

# Ist alles Medien? Die Definition des Mediensektors und seiner Branchen im digitalen Umfeld

Die gemeinsame Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie und der European Media Management Association (emma) 2022 befasste sich mit den Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis im Medienmanagement im Zusammenhang mit der sich entwickelnden „Reorganisation der Medienindustrie“. Eine Frage der vorjährigen emma-Konferenz war für dieses Thema von großer Bedeutung: Was sind eigentlich „Medien“ heute? Dieser Beitrag setzt diese Fragestellung fort. Er ist theorieorientiert und unterbreitet einen Vorschlag für die empirische Forschung. Die Implikationen sind relevant für Forschungsagenden, Lehrveranstaltungsdesigns, Medienregulierung und Geschäftsstrategien. Die Festlegung von Branchengrenzen hat einen starken Einfluss auf die Entwicklungshorizonte des Feldes im Kontext der digitalen Transformation.



© Lowe

**Prof. Gregory F. Lowe**

Northwestern University Qatar  
Department of Communication  
gregory.lowe@northwestern.edu



© Noam

**Prof. Eli M. Noam**

Columbia University of New York  
Columbia Business School  
Columbia Institute for Tele-Information  
noam@gsb.columbia.edu

**Schlüsselbegriffe:** Medien | Medienbegriff | Medienwirtschaft | Medienmanagement | Digitale Transformation | Regulierung

## Einleitung

Angesichts der zunehmenden Mediatisierung des gesellschaftlichen Lebens und der gesellschaftlichen Praktiken (Lunt 2015; Hjarvard 2013) ist es für das Medienmanagement und die Medienökonomie wichtig, folgende Frage zu klären: Was ist „die Medienwirtschaft“ heute? Vor der Digitalisierung war die Antwort vergleichsweise einfach. Die Medienindustrie bestand aus zwei großen Kategorien: Print und elektronisch. Der Printbereich umfasste Buch-, Zeitungs- und Zeitschriftenverlage. Elektronische Medien waren etwas komplexer, da sie einerseits Medien umfassten, die Inhalte produzierten, z. B. TV-Sender, und andererseits solche, die reine Distributoren, d. h. Telekommunikationsmedien, darstellen. Eine weitere Unterscheidung könnte zwischen drahtgebundenen und drahtlosen „Trägern“ getroffen werden. Diese Unterscheidungen waren nicht rein

akademisch. Sie bildeten die Grundlage für Regulierungsvorschriften, die sich in vielerlei Hinsicht entlang dieser Medientypabgrenzung unterschieden. Unterschiede in den Anforderungen und Einschränkungen waren oft groß. Von einem Fernsehsender wurde zum Beispiel erwartet, dass er jeden erreicht, von einer Zeitung nicht.

Ein alternatives Schema fasste alle One-to-many-Massenmedien in einer Kategorie zusammen und unterschied diese von Many-to-many- oder interpersonellen Medien. Ein anderes Klassifizierungsschema konzentrierte sich auf die geografische Reichweite, wobei zwischen lokalen und nationalen Medien unterschieden wurde, um die Unterschiede im Umfang der Tätigkeiten und Verpflichtungen (insbesondere im Hinblick auf den Public Service) zu unterstreichen. Später fügte die Sorge um den Medienimperialismus eine internationale Dimension hinzu. Gegen Ende des 20. Jahr-

hundreds betonte der Diskurs technologiebasierte Unterscheidungen zwischen analogen und digitalen Medien bzw. zwischen „neuen“ und „traditionellen“ oder „alten“ Medien.

Diese Schemata waren recht einfach, da sie alle auf binären Dualismen beruhen. Ein Medium ist dies oder das; ein Unternehmen ist drin oder draußen. Die Digitalisierung hat diese historischen Grenzen verwischt, teilweise aufgrund der technologischen Entwicklungen, die auf die binäre Natur kodierter Inhalte ausgerichtet ist, und teilweise aufgrund einer Liberalisierung der Medienvorschriften, die in den 1980er Jahren begann. Solche binären Dualitäten sind nicht ausreichend, um eine Reihe aktueller Fragen zu beantworten, die von grundlegender Bedeutung für die Klärung von Fragen und die Steuerung der medienökonomischen Forschung über Medienunternehmen und die dazugehörigen Branchen, in denen diese Unternehmen agieren.

*„Definitions would be good things if we did not use words to make them” – Jean-Jacques Rousseau*

*„Television is a medium because it is neither rare nor well-done” – Groucho Marx*

Was ist heutzutage ein Medienunternehmen? Ist jede Tätigkeit, die mit der Erstellung von „Inhalten“ und deren Verarbeitung, Vermarktung und Verbreitung zu tun hat, eine Medientätigkeit? Wie viel von welchen Aktivitäten muss vorhanden sein, um ein Unternehmen als Medienunternehmen zu klassifizieren? Ist Amazon ein Medienunternehmen, weil es Prime besitzt, oder ein Verkaufs- und Vertriebsunternehmen, das eine Streaming-Plattform betreibt? Oder vielleicht, weil es AWS (Amazon Web Services) besitzt, den mit Abstand größten Cloud-Service-Anbieter der Welt? Oder, einen Schritt weiter, weil sein Hauptaktionär auch die Washington Post besitzt? Wir vermuten, dass man gut argumentieren kann, dass Amazon ein Medienunternehmen ist, wenn nicht sogar nur das. Wenn ja, warum dann nicht auch Barkleys, Walmart und die Europäische Kommission, da diese Organisationen Medienkanäle besitzen und betreiben? Wenn die Produktion von Inhalten das entscheidende Kriterium ist, gehören dann auch Vergnügungsparks, Museen, Universitäten, Fachmessen, Stripclubs, Zirkusvorstellungen, Karaoke Bars, Paraden und Galerien dazu? Wenn hingegen die „Vermittlung“ von Inhalten an ein Publikum ein weiteres und ebenfalls entscheidendes Kriterium für die Einstufung als Medienunternehmen ist, sind dann die Hersteller von Glasfaserkabeln oder Mobiltelefonen und die Anbieter von Rechenzentren, Internet-Webdienste, Betriebssoftware und Fernsehgeräten Medienunternehmen?

Was ist mit Unternehmen, die „smarte“ Geräte herstellen, die über Apps mit ihren Besitzern kommunizieren? Sind Electrolux und Philips Medienunternehmen? Wie steht es mit der Automobilindustrie angesichts der Bedeutung der Computerisierung und vernetzten Kommunikation in modernen Autos und Lastwagen? Wie steht es mit Konglomeraten, die neben anderen Vermögenswerten auch ein Medienunternehmen besitzen, wie z. B. General Electric, als es NBC besaß? Oder mit Herstellern, die auch im Medienbereich tätig sind, wie z. B. Sony? Wie steht es mit Investmentgesellschaften wie der Vanguard Group, die Billionen in Medienunternehmen investiert? Oder mit Regierungen, die Medienunternehmen besitzen oder teilweise finanzieren? Die Herausforderung wird noch größer, wenn man versucht, Genres und Zusatzdienste mit einzubeziehen. Wie trennen wir Spiele von Videos, Nachrichten von Unterhaltung, Telekommunikation von Clouds, Software von Lehrbüchern?

Klassifizierungsschemata spiegeln die Interessen und den Zweck ihrer Erstellung wider. Die Auseinandersetzung mit dieser konzeptionellen Herausforderung ist wichtig für die Festlegung des Umfangs von Medienmanagement in der Lehre und für die Weiterentwicklung der Theorie, um zu erklären, wie Kultur, Technologie und Wirtschaft in den Beziehungen zwischen Medien und Gesellschaft ineinandergreifen und interagieren. Die Implikationen haben große potenzielle Bedeutung für die Regulierung der Medienbranche auf gesellschaftlicher Ebene und für die Strategieentwicklung von Medienunternehmen und Investoren.

Wir beginnen mit einem Literaturüberblick über Arbeiten zur Definition von Medienunternehmen und Branchengrenzen im Kontext der digitalen Disruption (Voci et al. 2019; Napoli & Caplan 2017; und Hess 2014), einschließlich mehrerer aktueller Bücher und Artikel zu strategischen und operativen Dimensionen (Oliver & Picard 2020; Noam 2019; Küng 2017). Wir untersuchen die Entwicklung von Medientaxonomien als Grundlage für die Erkundung von Optionen zur Erweiterung oder Verengung des Medienkonzepts. Dies bildet die Grundlage für einen neuen Ansatz, der für die Definition des Mediensektors im digitalen Umfeld hilfreich sein soll.

Aus Platzgründen ist es nicht möglich, eine Reihe einschlägiger Implikationen umfangreich zu behandeln. Wir hoffen, dass das Papier Kollegen (und uns selbst!) ermutigt, Forschungsarbeiten zu entwickeln, die sich mit folgenden Themen und Aspekten befassen:

- Die Beteiligung und der Widerstand von großen Technologieunternehmen, sich selbst als Medien zu klassifizieren
- Die gegenwärtige Struktur und Dynamik eines zunehmend komplexen Mediensektors

- Strategische und wirtschaftliche Implikationen auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens und der Unternehmenspraxis
- Einblicke in die gesellschaftlichen und kulturellen Implikationen der fortschreitenden Mediatisierung
- Auswirkungen auf die Medienpolitik und das Regulierungsregime
- Implikationen für die Lehrpläne im Bereich Medienmanagement und -ökonomik

### Unschärfe Grenzen und komplexe Taxonomien

„Medien“ ist der Plural von „Medium“, das eine vermittelnde Funktion bezeichnet. Das Oxford Reference Dictionary definiert ein Medium als „the means or agency through which communication takes place“ und setzt dies mit dem „Kanal“ gleich. Merriam-Webster definiert ein Medium als „something in a middle position“. Dieses allgemeine Verständnis würde Leitungen wie Telekommunikationsnetze und physische Objekte, die Informationen transportieren, wie z. B. Bücher, mit einschließen. Es scheint jedoch Inhalte als solche auszuschließen, so wie Züge und Autos den Tourismus erleichtern, aber nicht mit Touristen gleichzusetzen sind<sup>1</sup>. Da sich die Zahl der Kanäle im Laufe der Zeit vervielfacht hat, wird meist der Plural verwendet, d. h. „Medien“. Der Begriff hat eine starke Assoziation mit Inhalt und nicht mit Kanal. Intellektuelle in Medienabteilungen spielten eine erhebliche Rolle bei der Entwicklung dieses Verständnisses, indem sie sich auf das Ausmaß der Vermittlung im 20. Jahrhundert konzentrierten – d. h. auf die Massenmedien, Massenproduktion, Massenmärkte, usw. Die potenziellen Auswirkungen von Inhalten auf die Gesellschaft war ein dringendes Anliegen.

