

STUDIENKURS MEDIEN & KOMMUNIKATION

Altmeppen | Nölleke-Przybylski | Klinghardt | Zimmermann

# Digitale Medienökonomie



**Nomos**

## STUDIENKURS MEDIEN & KOMMUNIKATION

**Lehrbuchreihe für Studierende der Medien- und Kommunikationswissenschaft, Public Relations, Medienmanagement/Medienwirtschaft sowie des Journalismus**

Wissenschaftlich fundiert und in verständlicher Sprache führen die Bände der Reihe in die zentralen Forschungsgebiete, Theorien und Methoden aus dem Bereich Medien- und Kommunikationswissenschaft ein und vermitteln die für angehende WissenschaftlerInnen grundlegenden Studieninhalte. Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Klaus-Dieter Altmeppen | Pamela Nölleke-Przybylski  
Korbinian Klinghardt | Anna Zimmermann

# Digitale Medienökonomie



**Nomos**



Onlineversion  
Nomos eLibrary

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

ISBN 978-3-8487-6889-9 (Print)

ISBN 978-3-7489-0984-2 (ePDF)

1. Auflage 2023

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2023. 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.

## Vorwort

Nur wenige technische Innovationen haben bislang gleichermaßen das Potenzial und die Herausforderungen der digitalen Transformation so deutlich vor Augen geführt wie die Entwicklung von *ChatGPT* durch *OpenAI*. Der KI-gestützte Chatbot, den unter anderem der Software- und Techgigant *Microsoft* mitentwickelt hat, verfasst automatisiert und binnen weniger Sekunden komplexe Sachtexte, Witze, pointierte Reden und scheint im Stande zu sein, jegliche Art von Nutzer:innen-Fragen kompetent zu beantworten. *ChatGPT* ist zum Inbegriff der Veränderungen geworden, die die Digitalisierung mit sich bringt – mit Blick auf die Ökonomie, auf die Kultur, auf die Medien und die Gesellschaft insgesamt. Künstliche Intelligenz (KI) verändert (schon jetzt) massiv die Wertschöpfungsketten der (kreativen) Inhalteproduktion. Pessimist:innen sehen die Zukunft der schreibenden Zunft, zum Beispiel von Journalist:innen, bedroht. Optimist:innen betonen, dass jegliche Form von KI lediglich komplementär zur menschlichen Intelligenz eingesetzt werden kann und soll. Dabei ist KI nur ein weiterer Tropfen auf dem heißen Stein der tiefgreifenden Veränderungen, die die Digitalisierung für die Medienbranche – im Unterhaltungssektor ebenso wie im Journalismus – mit sich bringt. Die Beobachtung und Analyse dieser Veränderungen ist angesichts der rasanten technologischen Entwicklungsgeschwindigkeit und des gesamtgesellschaftlichen Einflusses dieser Veränderungen hoch relevant, hoch aktuell, sehr dynamisch – und komplex.

Neben den Mechanismen der digitalen Ökonomie bestehen zugleich Entwicklungslinien der traditionellen weiter. Das zeigte sich im Februar 2023, wenige Wochen vor Fertigstellung dieses Lehrbuchs. Da kündigten zwei der größten deutschen Verlage tiefgreifende Umstrukturierungen an. Im zur *RTL Group* gehörenden Verlag *Gruner + Jahr* sollen mehr als zwei Drittel der Zeitschriften eingestellt werden. Der deutsche Zeitschriftenmarkt schrumpft damit um 23 Titel, an denen nach ersten Informationen rund 700 Stellen hängen. Nur einen Monat später wurde bekannt, dass auch bei *Axel Springer* Stellen gestrichen werden sollen. Konkrete Zahlen wurden nicht genannt, dafür machte der Vorstandsvorsitzende Mathias Döpfner deutlich, wie die Zukunft des Verlags aussehen soll: Perspektivisch möchte sich *Axel Springer* von gedruckten Zeitungen verabschieden, KI wird für die journalistische Produktion eine steigende Relevanz zugeschrieben. So verknüpfen sich digitale und traditionelle Ökonomie, werden Versprechungen zur prosperierenden digitalen Zukunft von den altbekannten Konzentrations- und Rationalisierungsmaßnahmen begleitet.

Diese und andere Entwicklungen sind Teil dieses Lehrbuchs, das sich mit den Hintergründen und Auswirkungen der tiefgreifenden Veränderungen beschäftigt, die die Digitalisierung in der Medienbranche, im Journalismus und in der Unterhaltungsproduktion mit sich bringt. Das Buch richtet sich an alle, die sich mit Fragestellungen und Themen der digitalen Medienökonomie einführend beschäftigen möchten, ohne den Blick für die ökonomischen Grundlagen zu verlieren, die nicht erst mit der Digitalisierung entstanden sind. Es werden kommunikationswissenschaftliche mit wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnissen verknüpft, um die

## **Vorwort**

---

ökonomischen und die gesellschaftlichen Ursachen und Folgen der Digitalisierung in den Blick zu nehmen.

Dieser Band ist ein Gemeinschaftswerk. Die Autor:innen haben viel voneinander gelernt, in vielen Sitzungen mit ausführlichen Diskussionen. Der *Nomos* Verlag musste daher etwas länger auf das Manuskript warten als vereinbart. Für die Geduld des Verlages möchten wir uns bedanken. Ein besonderer Dank gilt Florian Enslein, Annica Geldmacher und Steffen Grütjen, die mit ihrer sorgfältigen Arbeit bei der formalen Finalisierung dieses Werks mitgewirkt haben.

Rheine, Münster, Eichstätt März 2023

Klaus-Dieter Altmepfen, Pamela Nölleke-Przybylski, Korbinian Klinghardt und Anna Zimmermann

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	11
<b>Tabellenverzeichnis</b>	14
<b>1. Ziele dieses Bandes</b>	15
<b>2. Zur Relevanz digitaler Medienökonomie</b>	19
<b>3. Die Begrifflichkeiten digitaler Medienökonomie</b>	23
3.1. Digitalisierung	23
3.2. Digitale Transformation	25
3.3. Medienökonomie und digitale Medienökonomie	28
3.4. Medienökonomie und Digitalisierung	32
3.4.1. Digitalisierung der Märkte	32
3.4.2. Digitalisierungsgegenstände	34
3.5. Medien und Plattformen: Probleme des Medienbegriffs und medienökonomische Implikationen	36
3.5.1. Der technische Medienbegriff	39
3.5.2. Der institutionelle Medienbegriff	41
3.5.3. Der Zusammenhang von Medienorganisationen und Medienunternehmen	42
3.5.4. Der Zusammenhang von Medien(-unternehmen), Intermediären, Plattformen und Plattformunternehmen	46
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	52
<b>4. Die Spezifika von Medien und Ökonomie</b>	55
4.1. Definitionen von Medienökonomie	57
4.2. Ressourcen, Kosten, Allokation: Wirtschaftswissenschaftliche Definitionen von Medienökonomie	59
4.3. Gesellschaftliche Erwartungen und Transdisziplinarität: Die kommunikationswissenschaftliche Sicht der Medienökonomie	61
4.4. Transdisziplinäre Medienökonomie	63
4.5. Das unlösbare Problem des Doppelcharakters von Mediengütern	64
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	68
<b>5. Produkte, Produzent:innen und Produktionsprozesse</b>	69
5.1. Doppelttes Gut: Wirtschaftliche Aktivität und gesellschaftliche Funktion	69
5.1.1. Der duale Charakter von Medien auf Ebene des Produktes	70
5.1.2. Ebene des Handlungsfeldes: Ziele der Gesamtorganisation und Logik der Branche	72
5.1.3. Ebene der täglichen Produktionspraxis: Kreativ-gestalterische und organisatorisch-administrative Aufgaben	74
5.1.4. Kreativität und Ökonomie auf Ebene der Akteur:innen	75

## Inhalt

---

5.2.	Das (digitale) Produkt: Waren, Content und Services	77
5.2.1.	Ökonomie des Medienangebots: Differenzierung handelbarer Angebotselemente	77
5.2.2.	Ökonomie digitaler Medienprodukte: Bedingungen der Produktion und Distribution	82
5.3.	Der Produktionsprozess	85
5.3.1.	Produktionsorganisation: Beschaffung als Kernelement	86
5.3.2.	Kreativität und Innovation im Produktionsprozess	90
5.3.3.	Standardisierung durch Formate, Produktionsmuster und Serialität	94
5.3.4.	Standardisierung durch Automatisierung	96
5.4.	Die Produzent:innen: Produktionsfaktor Mensch	98
5.4.1.	Menschen als Contentersteller:innen	98
5.4.2.	Menschen als Content: Die Ökonomie der Prominenz	102
5.5.	Produktionssysteme und -netzwerke: Austausch, Vernetzung, kollaborative Produktion und neue Organisationsformen	105
5.5.1.	(Projekt-)Netzwerke	105
5.5.2.	Projektifizierung und Kooperationen im Journalismus	108
5.5.3.	Internationalisierung: Grenzüberschreitende Kooperation und Produktion	111
5.5.4.	Grenzüberschreitende Produktionsökosysteme im Journalismus	117
5.5.5.	Regionale Vernetzung und Cluster	119
	Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	120
<b>6.</b>	<b>Medien und Plattformen: Organisation digitaler Medienökonomie</b>	<b>121</b>
6.1.	Die digitale Transformation und ihr Einfluss auf Medien und Journalismus	121
6.2.	Übersicht über die kommunikationswissenschaftliche Organisationsforschung	124
6.3.	Redaktionsorganisation im Journalismus	127
6.3.1.	Aufbau- und Ablauforganisation in Redaktionen	128
6.3.2.	Newsrooms und Newsdesks	130
6.4.	Medien, Journalismus und Plattformen: eine organisationstheoretische Differenzierung	133
6.4.1.	Medienorganisationen und journalistische Organisationen	134
6.4.2.	Zur Ko-Orientierung von Medien und Journalismus	136
6.4.3.	Plattformen: Komplementär und Konkurrenz	137
	Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	140
<b>7.</b>	<b>Märkte und Strategien</b>	<b>141</b>
7.1.	Medienmärkte und Plattformmärkte	141
7.1.1.	Marktabgrenzung	142
7.1.2.	Relevanter Markt	143
7.1.3.	Marktversagen	145
7.1.4.	Der Markt als Beobachter:innenkonstrukt	147
7.1.5.	Zweiseitige Märkte	148
7.1.6.	Netzeffekte	152
7.1.7.	Formen von Wettbewerb und Zusammenarbeit von Journalismus, Medien- und Plattformunternehmen	153
7.1.8.	Ko-Orientierung	154

