

# Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem

Einleitende Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte

Werner A. Meier / Otfried Jarren

*Die aktuelle Medienentwicklung kann nur vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher Prozesse betrachtet werden. Vieles deutet darauf hin, dass der Trend zu einer Wirtschaftsgesellschaft sich vor allem auch bei zentralen Strukturmerkmalen traditioneller und neuer Medien manifestiert. Der Beitrag setzt sich zum Ziel, Ursachen, Formen und Folgen von Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsprozessen systematisch aufzuspüren. Die Lancierung einer „Kommerzialisierungsdebatte“ erfolgt vor dem Hintergrund wissenschaftsdisziplinärer und medienpolitischer Defizite. Während die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft das spannungsgeladene Verhältnis von privatwirtschaftlicher Institutionalisierung und den in sich widersprüchlichen gesellschaftlichen Aufgaben aktueller, publizistischer Medien schon früh erkannt und debattiert hat, konzentriert sich die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf Mittel und Wege, die allokativen und produktiven Effizienz von Medienunternehmen zu steigern. Die Dominanz der Systemtheorie mit der Fokussierung auf funktionale Differenzierung und Autopoesis hat allerdings dazu geführt, dass die strukturellen Machtkonflikte zwischen Publizistik, Wirtschaft und Demokratie immer stärker aus dem Blickfeld von Theorie und Forschung verschwanden. Dieser Befund steht in Kontrast zu den sich real abzeichnenden Auswirkungen von Kommerzialisierung auf das Leistungspotential von Journalismus und öffentlicher Kommunikation.*

## 1. Zum Verständnis und zur Bedeutung von Ökonomisierung und Kommerzialisierung im Mediensektor

Betrachtet man die gegenwärtige Medienentwicklung, so scheint der Prozess der Ökonomisierung von zentraler Bedeutung zu sein („Allianzen“, globale Unternehmenszusammenschlüsse, Zunahme der Medienkonzentration). Allerdings besteht in der Literatur weder ein Konsens darüber, welche Phänomene mit Ökonomisierung gemeint sind, noch darüber, ob der Begriff Kommerzialisierung synonym verwendet werden kann.

Was versteht man umgangssprachlich unter Kommerzialisierung bzw. Ökonomisierung? Das Wort Kommerz ist ein Synonym für Wirtschaft, Handel und Verkehr; kommerziell handeln bedeutet demzufolge, sich kaufmännisch bzw. geschäftlich auszurichten. Kommerzialisieren heißt Geld aus einer Tätigkeit ziehen und dabei die Geschäfts- und Lebenswelt diesem Gewinnstreben unterordnen. Als Kommerzialisierung oder Ökonomismus wird wirtschaftliches Handeln bezeichnet, das auf Gewinnmaximierung ausgerichtet ist und dabei auch Werte, Dinge und Lebensbereiche einschließt, die nicht zum Kernbereich der Wirtschaft gehören. Profitorientiertes Denken und Handeln wird in der Wirtschaft als Norm sozial akzeptiert, die exklusive Orientierung am Gewinn verliert aber dann an Legitimation und Akzeptanz, sobald der traditionelle Wirtschaftsbereich verlassen wird. Dies trifft auch für die Medienwirtschaft zu, die nicht ausschließlich als privates Geschäft, sondern auch als gesellschaftliche Institution betrachtet wird, die meritorische Leistungen für andere Institutionen erbringt bzw. erbringen sollte. Diese Sichtweise scheint sich zu verändern.

Was versteht man aus einer kommunikationswissenschaftlich ausgerichteten Perspektive unter Kommerzialisierung oder Ökonomisierung? Jarren versteht unter Ökonomisierung ganz allgemein „die Ausweitung des ökonomischen Systems auf Felder, die vorher anderen Systemimperativen unterlagen“ (Jarren 1998, S. 78), während Heinrich (vgl. Beitrag in diesem Heft) Ökonomisierung als „die Zunahme monetärer und egoistischer Elemente in der Nutzenfunktion und eine zunehmend strikere Anwendung des Nutzenmaximierungspostulates“ ansieht. Angesprochen wird damit die Beobachtung, dass Printmedien, Radio und Fernsehen traditionell in Europa primär den Systemen Politik und Kultur und erst nachrangig dem System Wirtschaft zugeordnet wurden. Dieser im Vergleich zu den USA offensichtliche Unterschied bei der Institutionalisierung der Medien hat unter anderem zur Folge, dass der Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsprozess von der amerikanischen Kommunikationswissenschaft in ungleich geringerem Masse als „Systemproblem“ wahrgenommen wurde und wird.

Der langsame Wechsel der Systemzugehörigkeit eines Teilbereichs der Medien, nämlich des Rundfunks, von der Kultur zur Wirtschaft kann als eine Art strukturelle Ökonomisierung bezeichnet werden. Die Etablierung „dualer Rundfunkstrukturen“ führt zu einer derartigen Veränderung. Mit dem Rückzug des Staates aus Infrastrukturbereichen (Verkehr wie eben auch Post oder Telekommunikation) und mit dem Abbau staatlicher Regulierung und Kontrolle zugunsten von Märkten als Koordinationsformen wird die wachsende Relevanz der Wirtschaft in der gesamten Medienbranche noch gefördert. So zählt Kiefer unter dem Oberbegriff Ökonomisierung eine Reihe von entsprechenden Trends bei der Entwicklung öffentlicher Kommunikationsformen und Medien auf: Deregulierung und Privatisierung, Kommerzialisierung, Internationalisierung und Globalisierung (vgl. Kiefer 2001, S. 19). Dabei sollen diese Stichworte die wachsende Ökonomisierung der gesamten Mediensysteme im Sinne ihrer Unterstellung unter Kriterien ökonomischer Rentabilität und veränderter politischer Gestaltungsziele signalisieren. Saxer behauptet ähnliches, bezeichnet diesen komplexen Zusammenhang aber als Kommerzialisierung: „Als Kommerzialisierung von Medien wird die Verstärkung ökonomischer Einflüsse, in erster Linie desjenigen der Werbewirtschaft, auf die Strukturen und Funktionen von Mediensystemen und deren Konsequenzen für die Medienproduktion, die Medienmitarbeiter, die Prozesse von Medienkommunikation und deren Rezipienten sowie allgemein in kultureller, wirtschaftlicher, politischer und sozialer Hinsicht bezeichnet“ (Saxer 1998, S. 10).