Die meisten Medienunternehmen konzentrieren sich auf die Produktion und den Vertrieb von Inhalten, wobei diese Funktionen oft miteinander vermischt werden (z. B. Radio- und Fernsehsender, Filmstudios und Zeitungsverlage). Typischerweise werden Informations- und Kommunikationsaktivitäten wie Theater, Musikaufführungen, Leistungssport, öffentliche Vorträge, bildende Künste, Fotografie (mit Ausnahme von Fotojournalismus) und Brettspielunternehmen aus den Kategorisierungsschemata für „Medien“ ausgeschlossen. Gelegentlich enthalten, aber in der Regel unterbewertet waren Distributionsaktivitäten wie die Post und der Telegraph. So waren selbst in der vergleichsweise einfachen Ära der Massenmedien die Grenzen der Branche unschärfer, als vielen bewusst war.

<sup>1</sup>Interessanterweise sind in vielen Ländern die zuständigen Regulierungsbehörden einem Ministerium für „Verkehr und Kommunikation“ zugeordnet – was dieses allgemeine Verständnis in historischer Hinsicht widerspiegelt.

Michael Porter (1980) definiert eine Branche als eine Gruppe von Unternehmen, deren Produkte oder Dienstleistungen bei der Befriedigung von Kundenbedürfnissen oder -wünschen sich gegenseitig substituieren können. Typischerweise führt diese Gruppe ähnliche oder identische Tätigkeiten aus, die sich an eine ähnliche oder identische Gruppe von Verbrauchern richten. Produktion, Vertrieb und Verbrauch zusammengenommen bilden einen Markt. Wirtschaftswissenschaftler und Juristen stützen sich in der Regel auf die Definition der Antitrust Division des US-Justizministeriums. Danach ist ein Wirtschaftszweig eine Gruppe von Unternehmen, die „Kreuzelastizitäten der Nachfrage“ aufweisen. Wenn also Unternehmen A seinen Preis um fünf Prozent reduziert und die Nachfrage nach den Produkten von Unternehmen B um fünf Prozent oder mehr sinkt, befinden sich die beiden Unternehmen auf demselben Markt, weil ihre Produkte einander ersetzen und sie daher um Marktanteile konkurrieren.

Die Entscheidung darüber, was ein Markt ist, ist die entscheidende Frage in Kartellrechtsfällen. Sie wird in der Regel auf der Grundlage von Marktanteilen und Konzentrationsgraden entschieden. Wie ein Markt definiert wird, entscheidet darüber, ob ein Unternehmen als kleiner Fisch in einem großen Teich oder als großer Fisch in einem kleinen Teich angesehen wird. Unternehmensvertreter äußern nuancierte Ansichten, die ihre Wahrnehmung der Auswirkungen auf ihre Geschäftsinteressen widerspiegeln. Ein Unternehmen, das mit der behördlichen Anfechtung einer geplanten Fusion konfrontiert ist, wird beispielsweise argumentieren, dass der Teich sehr groß und die Vielfalt der Fische enorm ist. Die geplante Fusion ist daher relativ folgenlos und sollte genehmigt werden. Angesichts der Möglichkeit einer stärkeren Regulierung könnte dasselbe Unternehmen jedoch argumentieren, dass der Teich zu klein und die Fische nicht zahlreich genug sind, um neue Beschränkungen zu rechtfertigen, die die Branche ersticken und ihr Wachstum behindern würden.

Das Abgrenzungsproblem und seine Bedeutung werden besonders deutlich in der aktuellen Debatte darüber, ob soziale Medien und andere Online-Plattformen Herausgeber von Inhalten oder lediglich Vermittler von Inhalten sind, die andere produzieren und veröffentlichen. Wie später erörtert wird, haben sich Big Tech-Firmen dagegen gewehrt als Medienunternehmen definiert zu werden. Auf dem globalen Markt sind die dominierenden Akteure meist amerikanische Plattformen, die teilweise durch Abschnitt 230 des Telekommunikationsgesetzes von 1996 geschützt sind. Hier werden Suchmaschinen, Internetanbieter (ISPs) und soziale Medien von der gesetzlichen Haftung für Inhalte befreit, die von Dritten auf ihren Plattformen veröffentlicht werden. Dies verschaffte ihnen den Rechtsstatus ähnlich eines öffentlichen Telekommunikationsnetzes. Genau dieser Status ermöglicht es ihnen jedoch, sich rechtlichen Verpflichtungen

zu entziehen, wenn sie als Produzenten, Redakteure, Publizisten und/oder Anbieter von Informationen agieren. In ähnlicher Weise ist die Frage, ob Internet Service Provider (ISPs) Telekommunikationsunternehmen oder Informationsanbieter sind, ein Streitpunkt in den laufenden Kämpfen über den Grundsatz und die Anwendung der „Netzneutralität“.

Wir halten den Begriff „Sektor“ für nützlich, weil er über einen bestimmten Wirtschaftszweig hinausgeht und eine Reihe von sich überschneidenden, aber auch eigenständigen Wirtschaftszweigen umfasst, die zusammen einen wichtigen Teil einer Gesamtwirtschaft ausmachen. Dieser Begriff wird von Wirtschaftswissenschaftlern verwendet, um eine Reihe verwandter Branchen zu bezeichnen, die (in unterschiedlichem Maße) Substitutionsprodukte anbieten. Er ist nützlich für analytische Zwecke und zur Verdeutlichung der Dynamik zwischen verschiedenen Sektoren (und Segmenten von Sektoren) im Zeitverlauf. Die Wirtschaftszweige eines Sektors können durch eine vertikale Beziehung miteinander verbunden sein oder, wenn sie konzeptionell miteinander verbunden sind, horizontal verbunden sein. Zum Beispiel würde der Transportsektor Automobil- und Motorradhersteller, Taxifirmen, Eisenbahn- und Fluggesellschaften umfassen. Ebenso würde der Mediensektor Zeitungs- und Zeitschriftenverlage, Radio- und Fernsehsender, Filmproduktions- und -vertriebsfirmen, Social-Media-Plattformen, Musikaufnahme- und -vertriebsfirmen, sowie Organisationen, die mit Theater und darstellenden Künsten zu tun haben, usw. umfassen. Jedes Segment des weit gefassten Sektors ist ein eigener Wirtschaftszweig, und diese Wirtschaftszweige sind vertikal und/oder horizontal miteinander verbunden. Sie weisen sowohl überschneidende als auch unterscheidende Merkmale auf.

Je breiter die Kategorien eines Schemas sind, desto mehr muss die Zuordnung von Branchen zu einem Sektor auf Urteilsvermögen und Intuition beruhen. Ein gewisses Maß an Subjektivität lässt sich nicht vermeiden. Ein gutes Beispiel ist das North American Industry Classification System (NAICS), das von den USA, Kanada und Mexiko verwendet wird. Das NAICS-Schema besteht aus 20 „Basissektoren“, die alle Industriezweige zusammenfassen. Fünf der 20 sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, die übrigen sind dienstleistungsorientiert. Die Daten lassen sich weiter in Teilsektoren und noch weiter in Industriegruppen untergliedern. Die Mitgliedsländer aktualisieren die Schemaklassifikationen alle fünf Jahre.

In der Vergangenheit haben die Schemata zur Klassifizierung der Medienbranche klare Linien zwischen den verschiedenen Kategorien gezogen und oft Überschneidungen verhindert. So konnten in den USA Telekommunikationsunternehmen keine Rundfunkveranstalter sein. Ebenso wenig konnten Zeitungsunternehmen Rundfunkveranstalter sein, abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen, die nach

wie vor gelten, und Fernsehsender konnten keine Kabelfernsehbetreiber sein. Jahrzehntlang durften Rundfunkanstalten nicht als Filmproduzenten auftreten, und so weiter. Solche Unterscheidungen konnten so lange beibehalten werden, solange jede der verschiedenen Medienarten auf unterschiedliche Technologien angewiesen waren – Funkwellen, Kupferdraht, Koaxialkabel, Vinyl, Papier, Zelluloid, usw. Selbst innerhalb der elektronischen Medien existierten für lange Zeit inkompatible analoge Systeme, welche die Industrien voneinander abgrenzten.