7.1.9. Koopetition	156
7.2. Finanzierung und die Beziehung von Publikums- und Werbemarkt	159
7.2.1. Das Geschäft der Medien und die Rolle des Journalismus	160
7.2.2. Erlösmodelle traditioneller und neuer Medienunternehmen	165
7.2.3. Erlösstruktur- und Umsatzentwicklung deutscher Tageszeitungsverlage	173
7.2.4. Plattformen: Digitale Konkurrenz um Anzeigen und Aufmerksamkeit	177
7.3. Traditionelle Medienunternehmen im digitalen Zeitalter: Neue Geschäfts- und Erlösmodelle	181
7.3.1. Preisstrategien: Paid Content	182
7.3.2. Diversifikationsstrategien: Kooperationen und nichtjournalistische (Zusatz-)Angebote	186
7.4. Institutionelle Verschränkung von Märkten und Öffentlichkeiten	189
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	191
<b>8. Akteure und Management</b>	<b>193</b>
8.1. Medienmanagement	193
8.1.1. Akteurkonstellationen in der Medienökonomie	193
8.1.2. Forschungsergebnisse zum Berufsstand von Medienmanager:innen	195
8.2. Definitionen von Medienmanagement	197
8.2.1. Medienmanagement betriebswirtschaftlich	198
8.2.2. Medienmanagement kommunikationswissenschaftlich	200
8.3. Die Unterscheidung von Medienmanagement und Redaktionsmanagement	203
8.3.1. Medienmanagement: Leistungen	205
8.3.2. Redaktionsmanagement: Leistungen	205
8.4. Redaktionsmanagement im Wandel	208
8.4.1. Redaktionsmanagement – schwindende Grenzen zwischen dem Management von Medien und Journalismus	210
8.4.2. Neue Akteur:innen im Journalismus	218
8.4.3. Influencer:innen als neue Akteur:innen digitaler Medienökonomie	222
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	226
<b>9. Ökonomisierung und Machtkonzentration</b>	<b>227</b>
9.1. Publizistische Vielfalt und Formen der Medienkonzentration	227
9.1.1. Publizistische Vielfalt	229
9.1.2. Von der Medienkonzentration zur Medien- und Plattformkonzentration	236
9.2. Formen und Folgen der Ökonomisierung	241
9.2.1. Probleme einer Definition von Ökonomisierung	242
9.2.2. Kommerzialisierung und Ökonomisierung	242
9.2.3. Ursachen, Formen und Folgen der Kommerzialisierung	243
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	248
<b>10. Ethik und Profit</b>	<b>249</b>
10.1. Ethik und Medienökonomie	249

## **Inhalt**

---

10.2. Wirtschaftsethik und Unternehmensethik	250
10.2.1. Begriff, Kontexte und Relationen von (Unternehmens-)Verantwortung	252
10.2.2. Corporate Social Responsibility	254
10.2.3. Verantwortung von Medienunternehmen unter digitalen Bedingungen	256
10.2.4. Corporate Digital Responsibility	257
10.2.5. Werteorientiertes Medienmanagement	260
Diskussionsfragen und weiterführende Literatur	261
<b>11. Literatur</b>	<b>263</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>295</b>
<b>Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS Medien &amp; Kommunikation</b>	<b>299</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prinzipien der Internetökonomie	32
Abbildung 2: Google vor und nach 2015	34
Abbildung 3: Rekursivität von Digitalisierung und Organisation	36
Abbildung 4: Bildliche Aspekte des Medienbegriffs	38
Abbildung 5: Medienklassifikationen	40
Abbildung 6: Definitorische Annäherungen an den Begriff Medienunternehmen	45
Abbildung 7: Plattformunternehmen und Plattform als hybride Konstellation	48
Abbildung 8: Verhältnis Intermediäre, Medien, Plattformen	48
Abbildung 9: Medienökonomie als transdisziplinäres Lehr- und Forschungsprogramm	64
Abbildung 10: Die doppelte Logik von Mediengütern auf unterschiedlichen Ebenen	70
Abbildung 11: Unterscheidung von Handlungsrollen der Medienproduktion	76
Abbildung 12: Medienangebote und ihre Produktelemente	78
Abbildung 13: Kostenstruktur der Produktion physischer und digitaler Güter	83
Abbildung 14: Mechanismen reduzierter First-Copy-Cost-Effekte in der digitalen Medienproduktion	85
Abbildung 15: Beschaffung im Wertschöpfungsprozess der Medienproduktion	87
Abbildung 16: Vergleich analoger und digitaler Komponenten im Wertschöpfungsprozess	90
Abbildung 17: Das Verhältnis von Kreativität und Innovation in der Medienproduktion	91
Abbildung 18: Prozess der Institutionalisierung von Projektnetzwerken	108
Abbildung 19: Internationalisierungsstrategien entlang der Dimensionen Kontrolle und Ressourceneinsatz	112
Abbildung 20: Internationalisierungsstrategien	113
Abbildung 21: Beispielhafte Verortung grenzüberschreitender Aktivitäten ausgewählter Medienunternehmen	115
Abbildung 22: Formen der Redaktionsorganisation	129
Abbildung 23: Newsroom von BR24 in München	131
Abbildung 24: Medienmärkte	142
Abbildung 25: Interdependenzstruktur Medienmärkte	144
Abbildung 26: Marktstruktur, Marktverhalten, Marktergebnis rekursiv betrachtet	148
	11

Abbildung 27: Beispiel zweiseitige Plattform	149
Abbildung 28: Aufwärtsspirale Anzeigen-Auflagen	150
Abbildung 29: Abwärtsspirale Anzeigen-Auflagen	150
Abbildung 30: Ko-Orientierung von journalistischen und Medienorganisationen	155
Abbildung 31: Intermediäre zwischen Medien und Journalismus	158
Abbildung 32: Die Distribution als Geschäft der Medien	161
Abbildung 33: Teilmodelle eines Geschäftsmodells	163
Abbildung 34: Teilmodelle eines Geschäftsmodells am Beispiel Zeitungsverlag und Fernsehsender	164
Abbildung 35: Erlös- und Finanzierungsquellen von Medienunternehmen	166
Abbildung 36: Erlösstruktur öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunk in Deutschland 2018	170
Abbildung 37: Erlösmodelle neu gegründeter Organisationen im Journalismus	172
Abbildung 38: Erlösstruktur regionaler Abonnementzeitungen in den Jahren 2000 und 2020	174
Abbildung 39: Umsatzentwicklung regionaler Abonnementzeitungen (Print und E-Paper) im Zeitraum 2000 bis 2020	174
Abbildung 40: Entwicklung der verkauften Auflage deutscher Tageszeitungen	176
Abbildung 41: Werbemarktstellung Facebook und Google	178
Abbildung 42: Bezahlschrankenformen im deutschen Zeitungsmarkt	184
Abbildung 43: Neue Geschäftsmodelle von Medienunternehmen	188
Abbildung 44: Relationen Journalismus, Medien, Plattformen	190
Abbildung 45: Managementprozess und Managementfunktionen	199
Abbildung 46: Arbeitsaktivitäten des Topmanagements pro Tag	200
Abbildung 47: Kommunikationswissenschaftlich definierter Prozess des Medienmanagements	202
Abbildung 48: Zusammenhang von Journalismus und Medienunternehmen	204
Abbildung 49: Zusammenhang Chefredaktion und Geschäftsführung auf der personalen Ebene	206
Abbildung 50: Aufgabenverteilung von Redaktionsmanager:innen im Wandel der Zeit	210
Abbildung 51: Aufgaben des Redaktionsmanagements	213
Abbildung 52: Medien, Journalismus und Intra-/Interlopers als neue Akteur:innen	221
Abbildung 53: Medienkonzentrationsprozess	228

Abbildung 54: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarktes 2010–2020	231
Abbildung 55: Publikumspresse: Konsolidierte Marktanteile der fünf größten Verlage 2012 bis 2020	232
Abbildung 56: Institutionen der Medienkonzentrationskontrolle	234
Abbildung 57: 4-Stufen-Modell des Medienvielfaltsmonitors	238
Abbildung 58: Für die Meinungsbildung relevante Intermediäre	239
Abbildung 59: Meinungsbildungsgewicht 2016–2021 (in %)	240
Abbildung 60: Einteilung der Wirtschaftsethik	251
Abbildung 61: Differenzierungen von Verantwortung und Verantwortungskommunikation	255
Abbildung 62: Systematik eines CDR-Konzepts	259

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die Vieldeutigkeit der Begriffe Medien und Plattformen	47
Tabelle 2:	Charakteristika Informationsintermediäre	50
Tabelle 3:	Spezifika der Informationsintermediäre	50
Tabelle 4:	Definitionen von Medienökonomie	58
Tabelle 5:	Idealtypischer Vergleich Wirtschaft und Publizistik	67
Tabelle 6:	Berufsprofile der Film- und Fernsehunterhaltungsproduktion	100
Tabelle 7:	Makro-, Meso- und Mikroebene	134
Tabelle 8:	Strukturierung Journalismus und Medien	136
Tabelle 9:	Kriterien zur Bestimmung von Marktstruktur, -verhalten und -ergebnis	146
Tabelle 10:	Ebenen der gesellschaftlichen Strukturierung: Unterscheidungsmerkmale	154
Tabelle 11:	Ausschnitt aus dem Abend- und Nachtprogramm des Senders RTL	161
Tabelle 12:	Erträge des ZDF aus dem Jahresabschluss 2020	168
Tabelle 13:	Vergleich zwischen ökonomischen Spezifika (regionaler) Zeitungsverlage und digitaler Plattformen	180
Tabelle 14:	Verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung von Paywalls	183
Tabelle 15:	Befragungen von Medienmanager:innen im deutschsprachigen Raum	196
Tabelle 16:	Häufige Positionsbezeichnungen von Medienmanager:innen	197
Tabelle 17:	Unterschiede der Zuständigkeiten von Redaktions- und Medienmanagement	204
Tabelle 18:	Vergleich verschiedener Merkmale des Managements von Redaktionen und Medien	207
Tabelle 19:	Drei Typen neuer Akteur:innen im Journalismus	220
Tabelle 20:	Die 20 größten Medien- und Wissenskonzerne 2020	237
Tabelle 21:	Formen und Folgen der Kommerzialisierung bei Offlinemedien	245
Tabelle 22:	Elemente individueller und korporativer Verantwortung	252
Tabelle 23:	Exemplarische Verantwortungsrelationen von Medienunternehmen	253
Tabelle 24:	Beispielhafte Verantwortungsrelationen von Plattformen am Beispiel Facebook	254
Tabelle 25:	Werte in Medienumgebungen	261

## 1. Ziele dieses Bandes

Dieser Band bietet eine Einführung in Begriffe, Modelle und Theorien der digitalen Medienökonomie aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive. Damit soll eine Bestandsaufnahme zu diesem Zeitpunkt, 2023, vorgelegt werden. Die Inhalte des Bandes wollen über die Zusammenhänge, Mechanismen, Strukturen und Prozesse informieren, die sich beim Wandel von einer konventionellen zu einer digitalen Medienökonomie zeigen. In einer digitalen Medienökonomie werden bestehende (konventionelle) wirtschaftliche Mechanismen und Zusammenhänge nicht aufgelöst. Sie werden aber durch digitale Strukturen (Technologien, ökonomische Parameter, individuelle Nutzungsmuster, gesellschaftliche Erwartungen) verändert und es kommen neue Sets von Regeln und Ressourcen des (wirtschaftlichen) Handelns, d.h. neue Strukturmomente hinzu. Zusammenhänge, etwa Geschäftsmodelle wie das der Finanzierung von Inhalten durch Werbung, bleiben bestehen, sie verändern sich aber in ihren Strukturen. Manche Mechanismen wie etwa die Medienkonzentration verschärfen sich. Für eine einführende Annäherung an den Begriff der digitalen Medienökonomie ist es daher erforderlich, Theorien, Modelle und Erkenntnisse der traditionellen Medienökonomie aufzugreifen. Diese werden in diesem Band mit den digital induzierten Veränderungen der Medienökonomie und ihren Erscheinungsformen zusammen vorgestellt.