Mit den Begriffen Ökonomisierung wie auch Kommerzialisierung wird zum Ausdruck gebracht, dass ökonomische Prinzipien und Handlungsrationitäten einen wachsenden Einfluss bei der Institutionalisierung, Diversifizierung, Produktion und Konsumption von Medien bzw. deren Inhalten haben. Kommerzialisierung kann als Entmeritorisierung von Medienleistungen, als das „Zurückdrängen der gesellschaftlich erwünschten meritorischen zugunsten der auf Märkten verkäuflichen und einzelwirtschaftlich rentablen Angebote“ (Kiefer 2001, S. 22) aufgefasst werden. Während Saxer lediglich von einer Verstärkung ökonomischer Einflüsse unter dem Druck der Werbewirtschaft spricht und Kiefer die Metamorphose vom Eigennutz zum Gemeinwohl im Medienbereich in Frage stellt, geht Altmeppen weiter, indem er auch im Bereich der Medien eine Art Allgegenwart und Dominanz der Wirtschaft ausmacht. Dementsprechend versteht er Kommerzialisierung umfassender, nämlich als einen übergreifenden sozialen Prozess, „bei dem zunehmend die ökonomischen Regeln kapitalistischer Gesellschaften gelten und bei dem soziales Handeln weitgehend von ökonomischen Kalkülen geprägt wird“ (Altmeppen 1996, S. 257).

Kommerzialisierung als sozio-ökonomischer Prozess wird in anderer theoretischer Sichtweise lediglich als eine aktuelle Steigerung der produktiven und allokativen Effizienz der Medienunternehmen betrachtet. Für Knoche hingegen geht es um eine weitere historische Phase der fortschreitenden „Kapitalisierung“ der Medienindustrie, um eine radikale Unterordnung des gesamten Mediensystems unter die allgemeinen Kapitalverwertungsbedingungen, die mit den Stichworten Profitmaximierung, Konkurrenz, Akkumulations- und Konzentrationszwang beschrieben werden können (vgl. den Beitrag von Knoche in diesem Heft). Begriffe, Sichtweisen und Definitionen variieren je nach theoretischem Ausgangspunkt und je nach dem Verständnis von öffentlicher Kommunikation.

Während die Publizistik- und Kommunikationswissenschaft das spannungsgeladene Verhältnis von privatwirtschaftlicher Institutionalisierung und den in sich widersprüchlichen gesellschaftlichen Aufgaben aktueller, publizistischer Medien schon früh erkannt hat und debattiert, konzentriert sich die wirtschaftswissenschaftliche Perspektive auf den unternehmerischen Alltag der Medienindustrie. Der ökonomische Wettbewerb, das Streben nach Gewinn, nach Steigerung von Marktanteilen und Umsätzen dominiert das medienunternehmerische Handeln und die betriebswirtschaftliche Perspektive. „Die Bewertung der Marktergebnisse erfolgt nach der grundlegenden Norm der Ökonomie, dem individuellen ökonomischen Nutzen, gleich bedeutend mit individueller ökonomischer Wohlfahrt. (...) In diesem Sinne glaubt die Ökonomie, dass der Markt nicht nur den individuellen Nutzen maximiert, sondern auch ein Gemeinwohl generiert, eine Vorstellung, die nachhaltig bereits von Adam Smith entwickelt worden ist“ (Heinrich 1999, 23). Mit anderen Worten: Die Wirtschaftswissenschaft betrachtet Ökonomisierungs- oder Kommerzialisierungsprozesse deshalb als selbstverständlich, weil es der Ökonomie im Grundsatz darum geht, Mittel und Wege aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre allokativen und produktiven Effizienz steigern können. Auch für Kiefer bedeutet Kommerzialisierung zunächst einmal nur ein die Geschäftsinteressen wahrnehmendes Handeln, „also selbstverständliche Kaufmannspflicht, wenn man nicht in Konkurs gehen will“ (Kiefer 2001, S. 21). Diese Sichtweise hat zur Folge, dass Kommerzialisierung und Ökonomisierung zu keinem Schlüsselbegriff in der Wirtschaftswissenschaft werden konnten. Der Begriff taucht weder in Handbüchern noch in einschlägigen Lexika auf. In der zweibändigen „Medienökonomie“ von Jürgen Heinrich sucht man das Stichwort Kommerzialisierung vergeblich und bei Kiefer kommt der Begriff nur in der Einleitung vor.

Ebenso uneinheitlich präsentiert sich die betriebswirtschaftliche Perspektive zu diesem Phänomen. Während Karmasin/Winter (vgl. Beitrag in diesem Heft) die Kommerzialisierung als Folge von Digitalisierung und Konvergenz als globales Phänomen betrachten, das von außen in die traditionelle Medienwirtschaft hereingebracht worden ist, bezeichnet Trappel mit Kommerzialisierung die „betriebswirtschaftliche Tatsache, dass ein immer größerer Erlösanteil auf indirektem Weg erzielt wird“ (Trappel in diesem Heft). Fazit: Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sichtweise ergibt sich in der Regel keine Problematisierung der Kommerzialisierung, während sich aus publizistikwissenschaftlicher Perspektive eine intensive Beschäftigung aufdrängt.

Aus der publizistikwissenschaftlichen Perspektive wird Kommerzialisierung eher problematisiert, da von einem tendenziellen Widerspruch zwischen funktionaler Autonomie und wirtschaftlicher Abhängigkeit ausgegangen wird (vgl. Altmeppen 2000). Grund für das Spannungsfeld sind die doppelten Erwartungen, die an die Medien geknüpft sind, nämlich „einerseits ökonomische Gewinnerwartungen der Medienunternehmen und andererseits publizistische Leistungserwartungen der Gesellschaft“ (Alt-

meppen 2000, 225). Mit der Institutionalisierung der Medien als wirtschaftsliberale und unternehmerische Gegenposition zum absolutistischen Herrschafts- und Kontrollstaat im 19. Jahrhundert hat sich jede moderne Demokratie diesen Grundwiderspruch eingehandelt: Inwieweit untergräbt das wirtschaftsliberale Modell freier Massenmedien die eigenen Ideale, wenn der Zugang zu Presse, Radio und Fernsehen durch politische und wirtschaftliche Macht sowie durch Eigentumsrechte derart eingeschränkt wird, dass oligopolistische Märkte und die Vermachtung der Öffentlichkeit zu den regelhaften Strukturmerkmalen moderner Demokratien und Medienlandschaften gehören. Die Spannung zwischen der Befriedigung kommerzieller Interessen und der Erfüllung von Aufgaben und Leistungen für demokratische Entscheidungsprozesse bzw. die gesellschaftliche Selbstverständigung kann folglich als der zentrale Ausgangspunkt für die publizistik- und sozialwissenschaftliche Theoriebildung ökonomischer Bedingungen von Medien und öffentlicher Kommunikation bzw. medienökonomischer Theoriebildung betrachtet werden.