Die Aufrechterhaltung klassischer Schemata wurde infolge von zwei Triebkräften der fortlaufenden Branchentransformation immer schwieriger: zum einen aufgrund der technologischen Digitalisierung und zum anderen aufgrund der gesetzlichen Deregulierung. Erste Umwälzungen traten in den 1970er und 1980er Jahren mit dem Aufkommen von Kabel- und Satellitenfernsehen auf. Dies fiel zeitlich mit der Deregulierung in den 1980er und 1990er Jahren zusammen (und bildete zum Teil auch die Grundlage für die Deregulierung). Infolgedessen wurden die Medienindustrien zunehmend privatisiert und die Märkte liberalisiert, alles unter der Prämisse, dass die Digitalisierung historische Unterschiede irrelevant mache. Dies wurde mit dem Argument legitimiert, dass der Übergang von einem Zeitalter der Kanalknappheit zu einem Zeitalter des Überflusses Regulierungen überflüssig mache. In der Telekommunikation wurde der Wettbewerb eingeführt, nationale Rundfunkmonopole wurden abgeschafft und der branchenübergreifende Besitz von Medienunternehmen wurde zugelassen. In den frühen 2000er Jahren haben sich die Mediensysteme schnell konsolidiert und auch globalisiert, wobei nationale Erwägungen und Interessen nach wie vor in Betracht gezogen werden, insbesondere was kulturelle Belange betrifft.

Die Verwischung der historischen Grenzen war auch auf die zunehmende plattformübergreifende Kompatibilität zurückzuführen, die auf der Grundlage einer zunehmenden Expansion der computer-gestützten Datenkommunikation beruht, die wiederum digitale Kodierung und Informationsprotokolle ermöglichte. Diese Entwicklung war insbesondere mit der Verbreitung und Entwicklung des Internets verbunden. Um die Jahrhundertwende wurde eine Vielzahl von Anwendungen und Protokollen entwickelt, um ein neues internationales System von Verbindungen zu ermöglichen, das Tim Berners-Lee als World Wide Web bezeichnete (CERN u. d.). Fortlaufende Innovationen ermöglichten ein beeindruckendes Wachstum der Übertragungskapazitäten („Bandbreite“) sowohl bei der kabelgebundenen (Glasfaser) als auch der drahtlosen (Mobilfunk/WiFi/WLAN) Technologie, bei gleichzeitig sinkenden Kosten. Nicholas Negroponte (1995) und andere Denker dieser Zeit sahen die Verwischung der Grenzen zwischen den Medientypen als einen Prozess der „Konvergenz“.

In den 2020er Jahren erzeugen alle Medien Inhalte und bieten Dienste an, die in digitalen Formaten erstellt, verbreitet und konsumiert werden. Im Globalen Süden ist dies etwas weniger der Fall, wenngleich auch dort die digitale Übertragung an Boden gewinnt, da der Einkauf von Bandbreiten überall erschwinglicher wird. Mobiltelefone sind heute fast überall von Bedeutung und ermöglichen eine breite Abdeckung über geografische und gesellschaftliche Grenzen hinweg. „Smart Phones“, die über Telekommunikationsnetze mit dem Internet verbunden sind, werden in den meisten Teilen der Welt zu einer allgegenwärtigen Realität.

Historische Unterscheidungen zwischen Massenmedien und Nischenmedien sind jedoch nach wie vor von Bedeutung, ebenso wie Unterscheidungen zwischen Online- und Offline-Medien oder linearen und nicht-linearen Angeboten. Auch die Unterscheidung zwischen kommerziellen Medien, öffentlichen Medien, alternativen Medien, Bürgermedien und staatlichen Medien sollte nicht vernachlässigt werden. Man könnte auch Plattformdienstleistungen wie die Suche, das Marketing, den Kauf, den Verkauf, das Lehren und das Lernen mit einbeziehen, denn all diese Funktionen sind auf Vermittler angewiesen, um ihren Nutzwert und ihre wirtschaftliche Bedeutung zu entfalten. Gleichzeitig werden diese Plattformen aber nicht als Medienunternehmen betrieben. Selbst das moderne Automobil ist im Wesentlichen ein computergestütztes System für den Individualverkehr, und das moderne Zuhause ist zunehmend durch das Design und die Funktion von Haushaltsgeräten, Haussicherheitssystemen und Energieüberwachungsinstrumente geprägt, die jeweils mit Apps, Websites und dem Internet verknüpft sind. Die Entwicklung von 5G-Netzen bedingt darüber hinaus eine Beschleunigung der Revolution der „intelligenten Technologie“ für ganze Städte. Im Grunde leben wir zunehmend in einer durch und durch vernetzten Welt. Das hat Auswirkungen auf den Bereich des Medienmanagements und der Medienökonomie. Wie wurde also die Grenzfrage in den letzten Jahren in der Literatur der Fachgebiete Medienmanagement und Medienökonomie behandelt? Um dies zu untersuchen, wurde eine Literaturrecherche durchgeführt.

### Literaturüberblick

Unsere Literaturanalyse hat ergeben, dass Medientaxonomien als Thema in der Wissenschaft an Popularität verloren hat nachgelassen hat, mit Ausnahme der Forschung über die Marketing- und PR-Branche. In diesen Bereichen haben sie weiterhin einen praktischen Nutzen für die Planung eines Medienmixes in Werbe- und Marketingkampagnen. Im breiteren Feld der Medien- und Kommunikationsforschung ist ihr Nutzen weniger offensichtlich. Dies wirft die Frage auf, warum ein zeitgemäßes Klassifikationsschema überhaupt benötigt wird? Warum sollte man sich die Mühe machen, industrielle Strukturen für einen so allgegenwärtigen

und komplexen Sektor wie den oben beschriebenen auszuarbeiten? Dafür gibt es mehrere Gründe.

Erstens ist, wie bereits erwähnt, die Klassifizierung für die Medienpolitik von Bedeutung. Es gibt eine lange Geschichte von Regulierungsmaßnahmen, die auf den Beiträgen jedes einzelnen Mediums zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt basieren. Die Telefonie wurde beispielsweise anders geregelt und reguliert als der Rundfunk, und die Regelungen für Zeitungen und Printmedien unterschieden sich von denen für elektronische Medien, weil jedes Medium eine andere Art von Kommunikationsmöglichkeiten und sozialem Nutzen bot. Dies ist trotz Digitalisierung, Konvergenz, Deregulierung und Globalisierung auch weiterhin der Fall. Um auf ein bereits angeführtes Beispiel zurückzukommen: Es spielt in der Tat eine Rolle, ob Social-Media-Unternehmen rechtlich als Medienunternehmen oder als Technologieunternehmen klassifiziert werden.

Zweitens, und mit dem ersten Punkt zusammenhängend, können Medien nicht alle Bedürfnisse und Verwendungszwecke vollständig gegenseitig ersetzen. Während verschiedene Funktionen auf mehreren Plattformen erfüllt werden, z. B. die Bereitstellung von Nachrichten in Zeitungen, im Fernsehen und online, unterscheiden sich auch die Genres der Berichterstattung sowie die Anforderungen an den Konsum (z. B. erfordern Zeitungen Lese- und Schreibkenntnisse, während dies beim Fernsehen nicht der Fall ist). Die Ergebnisse einer von Jang und Park (2016) durchgeführten Studie deuten auf Muster der bevorzugten Nutzung verschiedener Plattformen hin, die sich mehr oder weniger stark, in den meisten Fällen jedoch nicht vollständig, gegenseitig substituieren können. Wie Klinger und Svensson (2018) in Anlehnung an die Arbeit von Altheide (2014) vorschlagen, hat zudem jedes Medium seine eigene „Logik“. Diese kann als eine Orientierung mit typischen professionellen Praktiken, zugrundeliegenden Annahmen und operativen Prozessen verstanden werden, die bei der Produktion von Inhalten auf und für eine bestimmte Plattform oder ein bestimmtes Medium eine entscheidende Rolle spielen. „On this basis, we understand media logics as rules of the game of particular media, meaning the specific norms, rules, and processes that drive how content is produced, information distributed, and various media are used“ (p. 4656). Die Logik variiert je nach Medium oder Plattform, auch wenn sie einige Aspekte gemeinsam haben.

Drittens und speziell für den Bereich des Medienmanagements und der Medienökonomie ist es wichtig, sich über die großen Gemeinsamkeiten und die wesentlichen Unterschiede zwischen den Medientypen im Klaren zu sein, um nützliche Theorien darüber zu entwickeln, wie Unternehmen in verschiedenen, sich auch überschneidenden Branchen am besten geführt, finanziert und entwickelt werden können. Dies gilt auf Unternehmensebene insbesondere für

das Management, während es auf industrieller Ebene für die Forschung zu medienwirtschaftlichen Aspekten zutrifft. Kurzum, alle Medien sind in industrielle Strukturen und Systeme eingebettet und bilden in ihrer Gesamtheit einen Sektor der Volkswirtschaften. Aber jedes Medium hat im Vergleich mehr oder weniger ausgeprägte Merkmale, die für seine Betriebspraktiken und seine Wettbewerbsdynamik von einzigartiger Bedeutung sind. Wenn wir über „Medienmanagement“ forschen, ist es wichtig, dass wir uns selbstkritisch bewusst sind, was wir im Hinblick auf den Fokus der Forschungspraxis im Sinn haben.

Vor diesem Hintergrund ist ein Überblick über die einschlägige Literatur auf dem Gebiet des Medienmanagements und der Medienökonomik hilfreich, um zu verstehen, wie Medien in diesen Fachgebieten kategorisiert wurden. Generell lässt sich sagen, dass die meisten der identifizierten Forschungsarbeiten eher auf die Unterscheidungsmerkmale verschiedener Arten von Medienunternehmen ausgerichtet sind als auf die Klärung von Branchengrenzen. Beides ist wichtig und offensichtlich notwendig. Im Bereich der Forschung auf Branchenebene haben wir eine Lücke identifiziert, die zu weiterer Forschung einlädt. Wir unterbreiten dazu einen Vorschlag, um diese Lücke zu schließen.