Anstelle eines kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkels wäre auch ein wirtschaftswissenschaftlicher möglich, denn die Wirkweisen, Strukturen und Widersprüche einer digitalen Medienökonomie entstehen aus der doppelten Anforderung, dass Medien einerseits kommerziell erfolgreich sein müssen. Für das Verständnis ökonomischer Zusammenhänge sind wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse förderlich. Andererseits sollen Medien demokratietheoretisch und kulturell wertvolle Leistungen bieten, Erkenntnisse dazu fallen in den Bereich der Kommunikationswissenschaft. Deren Perspektive trägt diesen Band, immer auch unter Einbezug wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse. Damit folgt dieser Band der Ansicht von Murschetz (2019, S. 58), bei Medien und Ökonomie handelt es sich

nicht um zwei getrennte Bereiche, zwischen denen eine äußerliche Beziehung besteht, sondern um einen Vermittlungszusammenhang: Medien und Ökonomie existieren nicht außerhalb gesellschaftlich hergestellter Kommunikationsverhältnisse. Ebenso wenig ist es möglich, Ökonomie unabhängig von ihren medialen Kommunikationsverhältnissen und den sie antreibenden Medienwandel hinreichend zu begreifen. Beide existieren nur zusammen, miteinander verbunden, verflochten und vermischt.

Jede der beiden Wissenschaftsdisziplinen für sich verfügt über einen umfassenden Korpus an Beiträgen zum Thema Medienökonomie, deren Kombination den Bestand an wissenschaftlichen Erkenntnissen erheblich ausweitet. Diese Fülle reicht über einen Band weit hinaus, sodass die in diesem Band zusammengestellten Kapitel eine Auswahl sind. Sie orientiert sich an denjenigen Begriffen, die wir als Autor:innenteam als zentral ansehen für eine Einführung in die digitale Medien-

## 1. Ziele dieses Bandes

---

ökonomie. Andere Autor:innen legen andere Schwerpunkte. So ergibt sich ein Bild der Medienökonomie für Leser:innen aus der Zusammenschau vieler Arbeiten.

Diesem ersten Kapitel kommt die Aufgabe zu, die Verknüpfungen von Kommunikationswissenschaft, (Medien-)Ökonomie und Digitalisierung aufzuzeigen und die Relevanz dieser Themen zu verdeutlichen. Diese Relevanz ergibt sich in kommunikationstheoretischer Hinsicht durch den zentralen Stellenwert von Kommunikation und ihren Vermittlungsinstitutionen in der Gesellschaft. Gesamtgesellschaftliche Trends wie die Mediatisierung und ein Strukturwandel der Öffentlichkeit sind ohne den Einfluss der Digitalisierung nicht denkbar und sie kommen nicht ohne Bezüge zu ökonomischem Denken aus.

Systematiken von Lehrbüchern zur Medienökonomie werden häufig entlang von Mediengattungen (Print, Fernsehen, Radio, Internet; vgl. Heinrich 1994) oder entlang ökonomischer Mechanismen (Unternehmen, Markt, Finanzierung, Konzentration; vgl. Kiefer/Steininger 2014; von Rimscha/Siegert 2015) erstellt. Für diesen Band wird eine veränderte Systematik gewählt, die stärker von kommunikationswissenschaftlichen Perspektiven ausgeht. Daher gehören neben den klassisch wirtschaftswissenschaftlichen Kriterien (Produkte, Märkte) auch individuelle wie kollektive Akteur:innen zum Betrachtungsgegenstand, um Medienorganisationen/Medienunternehmen sowie Plattformunternehmen ebenso einzubeziehen wie Medienmanager:innen. Ferner befassen sich einzelne Kapitel mit der Medienkonzentration, mit der Ökonomisierung und mit ethischen Aspekten. Die verknüpften Zusammenhänge von Wirtschaft, Arbeit und Kapital werden in den einzelnen Kapiteln aufgegriffen und um Analysen zu Ethiken und Normen einer digitalen Medienökonomie erweitert.

Einige formale und einordnende Hinweise möchten wir vorab geben:

- In diesem Band wird prinzipiell gegendert. Allerdings gibt es Ausnahmen davon dann, wenn gendern wenig sinnvoll ist, z.B. wenn es um korporative Akteure geht (wie etwa Unternehmen).
- Dies ist ein gemeinschaftliches Werk, das aber den individuellen Ausdruck der Beteiligten beibehält. So sind Unterschiede in der sprachlichen Ausdrucksweise und durch wissenschaftstheoretische Hintergründe (hier z.B. Strukturations-, dort Praxistheorien) beibehalten worden.
- Im Fokus kommunikationswissenschaftlicher Studien steht häufig der Journalismus. Der ist auch in diesem Band Gegenstand. Da es um medienökonomische Fragestellungen insgesamt geht, sind in gleichem Maße Medienunternehmen und Plattformunternehmen das Thema. Das macht die Darstellung komplizierter, weil sich die medienökonomischen Ursachen und Folgen unterscheiden. Gleiches gilt für den Fakt, dass nicht nur Medienmärkte, sondern auch Digitalmärkte behandelt werden.
- Soweit möglich werden alle Ebenen gesellschaftlicher Strukturierung in den Blick genommen, die Makroebene gesellschaftlicher Phänomene, die Mesoebene von Unternehmen und Organisationen und die Mikroebene der Akteur:innen.

- Wie nahezu alles wissenschaftliche Schreiben sind auch die Inhalte dieses Bandes geprägt durch Selektion. Die Auswahl der Inhalte entspricht den Relevanzkriterien der Autor:innen, andere hätten möglicherweise eine andere Auswahl getroffen.
- Wissenschaft als forschender Prozess bedeutet immer, nur den aktuellen Stand abbilden zu können. Gerade beim Thema Digitalisierung sind die Entwicklungs- und Veränderungsmodalitäten derzeit hoch, daher werden künftige Bände mit vergleichbarer Zielsetzung auf andere Realitäten Bezug nehmen müssen.

## 2. Zur Relevanz digitaler Medienökonomie

Die Massenpresse – als Vorläufer der Massenmedien, die jahrzehntlang die öffentliche Kommunikation konstituiert und beeinflusst haben – entstand im Kontext der umwälzenden gesellschaftlichen Entwicklungen des 19. Jahrhunderts. Veränderungen in Politik (Pressefreiheit) und Gesellschaft (Urbanisierung, Kapitalismus, soziale Frage, Arbeiterbewegung) sowie insbesondere die Industrialisierung mit ihren umwälzenden Folgen ließen zusammen mit der Bevölkerungszunahme und einer steigenden Alphabetisierungsrate einen Bedarf nach umfassender Information entstehen. Im Rahmen der Industrialisierung wurden Druck- und Satztechniken entwickelt, die den Massendruck ermöglichten. Der Medien- und Gesellschaftswandel im 19. Jahrhundert war für die Zeitgenoss:innen wahrnehmbar, die Veränderungen wurden im Alltag, im Beruf und in der Freizeit sichtbar, etwa durch veränderte Mobilität (Stadtflucht), Wandel der Arbeitswelt (Arbeiter:innenbewegung), sichtbare Umweltprobleme (Luftverschmutzung, Landwirtschaft) und die erkennbare wachsende gesellschaftliche Ungleichheit.

Das ist bei der Digitalisierung anders. Sie wird als eine ähnlich umwälzende Technologie wie jene der Industrialisierung bezeichnet, kommt aber sozusagen auf leisen Sohlen daher. Ihr Einsatz, ihre Anwendung und ihre Aneignung wie auch ihre Folgen sind kaum sichtbar und – wenn sie nicht bewusst reflektiert werden – häufig kaum merklich. Die Digitalisierung schleicht sich aufgrund ihrer extrem hohen Anwendungsbreite in alle Lebensbereiche, sie dominiert alle sozialen Praktiken. Ihre Verführungskunst ist enorm, weil sie zunächst einmal nahezu alles Handeln komfortabler macht.

Digitale Technologien sind ubiquitär, in ihren Ursachen ebenso wie in ihren Folgen. Jünger und Schade (2018, S. 500) haben die griffige Formel geprägt, wonach „Digitalisierung als Veränderung von Wirklichkeit und Digitalisierung als Veränderung von Beobachtung“ zu begreifen ist. Digitalisierung als Veränderung der sozialen Wirklichkeit verweist auf den enormen Wandel, der durch digitale Technologien initiiert wird. Das Smartphone in der alltäglichen Lebenswelt, digitale Technologien in der Berufswelt, digitale Bildung und digitale Kultur: In der Realität sozialer Praktiken ist nahezu kein Winkel vorhanden, der nicht digitalisiert wird. Diese Verwobenheit führt dazu, dass kein Phänomen mehr polarisiert als das ‚Internet der Dinge‘, das wahlweise die smarte neue Welt (so ironisch Morozov 2013) oder das digitale Debakel (Keen 2015) beschert.

Mit den gleichen Geräten, mit denen die Wirklichkeit verändert wird, beobachten Menschen die Wirklichkeit. Das Smartphone verändert die sozialen Praktiken jeglicher Mediennutzung, zugleich ist es das Gerät, das über die Geschehnisse der Welt informiert. Algorithmen verändern die (mediale) Arbeitswelt, zugleich informieren sie über diese Veränderungen. Die Verhinderung und die Ermöglichung von sozialem Handeln geschehen genauso wie deren Reflektion auf der gleichen technologischen Grundlage.

Dass Journalismus und Medien mittendrin in diesen ideologischen Primärdebatten stecken, wundert nicht, schließlich sind Informationen gleichermaßen Rohstoff

## 2. Zur Relevanz digitaler Medienökonomie

---

von Journalismus und Medien wie auch des Internets. Darin liegt ein Grund, warum das Internet und die dort geschaffenen digitalen Plattformen zu Gegenständen der Kommunikationsforschung werden, denn auch deren Rohstoff sind Informationen. Die digitale Form der Information (Binarität und Algorithmus) und vor allem deren allumfassende Verwendung sorgen für den Schub an heftigen Auseinandersetzungen über Wohl und Wehe des Internets auf dem Kontinuum von völliger Bejahung bis zur völligen Ablehnung. Das Internet der Dinge ist im besten Sinne die Bestätigung der Strukturierungstheorie. Es ermöglicht und beschränkt menschliches Handeln gleichermaßen, je nachdem, ob glühende Verfechter:innen (wie die Manager:innen der Plattformkonzerne) oder ideologiefeste Gegner:innen gefragt werden.

In diesen Auseinandersetzungen geht es um tiefgreifende und langfristige Folgen, denn in den transformativen digitalen Veränderungsprozessen wandeln sich die Funktionen des Journalismus, die Zuschreibungen der Gesellschaft an seine Leistungen ebenso wie nun die neu hinzutretenden Akteur:innen eine neue Medienordnung schaffen (s. hierzu Altmeppen et al. 2019), in der nicht nur der Journalismus seinen Nutzen und seine Legitimation beweisen muss, sondern auch die Medienunternehmen, die neue Wettbewerbsverhältnisse vorfinden. Das alles hat seine Ursache im technischen Potenzial vor allem des Internets (Partizipation, Interaktion, Ubiquität, Multimedialität, Globalität, Beschleunigung, Archivierung usw.). Dieses ist durch seine Multioptionalität gestaltungsoffener, es bietet Akteur:innen mehr kommunikative Handlungsmöglichkeiten. Nutzer:innen können flexibel zwischen der Rezipient:innen- und Kommunikator:innenrolle wechseln und selbst auch Anbieter:innen werden. Das erschwert die Zuordnung von Verantwortungsrelationen und es verstärkt die anhaltende Institutionalisierungsschwäche. In vielen Situationen ist nicht eindeutig festgelegt, wie angemessen zu handeln ist und welche Erwartungen an andere berechtigt sind. Wenn Verkettungen von Kommunikationsakten (z.B. im Fall von Shitstorms) erfolgen, sind Zuschreibungen schwierig bis unmöglich. Da Gatekeeper umgangen werden können (sog. Disintermediation), müssen Akteur:innen eigenverantwortlich handeln. Ein noch kaum ausgeleuchtetes Feld ist das der Künstlichen Intelligenz mitsamt der algorithmischen Filterung (z.B. durch Suchmaschinen), Verbreitung und Gestaltung von Inhalten (z.B. durch Social Bots und Chatbots).