## **2. Zur Reflexion der Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsproblematik in der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft**

In diesem Abschnitt geht es darum, im Rahmen der Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsdebatte relevante theoretische Zugänge knapp zu inventarisieren und deren Vor- und Nachteile anzusprechen. Dabei werden systemtheoretische, politökonomische, kritische sowie organisations- bzw. betriebswirtschaftliche Zugänge unterschieden.

### *2.1 Die systemtheoretische Betrachtungsweise*

In der deutschsprachigen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft dominiert seit Anfang der 80er Jahre die Systemtheorie. Besonders die Luhmann'sche Systemtheorie entwickelte sich zur dominanten Denkschule. Die Attraktivität dieses Ansatzes liegt nicht zuletzt darin, dass sie Publizistik bzw. den Journalismus als eigenständiges Funktionssystem der Gesellschaft betrachtet. Böseartig formuliert kann man sagen, Luhmann schmeichelt dem Fach, indem er das disziplinäre Erkenntnisobjekt Publizistik zu einem autonomen System macht. Dabei beruht die in diesem Ansatz behauptete Autonomie der Publizistik auf ihrer spezifischen problemlösenden Funktion, ihrer exklusiven Zuständigkeit, ihrer selbstreferenziellen Operationsweise und der Entwicklung eines eigenen Steuerungsmediums. Als Steuerungsmedium für die Publizistik gilt Publizität; Themen werden nach dem Code „veröffentlicht/nicht veröffentlicht“ bewertet. Folglich ist eine Kommerzialisierung der Publizistik gar nicht möglich bzw. nicht vorgesehen, denn die operativen Codes der Wirtschaft – Geld zahlen/nicht Geld zahlen – können wegen des Prinzips der Gleichrangigkeit und des jeweils eigenständigen, nicht übertragbaren Codes im System Publizistik gar keine Wirkung erzielen – höchstens einige Irritationen auslösen. Wenn der Nachweis der Kommerzialisierung von Publizistik trotzdem gelingt, so ist das System Publizistik bzw. dessen Autonomie in hohem Maße gefährdet, da es von der Wirtschaft stark moduliert wird (vgl. Grothe/Schulz 1994). Systemtheoretische Ansätze leisten relativ wenig zur Beschreibung und zur Erklärung von Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsprozessen (vgl. Beitrag Siegert in diesem Heft), auch weil sie den Systemcharakter von Publizistik noch nicht hinreichend theoretisch begründet haben.

## 2.2 Die politökonomische Betrachtungsweise

Im Unterschied zur Systemtheorie ist die politische Ökonomie der Kommunikation schon immer davon ausgegangen, dass bei der Medienproduktion erwerbswirtschaftliche Kriterien eine zentrale Rolle spielen. Die politische Ökonomie der Kommunikation analysiert, wie ein Mediensystem mit seinen Inhalten auf die bestehenden Gesellschaftsstrukturen einwirkt und wie es die politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Beziehungen zwischen den mächtigen gesellschaftlichen Akteuren beeinflusst. Dabei werden Abhängigkeiten zwischen Eigentums- und Produktionsverhältnissen behauptet. Übereinstimmend wird dabei festgestellt, dass wenige, global und international agierende Medien-, Unterhaltungs- und Dienstleistungskonzerne aus Nordamerika und Europa die Qualität der Industrialisierung und Kommerzialisierung der Medienproduktion auf regionaler und nationaler Ebene maßgeblich strukturieren sowie gleichzeitig die Entstehung einer globalen kapitalistischen Netzwerkgesellschaft modellieren (vgl. bspw. Castells 1996). Besonders die Markt- und Machtkonzentration in der Medienindustrie, deren Abhängigkeit bezüglich Kapitalverwertung von anderen Schlüsselindustrien sowie das wachsende Profitstreben der Kapitaleigner durch Privatisierung (so die Gründung von Aktiengesellschaften) werden als Ursachen einer zunehmenden Entdemokratisierung von Gesellschaft betrachtet. Für die publizistischen, politischen und kulturellen Leistungsdefizite werden die zunehmende Kommerzialisierung von Medien, Kultur und Politik sowie die stark unter ökonomischen Prämissen sich vollziehende Ordnungspolitik bis zur selbstinszenierten (Selbst-)Regulierung unter streng marktwirtschaftlichen Prämissen verantwortlich gemacht. Die damit verbundene Medien- und Systemkritik umfasst mindestens folgende Elemente:

- Kommerzielle Medien handeln – so diese theoretische Lesart – in der Regel strukturkonservativ, d. h. kapital- und gesellschaftsverträglich, indem sie hohe unternehmerische Gewinne erzielen, ein allgemeines Konsumklima schaffen sowie permanent konkrete Kaufanreize für Konsumgüter und Dienstleistungen ermöglichen, die herrschenden gesellschaftlichen Institutionalierungs- und Organisationsprinzipien legitimieren und gleichzeitig den regenerativen Bedürfnissen der Endverbraucher nachzukommen versuchen.
- Öffentliche Kommunikation, d. h. die publizistisch-politischen Interessen gesellschaftlicher Gruppen und die aufklärerischen Bedürfnisse der Bevölkerung werden systematisch der Nachfrage der werbetreibenden Wirtschaft und den privaten Interessen der Kapitaleigner untergeordnet. Aus Gründen der Kapitalverwertung und Rentabilität setzen sich ständig Konzentrationsprozesse fort, die den publizistischen Wettbewerb und die Medienvielfalt verringern und die Demokratie insgesamt gefährden.
- Bedingt durch Gewerbefreiheit, Marktwirtschaft und indirekter Finanzierung sind herrschende wirtschaftliche und politische Machtgruppen sowie die führenden Medienunternehmen in der Lage, ihre wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Interessen fallweise auch publizistisch durchzusetzen – beispielsweise durch entsprechenden Konzern-, Marketing- und Gefälligkeitsjournalismus.

Mit einer solchen Analyse ist es der politischen Ökonomie zwar gelungen, gewisse Mängel der traditionellen Wirtschaftswissenschaft zu überwinden – vor allem durch Hinweise auf Faktoren wie Macht und Herrschaft in ökonomischen Beziehungen und durch empirische Belege zum Marktversagen – und das gegenseitige Interventionspotenzial von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat zu analysieren. Überzeugend wird die Analyse allerdings erst, wenn es gelingt, den empirischen Zusammenhang zwischen den wirt-

schaftlichen Produktionsbedingungen und den publizistischen Leistungen herzustellen. Immerhin steht mit einem konsequent auf die Publizistik ausgerichteten industrieökonomischen „Structure-Conduct-Performance“-Modell (vgl. McQuail 1992, S. 87) ein Instrument zur Verfügung, das forschungsleitend umgesetzt werden kann (vgl. van Cuijlenberg 2000).

