

Frank Lobigs • Christoph Neuberger

# Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen

Neue Machtverhältnisse trotz expandierender Internet-Geschäfte  
der traditionellen Massenmedien-Konzerne

Schriftenreihe der Landesmedienanstalten

51



# Meinungsmacht im Internet und die Digitalstrategien von Medienunternehmen

Neue Machtverhältnisse trotz expandierender Internet-Geschäfte der traditionellen Massenmedien-Konzerne

Gutachten für die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK)

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

## **Herausgeber**

der Schriftenreihe der Landesmedienanstalten:  
die medienanstalten – ALM GbR  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin

## **Verantwortlich**

Cornelia Holsten  
Vorsitzende der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM)  
Prof. Dr. Georgios Gounalakis  
Vorsitzender der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK)

## **Redaktion**

Bernd Malzanini – Gemeinsame Geschäftsstelle der Landesmedienanstalten

## **Verlag**

VISTAS Verlag  
Judith Zimmermann und Thomas Köhler GbR  
Lößniger Straße 60b  
04275 Leipzig  
Telefon: 0341/24 87 20 10  
E-Mail: [medienverlag@vistas.de](mailto:medienverlag@vistas.de)  
Internet: [www.vistas.de](http://www.vistas.de)

Copyright © 2018 by VISTAS Verlag, Leipzig

Alle Rechte vorbehalten

ISSN 0947-4536

ISBN 978-3-89158-641-9

Umschlaggestaltung und Layout: Rosendahl, Berlin

Satz: VISTAS Verlag, Leipzig

Druck: Bosch-Druck, Landshut



# Inhalt

Vorwort.....	12
<b>Teil I    Kommunikationswissenschaftliche Analyse der Meinungsbildung,           Meinungsmacht und Vielfalt im Internet</b> <i>Prof. Dr. Christoph Neuberger</i>	
Einleitung .....	17
<b>1        Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt.....</b>	<b>19</b>
1.1    Machtbegriff und Formen der Macht .....	19
1.2    Meinungsbildung und Meinungsmacht in der politischen Öffentlichkeit .....	24
1.3    Meinungsbildung und Vielfalt.....	28
1.4    Kriterien zur Messung von Meinungsmacht.....	30
<b>2        Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt im Internet.....</b>	<b>35</b>
2.1    Besonderheiten des Internets .....	35
2.2    Politische Öffentlichkeit im Internet.....	39
2.3    Meinungsbildungsrelevanz des Internets.....	42
2.4    Neuverteilung von Meinungsmacht im Internet.....	44
2.5    Meinungsbildung und Vielfalt im Internet.....	46
<b>3        Meinungsmacht von Anbietern im Internet .....</b>	<b>50</b>
3.1    Kriterien für die Messung von Meinungsmacht im Internet.....	50
3.2    Meinungsmacht von Angebotstypen im Internet .....	65
3.2.1    Publizistische Angebote .....	65
3.2.2    Intermediäre.....	68
3.2.3    Nicht-publizistische Angebote mit politischer Relevanz.....	79
<b>4        Zusammenfassung .....</b>	<b>84</b>
Literaturverzeichnis .....	90

Teil II Digitalstrategien und Onlineaktivitäten traditioneller Medien-  
unternehmen in Deutschland in Zeiten der Plattform-Revolution  
des Internets sowie ihre Auswirkungen auf den Meinungs-  
bildungseinfluss der Medienunternehmen

*Prof. Dr. Frank Lobigs*

1	<b>Einleitung</b> .....	123
2	<b>Digitalstrategien von Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets</b> .....	127
2.1	Digitalstrategien von Medienunternehmen: Grundlagenfundierung auf Basis der Theorie des strategischen Managements in Unternehmen	129
2.2	Digitalstrategien von Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets.....	139
2.2.1	Ökonomische Treiber der Plattform-Revolution der Digitalstrategien traditioneller Medienunternehmen.....	144
2.2.1.1	Marktmacht im Konsumentenzugang .....	146
2.2.1.2	Größenvorteile in der Produktionstechnologie sowie der Inhalteerstellung, -vermarktung und -distribution.....	154
2.2.1.3	Grundlegende positive Feedback-Mechanismen als Treiber der Platt- form-Revolution der Digitalstrategien von Medienunternehmen .	157
2.2.2	Kerngeschäftsaktivitäten der traditionellen Verlage: Revolutionen des Online-Werbemarkts und strategische Reaktionsoptionen.....	160
2.2.2.1	Aktuelle Marktsituation.....	160
2.2.2.2	Zwei Revolutionen des Online-Werbemarkts der ursprünglichen publizistischen Kerngeschäftsaktivitäten der traditionellen Verlage.	165
2.2.2.2.1	Die innovative „Werbeyesystemrevolution“ durch Google und Facebook: Personenbezogenes Real-Time-Nutzertargeting und -Verauktionierung .....	165
2.2.2.2.2	Die ‚Content Marketing-Revolution‘ als Folge der Werbe- systemrevolution durch Google und Facebook.....	167
2.2.2.3	Reaktionsoptionen der traditionellen Verlage auf die Werbeyesystem- und Content Marketing-Revolution.....	169
2.2.3	Plattform-Revolution der Digitalstrategien der Fernsehunternehmen in Deutschland.....	175

2.2.3.1	Marktsituation und Auswirkungen der Plattform-Revolution des Online-VoD-Marktes auf das digitale Kerngeschäft der Fernsehunternehmen.....	175
2.2.3.2	Reaktionsoptionen der traditionellen Fernsehunternehmen auf die Plattform-Revolution des Online-VoD-Marktes.....	182
2.2.4	Heuristisches Raster der „Anpassungs“- bzw. „Ausweichstrategien“ der klassischen Medienunternehmen im Hinblick auf die eingeschränkten Erfolgs- und Wachstumspotenziale im klassischen Kerngeschäft.....	185
2.2.5	Einflüsse der Plattform-Revolution auf digitale „Neugeschäfts“-Diversifikationen von Medienunternehmen .....	187
<b>3</b>	<b>Fallstudien zu den Digitalstrategien von Medienunternehmen in Deutschland in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets....</b>	<b>192</b>
3.1	Methodische Vorbemerkungen.....	192
3.1.1	Auswahl der Fallstudienunternehmen .....	192
3.1.2	Recherche-Grundlagen der Fallstudienanalysen .....	194
3.2	Fallstudienanalysen zu den Online-Portfolios und Digitalstrategien von Medienunternehmen in Deutschland.....	198
3.2.1	Fallstudienanalysen: Große deutsche Privat-Fernsehunternehmen .	198
3.2.1.1	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der ProSiebenSat.1 Media SE.....	198
3.2.1.1.1	Online-Portfolio der ProSiebenSat.1 Media SE.....	198
3.2.1.1.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der ProSiebenSat.1 Media SE.....	202
3.2.1.2	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH.....	208
3.2.1.2.1	Online-Portfolio der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH.....	208
3.2.1.2.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH.....	209
3.2.1.3	Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien der großen deutschen Fernsehunternehmen .....	214
3.2.2	Fallstudienanalysen: Deutsche Großverlage .....	214
3.2.2.1	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Axel Springer SE..	214
3.2.2.1.1	Online-Portfolio der Axel Springer SE.....	214
3.2.2.1.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Axel Springer SE.....	217

3.2.2.2	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Hubert Burda Media Holding KG.....	223
3.2.2.2.1	Online-Portfolio der Hubert Media Holding KG.....	223
3.2.2.2.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Hubert Burda Media Holding KG.....	227
3.2.2.3	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Gruner + Jahr GmbH & Co KG .....	230
3.2.2.3.1	Online-Portfolio der Gruner + Jahr GmbH & Co. KG .....	230
3.2.2.3.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Gruner + Jahr GmbH & Co KG .....	233
3.2.2.4	Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien der deutschen Großverlage.....	235
3.2.3	Fallstudienanalysen: Mittelständische deutsche Verlage mit überregionaler journalistischer Orientierung .....	236
3.2.3.1	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des SPIEGEL Verlags	236
3.2.3.1.1	Online-Portfolio des SPIEGEL Verlags.....	236
3.2.3.1.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der der SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG.....	237
3.2.3.2	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des ZEIT Verlags .....	239
3.2.3.2.1	Online-Portfolio des ZEIT Verlags .....	239
3.2.3.2.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des ZEIT Verlags .....	240
3.2.3.3	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.....	243
3.2.3.3.1	Online-Portfolio der Frankfurter Allgemeinen Zeitung .....	243
3.2.3.3.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.....	243
3.2.3.4	Fazit zu den Fallstudienanalysen der Digitalstrategien mittelständischer deutscher Verlage mit überregionaler journalistischer Orientierung..	246
3.2.4	Fallstudienanalysen: Deutsche Regionalzeitungsgruppen .....	247
3.2.4.1	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der DuMont Mediengruppe.....	247
3.2.4.1.1	Online-Portfolio der DuMont Mediengruppe.....	247
3.2.4.1.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der DuMont Mediengruppe.....	248



3.2.4.2	Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Madsack Mediengruppe.....	251
3.2.4.2.1	Online-Portfolio der Madsack Mediengruppe.....	251
3.2.4.2.2	Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe Madsack.....	252
3.2.4.3	Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien deutscher Regionalzeitungsgruppen.....	253
3.3	Gesamtfazit zu den qualitativen Fallstudien-Analysen .....	254
<b>4</b>	<b>Onlineaktivitäten und Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen in Deutschland .....</b>	<b>256</b>
4.1	Einleitung und methodische Vorbemerkungen.....	256
4.2	Gefestigt, gestärkt oder geschwächt? .....	261
4.2.1	Statische und diachron komparative Vergleiche des Meinungsbildungseinflusses der publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen.....	261
4.2.2	Statischer Vergleich: Publizistische Angebote der Fernsehunternehmen .....	262
4.2.3	Statischer Vergleich: publizistische Angebote der Verlage.....	263
4.2.4	Diachron komparativer Vergleich: publizistische Angebote der Fernsehunternehmen.....	265
4.2.5	Diachron komparativer Vergleich: publizistische Angebote der Presse- bzw. Zeitungsverlage.....	266
4.2.6	Fazit .....	267
4.3	Stärkere Nutzungskonzentration im Internet? .....	268
4.4	Diskussion und weitere Untersuchungsbedarfe .....	271
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>277</b>
	Literaturverzeichnis.....	282

## Tabellenverzeichnis

Tab. II.1	Liste der für die Untersuchung durchgeführten Experten-Hintergrundgespräche .....	196
Tab. II.2	Konzentrationsraten CR <sub>1,3,5,10</sub> für Tageszeitungsauflagen und Visits der crossmedialen Onlineangebote der Tageszeitungen in Q1/2016.....	269
Tab. II.3	Gewinne und Verluste an durchschnittlicher täglicher Reichweite zwischen 2000 und 2017.....	270
Tab. II.4	Überscheidungen durchschnittliche tägliche Nutzer (04/2017–06/2017) .....	271

## Abbildungsverzeichnis

Abb. II.1	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der ProSiebenSat.1 Media SE .....	198
Abb. II.2	Segment-Struktur der ProSiebenSat.1 Media SE.....	202
Abb. II.3	Aktivitäten im Segment Digital Entertainment der ProSiebenSat.1 Media SE.....	205
Abb. II.4	E-Commerce-Aktivitäten der ProSiebenSat.1 Media SE in den Teilsegmenten Travel und Commerce.....	207
Abb. II.5	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH.....	208
Abb. II.6	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Axel Springer SE ....	214
Abb. II.7	Segment-Struktur der Axel Springer SE.....	218
Abb. II.8	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Hubert Burda Media Holding KG.....	223
Abb. II.9	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Gruner + Jahr GmbH & Co. KG.....	231
Abb. II.10	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG.....	236
Abb. II.11	Online-Portfolio der Internetaktivitäten des Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co KG.....	239
Abb. II.12	Online-Portfolio der Internetaktivitäten des Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH.....	243
Abb. II.13	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der DuMont Mediengruppe.....	247
Abb. II.14	Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Madsack Mediengruppe .....	251
Abb. II.15	Potenzielles Gewicht der Medien für die Meinungsbildung nach MedienGewichtungsStudie.....	262

## Vorwort

Die KEK hat die starke Ausweitung der Online-Aktivitäten der deutschen Medienkonzerne in den letzten Jahren zum Anlass genommen, die Digitalstrategien der Medienunternehmen sowie die Entstehung und Verteilung von Meinungsmacht im Internet „neu vermessen“ zu lassen. Hinsichtlich beider Kernaufträge stellt das nachfolgend veröffentlichte Gutachten dabei eine grundlegende Aktualisierung des Vorgänger-Gutachtens von 2010 zur „Bedeutung des Internets im Rahmen der Vielfaltssicherung“ dar. Die grundlegenden Fragestellungen sind die gleichen. Die Gutachter sind dieselben. Allein das Internet hatte acht Jahre Zeit, die Rahmenbedingungen in Höchstgeschwindigkeit zu verändern. Acht Jahre, die in der Zeitrechnung für den Internetkosmos Weltalter bedeuten. Es war zu erwarten, dass sich auch die Gutachten-Ergebnisse ändern werden, und so ist es auch gekommen.

Wie das Gutachten von 2010, so ist auch das vorliegende Gutachten in zwei Teile gegliedert:

- *Christoph Neuberger* untersucht in Teil I in einer kommunikationswissenschaftlichen Studie das Entstehen und die Verteilung von Meinungsmacht im Internet auf Basis des aktuellen Forschungsstands. Nach einer Klärung der Begriffe „Macht“ und „Meinungsmacht“ werden Kriterien zur Messung von Meinungsmacht definiert und den besonderen Bedingungen des Internets angepasst. Sodann werden ausgewählte Angebotstypen im Hinblick auf ihre Meinungsmacht diskutiert.
- *Frank Lobigs* untersucht in Teil II in einer medienökonomischen Studie die in den letzten Jahren stark ausgeweiteten Onlineaktivitäten und die Digitalstrategien traditioneller Medienunternehmen auf dem deutschen Online-Markt, um anschließend unter Bezugnahme auf die Resultate der kommunikationswissenschaftlichen Studie die Auswirkungen dieser Aktivitäten und Strategien auf den Meinungsbildungseinfluss der klassischen deutschen Medienunternehmen abzuschätzen.

Wie die neuen Gutachten-Ergebnisse zeigen, waren die „Neuvermessungen“ sinnvoll, denn die Kernaussagen des Gutachtens von 2010 sind heute zu revidieren bzw. mindestens stark zu relativieren.

So hatte das Gutachten von 2010 den klassischen Medienkonzernen noch eine überragende und weitgehend exklusive Meinungsbildungsrelevanz im Internet attestiert sowie die These aufgestellt, dass die Medienunternehmen ihr Meinungsbeeinflussungspotenzial durch die „Verlängerung“ ihrer Inhalte ins Internet deutlich verstärken könnten.

Heute erkennt die kommunikationswissenschaftliche Analyse der Entstehung und Verteilung von Meinungsmacht im Internet hingegen eine wesentliche, wenn auch bislang nicht präzise quantifizierbare *Verschiebung von Meinungsmacht von den traditionellen Medienunternehmen hin zu den großen Intermediären und zu nichtpublizistischen Akteuren mit politischer Relevanz.*

Die medienökonomische Analyse der Digitalstrategien der Medienunternehmen kommt zu dem Ergebnis, *dass die Ausweitung der Online-Aktivitäten der Medienkonzerne in den letzten Jahren in Anpassung an die Plattform-Revolution des Internets vor allem in Digitalgeschäfte ging, die den Meinungseinfluss der Konzerne kaum (und wenn eher negativ) tangieren, während ihre Meinungsmacht, die nach wie vor aus ihren klassischen publizistischen Medienangeboten resultiert, sogar mehr oder minder schnell erodiert.*

Diese beiden Kernaussagen geben indes nur einen Teilaspekt der vielfältigen neuen Einsichten wieder, die in den beiden Teilen des Gutachtens gewonnen werden. Zusammenfassungen dieser neuen Erkenntnisse finden sich jeweils hinter den ausführlichen Analysen. Die Ergebnisse sind geeignet, den Reformprozess hin zu einem konvergenten Medienkonzentrationsrecht in vielerlei Hinsicht zu unterstützen.

Berlin, im März 2018

*Prof.Dr.Georgios Gounalakis*  
Vorsitzender der KEK

*Prof.Dr.Frank Lobigs*  
TU Dortmund

*Prof.Dr.Christoph Neuberger*  
LMU München



# Teil I

Kommunikationswissenschaftliche Analyse der  
Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt im Internet

Prof. Dr. Christoph Neuberger  
Institut für Kommunikationswissenschaft und  
Medienforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München





# Einleitung

Der erste Teil des vorliegenden Gutachtens ist eine Analyse des Entstehens und der Verteilung von Meinungsmacht im Internet. Der Theorierahmen des ersten Gutachtens der gleichen Autoren<sup>1</sup> wird hier aufgegriffen und weiterentwickelt. Es ist vorauszuschicken, dass es die Dynamik und Heterogenität des Internets (vgl. Kap. I.2.1) nach wie vor ausschließen, auf Basis kommunikationswissenschaftlicher Forschungsergebnisse eine abschließende Kriterienliste und ein einfach handhabbares Berechnungsverfahren zur Messung von Meinungsmacht zu erstellen.<sup>2</sup> Im Folgenden werden Erwägungsgesichtspunkte vorgestellt, die im Einzelfall herangezogen werden können, um begründete Vermutungen über Meinungsmacht anstellen zu können.

Auch wenn die Argumentation im Vergleich zu Neuberger/Lobigs (2010) prinzipiell gleichbleibt, fällt das Ergebnis anders aus: Gegenüber den traditionellen Massenmedien wird Meinungsmacht im Internet im Bereich der politischen Öffentlichkeit aus heutiger Sicht wesentlich umverteilt. Durch den Verlust ihres Monopols als Gatekeeper und die Verlagerung ihrer Aktivitäten in nicht-publizistische und politisch irrelevante Bereiche verlieren die traditionellen Medienanbieter relativ an Meinungsmacht. Die technisch erweiterten Partizipationschancen für alle Akteure führen allerdings nur begrenzt zu einer Nivellierung und breiteren Verteilung von Meinungsmacht. Neu in Betracht zu ziehen ist besonders, dass auch Intermediäre<sup>3</sup> und einzelne nicht-publizistische Akteure mit politischer Relevanz über erhebliche Meinungsmacht verfügen können. Diese Entwicklung macht es erforderlich, nicht – wie im Medienrecht bisher üblich – lediglich Medienunternehmen oder gar nur den Rundfunk zu untersuchen. Vielmehr ist es notwendig geworden,

---

1 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 15–49).

2 Vgl. Hasebrink (2003); Just (2009: 113); Müller-Terpitz (2012: 11).

3 Vgl. KEK (2017: 11, 151–153).

im Prinzip sämtliche Kommunikatoren und Anbieter in der öffentlichen Kommunikation in den Blick zu nehmen, soweit sie publizistisch und/oder politisch relevant sind.

Um das Phänomen der Meinungsmacht in seinen neuartigen Erscheinungsformen im Internet erkennen und erfassen zu können, wird hier zunächst grundsätzlich die Frage aufgeworfen, was unter Macht zu verstehen ist, welche Formen dabei zu unterscheiden sind und welchen Bezug sie zu Kommunikation haben (vgl. Kap. 1.1.1). Erst dadurch gewinnt die Analyse die notwendige Flexibilität, um der Heterogenität öffentlicher Kommunikation im Internet gerecht zu werden. Im Anschluss ist für den besonderen Kontext der politischen Öffentlichkeit zu klären, wie Meinungsmacht zu definieren ist und wie sie im Verlauf individueller und öffentlicher Meinungsbildung wirksam wird (vgl. Kap. 1.1.2). Meinungsmacht und publizistische Vielfalt werden medienrechtlich in einen engen Zusammenhang gestellt; dieses Verhältnis wird näher bestimmt (vgl. Kap. 1.1.3). Sodann werden Kriterien zur Messung von Meinungsmacht hergeleitet (vgl. Kap. 1.1.4).

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Meinungsmacht im Kontext des Internets entsteht und verteilt ist. Zunächst müssen dafür die Besonderheiten des Internets (vgl. Kap. 1.2.1) und speziell der politischen Öffentlichkeit im Internet herausgearbeitet werden (vgl. Kap. 1.2.2). Nach dieser Vorarbeit werden die Meinungsbildungsrelevanz des Internets insgesamt (vgl. Kap. 1.2.3), die Neuverteilung der Meinungsmacht im Internet (vgl. Kap. 1.2.4) und die Vielfalt im Internet eingeschätzt (vgl. Kap. 1.2.5). Um die Meinungsmacht von Anbietern im Internet beurteilen zu können, werden sodann die Kriterien für die Messung von Meinungsmacht im Internet geschärft (vgl. Kap. 1.3.1), bevor sie auf Angebotstypen angewandt werden (vgl. Kap. 1.3.2).

# 1 Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt

## 1.1 Machtbegriff und Formen der Macht

*Macht* wird hier allgemein definiert als Fähigkeit, Handlungsalternativen für andere Akteure in einer Situation einzuschränken und ihre Handlungswahl so zu beeinflussen, dass die verfügbaren Alternativen objektiv beschränkt werden oder ihre subjektive Wahrnehmung beeinflusst wird (d.h. die Bewertung<sup>4</sup> und Erwartbarkeit der einzelnen Alternativen).<sup>5</sup> Dies geschieht in der Absicht, eigene Ziele auch gegen Widerstand durchzusetzen.<sup>6</sup> In der Literatur wird häufig die kommunikative Seite von Macht betont,<sup>7</sup> während die Anwendung von Gewalt lediglich als Grenzfall oder gar als Hinweis für einen Machtverlust aufgefasst wird.<sup>8</sup>

---

4 Dies geschieht durch das „Schönreden oder Schlechtrede der Entscheidungsalternativen“ (Schönbach 2016: 20).

5 Hier wird das Modell der soziologischen Erklärung nach Esser (1996: 245-250) zugrunde gelegt, in dem für Entscheidungssituationen zwischen einer Logik der Situation, Selektion und Aggregation unterschieden wird.

6 Im Anschluss an Weber (1980[1922]: 28); Luhmann (2003: 8–9, 11–13, 2012: 53); Han (2005: 15–16, 32–35); Nye (2011: 30). Vgl. als Überblick über Machttheorien: Anter (2012). Nach Esser (2000: 407) beruht Macht auf der „Kontrolle von Ressourcen, die für andere Akteure von Interesse sind“. Luhmann (2012: 13–39) kritisiert die klassische Machttheorie, die von Macht als Besitz, von fixer Kausalität, Kalkulierbarkeit, Messbarkeit und Übertragbarkeit ausgeht. Statt von einer „sichergestellten Wirksamkeit“ betont Luhmann (2012: 50) angesichts der sozialen Komplexität die „Selektivität“ und den Einfluss auf den Entscheidungsspielraum, der über einzelne Situationen hinaus generalisiert und erwartbar ist (vgl. Luhmann 2012: 53). Vgl. auch den „Konkretheitsfehlschluss“ der Machttheorie, durch den „soft power“ als Machtform ausgeblendet wird: Nye (2011: 134).