Thomas Hess (2014) schlug vor, den Mediensektor (um unseren bevorzugten Begriff zu verwenden) auf der Grundlage von Produktionsansätzen zu segmentieren. Er bezeichnete eine typische Option als den „Publishing-Broadcasting Ansatz“ [PBA], der von einem einseitigen Fluss professionell produzierter Inhalte von einem Medienunternehmen (d. h. einer Quelle) zu einem Zielpublikum (d. h. den Empfängern) ausgeht. Dies könnte man als den übertragungsorientierten Ansatz bezeichnen. Seine Alternative wird als „Plattformansatz“ [PA] bezeichnet, der eine bidirektionale Kommunikation ermöglicht (S. 5). Der Hauptunterschied liegt nicht in der Art der Branche, sondern in der Herangehensweise an die Produktion von Inhalten. Er definiert Medienunternehmen „as organizers of public, mediabased communication which today operate as content providers, as platform operators, or in hybrid forms“ (S. 6, Hervorhebung durch die Autoren).

Hess ist der Ansicht, dass es sich bei „Inhalteanbietern“ und „Inhalteplattformen“ um sehr unterschiedliche Unternehmen handelt, die sich insgesamt in unterschiedlichen Stadien der Geschäftsentwicklung befinden. Er beschreibt PA-Firmen in erster Linie als Start-ups mit technologischem Hintergrund und meint, dass PBA-Firmen selten Plattformen gründen, diese aber manchmal erwerben. Er betont, dass sich Content-Provider-Firmen „nur auf Inhalte konzentrieren“ und auf engere kulturelle oder geografische Bereiche beschränkt sind. Im Gegensatz dazu entwickeln PA-Firmen eine Präsenz in mehreren Märkten. PBA-Firmen stellen „produzentengenerierte Inhalte“ her, während PA-Firmen sich auf die Verbreitung von nutzergenerierten Inhalten

konzentrieren. Während die Unternehmen des PBA-Modells originäre Inhalte erstellen, kuratieren die Unternehmen des PA-Modells die von anderen erstellten Inhalte.

Dieses Schema ist übersichtlich und bietet nützliche Einblicke, aber es enthält auch fragwürdige Annahmen. So konzentrieren sich die Unternehmen der Massenmedien (PBA) nicht nur auf die interne Produktion von Inhalten. Vielmehr beschäftigen sich die meisten auch intensiv mit Outsourcing und Kuratierung. Mainos Television [MTV3] in Finnland beispielsweise produzierte den Großteil der Inhalte, die dieser kommerzielle Sender von seiner Gründung im Jahr 1957 bis zur Wende zum 21. Jahrhundert ausgestrahlt hat. Heute wird ein weitaus größerer, aber nicht näher spezifizierter Teil der Inhalte auf dem internationalen Markt oder von unabhängigen inländischen Unternehmen erworben. Darüber hinaus sind Medienunternehmen in jedem Land über Online-Dienste international zugänglich, und immer mehr traditionelle Sendeanstalten produzieren Inhalte, die auf internationalen Plattformen wie Netflix gestreamt werden können. Um beim finnischen Beispiel zu bleiben: Die Polizeikrimiserie *Deadwind* wurde vom öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen YLE nicht nur für den heimischen Konsum produziert, sondern auch als Netflix-Serie angeboten. Allgemeine Trends zum Outsourcing und zur internationalen Akquisition sind zum Teil der Grund für die Quotenregelungen für Inhalte in den EU-Mitgliedstaaten, zu denen seit kurzem auch Bestimmungen für Streaming-Unternehmen gehören.

Ein Projektteam in Deutschland, kam schnell zu dem Schluss, dass die Grenzen klar gezogen werden müssen. Die Studie wurde von Denis Voci, Matthias Karmasin, Pamela Nölleke-Przybylski, Klaus-Dieter Altmeyden, Johanna Möler und Bjørn von Rimscha (2019) durchgeführt. Der Artikel geht genau auf den Schwerpunkt unserer Arbeit ein: „What kind of features does it take to assign a company to the media sector?“ (p. 32). Bei der Durchsicht der Literatur wurden nur wenige Definitionen und keine allgemein akzeptierten gefunden. Sie zogen eine 2004 von Hans Kleinstaub und Barbara Thomass vorgeschlagene Definition zu Rate, die die Komplexität der Thematik veranschaulicht, aber impliziert, dass die Bedeutung selbstverständlich sein sollte: „Medienunternehmen sind Unternehmensagglomerationen, die sich selbst als Medienunternehmen definieren oder von anderen als Medienunternehmen wahrgenommen bzw. bezeichnet werden“. Kurz gesagt, sie sind das, was sie sagen dass sie sind oder wofür sie gehalten werden. Damit kommt man nicht sehr weit.

Voci et al. (2019) haben sechs Ansätze in zwei großen Kategorien zusammengefasst: erstens ein traditioneller, enger Ansatz, der Medienunternehmen als Firmen definiert, die Inhalte produzieren, und zweitens ein erweiterter, breiterer Ansatz, der andere am Medienhandel beteiligte Firmen ein-

schließt. Sie heben vier Merkmale hervor, die ihrer Meinung nach für alle vorgeschlagenen Ansätze gelten (S. 45):

1. Medienkategorien weisen eine marktorientierte Ausrichtung auf. Der Non-Profit-Sektor wird ignoriert.
2. Die Kategorien gehen davon aus, dass alle Medienunternehmen publikumsorientiert sind, und vernachlässigen die Beteiligung von Unternehmen, die nicht direkt auf das Publikum ausgerichtet sind oder sich mit der Produktion für das Publikum beschäftigen.
3. Die Kategorien sind nicht nuanciert genug, um Nicht-Medienunternehmen zu unterscheiden.
4. Die Kategorien enthalten keine Definition von „Medieninhalten“. Dies wird als selbstverständlich vorausgesetzt.

Voci et al. (2019) übernehmen die Definition von Hess (2014) als „companies that deal with content – on whatever level of the value creating process“ (S. 45). Dieses Verständnis begründet ein Modell, das aus drei konzentrischen Kreisen besteht. In der Mitte befinden sich „Medienunternehmen im engeren Sinne“, die als Unternehmen beschrieben werden, die sich auf journalistische und wirtschaftliche Ziele konzentrieren (d. h. kommerzielle Unternehmen, obwohl dies etwas vage ist). Der nächstgrößere Kreis sind „Medienunternehmen im weiteren Sinne“, die alle inhaltsorientierten Unternehmen von der Erstellung bis zur Aggregation und Verbreitung umfassen. Der äußere Ring ist „Medienunternehmen im weitesten Sinne“, zu denen auch Dienstleister in den Bereichen Logistik, Druck, Netzbetreiber, Speicher- und Infrastrukturunternehmen usw. gehören. Sie schließen mit einer wichtigen Feststellung: „We want to underline our basic assumption that definitions are only useful if considered in the context of their underlying theories ... the possibility of a definition exists in a clear context only“ (Voci et al. 2014: 47).

Diese Arbeit ist hilfreich, da sie gängige Ansätze dokumentiert und nützliche Einsichten liefert, insbesondere in ihrer übergreifenden Kritik an den Ansätzen. Allerdings fehlt es ihrem Modell an Klarheit über den innersten Ring. Warum steht der Journalismus im Mittelpunkt und nicht andere Genres, und warum ist dieser Kreis wirtschaftlicher ausgerichtet als die beiden anderen? Es gibt auch Überschneidungen zwischen dem ersten und dem zweiten Ring, was vermutlich beabsichtigt ist, aber die Unterscheidung erschwert, da es in beiden Fällen um Genres der Inhaltsproduktion geht. Der Kern des Modells ist, dass Medienunternehmen mit Inhalten zu tun haben, entweder in der Produktion, im Vertrieb oder in der Vermittlung. Dies wirft die Frage auf, wie Inhalte zu definieren sind. Wir werden darauf zurückkommen.

John Oliver und Robert G. Picard (2020) untersuchten die Veränderungen im Unternehmensumfeld von Sky Ltd. im

Vereinigten Königreich. Sie stellten dabei fest, dass es einen Mangel an wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Definition und die Grenzen des heutigen Mediensektors gibt (S. 70). Der Schwerpunkt ihrer Arbeit lag auf den Auswirkungen auf das strategische Management. Die Autoren leiten die Analyse mit zwei Fragen ein, die ursprünglich von Fréry (2006) gestellt wurden, um die strategische Bedeutung der Definition von Grenzen zu erklären: 1) In welchem Geschäft sind wir tätig, und 2) wie sind wir in der Branche positioniert? Jede Veränderung der Grenzen eines Unternehmens hat Auswirkungen darauf, wie es seine Kernmärkte konzeptualisiert und seinen Wettbewerbsvorteil versteht (Oliver & Picard 2020: 69). Die Autoren führen eine Reihe von Beschreibungen aus ihrer Literaturübersicht auf:

- Die Telekommunikationsindustrie
- Die Unterhaltungsindustrie
- Die Medienindustrie
- Die Medien- und Technologieindustrie
- Die Technologie-, Medien- und Telekommunikationsindustrie

Dazu könnte man die Nachrichten-, Videospiele-, Zeitungs-, Werbe-, Film-, Rundfunk-, Kabel- und Satellitenindustrien, sowie Verlage usw. zählen.

Industrien entwickeln sich als Reaktion auf sich verändernde Umweltbedingungen, die wiederum strukturelle Veränderungen verursachen, die den Fokus und die Intensität des Wettbewerbs beeinflussen. Dies zeigt sich in den Reaktionen auf die Deregulierung der Medienindustrien in Europa und den Vereinigten Staaten in den 1980er und 1990er Jahren, die zum Teil die Charakterisierung des Mediensektors als eine „Ökosystem“ erklären (Oliver & Picard 2020: 72). Die Autoren stellen auch ein aufkommendes „Wertschöpfungsnetzwerk“-Konzept fest, das Porters „Wertschöpfungsketten“-Modell erweitert, ein Phänomen, das auch von Küng (2017) sowie von Virta und Lowe (2017) thematisiert wird.

