtschaftsaktivitäten zur Durchsetzung von Gesetzen, Normen und Standards. Regulierung soll Marktversagen verhindern und öffentliche Interessen schützen, z. B. Regulierungen von Tabakwerbung
Reichweite	Die Anzahl der Personen, die ein Medienangebot erreicht. Reichweite ist ein wichtiger Indikator für den Erfolg von Medieninhalten und -kampagnen.
Rendite	Der Ertrag oder Gewinn, den eine Investition abwirft. Rendite ist ein Maß für die Rentabilität und wird oft als Prozentsatz des investierten Kapitals angegeben.
Reputation	Der allgemeine Ruf oder das Ansehen, das eine Person oder ein Unternehmen in der Öffentlichkeit genießt.
Ressourcenansatz (Resource-based-view, RBV)	Der Ressourcenansatz ist eine strategische Perspektive, die besagt, dass die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens aus seinen einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten resultieren. Dazu gehören physische, menschliche und organisatorische Ressourcen.
Rezession	Eine Phase des wirtschaftlichen Abschwungs, die durch sinkende Umsätze und Gewinne gekennzeichnet ist.
Risikomanagement	Der Prozess der Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken, die den Erfolg eines Unternehmens oder Projekts beeinträchtigen könnten, um potenzielle Verluste zu minimieren und Chancen zu maximieren.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Rivalität im Konsum, Konsumrivalität	Konsumrivalität beschreibt eine Situation, in der der Konsum eines Gutes durch eine Person den Konsum desselben Gutes durch eine andere Person beeinträchtigt oder verringert. Dies bedeutet, dass das Gut nur von einer bestimmten Anzahl von Personen gleichzeitig genutzt werden kann. Beispiele für rivalisierende Güter sind Lebensmittel oder Kleidung, da der Konsum durch eine Person den verfügbaren Bestand für andere verringert.
Rundfunkgebühr/-beitrag	Eine gesetzliche Abgabe zur Finanzierung öffentlicher Rundfunkanstalten.
Screening	Screening bezieht sich auf Maßnahmen und Strategien, die ein Prinzipal einsetzt, um Informationen über einen Agenten zu gewinnen und die Informationsasymmetrie zu reduzieren, z. B. Einschätzung von Medienangeboten mithilfe von Meta-Medien, Vorab-Einschätzung von Spielfilmen über Trailer.
Segmentierung	Die Aufteilung eines Marktes in unterschiedliche Kund:innengruppen mit ähnlichen Bedürfnissen oder Merkmalen. Segmentierung ermöglicht eine gezieltere Ansprache und maßgeschneiderte Angebote.
Selbstzensur	Die freiwillige Zurückhaltung von Meinungen oder Informationen aus Angst vor negativen Konsequenzen, z. B. Journalist:innen, die bestimmte Themen meiden, um Konflikte zu vermeiden.
Serialität	Die Veröffentlichung oder Ausstrahlung von Inhalten in fortlaufenden Serien oder Episoden. Beliebtes Format in Fernsehen und Literatur, bei dem Geschichten in mehreren Teilen erzählt werden, um das Publikum langfristig zu binden.
Signaling-Kompetenz	Signaling-Kompetenz beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Person, glaubwürdige Signale über die Qualität oder Leistungsfähigkeit an den Markt zu senden, um Informationsasymmetrie zu reduzieren. Dies kann durch Marken, Werbung oder andere Kommunikationsmittel geschehen.
Social Media	Digitale Plattformen und Technologien, die es Nutzer:innen ermöglichen, Inhalte zu erstellen, zu teilen und miteinander zu kommunizieren, z. B. Instagram, Facebook, TikTok.
Sozialisationsfunktion	Die Sozialisationsfunktion der Medien beschreibt ihre Rolle bei der Vermittlung von Normen, Werten und sozialen Rollen an die Gesellschaft. Medien beeinflussen die Art und Weise, wie Menschen die Welt sehen, und tragen zur sozialen Integration und Identitätsbildung bei, z. B. Einfluss von TV-Serien auf gesellschaftliche Normen.
Spezialisierung	Spezialisierung bezeichnet die Fokussierung von Unternehmen auf bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder Märkte, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Durch Spezialisierung können Unternehmen effizienter arbeiten und ihre Expertise in bestimmten Bereichen vertiefen.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Stakeholder	Alle Personen oder Gruppen, die ein Interesse am Erfolg und an den Aktivitäten eines Unternehmens haben. Stakeholder können Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Investor:innen, Lieferanten, Werbekunden aber auch Anwohner:innen etc. sein.