7 Vgl. Luhmann (2003: 13); Han (2005: 34); Reichertz (2009: 195–236); Nye (2011: 168–171); Anter (2012: 101). Auch Forst (2015: 60) fragt nach der Macht von Rechtfertigungen, die Gründe für die Wahl unter Handlungsoptionen liefern. Vgl. zu Formen der „Wortmacht“: Garton Ash (2016: 42–46).

8 Vgl. Han (2005: 18, 35); Anter (2012: 96–98, 124–127); Arendt (2015: 36, 55, 57).

Popitz (1992: 11–181) unterscheidet vier anthropologische Grundformen von Macht, die hier aufgegriffen und weiterentwickelt werden: Neben (1) der Aktionsmacht (Gewalt) kennt er (2) die instrumentelle Macht (die Drohung mit negativen und das Versprechen positiver Sanktionen aller Art),<sup>9</sup> (3) die autoritative Macht (als Fügsamkeit durch freiwillige Anerkennung)<sup>10</sup> sowie (4) die datensetzende Macht (durch technisches Handeln). Bei den drei zuletzt genannten Formen der Macht ist der Zusammenhang mit (medial vermittelt, öffentlicher) Kommunikation offensichtlich. Aber auch die erste Form kennt rein kommunikative Ausprägungen als *unmittelbar negative Wirkungen* (z. B. den öffentlichen Pranger, das Cybermobbing, den Reputationsverlust durch Skandalisierung oder den Gewaltaufruf). Bei der zweiten Form werden diffuse, ungewisse *Drohungen und Versprechen* präferiert, denn anders als die konkrete, bedingt angekündigte Sanktion legen sie den Machthaber nicht fest und bringen ihn nicht unter Zugzwang. Alleine das Wissen um die Möglichkeit einer Sanktion, d. h. deren „Antizipation“ (Han 2005: 34) reicht oftmals aus, um konformes Handeln zu erreichen.<sup>11</sup> Effektiver und dauerhaft wirksamer als der Einsatz von Zwangsmitteln oder das Ankündigen von Sanktionen ist das *freiwillige Anerkennen* als dritte Machtform: Sie ist das Ergebnis persuasiver (Medien-)Wirkung, das durch rationale Argumentation, aber auch durch andere Überzeugungsmittel erzielt werden kann (vgl. Kap. 1.3.1)<sup>12</sup> und dazu führt, dass nicht nur das Verhalten, sondern auch die Einstellung angepasst wird; in diesem Fall erübrigt sich die dauerhafte Überwachung, ob Handeln konform ist.<sup>13</sup>

9 Vgl. auch Luhmann (2003: 21–24); Han (2005: 20); Kabalak/Priddat (2007).

10 Vgl. auch Han (2005: 18); Reichertz (2009: 211–216); Arendt (2015: 46).

11 Vgl. Popitz (1992: 83–85); Luhmann (2003: 26). Für Luhmann (2003: 9; H. i. O.) ist „Unsicherheit“ über das Verhalten des Machthabers eine „fundamentale Voraussetzung aller Macht“. Zwischen freiwilliger Anerkennung und verdeckter Fügsamkeit gibt es einen fließenden Übergang (vgl. Popitz 1992: 90).

12 Vgl. Reichertz (2009: 202–210); Wirth/Kühne (2013); Schönbach (2016).

13 Vgl. Popitz (1992: 108–109). Vgl. zur Macht der Rhetorik bzw. Persuasion: Reichertz (2009: 204–210). Nye (2011: 49–50, 146–159) zählt zu den Formen „weicher“ Macht (soft power), die kommunikativ vermittelt ist, die Themensetzung (agenda-setting), wodurch beeinflusst wird, worüber diskutiert wird, sowie die Veränderung der Präferenzen durch Anziehungskraft (Charisma, Schönheit, Kompetenz, Glaubwürdigkeit usw.) sowie die rationale oder emotionale Überzeugungskraft. Formen „harter“ Macht sind hingegen Gewalt(-androhung) und Zahlung(-versprechen). Diese Machtmittel

Gegenüber Popitz (1992) wird hier eine weitere Form der Macht ergänzt: Macht ergibt sich nicht nur aus der subjektiven Bewertung von Handlungsalternativen und der Wahrscheinlichkeit ihres Erfolgs (z. B. im Hinblick auf negative und positive Sanktionen), sondern schon daraus, wie die Bedingungen und Möglichkeiten der Situation und die vorliegenden Handlungsalternativen subjektiv wahrgenommen werden,<sup>14</sup> d. h. im vorliegenden Fall: aus der Vielfalt und Objektivität des *verfügbaren Wissens*, das sich aus der Selektion der Akteure ergibt, die solches Wissen bereitstellen.<sup>15</sup> Neben persuasiven sind daher auch kognitive Medienwirkungen relevant. Durch die Vermittlung (vielfältiger und objektiver bzw. einseitiger und falscher) Informationen können Wirklichkeitsbilder geprägt werden.

Bei *Technik* als „objektvermittelte[r] Macht“ (Popitz 1992: 31) ist im vorliegenden Zusammenhang an die Verfügbarkeit technischer Medien und ihre institutionelle Verwendung zu denken, welche die Möglichkeiten der unvermittelten Kommunikation erweitern. Dabei besitzt jedes Einzelmedium ein spezifisches Wirkungspotenzial. Technik liegt quer zu den vier hier unterschiedenen Formen der Macht (Gewalt, Drohen und Versprechen, Überzeugen, Selektion von Wissen), weil sie diese Formen jeweils verstärken kann: Durch den jeweiligen Code, d. h. die „Architektur des betreffenden Raums“ (Lessig 2001: 48) wird der Handlungskorridor für das Publikum objektiv bestimmt, ohne dass eine Einengung subjektiv wahrgenommen werden muss. Dies gilt etwa für algorithmisch erzeugte Wahrnehmungsbeschränkungen (filter bubble). Technik steigert auch die anderen Machtformen, wenn sie die Effizienz von Gewaltmitteln erhöht, Drohungen durch permanente Überwachung wirksamer macht oder die Überzeugungskraft steigert (wie es z. B. dem Fernsehen im Hinblick auf seine „Suggestivkraft“ unterstellt wird).<sup>16</sup>

---

können sich direkt auf die Elite richten, oder sie können – besonders im Fall „weicher“ Macht – indirekt über Stimmungen und die öffentliche Meinung wirken.

14 Vgl. Esser (1996: 246–247).

15 Dabei geht es im Journalismus um Faktenwissen über Ereignisse und um Kausalwissen, um Ursachen und Folgen solcher Ereignisse zu erklären und um sie zu prognostizieren (vgl. Neuberger 2017a: 417–420). Die soziale Konstruktion der Wirklichkeit durch Massenmedien wird u. a. in der Nachrichtenwerttheorie (journalistische Kriterien der Nachrichtenauswahl und -präsentation) sowie mit dem agenda-setting (Wichtigkeit von Themen), framing (Rahmung von Themen) und priming (Aktivierung von Vorstellungen und Einstellungen) untersucht (vgl. Schenk 2007: 305–333, 433–525).

16 Vgl. Popitz (1992: 178–180); Arendt (2015: 7).

Die *digitale Technik* hat einen Medien- und Gesellschaftswandel angestoßen, durch den sich die Machtformen weiterentwickelt haben. Die Macht ist nicht mehr zentral bei wenigen publizistischen Anbietern als Gatekeepern zu verorten, die den Zugang zur massenmedial hergestellten Öffentlichkeit kontrollieren. Stattdessen ist von komplexeren Netzwerkstrukturen in der öffentlichen Kommunikation auszugehen. Castells (2009: 42–50) hat dafür eine andere Systematik der Machtformen in der Netzwerkgesellschaft vorgeschlagen. Er unterscheidet (1) die Macht des Einschlusses und des Ausschlusses (*networking power*), die der traditionellen Gatekeeper-Macht entspricht, (2) die Macht, Standards und damit die Regeln für die Teilnehmer zu setzen (*network power*), (3) die relationale Macht in einem Netzwerk, anderen Akteuren den eigenen Willen aufzuzwingen (*networked power*), sowie (4) die Macht, überhaupt erst Netzwerke zu programmieren und zwischen ihnen Kontakte herzustellen (*network-making power*).<sup>17</sup> Bei der zweiten bis vierten Machtform ist besonders an Intermediäre zu denken (vgl. Kap. 1.3.2.2).

Abschließend bleibt zum Machtbegriff und seiner Anwendung im Bereich medial vermittelter, öffentlicher Kommunikation festzuhalten:

- *Macht als Fähigkeit zu intendierter Wirkung*: Macht setzt notwendig voraus, dass Kommunikatoren beabsichtigte Wirkungen mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit erzielen können.<sup>18</sup> Es lassen sich vier Grundformen der Macht unterscheiden: Gewalt, Drohen und Versprechen, rationales und irrationales Überzeugen, das zu freiwilliger Anpassung führt, sowie die Selektion von Informationen, durch die Wirklichkeitsbilder geprägt werden. Die Verbindung dieser Machtformen mit Medienwirkungen sollte weiter ausgelotet werden.<sup>19</sup> Mikro- und Makrowirkungen, kurz- und langfristige

---

17 Nahon (2011) unterscheidet drei Machtformen in Netzwerken: den Einfluss auf Entscheidungen, auf die Agenda sowie auf Präferenzen und Aufmerksamkeit. Vgl. zu Machtformen im Internet auch: Lessig (2001); Beer (2009); Milberry/Anderson (2009). Vgl. zum Unterschied zwischen Massenmedien und Netzwerken aus Sicht der public diplomacy: Nye (2011: 168–170).

18 Vgl. Schulz (2009: 109).

19 Vgl. Hasebrink/Schulz/Held (2009: 5–10); Neuberger/Lobigs (2010: 20); Hasebrink et al. (2013: 46–48); Faas/Krewel (2017). Vgl. als Überblick über die Ansätze der Medienwirkungsforschung: Schenk (2007); Schweiger/Fahr (2013), darin besonders Schweiger (2013); Wunsch et al. (2014). Darüber hinaus müssten Techniken der strategischen Kommunikation (aus Forschungsfeldern wie Argumentation, Rhetorik, Propaganda, Werbung und Public Relations) diesen Machtformen zugeordnet werden; und es

Wirkungen, Wirkungen erster und zweiter Ordnung<sup>20</sup> sowie Wirkungen auf Wissen, Emotionen, Einstellungen und Handeln können dafür relevant sein.

- *Zuschreibung von Macht*: Akteure können über die einzelne Handlung hinaus ein kontinuierliches, strukturell abgesichertes Machtpotenzial besitzen.<sup>21</sup> Meinungsmacht kann nicht nur Kommunikatoren zugeschrieben werden, sondern auch Anbietern, die entweder selbst in ihrem Angebot kommunizieren oder externen Kommunikatoren die Chance verschaffen, mit Hilfe ihres Machtpotenzials Macht zu gewinnen, indem sie ihnen die Reichweite und persuasiven Möglichkeiten ihres publizistischen Mediums zur Verfügung stellen. Auch Intermediäre stellen solche Potenziale für Kommunikatoren und Anbieter (Profileigner) bereit. Zwischen Kommunikatoren, Anbietern und Intermediären ergibt sich daraus ein Verhältnis geteilter Verantwortung und Meinungsmacht (vgl. Kap. I.4).
- *Macht im Kontext medial vermittelter, öffentlicher Kommunikation*: Der vorliegende Kontext weist einige Besonderheiten auf: Im Fall der Massenmedien vervielfacht sich durch Öffentlichkeit und die weite Verbreitung die Macht, verglichen mit Individual- und Gruppenkommunikation. Für die Zuschreibung von Macht ist es zudem relevant, wie Beobachter die Wirkung der Medien auf Dritte (Publikum, politische Akteure) einschätzen, da

---

müsste geklärt werden, wie bestimmte Wirkungen – mit einer mehr oder weniger hohen Wahrscheinlichkeit – intendiert erzielt werden können.

- 20 Mit Letzteren sind Medialisierungseffekte gemeint, nämlich die Orientierung von Akteuren an der Medienlogik, um darüber Aufmerksamkeit und Akzeptanz im Publikum zu gewinnen (vgl. zur Medialisierung der Politik: Fawzi 2014a: 26–47, 2014b: 439–443). Medialisierung ist nicht mit einem Machtgewinn der Medien gleichzusetzen, da Akteure gerade durch ihre Anpassung an die Medienlogik an Einfluss gewinnen können (vgl. Fawzi 2014b: 458).
- 21 Dies ist der Fall, wenn Akteure über Zwangsmittel oder Autorität verfügen (basierend z. B. auf Kompetenz oder Charisma) oder wenn sie eine Rolle im Rahmen institutioneller Herrschaft einnehmen (vgl. Reichertz 2009: 211–216). Zeitlich stabilisiert wird Macht nach Popitz (1992: 183–260) durch Institutionalisierung (Entpersonalisierung, Formalisierung, Integrierung, Legitimierung) bzw. nach Reichertz (2009: 216–236) durch Disziplinierung. Als strukturelle Macht wird sie unsichtbar, weil sie in das Gewohnheitsmäßige und Selbstverständliche eingeht (vgl. Han 2005: 28, 55–56; Luhmann 2012: 55–75). Zur „Haltbarkeit“ (Schulz/Dreyer/Hagemeier 2011: 27) von Meinungsmacht trägt auch das Vertrauen bei, das Anbietern entgegengebracht wird. Im Internet kann Meinungsmacht auch nur kurzzeitig durch einen Mobilisierungseffekt erreicht werden (vgl. Kap. I.3.1).

solche Wirkungsannahmen als Images selbst indirekt wirksam werden. Wer als machtvoll gilt, hat damit bereits Macht gewonnen.<sup>22</sup>

- *Technik als Machtverstärker*: Die genannten Machtformen können jeweils technisch verstärkt werden. Durch die digitale Medientechnik wird öffentliche Kommunikation nicht mehr von wenigen Massenmedien zentral bestimmt, sondern wandelt sich zu einem komplexeren Netzwerk (vgl. Kap. I.2). Dadurch ändern sich Konstellation und Machtrelationen zwischen den beteiligten Akteuren, wobei Intermediäre solche Netzwerke bereitstellen und kontrollieren.

## 1.2 Meinungsbildung und Meinungsmacht in der politischen Öffentlichkeit

Auch wenn Macht ein allgegenwärtiges gesellschaftliches Phänomen ist,<sup>23</sup> beschränkt sich das Medienrecht auf die politische Öffentlichkeit als Ort der Meinungsbildung, das im Schnittpunkt zwischen Politik und Medien liegt.<sup>24</sup> Die politische Öffentlichkeit ist ein intermediäres System, das in Demokratien zwischen Politikern und Bürgern vermittelt, und zwar in beide Richtungen: von den Bürgern zu den Politikern (Interessenvermittlung) und von den Politikern zu den Bürgern (Entscheidungsvermittlung). Dabei lassen sich Strukturen, Prozesse und Akteure unterscheiden.<sup>25</sup> Der Rundfunk soll in

22 Solche Wirkungsvermutungen (third-person effect) beeinflussen das Handeln von Politikern, Journalisten und Bürgern (vgl. Rössler 2009; Schulz 2009: 111–112; Dohle/Vowe 2010; Rössler/Hautzer 2013).

23 Dies konzidiert auch Luhmann (2003: 90–97), obwohl er den Code „Macht“ für das politische System reserviert. Vgl. zur Kritik der Beschränkung von Meinungsmacht auf die politische Öffentlichkeit: Neuberger (2016: 17). Zwar hat in einer Demokratie die Frage Vorrang, wie politische Meinungsbildungsprozesse funktionieren, gleichwohl stellt sich diese Frage auch für andere Teilsystemöffentlichkeiten, z. B. die Wirtschafts- und Kunstöffentlichkeit. Auch hier können Medien große Meinungsmacht besitzen: Der Wirtschaftsjournalismus kann das Marktgeschehen transparent machen oder verzerrt darstellen, handlungsrelevante Nachrichten veröffentlichen oder zurückhalten (vgl. z. B. Scheufele/Haas 2008). In der Kunstöffentlichkeit verteilt journalistische Kritik Aufmerksamkeit und symbolisches Kapital an Künstler und Kunstrichtungen und prägt den Geschmack des Kunstpublikums (vgl. z. B. Bourdieu 1999).

24 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 15–16); Neuberger (2016: 70–71).

25 Vgl. Fuchs (1993: 32); Habermas (2008: 163–167); Neuberger/Lobigs (2010: 15–19); Fawzi (2014a: 48–138); Donges/Jarren (2017: 99–109).



verfassungsrechtlicher Sicht der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung dienen.

Die *individuelle Meinungsbildung* betrifft das Herausbilden politischer Einstellungen bei Medienrezipientinnen und -rezipienten, die zugleich als Bürgerinnen und Bürger am politischen System beteiligt sind. Mit *öffentlicher Meinungsbildung* ist hingegen das Entstehen der öffentlichen Meinung zu einem Streitthema gemeint. Öffentliche und individuelle Meinungsbildung, Makro- und Mikroebene stehen in einem Wechselwirkungsverhältnis: Die öffentliche Meinung geht aus dem Diskurs hervor, in den bestenfalls die Vielfalt individueller Meinungen der Bürger eingeht. In umgekehrter Richtung orientiert die öffentliche Meinung den einzelnen Bürger bei seiner individuellen Meinungsbildung. Die subjektive Wahrnehmung des Meinungsklimas beeinflusst außerdem die Kommunikationsbereitschaft der Bürger (Theorie der Schweigespirale<sup>26</sup>), d. h. ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der öffentlichen Meinungsbildung (die via Internet einfacher geworden ist).

Daneben ist die öffentliche Meinung an das politische Entscheidungssystem gekoppelt: Darüber wird den Entscheidungsträgern signalisiert, welche Meinung sich in der Öffentlichkeit als durchsetzungsfähig erwiesen hat und daher mit Akzeptanz rechnen kann. Umgekehrt versuchen politische Akteure, die Meinungsbildung zu beeinflussen, um Zustimmung und Anhänger und letztlich Macht in Wahlen zu gewinnen. Im *Dreieck zwischen Medien, Politik und Publikum* bestehen also in allen Richtungen Beobachtungs- und Beeinflussungsbeziehungen.

„*Meinungsmacht*“ (das Wort wird hier synonym mit „Meinungsbildungsrelevanz“ gebraucht) in der politischen Öffentlichkeit wird definiert als die Fähigkeit, auf Prozesse der öffentlichen Meinungsbildung (öffentliche Meinung) und individuellen Meinungsbildung (politische Einstellungen und Handeln des Publikums, d. h. der Bürgerinnen und Bürger sowie anderer politischer Akteure) erfolgreich Einfluss zu nehmen, d. h., beabsichtigte Wirkungen im Sinne der oben unterschiedenen Machtformen zu erzielen.<sup>27</sup> Machtrelationen lassen sich im Verhältnis zwischen Medien, Publikum und politischen Akteuren analysieren. In der Medienwirkungsforschung geht es

---

26 Vgl. Noelle-Neumann (2001).

27 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 17). Vgl. zu persuasiver Kommunikation in der politischen Öffentlichkeit: Podschuweit (2016).

vorrangig darum, wie Medien auf dem *direkten* Weg ihr Publikum beeinflussen. Da Politiker via Medien Aufmerksamkeit und Akzeptanz im Publikum gewinnen wollen, sind sie auf Medien angewiesen. Damit wirken Medien *indirekt* auch auf Politiker, weil diese sich an der Medienlogik orientieren.<sup>28</sup> Umgekehrt sind Medien von Politikern abhängig, weil sie ihnen z. B. als Recherchequellen dienen. Wie groß die Macht der Journalisten und Politiker ist, ist in vergleichenden Befragungen untersucht worden: Die Machtverhältnisse werden je nach Sichtweise unterschiedlich beurteilt: Journalisten halten Politiker tendenziell für mächtiger – umgekehrt schätzen die Politiker eher die Journalisten für mächtiger ein.<sup>29</sup>

Das Verhältnis zwischen Medien und Politik lässt sich weiterhin nach den *Phasen* des politischen Prozesses (policy cycle) differenzieren.<sup>30</sup> In einer Befragung von Medien, politischen und anderen Akteuren im Bereich der Energiepolitik stellte Fawzi (2014a: 239–256) fest, dass der Einfluss der Medien auf die Politik zu Beginn in der Phase der Themenauswahl (agenda-setting) und in der abschließenden Phase der Evaluierung politischer Entscheidungen am größten eingeschätzt wurde, während er dazwischen bei der Programmformulierung und Implementation von Entscheidungen als geringer gesehen wurde.<sup>31</sup> Diesen systematisch für ein Themenfeld erhobenen Befund bestätigt eine Bestandsaufnahme der Forschung (wobei viele Forschungslücken

---

28 Fawzi (2014a: 100–101) unterscheidet entsprechend zwischen der direkten Wirkung der Medien durch ihre Berichterstattung auf den Policy-Prozess und der indirekten Wirkung, in der Wirkungsvermutungen von Beobachtern, z. B. Politikern, über den Einfluss der Medien auf die Meinungsbildung deren Verhalten beeinflusst (third-person effect) (vgl. auch Hasebrink/Schulz/Held 2009: 4; Faas/Krewel 2017).

29 Vgl. z. B. Pfetsch/Mayerhöffer (2011: 48); Tenscher/Maurer (2014: 84); Greck (2017: 170–172). Übereinstimmend betrachten Journalisten und Politiker in einer Befragung von Kepplinger (2009a: 72–73) die Medien als einflussreicher als die Politik. Dies stimmt mit der Sicht des Publikums auf diese Relation überein, welches ebenfalls die Journalisten als mächtiger einschätzt (vgl. Donsbach et al. 2009: 93). Bei solchen Befragungsergebnissen sind einerseits methodische Verzerrungen und Fehleinschätzungen der Befragten in Rechnung zu stellen. Andererseits basieren auf diesen subjektiven Wahrnehmungen ihre Folgehandlungen (als indirekte Wirkungen).