### 2.3 Die „kritische“ Betrachtungsweise

Mit dem Aufkommen und in der Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen Folgen kommerzieller Massenmedien, die in den USA am konsequentesten marktmäßig etabliert wurden, entwickelte sich eine materialistische Medien- und Rundfunktheorie. Vor allem Max Horkheimer und Theodor Adorno stellten schon vor, während und nach dem Zweiten Weltkrieg die ökonomische Abhängigkeit der kapitalistischen Kulturindustrie (Film, Radio, Fernsehen) in den Vordergrund und machten auf den Warencharakter der kulturellen Produkte sowie auf die Verschmelzung der Publizistik mit der Werbung aufmerksam. Die kritische Theorie erfasst die Kommerzialisierungsprozesse der Kulturindustrien allerdings auf eindimensionale Weise. Für die beiden Soziologen Adorno und Horkheimer handelt die Kulturindustrie ausschließlich kapital- und gesellschaftsverträglich, indem sie hohe unternehmerische Gewinne erzielt, permanent konkrete Kaufanreize für Konsumgüter ermöglicht, die herrschenden gesellschaftlichen Prinzipien und Strukturen legitimiert und gleichzeitig den regenerativen Bedürfnissen der Endverbraucher vordergründig nachkommt. Die Kulturindustrie steht für das Gegenteil von Aufklärung und Befreiung und verhindert systematisch die Bildung autonomer, bewusst urteilender Individuen, da sie aggressiv, totalitär und manipulativ wirkt (vgl. Adorno 1963). Die mit der „Kritischen Theorie“ verbundenen Ansätze weisen, so bezüglich des Manipulationsverdachts, allerdings empirische Schwächen auf.

### 2.4 Die organisationswissenschaftliche Betrachtungsweise

Aller Organisiertheit moderner Gesellschaften zum Trotz finden sich in der traditionellen Publizistik- und Kommunikationswissenschaft bislang nur wenige Arbeiten, die organisatorische Aspekte von öffentlicher Kommunikation thematisieren (vgl. Theis-Berglmaier 1999, 2000). Die ausgeprägte Konzentration auf das individuelle Kommunikatorhandeln – meist in der journalistischen Berufsrolle – verhindert die Herausarbeitung des Konfliktpotenzials und der Widersprüche zwischen professionellen Bedürfnissen und betrieblichen Interessen. Einen ersten Schritt zur verstärkten Fokussierung der Meso-Ebene kann durch organisationswissenschaftliche Betrachtungsweisen erfolgen, die die marktabhängige Produktionsweise journalistischer Organisationen erfassen. Nach Braczyk begeben sich alle beteiligten Akteure bzw. Organisationen über „distinkte Modi der Handlungskoordination wie Markt, Hierarchie, Netzwerke und Professionen“ in eine Verhandlungszone (Braczyk 1997, S. 558). In diesen Aushandlungsprozessen zwischen Journalismus, Medien und Markt spielen nach Altmeppen ökonomische Faktoren eine bedeutende, zuweilen auch dominierende Rolle: „Ökonomischer Einfluss auf den Journalismus ist aufgrund seiner Geldabhängigkeit (jährlich auszuhandelnde Etats) stets gegenwärtig“ (Altmeppen 2000, S. 228). Das Bild vom Aushandlungsprozess, der eben gerade nicht in idyllischen Wechselstuben (Tausch Geld gegen Geld) stattfindet, erfasst zwar eine Reihe von Ökonomisierungsprozessen, verschleiert aber die Machtungleichgewichte der Verhandlungspartner und die generelle Subordination von Redaktionen in – oft hochkomplexen – Medienorganisationen.

In der stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten Organisationswissenschaft auf der einen Seite und in den aufkommenden Medienmanagementperspektiven (vgl. Karmasin/Winter 2000) auf der anderen werden die Zusammenhänge gesamtgesellschaftlicher Ökonomisierung und unternehmerischer Kommerzialisierung – so eine Differenzierung in Anlehnung an Winter/Karmasin (vgl. Beitrag in diesem Heft) – voneinander abgetrennt und damit werden die außerbetrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse ausgeklammert. Darüber hinaus verschwindet auch die innerbetriebliche Konfliktivität ökonomischer, publizistischer und gesamtgesellschaftlicher Zielsetzungen aus dem Blickfeld, wie das Fazit von Maier zur Ökonomisierung der Medienwirtschaft deutlich macht: „Unter veränderten Wettbewerbsbedingungen und dem Druck nationaler und internationaler Kapitalstrategien treten ökonomische Begriffe wie Rentabilität, Gewinn, Kundenanteile, Marktanteile, Marktbeherrschung und Shareholder Value in den Vordergrund. Diskussionen zur Bedeutung der Medien als Kulturgüter scheinen dabei zunehmend zu verblassen“ (Maier 2000, S. 66). Auch wenn dieser Eindruck zutreffend sein sollte, kann es im Kontext öffentlicher Kommunikation nicht darum gehen, die „Wertschöpfungskette“ zum zentralen Paradigma im Rahmen organisationswissenschaftlicher Analysen zu erheben, weil dadurch die gesellschaftliche Bedingtheit betrieblicher Organisationsformen und Strategien weiterhin unterkomplex berücksichtigt wird (vgl. Bruch 1997). Zudem sind weitere Organisationen, so aus der Politik, Werbe- oder Media-Wirtschaft, Unternehmer- und Arbeitgeberorganisationen sowie international agierende Organisationen wie GATT oder WTO zu berücksichtigen, denn sie wirken als Akteure durch Entscheidungen auf die Institutionalisierungs- und Entwicklungsprozesse im Mediensektor ein (vgl. dazu Jarren 2001).