Oliver und Picard (2020) unterscheiden drei Medienindustrien (S.75):

1. Die Medienindustrie, bestehend aus Rundfunk-, Print-, Film- und Tonträgerindustrie.
2. Die Unterhaltungsindustrie, bestehend aus Gaming, Websites, Sport und Freizeitparks.
3. Die Telekommunikationsindustrie, bestehend aus Festnetz- und Mobiltelefonie sowie Breitband.

Es bleibt jedoch unklar, wie die Autoren diese Kategorien oder die Platzierung der verschiedenen Branchen innerhalb dieser Kategorien festgelegt haben. Außerdem fehlen einflussreiche Branchen (z. B. Apps, Kabel- und Satellitenfernsehen, soziale Medien und Live-Veranstaltungen). Sie beschreiben die Medienbranche oft als eine einzige Einheit,

gehen aber an mehreren Stellen zu einer Vielzahl von Branchen über. Diese Zweideutigkeit erklärt unsere Ausrichtung auf den Untersuchungsgegenstand des Mediensektors.

Phil Napoli und Robyn Caplan (2017) erläuterten, warum neue Medienunternehmen es für strategisch vorteilhaft halten, ihre Firmen als Technologieunternehmen zu definieren. Wie bereits erwähnt, sieht die Regulierungspolitik keine einheitliche, homogene „Medienindustrie“ vor. Der Rundfunk unterliegt mehr Regeln und strikterer Aufsicht als die Printmedien, während die Kabel- und Satellitenverbreitung einer Kombination von Bestimmungen für den Rundfunk und für die Telefonie unterworfen ist. Darüber hinaus unterlagen die verschiedenen Genres von Inhalten einem unterschiedlichen Maß an Regulierung und verschiedenen Vorschriften, wie die Unterscheidung zwischen Unterhaltungs- und Nachrichteninhalten sowie zwischen frei empfangbaren und Pay-Inhalten zeigt. Die Autoren vermuten, dass die Einstufung dieser Unternehmen als Technologieunternehmen zum Teil darauf zurückzuführen ist, dass sie weniger Vorschriften mit geringeren Überwachungsanforderungen unterliegen.

Napoli und Caplan (2017) haben drei wesentliche Argumente im strategischen Diskurs ausgemacht. Das wichtigste Argument ist die Behauptung, dass sie keine Medienunternehmen sind, weil sie keine Inhalte produzieren. Sie sind lediglich Kanäle, also Plattformen für die Verbreitung von Inhalten, die von anderen, in erster Linie von Nutzern, produziert werden. Damit werden die neuen Medien mit der Telefonie gleichgesetzt. Dieses Argument ist weniger überzeugend, wenn man bedenkt, dass immer mehr Investitionen in die Produktion von Exklusivhalten („Originals“) getätigt werden, mit dem Ziel die Zahl der Abonnements und Zuschauer zu erhöhen. Als Beispiele dafür nennen sie YouTube, das sich im Besitz von Alphabet befindet, Instagram Reels im Besitz von Meta und Apple TV+, ein 2019 gegründeter Abonnement-Streaming-Kanal mit Exklusivhalten.

Nach US-amerikanischem Recht umfasst der Mediensektor drei charakteristische Tätigkeiten – Produktion, Vertrieb und Aufführung („exhibition“) (Picard 2011). Die meisten neuen Medien und Big-Tech-Firmen sind in mindestens zwei Bereichen tätig, mit dem größten Wachstum im Bereich der Produktion. In wichtigen Aspekten war die Content-Kreation oder der Besitz von Inhalten für die FCC jedoch weniger wichtig als die Distribution, da dieser der entscheidende Faktor für die Wettbewerbsintensität ist. Wie Wu (2011) dokumentierte, ist die US-Medienpolitik durch ein charakteristisches Spannungsverhältnis zwischen geringer Regulierung zur Förderung der Entwicklung und kartellrechtlicher Regulierung zur Förderung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Natürlich gilt dieses Muster nicht überall.

Ein zweites Argument hängt mit der Spezialisierung der Arbeitnehmer zusammen. Die Unternehmen der neuen

Medien beschäftigen mehr Informatiker und Ingenieure als Content-Produzenten. Dabei wird übersehen, dass jedes elektronische Medium seit der Erfindung des Telegrafen eine technische Grundlage hat, die die Beschäftigung von Ingenieurspezialisten erfordert. Darüber hinaus hat die Digitalisierung traditionelle Medienunternehmen dazu ermutigt oder gezwungen, mehr Informatiker einzustellen und einen großen Teil der Inhalteproduktion auszulagern. Letzteres trifft auch auf große Technologieunternehmen zu, da sie originäre Inhalte in Auftrag geben, was internes Fachwissen in der Inhaltsproduktion erfordert.

Das dritte Argument betrifft direkt den Kern der Thematik: Die neuen Medienunternehmen behaupten, dass sie keine redaktionelle Rolle ausüben. Sie argumentieren, dass Algorithmen die Kategorisierung und Filterung von Inhalten auf der Grundlage des Nutzerverhaltens und nicht auf der Grundlage redaktioneller Vorgaben vornehmen. Diese Prämisse suggeriert, dass ihre proprietären Algorithmen wertneutral sind, was zwei unbequeme Tatsachen außer Acht lässt. Erstens werden Algorithmen mit strategischen Zielen entwickelt (Klinger & Svensson, 2018). Zweitens: Ob manuell oder automatisiert, Gatekeeping stellt in beiden Fällen die wesentliche Funktion der Aktivität dar. Aufgrund des politischen und öffentlichen Drucks, die von ihnen verbreiteten Inhalte besser zu kontrollieren, haben diese Unternehmen ihr Personal aufgestockt, um ein wachsendes Volumen an Inhalten auch manuell prüfen zu können. Schließlich stellen Napoli & Caplan (2017) fest, dass die meisten neuen Medienplattformen durch Werbung finanziert werden. Das Geschäft, Zuschauer an Werbetreibende zu verkaufen, ist eine Hauptfunktion von Medienunternehmen im Massenmedienmodell. Zwei neue Medienkanäle sind die direktesten und zugleich die wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen im Wettbewerb mit den alten Medienunternehmen um Werbeeinnahmen – Google und Facebook.

Die Autoren argumentieren, dass die Bemühungen der neuen Medien / Big-Tech-Firmen, sich der sozialen Verantwortung zu entziehen, aufgrund ihrer Dominanz im digitalen Umfeld einen Bärendienst für die Gesellschaft darstellen. Darüber hinaus handelt es sich um internationale Unternehmen mit enormer wirtschaftlicher Schlagkraft und Ressourcen, die selbst für die größten nationalen Medienunternehmen eine große Herausforderung darstellen. Diese Tatsachen werden zunehmend anerkannt. In einer Erklärung aus dem Jahr 2016 sagte Mark Zuckerberg, Facebook (heute Meta Networks) sei kein „traditionelles Medienunternehmen“, ohne zu leugnen, dass es ein Medienunternehmen ist. In einem SEC-Filing aus dem Jahr 2005 wurde Google als „ein Software-, Technologie-, Internet-, Werbe- und Medienunternehmen in einem“ beschrieben (zitiert und übersetzt nach Napoli & Caplan, 2017).

Heutzutage werden Medienindustrien häufig in umfassenderen Aggregaten zusammengefasst. Zwei Ansätze werden dabei am häufigsten genutzt. Der erste Ansatz verortet Medien in der Kreativ- und/oder Kulturindustrie (z. B. Florida 2012; Flew 2011; Hartley 2005). Dies unterstreicht ein charakteristisches Spannungsverhältnis zwischen kommerziellen Interessen und kulturellen Aspekten, zwischen geschäftlichen und künstlerischen Praktiken, wirtschaftlichen und nicht-wirtschaftlichen Funktionen. Diese Kategorisierung umfasst Kunstgalerien, Modefirmen, die darstellenden Künste, Architekturunternehmen und Sportligen. Die Grenzen erscheinen dabei zu breit und unklar zu sein. Die zweite Sichtweise betrachtet die Medien als Informationssektor. Diese Sichtweise entstand in den 1970er Jahren (z. B. Daniel Bell), um den Wandel von Gesellschaften und Volkswirtschaften als Verlagerung von einer dominanten Ausrichtung auf die Landwirtschaft über die verarbeitende Industrie zu Dienstleistungen und jetzt zu Informationstätigkeiten zu beschreiben.

### Problem 1: Elastizität der Grenzen

Die Literaturanalyse weist auf ein grundlegendes Problem bei der Kategorisierung von Medien hin, nämlich auf die Frage, wie man einen angemessenen Anwendungsbereich festlegen kann. Die Ergebnisse zeigen, wie schwierig es ist, einen Ansatz zu finden, der weder zu breit noch zu eng ist. Typischerweise wird die „Medienindustrie“ entweder auf eine begrenzte Anzahl von hauptsächlich traditionellen Plattformen reduziert, oder sie wird aufgebläht, um mehr oder weniger alles einzuschließen, was in seinen strategischen Zielen oder betrieblichen Praktiken ein medienbezogenes Element hat. Dieses Problem hängt mit der Elastizität der Grenzen zusammen. Wie zentral muss die Inhaltevermittlung für ein Unternehmen sein, damit es als Medienunternehmen gelten kann? Wenn jeder Produzent und Distributeur von Informationen jeglicher Art als Medienunternehmen angesehen werden kann, ist es kaum möglich, Akteure aus diesem Kreis auszuschließen. Wenn Alles auf Alle zutrifft, ergibt es nichts Besonderes.