30 Vgl. als Forschungsüberblick: Fawzi (2014a: 87–138); Donges/Jarren (2017: 157–172).

31 Insgesamt wurde der Einfluss der Massenmedien als geringer gesehen als jener von Bundeskabinett, Ministerien und Behörden sowie der vier überregionalen Energieversorgungsunternehmen, jedoch größer als jener von Bundestag, Parteien und Wirtschaftsverbänden (vgl. Fawzi 2014a: 229–233). Im Vergleich der Einzelmedien ist nach dem Urteil der Befragten der Einfluss des öffentlich-rechtlichen Fernsehens,

und eine geringe Vergleichbarkeit der Studien eine Verallgemeinerung der Ergebnisse erschweren). Relativ einflussreich sind die Medien bei der Problemdefinition und bei der Zuweisung von Wichtigkeit zu Themen, dagegen schwindet ihr Einfluss, wenn Lösungen verhandelt und vereinbart werden. Erst wenn es um die Bewertung der Entscheidungen und ihre Umsetzung geht, steigt der Einfluss wieder.<sup>32</sup>

Eine weitere Differenzierung betrifft die hier im Fokus stehende Frage nach den Unterschieden zwischen der Öffentlichkeit der traditionellen Massenmedien und des Internets, weshalb die Bedingungen für die Bildung von Meinungsmacht in beiden Bereichen verglichen werden müssen (vgl. Kap. 1.2).<sup>33</sup>

Meinungsmacht darf im Medienrecht nicht als isoliertes Phänomen betrachtet werden, sondern muss in einem weiter gespannten *normativen Rahmen* gesehen werden, der weitere Regulierungsziele umfasst.<sup>34</sup> Wie die individuelle und öffentliche Meinungsbildung ablaufen soll, wird in normativen Demokratie- und Öffentlichkeitstheorien ausgeführt.<sup>35</sup> Sie beschreiben und begründen Erwartungen an die Qualität des öffentlichen Diskurses. Wie diese Theorien auf die politische Öffentlichkeit im Kontext der Massenmedien und des Internets übertragen werden können, dafür gibt es mehrere Systematisierungsvorschläge.<sup>36</sup> Am prominentesten sind die liberale und die

---

der Nachrichtenmagazine und der überregionalen Tageszeitungen am größten (vgl. Fawzi 2014a: 233–234).

32 „In der Tendenz zeigt sich, dass die Medien auf das Agenda-Setting einen hohen Einfluss haben, der im weiteren Verlauf des Politikprozesses weiter sinkt, jedoch weiterhin vorhanden ist und schließlich bei der Evaluation wieder ansteigt.“ (Fawzi 2014b: 457).

33 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 27–49).

34 Vgl. zur Beschreibung, Begründung und Messung der Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen an medial vermittelte, öffentliche Kommunikation: Neuberger (2017b). Dort wird vorgeschlagen, die Werte Freiheit, Gleichheit, Vielfalt, Integration, Informations- und Diskursqualität sowie Sicherheit als Bewertungsmaßstäbe zu verwenden. Dabei wird insbesondere McQuail (1992, 2003, 2013) und Christians et al. (2009) gefolgt.

35 Vgl. Neuberger (2016: 70–71).

36 Folgende normativ bestimmte Typen von Öffentlichkeit werden in der Literatur genannt: Martinsen (2009) unterscheidet ein liberales, deliberatives und partizipatorisches Paradigma. Ferree et al. (2002) differenzieren repräsentativ-liberale, partizipatorisch-liberale, diskursive und konstruktionistische Demokratietheorie. Christians et al. (2009: 95–105, 125–127) unterscheiden jeweils zwei liberale (pluralistisch, administrativ) und republikanische (bürgerschaftlich, direkt) Modelle der Demokratie; diese

deliberative Theorie: Nach der *liberalen* Theorie kommt es nicht darauf an, dass sich jeder Bürger öffentlich zu Wort melden kann. Es reicht aus, wenn Repräsentanten die vorhandene Vielfalt der Themen und Meinungen angemessen widerspiegeln. Eine Validierung der Positionen im öffentlichen Diskurs wird nicht verlangt. Bei unauflösbaren Interessengegensätzen reicht als Ergebnis ein Kompromiss aus. Hier ist die *deliberative* Theorie anspruchsvoller: Über die Anforderung der Vielfalt auf der Eingangsseite hinaus soll über den rationalen, respektvollen und herrschaftsfreien Austausch von Argument und Gegenargument im besten Fall ein Konsens durch die zwangslose Überzeugungskraft des besseren Arguments erzielt werden.<sup>37</sup>

### 1.3 Meinungsbildung und Vielfalt

Im Medienrecht wird ein enger Zusammenhang zwischen Meinungsmacht und Vielfalt hergestellt. Vielfalt ist für die demokratische Meinungsbildung notwendig. Daran soll prinzipiell jeder Kommunikator teilnehmen können, und kein Thema und keine Meinung soll zunächst ausgeschlossen werden. Eine Ballung von Meinungsmacht wird vermutet, wenn Kommunikatoren, die bestimmte Interessen vertreten, Themen und Meinungen ausgeschlossen werden oder ungleichgewichtig repräsentiert sind. Im Medienrecht wird Vielfalt zumeist als Indikator für das Funktionieren individueller und öffentlicher Meinungsbildung insgesamt betrachtet, wodurch jedoch dieser nur verkürzt wahrgenommen wird. Die Vielfalt kann im politischen Prozess auch zu groß sein, was der Fall ist, wenn die Kapazität zur rationalen Verarbeitung auf der (Mikro-)Ebene des einzelnen Rezipienten oder der (Makro-)Ebene der

---

verbinden sie mit vier journalistischen Rollen (monitorial, collaborative, radical, facilitative). Strömbäck (2005) trennt prozedurale, kompetitive, partizipatorische und deliberative Theorie. Dahlberg (2011) nennt einen liberal-individualistischen, einen deliberativen, einen gegenöffentlichen und einen autonom-marxistischen Ansatz. Freelon (2010) schließlich unterscheidet einen liberal-individualistischen, einen kommunitaristischen und einen deliberativen Zugang.

37 Vgl. z. B. Habermas (1990, 1992); Gerhards (1997); Gerhards/Neidhardt/Rucht (1998); Weßler (1999); Peters (2002, 2007). Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl optimistischer und pessimistischer Annahmen zum politischen Medieneinfluss auf Bürger, Organisationen und Systeme (vgl. Schulz 2009: 104–105).

politischen Öffentlichkeit übersteigt.<sup>38</sup> Die Vielfaltsnorm bezieht sich auf Kommunikatoren und Inhalte, die Eingang in die Öffentlichkeit finden;<sup>39</sup> dieser Input soll in der Öffentlichkeit diskursiv weiterverarbeitet werden (vgl. Kap. I.1.2). Das erwünschte Maß an Vielfalt ist phasenabhängig, sie soll im Verlaufe des Diskurses schrittweise reduziert werden: Aus dem herrschaftsfreien Streit unterschiedlicher Positionen sollen jene Positionen ausscheiden, denen es an rationaler Überzeugungskraft mangelt, sodass am Ende ein rational begründeter und legitimierter Konsens oder eine entsprechende Mehrheitsmeinung steht.<sup>40</sup>

Medienrechtlich wird Meinungsmacht vor allem über die Zahl und Reichweite von Anbietern bestimmt. So wird im Fall der Vielfaltsicherung im bundesweiten Fernsehmarkt in Deutschland der Zuschaueranteil gemessen. Die so ermittelte Machtverteilung gibt jedoch nur beschränkt Auskunft über Vielfalt. Van Aelst et al. (2017: 10-12) warnen in ihrem Forschungsüberblick vor zu einfachen Schlüssen: Eine wachsende Vielzahl von Angeboten führt nicht zwangsläufig zu einer größeren publizistischen Vielfalt („diversity paradox“<sup>41</sup>). Und ebenso wenig resultiert aus vielfältigeren Inhalten unmittelbar eine breitere Nutzung dieser Vielfalt.<sup>42</sup> Die Machtverteilung ist dafür nicht

---

38 Vgl. z.B. Rössler (2007: 505); Neuberger (2011: 20). Meinungsmacht kann sich auch positiv auf das Erreichen anderer Ziele auswirken (vgl. Neuberger 2016: 78–79). So bedarf es ggf. des Einsatzes von Macht, um im öffentlichen Diskurs Rationalität und Respekt zu gewährleisten (und um z.B. normverletzende Teilnehmer aus Foren auszuschließen). Bei der Messung von Meinungsmacht wird bislang aber nur quantitativ deren Stärke gemessen. Es wird hingegen nicht qualifiziert, ob sie sich positiv oder negativ auf die individuelle und öffentliche Meinungsbildung auswirkt. Auch die umgekehrte Kausalität ist denkbar, dass nämlich hohe Qualität zu einem Mehr an Meinungsmacht führt: Qualitätsanbieter, deren Leistung Anerkennung im Publikum findet und die deshalb eine hohe Reichweite erzielen, könnten durch eine rein quantitativ vorgehende Vielfaltsicherung „bestraft“ werden. Hier wäre zu überlegen, ob statt Maßnahmen, die alleine auf eine Reduzierung von Meinungsmacht abzielen, eher auf Maßnahmen zur Qualitätsförderung und Sicherung der Binnenvielfalt gesetzt werden sollte.

39 Vgl. zum Begriff „Vielfalt“, zur Begründung der Norm und zur Forschung: McQuail (1992: 141–181, 2013: 65–67); Rössler (2007: 470–475); Arnold (2009: 57–60, 168); Neuberger/Lobigs (2010: 33–34); Neuberger (2011: 19–20); Zerback (2013: 73–85).

40 Fuchs (1993: 36–37) beschreibt den demokratischen Prozess entsprechend als Abfolge von Selektions- und Transformationsschritten.

41 Van Aelst et al. (2017: 11; H.i.O.). Vgl. auch Rössler (2007: 478, 485, 501); KEK (2015: 508).

42 Vgl. z.B. Rössler (2007: 503–504); Van Aelst et al. (2017: 11).

alleine ausschlaggebend.<sup>43</sup> Publizistische Vielfalt stellt sich auch im Internet nicht schon allein deshalb ein, weil kaum noch technische Barrieren für die Beteiligung an öffentlicher Kommunikation existieren. Es gibt eine Reihe möglicher Ursachen für eine eingeschränkte Angebots- und Nutzungsvielfalt (vgl. Kap. I.2.5).

## 1.4 Kriterien zur Messung von Meinungsmacht

Dem *Rundfunk* wird ein besonders hohes Maß an Meinungsbildungsrelevanz zugeschrieben; dies liefert die Rechtfertigung für die besondere Regulierung des Rundfunks in Deutschland. Für die Operationalisierung von Meinungsbildungsrelevanz verweist der Ausschreibungstext für das vorliegende Gutachten auf die Merkmale des verfassungsrechtlichen Rundfunkbegriffs (Aktualität, Breitenwirkung, Suggestivkraft). Darüber hinaus lassen sich die Kriterien des einfachgesetzlichen Rundfunkbegriffs zur Beurteilung der Meinungsbildungsrelevanz heranziehen:<sup>44</sup>

- Rundfunk wird im Rundfunkstaatsvertrag *einfachgesetzlich* durch lineare Informations- und Kommunikationsdienste, die Allgemeinheit, die Zeitgleichheit des Empfangs, die Veranstaltung und Verbreitung von Angeboten in Bewegtbild und/oder Ton, einen Sendeplan sowie eine spezifische technische Verbreitungsform (elektromagnetische Schwingungen) definiert (§ 2 Abs. 1 S. 1 RStV, in der Fassung des 19. RÄStV). Darüber hinaus wird eine Negativabgrenzung vorgenommen (§ 2 Abs. 3 RStV).
- Neben der einfachgesetzlichen Definition im Rundfunkstaatsvertrag sind die vom Bundesverfassungsgericht verwendeten *verfassungsrechtlichen* Merkmale des Rundfunks zu erörtern, mit denen seine besondere Bedeutung für die öffentliche und individuelle Meinungsbildung begründet wird. Dies sind die Merkmale der Aktualität, Breitenwirkung und Suggestivkraft.<sup>45</sup>

43 Vgl. Van Aelst et al. (2017: 11–12).

44 Vgl. z. B. Schulz/Held/Kops (2002); Gersdorf (2007); Held (2008: 51–88); Neuberger/Lobigs (2010: 17–25).

45 Sie sind im Rundfunkgebührenurteil (2007) und im ZDF-Urteil (2014) des BVerfG bekräftigt worden (vgl. BVerfG, 1 BvR 2270/05 vom 11.09.2007, 116; BVerfG, 1 BvF 1/11 vom 25.03.2014, 34). Vgl. zu diesen Merkmalen z. B. auch Schulz/Held/Kops (2002);

Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Kriterien des Rundfunkbegriffs valide Indikatoren für die Messung von Meinungsmacht sind. Das Rundfunkrecht schließt von leicht fasslichen formalen und inhaltlichen Angebotsmerkmalen (Bewegtbild und Ton, Aktualität) sowie der Nutzungshäufigkeit (Breitenwirkung) auf grundsätzlich nur multifaktoriell erklärbare Medienwirkungen, die das eigentliche Ziel der Regulierung darstellen (öffentliche und individuelle Meinungsbildung).<sup>46</sup> Um das verfassungsrechtliche Gebot der Meinungsvielfalt im Rundfunk zu erfüllen, soll das Entstehen vorherrschender Meinungsmacht verhindert werden. Dies geschieht im Fall des bundesweiten Fernsehens mit Hilfe des Zuschaueranteilsmodells (§ 26 RStV). Danach ergibt sich die potenzielle Meinungsmacht aus dem Anteil, den die einem Veranstalter zuzurechnenden Programme an der Gesamtsehdauer der Bevölkerung haben.<sup>47</sup> Darüber hinaus sind andere Anbieter auf medienrelevanten verwandten Märkten zu berücksichtigen, wobei deren Meinungsbildungsrelevanz

---

Schulz/Held (2006: 64); KEK (2007: 378); Holznagel/Dörr/Hildebrand (2008: 179–182); Müller-Terpitz (2012: 14–16).

46 Hasebrink (2003: 3) stellt zu diesem Punkt fest, „dass ein empirisch stichhaltiger exakter Nachweis eines bestimmten Meinungseinflusses eines Medienanbieters nur mit allergrößtem Aufwand im Rahmen von Fallstudien, nicht jedoch im Sinne einer kontinuierlichen Beobachtung und insbesondere nicht im Sinne einer präventiven Vielfaltsicherung möglich ist“ und dass der Gesetzgeber mit dem Zuschaueranteilsmodell (§ 26 RStV) einen „sehr pragmatischen Weg“ gewählt hat (vgl. zur Kritik auch Kepplinger 2007: 145–146; Lauf 2009: 124–125; Schneider 2009: 71). Um die „medien-spezifischen Besonderheiten“ (Hasebrink 2003: 6) würdigen zu können, seien weitere Kriterien hinzuzuziehen, „die nicht explizit den Regelungen des Zuschaueranteilsmodells zu entnehmen sind“ (Hasebrink 2003: 9), wobei es „in der Literatur erstaunlich wenig Diskussion darum [gibt], welche Dimensionen von ‚Meinungsmacht‘ eigentlich relevant sein sollen“ (Hasebrink 2003: 9). Hasebrink (2003: 13) betont weiter, dass „ein so umfassendes wie auch in seiner inneren Struktur ungeklärtes Konzept, wie dies die potenzielle Meinungsmacht von Medien darstellt, kaum mit einem einzigen Indikator erfasst werden kann.“ Schulz/Held (2006: 70–71) führen dazu aus: „Die kommunikationswissenschaftlichen Erkenntnisse über Medienwirkungen können in ihrer Differenziertheit nicht als Grundlage dienen, sie müssen es aber auch nicht. Der Gesetzgeber verfügt im Bereich der Ausgestaltung über einen breiten Prognose-spielraum, der auch die Einschätzung der Wirkung unterschiedlicher Medien auf unterschiedliche Prozesse einschließt [...]. Dennoch ist es zur Optimierung eines Konzeptes zur Verhinderung vorherrschender Meinungsmacht hilfreich, möglichst klar zu formulieren, welche Wirkungen verhindert oder begrenzt werden sollen, und – soweit praktikabel – wissenschaftliche Befunde über unterschiedliche Wirkungen unterschiedlicher Medien in das Konzept einzubeziehen.“

47 Vgl. z. B. Cornils (2012: 27–29).

durch einen Gewichtungsfaktor relativ zum Fernsehen festgelegt wird.<sup>48</sup> Im ersten Gutachten wurde argumentiert, dass es die Heterogenität des Internets nicht erlaubt, lediglich die Nutzeranteile einzelner Anbieter zu betrachten, sondern dass Angebots- und Nutzungsmerkmale als weitere Kriterien zu berücksichtigen wären, um die Meinungsmacht von Anbietern auch über den Kreis der professionell-publizistischen Anbieter hinaus adäquat einschätzen zu können.<sup>49</sup> Auch die KEK (2015: 55) stellt fest, dass das Internet „kein einheitliches Medium darstellt“ und dass aus diesem Grund nicht die Meinungsbildungsrelevanz des Internets insgesamt, sondern einzelner Angebotstypen zu beurteilen wäre.<sup>50</sup> Dieses Vorgehen entspricht auch dem eingangs vorgestellten Machtverständnis, welches nicht lediglich auf die Zahl der Machtbetroffenen, sondern auf das Potenzial abstellt, intendierte Wirkungen zu erzielen (vgl. Kap. I.1.1). Es müssen also Wirkungsbedingungen auf der Angebots- und Nutzungsseite genauer ins Auge gefasst werden, und zwar gerade im Fall des Internets, das sich als sehr heterogen und dynamisch darstellt.<sup>51</sup>

Der Diskussion von Regulierungsfragen sollte ein *Modell der medial vermittelten, öffentlichen Kommunikation* zugrunde liegen, in dem empirisch gesicherte Wirkungszusammenhänge zwischen den Elementen angenommen werden. Hier kann auf die Vorarbeiten des ersten Gutachtens und die dort entwickelte Kriterienliste zurückgegriffen werden.<sup>52</sup> Grob nach einem einfachen Kommunikationsmodell gegliedert, werden in den weiteren Ausführungen die folgenden Angebots- und Nutzungsmerkmale als unabhängige Variablen sowie Wirkungsmerkmale als abhängige Variablen betrachtet (wobei die Wirkungszusammenhänge insgesamt komplexer sind).

---

48 Vgl. zu Reformvorschlägen: Neuberger/Lobigs (2010: 56–57); Cornils (2012: 29–34); KEK (2015: 21–24, 53–56).

49 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 51). Diesem Vorschlag folgen Gennis/Gundlach (2014).

50 Das Bundesverfassungsgericht konstatiert im ZDF-Urteil (2014), dass sich durch neue Technologien Angebot und Verbreitung vergrößert und ausdifferenziert haben und diese neue programmbezogene Dienstleistungen ermöglicht haben. Zur Sicherung der Rundfunkfreiheit bedarf es auch dafür der Ausgestaltung der Rundfunkordnung (vgl. BVerfG, 1 BvF 1/11 vom 25.03.2014, 34).

51 Dieser Hinweis ist mittlerweile häufig in der Literatur zu finden. Vgl. Hasebrink/Schulz/Held (2009); Neuberger/Lobigs (2010: 18); Cornils (2012: 41); Neuberger (2012a); Hasebrink et al. (2013: 117); Neuberger (2016: 72–73); Seufert/Gundlach (2017: 248–249); Stark/Magin/Jürgens (2017: 186–187).

52 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 17–25, 51–60).



## Angebotsmerkmale

### Angebotsform

- zeitliche Struktur (Linearität)
- Kommunikationsrichtung (Asymmetrie)
- Wahrnehmungskanal und Gestaltung (Suggestivkraft)

### Angebotsinhalt

- zeitliche Struktur (Aktualität)
- publizistische Relevanz (Genres, Leistungen, Normen, Rollenverständnis, Anbieterstatus)
- politische Relevanz (Thema)
- Techniken der strategischen Kommunikation (Persuasion)

## Nutzungsmerkmale

- Reichweite und Nutzungszeit (Breitenwirkung)
- Vertrauen und Glaubwürdigkeit (Empfänglichkeit)

## Wirkungsmerkmale

- Mikrowirkung: individuelle Meinungsbildung
- Makrowirkung: öffentliche Meinungsbildung

Die hier genannten Kriterien werden in Kapitel I.3.1 ausführlich eingeführt und für das Internet diskutiert, bevor sie in Kapitel I.3.2 auf Angebotstypen angewandt werden. Die weitere Ausarbeitung eines komplexen Wirkungsmodells muss von folgenden Grundgedanken geleitet sein:

- Für die Fragen der Medienregulierung müssen in dieses Modell *Normen* eingeführt werden, die als Konditional- oder Zweckprogramme Handeln prägen sollen. Diese Normen gehen entweder von den Ursachen oder von den (erwünschten oder zu vermeidenden) Folgen aus.<sup>53</sup>
- Registriert man die Befunde der Medienwirkungsforschung, so muss ein *breites Spektrum an Wirkungsansätzen und Variablen* berücksichtigt werden, die Meinungsbildungsprozesse beeinflussen können. Als Indikatoren unbeachtet bleiben bisher besonders inhaltliche Aspekte von Angeboten sowie die Empfänglichkeit, d. h. Beeinflussbarkeit des Publikums, gemessen z. B. als Vertrauen oder Glaubwürdigkeit.

---

53 Vgl. als Beispiel für ein solches Wirkungsmodell, das die Normen des öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrags integriert: Neuberger (2012a: 87–93).

- Es müssen *empirisch abgesicherte Befunde* über Kausalzusammenhänge vorliegen, welche zeigen, dass eine bestimmte Wirkungsintention mit hoher Wahrscheinlichkeit realisiert werden kann. Erst dann kann von „Macht“ im Sinne einer beabsichtigten und tatsächlich erzielbaren Wirkung die Rede sein.
- Für die Messung von Meinungsmacht reicht jedoch auch bereits die Einschätzung des *Wirkungspotenzials* aus; es muss keine tatsächliche Beeinflussung oder auch nur Absicht vorliegen. Daher genügt der Hinweis auf allgemein ermittelte Wirkungszusammenhänge als Möglichkeit; es muss nicht im zu beurteilenden Einzelfall ein empirischer Nachweis erbracht werden, dass Macht tatsächlich ausgeübt worden ist. Da bereits die (richtige oder falsche) Annahme über ein solches Potenzial ausreicht, dass Beobachter ihr Handeln anpassen (indirekte, reflexive Wirkung), ist sowieso eine klare Trennlinie zwischen Machtpotenzial und -anwendung nur schwer zu ziehen. Es genügt bereits das Image des Machtvollen (vgl. Kap. 1.1.1).
- Das Wirkungspotenzial muss *konstant verfügbar* sein. Indikatoren für die Messung müssen sich deshalb auf strukturelle Voraussetzungen eines Mediums oder Angebots beziehen, welche die generelle Möglichkeit der instrumentellen Einflussnahme begünstigen. Bisher wurde auf der Ebene der Medientypen zwischen dem Rundfunk und anderen Einzelmedien unterschieden. Die Heterogenität des Internets erfordert aber eine strukturelle Differenzierung bereits auf der Ebene der Angebotstypen und Angebote. Flüchtige Mobilisierungseffekte, wie sie im Internet zu beobachten sind, sind ein Grenzfall in der Analyse von Meinungsmacht; sie müssen wiederholt intendiert ausgelöst werden können, um für die Regulierung relevant zu sein (vgl. Kap. 1.3.1).