### 3. Ursachen, Formen und Folgen von Kommerzialisierung

Geht man von einer zunehmenden Subordination publizistischer Zielsetzungen unter ökonomischen Kriterien aus, so nehmen folglich die strukturellen Spannungen zwischen dem wirtschaftlichen und dem publizistischen Wettbewerb zu, da die Maximierung von Umsatz, Gewinn und Marktanteilen nicht notwendigerweise eine Optimierung von publizistischer Vielfalt und publizistischer Qualität zur Folge hat. Die verstärkte Ausrichtung auf Werbung, Sponsoring, Product Placement, Merchandising vor allem beim Medium Fernsehen und dem elektronischen Handel als Einnahmequellen („Home-Shopping“) sowie die zunehmende Dominanz betriebswirtschaftlicher Strategien und Handlungsmuster zeigen sich im Redaktionsmanagement, das eine konsequente Ausrichtung auf die Auftraggeber fördert. Die logische Folge betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns manifestiert sich in der Aussage des Geschäftsführers der Holtzbrinck Verlagsgruppe Michael Grabner: „Unter den heutigen Gegebenheiten stelle ich mir unter einem tüchtigen und verantwortungsbewussten Journalisten jemand vor, der sich als ein unternehmerisch denkender Journalist versteht und der den betriebswirtschaftlichen Fragen nicht ausweicht. Liefere ich genügend Information, Wissen, Unterhaltung, die zu einer Kaufentscheidung führen? Welchen Nutzen stiftet ich mit meiner Leistung? Stimmt die Relation zwischen Mitteleinsatz des Mediums und dem Nutzen für den Leser? Bedienen wir mit unserem Angebot die breiteste mögliche Leser-/Nutzerschaft des jeweiligen Mediums? Diese Fragen sollte sich jeder Journalist jeden Tag und bei jedem Artikel neu stellen“ (Grabner 2000, S. 163). Mit Modellen des Redaktions- oder Medienmanagements schleicht sich auch ein neues publizistisches Grundverständnis ein, wenngleich dieses ambivalent zu beurteilen ist – ähnlich wie bei der Medienforschung (vgl. Siegart 1993). Empirische Publikumsforschung kann einer-

seits zur Optimierung von publizistischen Produkten genutzt werden. Andererseits aber können Befunde aus der empirischen Forschung eben auch zur Erbringung von Anpassungsleistungen an „Marktwünsche“ herangezogen werden. Marr et al. beispielsweise argumentieren, dass der Journalismus nur dann in der Lage sei, den durch Kommerzialisierung vorangetriebenen Umbruch aktiv mitzugestalten, wenn in den Redaktionen auch betriebswirtschaftliche Fähigkeiten und Managementfähigkeiten systematisch ausgebildet werden (vgl. Marr et al. 2001, S. 269). Die Frage bleibt offen, in welcher Weise und mit welchen Zielsetzungen die von der Geschäftsleitung eingesetzten Redaktionsmanager ihre aktive Mitgestaltung wahrnehmen (können). Die Ambivalenz des mit Medien- oder Redaktionsmanagement betriebenen Vorgehens sollte deutlicher gesehen und reflektiert werden.

Die zunehmende Unterstellung des gesamten Mediensystems unter eine wirtschaftliche Betrachtungsweise manifestiert sich am stärksten auf der Ebene der Medienorganisation, konkret bei den journalistischen Produktionsverhältnissen und bei den vorbereiteten publizistischen Inhalten: das strategische Handeln des Medienmanagements, wachsende Bedeutung der Werbefinanzierung, auf Gewinnmaximierung angelegtes Kostenmanagement (Kostenbewusstsein/Spardruck auch in der Redaktion, u. a. im Rahmen der Strategie der Kostenführerschaft), Contentproduktion gemäß betriebswirtschaftlichen Kriterien, redaktionelles Marketing zur Optimierung der Kundenorientierung (Schaffung und Befriedigung bestimmter Bedürfnisse bei ausgewählten Publika), Redaktionsmanagement zur Optimierung der redaktionellen Abläufe, verstärkter Einbe-

*Abb. 1: Ausgewählte Ursachen von Kommerzialisierungsprozessen*

*in der Gesamtgesellschaft:*

- Informations-, Wissens- oder Netzwerkgesellschaft als Nährboden für den digitalen Netzwerkkapitalismus als neue Stufe des Kapitalismus: Wissen wird zur kommerziell wichtigsten Ressource.
- Deregulierte, globale Markt- und Wirtschaftsordnungen.
- Das Leitbild der nationalen Wirtschaftspolitik wandelt sich: Der Markt als dominantes Steuerungsinstrument.
- Ökonomismus setzt sich in der Gesamtgesellschaft durch: Das Denken und Handeln gemäß ökonomischer Rationalität setzt sich auch außerhalb der Wirtschaft durch.

*in der Medienindustrie:*

- Profitstreben in den Medienunternehmen wächst (Shareholder Value).
- Vielfältige Konvergenzprozesse: Wettbewerb wird härter, weil branchenfremde Händler gegen traditionelle Verleger antreten.
- Vielfältige Konzentrationsprozesse: Größe macht größer.
- Liberalisierung der Medienbranche: Privatisierung von Medienbranchen und -unternehmen.
- Wachstumsstrategien: Die Digitalisierung von Text, Ton, Video, Musik und Daten schafft neue Märkte, Produkte und ausschließlich kommerziell ausgerichtete Plattformen.

*in den Unternehmen:*

- Der elektronische Handel stellt ein neues Business-Modell dar.

zug von Publikums- und Werbeträgerforschung. Kurz: Die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen insgesamt scheinen immer stärker das journalistische Handeln von Redaktionen und einzelnen Medienschaffenden zu strukturieren.

In einer Befragung von über 500 österreichischen Journalisten wird von drei Vierteln der Befragten das Überleben am Markt als vordringliches Ziel betrachtet, und über 40 Prozent sagen aus, sie würden alles daran setzen, um unter Konkurrenzbedingungen „den Medienkrieg zu gewinnen“ (Weber 2000, S. 142). Bei der Verfolgung wirtschaftlicher Zielsetzungen kommt es scheinbar zu regelmäßigen „Übergriffen“ auf die Redaktion: Immerhin zwei Drittel der Befragten berichten von unregelmäßig bis regelmäßig auftretenden Interessenkonflikten zwischen Anzeigenabteilung und Redaktion im Berufsalltag (vgl. Weber 2000, S. 149). Rückblickend stellen 83 Prozent der befragten Journalisten fest, dass der organisationsinterne, direkte oder indirekte Einfluss von Management und Marketing, von Anzeigen- und Werbeabteilung in den vergangenen fünf Jahren zugenommen hat.

Auch von außerhalb besteht Abhängigkeit und Druck: 23 Prozent der befragten Journalisten berichten von einem starken bis sehr starken Einfluss der Werbewirtschaft auf die journalistische Arbeit (vgl. Weber 2000, S. 150). Wer Anzeigen schaltet, erhält in einzelnen Mediengattungen nicht nur den Zugang zu möglichst kaufkräftigen Zielgruppen, sondern auch zusätzlich redaktionellen Raum für PR-Veröffentlichungen, was eine Zunahme der nicht deklarierten PR-Strecken auf Kosten redaktioneller Leistungen zur Folge hat. Nur 10 Prozent der Befragten in dieser aktuellen Studie widersprechen einer solchen Praxis und sind der Meinung, dass der Journalismus insgesamt autonomer geworden sei (vgl. Weber 2000, S. 162). Auch die Medienschaffenden scheinen – allen berufsideologisch bedingten Verdrängungstendenzen zum Trotz – die zunehmende Entgrenzung von Redaktion, Marketing und Werbeabteilung wahrzunehmen.

