



Jörg Müller-Lietzkow [Hrsg.]

# Beyond Digital

Zeit für die global vernetzte  
Echtzeitmedienwirtschaft –  
Zeit für neue Theorie?



Nomos

Medienökonomie hat zum Ziel, wirtschafts- und kommunikationswissenschaftliche Konzepte bzw. Theorien zur Analyse von Kommunikation und Medien anzuwenden. Sie ist Schnittstelle zwischen Disziplinen, wie Kommunikations-, Medien-, Volks- und Betriebswirtschaftslehre sowie partiell technischen, juristischen und politischen Disziplinen. Sie beschäftigt sich aus theoretischer und praktischer Perspektive mit aktuellen Fragen, die für die Medien relevant sind. Hierbei geht es sowohl um ökonomische Grundlagen, Managementstrategien und Organisationsformen von Medienunternehmen als auch die Analyse und Regulierung der Medien(teil)märkte.

In der Reihe „Medienökonomie“ werden Beiträge publiziert, die sich aus makro-, meso- und mikroökonomischer Perspektive mit Medien als ökonomischen Gütern bzw. Dienstleistungen beschäftigen, wobei die Rolle der Medien für Gesellschaft und Unternehmungen thematisiert wird. Die Reihe begleitet Medienwandel und -innovationen zeitnah sowie wissenschaftlich strukturiert. Mit dem breiten Ansatz wird eine Basis für medienökonomische Forschung geschaffen. Kontinuierlich erscheinen in der begutachteten Reihe u.a. die Tagungsbände der Fachgruppe Medienökonomie der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPK) und einschlägige Dissertationen.

## Reihe Medienökonomie

herausgegeben von

Prof. Dr. Bjørn von Rimscha

Prof. Dr. Wolfgang Seufert

Prof. Dr. Christian-Mathias Wellbrock

Prof. Dr. Christian Zabel

Band 13

Jörg Müller-Lietzkow (Hrsg.)

# Beyond Digital

Zeit für die global vernetzte  
Echtzeitmedienwirtschaft –  
Zeit für neue Theorie?



**Nomos**

© Titelbild: tampatra/istockphoto

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-6479-2 (Print)

ISBN 978-3-7489-0524-0 (ePDF)



Onlineversion  
Nomos eLibrary

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

## Beyond Digital – ein Vorwort

„Beyond Digital“ war sicherlich ein recht provokanter Titel für die Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie in der DGPUK im Jahr 2018 in Paderborn, zumal der erste offenkundige Bezug zur Medienökonomie zu fehlen schien, gleichzeitig eine Diskussion über den Theoriekern des Faches im Call for Papers im Mittelpunkt stand. Provokant auch deshalb, da wir uns eigentlich gesellschaftlich gesehen ja immer noch in zahllosen Bereichen, wie eben auch der Medienwirtschaft, erst mitten in der digitalen Transformation befinden und „Beyond“ noch (für viele) in weiter Ferne zu liegen scheint. Dies kann man aber gerade, sieht man, welche große Bedeutung Daten und künstliche Intelligenz als neue Treiber haben, durchaus auch anders bewerten.

Unabhängig davon: Beyond Digital hat mindestens zwei wesentliche Konnotationen für die Medienökonomie und das Medienmanagement. Zum einen geht es darum, dass in jüngerer Zeit vor allem die Diskussion über digitale Geschäftsmodelle die medienökonomische Diskussion (sehr oder gar zu) stark überlagert hat – obschon im Kern noch viele andere Veränderungen mit der Digitalisierung einhergehen, die selbstverständlich ebenfalls ein hohes medienökonomisches Interesse auslösen sollten.

Die zweite Frage im Zusammenhang mit der Tagung aber, die ebenfalls immer mehr in den Mittelpunkt rückt, ist die Frage, wie wir uns im Zeitalter der Digitalisierung insgesamt im Kontext einer eher deutschsprachigen Wissenschaftsorganisation mit einem sehr kleinen, aber klar definierten Profilschwerpunkt der Fachgruppe Medienökonomie thematisch neu aufstellen (bzw. ob wir dies müssen). Die Diskussionen hierzu gleich zu Beginn der Tagung im November 2018 in Paderborn zeigten, dass wir auch hier zu einem „Beyond“-Denken aufgefordert sind, sprich uns darüber klar werden sollten, was die großen treibenden Faktoren und Fragen der Medienökonomie in Zukunft sein werden.