So wie die schnelle Ausbreitung der Massenpresse nicht allein auf einem technologischen Push, sondern zugleich auf einem ökonomischen Pull beruhte, ist die Digitalisierung und ihre Verbreitung nicht ohne ökonomische Grundlagen denkbar. Schlagworte wie Digital- oder Plattformkapitalismus fassen diese Kopplung von technologischer Bereitstellung von Pfaden und ökonomischer Profiterwartung zusammen.

Von diesen Prozessen ist die Medienökonomie natürlich nicht ausgenommen. Ganz im Gegenteil gilt die Medienwirtschaft als eine der Branchen, die von der Digitalisierung schon früh profitierten und auch weiterhin davon profitieren werden (vgl. Altmeppen 2003). Schon von daher scheint es angebracht, den aktuellen Bestand an Arbeiten zur digitalen Medienökonomie auszuwerten und zu resümieren. Da die digitale Medienökonomie die Taxonomien, Modelle und Theorien der

## 6. Medien und Plattformen: Organisation digitaler Medienökonomie

### Zusammenfassung

Die digitale Transformation hat das traditionelle Mediengefüge erschüttert und die Funktionsmechanismen privater wie öffentlicher Kommunikation grundlegend verändert. Maßgebliche Akteure der Transformation sind digitale Plattformen. Aus den einstigen reinen Technologielieferanten der *Big Five* – *Google (Alphabet)*, *Amazon*, *Facebook (Meta)*, *Apple* und *Microsoft* – sind inzwischen global agierende Tech-Konzerne und Plattformunternehmen geworden, die mit Suchmaschinen, virtuellen Marktplätzen, Streamingdiensten, Social-Media-Plattformen und Software die Produktion, Distribution, Vermarktung und Rezeption fiktionaler und nichtfiktionaler (und damit auch journalistischer) Medienangebote sowie die Organisation von und in traditionellen Medienunternehmen beeinflussen. Die digitalen Plattformunternehmen haben sich darüber hinaus als ernstzunehmende Konkurrenten gegenüber den traditionellen Medien etabliert, auf den Medienmärkten wie auch bei der Attraktivität für Nutzer:innen. In diesem Prozess wird die trennscharfe Unterscheidung zwischen journalistischen und nichtjournalistischen Organisationen, zwischen Medienunternehmen und Plattformunternehmen zunehmend schwieriger. Dieses Kapitel rekonstruiert den Einfluss der digitalen Transformation auf das kommunikationswissenschaftliche Verständnis von Medien und Journalismus und auf die Organisation (journalistischer) Medienunternehmen und beschreibt die Implikationen des Aufstiegs digitaler Plattformunternehmen für die durch Ko-Orientierung geprägte Beziehung zwischen Medien und Journalismus.

### 6.1. Die digitale Transformation und ihr Einfluss auf Medien und Journalismus

Die transformative Kraft der Digitalisierung und ihre Beeinflussung der wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Systeme schätzt der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Hauptgutachten „Unsere gemeinsame digitale Zukunft“ als ähnlich bedeutend für die Entwicklung menschlicher Zivilisationen ein wie die neolithische und die industrielle Revolution (vgl. WBGU 2019, S. 50). Doch während sich der Übergang von den Jäger- und Sammlergesellschaften zur Sesshaftigkeit und die Industrialisierung über lange Zeiträume vollzogen haben (s. Infobox 33), ist die „Digitalisierung als technologischer Transformationsprozess“ (Kramp/Weichert 2020, S. 1119) eine verhältnismäßig junge und keinesfalls abgeschlossene Entwicklung. Ein markantes Kennzeichen der Transformation wird im Begriff des Netzwerkes gesehen, das die Relationen in Gesellschaft, Wirtschaft, Kultur und Sport wesentlich verändert hat (vgl. Endres 2021, S. 14).

#### Infobox 33: Die neolithische und die industrielle Revolution

Die neolithische Revolution begann etwa 12.000 Jahre vor unserer Zeitrechnung (vgl. Brock 2006, S. 112) und bezeichnet die „fünfte und letzte große Veränderung am Ende der Vor- und Frühgeschichte“ (Brock 2006, S. 112). Im Verlauf der neolithischen Revolution begann der Mensch zunehmend Landwirtschaft zu

## 6. Medien und Plattformen: Organisation digitaler Medienökonomie

betreiben, die schließlich „zur dominanten Nahrungsgrundlage“ (ebd., S. 113) wurde. Die Abkehr vom Jagen und Sammeln und stattdessen die Hinwendung zu Viehzucht und Ackerbau – notwendig hierfür war die Sesshaftwerdung und damit die Aufgabe eines nomadischen Lebensstils – stellen Meilensteine in der Entwicklung menschlicher Lebensformen dar (vgl. Brock 2006, S. 221). Während sich diese Transformation über Jahrtausende erstreckte, vollzog sich die industrielle Revolution in einer deutlich kürzeren Zeitspanne (vgl. WBGU 2019, S. 50). In der Geschichtswissenschaft ist der Begriff industrielle Revolution nicht unumstritten. „Für die einen umschließt der Begriff ‚Industrielle Revolution‘ eine auf wenige Jahrzehnte begrenzte Periode beschleunigten Wirtschaftswachstums.“ (Hahn 2011, S. 51) Für die anderen stellt die industrielle Revolution „einen relativ langfristigen, von einem anhaltenden Wirtschaftswachstum geprägten Wandlungsprozess“ (ebd.) dar, der besser durch den Begriff der Industrialisierung beschrieben wird (vgl. ebd.).

Die Ursprünge der digitalen Transformation lassen sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verorten. Fortschritte in der Informationstheorie, Computertechnik, Halbleiterphysik und Kybernetik legten den Grundstein für die Jahrzehnte andauernde Errichtung einer weltumspannenden, digitalen Kommunikationsinfrastruktur, die im ARPANET ihren Ursprung nahm und im Web 2.0 fortgeführt wird (s. Infobox 34).

### Infobox 34: Vom WWW zum Web 2.0

Ähnlich wie beim ARPANET – einer technologischen Kommunikationsinfrastruktur, die in den 1960er-Jahren in den USA entwickelt wurde – war das WWW als „Werkzeug wissenschaftlicher Kommunikation und Wissensorganisation in Zeiten gesteigerter Mobilität, höherer Flexibilität und schrumpfender Zeitspannen“ (Schmitt 2016, 38–39) zunächst für die interne Wissenschaftskommunikation vorgesehen. Technische Voraussetzung für die Etablierung des WWW als Massenmedium war „die Bereitstellung einer einfachen Benutzerschnittstelle, dem WWW-Browser, die auch den Nichtfachmann in die Lage versetzt, das Medium Internet und die im Internet angebotenen Dienste wie WWW oder E-Mail sehr leicht zu nutzen“ (Meinel/Sack 2009, S. 79). Diese Webbrowser trugen dazu bei, dass sich das WWW – als „Erfindung aus der Wissenschaft für die Wissenschaft“ (König/Nentwich 2017, S. 170) – explosionsartig in der ganzen Welt ausbreitete, Einzug in Büros und Privathaushalte hielt und sukzessive sein ökonomisches Potenzial entfalten konnte (vgl. Meinel/Sack 2009, S. 83). Mit dem Web 2.0 wird die technische Weiterentwicklung des World Wide Web bezeichnet. Es ebnete „dem Anwender auf breiter Basis den Weg zu echter Interaktion und Partizipation in der digitalen Welt“ (ebd., S. 86–87) und begünstigte den allmählichen Wandel des Internets „von einem reinen Broadcast-Medium zu einem echten interaktiven Marktplatz“ (ebd., S. 87).

Wie sehr technische Innovationen individuelles und in Kollektiven organisiertes journalistisches Handeln – beispielsweise in Redaktionen – verändern, zeigt sich in der jüngeren Mediengeschichte exemplarisch am Beispiel des Computers. Er stieg ab den 1970er-Jahren zum zentralen redaktionellen Arbeitsinstrument auf (vgl. Altmeppen/Arnold 2013, S. 55). Möglich wurde das vor allem durch die Fortschritte in der Mikroelektronik. Für Weischenberg (1982, S. 41) führte ihre

Technik zur dritten Revolution nach dem Webstuhl und der Dampfmaschine, welche prägend für die erste industrielle Revolution waren, während für die zweite Elektromechanik und Fließband kennzeichnend waren. „Der Mikroprozessor ist das Schlußglied der Ahnenkette Dampfmaschine, Webstuhl und Elektromotor.“ (Ebd.) Mit der Mikroelektronik, der „Basisinnovation des späten 20. Jahrhunderts“ (ebd.), gehe „es vielen wie mit den Werken der großen Philosophen: Jeder kennt sie, kaum einer versteht sie.“ Wie die Computertechnologie allmählich alle beruflichen und privaten Räume einnahm und welches Potenzial sie barg, hat Weischenberg (ebd.) wie folgt zusammengefasst:

Es gibt den Tischcomputer im Büro, für den mit immer größerem Aufwand geworben wird. Wissenschaftler nutzen die EDV als Hilfswissenschaft bei der Quellensuche. Theater setzen elektronische Informationssysteme für ihre Spielplangestaltung ein. Computer sind Dialogpartner beim Sprachstudium in der Schule. Der frühzeitige Umgang mit ihnen wird von immer mehr Pädagogen gefordert. Bücher werden über elektronische Bestell-Systeme geordert, Lexika wie Meyers Enzyklopädie und Wörterbücher sind schon aus Gründen der Aktualisierung an modernste Computertechnik gebunden. Sprechende Computer werden als Zugauskunft der Bundesbahn eingesetzt. Dialogfähige Maschinen sollen schon bald für ‚befriedigende Kommunikation‘ sorgen.

Als „Vorreiter der journalistischen Digitalisierungswende in Deutschland“ (Kramp/Weichert 2020, S.1116) gilt *SPIEGEL Online*. Der Webauftritt des Nachrichtenmagazins ging am 25. Oktober 1994 online (vgl. Der SPIEGEL 2014). Im gleichen Jahr startete auch der zur *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (ARD)* gehörende Auslandsrundfunk *Deutsche Welle (DW)* seinen Onlineauftritt und war damit der erste deutsche öffentlich-rechtliche Sender mit einer Internetpräsenz (vgl. Deutsche Welle, o.J.). Zahlreiche Vertreter traditioneller Nachrichtenmedien folgten diesen journalistischen Webpionieren und richteten sich eigene Websites ein. Nach Angaben des *Bundesverbands Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDVZ)* haben im Jahr 2022 588 Zeitungstitel eine eigene Website (vgl. BDVZ 2022). Bis heute sind die Webauftritte von (Nachrichten-)Medien vom experimentellen Ausprobieren geprägt. Und so wundert es nicht, dass *Der SPIEGEL* im Januar 2020 seinen zweiten „Aufbruch in eine neue digitale Zeit“ (Hans et al., o.J.) verkündete. Print- und Onlineredaktion wurden zusammengelegt, die Marke *SPIEGEL Online* wurde eingestampft. Seitdem wird das gesamte publizistische Angebot des Nachrichtenmagazins unter einer Dachmarke vertrieben.