Befunde zur redaktionellen Struktur und zu den Arbeitsbedingungen beispielsweise beim privaten Hörfunk in Deutschland bestätigen den Trend: Altmeppen/Donges/Engels (1999) sprechen in ihrer Studie deshalb von einer „Transformation im Journalismus“.

Es besteht die Gefahr, dass Leistungsanforderungen und Leistungsbewertungssysteme im Journalismus zum Tragen kommen, die in erster Linie wirtschaftliche und erst in zweiter Linie publizistische Ziele anvisieren. Gewinnmargen oder Auflagezahlen kursieren immer weniger nur ausschließlich in der Geschäftsleitung, sondern auch Chefredaktion/Ressortleitung werden in solche Zielsetzungen eingebunden. Auch die „Verarbeitung“ von immer weiteren Daten zur Publikumsforschung bei der täglichen Redaktionsarbeit wird nur noch aktuell, aber nicht mehr prinzipiell problematisiert, sondern im Gegenteil als Ausdruck von Professionalität bewertet. 70 Prozent der Medienschaffenden in der Schweiz sind der Meinung, die Publikums- und Leserschaftsforschung würde für die redaktionelle Arbeit wichtige Informationen liefern. Dabei wäre zusätzlich zu berücksichtigen, dass die Leserschaftsforschung in erster Linie für die werbetreibende Wirtschaft und nicht für die Redaktion vorangetrieben wird, um die Wettbewerbsfähigkeit als Werbemedium, die Attraktivität für Anzeigenkunden zu dokumentieren (vgl. Marr et. al. 2001).

In der jüngsten Journalistenbefragung in der Schweiz ist es für 21 Prozent aller Medienschaffenden wichtig, in der Rolle als Vermarkter ein nachgefragtes Produkt möglichst Gewinn bringend abzusetzen und für jeden siebten der fast 2000 befragten Journalisten ist es wichtig, in der Rolle als Zielgruppenverkäufer ein günstiges Werbeumfeld zu schaffen (vgl. Marr et. al. 2001, S. 124). Der Marketing- oder Werbeumfeldjournalismus scheint für jeden fünften Medienschaffenden ein anzustrebendes Ideal im Berufs-

Abb. 2: Formen und Folgen der Kommerzialisierung bei offline-Medien

<b>Formen auf redaktioneller und individueller Ebene</b>	<b>Folgen für Journalismus, Öffentlichkeit, Demokratie und Gesellschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• strategisches Handeln des Unternehmens schlägt auf Redaktion durch</li><li>• gewinnmaximierendes Kostenmanagement wirkt sich im redaktionellen Handeln aus</li><li>• Redaktionsmanagement wird gepflegt</li><li>• redaktionelles Marketing wird systematisch betrieben</li><li>• unternehmerische Verantwortung wird auf allen Stufen in der Redaktion wahrgenommen</li><li>• Marketing- und Werbeabteilung beeinflussen den redaktionellen Alltag</li><li>• Zielgruppen-, Marketing- und Werbefeldjournalismus setzen sich redaktionsintern durch</li><li>• PR- und Gefälligkeitsjournalismus werden gefordert und fallweise umgesetzt</li><li>• Konzernjournalismus wird bei Bedarf geleistet</li><li>• Kooperation bzw. Konflikte zwischen Redaktion und Geschäftsführung werden gepflegt und ausgetragen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Dominanz des Kostenwettbewerbs marginalisiert den publizistischen Qualitätswettbewerb</li><li>• anstelle des innovativen Qualitätswettbewerbs dominiert der imitative Wettbewerb</li><li>• die kulturelle und demokratiepolitische Bedeutung von Medien gerät bei der redaktionellen Alltagsarbeit in den Hintergrund</li><li>• bezüglich publizistischer Zielsetzungen treten vermehrt redaktionelle Autonomie- und publizistische Qualitätsverluste auf</li><li>• genereller und spezifischer Abbau von journalistischen Kernaufgaben zugunsten von integrierenden Marketingstrategien und -aktivitäten</li><li>• Wandel der Kernkompetenzen: von der Recherche/Selektion zu Unterhaltung/Handel und Verkauf</li><li>• vom Sachziel zum Formalziel: Information, Aufklärung und Vielfalt als meritorisches, gesellschaftlich wertvolles Gut wird dem Wirtschaftlichkeitsprinzip und dem Gewinnstreben systematisch untergeordnet.</li></ul>

alltag zu sein, auch wenn die Interessen der anvisierten Zielgruppe womöglich viel schwieriger zu identifizieren und publizistisch zu berücksichtigen sind als diejenigen der werbetreibenden Wirtschaft (vgl. Heinrich 1996, S. 178).

Es besteht die Gefahr, dass sich das Kerngeschäft der Medienindustrie auf die systematische Vermarktung von Erlebnissen und Erfahrungen (entertainment- and experience-economy) konzentriert. Publizistische Produkte und Leistungen werden für bestimmte Interessen (Werbung, Sponsoring) und/oder für bestimmte soziale Gruppen produziert. Der Übergang von der Produktorientierung zur Marketingperspektive ist ein für die Publizistik folgenreicher Prozess. Rifkin (2000) weist auf diesen Wechsel hin, eine Veränderung, bei der elektronische Kommunikationsnetze als „Vertriebskanäle“ wie auch die neuen Informationsbroker eine große Rolle spielen. Um im Online-Business Fuß fassen zu können, müssen die traditionellen Verlage allerdings ein neues Selbstverständnis finden. Es wird ihnen geraten, ihr bisheriges, primär journalistisch-kulturell

*Abb. 3: Ausgewählte Folgen der Kommerzialisierung vor dem Hintergrund von Online-Aktivitäten*

- Konvergenz von E-Commerce und Online-Publizistik, von Marketing und Publizistik, von Werbung / PR und Publizistik
- Online-Medien messen ihre Erfolge und Erfolgsziele an denjenigen der neuen Ökonomie
- Dienstleistungen und Produkte sind vorwiegend Plattformen für Werbung und elektronischen Handel
- Wachsende Ansprüche mit der Zunahme und Komplexität der online angebotenen Dienstleistungen
- Die Online-Welt führt vom Primat der Aufklärung zum Primat des Verkaufens
- Verschiebung der Haupttätigkeit von der Recherche zur Selektion, von der Information zur Unterhaltung, von der Unterhaltung zum Erlebnis.

beziehungsweise erzieherisch geprägtes Selbstverständnis im Online-Business zu revidieren und durch ein Dienstleistungsverständnis zu ersetzen, das eher dem Wesen eines Brokers von Informationen und Dienstleistungen entspricht.