Insbesondere das nach wie vor fast ausschließlich aus anderen Wissenschaftsgebieten abgeleitete Theoriegerüst, welches eben keinen originären eigenen Kern ausprägt, bedeutet, dass wir erneut nachdenken sollten und die Chancen der Transformation der Medienwirtschaft durch die Digitalisierung auch auf wissenschaftlicher Ebene nutzen sollten. Hoffnung macht dabei, dass sowohl zur Tagung sehr interessante Vorträge gehalten wurden, als auch im Nachgang ein sehr breites Spektrum an Aufsätzen (zu fast allen Vorträgen) eingereicht wurde. Diese finden sich nun in diesem

*Beyond Digital – ein Vorwort*

Tagungsband wieder. Neben stärker theoriegetriebenen Diskursen finden sich auch einige neuere empirische Studien, die optimale Startpunkte für die weitere Entwicklung des Faches legen. Um es gleich vorweg zu sagen: Dank der intensiven Arbeit der Autorinnen und Autoren ist ein gutes Werk gelungen, welches das Fach in seinem Binnendiskurs auch „Beyond Digital“ begleiten kann und wird. Nun zu den einzelnen Aufsätzen.

Den Anfang macht ein Beitrag von *Harald Rau*, der sich mit einem Phänomen beschäftigt, welches zunehmend auf Websites zu beobachten ist. Häufig wird man als Rezipient über ein eher triviales Thema gekoppelt mit einem reißerischen Aufmacher zum „anklicken“ animiert. Damit wird dann sowohl eine Reichweitensteigerung angestrebt, als auch der Werberaum digital künstlich erweitert. Im Mittelpunkt des Beitrags steht dabei die mit „Boulevardisierung, Trivialisierung und Sensationalismus“ einhergehende Qualitätsverschlechterung zahlreicher Clickbaiting Beiträge, was letzten Endes zu einer der zentralsten Fragen bei Medieninhalten überhaupt zurückführt: „Was ist Qualität?“ gekoppelt mit der Frage „Wie viel Publikumsorientierung verträgt Journalismus?“. Harald Raus Beitrag, der auf der Eröffnungsk keynote basiert, streift dabei äußerst elegant en passant ebenso die Geschichte, wie die großen Diskurse des Journalismus.

Einen wesentlichen Beitrag zur „wissenschaftstheoretischen Ortsbestimmung des Medienmanagements“ leisten *Daniela Marzavan* und *Anke Trommershausen* mit ihrem Beitrag. Mit Bezug auf das Tagungsthema sowie diesen Band untergliedern die Autorinnen in „before digital“, „digital“ und „beyond digital“. In dieser Logik liegt der Schwerpunkt des Aufsatzes, der sich auf theoretischer Ebene den (Medien-)Managementherausforderungen widmet, der Folge des Paradigmenwechsels in der „Beyond Digital“-Zeit hin zu nicht-rationalen Managementherausforderungen. Methodisch verweisen die Autorinnen auf den Einsatz von Design Thinking als neue Managementmethode, die dieser Zeit gerecht wird als „Praxis-theorie“. Zur neuen Kernkompetenz erwächst in dieser Betrachtungsweise die Empathie als Erfolgsschlüssel, der parallel zu einem stetigen Adaptionsprozess genutzt werden soll. Der vermeintlich geringe Bezug zu Medien innerhalb des lesenswerten Artikels bedeutet nicht, dass nicht im Umkehrschluss damit den eingangs postulierten radikalen Veränderungen in der Medienwirtschaft erfolgsversprechend begegnet werden kann und somit Medienmanagement für das „Beyond Digital“-Zeitalter auf theoretischer Ebene beschrieben wird.

*Henriette Heidbrink* zeigt in ihrem Beitrag zur Theoriearbeit in der Medienökonomie auf, dass eigentlich nur ein eklektischer Zugang im Zusammenhang mit der Digitalisierung diese zukünftig fruchtbar erscheinen lässt. Sie arbeitet dabei an der interdisziplinären Schnittstelle der Medien-

ökonomie, wobei der Aufsatz weit über die Medienökonomie im Kern des Faches hinausgeht und vor allem das Verhältnis zwischen Kommunikations- und Medienwissenschaft inklusive des darin bestehenden breiten Theoriespektrums reflektiert. Der Aufsatz geht dabei weit über die Medienökonomie im Kern des Faches hinaus und wagt einen breiten Spagat zwischen Kommunikations- und Medienwissenschaft inklusive des darin bestehenden breiten Methodenspektrums. Henriette Heidbrink kommt in der Synthese zur Erkenntnis, dass ein Schlüssel in der interdisziplinären Kombination verschiedener Theorieansätze liegt, der sich aber nur als fruchtbar erweist, wenn man Anschlüsse sorgsam ausarbeitet und der Inkommensurabilität Rechnung zollt. Ihre Forderung nach einem metatheoretischen Diskurs kann man sich nach Lektüre ihrer Ausführungen gut anschließen.