Standardisierung	Die Vereinheitlichung von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen, um Effizienz und Konsistenz zu gewährleisten.
Storytelling	Die Kunst des Erzählens von Geschichten, um Informationen auf ansprechende und verständliche Weise zu vermitteln. Einsatz zum Beispiel in der Werbung oder in Nachrichtenbeiträgen.
Strategie	Ein langfristiger Plan zur Erreichung von Zielen. Strategie umfasst die Analyse der Umwelt, die Festlegung von Zielen und die Auswahl geeigneter Maßnahmen.
Strategietyp, generisch	Grundlegende Strategien, die Unternehmen verfolgen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, wie Differenzierungsstrategie oder Kostenführerschaft.
Streuverluste	Streuverluste bezeichnen den Anteil von Werbemaßnahmen, der Personen erreicht, die nicht zur Zielgruppe gehören und daher keine potenziellen Kund:innen sind. Streuverluste mindern die Effektivität und Effizienz von Werbung.
Struktur-Verhalten-Ergebnis-Modell / Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (SVE)	Das SVE-Modell analysiert den Zusammenhang zwischen der Marktstruktur, dem Verhalten der Marktteilnehmer und den Marktergebnissen. Es untersucht, wie die Struktur eines Marktes das Verhalten der Unternehmen beeinflusst und welche Ergebnisse daraus resultieren.
Subventionen	Finanzielle Unterstützung, die von staatlichen oder privaten Organisationen gewährt wird, um bestimmte Aktivitäten oder Branchen zu fördern. Subventionen sollen wirtschaftliche oder soziale Ziele unterstützen.
Such- bzw. Inspektionsgüter	Such- oder Inspektionsgüter sind solche, deren Qualität und Eigenschaften vor dem Kauf leicht erkennbar und überprüfbar sind. Konsument:innen können diese Güter vor dem Kauf inspizieren oder recherchieren, um sicherzustellen, dass sie ihren Erwartungen entsprechen, z. B. Kleidung.
Tausend-Kontakt-Preis (TKP)	Der Tausend-Kontakt-Preis (TKP) ist eine Kennzahl, die angibt, wie viel es kostet, mit einer Werbemaßnahme tausend potenzielle Kund:innen zu erreichen. Der TKP wird verwendet, um die Effizienz und Kosten von Werbekampagnen zu vergleichen.
Trägermedium	Das physische oder digitale Medium, über das Inhalte verbreitet werden, z. B. gedruckte Tageszeitung, Buch.
Trennungsgrundsatz	Das Prinzip der Trennung von redaktionellen Inhalten und Werbung, um die Unabhängigkeit der Berichterstattung zu gewährleisten, z. B. klare Trennung von Nachrichten und bezahlten Werbeanzeigen in Zeitungen.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Überangebot	Eine Marktsituation, in der das Angebot die Nachfrage übersteigt. Überangebot führt oft zu Preissenkungen und kann wirtschaftliche Probleme für Anbieter verursachen.
Unique Selling- und Communicating Proposition	Eine Unique Selling Proposition (USP) ist ein einzigartiges Verkaufsversprechen, das ein Produkt oder eine Dienstleistung von der Konkurrenz abhebt. Die Unique Communicating Proposition (UCP) ergänzt dies durch ein einzigartiges Kommunikationsversprechen, das die Alleinstellungsmerkmale klar und überzeugend an die Zielgruppe vermittelt.
Unternehmen	Eine Organisation, die wirtschaftliche Aktivitäten ausführt, um Gewinne zu erzielen. Unternehmen können in verschiedenen Rechtsformen organisiert sein, wie z. B. Einzelunternehmen, Gesellschaften oder Aktiengesellschaften, z. B. Medienkonzerne wie <i>ProSiebenSat.1 Media SE</i> , <i>Axel Springer SE</i> oder <i>Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck</i>
Unternehmensführung	Unternehmensführung umfasst Planung, Organisation, Führung und Kontrolle eines Unternehmens.
Unternehmensstrategie	Ein langfristiger Plan, der die Richtung und die Maßnahmen eines Unternehmens festlegt, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen und Unternehmensziele zu erreichen.
Urkopie	Das erste und ursprüngliche Exemplar eines Produkts, das als Vorlage für weitere Kopien dient, z. B. die Originalkopie eines Kinofilms vor der Vervielfältigung für den Vertrieb.
Variabilität	Die Veränderlichkeit von Prozessen oder Ergebnissen. Hohe Variabilität kann die Vorhersagbarkeit und Kontrolle erschweren, während geringe Variabilität Stabilität und Zuverlässigkeit bedeutet.