## 2 Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt im Internet

### 2.1 Besonderheiten des Internets

Einzelmedien setzen jeweils besondere Bedingungen und schaffen besondere Möglichkeiten für öffentliche Kommunikation. Wie unterscheidet sich das Internet von traditionellen Massenmedien wie Presse und Rundfunk?<sup>54</sup> Sein *technisches Potenzial* übertrifft in der Sozial-, Zeichen-, Zeit- und Raumdimension jenes der Vorgängermedien.<sup>55</sup> In der Sozialdimension lässt sich die Erweiterung der Möglichkeiten mit Hilfe der Begriffe „Partizipation“, „Interaktion“, „Selektion“, „Vernetzung“, „Transparenz“, „Konvergenz“ und „Algorithmen“ umreißen. Diese Potenziale werden vor allem durch *soziale Medien* unterstützt, die prinzipiell jedem offenstehen und als Hybridangebote flexibel für eine Vielzahl von Zwecken einsetzbar sind. Zu den sozialen Medien zählen Blogs, Microblogging-Dienste (z. B. Twitter), Podcasts, soziale Netzwerk-Plattformen (social network sites [SNS], z. B. Facebook), Videoplattformen (z. B. YouTube) sowie Wikis (z. B. Wikipedia).<sup>56</sup>

- *Partizipation*: Mit dem Internet wird der technische Engpass beim Zugang zur Öffentlichkeit beseitigt. In den traditionellen Massenmedien haben nur sehr wenige Akteure Zugang zur Kommunikator- und Anbieterrolle. Daraus ergibt sich ein strukturelles Ungleichgewicht. Dagegen herrscht im Internet kein Mangel mehr an Verbreitungskapazität. Deshalb weckt das Internet die Hoffnung auf einen sozial erweiterten, weniger diskriminierenden Zugang zur Kommunikator- und Anbieterrolle. Die bisher passiven, d. h. nur rezipierenden Mitglieder des Massenpublikums können sich nun öffentlich zu Wort melden. Auch Akteure, die partikulare Interessen verfolgen (Public Relations, Werbung), können diese Möglichkeit nutzen.

---

54 Vgl. Neuberger (2009); Neuberger/Lobigs (2010: 27–28); Dohle/Jandura/Vowe (2014); Neuberger (2017c: 102).

55 Vgl. Neuberger (2012b: 22–26).

56 Vgl. Taddicken/Schmidt (2017).

- *Interaktion*: In den traditionellen Massenmedien sind die Kommunikator- und Rezipientenrolle bzw. Anbieter- und Nutzerrolle relativ starr zugewiesen. Es wird im Wesentlichen einseitig und einstufig zwischen wenigen Anbietern und einem rezipierenden Massenpublikum kommuniziert. Das Internet erlaubt dagegen den flexiblen Wechsel zwischen der Kommunikator- und Rezipientenrolle, sodass längere Interaktionsketten entstehen können, die wechselseitig (Diskussion) oder einseitig gerichtet (Diffusion) sein können. Dadurch wächst die Komplexität öffentlicher Kommunikation; es kann eher zu überraschenden, schwer vorhersehbaren und steuerbaren Kommunikationsverläufen und -effekten kommen.<sup>57</sup>
- *Selektion*: Rezipienten können (und müssen) im Internet aktiver Angebote auswählen. Selektionsentscheidungen werden häufig nicht mehr durch Gatekeeper getroffen, die eine redaktionell geprüfte Vorauswahl treffen. Rezipienten sind dadurch eigenständig mit einer Fülle an Angeboten konfrontiert, deren Qualität stark schwankt und oft schwer erkennbar ist. Es kann also zu einer quantitativen und qualitativen Überforderung der Rezipienten kommen. Durch die aktive Selektion (selective exposure) kann die Nachrichtenauswahl auch solche Themen und Meinungen umfassen, die journalistisch ausgespart bleiben. Allerdings können diese auch einseitig ausgewählt werden, gelenkt durch eigene Einstellungen und Interessen, wodurch die Vielfalt reduziert wird. Dadurch kann es auch zur Abkapselung Gleichgesinnter kommen (echo chamber).
- *Vernetzung*: Im Vergleich mit den traditionellen Massenmedien sind im Internet auch neue Verbindungen möglich: Publikum und Quellen sind nicht mehr notwendiger Weise auf journalistische Vermittler angewiesen. Sie können die Redaktionen umgehen und direkt miteinander in Kontakt treten (Disintermediation). Im Internet verliert der professionelle Journalismus daher sein Monopol als Gatekeeper. Informationen und Meinungen können ungefiltert verbreitet werden. Das Publikum ist nicht mehr dispers wie in Presse und Rundfunk, sondern die Publikumsmitglieder können untereinander in Kontakt treten.<sup>58</sup>

57 Vgl. Neuberger (2017d).

58 „Vernetzung“ bedeutet auch, dass Verbindungen explizit und kontinuierlich möglich sind, und zwar mit Hilfe von Vernetzungstechniken für Beiträge (hyperlinks, retweets, mentions usw.) und Akteure (followers, friends, blogrole usw.).

- *Transparenz*: Nutzer können durch Suchhilfen (wie Suchmaschinen und Aggregatoren) bequem auf große Angebotsmengen zugreifen. Neben die aktive Suche der Nutzer treten in wachsendem Maße Formen der passiven, algorithmisch gesteuerten Vorauswahl hinzu (Personalisierung). Anbieter gewinnen durch die Auswertung von Datenspuren auch tiefere Einblicke in das Nutzerverhalten und können so ihr Angebot besser den Publikums-erwartungen anpassen oder aber die persönlichen Daten anderweitig verwenden.
- *Konvergenz*: Das Internet vereint Kommunikationsformen, die sich nach der Teilnehmerzahl (one-to-one, one-to-many und many-to-many) und Zugänglichkeit (öffentlich und privat) unterscheiden. Dafür standen zuvor nur separate Medien zur Verfügung. Im Internet kann dagegen flexibel zwischen den Formen gewechselt werden. Allerdings ist subjektiv nicht immer genau erkennbar, in welchem Kontext kommuniziert wird, sodass es auch zu unbeabsichtigtem Verhalten kommen kann, z.B. zur Offenlegung privater Informationen (self disclosure).
- *Algorithmen*: Öffentliche Kommunikation wird zunehmend mit Hilfe von Algorithmen automatisiert. Unter einem „Algorithmus“ wird eine endliche Serie an präzise beschriebenen Regeln und Prozessen für die Lösung eines Problems verstanden, wobei ein Input transformiert und ausgegeben wird.<sup>59</sup> Algorithmen können menschliche Aufgaben übernehmen (wie Suche, Aggregation, Beobachten, Prognose, Filtern, Empfehlen, Zählen, Produktion und Distribution von Inhalten<sup>60</sup>). Diese Informationsverarbeitung kann auch die Wahrnehmung verzerren (filter bubble), und Algorithmen können auch zur Täuschung über die (nicht-menschliche) Herkunft von Mitteilungen eingesetzt werden (social bots) (vgl. Kap. I.3.1).

Das technische Potenzial erweitert sich im Internet in weiteren Dimensionen im Vergleich mit den traditionellen Massenmedien:

- In der *Zeichendimension* bietet das Internet die Möglichkeit, Text, Foto, Grafik, Video, Audio und Animation bei der Gestaltung von Angeboten relativ frei zu kombinieren (Multimedialität).

59 Vgl. Latzer et al. (2014: 4).

60 Vgl. Latzer et al. (2014: 5–8). Vgl. zur Algorithmisierung der Öffentlichkeit: Just/Latzer (2017); Lischka/Stöcker (2017).

- Neue Optionen bietet es auch in der *Raum- und Zeitdimension*: Es verbindet die Stärken eines Online-Mediums (permanente und rasche Aktualisierung und Verbreitung von Angeboten) mit jenen eines Offline-Mediums (hohe Speicherfähigkeit und zeitlich disponible Nutzung). Im Internet sind Angebote global zugänglich, und über mobile Endgeräte kann von jedem Ort zu jeder Zeit darauf zugegriffen werden.

Im Prozess der Institutionalisierung eines neuen Mediums werden seine technischen Möglichkeiten erprobt. Im Laufe der Zeit verfestigen und vereinheitlichen sich bestimmte Verwendungsweisen. Dieser Prozess besitzt im Fall des Internets einige Besonderheiten, die erklären helfen, weshalb der Wandel hier besonders tiefgreifend, vielfältig und weiterhin dynamisch ist.<sup>61</sup>

- *Multioptionaler Gebrauch*: Die technische Multioptionalität des Internets führt zu einer bisher nicht gekannten Formbarkeit eines Mediums. Je perfekter die Technik ist, desto unwichtiger ist sie; je weniger die Technik ihren Gebrauch bestimmt, desto mehr Möglichkeiten eröffnet sie, desto weniger wird sie als Hindernis wahrgenommen und desto mehr verlangt sie, dass die Technikverwender ihre Erwartungen reflektieren und ihren Einsatz aktiv gestalten. Im Internet wird daher eher der Überschuss an Möglichkeiten zum Problem als deren Knappheit. Der technikdeterministische (Kurz-)Schluss vom Potenzial auf den Gebrauch ist im Fall des Internets noch weniger zulässig als im Fall der traditionellen Massenmedien, die weniger Optionen bieten und daher ihre Verwendung stärker prägen.
- *Partizipative Gestaltung*: Während in den traditionellen Massenmedien nur wenige professionelle Anbieter (Management) und Regulierer (Fremd- und Selbstregulierung) die wesentlichen Entscheidungen über deren Gebrauch treffen, beteiligt sich daran im Internet eine Vielzahl von Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, Ressourcen und Strategien, die sich öffentlich wechselseitig beobachten und beeinflussen. Die Vielzahl der Beteiligten macht das Internet prinzipiell zu einem demokratischen Medium. Zugleich wächst damit der Abstimmungsbedarf.

Aus dem multioptionalen Gebrauch und der partizipativen Gestaltung resultieren eine hohe *Dynamik und Heterogenität* des Internets. Darüber hinaus kommt es in den genannten Dimensionen zum *Überschreiten oder Auflösen bisheriger Grenzen*. Die institutionelle Ordnung der Ära der Massenmedien

61 Vgl. Neuberger (2009: 26–31).

erodiert; hier ist die Rede von „Konvergenz“, „Entgrenzung“ und einem „Kollaps der Kontexte“.<sup>62</sup> Auch zwischen dem Internet und den traditionellen Massenmedien gibt es zahlreiche Übergänge und Verbindungen, sodass ein hybrides Mediensystem entsteht, in dem die Logiken der alten und der neuen Medien zusammentreffen.<sup>63</sup> Einerseits lassen sich dadurch Kommunikationsoptionen leichter kombinieren, andererseits schafft dies einen Orientierungsbedarf im Publikum und einen Spielraum für Täuschung (z.B. durch das Verschleiern partikularer Interessen).

## 2.2 Politische Öffentlichkeit im Internet

Wie wandelt sich unter diesen Bedingungen speziell die politische Öffentlichkeit? Wie ändern sich die individuelle und öffentliche Meinungsbildung? Wie verschieben sich dabei die Machtverhältnisse zwischen den beteiligten Akteuren? Aus Sicht der funktionierenden individuellen und öffentlichen Meinungsbildung sind vor allem die Fragen nach Meinungsmacht und publizistischer Vielfalt, der Fragmentierung und Polarisierung (bzw. Integration und Konsensfindung), Diskursfähigkeit und -willen der Kommunikatoren, insbesondere der Einsatz von Techniken strategischer Kommunikation, sowie Aktivitäten, Motive und Kompetenzen von Rezipienten zur Wissensaneignung und Meinungsbildung von Bedeutung. An dieser Stelle ist es nicht möglich, eine umfassende Bestandsaufnahme über dieses sehr intensiv beforschte und weit ausdifferenzierte Forschungsfeld zu geben. Statt einer breiten Aufarbeitung des Forschungsstands sollen hier einige prominente Stimmen der Fachdebatte wiedergegeben werden, in denen zentrale Veränderungen der politischen (Internet-)Öffentlichkeit kompakt herausgearbeitet worden sind.<sup>64</sup>

- Bennett/Iyengar (2008) lösten mit ihrer These, dass eine neue Ära minimaler Effekte bevorstehe, eine Debatte aus. Die These wird damit begründet, dass sich das Massenpublikum auflöst und fragmentiert, die

62 Vgl. z. B. Davis/Jurgenson (2014).

63 Vgl. Chadwick (2013); Chadwick/Dennis/Smith (2016).

64 Vgl. als weitere Analysen der politischen Öffentlichkeit im Internet z. B. Chadwick (2013); Dohle/Jandura/Vowe (2014); Coleman/Freelon (2015); Gaber (2015); Vowe/Henn (2015); Bruns et al. (2016); de Vreese/Esser/Hopmann (2017); Lischka/Stöcker (2017); Sunstein (2017).

Mediennutzung individualisiert und die Rezeption weniger unbeabsichtigt geschieht, sondern dass stärker aktiv selektiert wird, was zu einseitiger Informiertheit führe. Diese Selektion reflektiere die parteiliche Haltung der Nutzer und tendiere zu Selbstverstärkung und Polarisierung („less informed and more polarized“ [Bennett/Iyengar 2008: 724]). Dies reduziere das Potenzial der (Massen-)Medien, einen Einstellungswandel zu bewirken, und damit ihre Meinungsmacht.

- Dagegen verweisen Holbert/Garrett/Gleason (2010) in ihrer Kritik an Bennett/Iyengar (2008) darauf, dass über Unterhaltungsangebote auch nicht-intendierte politische Effekte erzielt werden könnten und es zwar eine Neigung gebe, bestätigende Inhalte auszuwählen, aber zugleich wenig Abneigung gegenüber Informationen bestehe, mit denen man nicht übereinstimmt. Außerdem würden nach wie vor „General interest“-Angebote stark genutzt, was ebenfalls gegen polarisierte Enklaven spreche. Technische Navigationshilfen könnten auch dazu beitragen, den Blickwinkel zu erweitern und andere Standpunkte wahrzunehmen. Insgesamt halten sie es noch nicht für entschieden, wie sich der technische Wandel auswirkt.
- Blumler/Coleman (2015: 120-123) beobachten die folgenden zentralen Veränderungen: Zwar blieben etablierte Medien als Nachrichtenlieferant weiterhin dominant, doch seien mehr Quellen verfügbar, außerdem prägten Navigationstechniken den Zugang. Es bestehe das Risiko, dass eine geteilte Realität verloren geht. Kollektives Handeln der Bürger vereinfache sich, und die Grenzen zwischen Massen- und Individualkommunikation lösten sich auf. Das Internet sei schwerer staatlich zu kontrollieren, dagegen hätten es Unternehmen leichter, das Publikum zu überwachen und zu manipulieren.
- Schulz (2015) konstatiert im Rückblick – sowohl in der politischen Debatte als auch in der Forschung – einen Umschwung von einer eher optimistischen zu einer eher pessimistischen Haltung in der Beantwortung der Frage, wie das Internet den politischen Prozess in der Demokratie beeinflusst. Studien zum Internet zeigten nur eine geringe Mobilisierung der Bürger, in wenigen Ländern eine Demokratisierung und kaum eine Wirkung von Internetkampagnen, also weder eine breitere Verteilung von Meinungsmacht noch die Fähigkeit einzelner Akteure, Meinungsmacht in erheblichem Maße hinzuzugewinnen.



- Schweiger (2017) sieht die Folgen des Aufstiegs sozialer Medien und des Bedeutungsverlusts journalistischer Nachrichten in einer nachlassenden politischen Informiertheit, einem Qualitätsverlust des politischen Diskurses und einer wachsenden gesellschaftlichen Polarisierung; dies ließe sich „auf der Basis kommunikationswissenschaftlicher Theorien, empirischer Befunde und plausibler Überlegungen recht gut bestätigen“ (Schweiger 2017: 182). Schweiger (2017: 111) befürchtet einen „Teufelskreis“, wenn Nutzer Wissen zunehmend über Aggregatoren, die Nachrichten aus dem Kontext reißen, und aus meinungskonformen alternativen Medien beziehen, aber immer weniger aus journalistischen Angeboten, die einen Nachrichtenüberblick verschaffen. Dadurch sinke die Kompetenz, die Qualität von Nachrichten zu beurteilen, und ebenso das Vertrauen in den Journalismus, was wiederum die Abwendung vom Journalismus verstärke. Er problematisiert besonders die sog. „politisierte Bildungsmittelle“, die sich relativ stark mit Hilfe von Aggregatoren aus meinungskonformen sozialen Medien („alternative Medien“) informiert und am ehesten einer Wissensillusion erliegt: „Die Kombination aus Pseudo-Informiertheit und erstarktem Selbstbewusstsein schafft medienverdrossene ‚Wutbürger‘ mit hoher Redebereitschaft, die sich den etablierten Strukturen und Prozessen des demokratischen Rechtsstaats verweigern“ (Schweiger 2017: 178). Diese Entwicklung fördere die Radikalisierung sowie Diskursunfähigkeit und -willigkeit eines Teils der Bevölkerung.<sup>65</sup>
- Die Frage, inwieweit Sorgen berechtigt sind, welche die Verbreitung und Aufnahme politischen Wissens in der gewandelten pluralisierten Informationsumwelt begleiten, haben Van Aelst et al. (2017) in einem breit angelegten Überblick über die empirische Forschung beantwortet. Die diskutierten Sorgen sind (1) ein sinkender Umfang des Angebots an politischen Nachrichten, (2) deren nachlassende Qualität, (3) die Konzentration der Medien und abnehmende Vielfalt, (4) Fragmentierung und Polarisierung, (5) einen zunehmenden Relativismus und (6) eine wachsende Ungleichheit bei der Aneignung politischen Wissens. Befunde für die Angebots- und Nutzungsseite ergeben: (1) Gesunken ist der relative Anteil politischer Nachrichten am Gesamtangebot. Außerdem sind die individuellen Nutzerpräferenzen wichtiger geworden, was die Wissensaneignung verengt.

65 Vgl. Schweiger (2017: 186–187).

(2) Ein genereller Trend der Qualitätsverschlechterung von Nachrichten durch mehr Unterhaltung lässt sich nicht nachweisen. (3) Wie sich der Grad der Konzentration auf die inhaltliche Vielfalt auswirkt, ist empirisch nicht eindeutig bestimmbar. (4) Nachrichtenmedien sind nach wie vor die Hauptquelle für politische Information; die Selektivität aufgrund politischen Interesses ist verbreiteter als aufgrund politischer Einstellung. Beides spricht gegen Fragmentierung und Polarisierung. (5) Es ist von einer wachsenden Zahl an Falschinformationen und Halbwahrheiten auszugehen, wodurch es Nutzern leichter fällt, Fakten aus dem Weg zu gehen, die ihrer vorgefassten Auffassung widersprechen. (6) Das gewachsene Wissensangebot und die Möglichkeit der aktiven Selektion von Wissen führen tendenziell zu einer größeren Wissenskluft zwischen verschiedenen Teilen der Bevölkerung. Die genannten Sorgen sind also nur teilweise berechtigt. Generell beklagen die Autoren aber das Fehlen von Langzeitstudien und international vergleichenden Studien.

Die Beschreibung der politischen (Internet-)Öffentlichkeit, die Ursachen und Folgen der Veränderungen sowie deren Bewertung ist also noch relativ offen. Dies resultiert aber nicht in erster Linie aus einem Mangel an Forschung, sondern vor allem aus den Eigenschaften der digitalen Öffentlichkeit selbst, nämlich ihrer Dynamik, Heterogenität und Komplexität. Daher fällt es schwer, das Wirkungspotenzial und damit die Meinungsmacht des Internets insgesamt (vgl. Kap. 1.2.3) sowie die Machtverteilung im Internet (vgl. Kap. 1.2.4) verallgemeinernd abzuschätzen.<sup>66</sup> Es ist daher notwendig, den Wandel politischer (Internet-)Öffentlichkeit auch künftig fortlaufend zu beobachten und zu analysieren.

### 2.3 Meinungsbildungsrelevanz des Internets

Die Meinungsbildungsrelevanz des neuen Mediums Internet nimmt im Verhältnis zu den traditionellen Massenmedien zu, zieht man das Kriterium „Breitenwirkung“ heran, auch wenn das Fernsehen noch dominiert.<sup>67</sup>

66 Vgl. zu den veränderten Bedingungen im Internet aus Sicht traditioneller Wirkungsansätze: Metzger (2009); Jandura/Fahr/Brosius (2013).

67 Vgl. Cornils (2012: 48–49); Hasebrink et al. (2013: 116–117); KEK (2015: 44–62). Dies kann weiterhin eine „Fernsehbezogenheit“ (Müller-Terpitz 2012: 16) der Regulierung

Beobachten lässt sich der Bedeutungsgewinn des Internets am allgemeinen sowie am spezifisch journalistischen und politischen Nutzungszuwachs. Ebenfalls an Bedeutung gewinnt die Nutzung audiovisueller und auditiver Angebote. (1) *Allgemeine Nutzung*: Längsschnittstudien zeigen die rasche Diffusion des Internets in der Bevölkerung, gemessen an der Tagesreichweite, und die steigende Nutzungsdauer des neuen Mediums.<sup>68</sup> (2) *Nachrichtennutzung*: Medienvergleichende Studien belegen mittlerweile eine starke Nutzung von Nachrichten im Internet,<sup>69</sup> auch wenn die traditionellen Massenmedien nach wie vor stärker genutzt werden, an erster Stelle das Fernsehen. (3) *Nutzung für politische Information*: Befragungen zu den Bundestagswahlen zeigen eine wachsende Nutzung des Internets zur politischen Information.<sup>70</sup> (4) *Nutzung audiovisueller und auditiver Angebote*: Audiovisuelle Angebote (TV-Programme, Videoportale, Mediatheken, Video-Streamingdienste usw.) und auditive Angebote (Radioprogramme, Podcasts, Musik-Streamingdienste usw.) haben sich stark ausdifferenziert (vgl. Kap. I.3.1). Im Internet lässt sich

---

begründen. Was das Kriterium „Aktualität“ betrifft, so fehlen hier Befunde für die Gesamtheit der Angebote (vgl. als Überblick: Neuberger/Lobigs 2010: 32–33; vgl. dazu auch KEK 2015: 54).

