

# „Spotify für Journalismus“, „Verlagsplattform“ oder „Digitales Presse-Grosso“ – Drei Szenarien für eine anbieterübergreifende Journalismusplattform

Christian-Mathias Wellbrock<sup>1</sup>

## Abstract

Informationstechnologie ermöglicht die Ausbreitung digitaler Plattformen in vielen Wirtschaftszweigen, unter anderem auch in Medienbranchen wie Bewegtbild, Musik und Games. Im digitalen Journalismus steht diese Entwicklung noch aus. Dieser Beitrag diskutiert drei Szenarien einer anbieterübergreifenden, abonnementbasierten Journalismusplattform mit jeweils unterschiedlichen Betreibern: einem globalem Technologieunternehmen, eine Kooperation deutscher Verlage und eine öffentlich-rechtlich organisierte Alternative. Es wird argumentiert, dass insbesondere regionale Medienhäuser einen starken Anreiz haben, eine solche Plattform kooperativ und als Gegenentwurf zu einem von Technologiegiganten kontrollierten Angebot zu etablieren, da Regionalverlage – im Vergleich zu vielen überregionalen Medien – meist nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Aus gesellschaftlicher Wohlfahrtsperspektive wäre hingegen eine öffentlich-rechtliche Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang auf Anbieterseite garantiert (eine Art „digitales Presse-Grosso“) zu präferieren. Sie könnte Konzentrationsendenzen und damit unverhältnismäßige Marktmacht auf der Distributionsstufe verhindern und publizistischen Wettbewerb sowie Vielfalt auf der Produktionsstufe ermöglichen.

**Keywords:** Journalismusplattform, Medienanbieter, Mediendistribution, öffentlich-rechtliche Plattform, Plattformkooperationen, Gemeinwohlorientierung, Medienökonomie, Pressegrosso, Regionalzeitungsverlage, Lokaljournalismus

---

1 Herzlichen Dank an Christopher Buschow, der zu diesem Kapitel wichtigen inhaltlichen Input beigesteuert hat, insbesondere was die Strukturierung der Inhalte und die Schärfung der Argumente betrifft.

Dieses Kapitel erscheint in abgeänderter Form auch in der Zeitschrift *Journalistik* 3(2).

## 1. Einleitung

Die ökonomische Theorie des Bundlings identifiziert für digitale Güter substanzielle Vorteile großer Bündel (siehe Kapitel 8 in diesem Band). So gleichen sich mit steigender Bündelgröße unter anderem die Zahlungsbereitschaften unter den Konsumentinnen und Konsumenten an, was dazu führt, dass Anbieter einen verhältnismäßig hohen Preis für das Bündel erzielen und damit gleichzeitig einen großen Teil der Nachfrager erreichen können. Dieses Prinzip des sog. Vorhersagewertes des Bündelns (Bakos & Brynjulfson, 1999) trifft im Prinzip auch auf digitaljournalistische Inhalte und eine mögliche anbieterübergreifende Plattform zu.

Welche Gründe sind ausschlaggebend, dass sich im Journalismus ein solches Modell noch nicht durchgesetzt hat, obwohl gezeigt werden kann, dass sowohl ökonomische Theorie wie auch nutzerseitige Präferenz deutlich dafürsprechen? (siehe vor allem Kapitel 8 in diesem Band)

Vor allem Teile der Medienpraxis sehen ein Plattformmodell sehr kritisch. Angeführt werden dabei vorrangig Argumente, die auf der Annahme fußen, dass sich die Inhalteanbieter, im Speziellen die etablierten Verlage, in Abhängigkeit zu einem Drittanbieter, meist große Technologieunternehmen, begeben müssten. Hierbei handelt es sich um ein Szenario, das im Bereich Musik (Spotify) und Film (Netflix) bereits eingetreten ist und auch für journalistische Inhalte nicht unwahrscheinlich erscheint.

Neben einem privatwirtschaftlich-kommerziell betriebenen „Spotify für Journalismus“ sind jedoch weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten denkbar. Vielversprechend erscheinen insbesondere zwei Alternativen: eine von etablierten Verlagen betriebene Plattform sowie ein öffentlich-rechtliches Modell, das auch als „digitales Presse-Grosso“ bezeichnet werden kann.

Nach einer kurzen Erläuterung der grundsätzlichen Konzentrationstendenzen auf Märkten für digitale Medieninhalte, werden im vorliegenden Beitrag diese drei Optionen einer digitaljournalistischen Plattform mit Blick auf ihre jeweiligen Auswirkungen auf Anbieter, Nachfrager und die Gesellschaft diskutiert.

## 2. Konzentrationstendenzen auf Märkten für Informationsgüter

Die Märkte für Musik- und Videostreaming sind aktuell hart umkämpft. Eine ganze Reihe großer Unternehmen (Apple, Amazon, Disney) – viele ursprünglich aus dem Technologiebereich – versuchen, hier marktdominierende Plattformen aufzubauen. Auch im Bereich des digitalen Journalismus besteht in den USA mit Apple News+ bereits ein solches Angebot

(auch wenn hier von Marktdominanz bislang keine Rede sein kann; vgl. Sherman, 2019), Facebook News (Kafka, 2019) und Google (Mullin, 2020) arbeiten offenbar an ähnlichen Produkten.

Deshalb besteht eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich Medienunternehmen in Zukunft mit quasi-monopolistischen Marktstrukturen auseinandersetzen werden müssen, denn mehrseitige Märkte mit Plattformen sind oftmals „Winner-take-all“-Märkte (Eisenmann et al., 2006).

Das bedeutet, dass die Marktstrukturen so ausgestaltet sein werden, dass mit einer hohen Konzentration auf Anbieterseite zu rechnen ist. Neben den bereits erwähnten Größenvorteilen sind die wichtigsten Voraussetzungen für solche „Winner-take-all“-Dynamiken (1.) Single-Homing der Konsumentinnen und Konsumenten, (2.) die Stärke der positiven Netzeffekte und (3.) die Homogenität von Konsumentenpräferenzen (Eisenmann et al., 2006).

Der von Eisenmann et al. (2006) betonte Aspekt des (1.) Single-Homings meint, dass die Anreize für Konsumentinnen und Konsumenten groß sind, sich auf einen (Plattform-)Anbieter zu konzentrieren und nicht gleichzeitig mehrere zu nutzen. Dies kann beispielsweise bedingt sein durch hohe Wechselkosten, aber auch durch eine hohe Substituierbarkeit der Angebote.

(2.) Positive Netzeffekte bezeichnen den Sachverhalt, dass die Nutzerinnen und Nutzer eines Produkts oder einer Applikation stark von der Größe dieser Nutzergruppe profitieren (direkte Netzeffekte), wie es z.B. beim Telefon oder bei sozialen Netzwerken der Fall ist. Je mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Telefon besitzen oder in einem sozialen Netzwerk angemeldet sind, desto größer ist der Nutzen für jeden einzelnen. Gleichzeitig können auch die über die Plattform verbundenen Nutzergruppen gegenseitig voneinander profitieren (sog. indirekte Netzeffekte; siehe auch Abschnitt 2). Wenn dies der Fall ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass – sobald eine sogenannte kritische Masse von Nutzerinnen und Nutzern erreicht wurde – andere Plattformen kaum mehr eine Chance haben, diesen Abstand wieder aufzuholen.