Das Open-Prinzip ist in den letzten Jahren weit über das gut bekannte Thema Open-Source-Software hinausgewachsen. In den letzten Jahren insbesondere unter Zunahme der (medien)ökonomischen Bedeutung von Daten hat das Thema Open Data deutlich an Bedeutung gewonnen. *Tassilo Pellegrini* und *Michael Litschka* haben hierzu aus einer institutionenökonomischen Perspektive wichtige Gedanken zur Gestaltung der Governance von Open Data zusammengetragen. Die Autoren nähern sich dieser Fragestellung über die Einordnung von Open Data aus der Sicht der Gütertheorie, die sich schon bei Marie Louise Kiefers Grundlagenwerk für die Medien an sich bewährt hat. Die anschließende institutionenökonomische Verortung in Anlehnung an die grundlegenden Ideen von Elinor Ostrom zur Verfassung der Allmende machen den Aufsatz äußerst wertvoll gerade vor dem Hintergrund der auch öffentlich stark zunehmenden Debatte um den Umgang mit Daten und die Datensammelfreude vor allem der großen digitalen Plattformanbieter. Wie wichtig in dem Zusammenhang der politökonomische Kontext werden wird, hängt in letzter Konsequenz auch mit der Frage zusammen, wie viel Abhängigkeiten sonst entstehen. Open Data eröffnet dabei über Geschäftsmodelle neue Märkte und Chancen für die Medien im Sinne der Allgemeinheit.

*Britta Gossel*, *Andreas Will* und *Julian Windscheid* sprechen gerne über „Tech“, vor allem die Folgen der Technologieentwicklungen im Zusammenhang mit den Auswirkungen auf das Medienmanagement und der dazugehörigen Forschung. In ihrem Beitrag skizzieren sie die Bedeutung von Zukunftstechnologien für die Medienmanagementforschung im Zusammenhang mit dem Begriff des Geschäftsmodells als Sichtachse. Diese Erkenntnis basiert auf einem konkreten Projektzusammenhang, der umfänglich (neun) Technologietrends aufgreift und in einer zweiten Studie gegen Experteninterviews gespiegelt. Die drei wichtigsten Trends scheinen

*Beyond Digital – ein Vorwort*

demnach Data Analytics, Intelligente Automation und Digitale Zahlungssysteme, die unmittelbar Einfluss auf die Entwicklung der Geschäftsmodelle mit und durch Medien haben. Im Umkehrschluss bedeutet genau dies auf der Theorieebene neue Fragen zu stellen. Konkret zeigt sich dies auch im Beitrag von Jörg Müller-Lietzkow, der dies im Kontext der Bedeutung von künstlicher Intelligenz für die Medienwirtschaft reflektiert. Gerade deshalb ist der Artikel des Autorenteam um Britta Gossel ein hervorragender Ausgangspunkt für eine fruchtbare Diskussion über die Zukunft der Medienmanagementforschung.

Mit dem Aufkommen der Videoplattformen haben sich im Mediensektor vollkommen neue Marktopportunitäten entwickelt. Anders als reiner „User-generated-content“ hat sich inzwischen eine (semi-)professionelle Szene entwickelt, die nicht nur aus einzelnen Influencern besteht. Dahinter stehen heute ganze Produktionsgesellschaften, die mediale Angebote mit einem klaren Blick auf den Werbemarkt entwickeln. *Christian Zabel, Sven Pagel, Verena Telkmann* und *Alexander Rossner* haben hierzu in ihrem Beitrag eine Studie vorgelegt, die sich der Frage der Etablierung dieser „neuen“ Medienunternehmen gewidmet. Es zeigen sich natürlich nicht ganz unerwartete Tendenzen, dass die alten auch die neuen Medienzentren in Deutschland sind. Und dennoch lässt Leserinnen und Leser dieses Beitrags sicherlich die Frage nicht los, warum gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen dieser Art die Medienzentren letzten Endes doch wieder stärker von der Entwicklung profitieren als z.B. kostengünstigere Standorte. Die exogenen Faktoren, die das Autorenteam identifizieren, sind schnelle Internet- und Verkehrsanbindung, Lebensqualität und Lebenshaltungskosten. Hinsichtlich endogener Faktoren werden regionale Verschränkungen und Zugang zu Kunden sowie potenziellen Mitarbeitenden genannt. Der Ausblick signalisiert aber schon, dass diese Forschung aufgrund des jungen Alters der Branche weitergehen kann und soll.