Mit dem Smartphone im Allgemeinen und dem *iPhone* im Speziellen hat „ein neues Computerzeitalter“ (Beuth 2017) und die Ära der mobilen Internetnutzung begonnen. (Mobile) Computer, zu denen auch die Smartphones gehören, haben die traditionelle Gebundenheit der Medienrezeption an spezifische räumliche und soziale Kontexte aufgelöst. Berichte, Reportagen und Kommentare werden heute nicht mehr exklusiv am Frühstückstisch in der Zeitung gelesen, Filme, Serien und Dokumentationen nicht mehr nur linear im Fernsehen oder in der Gemeinschaft

## 6. Medien und Plattformen: Organisation digitaler Medienökonomie

---

mit Unbekannten im Kino gesehen. Information und Unterhaltung sind mobil geworden. Die Nutzer:innen können diese Angebote prinzipiell zu jeder Zeit und an jedem Ort über die entsprechenden Applikationen abrufen. Die wirtschaftlichen Implikationen dieser Entwicklung sind weitreichend: Traditionelle Medienhäuser und besonders die Printmedien sind „einem noch stärkeren Ökonomisierungsdruck ausgesetzt“ (Puppis et al. 2017, S. 207), denn die beiden wichtigsten Akteure auf dem zweiseitigen Medienmarkt (s. dazu Kapitel 7.1) – die Leserschaft und die werbetreibende Wirtschaft – „sind ins Internet abgewandert, und zwar nicht zu den Onlineablegern klassischer Medien, sondern zu Suchmaschinen und sozialen Netzwerken, die selbst keine journalistischen Leistungen produzieren“ (Puppis 2017, S. 74).

Der medientechnische Fortschritt und die digitale Transformation haben nicht nur zu neuen Formen der Rezeption medialer Angebote geführt, sondern auch die Produktion, Vermarktung und Distribution der Angebote – kurz: die Organisation von und in Medienunternehmen – beeinflusst. Dieser Einfluss der digitalen Transformation auf die Organisation von Medienunternehmen wird nachfolgend dargestellt. Dazu wird zunächst die kommunikationswissenschaftliche Organisationsforschung skizzenartig vorgestellt.

### 6.2. Übersicht über die kommunikationswissenschaftliche Organisationsforschung

Organisationstheoretische Ansätze und Definitionen galten in der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft lange Zeit als Mangelware. Zwar wurde bereits in den 1940er-Jahren auf die grundsätzliche Bedeutung von Medienstrukturen für die Produktion und die Distribution von Medieninhalten hingewiesen, doch sollte es noch Jahrzehnte dauern, bis sich die Kommunikationswissenschaft stärker systematisch mit Medienorganisationen und Redaktionen, Institutionen und Mediensystemen auseinandersetzte (vgl. Puppis 2023). Ursächlich für diese mangelhafte Berücksichtigung der Organisationsdimension von Medien in unserem Fach war die anfängliche „normative und individualistische Beschreibung des Journalismus [...], in der das Verhalten der Journalisten und journalistische Entscheidungsprozesse im Mittelpunkt standen“ (Srugies 2016, S. 508).

Lange Zeit wurden Medien- und Kommunikationsphänomene auf der Mikroebene, der Ebene der einzelnen Akteur:innen, angesiedelt und analysiert. Im Fokus dieser Kommunikatorforschung standen die Journalist:innen, die als hauptverantwortlich für die Aufbereitung von Informationen und ihre Distribution an das Publikum angesehen wurden. Beispielhaft für dieses Forschungsparadigma, welches das individuelle Verhalten von Journalist:innen als zentrale Einflussgröße journalistischer Arbeitsweisen ansah, wird in der Fachliteratur häufig auf die Arbeit von David Manning White (1950) verwiesen. Er verwendete den vom Sozialpsychologen Kurt Lewin 1947 eingeführten Begriff des Gatekeepers im Kontext der Journalismusforschung (vgl. Srugies 2016, S. 508) und untersuchte „die Nachrichtenauswahl aus einer personenzentrierten Perspektive“ (ebd.). Ziel von Whites (1950, S. 383) Studie war es, „to examine closely the way one of the ,gate

keepers‘ in the complex channels of communication operates his ‚gate.‘“ Die dem Gatekeeper-Ansatz zugrundeliegende Annahme besagt, „dass der Journalismus eine Art Schleuse ist, welche die Flut der Informationen kanalisiert“ (Meier 2018, S. 204). Die Arbeit von Journalist:innen gleicht damit der von Schleusenwärter:innen, da Journalist:innen darüber entscheiden, welche Informationen in welcher Form veröffentlicht werden und sie so den Strom von Nachrichten steuern.

Im Gegensatz zu White vertrat Walter Gieber 1956 die Auffassung, dass die Nachrichtenauswahl nicht nur vom individuellen Handeln der Journalist:innen abhängt, sondern auch durch „institutionelle Zwänge“ (Srugies 2016, S. 508) beeinflusst wird. So heißt es bei Gieber (1956, S. 423): „A study of 16 daily newspaper telegraph editors in Wisconsin reveals that the average desk-man is ‚caught in a strait jacket of mechanical details‘, with the press association playing the major role as a selector of news.“ Dass sich organisationsspezifische Bedingungen wie „Macht, Einfluss und Kontrolle als Funktionen der Hierarchie einer Organisation“ (Srugies 2016, S. 508) auf die redaktionelle Arbeit auswirken, hat Warren Breed in seiner Studie „Social Control in the Newsroom“ im Jahr 1955 dargelegt. Breed (1955, S. 335) kommt zu dem Schluss: „The newsman’s source of rewards is located not among the readers, who are manifestly his clients, but among his colleagues and superiors. Instead of adhering to societal and professional ideals, he re-defines his values to the more pragmatic level of the newsroom group.“

Auf Basis seiner Erkenntnisse fordert Breed (1955, S. 335): „Any important change toward a more ‚free and responsible press‘ must stem from various possible pressures on the publisher, who epitomizes the policy making and coordinating role.“ Auch in anderen kommunikationswissenschaftlichen Teilbereichen, beispielsweise der Wirkungsforschung, stand die Auswirkung medialer Inhalte auf das Individuum zunächst im Vordergrund. Burkart (2021, S. 148) zufolge „stellen klassische Wirkungsstudien in der ersten Hälfte des 20. Jhdts. [...] keine makrosoziologischen Bezüge her, sondern sind vornehmlich aus einer individualistischen Perspektive angelegt“. Es wurden also nicht die Folgen der Massenkommunikation für die Gesellschaft als Ganzes untersucht, sondern vielmehr die Auswirkungen massenmedial verbreiteter Aussagen auf die einzelnen Rezipient:innen (vgl. ebd.).

Ab den 1970er-Jahren vollzog sich ein Paradigmenwandel in der Wirkungsforschung. So wurde das medienzentrierte Modell sukzessive vom publikumszentrierten Modell abgelöst (vgl. Burkart 2021, S. 183). Im Prozess der Massenkommunikation wurden die Rezipient:innen fortan nicht mehr als bloße Objekte der Kommunikation angesehen, die auf äußere, mediale Reize reagieren, sondern zunehmend als Aktive wahrgenommen, deren Medienkonsum zielgerichtet und intentional erfolgt (vgl. ebd.). Dabei unterstellt man, dass die Rezipient:innen mit „massenmedial vermittelte[n] Aussagen [...] sehr subjektiv umgehen, d.h. dass sie die Medien und ihre Aussagen auf ganz persönliche Weise, von ihren individuellen Interessen geleitet, nützen“ (ebd.). Auch system- und organisationstheoretische Ansätze gewannen ab den 1970er-Jahren stark an Bedeutung. Altmeppen (2006, S. 62–63) zufolge lässt sich die Übernahme organisationstheoretischer Perspektiven in der Journalismusforschung in drei Phasen einteilen: „Die erste Welle organisationssoziologischer Studien zum Journalismus schwappte in den siebziger Jah-

## 8. Akteure und Management

tungsverlage bis zur Einführung privat-kommerziellen Rundfunks als vor allem publizistische Unternehmen, wobei der Begriff Publizistik vor allem ausdrücken sollte, dass die Verlage eine gesellschaftliche Funktion erfüllen sollten. Dass Medien ein Geschäft sind, wird in Deutschland spätestens seit der Entstehung des dualen Mediensystems in den 1980er-Jahren nicht mehr hinter vorgehaltener Hand gesagt. Was aber nun dieses Geschäft jenseits der Strukturen auszeichnet, wer diejenigen sind, die das Geschäft betreiben und was sie wiederum antreibt, das blieb lange Zeit verhüllt. Dies gilt für Plattformunternehmen bis heute. Über deren Management und Beschäftigte liegen in der Kommunikationswissenschaft keine empirischen Studien vor.

Mit Blick auf Medienunternehmen gibt es mittlerweile einige Studien. Winter und Buschow (2013) haben mit 189 Führungspersonen deutscher Medienunternehmen standardisierte Interviews geführt, Kaltenbrunner et al. (2013) haben 131 österreichische Medienmanager:innen befragt (s. Tabelle 15).

Tabelle 15: Befragungen von Medienmanager:innen im deutschsprachigen Raum

Projekt	Sample	Mediengattungen	Methode	Aus-schöpfungsquote (%)
Medienmanagement in Österreich (Kaltenbrunner et al. 2013)	800 Medienmanager:innen	Tages-, Wochenzeitungen, Magazine, Hörfunk, Fernsehen, Agenturen und Onlineunternehmen	Telefoninterviews	131 Interviews (k.A.)
Medienmanager:innen und Medienmanager in Deutschland (Winter/Buschow 2013)	alle Medienmanager:innen aus 346 Medienorganisationen (proportional geschichtete Stichprobe aus 1447 Medienunternehmen)	Zeitungen, Zeitschriften, Radio, TV, Online, Nachrichtenagenturen	CATI-Interviews	189 Interviews (9%)
Die deutschen Medienmanager:innen. Wie sie wurden was sie sind (Altmeppen et al. 2014)	3.000 Medienmanager:innen aus 773 Medienorganisationen (bewusste Auswahl)	Radio, TV, Zeitungen, Zeitschriften, Nachrichtenagenturen, Onlinemedien, Fernsehproduktionsfirmen, Medienunternehmen	Onlinebefragung	759 Fragebögen (25%)

Bei den Erhebungen von Altmeppen et al. (2014, S.23) wurde ein weites Verständnis von Medienmanagement zugrunde gelegt, sodass auch Medienmana-

ger:innen bei Produktionsfirmen und in Onlinemedien einbezogen wurden. Darauf aufbauend ließen sich 2014 in Deutschland rund 3.000 Medienmanager:innen für eine Befragung ermitteln, deren Funktion vom Vorstand bis zum Textchef reichte (s. Tabelle 16), die folglich in sehr unterschiedlichem Maße in die Verantwortlichkeiten für Produktion, Vertrieb, Finanzen und Marketing eingebunden sind.