Netzeffekte stehen zudem in Verbindung mit Größenvorteilen auf der Distributionssseite. Je mehr Nutzerinnen und Nutzer eine Plattform hat, desto mehr Daten stehen zur Verfügung, um Konsumentenpräferenzen exakter nachzuvollziehen und das Produkt entsprechend zu verbessern (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). Die entsprechenden Kosten für Data Analytics und optimierte User Experience (Schnelligkeit, Design, Funktionalität, Empfehlungssysteme) stellen Fixkosten dar, die bei zunehmender Reichweite bzw. Ausbringungsmenge zu klassischen Fixkostendegressionseffekten und damit Größenvorteilen führen.

(3.) Homogene Konsumentenpräferenzen – als letztes Kriterium, das Eisenmann et al. (2006) benennen – liegen dann vor, wenn große Teile der Konsumentinnen und Konsumenten ähnliche Bedürfnisse bezogen auf das Angebot aufweisen, es also kaum klar unterscheidbare Konsumentensegmente gibt. Je stärker dies der Fall ist, desto weniger ist es möglich, mit Produktdifferenzierung dem Wettbewerb zu entgehen und desto unwahrscheinlicher wird es, dass mehrere Anbieter profitabel am Markt agieren können.

Werden diese Kriterien auf eine anbieterübergreifende journalistische Plattform bezogen, so ergibt sich folgendes Bild: Für durchschnittliche Konsumentinnen und Konsumenten bestehen nur geringe Anreize, Multi-Homing zu betreiben. Schon im Printzeitalter hatte kaum eine Person mehrere Zeitungen abonniert und auch im Digitalen scheint sich dies fortzusetzen: So bezahlt aktuell nur ein geringer Anteil der grundsätzlich zahlungswilligen Konsumentinnen und Konsumenten regelmäßig für mehr als ein digitaljournalistisches Angebot (Reuters Institute, 2019). Ausschlaggebend können die recht hohen Preise sein, aber auch hohe Wechselkosten: Wer sich einmal auf ein Angebot eingerichtet hat, wechselt dieses nur ungern. Bezogen auf journalistische Bezahlinhalte erscheint deshalb die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch hier nur einige wenige Plattformanbieter am Markt bestehen könnten – im Extremfall vielleicht sogar nur einer.

Was die positiven Netzeffekte anbelangt, so sind diese bezogen auf (zumindest teilweise) werbefinanzierte Journalismusanbieter offensichtlich: Je mehr Konsumentinnen und Konsumenten auf der entsprechenden Website oder App verkehren, desto höher ist der Wert des Werberaums. Aber auch für werbefreie Angebote gibt es positive direkte Netzeffekte. Je mehr Konsumentinnen und Konsumenten auf einer Plattform unterwegs sind, desto größer ist beispielsweise die generierte Datenmenge, die dann wiederum zur Verbesserung der Produkte und Features eingesetzt werden kann (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). Insbesondere wären aber starke indirekte Netzeffekte die Folge: Auf einer digitaljournalistischen Plattform würde sowohl die Anbieter- wie auch die Nachfragerseite in hohem Maße wechselseitig voneinander profitieren. Je mehr Anbieter und damit Inhalte auf der Plattform verfügbar sind, desto attraktiver wird das Produkt für die Nutzerinnen und Nutzer. Und je mehr Nutzerinnen und Nutzer auf der Plattform aktiv sind, desto attraktiver ist es für Anbieter, ihre Inhalte dort zur Verfügung zu stellen.

Mit Blick auf die Homogenität der Konsumentenpräferenzen erscheint das Bild undeutlicher. Auf sogenannte General-Interest-Inhalte bezogen impliziert bereits der Begriff, dass hier von einer hohen Präferenzhomogenität auszugehen ist. Insbesondere die reine Information, z.B. zu aktuellen

Ereignissen und tagesaktueller Berichterstattung, dürfte für die meisten Konsumentinnen und Konsumenten unabhängig vom Anbieter einen ähnlichen Wert darstellen. Gleichzeitig besteht aber jenseits der reinen Information die Möglichkeit der Produktdifferenzierung, z.B. entlang der politischen und weltanschaulichen Ausrichtung von Inhalten – ein Aspekt, der für andere Mediengüter wie Musik und Film weniger relevant ist.

Die Diskussion erhellt, dass die Märkte für Musik, Video und Journalismus auf der Distributionsstufe im Gleichgewicht eine hohe Marktkonzentration aufweisen können. Das bedeutet nicht automatisch, dass jeweils nur eine Plattform bestehen kann, denn auch in diesen Teilmärkten existieren Möglichkeiten der Produktdifferenzierung, um direkte Substituierbarkeit zu vermeiden (wie es z.B. Amazon, Netflix, Apple und Disney versuchen). Dennoch ist zu erwarten, dass es am Markt wahrscheinlich auf Dauer nicht zu substantiellem Wettbewerb mit vielen verschiedenen Anbietern kommen wird.

### 3. Szenario A: ein „Spotify für Journalismus“, betrieben durch den Tech-Giganten

Wenn die US-amerikanischen Tech-Giganten diese Märkte besetzen sollten, dann sehen sich die Inheldianbieter mit hoher Wahrscheinlichkeit quasi-monopolistischen Strukturen auf der Distributionsstufe gegenüber. Eine Situation, die den etablierten Verlagen bei der Verbreitung ihrer (häufig kostenlosen) digitalen Inhalte über Google oder Facebook bereits vertraut ist, und die in den vergangenen Jahren zu erheblichen politischen und rechtlich-regulativen Auseinandersetzungen mit den Plattformkonzernen geführt hat (beispielsweise sichtbar in der Debatte um ein Leistungsschutzrecht für Presseverlage, vgl. Buschow, 2012).

Es ist unbestritten, dass eine Plattform für journalistische Inhalte, die von einem kommerziellen Drittanbieter (unabhängig davon, ob Digitalkonzern oder Start-up) betrieben würde, zahlreiche Nachteile für die teilnehmenden Verlage hätte. Eine knappe Zusammenfassung häufig genannter Argumente gegen ein „Netflix“ oder „Spotify für Journalismus“ findet sich u.a. in einem Praxisbeitrag von Peters-Kim (2019). Dieser Beitrag benennt typische Befürchtungen, (1.) die *direkte Kundenbeziehung* zu verlieren, (2.) in *technologische Probleme* zu geraten, (3.) eine *Erosion der eigenen Medienmarken* zu betreiben, (4.) die *Preishoheit* zu verlieren, sich (5.) in

eine *Kommodifizierungsfalle*<sup>2</sup> zu begeben und (6.) durch den *Verlust der Gatekeeper-Funktion der Presse* auch gesamtgesellschaftliche Leistungen des Journalismus zu unterminieren. Die Quintessenz dieser Diskussionen ist dann, dass Verlage aus den genannten Gründen kein Interesse an einer solchen Plattform haben könnten.