- 68 Vgl. zur ARD/ZDF-Onlinestudie: Koch/Frees (2017: 434–441). Vgl. zur ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation: Breunig/van Eimeren (2015). Vgl. zur Fortschreibung in Massenkommunikation Trends 2017: Engel/Mai/Müller (2017). Vgl. zur AWA: Schneller (2017: 2–3). Dabei wird über das Internet auch auf Angebote traditioneller Massenmedien zugegriffen (vgl. Breunig/van Eimeren 2015: 513–514; Goldhammer/Scholl 2017: 488–492). Über das Internet findet im Medienvergleich am häufigsten die aktive Informationssuche statt (vgl. Schneller 2017: 13).
- 69 Nach der bevölkerungsrepräsentativen Mediengewichtungsstudie der Landesmedienanstalten (vgl. KANTAR TNS 2017: 17–22) hat die informierende Nutzung gestern und die Einschätzung als wichtigstes Informationsmedium im Fall des Internets von 19 % bzw. 15 % (2009) auf 39 % bzw. 29 % (2017) zugenommen. Bei den 14- bis 29-Jährigen liegt der Anteil bei 63 % bzw. 60 %. Im Medienvergleich behauptet das Fernsehen in der Gesamtbevölkerung seine Spitzenposition (2017: informierende Nutzung gestern: 58 %; wichtigstes Informationsmedium: 34 %); dies gilt aber nicht mehr für die junge Zielgruppe. Vgl. zudem die ARD/ZDF-Studie „Medien und ihr Publikum“: Engel/Rühle (2017: 396–401). Vgl. zur AWA: Schneller (2017: 13–17, 20–22). Vgl. zu den international vergleichenden Ergebnissen des Digital News Survey: Newman/Levy/Nielsen (2015: 9–10, 51); Newman et al. (2016: 9, 85, 2017: 10, 70); Hölig/Hasebrink (2017a: 16–23). Vgl. die Ergebnisse des Pew Research Center für die USA: Mitchell/Holcomb/Weisel (2016: 4–6, 44–49). Vgl. als Überblick: Neuberger/Lobigs (2010: 30–31).
- 70 Vgl. zum ARD/ZDF-Wahlrend: Geese/Zubayr/Gerhard (2005: 613–614); Zubayr/Geese/Gerhard (2009: 637–638); Gscheidle/Gerhard (2013: 558–559). Vgl. außerdem von Pape/Quandt (2010).

eine insgesamt steigende Nutzung in beiden Bereichen feststellen, besonders in den jüngeren Altersgruppen.<sup>71</sup> In diesen sinkt auch sichtlich die Reichweite des Fernsehens.<sup>72</sup> Allerdings überwiegt nach dem Digital News Survey bei der Rezeption von Online-Nachrichten in allen Altersgruppen das Lesen von Texten nach wie vor sehr deutlich gegenüber dem Anschauen von Videos, wobei der Anteil jener, die Videos bevorzugen, relativ konstant ist.<sup>73</sup> Gründe für das Nichtsehen von Nachrichtenvideos sind der schnellere und einfachere Konsum von Texten, das Vermeiden lästiger Werbung und der nicht größere Informationsgehalt von Videos im Vergleich mit Texten.<sup>74</sup> Der hier festgestellte Nutzungszuwachs des Internets führt auch zur Verdrängung traditioneller Massenmedien. Zwar lassen Publikumsbefragungen immer noch komplementäre Gratifikationsprofile im Medienvergleich erkennen. Allerdings wird das Internet bei vielen Gratifikationen zunehmend geschätzt und als überlegen wahrgenommen.<sup>75</sup>

## 2.4 Neuverteilung von Meinungsmacht im Internet

Es kommt nicht nur zu einer Verlagerung von Meinungsmacht ins Internet (nach dem Kriterium „Breitenwirkung“), sondern im Internet auch zu deren Neuverteilung. In den traditionellen Massenmedien wird nur den publizistischen Medienanbietern Meinungsmacht zugeschrieben, weil sie über die zentrale Gatekeeper-Rolle verfügen. Welche Anbieter und Kommunikatoren verfügen im Internet über Macht? Vor der detaillierten Diskussion in Kapitel 4 werden hier zunächst ebenfalls prominente Stellungnahmen aus der Literatur heraus-

---

71 Vgl. Koch/Frees (2016: 430–432); die medienanstalten (2017a: 97–99); Engel/Mai/Müller (2017: 360–366); Kunow (2017: 38, 41); Kupferschmitt (2017: 448–449); Schröter (2017: 464).

72 Vgl. zur AGF Videoforschung: Zubayr/Gerhard (2017: 133).

73 Vgl. Hölig/Hasebrink (2017a: 36–38, 2017b: 114–116). Vgl. zudem mit ähnlichen Befunden: Goldhammer et al. (2017: 8–11); Goldhammer/Scholl (2017: 488–489).

74 Vgl. Hölig/Hasebrink (2017b: 118–120). Textorientierte sind eher an Nachrichten und hier besonders an hard news interessiert, rezipieren häufiger Nachrichten und sind höher gebildet (vgl. Hölig/Hasebrink 2017b: 120–126).

75 Vgl. als Einzelstudien: Mögerle (2009); Rudolph (2014). Vgl. zur ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation: Breunig/Engel (2015: 329–333); Breunig/van Eimeren (2015: 521–524). Vgl. als Überblick: Neuberger/Lobigs (2010: 29–30).

gegriffen, die sich mit der Verteilung von Meinungsmacht im Internet befassen. In der Diskussion lassen sich zwei entgegengesetzte Thesen unterscheiden:

- Von einer *Nivellierung und breiteren Machtverteilung* geht Benkler (2006: 271–272) aus, der die Netzwerköffentlichkeit des Internets optimistisch beurteilt: Einerseits sollen die Folgeprobleme der erweiterten Partizipation im Internet, nämlich Fragmentierung und Informationsflut, andererseits die Machtkonzentration und beschränkte Vielfalt als Folgeprobleme traditioneller Massenmedien überwunden werden können. Garant dafür sollen dezentrale, vielfältige Distributionswege und Filterinstanzen sein, die genügend Offenheit lassen, aber auch dafür sorgen, dass die Öffentlichkeit nicht zerfällt und die Nachrichten- und Diskursqualität gesichert ist. Das Internet biete die Chance, dass nicht mehr nur einige machtvolle Gatekeeper über den Erfolg entscheiden, und es bevorteile nicht mehr ausschließlich Elitvertreter. Auch Castells (2007: 257) und Nye (2011: 175–226) sehen eine Machtverlagerung weg von den traditionellen Massenmedien und vom Staat hin zu einer Dezentralisierung und breiteren Verteilung von Macht.<sup>76</sup>
- Die Gegenthese einer stärkeren *Machtballung* im Internet vertritt Hindman (2009). Er stützt sie auf einen empirischen Vergleich der Publikumsmarktanteile im Internet und in traditionellen Massenmedien in den USA.<sup>77</sup> Nach der Logik des long tail führt die Aufmerksamkeitskonkurrenz im Internet zu einer extremen Ungleichverteilung bei der Nutzung.<sup>78</sup> Ins Licht der Debatte sind in den letzten Jahren zunehmend Intermediäre wie Facebook, Twitter, YouTube und Google gerückt. Nach Garton Ash (2016: 77) schaffen sie „öffentliche Räume in Privatbesitz“, welche die Ausübung von Grundrechten ermöglichen oder beschränken können.<sup>79</sup> Anlass zur Sorge geben

---

76 Dass dies jedoch nicht gleichbedeutend mit einer Verbesserung des Zustands ist, begründet Morozov (2011: 256) damit, dass auch nichtstaatliche Feinde der Demokratie an Macht gewinnen.

77 Die zehn größten Nachrichten- und Medienwebsites erreichten demnach einen Publikumsanteil von 29 %, die Top10 unter den politischen Websites kamen auf 31 %. Entgegen der verbreiteten Annahme ist die Konzentration im Internet damit mindestens ebenso hoch wie in den alten Medien: Radio (7 %), Tageszeitungen (19 %) und Magazine (27 %) kamen auf z.T. deutlich niedrigere Anteile (vgl. Hindman 2009: 90–91). Vgl. dazu die daran angelehnte Konzentrationsberechnung für Deutschland in Kap. II.4.4.

78 Vgl. Anderson (2007).

79 Vgl. Garton Ash (2016: 77–88, 256–260).

nach Garton Ash (2016: 78) die Wertvorstellungen der Betreiber von Intermediären, die private Macht, die sie in einer Vielzahl von Ländern durch die (Fast-)Monopolstellung ihrer Angebote haben, sowie der Konflikt zwischen ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen, d.h. die „Spannung zwischen Profitinteresse und Verantwortungsbewusstsein“<sup>80</sup>.

Die *Grundthese* des vorliegenden Gutachtens orientiert sich an der zweiten These: Meinungsmacht verlagert sich aus dem Bereich der traditionellen publizistisch-professionellen Anbieter in andere Bereiche, die in der Regulierung von Meinungsmacht bislang noch kaum Beachtung gefunden haben.<sup>81</sup> Ins Auge gefasst werden sollten also nicht mehr ausschließlich Rundfunk und Presse sowie ihre crossmedialen Verlängerungen ins Internet. Diese traditionellen Medienunternehmen verlassen tendenziell in einer Art Ausweichbewegung die politische Öffentlichkeit und den Journalismus, da sie nicht mehr als ausreichend ökonomisch lukrativ erscheinen. Intermediäre gelangen zu Meinungsmacht, ohne dies möglicherweise strategisch beabsichtigt zu haben (vgl. Kap. 1.3.2.2).

## 2.5 Meinungsbildung und Vielfalt im Internet

Zentrale Zielgröße des Medienrechts ist die funktionierende individuelle und öffentliche Meinungsbildung, die für die Demokratie notwendig ist. Um sie zu erreichen, wird vor allem die publizistische Vielfalt betont (vgl. Kap. 1.1.3). Wirkt sich das Internet vielfaltssteigernd oder -mindernd aus? Die *optimistische Sicht* besagt, dass im Fall des Internets die Vielfaltsforderung generell als erfüllt angenommen werden kann, weil jeder einen ungehinderten Zugang zur Öffentlichkeit hat und daher alle Anbieter, Kommunikatoren, Themen,

---

80 Eine Bedrohung für die freie Kommunikation bestehe besonders dann, wenn Intermediäre und – nicht nur autoritäre, sondern auch demokratische – Staaten kooperieren (vgl. Garton Ash 2016: 84–88). Hank (2017: 10) sieht eine Machtverlagerung weg von der „Macht der Masse“ zurück zu den „exemplarischen Einzelnen“: Es würden „Mächtige neuen Typs“ erscheinen, und zwar in der Politik (als populistische Führer) als auch in der Ökonomie; die Internetwirtschaft beherrsche eine „kleine Gruppe gigantomanischer Unternehmen [...] mit mehr oder weniger charismatischen Führern an der Spitze“ (Hank 2017: 11).

81 Vgl. KEK (2017: 11, 151–153).

Meinungen und Informationen repräsentiert sind.<sup>82</sup> Dem stellt die *pessimistische Sicht* folgende Argumente entgegen:<sup>83</sup>

- Das Interesse, sich im Internet *politisch zu äußern*, ist unter den Internetnutzern beschränkt.<sup>84</sup> Damit ist die Annahme fraglich, dass die inhaltliche Vielfalt im Internet wesentlich höher ist als in den traditionellen Massenmedien.
- Darüber hinaus gibt es eine starke *Ko-Orientierung zwischen Anbietern*. Sie beobachten einander und übernehmen Inhalte. So greifen Blogs häufig Themen der professionell-journalistischen Anbieter auf. Das Internet erleichtert auch die Beobachtung zwischen den Redaktionen. Sie orientieren sich an Google News, das eine Vielzahl von Nachrichtenangeboten bündelt, und an Leitmedien wie Spiegel Online. Dadurch behalten sie die Nachrichtenlage im Blick und erfahren, was einflussreiche Redaktionen schreiben. Auch dies führt zu einer Angleichung der Inhalte.
- Die Vielfalt wird ebenso in der journalistischen *Recherche* reduziert, weil Redaktionen gleiche Suchhilfen („Googleisierung“ des Journalismus<sup>85</sup>) und ähnliche Quellen (z. B. Wikipedia) präferieren.
- Transparent ist für die Anbieter auch das Verhalten der Nutzer auf ihren Websites. *Publikumsmonitoring* und die Orientierung an „Klickzahlen“ führen zur Anpassung an den Mehrheitsgeschmack, was der Vielfalt ebenfalls abträglich ist.<sup>86</sup>
- Dieser Effekt ist selbstverstärkend, wenn auch die *Nutzer* über Rankings darüber informiert werden, was die meistgelesenen Beiträge sind, und sich davon lenken lassen.
- Ebenfalls vielfaltsmindernd wirkt sich die ökonomische Krise des Journalismus aus.<sup>87</sup> Der Anteil der exklusiv für die eigene Website gestalteten

---

82 Vgl. z. B. Degenhart (2001: 72). Vgl. zur weiteren Darstellung dieser optimistischen Position: Neuberger/Lobigs (2010: 34–35). Eine Inhaltsanalyse der Themenvielfalt ergab, dass es keine erheblichen Unterschiede zwischen traditionellen Massenmedien und Internet gibt. Im Internet sind es besonders die Websites der traditionellen Massenmedien, die zur Erweiterung der Vielfalt beitragen (vgl. Neuberger/Lobigs 2010: 38–39).

83 Vgl. für Literaturbelege zu diesen vielfaltsmindernden Faktoren: Neuberger/Lobigs (2010: 35–39).

84 Vgl. z. B. Emmer/Vowe/Wolling (2011).

85 Vgl. Neuberger/Nuernbergk/Rischke (2009).

86 Vgl. Neuberger/Wendelin (2012: 131–132); Hohlfeld (2016).

87 Vgl. Lobigs (2016). Vgl. zur immer noch sehr geringen Zahlungsbereitschaft der Nutzer für digitale Ausgaben von Tageszeitungen und Zeitschriften (auf Basis der AWA

Beiträge ist deshalb gering, während nach wie vor ein hoher Anteil aus dem traditionellen Muttermedium kostengünstig übernommen und *zweitverwertet* wird. Neue professionell-journalistische Anbieter, die nur im Internet auftreten, gibt es nur in begrenzter Zahl.<sup>88</sup>

Außerdem muss zwischen der – bisher diskutierten – Angebotsvielfalt und der *tatsächlich wahrgenommenen Vielfalt* im Fall des Internets deutlich unterschieden werden. Nur wenn die Angebots- sich auch in Nutzungsvielfalt übersetzt, sind die Nutzer breit informiert und kennen verschiedene Standpunkte.

- Angesichts der *Angebotsfülle* nimmt jeder Nutzer nur einen Bruchteil des gesamten Internets wahr. Ob er zu einem aktuellen Streitthema alle im Internet vertretenen Meinungen aufspürt, ist sehr fraglich.
- Die Möglichkeit im Internet, *aktiv Inhalte zu suchen*, führt zu einer Auswahl (selective exposure), die stärker durch eigene Themen- und Meinungspräferenzen gelenkt ist als in den traditionellen Massenmedien.
- Außerdem überschneiden sich die Präferenzen der Nutzer in hohem Maße, sodass es zur *Konzentration der Aufmerksamkeit* auf wenige Angebote kommt, die entsprechend über hohe Reichweiten verfügen.
- Wenn Nutzer Neues entdecken sollen, dann stehen ihnen *Suchhilfen* bereit. Doch auch Suchmaschinen wie Google präferieren Seiten, die bereits viel vernetzt sind (page rank), und verstärken so die Aufmerksamkeitskonzentration.<sup>89</sup>
- Während in den traditionellen Massenmedien Presse und Rundfunk die Reichweite durch den direkten Kontakt mit dem Angebot zustande kommt, diffundieren im Internet Inhalte, z.B. als retweets, sodass *indirekt und additiv* die Reichweite steigt. Wer die Diffusion von Informationen im Internet als Netzwerk kontrollieren kann, wird zu einer wesentlichen *Machtfrage*.<sup>90</sup>

Insgesamt muss also im Fall des Internets davon ausgegangen werden, dass sich auf der Angebotsseite Faktoren vielfaltsmindernd auswirken und dass wiederum die Angebotsvielfalt nur zum Teil auf der Nutzerseite ausgeschöpft

---

2014–2017): Schneller (2017: 23). Vgl. zu Online-Nachrichten (auf Basis des Digital News Survey 2017): Hölig/Hasebrink (2017a: 47–52).

88 Vgl. Neuberger/Langenhof/Nuernbergk (2014: 39–40); Küng (2015).

89 So führen Google-Treffer zu Nachrichtenthemen vor allem zu den Internetablegern klassischer Medien (vgl. Magin et al. 2015: 509).

90 Vgl. Castells (2009: 42–47); Nahon (2011).



wird. Weiterhin stellt sich die Frage nach der *diskursiven Weiterbearbeitung* des publizierten Inputs (vgl. Kap. 1.1.2 und 1.1.3). Gerade im Internet zeigt sich das Spannungsverhältnis zwischen einem zwar vielfältigen, aber auch quantitativ hohen Input auf der einen Seite sowie einer begrenzten Aufmerksamkeits- und Verarbeitungskapazität auf der anderen Seite, die sich in einer Überforderung der Rezipienten, einer starken Ungleichverteilung der Aufmerksamkeit zwischen den Anbietern und Kommunikatoren sowie einer Fragmentierung der Öffentlichkeit ausdrücken kann.<sup>91</sup> Ohne journalistische Vermittlung, die häufig umgangen wird, ist überdies mit einer geringen Diskursqualität zu rechnen.<sup>92</sup> Hier ist zudem ins Auge zu fassen, wie *publizistische Leistungen* in der Netzwerköffentlichkeit des Internets angepasst werden müssen, um eine gleiche Chancenverteilung zu gewährleisten. Neben der Produktion hochwertiger Angebote als Kernleistung sind Navigations- und Moderationsleistungen stärker zu berücksichtigen (vgl. Kap. 1.3.1). Eher unrealistisch erscheint die Erwartung, dass solche Vermittlungsleistungen auch partizipativ erbracht werden könnten (z. B. durch einen citizen journalism).<sup>93</sup>

---

91 Vgl. dazu die Argumentation in Neuberger/Lobigs (2010: 39–40).

92 Dies gilt mangels redaktioneller Kapazität aber auch für journalistische Angebote im Internet (vgl. z. B. Jakobs 2014; Rußmann 2015). Schweiger (2017) nennt eine Reihe von Faktoren, welche die Diskursqualität beeinträchtigen: Das Fehlen sozio-emotionaler Hinweise, Anonymität und eine fehlende Sanktionsdrohung führen zu Enthemmung und einer Wahrnehmung, die primär über die Gruppenidentität gelenkt ist. Durch selektive Zuwendung kommt es zu Homophilie, Meinungsverstärkung und Polarisierung statt zu einer diskursiven Annäherung der Positionen. Darüber hinaus sind Techniken der strategischen Kommunikation bei politischen Akteuren in Rechnung zu stellen, deren Wirkungskraft nicht mehr journalistisch abgeschwächt wird. Sie werden durch Algorithmisierung weiter verstärkt (z. B. durch social bots) (vgl. Kap. 1.3.1).

93 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 40–48); Engesser (2013); Neuberger (2017c: 106–109).

## 3 Meinungsmacht von Anbietern im Internet

### 3.1 Kriterien für die Messung von Meinungsmacht im Internet

In diesem Kapitel werden zunächst die Kriterien für die Bestimmung von Meinungsmacht eingeführt und für das Internet operationalisiert, bevor sie auf Angebotstypen übertragen werden. Soweit verfügbar, müssen empirische Wirkungsstudien herangezogen werden, um die Indikatoren für Meinungsmacht empirisch abzusichern, wobei die Befunde möglichst eindeutig sein sollten.<sup>94</sup> Die Kriterien sollen soweit geschärft werden, dass sie geeignet sind, einen – am potenziellen Meinungseinfluss des Fernsehens bemessenen – relativen Einfluss typenspezifisch und auch im konkreten Einzelfall zuzuweisen.

#### Angebotsmerkmale

1) *Angebotsform*: Die Angebotsform wird weitgehend durch das technische Einzelmedium bestimmt, welches Gestaltungsspielräume eröffnet und beschränkt.

- *Zeitliche Struktur (Linearität)*: Die gemeinsame Zuwendung des Publikums zu einem fixen, durch das Programmraaster festgelegten Sendezeitpunkt (Linearität) ist Bestandteil der einfachgesetzlichen Definition des Rundfunks in § 2 Abs. 1 Satz 1 RStV. Bei diesem Kriterium ist nicht eindeutig zu erkennen, welche Wirkungsbefunde es stützen sollen. Es wäre zu erläutern, weshalb eine zeitlich parallele Rezeption eine größere Wirkung besitzen soll als eine zeitlich gestreute Rezeption.<sup>95</sup> Zeitliche (und räumliche) Disponibilität tragen vielmehr tendenziell zu einer Erhöhung der Reichweite

94 Dafür ist es wichtig, die Bandbreite möglicher Wirkungen auf der Mikroebene (individuelle Meinungsbildung) und Makroebene (öffentliche Meinungsbildung) im Blick zu haben. Eine solche Synopse kann an dieser Stelle zwar nicht geleistet werden, dennoch wird auf empirische Ergebnisse verwiesen.

95 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 21); Dörr (2015: 29–30).

bei.<sup>96</sup> Die Stärke der Linearität ist die zeitgleiche Fokussierung der Aufmerksamkeit auf dieselben Themen und die Synchronisation der öffentlichen Meinungsbildung. Nutzungsverläufe z. B. von YouTube-Videos zeigen allerdings, dass auch bei frei gewählten Rezeptionszeitpunkten die „Halbwertszeit“ von Nachrichten- und Politikvideos wesentlich kürzer ist als jene von Musikvideos.<sup>97</sup> D. h., dass zumindest bei den für die Meinungsbildung relevanten aktuellen Videos die Nutzung zeitlich nicht breit streut.