Heute halten Sie im Zweifel dieses Buch noch physisch in der Hand – oder eben auch nicht. Immer mehr Menschen lesen digital, sei es am Bildschirm des Rechners, auf Tablets, Smartphones, speziellen eBook-Readern oder weiteren digitalen Projektionsflächen. Die Beschäftigung mit dem „Medium“ Buch und der Transformation von Lesen steht im Mittelpunkt des Beitrags von *Sibylle Kunz, Sven Pagel* und *Svenja Hagenhoff*. Die spannende Herausforderung in diesem Zusammenhang scheint der Added Value digitaler Formate, sprich, über statische Dateien hinausgehende Angebote. Im Kontext wirtschaftsinformatischer Überlegungen thematisiert das Autorenteam „User Experience“, „Usability“ und den „quantifizierbaren Nutzen digitaler Lesemedien“. In einem Schichtenmodell wird dabei das eigene Modell eines „Lesewürfels“ systematisch und umfänglich analysiert.



Das neue Momentum dieses Beitrags liegt insbesondere in der Tatsache, dass hier eben nicht gilt „Form follows Function“, sondern systematisch anhand eines Referenzmodells den Anbietern digitaler Leseangebote Wege aufgezeigt werden, wie Fehler vermieden und attraktive Produkte generiert werden können. Zumindest für jeden Verleger ist dieser umfanglichere Untersuchungen vorbereitende Aufsatz daher quasi jetzt schon mit seinem Theorierahmen Pflichtlektüre.

Wie zentral Gründungen im Zusammenhang mit der digitalen Ökonomie sind, ist bekannt. Mediengründungen sind dabei in den letzten Jahren immer wieder Referenzbeispiele für die StartUp-Szene gewesen. Giganten, wie Netflix als Plattform, oder eben auch kleinere Webvideounternehmen bis hin zu den vielen Social-Media-Anbietern sind innerhalb der letzten 20 Jahre zumeist erst entstanden. Sicherlich schon Grund genug einen konzentrierten Blick auf dieses Segment zu werfen. Umfänglich wagen diesen Blick *Jonas Bodenhöfer*, *Christopher Buschow* und *Carsten Winter* in ihrem Beitrag, der sich primär mit der Frage der Investitionen in diese Gründungen auseinandersetzen. Nicht zuletzt das bekannte hohe Flopp-Risiko von Medienprodukten macht diesen Beitrag wertvoll, da auf empirischer Basis hier sowohl aus wissenschaftlicher als auch praktischer Sicht die Ergebnisse helfen können, genau dieses Risiko zu verkleinern. Dabei verharren die Autoren nicht auf einer generischen Ebene, sondern konzentrieren sich auf die medienrelevanten Faktoren. Im Mittelpunkt der präsentierten Ergebnisse ihrer Interview-basierten Studie steht dabei immer wieder die Frage nach der Skalierbarkeit von Mediengeschäftsmodellen seitens der Investoren – eine Frage, die eigentlich gar nicht bei Medien zu stellen ist, da *sui generis* Skalierung die Basis für den Erfolg von Medien generell darstellt. Dann verwundert die Erkenntnis natürlich wenig, dass Investoren eigentlich die Spezifika der Medien nicht berücksichtigen, da diese offenkundig wenig verstanden wurden. Dennoch sind die empirischen Ergebnisse auch im Kontext der zunehmenden Digitalisierung der Medienlandschaft auch bei Medien-StartUps sehr hilfreich, wenngleich eher die Hygiene- und Must-Have-Faktoren, denn echte Erfolgsfaktoren identifiziert werden (können). Allein diese Studie signalisiert, wie hoch der weitere Forschungsbedarf zu sein scheint.