Grundsätzlich fußen die Vorbehalte auf zwei zentralen Annahmen hinsichtlich der Plattformorganisation: erstens, dass diese von einem Drittanbieter betrieben wird (z.B. einem Technologieunternehmen) und zweitens, dass diese zentral organisiert ist, also alle wichtigen Funktionen (etwa Zugriff auf die Inhalte, Accountmanagement und Bezahlung) über eine zentrale Stelle abgewickelt werden. Vergessen wird dabei, dass es sich bei dieser Konzeptualisierung um eine Extremform handelt. Denn natürlich besteht Spielraum in der konkreten Ausgestaltung, der im Folgenden anhand einer Kooperationsplattform etablierter Verlage sowie eines öffentlich-rechtlichen Modells beleuchtet wird. Dabei wird insbesondere überprüft, inwiefern die genannten zentrale Argumente, die gegen eine Journalismusplattform vorgebracht werden, auch auf eine Plattform der Verlage zutreffen.

#### 4. Szenario B1: eine Plattform der etablierten Verlage

Die meisten der beschriebenen Nachteile eines „Spotify für Journalismus“ lassen sich bei einer von den Verlagen selbstständig an den Markt gebrachten Lösung zu großen Teilen beseitigen oder zumindest stark reduzieren.

Befürchtet wird verständlicherweise (1.) ein *Verlust der direkten Kundenbeziehung*. Dies ist für Inhalteproduzenten bei Spotify und Netflix und auch bei Apple News+ offensichtlich der Fall, ließe sich aber durch eine eigene Plattform verhindern. Die Verlage hätten in diesem Fall weiterhin Zugriff auf die generierten Daten und könnten sogar von der insgesamt vergrößerten (da unter den Inhaltenanbietern geteilten) Datenbasis profitieren. Die Angebote könnten also entsprechend der erhobenen Präferenzen passgenauer auf die Konsumentinnen und Konsumenten zugeschnitten werden und es bestünde die Möglichkeit, diese weiterhin direkt anzuspre-

---

2 Kommodifizierung beschreibt in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines Marktes vom Handel einzigartiger, unterscheidbarer Güter hin zu austauschbaren und homogenen Gütern. In einem kommodifizierten Markt lassen sich die einzelnen Produkte also kaum mehr unterscheiden, wodurch der Einfluss der einzelnen Anbieter auf den Markt marginal ist.

chen. Auch würde eine erweiterte Datenbasis bessere Empfehlungssysteme ermöglichen.<sup>3</sup>

Auch werden bei einer verlagsübergreifenden Lösung (2.) *technologische Probleme* erwartet, insbesondere bei der Integration verschiedener Content Management Systeme (CMS). Alle Inhalte auf einer zentralen technologischen Plattform anzubieten, die dann auch eine entsprechende Usability für die Nutzerinnen und Nutzer aufweist, erscheint informationstechnologisch in der Tat sehr anspruchsvoll. Dieser Vorbehalt erhält durch das Beispiel Apple News+ Vorschub. Anstatt selbst zu entwickeln, hat Apple hier im Jahr 2018 das Start-up Texture für etwa eine halbe Milliarde US-Dollar übernommen (Müller, 2018), um auf dieser technologischen Basis Apple News+ aufzubauen.

Darüber hinaus hätte eine solche zentrale Plattform den Nachteil, dass die Inhalte aus den entsprechenden (3.) *Markenumfeldern* gerissen würden. Die Marke spielt ohne Zweifel eine wichtige Rolle im Konsumverhalten. So reduziert sie über Reputation Qualitätsunkennntnis – auch über Auszeichnungen (Wellbrock & Wolfram, 2019) oder Rankings (Wellbrock, 2011), die wiederum auf die Marke einzahlen können. Sie dient Konsumentinnen und Konsumenten als Heuristik (also als eine Art mentale Abkürzung) und erzeugt Vertrauen. Medienmarken spielen im Journalismus noch dazu eine größere Rolle als in anderen Medienteilmärkten, wie z.B. Film- oder Musikindustrie. Dort ist es von geringerer Bedeutung, wer die Inhalte verlegt (z.B. Warner oder Sony), relevanter sind die menschlichen Marken (die Künstler und Schauspieler, ggf. noch die dahinterstehenden Studios wie Marvel). Im Journalismus können Medienmarken hingegen wichtige Hinweise auf die journalistische Qualität, die politische Tendenz, den journalistischen Stil und die verwendeten Präsentationsformen der einzelnen Angebote geben (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band).

Die bisher angeführten Aspekte gründen in Teilen oder vollständig auf der Annahme, dass eine verlagsübergreifende Plattform ein „One-Stop-Shop“ (Buschow & Wellbrock, 2019, S. 7) ist, also als eine zentrale Anlaufstelle für den Zugriff auf journalistische Inhalte im Netz dient. Dies muss allerdings nicht zwangsläufig der Fall sein. Es existieren bereits jetzt technologische Lösungen – etwa von Contentpass oder Laterpay – die als „Single-Sign-On“-Lösungen fungieren. Dies bedeutet, dass Konsumentinnen und Konsumenten zwar an einer zentralen Stelle bezahlen und sich über diese einloggen, sodann aber auf den jeweiligen Seiten der einzelnen Me-

---

3 Dieses angedachte „Datensharing“ scheint unter bestimmten Voraussetzungen auch DSGVO-konform möglich zu sein.

dienanbieter und innerhalb ihrer Markenwelten auf die Inhalte zugreifen, indem sie durch die jeweiligen Paywalls „durchgeleitet“ werden. Bezahlung und Zugriff sind also getrennt: Die Bezahlabwicklung und das Zugriffsrechtmanagement geschieht zentral, der Zugriff auf die Inhalte erfolgt dezentral.

In solch einem Setting können Daten sowohl zentral als auch dezentral gesammelt werden und die Kundenbeziehung verbleibt beim Inhalteproduzenten. Noch dazu ergibt sich keine Notwendigkeit für eine Integration verschiedener CMS, und Konsumentinnen und Konsumenten halten sich weiter in den entsprechenden Markenumfeldern auf.

Auch wenn eine solche „Single-Sign-On“-Lösung gewählt wird, bleiben Fragen der (4.) *Preishoheit und der Umsatzverteilung* bestehen. Bei einer Plattform-Lösung müssen in diesen Bereichen Verhandlungslösungen zwischen den Verlagen bzw. Anbietern gefunden werden.