Tabelle 16: Häufige Positionsbezeichnungen von Medienmanager:innen

Chef:in vom Dienst	Programmdirektor:in
Chefredaktion/Redaktionsleitung	Studiosleitung
Geschäftsführung/Vorstandsdirektion	Technik
Intendant:in	Textchef:in
Leitende:r Redakteur:in	Verlagsleitung
Marketingleitung	Vertriebsleitung
Objektleitung/Projektleitung	Werbeleitung

## 8.2. Definitionen von Medienmanagement

Wie bei der Medienökonomie so unterscheiden sich auch die Managementdefinitionen zwischen Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaft. Das ist nicht sonderlich überraschend, führt aber wiederum dazu, dass eine Vielzahl an Definitionsvorschlägen vorliegt, selbst innerhalb der Disziplinen. Ganz grundsätzlich überwiegt in den Wirtschaftswissenschaften ein Managementverständnis betriebswirtschaftlicher Provenienz, das zwischen funktionalem und institutionellem Managementverständnis unterscheidet. Medienmanagement umfasst danach alle Aktivitäten der Planung, Organisation und Kontrolle mit dem Ziel unternehmerischen Erfolgs (vgl. Wirtz 2006, S. 14; siehe ebenso Sjurts 2003; Breyer-Mayländer 2004, S. 14). Dieses Managementverständnis lässt sich aber problemlos auf Unternehmen in anderen Branchen übertragen.

Viele wirtschaftswissenschaftliche Autor:innen, die sich mit Medienmanagement beschäftigen, definieren kaum, was Medienmanagement ist, obwohl ihre Werke diesen Titel tragen (vgl. Brösel/Keuper 2003; Sjurts 2003). Unter dem Begriff Medienmanagement werden sehr häufig grundlegende Themen der Medienökonomie wie z.B. E-Commerce, Business-TV und Sportübertragungsrechte (vgl. Brösel/Keuper 2003) behandelt. Medienmanagement ist in dieser Perspektive ein Türöffnerbegriff für den eigentlichen Zweck solcher Studien, die sich vielmehr mit medienökonomischen Analysen beschäftigen als mit dem Medienmanagement. Tatsächlich sind häufig Medienökonomie und Medienmanagement nicht zu unterscheiden, weil Management im Kontext von Medienökonomie als übergeordneter Begriff verstanden wird (vgl. Sjurts 2003, S. 524–525) und somit beispielsweise auch Preiselastizität als Managementthema verstanden werden kann.

## 8. Akteure und Management

---

### 8.2.1. Medienmanagement betriebswirtschaftlich

Grundsätzlich werden in der Wirtschaftswissenschaft zwei zentrale Begriffsfassungen von Management unterschieden. Die erste spricht von institutionellem Management, da die Manager:innen in einer Organisation oder Institution arbeiten, sodass unter Management die Personengruppe in einer Organisation verstanden wird, die über Weisungsbefugnisse verfügt. Damit gehören dem Management neben Vorstandsmitgliedern und Abteilungsleiter:innen auch alle Unternehmensmitglieder mit Vorgesetztenfunktion an, also z.B. auch die Meister:innen in einer Verlagsdruckerei. Management in institutioneller Sichtweise bezieht sich vor allem auf die Unternehmensführung, das Entscheidungszentrum des Unternehmens. Gegenstand der Managementlehre oder einer Lehre von der Unternehmensführung sind danach die Organisation des Unternehmens, Entscheidungen zur Unternehmenspolitik, zu Organisationsfragen der Gesamtunternehmung und Personalentscheidungen (s. Abbildung 45; vgl. Sjurts 2003). Gegenstand des Managements aus institutioneller Sicht sind Personen und Personengruppen, die Managementfunktionen wahrnehmen. Im Fokus stehen insbesondere deren Tätigkeiten und Rollen. Dabei wird zwischen Top, Middle und Lower Management unterschieden (vgl. Schumann et al. 2014, S. 163).

Die zweite Begriffsfassung sieht Management als eine Funktionsleistung, sie umfasst alle Steuerungshandlungen im Unternehmen, also Leitungsaktivitäten, die den Prozess der Leistungserstellung in einem Unternehmen steuern. Der funktionalen Definition von Medienmanagement der Betriebswirtschaftslehre folgend macht Medienmanagement nichts anderes als das Management anderer Unternehmen, es steuert „die Handlungen im Realgüterprozess (Beschaffung, Produktion, Absatz), im Wertumlaufprozess (Investition und Finanzierung) und im internen und externen Rechnungswesen“ (Sjurts 2003, S. 525), um Entscheidungen im Medienunternehmen vorzubereiten, zu dokumentieren und darüber zu informieren.

Diese stärker deskriptiven Definitionen legen viele Autor:innen ihren Beiträgen zum Medienmanagement zugrunde, sofern sie Medienmanagement überhaupt definieren. Meckel (1999) und Wirtz (2006) z.B. adaptieren umstandslos die institutionelle Managementlehre und konzentrieren sich darauf, auszuführen, wie die einzelnen Prozessphasen und Managementfunktionen (s. Abbildung 45) im Hinblick auf Medienunternehmen zu definieren sind.

## Funktionales Managementverständnis

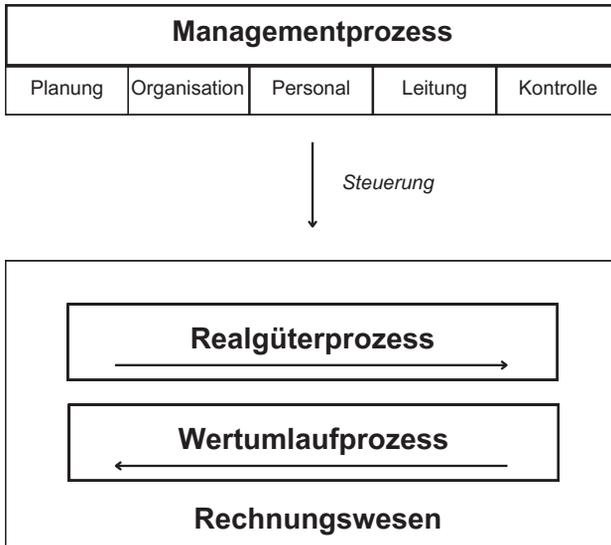


Abbildung 45: Managementprozess und Managementfunktionen; Quelle: Sjurts 2003, S. 525

Breyer-Mayländer (2004, S. 10–11) unterscheidet zwischen (1) dem Management von Medien in Organisationen unterschiedlichster Art und (2) dem Management von Medienunternehmen. Bei ersterem geht es darum, den zunehmenden Einsatz technischer Artefakte im Unternehmen zu managen, wie etwa IT-Systeme oder wie in früheren Zeiten Druckmaschinen oder digitale Schnittplätze. In der digitalen Gesellschaft erweitern sich die Aufgaben mit Blick auf die Einbettung digitaler Plattformen in die Strategien der Medienunternehmen.

Das Management von Medienunternehmen wird von Breyer-Mayländer (2004) nicht näher definiert, sondern entlang unterschiedlicher Managementkonzepte und der Funktionen des Managements (Strategie, Führung, Personal) erläutert. Demnach gehört zu den vordringlichen Führungsaufgaben

- das strategische Management, für das Manager:innen die Einflussfaktoren auf das unternehmerische Geschehen evaluieren, um daraus eine strategische Unternehmensplanung zu erstellen;
- die Personalführung, für die Breyer-Mayländer (ebd., S. 125ff.) Führungstheorien zusammengetragen hat, um daraus Motivations- und Führungskonzepte abzuleiten sowie
- das Personalmanagement in Medienunternehmen, das aus der Personalbeschaffung, der Personalführung und der Personalbindung besteht.

## 10. Ethik und Profit

### Zusammenfassung

Ethik und Profit sind schwer vereinbare Normen – auch in der Medienökonomie. Ethische Prinzipien sind weitaus schwieriger durchzusetzen als ökonomische wie Gewinn und Rendite. Dabei zeigt dieses Kapitel, dass es einen großen Kanon an ethischen Begriffen, Kontexten und Relationen gibt. Sie finden sich wieder in den Begriffen von Verantwortung, Corporate Social Responsibility und Corporate Digital Responsibility. Diese Begriffe werden definiert und in ihrer Anwendung in der Medienökonomie ebenso dargestellt wie ein werteorientiertes Management.

Ethik und Profit werden als Widerspruch begriffen, da sich in der Realität allzu oft profitable Geschäfte und ethisches Handeln nicht oder nur schwer vereinbaren lassen. Dieser Widerspruch ist angelegt in den normativen Ordnungen. Jede Ordnung ist ein Zusammenhang verschiedener Normen, die sich auf den gleichen Mechanismus zurückführen lassen (vgl. Möllers 2015, S. 26). Dieser Mechanismus ist bei der journalistischen Ethik ein anderer als beim wirtschaftlichen Profit, der ja ebenso eine Norm ist. In diesem Clash der Normen ist der Konflikt bereits eingewebt. Da sich Normen als soziale Praktiken in das Handeln einbetten, werden soziale Normen – d.h. Normen, die in einem sozialen Kontext, zu einer konkreten Zeit und an einem konkreten Ort in Erscheinung treten – mit dem Handeln weitergetragen und reproduziert. Darüber erlangt der Normwiderspruch zwischen Ethik und Profit seine Dauerhaftigkeit.

### 10.1. Ethik und Medienökonomie

Die Medienökonomie hat keine spezifische Ethik ausgebildet. Sie lehnt sich bei ethischen Fragen an eine Konzeption einer „Wirtschaftsethik medialer Kommunikation“ (Karmasin 2013, S. 333) an, die wiederum allgemeine wirtschaftsethische Modelle adaptiert (s. Abbildung 60). Zu diesen Modellen gehört die Unternehmensethik, die mit Blick auf Medienunternehmen auf mediale Phänomene heruntergebrochen wird (vgl. Karmasin 2010). Eine weitere Definition medienunternehmerischer Verantwortung spezifiziert allgemeine Modelle wie Corporate Social Responsibility und wendet sie auf Medienunternehmen an (vgl. Bachmann 2017; Bracker 2017). Diese spezifischen Ethiken befassen sich inhaltlich mit anderen Themen als die Medienethik oder die journalistische Ethik (vgl. dazu Filipović 2023).

Im Folgenden wird Ethik mit Blick auf Medien- und Plattformunternehmen thematisiert. Dies bedeutet – anders als bei der journalistischen Ethik –, dass der Einfluss ökonomischer Parameter einbezogen wird. Dabei stoßen zwei Grundprinzipien aufeinander: das Profitstreben als unternehmerisches Ziel und ethisches Handeln in Form z.B. von Verantwortung als gesellschaftliche Erwartung.

Medienethische Regelungen durch z.B. gesetzliche Vorgaben, wie etwa in Deutschland der Artikel 5 Grundgesetz, die Landespresse- und Landesmediengesetze sowie die Bundesverfassungsgerichtsurteile (vgl. Filipović 2023), bilden Nor-

## 10. Ethik und Profit

---

men für das Feld der Medien und digitalen Plattformen, mit denen das Handeln der Medienschaffenden reflektiert werden kann und aus denen heraus normative Standards bereitgestellt werden können. Medienethische Regelungen blenden aber wirtschaftliche Erwägungen weitgehend aus; aus der Medienethik lassen sich keine normativen Standards für verantwortliches Handeln von Medienunternehmen und noch weniger für Plattformunternehmen entwickeln.