Um diese Dilemmas zu lösen, muss eine Definition differenziert werden. In Anbetracht unserer Bedenken, zu eng zu werden, neigen wir zu der Option, auf der Grundlage der „Medienintensität“ zu differenzieren – ein Spektrum, das unterschiedliche Grade des Engagements in Medienaktivitäten von „schwerpunktmäßig medial“ bis „tangential medial“ zulässt. Dies sind vielleicht nicht die besten Begriffe oder die schlussendlichen Pole eines Spektrums, aber diese Option vermeidet das Problem, in erster Linie deskriptiv zu sein, und bietet mehr Spielraum für analytische Anwendungen.

### Problem 2: Binäre Unterscheidungen

Ein zweites Problem hängt mit der Tatsache zusammen, dass die meisten Ansätze auf binären Unterscheidungen beruhen. Die Grundlage für die Unterscheidung, ob ein Unternehmen ein Medienunternehmen ist oder nicht, ist zumeist die Erstellung und Verbreitung von „Inhalten“. Das ist das wichtigste Unterscheidungsmerkmal. Medienunternehmen, die lediglich Inhalte verbreiten oder Nutzer miteinander verbinden, werden als „Kanäle“ behandelt. Diese Sichtweise wird in den Artikeln deutlich, die wir ausfindig machen konnten. Der Elefant im Raum stellt eine zweite Art von Definitionskomplikation dar – was ist „Inhalt“? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies zu konzeptualisieren.

Inhalte werden in der Regel auf der Grundlage der Absichten der Macher behandelt und durch unterschiedliche Konventionen, die auf Genres beruhen, untermauert – z. B. die Unterscheidung zwischen Nachrichten, Sport, Drama, Komödie, Animation und der Fülle von Untergenres für jedes Genre. Ein weiterer und neuerer Ansatz unterscheidet zwischen Produkten, die von professionellen Machern erstellt werden, und nutzergenerierten Inhalten. Im weitesten Sinne liefern alle Inhalte Informationen, wobei die Frage, wie diese zu verstehen sind, eine weitere Ebene potenzieller Komplikationen darstellt. Zu den Informationen gehören sicherlich auch Inhalte, die auf Tatsachen beruhen und plausibel wahr sind, aber im weiteren Sinne kann man darunter auch die Vermittlung einer Idee, einer Perspektive oder von Aspekten einer Erfahrung verstehen, die der Macher beeinflussen oder anderen vermitteln möchte. Im weitesten Sinne liefern alle Inhalte Informationen, jedoch zu unterschiedlichen Zwecken. Informationen sind mehr als Daten – sie beinhalten die Organisation von Daten, um etwas anderes zu produzieren, typischerweise für einen bestimmten Zweck. Natürlich können Informationen informieren, aber sie können auch belehren und sogar unterhalten. Um dies zu erreichen, müssen die Inhalte konstruiert werden. Hierfür ist menschliches Handeln erforderlich, sei es direkt oder durch konstruierte Vermittler wie Algorithmen. Die Funktion der Medien besteht darin, die Produktion, den Flow und die Erfahrung sowohl der Produktion als auch des Austauschs von Informationen zu organisieren und zu unterstützen. In diesem Sinne sind alle Medien Kanäle.

Auf diesem Verständnis beruht die von uns vorgeschlagene Definition einer Medienbranche oder -organisation: Eine Branche (oder Organisation), deren Haupttätigkeit die Erstellung, Zusammenstellung oder Verbreitung von Informationen ist, die der Benachrichtigung, Unterhaltung oder Unterweisung dienen.

## Ein differenziertes Modell: Medienintensität

Die vorgeschlagene Definition entgeht nicht dem binären Problem. Entweder ist eine Branche oder eine Organisation in erster Linie mit der Produktion und/oder der Verbreitung von Informationen befasst, oder nicht. Es gibt einen gewissen Spielraum für Nuancen bei der Bestimmung, wie viel Aktivität erforderlich ist, um als „hauptsächlich“ tätig zu gelten. Letztlich handelt es sich aber immer noch um eine Dualität. Es ist immer möglich, bei solchen Feststellungen einen eher intuitiven Ansatz zu verwenden, nach dem Motto „man erkennt es, wenn man es sieht“. Dies ist wahrscheinlich ausreichend präzise für offensichtliche Kandidaten wie Zeitungen, Rundfunkanstalten und Filmgesellschaften. Für T-Shirts mit Werbebotschaften, Freizeitparks oder virtuelle Welten kann es jedoch schnell willkürlich werden. Sie alle weisen ein gewisses Maß an Medienpräsenz und -nähe auf und sind dennoch nicht so zentral wie beispielsweise eine Fernsehsendung, eine Nachrichtensendung oder ein Dokumentarfilm.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir eine Differenzierung auf einer Skala der „Medienintensität“ vor. Unsere Methodik besteht aus zwei Schritten. Der erste Schritt ist die Unterscheidung der Branchen nach ihrer Medienintensität. Der zweite Schritt besteht darin, diese Erkenntnisse auf konkrete Unternehmen anzuwenden. Dementsprechend haben wir zwei Analyseebenen zu berücksichtigen: die Branche und das Unternehmen. Wir beginnen mit der Branchenebene.

## Der Medienintensitätswert einer Branche

Die Medienbranche teilt die allgemeinen wirtschaftlichen Interessen, die für alle Branchen in kapitalistischen Volkswirtschaften gelten, weist aber auch besondere ökonomische Merkmale auf. Diese Merkmale treffen in unterschiedlichem Maße auf viele Branchen zu, jedoch nicht in der gleichen Kombination oder mit der gleichen Intensität. Je mehr Kriterien eine Branche erfüllt, desto „medienintensiver“ ist diese. Natürlich muss letztendlich die Tatsache berücksichtigt werden, dass einige Kriterien wichtiger sind als andere, sowie der Grad der Übereinstimmung für jedes Kriterium, von stark bis schwach. Auf der Grundlage von Noam (2019) wären einige der wichtigsten Kriterien für die Feststellung, ob eine Branche eine Medienbranche ist, folgende:

- Produktion von Informationen (im weitesten Sinne) als Haupttätigkeit
- Die Verbreitung von Informationen (im weitesten Sinne) als Haupttätigkeit
- Priorisierung der Professionalität bei Produktion und Distribution
- Fundamentale Kostenstruktur (hohe Fixkosten und niedrige Grenzkosten)
- Eine außergewöhnliche Persistenz der Preisdeflation

- Außergewöhnliche Bedeutung von immateriellen Vermögenswerten
- Häufiges Auftreten privater Nicht-Gewinnmaximierer
- Der öffentliche Guts-Charakter der Produkte
- Erhebliche Interaktivität und Abhängigkeit des Konsumentennutzens vom Grad der Interaktivität
- Ein gewisses Maß an staatlicher Einwirkung durch Regulierung und Aufsicht

Man könnte auf Grundlage solch einer Liste jedem Kriterium eine Gewichtung zuweisen und eine Intensitätsbewertung für jedes Kriterium als Faktor für eine Gesamtbewertung vornehmen. Der Grad der Intensität könnte entweder durch eine objektive Bewertung (im Idealfall) oder durch eine fundierte Beurteilung (wie wir sie hier zur Veranschaulichung vornehmen) bestimmt werden. Die Punktzahlen würden mit ihrer Gewichtung multipliziert und dann zu einer Gesamtpunktzahl für die Medienintensität aufsummiert.

$$MI = \text{Medienintensität der Industrie } n = \frac{\sum \text{Kriteriumspunktzahl}_j \cdot \text{Gewichtung}_j}{100}$$

Tabelle 1 veranschaulicht dies. Wir berechnen eine Bewertung der Medienintensität für drei Branchen: Fernsehen, Internet-Infrastruktur und „Search“. Die gewichteten Faktoren und Punktzahlen sind an dieser Stelle rein subjektive Einschätzungen zur Veranschaulichung. Sie können durch eine Befragung von Medienwissenschaftlern und andere Experten und/oder durch empirische Untersuchungen einer Stichprobe von Unternehmen, die allgemein als Teil der Branche akzeptiert werden, verfeinert werden.

Die Mindestpunktzahl ist 1, die Höchstpunktzahl ist 10. Die illustrativen Ergebnisse zeigen einen relativ hohen Wert (6,32) für das Rundfunkfernsehen. Die Internet-Infrastruktur, die vor allem bei der Verbreitung von Inhalten eine Rolle spielt, weist mit 3,08 eine wesentlich geringere Intensität auf. Search liegt mit einem Wert von 4,42 irgendwo dazwischen. Alle drei Zahlen erscheinen intuitiv nachvollziehbar. Wir sind der Meinung, dass der Ansatz die Nützlichkeit der Entwicklung eines Intensitätsmaßes verdeutlicht und der Methodik Glaubwürdigkeit verleiht. Der Wert für die Medienintensität gibt an, wie medienzentriert eine Branche auf einem Kontinuum von hoch intensiv bis schwach intensiv ist.