Dass die Preishoheit allerdings nicht in Gänze aufgegeben werden muss, zeigt das Beispiel RiffReporter. RiffReporter ist eine Plattform, die Wissenschaftsjournalistinnen und -journalisten mit Nutzerinnen und Nutzern zusammenbringt. Hier erhält jeder Journalismusanbieter die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Optionen des Pricings zu wählen. So können Einzelartikel verkauft werden, ein Abonnement für die eigenen Inhalte und eine anbieterübergreifende Flatrate angeboten werden. Auch die Umsatzverteilung der Flatrate-Einnahmen geschieht auf Grundlage mehrerer Parameter. Unter anderem können die Konsumentinnen und Konsumenten selbst entscheiden, welchen Anbietern direkt relevante Teile ihrer Flatrate-Zahlung zukommen sollen. Neben klassischen Verteilschlüssen auf der Basis von Nutzungsdauer oder Nutzungsintensität können also auch die Konsumentinnen und Konsument selbst eingebunden werden.

Darüber hinaus sind weitere Systematiken denkbar: im Bereich der Lokalmedien läge beispielsweise nahe, dass ein Teil der Einnahmen nach dem Wohnsitz der nutzenden Person verteilt wird, um der Relevanz des Lokaljournalismus für die Funktionsfähigkeit der Demokratie vor Ort Rechnung zu tragen.

Neben den bekannten Systematiken für die Umsatzdistribution wie Klickraten und Verweildauer existieren also auch alternative, flexiblere Mechanismen, die einer befürchteten (5.) „*Kommodifizierungsfalle*“ (Peters-Kim, 2019) entgegenwirken könnten.

Trotz der angeführten Lösungen verbleibt dennoch ein Teil der Preishoheit an zentraler Stelle und die Gestaltung der Umsatzverteilung wird komplexer sein als bei Eigenlösungen. Dennoch bleibt der nicht zu unterschätzende Vorteil, dass bei einer kooperativen Plattformlösung die Verlage im Kern handlungsfähig bleiben – zwar im Verbund, doch sie können



selbst entscheiden, wie die Lösung gestaltet sein soll und laufen nicht Gefahr, in absehbarer Zeit nur noch akzeptieren zu können, was von dritter Seite vorgesetzt wird.

Mit einem „Netflix oder Spotify für Journalismus“ wird (6.) das gesellschaftliche Risiko verbunden, dass die Presse ihre *Gatekeeper- und Kurator-Funktion* verlieren könnte. So könnten u.a. Filterblasen und Echokammern drohen (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band) und die eingesetzten Algorithmen eher an den Interessen der Werbetreibenden als an demokratischen Interessen orientiert sein (Peters-Kim, 2019).

Abgesehen von der Tatsache, dass dieses Argument voraussetzt, dass das Verhalten ‚der Presse‘ dem der Tech-Giganten gegenüber moralisch überlegen ist und die Verlage auch perspektivisch gesellschaftlich wünschenswerte Ziele stärker in den Vordergrund rücken als die Technologieunternehmen, gilt auch hier: Wenn die Verlage solch eine Plattform selbst betreiben und die Algorithmen selbst bestimmen würden, könnten sie ihre ursprüngliche Gatekeeperfunktion bewahren und diese weiterhin eigenständig ausgestalten.

Die Frage scheint ja ohnehin viel weniger zu sein, ob algorithmisierte Empfehlungssysteme generell wünschenswert sind, sondern vielmehr wie diese konzipiert werden. Der Anteil des Traffics, der über Social Media und Suchmaschinen auf die Verlagsseiten kommt, lag schon 2018 bei etwa 50 Prozent (innerhalb des Parse.ly-Netzwerks, vgl. Radogna, 2018). Funktionstüchtige und nutzenstiftende Empfehlungssysteme würden Konsumentinnen und Konsumenten auch an Paid-Content-Angeboten wertschätzen (Buschow & Wellbrock, 2019). Bei der Entwicklung dieser Technologien wären die Verlage nicht auf sich allein gestellt; so existieren bereits Ansätze zur demokratieförderlichen Gestaltung von Empfehlungsalgorithmen, beispielsweise vorangetrieben durch „MediRecSys“ (Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW, 2019).

Schlussendlich wird oftmals die grundlegende Frage gestellt, ob Konsumentinnen und Konsumenten eine solche Plattform überhaupt nachfragen würden. Dem entgegengehalten wird, dass es bereits einige Versuche gab, solche oder ähnliche Angebote zu etablieren, diese jedoch noch keinen Durchbruch auf dem Massenmarkt verzeichnen konnten. Beispiele sind Blendle, iKiosk, Readly, Inkl oder Pocketstory. All diese Angebote gelten entweder als gescheitert oder haben es bislang nicht geschafft, relevante Marktanteile zu gewinnen.

Gleichzeitig legen die Ergebnisse des vorangegangenen Kapitels in diesem Band (Kapitel 8) nahe, dass grundsätzlich starke Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten für eine Plattformlösung mit Flatrate be-

stehen. Naheliegend könnte deshalb sein, dass für das – zugespitzt gesagt – Scheitern von Blendle, Readly usw. andere Faktoren ausschlaggebend sind.

Zunächst einmal hinken die Vergleiche zwischen diesen Bestandsangeboten und einer Plattformlösung mit Flatrate häufig. So decken die o.g. Beispiele eben nur Teile des Funktionsbündels einer kompletten Plattform im Sinne von Spotify, Netflix, RiffReporter oder Apple News+ ab. Blendle z.B. bietet vorrangig Einzelartikel zum Kauf an und nur stark nachgeordnet ein eingeschränktes Flatratemodell (Nguyen, 2017). Einzig Readly ist im deutschen Markt nahe an einem „Spotify für Journalismus“, da es eine Vielzahl an Publikationen auf seine Plattform vereint und die Inhalte zu den Konditionen einer Flatrate anbietet. Mittlerweile sind die im Sommer 2019 für einige Monate enthaltenen Titel der Axel Springer SE, BILD und WELT, bereits wieder aus dem Bündel entfernt worden, sodass Readly gegenwärtig kaum tagesaktuelle Nachrichteninhalte anbieten kann.

Entscheidender scheint allerdings ein anderer Faktor: Readly und den weiteren Anbietern fehlen schlicht die direkten Kundenkontakte bzw. die finanziellen Mittel, um Kontakt zur Masse der potenziellen Kunden aufzubauen. Das gilt sowohl für Blendle als auch für Readly, aber auch übergreifende Bezahlssysteme wie Steady oder Laterpay, die Probleme haben, von Konsumentinnen und Konsumenten überhaupt wahrgenommen zu werden.

Im Gegensatz zu Spotify und Netflix, die in den letzten Jahren erhebliche Beträge an Risikokapital erhalten haben, erweist es sich für deutsche Start-ups als schwierig, in einem ausreichend hohen Tempo zu wachsen, um tatsächlich relevant für den Massenmarkt zu werden. Dieses Problem tritt natürlich weder bei Apple noch bei Facebook oder Google auf, die alle über eine immense Grundreichweite mit direkten Kundenkontakten im deutschen Markt verfügen, die es ihnen prinzipiell ermöglicht, mit neuen Produkten auf den Markt zu ‚drängen‘. Auch wenn dies freilich nicht immer erfolgreich ist (siehe etwa den Misserfolg von Google+), ist bestehende Reichweite bzw. die Fähigkeit, diese einzukaufen, dennoch eine wichtige Voraussetzung für schnelles Marktwachstum.