Für das wirtschaftliche Handeln von Medienunternehmen und Plattformen gibt es wirtschaftsspezifische Regelungen wie das Wettbewerbsrecht und das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Das Kartellrecht und die Konzentrationskontrolle durch die *Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich* (s. Kapitel 9.1) sind weitere rechtliche Normregulierungen, die sich an wirtschaftlichen, nicht an ethischen Kriterien orientieren. Unter medienökonomischen Gesichtspunkten sind zwei Ethiken von Bedeutung: die Unternehmensethik und die Corporate Social Responsibility bzw. deren Erweiterung zu einer Corporate Digital Responsibility. Eine besondere Rolle spielt dabei der Verantwortungsbegriff, der auch als ein „Zentralwort der ethischen Diskussion“ (Filipović 2023) gilt.

### 10.2. Wirtschaftsethik und Unternehmensethik

Unternehmensethik ist ein Zweig der angewandten Ethik (vgl. Filipović 2023), der sich vor allem mit Fragen der Verantwortung von Unternehmen befasst. Die Unternehmensethik ist Teil einer Wirtschaftsethik und konzentriert sich auf Unternehmen und Unternehmensführung. Dabei spielen normativ geprägte Fragen eine Rolle, wie etwa der Zusammenhang von Aufgaben und Verantwortlichkeiten von und in Unternehmen. Dieser Anspruch kennzeichnet die Wirtschaftsethik insgesamt, die nach Karmasin und Litschka (2008, S. 22) die Integration ökonomischer und ethischer Vernunft anstrebt. Wirtschaftsethik bezieht sich auf die gesamte Wirtschaft und stellt dafür einen normativen Rahmen her, Unternehmensethik befasst sich mit den Handlungen der Akteur:innen innerhalb des wirtschaftsethischen Rahmens. Wirtschaftsethik gehört – wie auch die Medienethik – zu den angewandten Ethiken, die sich wiederum in Bereichsethiken aufsplittern (Medizinetik, Bioethik, Medienethik etc.). Karmasin und Litschka (2008, S. 26) unterteilen Wirtschaftsethik in inhaltliche und methodologische Ebenen (s. Abbildung 60). Mit den methodologischen Ebenen wird erklärt, ob die entsprechenden Ethiken deskriptiv sind oder normsetzende Ethikentwürfe machen, oder ob sie metatheoretisch reflektieren, welche Ursachen und Folgen Wirtschaftsethik hat.

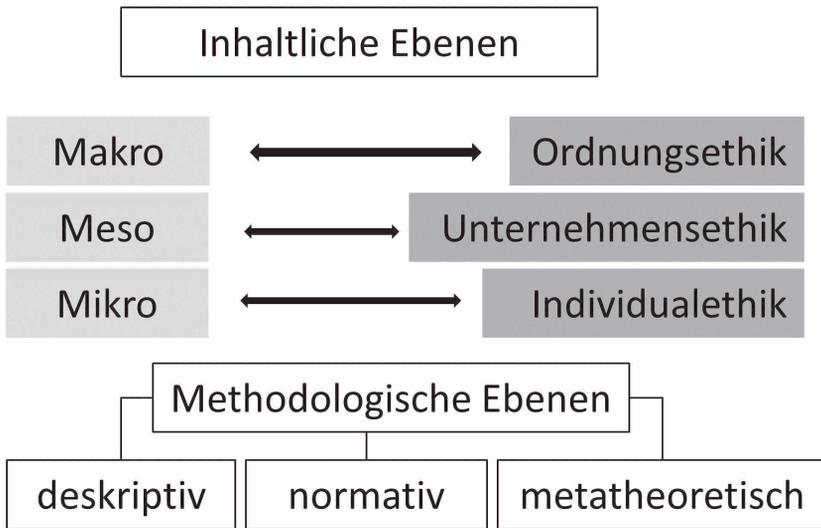


Abbildung 60: Einteilung der Wirtschaftsethik; Quelle: Karmasin/Litschka 2014, S. 372

Bei den inhaltlichen Ebenen geht es um die Strukturen der Ethik und ihre Bezüge. Auf der Makroebene der Gesellschaft wird darüber diskutiert, wie eine Ordnungsethik formuliert sein muss, um systematisch das Problem der sozialen Ordnung in der Moderne ethisch zu fundieren. Mit Blick auf medienökonomische Probleme würde auf dieser Ebene z.B. darüber debattiert, wie Hasskommentare in sozialen Netzwerken unterbunden werden können während gleichzeitig das wirtschaftliche Ziel einer möglichst hohen Teilnehmer:innenzahl an den Netzwerkaktivitäten verfolgt wird.

Die Unternehmensethik ist Teil der Mesoebene, auf der Organisationen angesiedelt sind, die sich durch ihre institutionellen Ordnungen nicht nur wirtschaftliche Ziele geben, sondern auch ethische Anforderungen etablieren können. Ethische Anforderungen sind Teil der institutionellen Ordnungen, der Regeln also, die auf der Mesoebene existieren (s. Infobox 60). Unternehmensethische Fragen beschäftigen sich damit, welche moralischen Wertvorstellungen Unternehmen haben sollten und wie wirtschaftliche Ziele mit ethischen Anforderungen verbunden werden können.

#### Infobox 60: Institutionelle Ordnungen

Institutionelle Ordnungen adressieren spezifische Probleme in Organisationen und stellen Lösungen dafür bereit. „Dies können Verfahrensweisen der Produktion sein, Regeln der Zusammenarbeit oder spezifische Unternehmenskulturen, also sehr unterschiedliche Faktoren. Organisationen (wie etwa die Medien oder der Journalismus) stellen selbst eine institutionelle Ordnung dar, da sie spezifische Ziele formulieren, Regeln der Koordination verfassen, Strukturen instal-

**10. Ethik und Profit**

lieren oder vertragliche Bindungen mit anderen Organisationen eingehen.“ (Altmeyen 2006, S. 27–28)

Auf der Mikroebene der Akteur:innen agieren Mitarbeiter:innen und Manager:innen, die sich zuallererst durch individuelle ethische Merkmale auszeichnen. Ein Merkmal solch einer Individualethik ist beispielsweise gegenseitiger Respekt. Die berufsethischen Einstellungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte speisen sich zugleich aus der Makroebene der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und aus der Mesoebene, den moralischen Dispositionen des Unternehmens.

**10.2.1. Begriff, Kontexte und Relationen von (Unternehmens-)Verantwortung**

Da sich Medienunternehmen in Deutschland im Rahmen der kapitalistischen Wirtschaftsordnung bewegen, ergeben sich die Parameter für ethische Dimensionen von Medienunternehmen, wie von allen Unternehmen, aus der daraus abzuleitenden Wirtschaftsordnung. Unternehmensethisch agieren Medienunternehmen, wie Betriebe anderer Branchen auch, entlang der Dimensionen der Unternehmensverantwortung. Verantwortung wird als ein zentraler ethischer Begriff angesehen (vgl. Filipovic 2023).

*Tabelle 22: Elemente individueller und korporativer Verantwortung; Darstellung nach Debatin 1997, S. 297*

Wer (Handlungssubjekt)	Individuum	Korporation
Wofür (Handlungsfolgen)	Kausal zurechenbare, direkte Handlungsfolgen	Synergistische und kumulative Effekte (Handlungsprodukte)
Wem gegenüber (Verantwortungsobjekt)	Von Handlungen und Handlungsfolgen Betroffene	
Wovor (Verantwortungsinstanz)	Gewissen, Auftraggeber:innen, Öffentlichkeit	Korporative Selbstverpflichtung, Öffentlichkeit
Weswegen (Normen und Werte)	Rollenverantwortung vs. Universalverantwortung	Korporationsziele vs. soziale bzw. Universalverantwortung

Verantwortung zeichnet sich grundsätzlich dadurch aus, dass sie nur als ein Sozialverhältnis konstituiert werden kann, für das je nach Verantwortungsbereich spezifische Bedingungen und Rechtsverhältnisse vorliegen. Das gilt auch für unternehmerische Verantwortung. Damit diese wahrgenommen und sanktioniert werden kann, ist es notwendig, dass innerhalb der jeweils gültigen Verantwortungsbereiche (dies können Subsysteme der Gesellschaft sein wie etwa Wirtschaft oder einzelne Wirtschaftsbranchen) „institutionell geprägte und normativ [...] ge-

sicherte Wahrnehmungsmuster und Zurechnungskonstrukte zur Verfügung“ (Bühl 1998, S. 16) gestellt werden, die es ermöglichen, „eine verantwortliche Person oder ein zuständiges Kollektivum ausfindig zu machen“ (ebd.).

Verantwortung ist ein komplexes Konstrukt, bei dem zwischen der Person, die verantwortlich ist, dem Umstand, für den sie verantwortlich ist, und dem Gegenüber der Verantwortung unterschieden wird. Diese Zusammenhänge werden, um verantwortliches Handeln näher bestimmen zu können, als mehrstellige Relationen bezeichnet (s. Tabelle 22). Mit dieser Begrifflichkeit soll vor allem erfasst werden, dass es vielfältige Beziehungen und strukturelle Verbindungen zwischen den Relata gibt. Die für die Attribution von Verantwortung vorgesehenen Kategorien Sender:in, Gegenstand und Adressat:in reichen nicht aus, um festzustellen, ob verantwortliches oder unverantwortliches Handeln vorliegt. Bei mehrstelligen Relationen wird folgendermaßen definiert: „Ein Subjekt oder ein Träger (Wer?) ist verantwortlich für ein Objekt oder einen Gegenstand (Wofür?) vor einer Instanz (Wovor?) gegenüber einem Adressaten bzw. einer Adressatin (Warum?) auf der Grundlage normativer Kriterien (Inwiefern?)“ (Bracker 2017, S. 51; vgl. auch Loh 2017, S. 39).

Mit diesen Relationen wird es möglich, die Komplexität von Verantwortung und verantwortlichem Handeln detaillierter zu erfassen, wie es beispielsweise abstrakte Relationen wie in Tabelle 22 illustrieren. Tabelle 23 zeigt daher beispielhaft ausgewählte Verantwortungsrelationen für Medienunternehmen, die noch erheblich erweiterbar sind. Es wird zudem deutlich, dass die Gegenstände der Verantwortlichkeiten ebenso vielzählig sind wie die Instanzen, Normen und Regeln.

*Tabelle 23: Exemplarische Verantwortungsrelationen von Medienunternehmen; eigene Darstellung*

Subjekt	Gegenstand	Instanz	Norm/Regel
Medienunternehmen	sind für umweltschonende Ressourcennutzung	gegenüber der Umwelt/Gesellschaft	aufgrund rechtlicher Regeln und Nachhaltigkeitsstandards verantwortlich.
Medienunternehmen	sind für die Gesundheit am Arbeitsplatz	gegenüber den Mitarbeiter:innen	aufgrund rechtlicher Regeln verantwortlich.
Medienunternehmen	sind für den Zugang zu öffentlichen Informationen	gegenüber den Nutzer:innen	aufgrund ihrer gesellschaftlichen Funktion verantwortlich.
Medienunternehmen	sind für die Finanzierung	des Journalismus	aufgrund ihrer Distributionskompetenz verantwortlich.