## Der Medienintensitätswert eines Unternehmens

Als nächstes wenden wir uns der Unternehmensebene zu. Viele Unternehmen sind in mehreren Branchen und Tätigkeitsfeldern aktiv, von denen einige nahe an den herkömmlichen Definitionen von Medien liegen und andere weiter entfernt sind. Anhand der Branchenwerte für die Medienintensität können wir nun die Medienintensität der einzelnen Unternehmen bestimmen. Dazu würde man die Einnahmeströme der Unternehmen in die jeweiligen Einnahme-

**Tabelle 1: Medienintensitäts-Score der Industrie (MI)**

Kriterium	Gewichtungs- faktor (GF)	Fernsehen		Internet-Infra- struktur		"Search"	
		Score	Score x GF	Score	Score x GF	Score	Score x GF
Informationsproduktion- oder -verarbeitung als primäre Aktivität	10	10	100	1	10	10	100
Informationsdistribution als primäre Aktivität	10	10	100	10	100	5	50
Bereitstellung von Nachrichten	10	10	100	1	10	5	50
Bereitstellung von Unterhaltung	10	10	100	1	10	1	10
Bereitstellung von Werbung	6	10	60	1	6	10	60
Bereitstellung von medienbezogenen Endgeräten	6	1	6	1	6	1	6
Bereitstellung von medienbezogener Software	10	1	10	1	10	3	30
Öffentlicher-Gut-Charakter der Produkte	4	6	24	5	20	8	32
Wechselwirkung zwischen Konsumenten- nutzen und Interaktivität	4	5	20	1	4	8	32
Herausragende Bedeutung intangibler Vermögenswerte	8	10	80	10	80	8	64
Häufiges Vorhandensein privater Non-Profit-Akteure	4	1	4	5	20	1	4
Großer regulativer Einfluss auf die Aktivitäten	4	7	28	8	32	1	4
Gesamtscore / 100			6.32		3.08		4.42

Quelle: Eigene Darstellung

**Tabelle 2: Umsätze in den USA 2020 (in Milliarden US-\$)**

	Fernsehen	Film (Kino)	Merch- andise	Internet- Infrastruktur	Online Video	Search	Freizeit- parks	Gesamt- umsatz	Medienum- sätze (ohne Merchandise)
Netflix	0	0	0	0	10.6	0	0	10.6	10.6
Alphabet	0	0	0	13	14.4	104	0	118.4	118.4
Disney	5.3	0.9*	4.2	9	14	0	8.9*	42.3	38.1
Amazon	0	0.08	188.8	36.2	2.9	0	0	228	39.2

\*Umsätze aus 2019 aufgrund des Einflusses der COVID-Pandemie im Jahr 2020.

Quelle: Eigene Darstellung

quellen und -volumina aufschlüsseln und den MI-Score (normalisiert um ihren Mittelwert) auf jedes Unternehmen anwenden.

$$MIO = \text{Medienintensität der Organisation } i$$

$$= \frac{\sum \text{Umsatz der Organisation } i \text{ in Branche } n}{\text{Gesamtumsatz der Organisation } i} \cdot MI_n$$

Je höher also der Anteil der Einnahmen eines Unternehmens aus medienintensiven Branchen, desto höher ist die

Medienintensität des Unternehmens. Tabelle 2 illustriert dies anhand eines Beispiels.

Anhand dieser Zahlen können wir den prozentualen Anteil des Einkommens in den einzelnen Wirtschaftszweigen ermitteln (Tabelle 3).

Diese Zahlen zeigen Folgendes:

- Würden wir die Unternehmen, die im Medienbereich tätig sind, ausschließlich nach ihrer Gesamtgröße ord-

**Tabelle 3: Branchenanteil am Gesamtumsatz 2020 (in %)**

	Fernsehen (MII=6.32)		Film (MII=5.5)		Merchandise (MII=1.2)		Internet-Infra- struktur (MII=3.08)	
	Anteil	Anteil x MII	Anteil	Anteil x MII	Anteil	Anteil x MII	Anteil	Anteil x MII
Netflix	0	0	0	0	0	0	0	0
Alphabet	0	0	0	0	0	0	10%	0.31
Disney	12%	0.76	2.2%*	0.12	10%	0.12	21%	0.65
Amazon	0	0	0.04%	0.002	83%	0.99	16%	0.49

	Online Video (MII=5.9)		Search (MII=4.42)		Freizeitparks (MII=2.5)		MIO Score	MIO Score (norm.)	Medien- umsätze x MIO (norm.)
	Anteil	Anteil x MII	Anteil	Anteil x MII	Anteil	Anteil x MII			
Netflix	100%	5.9	0	0	0	5.9	5.9	1.49	15.8
Alphabet	11%	0.65	76%	3.36	0	4.32	4.32	1.09	129.1
Disney	32%	1.89	0	0	20%*	4.04	4.04	1.02	38.9
Amazon	1%	0.06	0	0	0	1.54	1.54	0.39	15.3

\* Umsätze aus 2019 aufgrund des Einflusses der COVID-Pandemie im Jahr 2020.

Quelle: Eigene Darstellung

nen, wäre Amazon mit 228 Mrd. US-Dollar bei weitem das größte, gefolgt von Alphabet (118,4 Mrd. US-Dollar). Weit dahinter liegen Disney (42,3 Mrd. US-Dollar) und Netflix (10,6 Mrd. US-Dollar).

- Betrachtet man jedoch nur die Medieneinnahmen, so fällt Amazon (39,2 Mrd. US-Dollar) auf Platz zwei zurück, knapp vor Disney (38,1 Mrd. US-Dollar). Google, dessen Einnahmen hauptsächlich aus dem Geschäftsfeld „Search“ stammen, wird zum Spitzenreiter bei den Medieneinnahmen (118,4 Mrd. US-Dollar).
- Allerdings haben nicht alle medienbezogenen Aktivitäten das gleiche Gewicht. Wenn wir die Medienintensität der Organisation (MIO) für diese Unternehmen berechnen (siehe Tabelle 3), stellen wir fest, dass Netflix in Bezug auf die Gesamtmedienintensität tatsächlich den höchsten Wert aufweist. Amazon liegt mit einem Wert von 1,54 weit zurück; Disney kommt auf einen recht hohen Wert von 4,04, aber auch hier liegt Alphabet mit 4,32 höher, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass Disneys umfangreiche Freizeitparkaktivitäten bei der Medienintensität der Branche (MII) niedriger eingestuft werden.
- So können wir die relative Größe der Unternehmen als Medienunternehmen berechnen. Wir verwenden den Medienintensitäts-Score eines Unternehmens als Gewicht für die Medieneinnahmen eines jeden Unternehmens. Dazu multiplizieren wir die Medieneinnahmen mit dem normalisierten MIO (jeder MIO geteilt durch den durchschnittlichen MIO). Die Ergebnisse zeigen, dass ein medienintensives Unternehmen wie Netflix in

seinem gewichteten Medien-Gesamtscore zulegt und 15,8 erreicht. Alphabet erzielt immer noch einen weitaus höheren Wert (129,1), was auf die Kombination aus den gesamten Medieneinnahmen und der relativ hohen Medienintensität zurückzuführen ist. Amazon hingegen fällt als Medienunternehmen noch weiter zurück und erreicht 15,3. Disney verbleibt in einer Zwischenposition von 38,9.

Die MIO-Punktzahl eines Unternehmens kann in mehrfacher Hinsicht nützlich sein. Sie könnten beispielsweise einen Hinweis auf den Grad der Branchenkonzentration geben. Der MIO-Score wäre darüber hinaus nützlich für Investmentanalysten, die oft Schwierigkeiten haben, Unternehmen zu bewerten, die keine „Pure Plays“ sind. Und der MIO-Score ist für die Forschung im Bereich Medienmanagement und -ökonomik von Nutzen, da er zur Klärung der Konfiguration und Gewichtung der Unternehmen, die eine Branche bilden, beiträgt. Darüber hinaus können, wie das Beispiel zeigt, Annahmen über die Wichtigkeit einzelner Medien, die auf der Größe oder dem Marktanteil des Unternehmens beruhen, aussagekräftiger sein, wenn sie auf diese Weise bewertet werden.

Wir gehen noch einen Schritt weiter und veranschaulichen, wie eine oder zwei Variablen mit Hilfe von MIO-Scores dargestellt werden können. Wir stellen die Medienintensität auf der einen und die Rentabilität auf der anderen Achse dar. Das Ergebnis zeigt, ob die Spezialisierung auf Medienaktivitäten (Medienintensität) mit der Rentabilität korreliert ist.

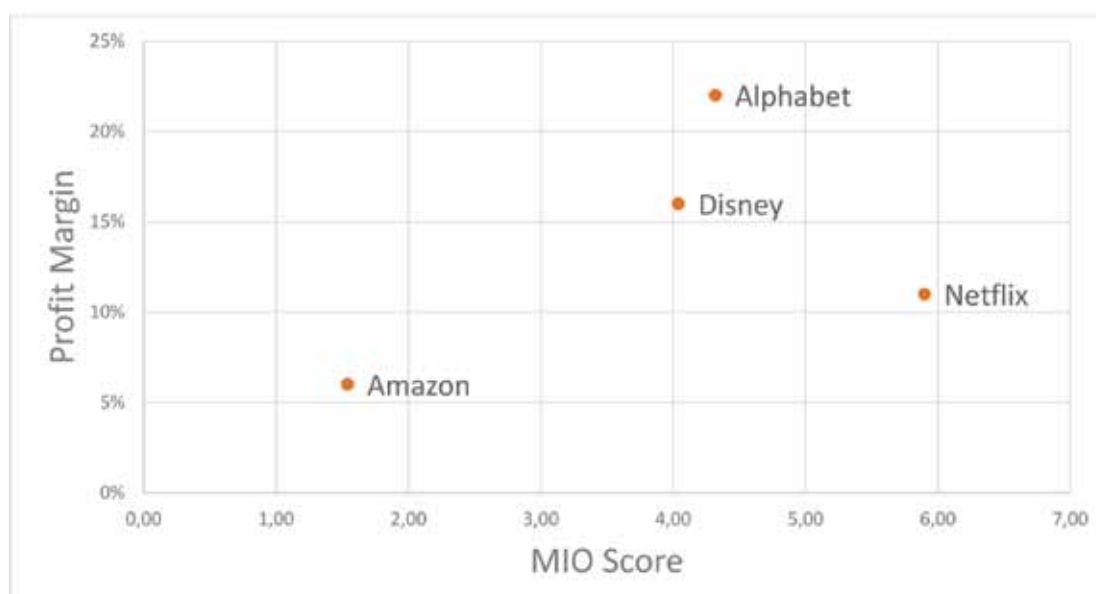
**Tabelle 4: Gesamtumsätze und Gewinne 2020 (in Milliarden US-\$)**

	Gesamtumsatz	Gewinn	Gewinnspanne
Netflix	25	2.8	11%
Alphabet	182.5	40.3	22%
Disney*	69.6	11	16%
Amazon	386	21.3	6%

\* Umsätze aus 2019 aufgrund des Einflusses der COVID-Pandemie im Jahr 2020

Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 1: MIO und Profitabilität**



Quelle: Eigene Darstellung

Wenn ja, könnte dies ein Anreiz für ein diversifiziertes Unternehmen sein, sich stärker auf die Medien zu konzentrieren. Besteht jedoch eine negative Korrelation, würde dies darauf hindeuten, dass es betriebswirtschaftlich für Unternehmen besser wäre, sich auf andere Geschäftszweige zu konzentrieren.