Allerdings verfügen insbesondere die Regionalzeitungsverlage bezogen auf den deutschen Markt für publizistische Inhalte (noch) über Millionen von direkten Kundenkontakten, die zur Etablierung eines neuartigen Plattformprodukts genutzt werden könnten. Im Jahr 2019 verzeichneten sie für ihre gedruckten Zeitungen zusammengekommen eine Abonnementauflage von insgesamt 9,5 Millionen (IVW, 2020), verbunden mit einer steigenden Anzahl an Digitalabonnements – insgesamt eine mehr als gute Basis für qualitativ hochwertige, direkte Kundenkontakte.

All diese Argumente deuten darauf hin, dass viele der genannten Plattformen in erster Linie wegen eines Mangels an grundlegender Reichweite und nicht wegen mangelnder Nutzernachfrage so stark zu kämpfen haben.

Die bisher aufgeführten, häufig vonseiten der Medienpraxis vorgebrachten Vorbehalte gegenüber einer verlagseigenen Plattform sind also zumindest in wesentlichen Teilen adressierbar oder lassen sich weitgehend ausräumen. Es existieren allerdings weitere Argumente, die solch eine Plattformlösung verhindern, und die potenziell mehr Erklärungskraft besitzen als die vorgenannten Befürchtungen.

Hierzu zählt, dass Medienunternehmen – speziell Verlagen – häufig *mangelnde organisationale Innovationsfähigkeit* nachgesagt wird. Innovationen verdrängen existierende Technologien, Produkte und Dienstleistungen und verändern damit auch Geschäftsmodelle teils grundlegend (Christensen, 1997). Dies trifft in besonderem Maße auf die Medienwirtschaft zu. Hier sind die wesentlichen – teils disruptiven – Innovationen der letzten Zeit auf branchenexterne Akteure zurückzuführen (Christensen et al., 2012), die vor allem das etablierte Geschäftsmodell der Werbefinanzierung in großen Teilen infrage stellen.

Gleichzeitig scheinen die etablierten Akteure in der Medienindustrie nur teilweise in der Lage zu sein, sich auf diese Veränderungen einzustellen und die neuen Marktbedingungen proaktiv in eigene Innovationen in den Bereichen Produkte und Geschäftsmodelle umzusetzen (Krumsvik & Storsul, 2013; Wang, 2016). Dies trifft in besonderem Maße auf große Medienorganisationen mit eher konservativer Unternehmenskultur zu, so z.B. Zeitungs- und Zeitschriftenverlage.

Dieses grundsätzliche Phänomen der mangelnden Innovationsfähigkeit hat unter einer Vielzahl von Begriffen und Konzepten Einzug in die Literatur gefunden. Diskutiert wird es etwa unter (mangelnden) „Dynamic Capabilities“ (Teece et al., 1997), Pfadabhängigkeiten – also die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten bedingt durch Entscheidungen in der Vergangenheit (Sydow et al., 2009) – sowie organisationaler Ambidextrie, also der Fähigkeit von Organisationen, ein Gleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation innerhalb der Organisation herzustellen (O'Reilly & Tushman, 2004).

Besonders bei etablierten Medienunternehmungen sind diese Dynamic Capabilities eher gering und Pfadabhängigkeiten eher stark ausgeprägt (Koch, 2008; Rothmann, 2013; Rothmann & Koch, 2014), während ein starker Fokus auf Exploitation zulasten der Exploration gelegt worden ist. Ergebnis sind mangelnde Innovationsfähigkeit und somit Schwierigkeiten bei der Anpassung an teils tiefgreifende Veränderungen im Markt.

Auch persönliche Abneigungen zwischen den zur Kooperation aufgerufenen Organisationen mögen hier eine Rolle spielen und sind, so ließe sich vermuten, gerade in weiterhin vermehrt patriarchisch geführten Verlagsunternehmen wahrscheinlicher. Zugespißt gesagt sind der Wille und die Fähigkeit, Innovationen von außerhalb der Organisation zuzulassen (also Open Innovation zu betreiben), in solchen Medienunternehmen mutmaßlich geringer ausgeprägt.

Darüber hinaus mag den Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen der Ernst der Lage zwar grundsätzlich bewusst sein, *hohe Margen mit Printprodukten* lassen sich aber weiterhin erwirtschaften (Lobigs, 2013; Edge et al., 2020). Solange dieser Zustand anhält, ist die absolute Notwendigkeit, alte Muster aufzubrechen und radikale Veränderungen zuzulassen, naturgemäß nicht gegeben. Andererseits besteht gerade jetzt noch ein gewisser Cash-Flow, der in zukunftsfähige Geschäftsmodelle investiert werden könnte.

Zudem scheint der immer stärker einsetzende *Verdrängungswettbewerb zwischen den (überregionalen) Verlagen als strategischer Hemmschuh* für Kooperationen zwischen Verlagen zu wirken. Die Inhalte der einzelnen überregionalen Medien sind in einem hohen Maße substituierbar, insbesondere was die reine Information betrifft. Wer eine überregionale Information benötigt, erhält diese mit hoher Wahrscheinlichkeit an der einen oder anderen Stelle kostenlos.

Eine Aufweichung des Wettbewerbs ist in solchen Märkten quasi nur durch Produktdifferenzierung möglich, sei es über den politischen Ton, den journalistischen Anspruch, das Design, die Usability etc. – ein ohnehin schwieriges und meist kostenintensives Unterfangen. Dadurch liegen zwar keine perfekten Substitute mehr vor, aber über Zeitallokation, Budgetrestriktionen, die Erfüllung ähnlicher Bedürfnisse und die zunehmende Anzahl an Wettbewerbern aus dem In- und Ausland entsteht ein substantielles Maß an Wettbewerb.

Dies spricht dafür, dass es zu einem Verdrängungswettbewerb zumindest unter denjenigen Organisationen kommen wird, die als „Vollsortimenter“ gelten können, und dass in der Folge die Anzahl großer Journalismusmarken im Markt wahrscheinlich zurückgehen wird. Es ist eine Konsolidierung zu erwarten. Deshalb wird beispielsweise Der SPIEGEL, die Süddeutsche Zeitung, die FAZ oder Die ZEIT kein Interesse daran haben, die eigenen wertvollen zahlenden Kunden im Rahmen einer gemeinsamen Distributionsplattform auf die Angebote der direkten Konkurrenz zu stoßen.

## 5. Szenario B2: eine Plattform der etablierten Regionalzeitungsverlage

Für Regionalzeitungsverlage stellt sich die Lage grundlegend anders dar. In der Regel haben sie kaum direkte Wettbewerber, vielmehr sind sie häufig regionale Monopolisten. So lag der Anteil der sog. „Einzeitungskreise“ – also Landkreise, in denen lediglich eine lokale Tageszeitung bezogen werden kann – im Jahr 2012 bereits bei fast 60 Prozent aller Landkreise in Deutschland (Schütz, 2012).