Dieses neue Geschäftsmodell, für E-Commerce-Lösungen propagiert, ist bspw. bereits im Multimediakonzern der Tribune Company (Chicago) umgesetzt. Das neuartige Betriebsmodell, das als Prototyp zu verstehen ist, kann als eine einzige „Informationsverarbeitungsmaschine“ bezeichnet werden. Die multimedial ausgebildeten Journalisten kennen keinen Redaktionsschluss. Sie verfassen am Morgen einen Artikel zu einem bestimmten Thema für eine Konzern-Webseite, treten am Mittag mit einem aktualisierten Thema im konzerneigenen Newssender auf und stellen schließlich am Nachmittag den entsprechenden Hintergrundartikel für die Konzernzeitung vom kommenden Tag fertig (vgl. Baumann 2000).

In den neuen Geschäftsmodellen werden die Grenzen zwischen Werbung und redaktionellen Inhalten durch den elektronischen Handel zunehmend fließend und redaktionelle Inhalte werden zum Marketinginstrument („Zusatznutzen“). Publizistische Inhalte sollen dem Verkaufszweck dienen. Auch das immer noch als anarchisch gepriesene Internet wandelt sich zum gezielten Marketing- und Verkaufsmedium (vgl. dazu den Beitrag von Trappel in diesem Heft).

#### **4. Kommerzialisierung – auch ein Ergebnis staatlicher Regulierungspolitik**

Zweifellos sind die mit Ökonomisierung oder Kommerzialisierung bezeichneten Phänomene auch das Ergebnis eines Wandels in der staatlichen Medienregulierung. Spätestens mit der Etablierung der so genannten „dualen Rundfunkordnung“ wurden ökonomische Zielsetzungen zum dominanteren Faktor in der gesamten Medienpolitik. Die Ergebnisse sind bekannt: Privater Rundfunk sollte, so das Versprechen maßgeblicher politischer Akteure in Deutschland, zur publizistischen Vielfalt beitragen und den publizistischen Wettbewerb fördern. Dass dieses Ziel erreicht sei, wird heute ernsthaft niemand behaupten. So zeigt die jüngst von den Landesmedienanstalten publizierte Programmstudie die Defizite im Bereich der politischen Kommunikation markant auf (vgl. Weiss/Trebbe 2000).

Mit der Dualisierung der Rundfunkordnung wurde bewusst die Marginalisierung des

öffentlichen Rundfunks betrieben und zugleich eine neue Wirtschaftsbranche etabliert, die durch die Lizenzierungspolitik zudem wettbewerbsfeindlich war und ist. Auch dieses Ergebnis ist bekannt: Die Konzentration ist im deutschen Privatfunk extrem, und das, obwohl der deutsche Markt aufgrund der Werbe- und Konsumentensituation weltweit als besonders leistungsstark bewertet wird. Zwei Unternehmen mit ihren „Senderfamilien“ dominieren den Markt, und im Bereich der Rechte an AV-Material gibt es keinen nennenswerten Wettbewerb mehr. Der Gesetzgeber hat es bislang versäumt, den Landesmedienanstalten und der „Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich“ (KEK) zur Schaffung marktwirtschaftlicher Bedingungen im Radio- und Fernsehsektor die nötigen Instrumente in die Hand zu geben (vgl. dazu Stock 1997). Die jüngst von der KEK (2000) festgestellte „fortschreitende Medienkonzentration“ (Titel des Berichts) ist noch nicht an ihrem Endpunkt angelangt, und ein Paradigmenwechsel in der zuständigen (Landes-)Politik ist auch nicht auszumachen. Politische Akteure haben damit Konzentrationsprozesse ermöglicht und im Rahmen ihrer so genannten „Standortpolitik“ auch systematisch gefördert. Damit wurden Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungsprozesse ausgelöst (und von politischer Seite in Kauf genommen), die sich auf die gesamte Branche auszuwirken beginnen.

Der Staat betätigt sich, das kann am deutschen wie auch dem britischen Beispiel gesehen werden, als „Wettbewerbsstaat“, indem er die örtlichen Kapitalverwertungsbedingungen optimiert und Standortvorteile schafft – und das mit nicht marktkonformen Mitteln wie Subventionen usw. Es sind vor allen die europäischen Wettbewerbsstaaten England und Deutschland, die in den vergangenen Jahren die wachsende Medienkonzentration nicht etwa gestoppt, sondern durch regulatorische Maßnahmen sogar verstärkt haben, um die Position der eigenen „Global Players“ durch Größenvorteile in den sich konvergierenden Märkten zu verbessern. Und da auch die EU im Kern nur über wirtschafts- (und nicht kultur-)politische Instrumente verfügt, hat sie diesen Prozess gefördert und nur partiell (so im Fall einzelner beabsichtigter Unternehmenszusammenschlüsse) behindert. Es ist erkennbar, dass sich die staatliche Rolle mehr und mehr auf eine Rahmenregulierung beschränkt, mit der aber – ausgerichtet an einem vermeintlichen nationalstaatlichen oder europäischen Wohl – nicht eine Stärkung der publizistischen Funktion der Medien beabsichtigt ist. Zudem ziehen sich die meisten europäischen Staaten auch aus der Infrastrukturpolitik zurück, was vielfältige neue Probleme bspw. bei der Regelung des Zugangs zu Netzen oder zu Anbietern (digitale Plattformen) aufwirft. Die Delegation dieser Aufgaben an neu geschaffene Institutionen (wie Landesmedienanstalten) macht deutlich, dass der Staat damit an Gestaltungsmöglichkeiten einbüßt.

Die neue Rolle des Wettbewerbsstaates oder des Regulierungsstaates geht also einher mit dem Wandel des Leitbildes in der Wirtschaftspolitik insgesamt. Wirtschaftlicher Wettbewerb wird auch in der Medienpolitik zum bevorzugten Instrument, sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene (vgl. Oreja 1998).