## Stichwortverzeichnis

Die Angaben verweisen auf die Seitenzahlen des Buches.

### A

Aktualitätsdruck 92, 93  
Algorithmen 19, 20, 34, 52, 80, 88, 89,  
96, 98, 102, 104, 138, 139, 181  
Allokation der Ressourcen 59, 145  
Ambidextrie 217  
Anpassungsfunktion 145  
Anzeigen-Auflagen-Spirale 30, 141, 150–  
152, 216  
Anzeigenerlöse 30, 150, 174, 182  
Auftragsproduktion 89, 208  
Außenpluralität 230  
Automatisierung 35, 86, 96, 98

### B

Beschaffungsmärkte 142–144  
Bezahlschranke 182–184  
Binnenpluralität 230  
Boulevardisierung 247

### C

Citizen journalism 133  
Compliance 255  
Concentration Ratio 231  
Content 43, 44, 47, 56, 73, 77, 78, 89,  
90, 98, 102, 104, 109, 110, 119, 170,  
175, 180–183, 185, 187, 205, 212,  
216, 218, 220, 225  
Corporate Citizenship 254, 255  
Corporate Digital Responsibility 249,  
250, 257, 259, 261  
Corporate Governance 255  
Corporate Social Responsibility 249, 250,  
254–258  
Creative Industries 75, 127  
Crossmedia 132  
Cultural Studies 72, 127

### D

Datafication 180, 181  
Demeritorik 71

Digitale Güter 31  
digitale Technologie 19, 23–25, 27, 35,  
36, 185, 258, 260  
Dilemma journalistischer Qualität 216  
Disintermediation 20, 257  
Distributionsmodell 163  
Diversifikation 56, 57, 68, 181, 186, 188  
Doppelcharakter 55, 56, 64, 67

### E

Entmeritorisierung 243  
Ereignisgüter 81  
Erfahrungsgüter 80  
Erlebnisgüter 81  
Erlöse 29, 66, 71, 79, 84, 85, 95, 96,  
102, 110, 138, 141, 150, 157, 159,  
160, 162–167, 169–175, 177, 181, 182,  
185–188, 190, 191, 203, 225  
– direkte 166  
– Erlösmodell 79, 84, 85, 95, 102, 110,  
141, 160, 162, 163, 165, 166, 170–  
173, 177, 181, 182, 187  
– indirekte 166  
Ethik  
– bereichsspezifische Ethik 258, 260  
– digitale Ethik 258, 260  
– Individualethik 252

### F

Faktorallokationsfunktion 145  
Feedback-Effekt 84  
Fernsehunterhaltungsproduktion 88, 95,  
100, 101, 222  
Fertigungstiefe 89, 96, 100, 207, 208  
First-Copy-Cost-Effekt 82  
Fixkostendominanz 83  
Formathandel 79, 94, 114  
Formatisierung 94, 95, 102, 247  
Freemium-Modell 183, 184  
Fusionskontrolle 231

### G

Gatekeeper 20, 125, 240, 257

## Stichwortverzeichnis

---

Gefälligkeitsjournalismus 245, 246  
Gemeinwohl 154, 243, 257, 258  
Geschäftsmodell 15, 24, 29, 32, 34, 35,  
46, 50, 85, 133, 157, 160, 162–165,  
171, 172, 177, 180, 186–188, 191,  
194, 195, 203, 205, 216, 237  
Grenzkosten 83, 84, 111  
Güterallokationsfunktion 145

## H

Herfindahl-Hirschman-Index 231, 236

## I

Industrialisierung 19, 121, 122  
Influencer:innen 46, 103–105, 222–226  
Informationsparadoxon 80  
Informationsrepertoires 239  
Innovationsmanagement 216  
Institutionalisierung 41, 108, 135, 242  
institutionelle Logik 74  
Institutionelle Ordnungen 134–137, 140,  
147, 153, 156, 162, 194, 195, 205, 251  
Interloper 220, 221  
Internationalisierung 79, 111, 117  
Internet der Dinge 19, 20, 23  
Internetökonomie 28, 30–32, 77, 85

## J

Joint Ventures 106, 111, 203

## K

Kapitalismus 19, 157, 244  
Kapitalmodell 163  
KEF 167, 168  
Ko-Orientierung 121, 126, 136, 137, 139,  
140, 154–156, 165, 204, 206  
Kommerzialisierung 62, 242–245  
Konsumrivalität 78  
Konsumtionsrisiken 94, 95, 102, 103, 224  
Konvergenz 128, 132  
Konzentration  
– absolute Konzentration 231  
– diagonale Konzentration 229  
– horizontale Konzentration 228, 235  
– konglomerate Konzentration 57, 229

– Konzentrationsprozess 28, 227, 228,  
232, 235, 240, 245  
– Medienkonzentration 15, 16, 57, 68,  
227–229, 236  
– Pressekonzentration 227, 228  
– relative Konzentration 231  
Koopetition 27, 109, 141, 156  
Kostendegressionseffekt 83  
Kulturgut 55, 67  
Künstliche Intelligenz 23, 35, 98, 184,  
221

## L

Landesmedienanstalten 168, 232, 233,  
235  
Leistungsangebotsmodell 163  
Leistungserstellungsmodell 163  
Linked Data 96  
Lizenzhandel 79, 88  
Lock-in 31, 79, 85

## M

Marktabgrenzung 141, 142  
Markteintrittsbarriere 146, 147  
Marktversagen 144, 145  
Maximalprinzip 60  
Media Labs 218  
Medien  
– Medienbegriff 23, 36, 37, 39, 41, 42,  
52, 133  
– Mediencluster 119  
– Mediengattung 116, 130, 164, 165  
– Mediengewichtungsstudie 238  
– Medieninnovationen 92, 93, 120, 216,  
218  
– Medienstaatsvertrag 167–169, 233  
– Medienvielfalt 227, 229, 236  
– Medienvielfaltsmonitor 238, 248  
– Medienwandel 15, 42, 132, 259  
– primäre Medien 39  
– sekundäre Medien 39, 41  
– tertiäre Medien 39  
Meritorik 71  
Michel-Kommission 65  
Minimalprinzip 60

N

Netzwerkeffekt 30, 152  
Netzwerküter 30, 31, 81  
Netzwerkproduktion 78, 105, 195  
Newsdesk 130–132

O

Opportunitätskosten 59, 72  
Ordnungsethik 251  
Organisation  
– Ablauforganisation 128, 130, 140  
– Aufbauorganisation 128  
– Funktionalorganisation 129, 130  
– Organisationsform 36, 66, 105, 106, 109, 118, 127–129, 137, 165  
– Orientierungshorizont 43, 134–136, 138, 153, 154, 156  
– Spartenorganisation 128

P

Page Impressions 73, 179  
Page View 179  
Paid Content 170, 175, 181–183, 185, 187  
Paywall 35, 146, 182–184  
Philantrophy 187  
Pionierjournalismus 188, 189, 219  
Plattformen 16, 20, 23–27, 30, 32–36, 38, 42, 45–48, 50–52, 74, 81, 86, 90, 103–105, 110, 111, 121, 131–134, 137–141, 149, 152–154, 156–160, 175, 177–181, 185–190, 194, 196, 199, 214, 223–225, 228, 229, 236, 237, 240–242, 245, 248–250, 254, 256–261  
Plattformisierung 50, 159  
Plattformlogik 50  
Produktionswissen 88, 95, 109, 114  
Profiterwartung 20, 55  
Projektifizierung 108, 109  
Projektnetzwerke 106  
Prominenz 102, 105, 224  
Prominenzierung 224  
Prozessinnovation 120, 145  
Publizistik 57, 61, 65–68, 196, 211, 229, 230  
Publizistische Vielfalt 186, 227, 229, 230, 235, 236

Q

Qualitätsmanagement 212, 215  
Quote 73, 74, 144, 149, 201, 208, 247

R

Recherchenetzwerke 117, 118, 208  
Rechtemanagement 78  
redaktionelle Konvergenz 128, 132  
Redaktionelles Marketing 214, 215, 245  
Reichweite 30, 56, 112, 152, 172, 178, 180, 181, 223, 239  
Relevanz  
– räumliche Relevanz 143  
– sachliche Relevanz 143  
– zeitliche Relevanz 143  
Roboterjournalismus 27

S

Selbstverständnis 58, 76, 91, 99, 127, 159, 206, 223  
Serialisierung 247  
Serialität 94–96  
Shareholder Value 245  
Sinnkonstitution 42, 43  
Skalierung 84, 85  
Smartphone 19, 24, 36, 38, 40, 123, 259  
Social Media 23, 98, 104, 156, 176, 177, 222–224  
Social-Media-Plattform 30, 33  
Social-Media-Stars 104, 224  
Soziale Netzwerke 50, 152, 236  
soziale Praktiken 24, 107, 249, 255  
Special-Interest 72, 146  
Spendenmodell 183  
sponsored content 225  
Standardisierung 86, 94–96, 113, 116, 130, 247  
Stars 102–105, 224, 225  
SVE-Paradigma 145, 147  
symbolische Kreativität 98, 99

T

Tausendkontaktpreis 150, 151  
Technikmanagement 212, 213  
Track Record 99, 103

## Stichwortverzeichnis

---

Transaktionskosten 106, 108, 109, 111

### U

Unique User 152, 179

unsichtbare Hand 147

Unternehmensethik 249–251, 254, 256

Unternehmenskooperationen 106, 109,  
232

User Generated Content 90, 180

### V

variable Kosten 82, 83

Varianzdruck 93, 94

Verantwortungskommunikation 255

Verantwortungsrelationen 20, 253, 254,  
257, 258, 261

Vermarktung 93, 104, 121, 124, 126,  
136, 138, 139, 181, 207

Verteilungsfunktion 145

Vertrauensgüter 102

Visit 179

### W

Web 2.0 122

Wechselkosten 31, 79, 85

Wertschöpfungskette 34, 77, 161, 189,  
235, 254

Wohlstand der Netze 31

World Wide Web 122

### Z

Zahlungsbereitschaft 111, 185

zweiseitige Märkte 31, 34, 141, 148–150,  
152, 174

## Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS Medien & Kommunikation



**Medienpsychologie**  
Von Dr. Tim Wulf, Dr. Brigitte Naderer und  
Prof. Dr. Diana Rieger  
2023, 258 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-7737-2

Link zum  
Nomos-Shop



**TV und AV Journalismus**  
Band 2: Praxisbuch für Unterricht und  
Training  
Von Prof. Dr. Andreas Elter  
2021, 285 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-3851-9



**Journalismus**  
Von Prof. Dr. Janis Brinkmann  
2021, 277 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-6055-8



**Qualitative Methoden der  
Kommunikationswissenschaft**  
Von Prof. Dr. Philomena Schönhagen und  
Prof. Dr. Hans Wagner  
3. Auflage 2021, 421 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-6893-6





**TV und AV Journalismus**  
Band 1: Theorie und Praxis  
Von Prof. Dr. Andreas Elter  
2019, 344 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-3622-5



**Gesundheitskommunikation**  
Von Dr. Doreen Reifegerste und  
Alexander Ort, M.Sc.  
2018, 243 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-3859-5



**Personalwirtschaft der Medienunternehmen**  
Von Prof. Dr. Steffen Hillebrecht  
2018, 199 Seiten, broschiert,  
ISBN 978-3-8487-3703-1