Diese Monopolisten könnten kollektiv ausschließlich gewinnen, wenn sie ihre Angebote zusammenlegen würden. Angenommen, ein Abonnement für 25 Euro enthält nicht mehr nur die digitalen Inhalte einer lokalen Zeitung, sondern die aller Lokalzeitungen in Deutschland. Dies würde eine Steigerung der Nachfrage nahelegen.

Die Konsumentinnen und Konsumenten könnten von dieser Lösung in vielerlei Hinsicht profitieren. Pendler zwischen zwei Landkreisen müssten sich nicht mehr nur für eine Lokalzeitung entscheiden, sondern hätten Zugriff auf Inhalte aus ihrem Wohn- und ihrem Arbeitsort. Menschen, die es beruflich oder familiär bedingt aus ihrem Heimatlandkreis weggezogen hat, würden vermutlich immer noch einen gewissen Nutzen aus Inhalten aus ihrer Heimat ziehen – zwar nicht in einem Maße, das zu einem zweiten Abonnement führt, aber dennoch zu höherer Zahlungsbereitschaft für das Gesamtbündel führen (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). Bei regional veranlassten Themen von überregionalem Interesse (z.B. Hambacher Forst, Stuttgart 21, Flughafen BER, Pegida etc.) besteht vermutlich ebenfalls überregionales Interesse, das am schnellsten, am besten und am nachhaltigsten von regional und lokal verankerten Redaktionen bedient werden könnte.

Von Kostenseite würde kaum ein Unterschied zur aktuellen fragmentierten Situation entstehen, denn die Inhalte existieren ja bereits, sie liegen nur hinter einer ganzen Reihe verschiedener Paywalls. Dem hiergegen oftmals entgegengebrachten Kritikpunkt, so ein Szenario sei technologisch kaum umsetzbar, können wiederum Single-Sign-On-Lösungen wie Contentpass oder Laterpay entgegengesetzt werden, bei denen lediglich der Log-In- und der Bezahlprozess zentral organisiert sind, der Zugriff auf die Inhalte aber weiterhin dezentral geschieht.

Nicht zuletzt widerstrebt vielen Managementverantwortlichen schlicht das Gefühl, die teuer produzierten Inhalte „zu verschenken“. Wenn Verschenken jedoch praktisch nichts kostet und zugleich höhere Einnahmen verspricht, wäre dies trotz alledem empfehlenswert.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass eine anbieterübergreifende Journalismusplattform insbesondere für Regionalverlage enorme Potenziale bei verhältnismäßig geringen Kosten und Risiken verspricht. Perspektivisch ist sogar vorstellbar, dass die gebündelten Kräfte der Verlage zum Aufbau konkurrenzfähiger überregionaler Inhalte führen. Eine Kooperation zwischen Regionalzeitungsverlagen erscheint in Summe – gerade vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Herausforderungen – demnach als empfehlenswert.

#### 6. *Szenario C: eine öffentlich-rechtliche Plattform – oder: ein digitales Presse-Grosso*

Selbstverständlich hätte auch eine verlagseigene Plattform potenzielle Nachteile, speziell aus gesellschaftlicher Sicht: So haben gewinnorientierte Verlage Anreize zu einem Verhalten, das nicht notwendigerweise im ökonomischen Sinne wohlfahrtsoptimierend ist oder den gesamtgesellschaftlichen Interessen entspricht. So könnten etwa Empfehlungssysteme entwickelt werden, die auf intransparenten Algorithmen basieren oder (zumindest teilweise) auf die Interessen von Werbetreibenden oder politischen Akteuren ausgelegt sind bzw. dem menschlichen Bedürfnis nach Bestätigung der eigenen Einstellungen (sog. Confirmation Bias) entsprechen (Wellbrock, 2016). Sodann gingen sie nicht mit den Interessen einer demokratischen Gesellschaft und unter Umständen auch nicht mit denen des Publikums konform (Allcott et al., 2020).

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass eine von Verlagen betriebene Plattform bestimmte (insbesondere kleinere) Anbieter aus strategischem Kalkül diskriminiert, was auch einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unseren Gruppendiskussionen befürchten (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band). Dies wäre aus gesellschaftlicher Sicht nicht wünschenswert, würde doch das Ausschöpfen von Vielfaltspotenzialen verhindert. Durch die Entwicklungen in der Informationstechnologie kann heutzutage prinzipiell jeder Einzelne – auch abseits von Redaktionen und großen Organisationen – hochwertige journalistische Inhalte produzieren und veröffentlichen, was ein enormes Vielfaltspotenzial eröffnet. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit dieser Modelle hängt jedoch in hohem Maße von einer gewissen Grundreichweite ab, die einzelne kleinere Anbieter nur schwerlich erreichen können. Vielmehr besteht die Gefahr, im Long Tail der Angebote zu verschwinden.

Hier wäre deshalb an eine digitale Journalismusplattform mit diskriminierungsfreiem Zugang für Anbieter und „fairem“ Empfehlungsalgorithmus zu denken, die entsprechend kompetenten Medienschaffenden und deren hochwertigen Inhalten das nötige Reichweitenpotenzial verschaffen könnte.

In der freien Wirtschaft ist die dauerhafte Existenz einer solchen Plattform nicht zu erwarten. Dies liegt im Wesentlichen darin begründet, dass substantielle Größenvorteile auftreten und auch andere Aspekte wie eine Tendenz zum Single-Homing für eine Monopolisierung auf dieser Wertschöpfungsstufe sprechen. Profitorientierte Akteure hätten dann mutmaßlich einen Anreiz, Menge und Vielfalt im Vergleich zum Wohlfahrtsoptimum zu verknappen und Preise über das wohlfahrtsökonomisch optimale Niveau anzuheben.

Eine naheliegende Alternative wäre die gesamtgesellschaftliche Bereitstellung dieser kritischen und tendenziell monopolistischen Distributionsinfrastruktur, wie es beispielsweise im Straßen- und Bahnverkehr oder in der Energiewirtschaft der Fall ist. Gleichzeitig soll aber natürlich im Bereich des Journalismus das Prinzip der Staatsferne gewahrt werden, was auf unabhängige, pluralistisch besetzte und kontrollierte Organisationen verweist – darunter auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk (ÖRR).

Die Vision einer paneuropäischen Plattform für Medien und Kultur ist dabei nicht neu und wurde u.a. im Jahr 2018 vom Intendanten des Bayerischen Rundfunks Ulrich Wilhelm formuliert (Hein, 2018). Dieses Projekt sollte also mit dem Grundversorgungsauftrag in Einklang zu bringen sein, insbesondere was den Aspekt der flächendeckenden Verbreitung betrifft.