- *Kommunikationsrichtung (Asymmetrie)*: Nach Held (2008: 75) ist das zentrale Rundfunkkriterium das strukturelle Ungleichgewicht zwischen Kommunikator und Rezipient, die „sich den einseitig gesetzten Bedingungen zu unterwerfen“ haben, was über zeitliche Vorgaben hinausreicht: In der Massenkommunikation verliere der Kommunikator „strukturell bedingt die Möglichkeit, auf den einzelnen Rezipienten individuell einzugehen und seine speziellen Interessen zu berücksichtigen, und der Rezipient verliert die Möglichkeit, seine Interessen zur Geltung zu bringen.“ (Held 2008: 75) Anbieter üben demnach Macht über ihr Publikum aus, weil sie einseitig und standardisiert mit einem Massenpublikum kommunizieren.<sup>98</sup> Dieses asymmetrische Verhältnis kann im Internet durch Partizipations-, Interaktions- und Selektionsmöglichkeiten des Publikums abgemildert werden (vgl. Kap. I.2.1). Allerdings ergibt sich aus der algorithmischen Möglichkeit, individuell auf jeden Nutzer einzugehen, ein neues Machtpotenzial, weil dies zur Optimierung von Wirkungsbedingungen beitragen kann.
- *Wahrnehmungskanal und Gestaltung (Suggestivkraft)*: Da das Kriterium „Suggestivkraft“ audiovisueller Angebote zentrale verfassungsrechtliche Bedeutung hat, stellt sich hier die Frage nach den spezifischen Wirkungen von Einzelmedien. In der Literatur ist immer wieder bezweifelt worden, dass dem Fernsehen ein deutlich höheres Wirkungspotenzial als anderen Medien zugeschrieben werden kann.<sup>99</sup> Die Kombination aus Bewegtbild

---

96 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 24).

97 Vgl. Keyling (2017: 134-137).

98 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 21–22). Algorithmen ermöglichen die massenhafte Individualisierung von Angeboten; daraus ergibt sich ein neues Potenzial für Meinungsmacht.

99 Vgl. zur Definition und Kritik dieses Kriteriums: Neuberger (2010); Neuberger/Lobigs (2010: 19–20); Cornils (2012: 35–36). In einem aktuellen Forschungsüberblick vergleicht Schönbach (2016: 90–95) die Persuasionsmöglichkeiten verschiedener Kanäle. Dabei setzt er sich auch kritisch mit der These der persuasiven Überlegenheit des Fern-

und Ton besitzt nicht pauschal ein bestimmtes Wirkungspotenzial, sondern dieses hängt vom spezifischen Einsatz der visuellen und auditiven Darstellungsmöglichkeiten ab. So lässt sich belegen, dass sich Umfang und Art der visuellen Darstellung politischer Kandidaten im Fernsehen während eines Wahlkampfes auf ihre Bewertung<sup>100</sup> und Unterstützung auswirken.<sup>101</sup> Die Bandbreite der audiovisuellen Angebote ist bereits im Falle des Fern-

---

sehens auseinander: Das linear sendende „Push“-Medium Fernsehen dränge sich dem Zuschauer auf und löse dadurch Abwehrreaktionen (Reaktanz) aus, die seine Wirksamkeit verringern. Auch der „Trap“-Effekt sei zweifelhaft, nämlich die Annahme, dass eher Uninteressierte und Unreflektierte dem Fernsehen „in die Falle gingen“. Was speziell die angebliche Suggestivkraft des Fernsehens betrifft, d.h. unterschwellige (subliminale) Wirkungen, so haben sich diese etwa in der Werbewirkungsforschung nicht erhärten lassen (vgl. Zurstiege 2007: 183). Schönbach (2016: 83–84) resümiert die Befunde: Es ginge nicht um unbewusste, sondern unaufmerksame Wahrnehmung; flüchtige Reize aktivierten nur bestehende Bedürfnisse; und: „Sobald es wirklich um etwas geht, also bei ‚High-involvement‘-Entscheidungen [...], richtet subliminale Wirkung nichts aus [...].“ (Schönbach 2016: 84) Befunde zur politischen TV-Berichterstattung relativieren ebenfalls die Wirkungskraft: Maurer (2009) hat experimentell den Einfluss verbal-auditiver (Fernsehversion), auditiver (Hörfunkversion) und visueller (Nur-Bewegtbild-Version) Informationen auf die Bildung des Urteils über Politiker in einer Fernsehdiskussion untersucht. Seine Ergebnisse widersprechen der Annahme einer suggestiven Kraft der Bilder und ihrer Überlegenheit bei der Urteilsbildung. Ältere experimentelle Studien aus den sechziger und siebziger Jahren seien „erheblich überinterpretiert“ (Maurer 2009: 212) worden. Nur zu Beginn der Sendung sei die Personenwahrnehmung visuell dominant: „Sobald die verbalen Zusammenhänge erkennbar werden – hier nach etwa 30 Sekunden – wechseln die Zuschauer aber in den verbalen Modus. Grundlage der spontanen Eindrücke ist von nun an überwiegend der verbal vermittelte Kommunikationsinhalt. [...] Die Relevanz verbaler Informationen ist für die längerfristigen Urteile der Zuschauer über Personen im Fernsehen deutlich größer als die Relevanz visueller Informationen.“ (Maurer 2009: 212; H.i.O.) Vgl. zu visuellen Effekten auch Kepplinger (2009b, 2010); Geise/Lobinger (2013). Vgl. die weiteren Literaturhinweise bei: Neuberger/Lobigs (2010: 20).

100 Kepplinger (2010: 28) kommt bei der Analyse der Darstellung der Spitzenkandidaten in den Fernsehnachrichten in den Bundestagswahlkämpfen von 1990 bis 2009 zum Ergebnis: „Die Wahrnehmung der visuellen Informationen erklärt durchschnittlich etwa 17 Prozent des Gesamteindrucks, den die Spitzenkandidaten anhand der Fernsehnachrichten vermittelten. Die visuellen Informationen der Fernsehnachrichten besitzen damit einen erheblichen Einfluss auf die Vorstellungen, die die Zuschauer von den Spitzenkandidaten gewinnen. [...] Die Vermutung, dass der Einfluss visueller Informationen auf den Gesamteindruck im Laufe der Zeit zugenommen hat, trifft jedoch nicht zu. Ihr Einfluss ist vielmehr trotz der zunehmenden Menge visueller Informationen weitgehend konstant geblieben.“

101 Vgl. z.B. Grabe/Bucy (2011).

sehens groß, und sie wächst im Internet. Ein kurzes Begleitvideo zu einem sachlichen Nachrichtentext hat vermutlich völlig andere Wirkungen als ein abendfüllender Spielfilm. Zunächst müssen die audiovisuellen Angebote im Internet typisiert werden.<sup>102</sup> Der Web-TV-Monitor 2017 unterscheidet folgende Typen von Onlinevideo-Angeboten, und zwar primär nach dem Anbieter: Online-Only Web-TV-Sender (27% der Angebote), Submarke TV (22%), Submarke Print (26%),<sup>103</sup> Submarke Radio (4%), Mediathek/Video-center (5%), Corporate TV (8%),<sup>104</sup> Kommunikationsportal (1%), nicht-kommerzielle Web-TV-Sender (8%) und Video-Sharing/Social Media (1%; n=677; ohne YouTube-Kanäle). Im Jahr 2017 ließen sich nach diesen Kriterien 425 reine Web-TV-Angebote (ohne zusätzliche Verbreitung auf YouTube), 252 Web-TV-Angebote mit zusätzlicher Verbreitung auf YouTube sowie 12.048 reine YouTube-Angebote (mit mindestens 500 Abonnenten) ermitteln.<sup>105</sup> Neben der Herkunft sind weitere relevante Differenzen die lineare (programmliche) oder nichtlineare (on demand) Verbreitung, das Bereitstellen eigenproduzierter oder die Aggregation fremdproduzierter Videoinhalte (Streamingdienste,<sup>106</sup> Videoportale<sup>107</sup>), die Verbreitung alleine über das Internet oder zusätzlich zur Ausstrahlung in Fernsehen und Hörfunk (Mediathek<sup>108</sup>), die Verbreitung auf publizistischen Websites oder auf Intermediär-Plattformen wie YouTube und Facebook,<sup>109</sup> die spezielle

---

102 Vgl. Gerhards/Pagel (2009); Hasebrink (2013). Abgrenzungsprobleme audiovisueller Angebote gibt es in den Bereichen virtual reality, augmented reality und live gaming (vgl. Dorn 2017; Kühl 2017). Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass durch Live-Streaming-Funktionen, z. B. bei Facebook oder Periscope, mit Hilfe des Smartphones nicht nur Journalisten (vgl. Degen/Köhler/Spiller 2017), sondern auch jeder vor Ort zum Sender werden kann und zumindest kurzzeitig Videos mit hohem Nachrichtenwert und hoher Meinungsrelevanz, etwa über überraschende Negativereignisse, verbreiten kann (vgl. z. B. Pfeifer 2017).

103 Vgl. z. B. Walter (2010).

104 Vgl. z. B. Bürgi (2009).

105 Vgl. Goldhammer/Gugel (2017: 4, 6, 9). Berücksichtigt wurden Angebote u. a. dann, wenn sie aktiv waren, ihre Verbreitung IP-basiert war, sie sich an ein deutschsprachiges Publikum richteten, das Bereitstellen von Videoinhalten ihr zentraler Zweck war oder diese eine eigene Kategorie innerhalb eines größeren Angebots bildeten.

106 Vgl. Puffer (2015).

107 Vgl. Rudolph (2014: 55–81).

108 Vgl. zu den Mediatheken der Fernsehsender: Wagner/Trebbe (2016).

109 Vgl. Pagel/Jürgens (2010); Rudolph (2014); Kalogeropoulos/Cherubini/Newman (2016: 12–18); Zabel/Pagel (2016); Goldhammer/Gugel (2017); Keyling (2017). Auf solchen

Aufbereitung oder Produktion für (mobile) Empfangsgeräte,<sup>110</sup> die unterschiedliche Verweildauer im Angebot sowie die Möglichkeiten der Publikumbeteiligung. So kann das Publikum audiovisuelle Angebote synchron oder asynchron im social tv oder auf dem second screen in partizipativen Textangeboten kommentierend begleiten.<sup>111</sup> Diese Vielfalt audiovisueller und auditiver Angebote führt zu differierenden Nutzungs- und Wirkungspotenzialen. Während die Nutzung der verschiedenen Typen empirisch gründlich erfasst wird,<sup>112</sup> sind Befunde zu Wirkungen nur sehr begrenzt verfügbar.<sup>113</sup>

2) *Angebotsinhalt*: Hier wird vorgeschlagen, nicht mehr nur Einzelmedien, d.h. die Angebotsform im Hinblick auf ihre Meinungsmacht einzuschätzen, sondern stärker den Angebotsinhalt einzubeziehen. Dies erschwert die Aufgabe, weil innerhalb von Medien differenzierte Einschätzungen vorgenommen werden müssen; es wird aber der Heterogenität des Internets eher gerecht.<sup>114</sup>

- *Zeitliche Struktur (Aktualität)*: Im Unterschied zum Kriterium „Linearität“ geht es im Fall des verfassungsrechtlichen Rundfunkkriteriums „Aktualität“ nicht um die Darbietungsweise, sondern um die zeitliche Differenz zwischen Ereignis und Berichterstattung.<sup>115</sup> Der kommunikationswissenschaftliche Begriff ist breiter und schließt auch die publizistische Relevanz mit

---

Plattformen bilden sich eigenständige Präsentationsweisen heraus, z. B. ein spontaner, emotionaler und persönlich gefärbter YouTube-Stil, der sich auch bei professionell-publizistischen Anbietern in diesem Kontext findet (vgl. Kalogeropoulos/Cherubini/Newman 2016: 14–18). Auch traditionelle Formate passen sich den neuen Bedingungen an. Vgl. etwa zur Weiterentwicklung der Fernseh- zur Netzserie: Müller-Sievers (2015).

110 Vgl. z. B. Waßink/Kretzschmar (2017).

111 Vgl. Buschow/Schneider (2015); Goldhammer et al. (2015); König/König (2016, 2017). Merten (2017) zeigt, dass im Fall des „Tatorts“ die begleitende Twitter-Nutzung die Sendungsbewertung negativ beeinflusst.

112 Vgl. für audiovisuelle Angebote: Egger/van Eimeren (2016); BVDW (2017); die Medienanstalten (2017a: 97–102); Engel/Mai/Müller (2017); Kunow (2017); Kupferschmitt (2017). Vgl. für auditive Angebote: die Medienanstalten (2017a: 143–149); Schröter (2017).

113 Vgl. Müller-Terpitz (2012: 20–21). Dafür sind experimentelle Studien erforderlich, in denen diese Angebotstypen systematisch variiert werden. Ein Beispiel ist ein Experiment von Krämer et al. (2017), die getestet haben, wie sich der Kontext eines Online-Videos (unbekannt, YouTube) sowie die Zahl der angegebenen Nutzungsvorgänge (niedrig, hoch) auf positive Einstellungen gegenüber stigmatisierten Gruppen auswirkt; es zeigte sich kein signifikanter Effekt.

114 Vgl. Neuberger (2016: 75–76).

115 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 22).

ein.<sup>116</sup> Geschwindigkeit und Exklusivität sind Wettbewerbsvorteile, wobei das Internet die Weiterverbreitung beschleunigen kann und die Echtzeitberichterstattung vereinfacht.

- *Publizistische Relevanz*: Der Begriff „publizistisch“ wird hier auf das Erbringen von Vermittlungsleistungen in der öffentlichen Kommunikation bezogen. Solche Leistungen werden traditionell für ein Massenpublikum erbracht und orientieren sich nicht nur an der Publikumsnachfrage, sondern auch an gesellschaftlichen Erwartungen (public value).<sup>117</sup> Publizistische Leistungen steigern i. d. R. die Attraktivität eines Angebots aus Sicht der Nutzer, was sich sowohl auf die Reichweite als auch das Vertrauen positiv auswirkt. Bislang hat sich das Medienrecht auf solche publizistisch relevanten Angebote beschränkt. Dabei ging man davon aus, dass bestimmte Einzelmedien im Wesentlichen publizistisch relevante Angebote umfassen. Dies gilt im Fall des Internets nicht mehr; dort ist ein erheblicher Teil dem Bereich der lebensweltlichen (Alltags-)Kommunikation und der strategischen Kommunikation zuzurechnen, mit der partikulare Interessen verfolgt werden.<sup>118</sup> Diese unterschiedlichen Arten der Kommunikation vermischen sich nicht nur im Internet als Hybridmedium, sondern auch in Hybridangeboten wie Facebook und Google. Näher bestimmen lassen sich publizistisch relevante Angebote über Genres, Leistungen, Normen, Rollenverständnis und Anbieterstatus. (1) *Genres*: Journalismus,<sup>119</sup> Bildung, Beratung und Unterhaltung sind publizistische Genres. Sie können nach ihrer Meinungsbildungsrelevanz für die politische Öffentlichkeit abgestuft werden, wobei dem Journalismus die höchste Relevanz zugemessen werden kann; es folgen Bildung und Beratung sowie Unterhaltung.<sup>120</sup> Innerhalb des

---

116 Vgl. Merten (1973).

117 Vgl. zu massenmedialen Vermittlungsleistungen: Jarren (2008). Vgl. zur publizistischen Relevanz aus Sicht des verfassungsrechtlichen und einfachgesetzlichen Rundfunkbegriffs: Dörr (2015). Vgl. zur näheren Bestimmung und Relevanzeinstufung dieser Genres: Lauf (2009: 124); Neuberger/Lobigs (2010: 22–24, 52–53); Neuberger (2011: 48–53). Vgl. zum professionellen Journalismus: Meier (2013).

118 Vgl. Schulz/Dreyer/Hagemeier (2011: 35–39).

119 Den Journalismus, besonders den Nachrichtenjournalismus, charakterisiert ein weites Themenspektrum (Universalität). Viele Angebote im Internet sind hingegen auf ein enges Thema spezialisiert (vgl. die Medienanstalten 2016a: 25; Schneller 2017: 14–15).

120 Die ALM-Programmforschung differenziert ebenfalls zwischen „Fernsehpublizistik“ sowie fiktionaler Unterhaltung (Spielhandlung) und nonfiktionaler Unterhaltung (Shows und Spiele). Die Fernsehpublizistik wird weiter aufgefächert in kontroverse

Unterhaltungsgenres, näher charakterisiert u. a. durch Wirklichkeitsflucht (Eskapismus) und Zerstreuung, muss differenziert werden: Unterhaltungsangebote gewinnen an publizistischer Relevanz, wenn Information als Nebeneffekt der Unterhaltung vermittelt wird. Dies kann durch die Vermischung von Information und Unterhaltung (soft news, Boulevardjournalismus, satirische Nachrichten) geschehen,<sup>121</sup> worin keineswegs nur eine Beeinträchtigung der Informationsleistung gesehen werden darf.<sup>122</sup> Weitere Verbindungen ergeben sich durch „versehentliche“ Informationsnutzung im (zeitlichen und räumlichen) Umfeld von Unterhaltungsangeboten<sup>123</sup> und dadurch, dass Unterhaltungsangebote das Interesse an zusätzlichen Informationen wecken.<sup>124</sup> Zwischen Information und Unterhaltung hat sich mit Reality-TV außerdem eine Mischzone gebildet.<sup>125</sup> Trotz dieser Hinweise darauf, dass auch Unterhaltung nicht stets von nachrangiger publizistischer Relevanz ist,<sup>126</sup> erscheint eine Abstufung gleichwohl zielführend. (2) *Leistungen*: Was publizistische Leistungen betrifft,<sup>127</sup> so sind neben der Produktion von Inhalten als weitere Vermittlungsleistungen das Ermöglichen der Teilhabe an öffentlicher Kommunikation (Moderation) und Suchhilfen (Navigation) zu berücksichtigen (vgl. Kap. I.3.2.2). Die Produktion von Inhalten und die Entscheidung über ihre Publikation eröffnen mehr Meinungsmacht als das Ermöglichen der Inhalteproduktion durch Dritte und die Orientierung über das bereits Publierte. (3) *Normen*: Journalistische Normen wie Vielfalt, Objektivität, Transparenz, Sachlichkeit, Trennung von redaktionellem Teil und Werbung sowie Trennung von Nachricht und

---

Themen (Information/Meinungsbildung), Ratgeberthemen (Information und Beratung) sowie Human-Touch- und Sportthemen (Information und Unterhaltung) (vgl. Trebbe/Beier 2017: 26–27).

121 Vgl. Reinemann et al. (2012).

122 Vgl. zur Wirkung boulevardjournalistischer Politikvermittlung: Friedrich/Jandura (2012). Vgl. zum Erreichen politisch Desinteressierter mit Hilfe von soft news: Baum (2011). Vgl. zur Wirkung satirischer TV-Nachrichtensendungen: Brewer/Young/Morreale (2013); Balmas (2014); Xenos (2015).

123 Vgl. Marcinkowski (2010).

124 Vgl. z. B. Bartsch/Schneider (2014).

125 Vgl. Trebbe/Beier (2017: 28–29).

126 Vgl. Cornils (2012: 58). KEK (2015: 510) stellt unter Verweis auf die Unterscheidung zwischen Information und Unterhaltung fest, dass inhaltliche Kriterien lediglich bei der „Be- oder Entkräftigung eines Vermutungstatbestands“ herangezogen werden sollten.

127 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 53–56).



Meinung sollten akzeptiert werden. (4) *Rollenverständnis*: Schließlich kann „publizistisch“ auch über das Rollenverständnis operationalisiert werden; darin sollte eine Gesellschafts- und Publikumsorientierung zum Ausdruck kommen.<sup>128</sup> (5) *Anbieterstatus*: Neben professionell-publizistischen Anbietern sind im Internet partizipative (z. B. citizen journalism) und algorithmisch gesteuerte Anwendungen zu finden, die ebenfalls publizistische Leistungen erbringen können. Hybridangebote verbinden professionelle, partizipative und algorithmische Elemente.<sup>129</sup> Algorithmen unterstützen im Journalismus (computational journalism) die Recherche, Verifizierung, Datenauswertung, Präsentation, Distribution und Publikumsbeobachtung.<sup>130</sup> Auch in sozialen Medien und Suchmaschinen beeinflussen Algorithmen den Zugang, die Nutzung und Produktion von Angeboten.<sup>131</sup>

- *Politische Relevanz (Thema)*: Wie oben ausgeführt, steht die politische Öffentlichkeit im Zentrum der Frage nach der Macht und der rechtlichen Begrenzung von Meinungsmacht (vgl. Kap. I.1.1 und Kap. I.1.2). Daher werden hier Themen abgestuft nach der politischen Relevanz,<sup>132</sup> nach der Relevanz für andere Teilsysteme und nach ihrer lebensweltlichen Relevanz.<sup>133</sup> Eine ähnliche Einteilung verwendet die ALM-Programmforschung im „Schichtenmodell der Fernsehpublizistik“ (Trebbe/Beier 2017: 47). Als „politische Publizistik im weiten Sinn“ gelten Politik, gesellschaftlich relevante Wirtschaftsthemen und gesellschaftliche Kontroversen. Es folgen Sachthemen,

---

128 Vgl. z. B. Weischenberg/Malik/Scholl (2006: 97–119); Hanitzsch/Seethaler (2009).

129 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 53); Neuberger (2017c: 104–105).

130 Vgl. Neuberger/Nuernbergk (2015); Dörr (2016).

131 Vgl. zur Frage, welche Risiken algorithmische Selektion besitzt, sowie zu Regulierungsoptionen: Saurwein/Just/Latzer (2015).

132 Vgl. Hasebrink/Schulz/Held (2009: 9); Neuberger/Lobigs (2010: 22–24). In ihrer Definition politischer Relevanz folgen Reinemann et al. (2012: 233) einer Studie von Bruns/Marcinkowski (1997): „[W]e define degree of political relevance as indicating the extent to which the content of a news item deals with norms, goals, interests, and activities related to the preparation, assertion, and implementation of authoritative, generally binding decisions about societal conflicts.“ Vgl. zur Abgrenzung auch: Schwer/Brosius (2008).

133 Auch in nicht-politischen, lebensweltlichen Kontexten lassen sich in sozialen Medien politische Persuasionseffekte beobachten (vgl. Diehl/Weeks/Gil de Zúñiga 2016). Außerdem tragen unpolitische Online-Gruppen dazu bei, dass Nutzer mit anderen Meinungen in Berührung kommen (vgl. Wojcieszak/Mutz 2009). Ähnlich wie im Fall der Unterhaltung lässt sich also auch hier eine inhaltliche Unterscheidung nicht eindeutig begründen.