In den vergangenen Jahrzehnten hat der Trend in allen westeuropäischen Gesellschaften in Richtung auf Ökonomisierung und Kommerzialisierung aller Lebensbereiche zugenommen. Ökonomisierung und Kommerzialisierung im Medienbereich sind höchst folgenreiche Prozesse, die nicht allein die Medien, ihre Organisationsweise, den Journalismus und die Medieninhalte betreffen. Medien sind, zumal in der „Mediengesellschaft“, für die gesamtgesellschaftliche Selbstverständigung von zentraler Bedeutung. Die gesellschaftlichen Akteure wie die Bürger im demokratischen Staat sind auf bestimmte Vermittlungsleistungen und –qualitäten angewiesen. Der offene, chancengleiche Zugang zu den Medien ist für demokratische Prozesse von konstitutiver Bedeu-

tung. Um nur ein Beispiel abschließend aufzugreifen: Allein im Bereich der politischen Kommunikation zeigen sich unter kommerziellen Bedingungen Risiken. Wenn Parteien und andere gesellschaftliche Gruppen gezwungen sind, Medienleistungen zu kaufen oder für Vermittlungsleistungen zu bezahlen (Paid Media), so wirkt das auf die Chancengleichheit im demokratischen Prozess zurück. Jüngste Erfahrungen aus den USA, aus Italien oder aus Großbritannien weisen auf das Problem der Finanzierung von Wahlkämpfen und in der Folge auf das Problem der Finanzierung von Parteien hin. Ökonomisierungs- und Kommerzialisierungstendenzen im gesellschaftlichen Vermittlungssystem bleiben nicht ohne Folgen für demokratische Prozesse.

## Literatur

- Adorno, Theodor W. (1963): *Résumé über Kulturindustrie*. In: Claus Pias et al. (Hrsg.) (1999): *Kursbuch Medienkultur*. Stuttgart, S. 202 – 208.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (1996): *Publizistische und ökonomische Aspekte von Medienmärkten und Markthandeln*. In: Klaus Dieter Altmeppen (Hrsg.): *Ökonomie der Medien und des Mediensystems. Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung*. Opladen, S. 251 – 272.
- Altmeppen, Klaus-Dieter (2000): *Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit*. In: Löffelholz, Martin (Hrsg.): *Theorien des Journalismus*. Wiesbaden, S. 225 – 239.
- Altmeppen, Klaus-Dieter/Donges, Patrick/Engels, Kerstin (1999): *Transformation im Journalismus*. Berlin.
- Baumann, Marc (2000): *Wenn das Marketing die süffige Story ausheckt*. In: *Die Weltwoche*, Nr. 44 vom 2. Nov. 2000, S. 34.
- Braczyk, Hans-Jürgen (1997): *Organisation in industriesoziologischer Perspektive*. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, S. 530 – 575.
- Bruch, Michael (1997): *Betriebliche Organisationsform und gesellschaftliche Regulation*. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. Opladen, S. 181 – 210.
- Castells, Manuel (1996): *The Rise of the Network Society*. Padstow.
- Cuilenberg, Jan van (2000): *Media Diversity in a Competitive European Media Market*. Paper prepared for the European Science Foundation Program Changing Media Changing Europe, Il Ciocco, Italy, 24.- 27. August.
- Grabner, Michael (2000): *(Eigen-)Werbung im redaktionellen Teil? Synergy at work?* In: Ruß-Mohl, Stephan/Fengler, Susanne (Hrsg.): *Medien auf der Bühne der Medien*. Berlin, S. 160 – 168.
- Grothe, Thorsten/Schulz, Wolfgang (1994): *Steuerungsperspektiven auf das duale Rundfunksystem*. In: Holgersson, Silke/Jarren, Otfried/Schatz, Heribert (Hrsg.): *Dualer Rundfunk in Deutschland*. Münster.
- Heinrich, Jürgen (1996): *Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Mediensektor?* In: *Rundfunk und Fernsehen* 44 (2), S. 165 – 184.
- Heinrich, Jürgen (1999): *Medienökonomie. Band 2: Hörfunk und Fernsehen*. Opladen.
- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor, W. (1969): *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt.
- Jarren, Otfried (2001): *Medien als Organisationen – Medien als soziale Systeme*. In: Jarren, Otfried/Bonfadelli, Heinz (Hrsg.): *Einführung in die Publizistikwissenschaft*. Bern/Stuttgart/Wien (im Druck).
- Karmasin, Matthias/Winter, Carsten (2000): *Einleitung – Kontexte und Aufgabenfelder von Medienmanagement*. In: Matthias Karmasin/Carsten Winter (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 15 – 39.
- KEK – Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (2000): *Fortschreitende Medienkonzentration im Zeichen der Konvergenz*. Berlin.
- Kiefer, Marie Luise (2001): *Medienökonomik. Einführung in die ökonomische Theorie der Medien*. München/Wien.

- Marr, Mirko/Wyss, Vinzenz/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz (2001): Journalisten in der Schweiz. Eigenschaften, Einstellungen, Einflüsse. Konstanz.
- McQuail, Denis (1992) *Media Performance. Mass Communication and the Public Interest*. London.
- Maier, Matthias (2000): Medienmanagement als strategisches Management. In: Matthias Karmasin/Carsten Winter (Hrsg.): *Grundlagen des Medienmanagements*. München, S. 59 – 92.
- Oreja, Marcellino et al. (1998): *Das digitale Zeitalter: Europäische Audiovisuelle Politik*. Bericht der hochrangigen Gruppe für Audiovisuelle Politik. Europäische Kommission. Brüssel.
- Rifkin, Jeremy (2000): *Access. Das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt.
- Saxer, Ulrich (1998): Was heisst Kommerzialisierung. In: *Zoom K&M*, Nr. 11, Juli, S. 10 – 17.
- Siegert, Gabriele (1993): *Marktmacht Medienforschung*. München.
- Stock, Martin (1997): Medienpolitik auf neuen Wegen – weg vom Grundgesetz? Das duale Rundfunksystem nach der staatsvertraglichen Neuregelung. In: *Rundfunk und Fernsehen* 45 (2), S. 141 – 172.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (1999): Die Grundlagen der Organisationsforschung in der Medienwissenschaft. In: Leonhard, Joachim-Felix et al. (Hrsg.): *Medienwissenschaft. Ein Handbuch zur Entwicklung der Medien und Kommunikationsformen*. Berlin/New York, S. 70 – 82.
- Theis-Berglmair, Anna Maria (2000): Aufmerksamkeit und Geld, schenken und zahlen. In: *Publizistik*, 45 (3), S. 310 – 329.
- Weber, Stefan (2000): *Was steuert Journalismus? Ein System zwischen Selbstreferenz und Fremdsteuerung*. Konstanz.
- Weiss, Hans-Jürgen/Trebbe, Joachim (2000): *Fernsehen in Deutschland 1998–1999*. Berlin.