Allerdings muss so eine Plattform natürlich nicht zwangsläufig vom ÖRR getragen werden. Entscheidend ist in diesem Fall das Ausschalten wirtschaftlichen Wettbewerbs auf der Distributionsstufe, die durch massive Größenvorteile geprägt ist und so zu großer Marktmacht der entsprechenden Akteure tendiert – unabhängig davon, welche Organisationsform letztlich als Träger fungiert. Hierdurch könnte substantiell dazu beigetragen werden, publizistischen Wettbewerb sowie inhaltliche und ökonomische Vielfalt auf den davorliegenden Stufen zu ermöglichen (vgl. auch Lobigs, 2019). Umfassend und präzise wurde solch ein Szenario jüngst im „Jahrbuch Qualität der Medien 2019“ des Forschungszentrums Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich ausgearbeitet:

„Im nichtstaatlichen Bereich würde es ein neuer Medienpatriotismus erfordern, die Kooperation zwischen den Medienorganisationen in der Schweiz zu intensivieren. Die Selbstheilungskräfte gegen den Einfluss der TechPlattformen können nur mit und nicht gegeneinander ge-

stärkt werden. Im Raum steht die Vision einer schweizerischen digitalen Allmend für den professionellen Informationsjournalismus, die überall dort auf Kooperation setzt, wo der publizistische Wettbewerb als Voraussetzung für einen aufgeklärten, vielfältigen Diskurs nicht geschmälert wird. Also Kooperation im Infrastrukturbereich, jedoch Wettbewerb im inhaltlichpublizistischen Bereich. Eine solche hochwertige Digitalinfrastruktur für Journalismus müsste es auch kleinen journalistischen Medienanbietern erlauben, den Anschluss an die digitale Medienwelt zu finden. Diese verfügen bisher nicht über die Ressourcen oder das Knowhow, um selbst in solche Infrastrukturen zu investieren. Eine solche Digitalinfrastruktur müsste staatsfern und mit unabhängiger Trägerschaft organisiert werden. Sie könnte von einer Stiftung gefördert werden, die breit mit finanziellen Ressourcen gespeist wird, unter Einschluss der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft. Sie müsste der Publikation und Diskussion journalistischer Inhalte dienen, aber auch intelligente Suchfunktionen und Interaktionen mit Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen. Also eine Infrastruktur, die von den TechGiganten gelernt hat, aber auf demokratischen Idealen der Vielfalt, des zivilisierten Diskurses, der Qualität und Sachgerechtigkeit der Inhalte sowie des Schutzes der Privatsphäre aufbaut. Algorithmen, die bestimmen, was der Nutzer auf den Schirm erhält, wären transparent und durch die Nutzer frei kalibrierbar“ (Eisenegger, 2019, S. 23).

Dieser Ansatz deckt sich in großen Teilen mit der Idee des deutschen Presse-Grossos (Brinkmann, 2018; Schult, 2017). Das zentrale Ziel dieses Systems – die Sicherung der Pressevielfalt – lässt sich in wesentlichen Teilen ins Digitale übertragen, da in beiden Marktumfeldern die Konzentrations-tendenzen und Diskriminierungsmöglichkeiten auf der Distributionsstufe insbesondere gegenüber weniger zahlungskräftigen Inhalteproduzenten problematisch erscheinen – sowohl hinsichtlich der publizistischen als auch der ökonomischen Vielfalt. Schutz von Titeln mit kleiner Auflage, Gewährleistungen eines flächendeckenden Vertriebs und Vermeidung einer Titeldiskriminierung – alles konkrete Ziele des Presse-Grosso-Systems – sind auch für den digitalen Vertrieb demokratierelevanter Inhalte wünschenswert und ließen sich mit einer staatsfern organisierten, ggf. öffentlich-rechtlichen Distributionsplattform tendenziell erreichen.



## 7. Diskussion und Ausblick

Es ist seit Längerem empirisch dokumentiert und theoretisch erfasst worden, in welche Richtung sich Märkte für journalistische Inhalte entwickeln: In Summe ist es sehr herausfordernd geworden, speziell im Regionalen wirtschaftlich erfolgreichen Journalismus zu betreiben. Die Gesellschaft muss sich daher mit dem nicht unwahrscheinlichen Szenario auseinandersetzen, dass sog. „News Deserts“ oder „Kein-Zeitungs-Kreise“<sup>4</sup> entstehen – also Regionen, in denen keine professionelle journalistische Publikation mehr zur Verfügung steht. Die Konsequenzen für die Demokratie wären nicht wünschenswert, wie theoretisch und empirisch gezeigt wurde (Adsera et al., 2003; Snyder & Strömberg, 2010). In den USA sind News Deserts bereits Realität und auch in Deutschland existieren – dem Vernehmen aus der Verlagsbranche nach – bereits Gemeinden, in denen eine Belieferung mit journalistischen Inhalten nicht mehr profitabel ist. Zu wenige zahlungsbereite Konsumenten stehen hier zu hohen Distributionskosten bzw. einer zu geringen Internetpenetration entgegen.

Diese Entwicklung wird im Wesentlichen nicht durch undankbare und geizige Konsumentinnen und Konsumenten, veränderte Konsumentenpräferenzen oder skrupellose Verlage angetrieben. Maßgebend sind vielmehr die veränderten Marktstrukturen im Digitalen, vorrangig die neuen Kostenstrukturen.

Umdrohende News Deserts und Kein-Zeitungs-Kreise abzuwenden, bedarf es einer systemischen Herangehensweise. Vieles deutet darauf hin, dass im Bereich der Distribution digitaler Inhalte große Technologiekonzerne die Kontrolle (noch weiter) übernehmen und die Nachfrage der Konsumentinnen und Konsumenten nach anbieterübergreifenden Plattformen befriedigen.

Gleichzeitig besteht hier großes Potenzial, Medienvielfalt zu fördern und zu bewahren. Auf privatwirtschaftlicher Ebene könnten insbesondere Regionalverlage kooperieren und eine gemeinsame Vertriebsplattform schaffen. Sie könnten Vertriebs- und Vermarktungsprovisionen einsparen, Preise und Bundle-Zuschüsse bestimmen sowie direkte Verbindungen zu ihren Lesern und deren Daten (er)halten, ebenso die Hoheit über die Werbung. Zudem existieren technologische Lösungen, die jedem Verlag die

---

4 Benannt in Anlehnung an den durch Walter J. Schütz geprägten Begriff des „Ein-Zeitungs-Kreises“.

Aufrechterhaltung seiner Markenwelten und seines technologischen Backends ermöglichen.

Unabhängig davon, ob Verlage eine eigene Plattform aufbauen können oder wollen, stellt auch die Etablierung einer Art „öffentlich-rechtlicher“ Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang für alle Anbieter digitaler journalistischer Inhalte bietet, eine mögliche Ausgestaltungsform dar – im Prinzip eine Form des digitalen Presse-Grossos. Das würde zudem die Zugangsmöglichkeiten für kleinere – vielleicht noch nicht einmal gewinnorientierte – Journalismusanbieter deutlich verbessern und wesentlich zur Vielfalt und zu einem wirtschaftlich funktionierenden Ökosystem freier Medienschaffender und journalistischer Gründungen beitragen. Derzeit scheint aber weder die Politik noch der öffentlich-rechtliche Rundfunk willens und/oder in der Lage zu sein, solch ein Projekt anzugehen und umzusetzen, wenngleich erste Initiativen in diese Richtung zu verzeichnen sind.