Ratgeberthemen sowie Human-Touch- und Sportthemen.<sup>134</sup> Themen besitzen eine Affinität zu Information (hard news) und Unterhaltung (soft news), wobei politische Themen (neben Wirtschaftsthemen) den Kern der hard news bilden.<sup>135</sup>

- *Techniken der strategischen Kommunikation (Persuasion)*: Hier wird vorgeschlagen, klar zwischen publizistischer und politischer Relevanz zu unterscheiden. Eine Besonderheit des Internets besteht nämlich darin, dass nicht-publizistische Akteure, die keine Vermittlungsleistungen erbringen (wollen), dennoch über erhebliche Meinungsmacht in der politischen Öffentlichkeit verfügen können. In der strategischen Kommunikation, die partikulare Interessen im politischen Kontext durchsetzen will, sollen mit Hilfe von Techniken persuasiver Kommunikation Reichweite und Wirkung gesteigert werden. Nicht-publizistische Anbieter können sie im Internet unter Umgehung des professionellen Journalismus (Disintermediation) einsetzen und damit direkt auf das Publikum einwirken. Weitgehend ungehemmt durch die Bindung an professionelle und rechtliche Normen, können sie sich einer Vielzahl solcher Techniken bedienen, wobei besonders jene problematisch sind, deren Einsatz intransparent ist, die auf eine Täuschung des Publikums über ihren Wahrheitsgehalt und ihre Herkunft angelegt sind oder die in anderer Weise deutlich vom Ideal eines deliberativen Diskurses abweichen, d. h., das Funktionieren der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung erheblich beeinträchtigen. Van Aelst et al. (2017: 14–16) sehen in ihrem Forschungsüberblick einen Anstieg an tendenziösen Falschinformationen und Halbwahrheiten im Internet. Das Spektrum der Persuasionstechniken hat sich im Internet deutlich erweitert.<sup>136</sup> Zu diesen Techniken zählen falsche Nachrichten (fake news),<sup>137</sup>

---

134 Vgl. Trebbe/Beier (2017: 47). Zusätzlich wird die „Formatstruktur der Fernsehpublizistik“ (Trebbe/Beier 2017: 46) berücksichtigt, wobei nach der Relevanz für die Meinungsbildung differenziert wird (vgl. Trebbe/Beier 2017: 47).

135 Vgl. Reinemann et al. (2012).

136 Der Bericht „Freedom on the net 2017“ von Freedom House (2017) unterscheidet eine Vielzahl solcher Techniken und beschreibt ihren Einsatz in 65 Ländern. Vgl. zur rechtlichen Bewertung in Deutschland: Paal/Hennemann (2017).

137 Vgl. zum US-Präsidentschaftswahlkampf 2016: Barthel/Mitchell/Holcomb (2016); Silverman (2016); Allcott/Gentzkow (2017). Vgl. zur Verbreitung von fake news in Deutschland: forsa (2017a: 2); Schmehl (2017).

falsche Geschichten (strategic narratives),<sup>138</sup> gefälschte Videos,<sup>139</sup> Verschwörungstheorien,<sup>140</sup> Halbwahrheiten (factitious informational blends),<sup>141</sup> die Angabe einer falschen Herkunft (false flags, cloaked websites<sup>142</sup>), mit Falschinformationen durchgesetzte Enthüllungen (tainted leaks),<sup>143</sup> Enthüllungen, welche die Meinungsbildung gezielt in eine bestimmte Richtung lenken sollen,<sup>144</sup> Hasskommentare gegen Nutzer und Journalisten,<sup>145</sup> Hackerangriffe<sup>146</sup> sowie die massenhafte, algorithmisch gelenkte Verbreitung (social bots) von Falschinformationen und Informationen mit falscher Herkunftsangabe, die auch dazu dienen können, eine falsche Meinungsverteilung vorzuspiegeln (astroturfing<sup>147</sup>) oder Personen zu denunzieren.<sup>148</sup> Diesen Persuasionstechniken ist auch die massive Kritik an politischen Institutionen zuzuordnen, soweit sie unberechtigt ist und darauf abzielt, das Vertrauen in sie zu mindern (z. B. in der „Lügenpresse“-Kritik). Es ist umstritten, inwieweit durch das massenhafte Sammeln und Analysieren persönlicher Daten (big data) die individuelle Berechenbarkeit und Steuerbarkeit menschlichen Verhaltens bereits gesteigert werden kann (micro targeting, dark ads), um z. B. das Wahl- oder Konsumverhalten zu

---

138 Vgl. Khaldarova/Pantti (2016).

139 Vgl. Kittlitz (2017).

140 Vgl. z. B. Zubiaga et al. (2016). Definiert werden Verschwörungstheorien als spekulative oder falsche Behauptungen über ein geheimes Handeln von Eliten, aus dem erheblicher Schaden für andere resultiert (vgl. z. B. Sunstein/Vermeule 2009; Aupers 2012; Brotherton 2013). Vgl. zur (hohen) Akzeptanz von Verschwörungstheorien in der Bevölkerung: Allcott/Gentzkow (2017: 36); Schultz et al. (2017: 256).

141 Vgl. Rojecki/Meraz (2016).

142 Vgl. Farkas/Schou/Neumayer (2017). Tendenzen zur Verschleierung der Herkunft finden sich auch in der auf ökonomische Ziel ausgerichteten strategischen Kommunikation (native advertising, corporate publishing, content marketing) (vgl. z. B. Frühbrodt 2017).

143 Vgl. Greenberg (2017); Hulcoop et al. (2017).

144 Vgl. z. B. Beuth et al. (2017).

145 Vgl. z. B. forsa (2017b); Preuß/Tetzlaff/Zick (2017).

146 Vgl. z. B. Diehl/Reinbold (2017).

147 Vgl. Keller et al. (2017).

148 Vgl. Ferrara et al. (2016); Guilbeault/Woolley (2016); Hegelich (2016); Kind et al. (2017); PwC (2017). Daneben gibt es auch sinnvolle Anwendungen von bots, z. B. im Journalismus. Lokot/Diakopoulos (2016: 691–692) unterscheiden sechs Leistungen von news bots auf Twitter (analyzing/processing, augmenting, curating/agggregating, generating, reacting/responding, rebroadcasting/responding).

beeinflussen.<sup>149</sup> Es bestehen aber ganz erhebliche Sorgen, was den Einsatz von Überwachungstechniken und die Verwendung von big data durch Staaten und Unternehmen betrifft.<sup>150</sup> Ebenfalls der strategischen Kommunikation lässt sich die Fähigkeit zur Mobilisierung zuordnen. Castells (2007: 248–252) erwartet durch die breite Beteiligung im Internet („mass self-communication“) das Entstehen sozialer Bewegungen, die eine Gegenmacht zu Macheliten bilden können. Die volatile Macht mobilisierter Kollektive, die sich kurzzeitig zu Massenaktionen zusammenfinden (Proteste, „shitstorms“ usw.), ist aber besonders schwer messbar, und auch Verantwortung lässt sich in solchen Fällen kaum zuweisen.<sup>151</sup> Bei den hier skizzierten Techniken stellt sich die Frage nach der Grenze zwischen dem legitimen und illegitimen Einsatz sowie die Frage nach der empirischen Nachweisbarkeit ihrer Fähigkeit, Meinungsmacht zu erringen; zumeist steht dieser noch aus. Sie haben besonders im Rahmen von Wahlkämpfen in demokratischen Ländern, vor allem während des US-Präsidentenwahlkampfes 2016, Aufmerksamkeit gewonnen und werden verdächtigt, Wahlergebnisse beeinflusst zu haben.<sup>152</sup> Die Indizien deuten auf russische Interventionen in den Wahlkampf hin.<sup>153</sup> Auch im Fall der Bundestagswahl 2017 fanden sich Hinweise für ihren Einsatz, besonders für social bots.<sup>154</sup> Desinformationskampagnen gehen etwa vom internationalen Rundfunk- und Internetnetzwerk RT (früher: Russia Today) aus, das der russische Staat finan-

---

149 Vgl. z. B. Dachwitz (2017); Papakyriakopoulos et al. (2017). Hank (2017: 184) stellt fest, dass bereits ein „Erfahrungs- und Freiheitsverlust durch den Glauben an das Matching des perfekten Algorithmus“ eintreten kann, es also gar nicht nötig ist, dass dieser auch tatsächlich wirksam ist (vgl. Hank 2017: 155–160). Vgl. zum polizeilichen Einsatz von big data: Brayne (2017).

150 Vgl. z. B. Assheuer (2017).

151 Vgl. Pörksen/Detel (2012); Neuberger (2016: 75, 2017d). Vgl. zur Messung der Macht von Protesten in sozialen Medien: Freelon/McIlwain/Clark (2016). Hier fehlt das Merkmal der Kontinuität von Meinungsmacht.

152 Vgl. Guilbeault/Woolley (2016); Stieglitz et al. (2017). Vgl. zur Kritik der These, dass Intermediäre wie Facebook einen wahlentscheidenden Einfluss auf den Ausgang der US-Präsidentenwahl 2016 gehabt haben: Hampton/Hargittai (2016); Allcott/Gentzkow (2017).

153 Vgl. z. B. Confessore/Wakabayashi, (2017); O’Sullivan/Byers (2017); Shane (2017).

154 Vgl. Brachten et al. (2017); Kramliczek/Kühne/Zierer (2017); Lucas (2017); Neudert/Kollanyi/Howard (2017). Vgl. zur Brexit-Abstimmung in Großbritannien (2016): Howard/Kollanyi (2016).

ziert.<sup>155</sup> Viele der im Internet angewandten Techniken sind aus der Propaganda bekannt, die nach Arnold (2003) ideologisch von einer „universalistischen Wirklichkeitskonstruktion mit einem ausschließlichen Wahrheitsanspruch“<sup>156</sup> ausgeht. Auch im Umfeld des Populismus ist mit solchen Techniken zu rechnen.<sup>157</sup> Besonders in echo chambers, in denen Gleichgesinnte unter sich bleiben und einander in ihrer Haltung bestätigen, ist die Neigung gering, sich mit abweichenden Wirklichkeitsvorstellungen zu befassen; aufklärende Information zur Widerlegung (debunking) hat entsprechend geringe Wirkung.<sup>158</sup> Die Bestätigung der gemeinsamen Identität und politischen Haltung hat dabei Vorrang gegenüber der neutralen Wahrheitssuche.<sup>159</sup> Die hier genannten persuasiven Techniken werden zumeist mit Hilfe sozialer Medien realisiert; daher ist es ein wesentlicher Punkt, ob die Plattformbetreiber ihren Einsatz zulassen bzw. wirksam unterbinden können (vgl. Kap. 1.3.2.2). Bislang sind weder der Einsatz dieser Techniken noch ihre Wirksamkeit soweit erhellt, dass hier eine abschließende Einschätzung ihres Machtpotenzials vorgenommen werden könnte. Gleichwohl ist zu vermuten, dass es um ein erhebliches Potenzial geht und alleine diese weit verbreitete Erwartung als indirekte Wirkung relevant ist, z.B. als Angst vor Hackerangriffen oder Massenprotesten im Netz (vgl. Kap. 1.1.). Allerdings kann die Aufklärung des Publikums über solche Persuasivstechniken und seine Sensibilisierung über mögliche negative Folgen auch deren Wirksamkeit reduzieren.

---

155 Vgl. Richter (2017). Aufklärung leistet die Website „EU versus Desinformation“ (<https://euvsdisinfo.eu/de/>): „This website is part of a campaign to better forecast, address and respond to pro-Kremlin disinformation. The ‚EU versus Desinformation‘ campaign is run by the European External Action Service East Stratcom Task Force. The team was set up after the EU Heads of State and Government stressed the need to challenge Russia’s ongoing disinformation campaigns in March 2015.“

156 Vgl. Arnold (2003: 78–79).

157 Der Populismus erhebt nach Müller (2016: 19) einen „moralischen Alleinvertretungsanspruch“ für das „wahre“ Volk, dessen Willen Populisten vorgeblich kennen und vertreten. Daher richten sie sich gegen die Elite, Institutionen und Pluralismus. Der Populismus lässt sich nicht auf einen ergebnisoffenen Diskurs ein: „Statt um die Repräsentation eines interessengeleiteten Willens geht es um die symbolische Repräsentation des ‚wahren Volkes‘ (das man gar nicht mehr direkt befragen muss).“ (Müller 2016: 47–48) Vgl. zum Populismusbegriff auch: Alvares/Dahlgren (2016).

158 Vgl. z.B. Garrett (2011); Zollo et al. (2015); Del Vicario et al. (2016); Edy/Risley-Baird (2016); Shin et al. (2017). Vgl. zum backfire effect: Peter/Koch (2016).

159 Vgl. zur Bestätigungstendenz im Publikum: Schweiger (2017).

## Nutzungsmerkmale

- *Reichweite und Nutzungszeit (Breitenwirkung):*<sup>160</sup> Im Internet sind Besonderheiten der Nutzung und damit der Entstehung von Breitenwirkung zu berücksichtigen: (1) *Diffusion*: Nutzung und Wirkung ergeben sich nicht mehr nur durch den direkten Kontakt des Publikums mit Medienangeboten, sondern auch indirekt durch die Weiterverbreitung von Mitteilungen (Viralität, Ansteckung), die überdies algorithmisch unterstützt werden kann (social bots). In der dezentralen Netzwerköffentlichkeit lassen sich Verbreitungs- und Wirkungsgrad daher schwerer messen, erklären und prognostizieren.<sup>161</sup> (2) *Vielkanaligkeit*: Verstärkend wirken die Mehrfachpräsenzen einer Marke im Internet, z. B. in den sozialen Medien,<sup>162</sup> und über crossmediale Verbindungen zwischen den Einzelmedien. Presse und Rundfunk haben seit Mitte der 1990er Jahre ihre Aktivitäten auf das Internet erweitert. Dadurch sind crossmediale Redaktionen und Angebote entstanden, in denen die jeweiligen Stärken von Medien genutzt werden können.<sup>163</sup> Die Zahl der journalistisch-professionellen Nur-Internet-Angebote, die nicht an ein altes Medium gebunden sind, ist klein geblieben.<sup>164</sup> (3) *Raum-zeitliche Flexibilisierung*: Die Möglichkeit der on demand-Nutzung und die Mobilkommunikation führen zu einer räumlich und zeitlich flexibleren Rezeption, was sich ebenfalls nutzungssteigernd auswirkt.<sup>165</sup> (4) *Kontextvielfalt*: Die Heterogenität des Internets lässt es nicht mehr zu, von der Nutzung auf eine einheitliche Wirkung zu schließen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass Angebotstypen im Internet unterschiedliche Wirkungsbedingungen schaffen.
- *Vertrauen und Glaubwürdigkeit (Empfänglichkeit)*: Neben der Nutzung sind das Vertrauen und – als Unterdimension des Vertrauens – die Glaubwürdigkeit wichtige Indikatoren für Meinungsmacht. Vertrauen ist die riskante Bereitschaft eines Rezipienten, unter Unsicherheit und ohne eigene Mög-

---

160 Vgl. zur darauf basierenden Berechnung der Meinungsmacht von Medienunternehmen in Kap. II.4.2.

161 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 19–20, 24, 51–52).

162 Vgl. Neuberger/Langenoehl/Nuernbergk (2014); Neuberger (2017c).

163 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 53); Meier (2016). Vgl. zur Nutzung von Presse- und Rundfunkangeboten im Internet: KANTAR TNS (2017: 34–38).

164 Vgl. Neuberger/Langenoehl/Nuernbergk (2014: 39–40); Küng (2015).

165 Vgl. Schneller (2017: 5–9).

lichkeit der Prüfung davon auszugehen, dass ein Kommunikator an ihn gerichtete Erwartungen erfüllt, etwa im Hinblick auf den Wahrheitsanspruch von Informationen (Glaubwürdigkeit).<sup>166</sup> Hier lautet die allgemeine Annahme: Je höher das Vertrauen bzw. die Glaubwürdigkeit eines Kommunikators oder Anbieters im Publikum sind, desto größer ist i. d. R. dessen Überzeugungskraft.<sup>167</sup> Es ist umstritten, ob in Deutschland Medien generell an Vertrauen verloren haben. Längsschnittstudien können den angeblichen Verlust nicht belegen, sondern sie zeigen überwiegend eine stagnierende oder ansteigende Entwicklung.<sup>168</sup> Zwischen den Angeboten bestehen erhebliche Unterschiede.<sup>169</sup> Vertrauens- und Glaubwürdigkeitswerte könnten damit herangezogen werden, um die Nutzung von Angeboten hinsichtlich ihres Wirkungspotenzials genauer zu qualifizieren und zu gewichten, weil sie die Empfänglichkeit der Rezipienten für Überzeugungsversuche ausdrücken. Dabei ist zu beachten, dass die Werte zwischen Publikumssegmenten differieren.<sup>170</sup> Abschließend sei hier darauf verwiesen,

166 Vgl. zu dieser Definition: Matthes/Kohring (2003: 10–11); Kohring (2004: 127–140). Vgl. als Forschungsüberblick: Metzger et al. (2003).

167 Empirisch zeigt sich etwa, dass die Meinungen glaubwürdiger Kommunikatoren einen stärkeren Einfluss auf die Bevölkerungsmeinung haben als unglaubwürdige Kommunikatoren (vgl. Page/Shapiro/Dempsey 2011). Vgl. als Forschungsüberblick zur Quellenglaubwürdigkeit als Wirkungsvoraussetzung in der Werbeforschung: Pornpitakpan (2004). Vgl. zudem Neuberger/Lobigs (2010: 23); Nye (2011: 136, 163–165). „Die beste Propaganda ist keine Propaganda.“ (Nye 2011: 136)

168 Vgl. z. B. Reinemann/Fawzi (2016); Reinemann/Fawzi/Obermaier (2017); Seibel (2017).

169 Vgl. z. B. die erheblichen Unterschiede in der Einschätzung der Informationsqualität öffentlich-rechtlicher und privater Nachrichtensendungen nach dem ARD-Trend: Gscheidle/Geese (2017: 320–324). Befunde zum Vertrauen müssen überdies angemessen interpretiert werden: Ein hohes Vertrauensniveau ist aus demokratietheoretischer Sicht nicht prinzipiell vorzuziehen. So ist in autoritären Mediensystemen ohne Meinungsvielfalt und öffentlichem Widerspruch das Vertrauen in die Medien tendenziell höher als in Demokratien, in denen mündige Bürgerinnen und Bürger sich kritisch mit Medienangeboten auseinandersetzen sollten. „A high level of trust is common in authoritarian countries and rather a sign of conformism. A critical distance from institutions is a characteristic of democracy.“ (Müller 2013: 203)

170 Eine Studie der Universität Mainz (vgl. Quiring/Schultz 2017; Schultz et al. 2017) zeigt einen deutlichen Zuwachs des Bevölkerungsanteils, der den Medien „eher“ oder „voll und ganz“ vertraut (2008: 29 %, 2015: 28 %, 2016: 40 %). Zugleich wächst der Anteil derjenigen Personen, die ihnen „eher“ oder „überhaupt nicht“ vertrauen (2008: 9 %, 2015: 19 %, 2016: 24 %). Entsprechend ist der Anteil der Unentschiedenen kleiner geworden. Dies deutet auf eine – möglicherweise durch die öffentliche Debatte („Lügenpresse“) selbst ausgelöste – Polarisierung in der Bevölkerung hin (vgl. auch

dass neben Vertrauen und Glaubwürdigkeit weitere Eigenschaften der Rezipienten Medienwirkungen mitbestimmen.<sup>171</sup>

Bei der Anwendung der hier vorgestellten Kriterien auf Angebote im Internet muss notwendig ein pragmatischer Weg eingeschlagen werden. Aus den Kriterien lässt sich aufgrund der komplexen Wirkungszusammenhänge kein einfach handhabbares „Berechnungssystem“<sup>172</sup> (Cornils 2012: 48) entwickeln, das auf der Basis von empirisch bewährten Kausalannahmen Prognosen zuließe. Daher sollte vorrangig der Einzelfall betrachtet werden.<sup>173</sup> Die Kriterien liefern dafür Erwägungsgesichtspunkte, um begründete Vermutungen über Meinungsmacht anstellen zu können. Neben der Nutzung lassen sich am ehesten Vertrauen und Glaubwürdigkeit messen, sodass zwischen Angeboten, Angebotstypen und Medien verglichen werden kann. Die Angebote lassen sich auch nach ihrer publizistischen und politischen Relevanz kategorisieren, soweit ein Mindestmaß an Homogenität und Konstanz gegeben ist. Erheblich ins Gewicht fallen dürften die Techniken der strategischen Kommunikation, die aber sehr vielfältig sind, deren Anwendung im Einzelfall schwer nachweisbar ist und für die allgemeine Wirkungsannahmen mangels Forschung kaum formuliert werden können. Ebenfalls schwer abzuschätzen ist der Einfluss algorithmisch gesteuerter Selektionsentscheidungen, denen oft eine große Wirkung unterstellt wird. Auch hier fehlt es an Transparenz über den Einsatz und Wissen über ihre Wirkungsweise.

---

Schweiger 2017). Ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit ist kein Garant für den Wahrheitsgehalt der Behauptungen. Vielmehr wird die Einschätzung durch Faktoren wie die politische Haltung mitgeprägt. Dies belegen Befragungen über die Glaubwürdigkeit von Medien in den USA: Sie schneiden unter Republikanern deutlich schlechter ab als unter Demokraten (vgl. Byers 2017; Guess/Nyham/Reifler 2017).

171 Vgl. Cornils (2012: 37). Vgl. als Forschungsüberblick: Schweiger/Fahr (2013).

172 Vgl. auch Cornils (2012: 51); Hasebrink et al. (2013: 117).

173 Vgl. Müller-Terpitz (2012: 19).



## 3.2 Meinungsmacht von Angebotstypen im Internet

Wegen der Dynamik und Entgrenzung im Internet (vgl. Kap. 1.2.1) haben sich Angebotstypen nicht so klar herausgebildet, dass hier auf eine stabile und trennscharfe Typenunterscheidung zurückgegriffen werden könnte. Eine Kombination der Kriterien würde zu einer Vielzahl künstlich gebildeter Typen führen, die für die Diskussion zumeist nicht besonders erheblich sind.<sup>174</sup> Stattdessen werden hier drei Bereiche ausgewählt und näher betrachtet, die für die Frage nach dem Entstehen von Meinungsmacht im Internet von besonderer Bedeutung sind: publizistische Angebote, Intermediäre und nicht-publizistische Angebote mit politischer Relevanz.

### 3.2.1 Publizistische Angebote

Professionell-publizistische Angebote finden sich nach wie vor fast ausschließlich unter den Ablegern traditioneller Massenmedien im Internet.<sup>175</sup> Was ihre Breitenwirkung betrifft, so erreichen sie bei der Nutzung von Nachrichten<sup>176</sup> und politischen Informationen<sup>177</sup> nach wie vor höhere Reichweiten als nicht-publizistische Angebote. Die nutzungsstärksten Nachrichtenportale sind Angebote von Zeitschriften und überregionalen Zeitungen, außerdem hat die Presse den größten Nutzungsanteil.<sup>178</sup> Ebenso erzielen

---

174 Dies war das Vorgehen in Neuberger/Lobigs (2010: 58–60) bei einer geringeren Kriterienzahl.

175 Dies zeigen die Ergebnisse einer Befragung deutscher Internetredaktionen im Jahr 2014 (vgl. Neuberger/Langenhof/Nuernbergk 2014: 39–40).