Vertikale Integration	Vertikale Integration bezeichnet die Ausweitung der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf vorgelagerte oder nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette. Ziel ist es, Kosten zu senken, die Kontrolle über den Produktionsprozess zu erhöhen und die Abhängigkeit von Zulieferern oder Abnehmern zu verringern, z. B. Aufkauf von Produktionsstudios durch Streaming-Anbieter.
Vertrauensgut	Ein Vertrauensgut ist ein Gut, dessen Qualität und Nutzen von Konsument:innen nicht nur vor, sondern auch nach dem Kauf schwer zu beurteilen ist, sodass sie auf das Vertrauen in den Anbieter oder die Marke angewiesen sind, z. B. Nachrichten als Vertrauensgüter
Werbefinanzierung	Werbefinanzierung bezeichnet die Praxis, Medieninhalte durch Werbeeinnahmen zu finanzieren. Dies ermöglicht die kostenlose oder subventionierte Bereitstellung von Inhalten für die Nutzer:innen, wobei die Werbenden für den Zugang zu den Zielgruppen zahlen.

(Fortsetzung)

Tabelle 14.1 (Fortsetzung)

Begriff	Erklärung
Werbung	Die Praxis, Produkte oder Dienstleistungen durch bezahlte Kommunikationsmittel zu fördern. Werbung zielt darauf ab, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu erregen und deren Kaufverhalten zu beeinflussen, z. B.: Radio-Werbespots, Online-Bannerwerbung.
Wertschöpfung	Der Prozess der Erhöhung des Werts von Produkten oder Dienstleistungen durch Verarbeitung bzw. Weiterentwicklung, Produktion und Vertrieb.
Wertschöpfungskette	Die Wertschöpfungskette beschreibt die Abfolge von Prozessen und Aktivitäten, die zur Wertsteigerung eines Produkts oder einer Dienstleistung beitragen. Sie umfasst alle Schritte von der Konzeption über die Produktion bis hin zur Vermarktung und Nutzung.
Wertschöpfungsnetzwerk	Ein Wertschöpfungsnetzwerk ist ein erweitertes Konzept der Wertschöpfungskette, das die Zusammenarbeit und Interdependenzen zwischen verschiedenen Unternehmen und Organisationen in der Wertschöpfung betont. Es umfasst alle Akteure, die an der Erstellung und Lieferung eines Produkts beteiligt sind.
Wertschöpfungsstufe	Eine Wertschöpfungsstufe ist ein spezifischer Schritt oder eine Phase innerhalb der Wertschöpfungskette, in der ein Produkt oder eine Dienstleistung an Wert gewinnt, z. B. die Postproduktion von Spielfilmen.
Windowing	Die Strategie, Inhalte in verschiedenen Zeitfenstern über unterschiedliche Plattformen hinweg zu veröffentlichen, um den Umsatz zu maximieren. Verbreitet z. B. bei Spielfilmen, die zuerst im Kino, dann auf Streaming-Diensten und auf DVD und zuletzt im Free-TV veröffentlicht werden.
Wirtschaftspolitik	Maßnahmen und Strategien der Regierung zur Steuerung und Beeinflussung der Wirtschaft.
Wissens-Ressourcen (wissensbasierte Ressourcen)	Wissensbasierte Ressourcen sind immaterielle Vermögenswerte, die auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen eines Unternehmens basieren.
Zahlungsbereitschaft	Der Betrag, den ein:e Konsument:in bereit ist, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen, z. B. Zahlungsbereitschaft für exklusive Inhalte auf Streaming-Plattformen oder für Qualitätsjournalismus.
Zeitliche Steuerbarkeit der Medien	Die zeitliche Steuerbarkeit der Medien beschreibt die Möglichkeit, Medieninhalte zu bestimmten Zeiten gezielt zu verbreiten und zu konsumieren. Dies umfasst Aspekte wie etwa die Programmplanung von Sendezeiten im Fernsehen oder Veröffentlichungszeiten im Internet.
Zensurverbot	Das Zensurverbot ist das gesetzliche Verbot staatlicher Eingriffe in die Meinungs- und Pressefreiheit. Es schützt die Freiheit der Medien, Inhalte ohne staatliche Kontrolle oder Einschränkungen zu veröffentlichen.
Zieldivergenz	Unterschiede in den Zielen und Erwartungen verschiedener Interessengruppen, z. B. Zielkonflikte zwischen Redaktion und Management in einem Medienunternehmen.
Zielgruppe	Die spezifische Gruppe von Menschen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung ansprechen soll. Zielgruppen werden z. B. durch demografische und psychografische Kriterien definiert.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