Abbildung 1 zeigt, dass die Medienintensität eines Unternehmens positiv mit der Rentabilität zu korrelieren scheint. Dieser Zusammenhang gilt zumindest für Amazon, Disney und Alphabet. Bei Netflix ist diese Korrelation jedoch nicht gegeben, was möglicherweise auf die hohen Investitionen in die globale Expansion zurückzuführen ist, die sich auf das Endergebnis ausgewirkt haben könnten.

### Fazit

Die Grenzen der „Medienindustrie“ sind sehr dehnbar und durchlässig geworden. Medien sind heute in der Umwelt allgegenwärtig und für viele Menschen zutiefst verinnerlicht. Medien haben materielle und immaterielle Eigenschaften, die verfügbaren Plattformen sind vielfältig und die Kanäle

zahlreich. Medien sind zunehmend allgegenwärtig und auch invasiv. Dabei nimmt die Besorgnis über Privatsphäre und Überwachung zu. Was und wie zu regulieren ist, ist aufgrund der zunehmenden Komplexität der Medien und der Unklarheit darüber, was erlaubt ist und was nicht, schwieriger als in der Vergangenheit. Die Entscheidung darüber wird von oft konkurrierenden Interessengruppen heftig diskutiert. Die Grenzen der Branche sind Gegenstand ständiger Neuerhandlungen. Die Bedeutung und die Auswirkungen von Regulierungen können aus verschiedenen disziplinären Perspektiven untersucht werden: z. B. aus ökonomischer, politischer, psychologischer, soziologischer, anthropologischer, technologischer, rechtlicher und regulatorischer Sicht.

In diesem Beitrag haben wir einen Standpunkt eingenommen, der weitgehend in der Disziplin des Medienmanagements und der Medienökonomik begründet ist. Die Entscheidung darüber, was ein Medienunternehmen ist und was nicht, und wo die Grenzen der Medienindustrien zu ziehen sind, ist eine Frage von grundlegender Bedeutung für das Fachgebiet. Schließlich ist es von großer Bedeutung,

Klarheit über den Gegenstand und den Kontext sowohl für die Theoriebildung als auch für die Unterstützung der Medienpraxis zu schaffen.

Unser Literaturüberblick war hilfreich und interessant, zeigte aber auch eine Forschungslücke auf. Darüber hinaus haben wir in den Arbeiten, die wir identifizieren konnten, mehrere wiederkehrende Probleme festgestellt. Eine davon ist die Vermischung und der häufige Wechsel der Analyseebenen zwischen Unternehmen und Industrie, die oft austauschbar verwendet werden. Außerdem haben wir festgestellt, dass die verschiedenen Forschenden die Struktur und den Inhalt der Kategorien sehr unterschiedlich konzipieren, d. h. es gibt verschiedene Taxonomien, die zumindest nicht offensichtlich auf empirischen Untersuchungen beruhen. Sie dienen weitgehend als konzeptionelle Vorlagen, die auf das Interesse der Autorinnen und Autoren und den Zweck ihrer Forschung ausgerichtet sind. Das ist zwar nützlich und wichtig, aber wahrscheinlich nicht ausreichend, um das Forschungsfeld weiterzuentwickeln.

Wir haben einen Ansatz vorgeschlagen, der eine empirisch ermittelte Grundlage für die Entscheidung über die Branchengrenzen des Mediensystems liefern könnte. Er beinhaltet zwei Formeln, eine für die Branchenebene und eine für die Unternehmensebene. Beide sind miteinander verknüpft. Die Beispiele sind zwar nur provisorisch zusammengestellt, zeigen aber die potenzielle Umsetzbarkeit des Ansatzes. Natürlich ist dies nur ein erster und, wie gesagt, vorläufiger Schritt. Wir halten ihn allerdings aus mindestens zwei Gründen für hilfreich.

Erstens erkennt dieser Ansatz die Komplexität der Mediensysteme an, ohne sich in dieser Komplexität zu verlieren. Wir haben die Variabilität der Medienindustrien hervorgehoben, anstatt davon auszugehen, dass alles in einen Topf geworfen werden kann. Die Behandlung der Medienintensität der Industrie (MI) ermöglicht ein höheres Maß an Pluralismus beim Nachdenken über und bei der Analyse von sich überschneidenden und interagierenden Branchen, die Gemeinsamkeiten, aber auch bedeutende Unterschiede aufweisen. Außerdem kann der Ansatz eine viel breitere Palette von Medienindustrien berücksichtigen als wir in der Literatur gefunden haben (z. B. darstellende Künste, Videospiele, Apps usw.). Gleichzeitig ermöglicht dieser Ansatz, die Variationen als einen Sektor der nationalen und internationalen Wirtschaft zu kategorisieren.

Zweitens ermöglicht der Ansatz eine klarere Unterscheidung zwischen Unternehmen auf der Grundlage des Primats der Medien in ihrer strategischen und operativen Gesamtausrichtung, die als Medienintensität der Organisation (MIO) behandelt wird. Dies bietet die Möglichkeit, das Thema als ein Kontinuum zu behandeln, anstatt es als ein vereinfachtes „Box-Modell“ zu gestalten.

Gleichzeitig ist dies nur ein erster und vorläufiger Schritt. Es bleibt noch viel zu tun, um robuste Kriterien für die Bewertung zu entwickeln und die erforderlichen Daten zu erheben. Es scheint uns ein lohnendes und vielversprechendes Projekt für kollaborative Forschungsarbeiten zu sein. Wir freuen uns über Kritik, Vorschläge und Beteiligung an den gemeinsamen Bemühungen. In der Tat gibt es zweifellos vieles, was kritisiert werden kann und sollte. Aber es gibt auch Potenzial für eine fruchtbare Entwicklung.

## Literatur

- Albarran, A. (1996) *Understanding Markets, Industries and Concepts*. Ames, USA: Iowa State University Press.
- Altheide, D. L. (2014) *Media Edge: Media Logic and Social Reality*. NY: Peter Lang.
- CERN (undated) *Where the Web was Born*. <https://home.cern/science/computing/birthweb/short-history-web>
- Flew, T. (2011) *The Creative Industries: Culture and Policy*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Florida, R. (2012) *The Rise of the Creative Class*. NY: Basic Books.
- Fréry, F. (2006) The fundamental dimensions of strategy. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), p. 71.
- Hartley, J. H. (Ed.) (2005) *Creative Industries*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Hess, T. (2014) What is a media company? A reconceptualization for the online world. *International Journal on Media Management*, 16(1): 3–8.
- Hjarvard, S. (2013) *The Mediatization of Culture and Society*. London: Routledge.
- ITU (2019) *Measuring Digital Development: Facts and Figures 2019*. Geneva: International Telecommunication Union.
- Jang, S. & Park, M. (2016) Do new media substitute for old media? A panel analysis of daily media use. *Journal of Media Economics*, 29(2), pp. 73–91.
- Klinger, U. & Svensson, J. (2018) The end of media logics? On algorithms and agency. *New Media & Society*, 20(2), pp. 4653–4670.
- Küng, L. (2017) *Strategic Management in the Media: Theory to Practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Küng, L. (2008) *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: SAGE Publications.
- Lunt, K. (2015) *Mediatization of Communication*. Berlin: De Gruyter Mouton.
- Medina, M., Sánchez-Tabernero, A. & Arrez, Á. (2016) Contents as products in media markets. In Lowe, G. L. and Brown, C. (Eds.) *Managing Media Firms and Industries: What's So Special about Media Management?* Heidelberg, Germany: Springer Scientific (pp.243–260).
- Napoli, P. & Caplan, R. (2017) Why media companies insist they're not media companies, why they are wrong, and why it matters. *First Monday*, 22(5). <https://doi.org/10.5210/fm.v22i5.7051>
- Negroponte, N. (1995) *Being Digital*. NY: Knopf.
- Noam, E. (2019) *Managing Media and Digital Organizations – Advanced*. Palgrave MacMillan.
- Noam, E. (2016) *Who Owns the World's Media? Media Concentration and Ownership around the World*. Oxford University Press.
- Oliver, J. J. & Picard, R. G. (2020) Shaping the corporate perimeter in a changing media industry. *International Journal on Media Management*, 22(2): 67–82.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: Free Press.
- Shaver, D. (2005) Characteristics of corporate boards in single-industry and conglomerate media companies. *International Journal on Media Management*, 7(3-4), pp.112–120.
- Virta, S. & Lowe, G. F. (2017) Integrating media clusters and value networks: Insights for management theory and research from a case study of Mediapolis in Finland. *Journal of Management & Organization*, 23(1), pp.2–21.
- Voci, D., Karmasin, M., Nölleke-Pzybylski, P., Altmeppen, K.-D., Möller, J. & von Rimscha, B. (2019) What is a media company today? *Studies in Communication and Media*, 8(1): 29–52.
- Wu, T. (2011) *The Master Switch: The Rise and Fall of Information Empires*. NY: Vintage.