Wenn absehbar keine Lösungen auf systemischer Ebene gefunden werden, wächst berechtigterweise die Befürchtung, dass News Deserts bzw. Kein-Zeitungs-Kreise entstehen und Tech-Giganten wie Apple, Google oder Amazon den Vertrieb journalistischer Inhalte in großen Teilen übernehmen werden. Das ist die Alternative, welche die Medienbranche und die Gesellschaft bei ihren Überlegungen vor Augen haben muss, und nicht die heile Printwelt von vor 20 Jahren.

## Literatur

- Adsera, A., Boix, C., & Payne, M. (2003). Are you being served? Political accountability and quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(2), 445–490.
- Allcott, H., Braghieri, L., Eichmeyer, S., & Gentzkow, M. (2020). The welfare effects of social media. *American Economic Review*, 110(3), 629–676.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (1999). Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. *Management Science*, 45(12), 1613–1630.
- Brinkmann, S. (2018, 1. März). Medien-ABC: Presse-Grosso. *Deutschlandfunk* [Online]. [https://www.deutschlandfunk.de/medien-abc-presse-grosso.2907.de.html?drum:article\\_id=411967](https://www.deutschlandfunk.de/medien-abc-presse-grosso.2907.de.html?drum:article_id=411967) [30.4.2020].
- Buschow, C. (2012). *Strategische Institutionalisierung durch Medienorganisationen. Der Fall des Leistungsschutzrechtes*. Köln: Herbert von Halem.

- Buschow, C., & Wellbrock, C.-M. (2019). *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte* (Unter Mitarbeit von D. Kunkel). Düsseldorf: Landesanstalt für Medien NRW. [https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/LFMNRW\\_Whitepaper\\_Zahlungsbereitschaft.pdf](https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/LFMNRW_Whitepaper_Zahlungsbereitschaft.pdf) [30.4.2020].
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School.
- Christensen, C. M., Fromkin, D., & Jones, M. (2012). Be the Disruptor. *Nieman Reports*, o.J.(66).
- Edge, M., Chyi, H. I., Kaufhold, K., McKenney, M., & Claussen, D. S. (2020). Marking 40 Years of Newspaper Research Journal. *Newspaper Research Journal*, 41(1), 8–36.
- Eisenegger, M. (2019). Hauptbefunde – Umbau der Schweizer Medienöffentlichkeit. In fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.), *Qualität der Medien 2019*. <https://www.swissinfo.ch/blob/45291640/c549c2a2e749fb78d791fbd23be2aa1b/jahrbuch-qualitaet-der-medien-2019-data.pdf> [30.4.2020].
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.
- Hein, D. (2018, 24. September). Die große Vision des Ulrich Wilhelm. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/europaeische-digitalplattform-die-grosse-vision-des-ulrich-wilhelm-169882> [29.4.2020].
- Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW (Hrsg.) (2019, 10. Oktober). *Reinvent Local Media: MediaRecSys personalisiert Inhalte – ohne Filterblasen und Echokammern*. <https://www.journalismuslab.de/2019/10/10/reinvent-local-media-mediarecsys/> [29.4.2020].
- Kafka, P. (2019, 24. Oktober). Rupert Murdoch wanted Mark Zuckerberg to pay him for news stories — and now Facebook is going to do just that. *Vox.com*. <https://www.vox.com/recode/2019/10/24/20929919/facebook-zuckerberg-murdoch-news-publishers-pay-content> [11.06.2020].
- Koch, J. (2008). Strategic Paths and Media Management – A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 50–74.
- Krumsvik, A. H., & Storsul, T. (Hrsg.) (2013). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Lobigs, F. (2013). Qualitätsleistungen der Verlage nicht verkennen. *MedienWirtschaft*, 10(3), 64–66.
- Lobigs, F. (2019). Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung aus medienökonomischer Perspektive. In: T. Gostomzyk, O. Jarren, F. Lobigs & C. Neuberger, *Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung* (S. 13–20). München: vbw.
- Müller, P. (2018, 12. April). Apple zahlt eine halbe Milliarde US-Dollar für Texture. *Macwelt* [Online]. <https://www.macwelt.de/news/Apple-stellt-Texture-fuer-Android-ein-10566458.html> [30.4.2020].

- Mullin, B. (2020, 14. Februar). Google in Talks to Pay Publishers for News. *Wall Street Journal* [Online]. <https://www.wsj.com/articles/google-in-talks-to-pay-publishers-for-content-in-premium-news-product-11581689169> [11.06.2020].
- Nguyen, K. (2017, 12. Januar). Abo-Modell „Blendle Premium“ startet in den Niederlanden. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Mini-Flatrate-Abo-Modell-Blendle-Premium-startet-in-den-Niederlanden-145353> [30.4.2020].
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Peters-Kim, O. (2019). 5 Gründe, warum das Netflix-System für Verlage nicht funktionieren kann. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/komm-entare/pressevertrieb-5-gruende-warum-das-netflix-system-fuer-verlage-keinen-sinn-macht-177761> [30.4.2020].
- Radogna, M. (2018). *Top ten external traffic referral sources of November 2018*. <https://blog.parse.ly/post/8142/top-ten-external-traffic-referral-sources-of-november-2018/> [30.4.2020].
- Reuters Institute (Hrsg.) (2019). *Digital News Report 2019*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR\\_2019\\_FINAL\\_0.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf) [7.3.2020].
- Rothmann, W. (2013). *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Wiesbaden: Springer.
- Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 83(1), 66–83.
- Schult, S. (2017). *Zur Neuordnung des Presse-Grosso: Eine kartell- und verfassungsrechtliche Untersuchung*. Baden-Baden: Nomos.
- Schütz, W. J. (2012). Deutsche Tagespresse 2012. Ergebnisse der aktuellen Stich-tagssammlung. *Media Perspektiven*, 42(11), 570–593.
- Sherman, A. (2019, 14. November). Apple News+ has struggled to add subscribers since first week of launch in March, sources say. *CNBC* [Online]. <https://www.cnbc.com/2019/11/14/apple-news-has-struggled-to-add-subscribers-since-march-launch.html> [7.3.2020].
- Snyder Jr, J. M., & Strömberg, D. (2010). Press coverage and political accountability. *Journal of Political Economy*, 118(2), 355–408.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Wang, S. (2016). Is Der Spiegel's leaked Innovation Report one of the key documents of this (German) media age? *NiemanLab*. <https://www.niemanlab.org/2016/03/is-der-spiegels-leaked-innovation-report-one-of-the-key-documents-of-this-german-media-age/> [30.4.2020].

- Wellbrock, C.-M. (2011). Die journalistische Qualität deutscher Tageszeitungen – ein Ranking auf Grundlage von Expertenurteilen. *MedienWirtschaft*, 8(2), 22–31.
- Wellbrock, C.-M., & Wolfram, M. (2019). Effects of Journalism Awards as Quality Signals on Demand. *Journalism*. Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1177/1464884919876223>