„Beyond Digital“ kann, wie schon eingangs eingeleitet, sehr unterschiedlich interpretiert werden. Eine dritte Lesart, nämlich die Frage, was die neuen State-of-the-Art Technologien sind, die die Medienwirtschaft nochmals vor große Herausforderungen stellen wird, stehen im Mittelpunkt des Beitrags des Herausgebers dieses Bandes. Obschon auch Technologien, wie z.B. die Blockchain auf die Medienwirtschaft Einfluss haben wird, strahlt dabei derzeit am hellsten der Stern der künstlichen

*Beyond Digital – ein Vorwort*

Intelligenz. In dem Beitrag von *Jörg Müller-Lietzkow* wird in einem breiten Spektrum ein genauer Blick auf die Auswirkungen von KI sowohl auf die Produktion, als auch die Distribution von Medien geworfen. Der Beitrag reflektiert dabei fokussiert die Auswirkungen sowohl auf etablierte Medienunternehmen und Konzerne, als auch auf die Intermediäre, unterteilt in Plattformen und Social-Media-Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Analyse zeigen, dass sich erstens die Misch-Finanzierungsmodelle der Medien stark transformieren zu Lasten datenträgergebundener Angebote, die zunehmend verschwinden, zweitens leistet KI der Entertainingisierung bei den Medien einen Vorschub, was berechnete Fragen hinsichtlich Qualität und Produktionsbudgets aufwerfen wird, und drittens zeigt sich, dass KI zukünftig auf alle Wertschöpfungsstufen der Medien einen signifikanten Einfluss haben wird. Daraus kann man ableiten, dass sowohl die Medienpolitik als auch die Medienregulierung vor neuen Herausforderungen stehen wird, damit die nationale Medienwirtschaft nicht durch internationalen Druck zunehmend aufgegeben wird. Letzten Endes geht es dann auch wieder um die Frage der Medienqualität, die schon bei Harald Raus Aufsatz, der den Band einleitet, aufgegriffen wird. Damit schließt sich der Kreis.

Als Herausgeber dieses Bandes wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, neben dem obligatorischen Erkenntnisgewinn, vor allem Freude an den Beiträgen, die zum Mitdenken, Diskutieren und Weiterentwickeln hervorragend geeignet sind. Gleichzeitig bedanke ich mich bei allen Beitragenden für ihren Einsatz, ihre Geduld mit dem Herausgeber, der inzwischen die Wirkungsstätte gewechselt hat und die Bereitschaft, ganz entgegen der üblichen stark über Zeitschriftenkultur getriebenen Szene, doch einen (traditionellen) Buchbeitrag zu liefern. Alle Beiträge haben im Rahmen des üblichen Konferenzverfahrens eine doppelt-blinde Begutachtung durchlaufen.

Egal ob als eBook oder doch physisch als gedrucktes Werk – auch im „Beyond Digital“-Zeitalter bleiben die alten Kulturtechniken des Schreibens und Lesens der Vollgenuss akademischer Tätigkeit. In diesem Sinne.

Paderborn/Hamburg im September 2020

*Jörg Müller-Lietzkow*

## Inhalt

Clickbaits. Kommerzialisierung von Kommunikationsprozessen aus heutiger Perspektive	13
<i>Harald Rau</i>	
Eine wissenschaftstheoretische Ortsbestimmung des Medienmanagements: Design Thinking als „Praktik“ im Management von Ungewissheit im „beyond digital“-Zeitalter	41
<i>Anke Trommershausen &amp; Daniela Marzavan</i>	
Theoriearbeit in der Medienökonomie am Beispiel der Digitalisierung. Eine Annäherung aus interdisziplinärer Perspektive	65
<i>Henriette Heidbrink</i>	
Überlegungen zur Governance von Open Data – eine institutionenökonomische Perspektive	111
<i>Tassilo Pellegrini &amp; Michael Litschka</i>	
Let’s talk about tech! Konsequenzen von Technologietrends für die Medienmanagementforschung	131
<i>Britta M.Gossel, Andreas Will &amp; Julian Windscheid</i>	
Entwicklung der Webvideo-Branche in Deutschland Bedeutung von endogenen und exogenen Standortfaktoren für die Ansiedlung von Webvideo-Unternehmen	147
<i>Christian Zabel, Sven Pagel, Verena Telkmann &amp; Alexander Rossner</i>	
„Ist das ein Buch oder kann das weg?“ Leser im Digitalen durch zielgruppengerechte Lesemedien erreichen, begeistern und halten.	169
<i>Sibylle Kunz, Sven Pagel &amp; Svenja Hagenhoff</i>	
Investments in Mediengründungen: Eine Untersuchung der Auswahlkriterien und Motive von Kapitalgebern	187
<i>Jonas D. Bodenböfer, Christopher Buschow &amp; Carsten Winter</i>	
Beyond Digital. Wie KI die Ökonomie der Medien verändert	209
<i>Jörg Müller-Lietzkow</i>	