176 Auch dazu liegen Studien mit Ländervergleich (vgl. z. B. Newman/Levy/Nielsen 2015: 11–13, 52; Newman et al. 2016: 9–10, 2017: 11) sowie speziell für Deutschland (vgl. z. B. Hasebrink/Schmidt 2012: 13; die medienanstalten 2016a: 32–33, 2016b: 32–33; Ecke 2016: 13–16, 24–26; Hölig/Hasebrink 2017a: 21–22) und die USA vor (vgl. Gottfried/Shearer 2016).

177 Dies zeigen international vergleichende Studien (vgl. z. B. Newman/Levy 2013: 33) ebenso wie Studien aus Deutschland (vgl. z. B. Bernhard/Dohle/Vowe 2014: 160–163; Schmitt 2014: 36). Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass auch der professionelle Journalismus in und über soziale Medien informiert.

178 Vgl. Nielsen (2016a: 3–4); Goldhammer et al. (2017: 14–18). Vgl. als Studienüberblick: Goldhammer et al. (2017: 18–23). Über die Nutzung einzelner Angebote geben die Ergebnisse von Nielsen NetViews Auskunft, die als Monatsberichte auf der Website der Landesmedienanstalten abgerufen werden können (<https://www.die-medienanstalten.de/themen/forschung/internetnutzung/>).

Internetableger alter Medien höhere Werte bei Vertrauen und Glaubwürdigkeit; dabei profitieren sie vom Transfer eingeführter Marken aus den traditionellen Massenmedien.<sup>179</sup> Crossmedial lassen sich also bei Nutzung und Empfänglichkeit Verstärkerwirkungen aus den alten Medien ins Internet vermuten.<sup>180</sup>

Mit Hilfe des Medienkonvergenzmonitors beobachtet die Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM) fortlaufend die Anteile von Medienunternehmen am gesamten meinungsbildungsrelevanten Publikumsmarkt; Kriterium ist die Tagesreichweite der informierenden Nutzung. Der Monitor ist zweigeteilt in die Mediengewichtungsstudie und den Medienvielaltsmonitor. In der Gewichtungsstudie<sup>181</sup> werden die tägliche Reichweite (Nutzung gestern) im Bereich der informativen Nutzung sowie das wichtigste Informationsmedium für die Einzelmedien Fernsehen (erstes Halbjahr 2017: 31%–34%), Radio (26%–11%), Internet (21%–29%), Tageszeitung (18%–21%) sowie Zeitschriften (inkl. Nachrichtenmagazine und Wochenzeitungen) (6%–2%) erfasst. Der daraus gemittelte Wert ergibt das „potenzielle Gewicht für die Meinungsbildung“. Nach dieser Berechnung ist das Gewicht des Internets von 13% (2009) auf mittlerweile 26% (2017) gestiegen. Im Medienvielaltsmonitor<sup>182</sup> werden mit Hilfe dieser Gewichte die crossmedialen Anteile von Medienunternehmen am „Meinungsmarkt“ berechnet. Im ersten Halbjahr 2017 erzielten die fünf größten Unternehmen einen Anteil von 55%, darunter ARD (21%) und ZDF (7%) zusammen 29% sowie die privatwirtschaftlichen Unternehmen Bertelsmann (12%), Springer (8%) und ProSiebenSat.1 (7%) zusammen 27%. Betrachtet man nur das Internet, so erreichen hier Bertelsmann (10%), Burda (10%), Axel Springer (9%), United Internet (7%) und Ströer (6%) Werte bis maximal zehn Prozent.<sup>183</sup>

---

179 Vgl. z. B. Bucy (2003); Chung/Nam/Stefanone (2012); Neuberger (2012b: 48). Vgl. als Forschungsüberblick: Neuberger (2014a: 236). Hinsichtlich des Einsatzes audiovisueller Elemente lässt sich festhalten, dass auch Internetableger der Presse in wachsendem Umfang Videos anbieten; hier verschwimmen also die Grenzen zwischen den Einzelmedien (vgl. Walter 2010; Goldhammer/Gugel 2017: 9).

180 Vgl. Seufert (2013); Kansky (2015); Meier (2016). Vgl. als Messvorschlag: Gennis/Gundlach (2014: 517–519).

181 Vgl. für I/2017: KANTAR TNS (2017: 6–10).

182 Vgl. für I/2017: die medienanstalten (2017b: 12).

183 Vgl. für I/2017: die medienanstalten (2017b: 27).

Die Strategien und die Meinungsmacht von Medienunternehmen im Internet werden in Teil II dieses Gutachtens weiter behandelt. Dort wird konstatiert, dass sie durch den Verlust ihres Monopols als Gatekeeper und die Verlagerung ihrer Aktivitäten in Bereiche, die *weder publizistisch noch politisch relevant* sind, relativ an Meinungsmacht verlieren. Zu diesen zwar ökonomisch attraktiven, aber für die Meinungsbildung unerheblichen Angebotstypen<sup>184</sup> zählen E-Commerce-Shops, Rubrikenmärkte, Digitalagenturen, Performance-Vermarkter für native Werbeformen, Ad-Services, Vermarktungsplattformen, Online-Marktplätze für Videos und Online Fitness-Coachings. Daneben gibt es eine Vielzahl von Angebotstypen für die Verbreitung publizistischer Angebote (Markenwebsites, Marken-Apps, Online-Content-Angebote ohne Markentransfer, kuratierende News-Apps, Mediatheken, YouTube Channels, Pay-VoD-Mediatheken, Ad-VoD-Videoportale, Mobile-TV-Apps, Multi Channel-Networks, E-Paper). Im Fall von Community-Plattformen und anderen partizipativen Typen ist die inhaltliche Ausrichtung entscheidend für die Meinungsbildungsrelevanz.

Die ökonomische Krise des professionellen Journalismus – bewirkt durch die mangelnde Zahlungsbereitschaft des Publikums und die Verlagerung von Werbung, die keines publizistischen Umfelds mehr bedarf – sowie die algorithmische Personalisierung und Neukonfektionierung von Inhalten müssen längerfristig als ernsthafte Bedrohung für das Funktionieren der politischen Öffentlichkeit in der Demokratie betrachtet werden.<sup>185</sup>

---

184 So ist auch die Auffassung der KEK (2017: 151) im Hinblick auf den „Betrieb von Verkaufsplattformen, Vergleichsportalen und User-Generated-Content-Plattformen“.

185 Vgl. Couldry/Turow (2014); Lobigs (2016: 100–117). Vgl. zur Situation traditioneller Verlage und Fernsehunternehmen in Kap. II.2.2.2 und Kap. II.2.2.3.

### 3.2.2 Intermediäre

Für Plattformen<sup>186</sup> im Bereich der sozialen Medien hat sich die Bezeichnung „Intermediäre“<sup>187</sup> eingebürgert, die daneben auch für algorithmisch gesteuerte Suchmaschinen verwendet wird. Versucht man, diese Mischkategorie präziser zu fassen und gegenüber dem Journalismus abzugrenzen, so kann man zwischen der klassischen journalistischen Leistung der Produktion von Nachrichten sowie den Komplementärleistungen der Moderation und Navigation unterscheiden.<sup>188</sup>

186 Nach Srnicek (2017: 43–50) kennzeichnet Plattformen, dass sie zwei oder mehr Gruppen Möglichkeiten der Interaktion offerieren. Vgl. zum Plattformbegriff auch: Schulz/Dreyer/Hagemeier (2011: 13–16). Kirchner/Beyer (2016) beschreiben die Plattformlogik als digitales Kontrollkonzept von Unternehmen. Die Digitalisierung löst etablierte Kopplungen von Unternehmen zu Ort, Arbeitskraft und Produkt auf. Die Plattformlogik reagiert auf entstehende Unsicherheiten im Hinblick auf die Einschätzung des Produktwerts (Produktinformationen, Bewertungssystem, Personalisierung), des Wettbewerbserfolgs (Intra-Plattform-Wettbewerb mit hoher Markttransparenz) und des Vertrauens in Transaktionspartner (Bewertungssystem, Garantien, Zahlungssysteme, Schadensregulierung, Standards der Plattformnutzung, Gatekeeper-Funktion). Intermediäre im vorliegenden Sinn sind Plattformen, die auf Informationsdienstleistungen spezialisiert sind. Vgl. zum Wettbewerb zwischen Plattformen auf zweiseitigen Märkten mit direkten und indirekten Netzwerkeffekten: Haucap/Heimeshoff (2014); Parker/Van Alstyne/Choudary (2017: 16–34).

187 Der Begriff „Intermediär“ besitzt eine „gewisse Unschärfe“ (Schulz/Dankert 2016: 15). Intermediäre sind „Dienstetypen, die durch Aggregation, Selektion und Präsentation Aufmerksamkeit für von Dritten erstellte und gegebenenfalls eigene Inhalte erzeugen. Dies sind u.a. Suchmaschinen, Soziale Netzwerke, App-Plattformen, User-Generated-Content (UGC)-Plattformen, (Micro-)Blogging-Plattformen, News-Aggregatoren und Verkaufsplattformen.“ (BLK 2016: 31) Das Ermöglichen der kommunikativen Beteiligung der Nutzer wird in dieser Definition der Bund-Länder-Kommission zur Medienkonvergenz nicht berücksichtigt, sondern nur die Lenkung der Aufmerksamkeit. Schmidt et al. (2017: 20) unterscheiden drei „Organisationsprinzipien“ von Intermediären: „Ent- und Neubündelung von Informationen“, „Personalisierung“ sowie „Anschlusskommunikation zu veröffentlichten Inhalten“. Im letzten Punkt wird also die kommunikative Beteiligung angesprochen, jedoch reduziert auf die Anschlusskommunikation.

188 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 41–48); Nielsen (2017). Moderation und Navigation können Leistungen eines darauf spezialisierten Angebots sein; darauf bezieht sich die Bezeichnung „Intermediäre“. Allerdings können sie auch als Anwendungen in ein größeres Angebot integriert sein und dort nur einen Teilbereich ausmachen. So finden sich z.B. auf professionell-journalistischen Websites neben einem redaktionellen Teil (Produktion) auch Möglichkeiten der Nutzerbeteiligung (Moderation) und Orientierung im eigenen Angebot oder auch im gesamten Internet (Navigation). Diese Orientierung (gatewatching, curating) kann auch manuell geschehen (vgl. Bruns 2005; Jarvis 2014: 81–83).

- *Moderationsleistungen* ermöglichen die kommunikative Beteiligung an der Öffentlichkeit. Auf der Plattform werden standardisierte und leicht bedienbare Werkzeuge als Produktionshilfe zur Gestaltung eines eigenen Angebots und/oder zur Kommunikation mit anderen Teilnehmern bereitgestellt, die frei zugänglich sind. Sie erleichtern also die Übernahme der Anbieter- und Kommunikatorrolle. Damit erweitern sie die Partizipationsmöglichkeiten, auch für Bürgerinnen und Bürger, die ohne großen Aufwand an der öffentlichen Kommunikation teilnehmen können. Darin ist zunächst ein großer Zugewinn für die Meinungsäußerungsfreiheit zu sehen.<sup>189</sup> Intermediäre moderieren die öffentliche Kommunikation durch Regeln für Profifleigner und Kommentatoren.
- *Navigationsleistungen* erleichtern die „Auffindbarkeit“ (Müller-Terpitz 2012: 16) von Angeboten, einzelnen Dokumenten oder Informationen. Suchmaschinen und Aggregatoren geben algorithmisch gesteuerte Orientierungshilfe,<sup>190</sup> ebenso soziale Medien,<sup>191</sup> wobei hier auch die Nutzer und Anbieter Empfehlungen weitergeben. Im Unterschied zum gatekeeping werden dabei keine Publikationsentscheidungen getroffen, sondern es wird lediglich Aufmerksamkeit auf bereits Publiziertes gelenkt (gatewatching<sup>192</sup>). Hier ist zu regulieren, nach welchen neutralen, an Relevanz orientierten Kriterien selektiert wird.

Es häufen sich Hinweise darauf, dass Intermediäre wie Facebook und Google ein erhebliches Maß an Meinungsmacht gewonnen haben.<sup>193</sup> Nach Dolata (2018: 123–126) verfügen Internetkonzerne über drei Machtquellen: ökonomische Macht (vgl. dazu auch Kap. II.2.2.1), die Macht über Daten sowie eine infrastrukturelle und regelsetzende Macht, mit der sie das Handeln anderer Akteure strukturieren (vgl. Kap. I.1.1). Zuboff (2015) sieht Google und andere

189 Vgl. Garton Ash (2016: 83–84).

190 Vgl. Gennis/Gundlach (2014: 519–522); Stark (2014). Vgl. zur Qualität von Suchmaschinen-Ergebnissen: Magin et al. (2015).

191 Vgl. zu den Selektionskriterien des Facebook-Algorithmus für den Newsfeed: DeVito (2017). Vgl. zur Kritik der Selektionskriterien von Facebook: Boie (2016a).

192 Vgl. Bruns (2005).

193 Vgl. zur Annahme einer großen Meinungsmacht und zur Notwendigkeit einer Regulierung: z. B. Machill/Beiler (2007); Paal (2012); Boie (2014); Stark/Dörr/Aufenanger (2014); Malzanini (2015: 17); Moore (2016); Boxell/Gentzkow/Shapiro (2017); Brühl (2017); Schmidt et al. (2017: 32–33); Taplin (2017); The Economist (2017). Vgl. zur Bildung von Marktmacht: Monopolkommission (2013, 2015); Haucap/Heimeshoff (2014).

Intermediäre im Zentrum des „surveillance capitalism“. Die Fähigkeit zur vollständigen Datenüberwachung in Echtzeit und die Möglichkeit des fortlaufenden Experimentierens zur Optimierung der Wirkung personalisierter Botschaften führe zu einem erheblichen Machtgewinn. Zuboff (2015: 82) spricht von „chilling effects of anticipatory conformity“, wenn der Eindruck entsteht, dass es kein Entkommen vor dem „Big Other“ gibt. Zugleich schwinde die Notwendigkeit der Plattformbetreiber, auf die Bevölkerung Rücksicht zu nehmen, weil sie nicht mehr als Konsumenten und Arbeitgeber benötigt werden. Dadurch löse sich die historische Verbindung zwischen Demokratie und Marktwirtschaft auf. Nach Milberry/Anderson (2009) kontrollieren Intermediäre zwar nicht als Gatekeeper den Zugang zum Medium, aber die machtvollen Übermittlungsknoten und lenken darüber Nutzerströme, indem sie kontinuierlich die Aufmerksamkeit der Nutzer binden. Sie schaffen synergistische Membranen, die für Nutzer, aber nicht für Konkurrenten durchlässig sind. Ihr hoher Marktanteil, aber auch die Verbreitung von Beiträgen zu journalistischen, besonders politischen (Nachrichten-)Themen und die Orientierung darüber („Selektions- und Sortierleistung“<sup>194</sup>) haben die Frage nach ihrer Meinungsmacht, gesellschaftlichen Verantwortung und möglicherweise notwendigen Regulierung drängender werden lassen.<sup>195</sup> Dabei ist auch in den Blick zu nehmen, wie die Plattformbetreiber selbst die Teilnahme in Bereichen wie Anonymität, Privatsphäre, Meinungsäußerungsfreiheit, Interoperabilität und Innovation regulieren.<sup>196</sup> Die Meinungsbildungsrelevanz von Intermediären, d.h. ihre Fähigkeit, die individuelle und öffentliche Meinungsbildung zu beeinflussen, wird im Folgenden nicht nur nach ihrer Nutzung bemessen, sondern auch mit Hilfe der weiteren Kriterien, die oben eingeführt und diskutiert worden sind (vgl. Kap. I.3.1).<sup>197</sup>

194 Vgl. Schulz/Dankert (2016: 39).

195 Vgl. für Deutschland: Deutscher Bundestag (2013: 24–29, 83–84); Dörr/Natt (2014); Dörr/Schuster (2014); BLK (2016: 31–39); Schulz/Dankert (2016). Vgl. als internationaler Vergleich: Gasser/Schulz (2015).

196 Vgl. zur Regelsetzung der Plattformbetreiber: DeNardis/Hackl (2015); Wassmer/Jarren (2015). Vgl. zu Initiativen, die über das Wirken von Algorithmen aufklären (wie Algorithm-Watch [<http://algorithmwatch.org/de/>]): Beuth (2017).

197 Hier wird der Auffassung der KEK (2017: 151) gefolgt: „Intermediäre üben keine typisch publizistische Tätigkeit aus, sie sind daher nicht den Publikumsmärkten zuzuordnen. Ihre Tätigkeit bezieht sich auch nicht auf der Fernsehveranstaltung vor- oder nachgelagerte Märkte. Intermediäre spielen vielmehr eine zentrale Rolle bei der Auffind-

(1) *Publizistische und politische Relevanz*: Intermediäre sind nur zum Teil inhaltlich regulierungsrelevant, da sie als Hybridangebote prinzipiell jede Art von Kommunikation zulassen. Abgegrenzt werden müssen daher ihre publizistisch und politisch relevanten Aktivitäten.

(2) *Nutzung*: Die Meinungsmacht von Intermediären wächst dadurch, dass Nachrichten<sup>198</sup> und politische Informationen<sup>199</sup> – vor allem in jüngeren Publikumsgruppen – zunehmend aus und über soziale(n) Medien bezogen werden.<sup>200</sup> Auch Suchmaschinen wie Google sind für den Zugang zu Nachrichten wichtig geworden.<sup>201</sup> Daneben muss der Stellenwert betrachtet werden, den Intermediäre im gesamten Repertoire der genutzten Quellen eines Nutzers haben: Stark/Magin/Jürgens (2017: 108–109) zeigen, dass dann, wenn Facebook als „sehr wichtige“ oder „eher wichtige“ Informationsquelle für die wichtigsten politischen Themen genannt wurde, auch andere Online-

---

barkeit von Onlineangeboten und haben dadurch das Potenzial, die Meinungsbildung zu lenken. Medienkonzentrationsrechtlich relevant sind dabei Onlineangebote, die journalistisch-redaktionell gestaltet sind [...]. Sofern Intermediäre eine Vermittlerfunktion zwischen Anbietern solcher Medieninhalte und den Nutzern wahrnehmen, kommt ihnen folglich ein mittelbarer Einfluss auf die Meinungsbildung zu. Der Betrieb von Suchmaschinen, sozialen Netzwerken, News-Aggregatoren, Blogging- und App-Plattformen, die Medieninhalte im o.g. Sinne vermitteln bzw. auffindbar machen, könnte demnach als Tätigkeit auf einem medienrelevanten verwandten Markt anzusehen sein; der Betrieb von Verkaufsplattformen, Vergleichsportalen und User-Generated-Content-Plattformen dagegen eher nicht.“

198 Dafür liegen Ergebnisse mit Ländervergleich (vgl. z.B. Newman/Levy/Nielsen 2015: 11–13, 52; Newman et al. 2016: 9–10, 2017: 11) sowie speziell für Deutschland (vgl. z.B. Hasebrink/Schmidt 2012: 13; die medienanstalten 2016a: 28–38, 2016b: 28–37; Ecke 2016: 13–16, 24–26; Hölig/Hasebrink 2017a: 21–22; Schmidt et al. 2017: 17–19) und die USA vor (vgl. Barthel/Mitchell/Holcomb 2016; Gottfried/Shearer 2016). Vgl. als Forschungsüberblick: Stark/Magin/Jürgens (2017: 22–26).

199 Auch hier lassen sich international vergleichende Studien (vgl. z.B. Newman/Levy 2013: 33) und Studien aus Deutschland anführen (vgl. z.B. Bernhard/Dohle/Vowe 2014: 160–163; Schmitt 2014: 36; Stark/Magin/Jürgens 2017: 27–43). Dabei ist zu beachten, dass auch der professionelle Journalismus über soziale Medien informiert. Nach dem Medienvielfaltsmonitor für das erste Halbjahr 2016 lag der Anteil professioneller Beiträge, die über Twitter (51%), Facebook (46%) und YouTube (44%) erreicht wurden, bei rund der Hälfte (vgl. die medienanstalten (2016b: 31).

200 Vgl. zur informierenden Nutzung im Vergleich der Angebotstypen im Internet und speziell zu einzelnen Intermediären: die medienanstalten (2016a: 28–38, 2016b: 28–37); Goldhammer et al. (2017); Hölig/Hasebrink (2017a: 16, 31–34). Vgl. zur Nutzung einzelner Intermediäre: Nielsen (2016b).

201 Vgl. z.B. die medienanstalten (2016a: 30, 35, 2016b: 30, 35); Ecke (2016: 17–19).

und Offlinequellen signifikant wichtiger waren. Dies spricht gegen eine isolierte Nutzung und besondere Wirkungskraft von Facebook für die Meinungsbildung.

(3) *Empfänglichkeit*: Über die Nutzungshäufigkeit hinaus lässt sich fragen, wie Nutzer soziale Medien und Suchmaschinen bewerten. Empirische Studien dazu, in denen ein breiter Vergleich zwischen Angebotstypen im Internet gezogen wird, sind jedoch rar. Nach dem Digital News Survey 2017 ist das Vertrauen in soziale Medien (33%) in Deutschland deutlich geringer als das in „Online“ generell (45%) und die anderen Einzelmedien, die noch höhere Werte erzielen.<sup>202</sup> Nach dem repräsentativen GPRA-Vertrauensindex 2017 ist das Vertrauen in Intermediäre vergleichsweise niedrig. So wird die „Ehrlichkeit“ von Facebook (22%), YouTube (45%) und Google (56%) als deutlich geringer eingeschätzt als jene der Wikipedia (71%).<sup>203</sup> In einer im Jahr 2011 in Deutschland durchgeführten Befragung von 1000 Nutzern sollten journalistische Qualitätsmerkmale (wie Glaubwürdigkeit, Aktualität und Sachlichkeit) Internetangebotstypen zugeordnet werden.<sup>204</sup> Dies führte zu einem sehr eindeutigen Ergebnis: Die Websites der Presse besaßen fast alle Merkmale in sehr hohem Maße, danach folgten die Wikipedia und die Websites des Rundfunks. Sozialen Medien wurden journalistische Qualitätsmerkmale in deutlich geringerem Maße zugeschrieben. Die Glaubwürdigkeit von Presse und Rundfunk im Internet sowie der Wikipedia wurde als deutlich höher eingeschätzt als jene von Videoportalen, Twitter, Blogs und sozialen Netzwerken. Differenzierter fiel das Ergebnis bei den Nutzermotiven aus: Presse und Rundfunk wurden auch im Internet in ihrer traditionellen Rolle als Gatekeeper und Agendasetter wahrgenommen. Für die aktive Informationssuche und zufällige Informationsaufnahme wurden dagegen andere Angebote bevorzugt. Sozialen Medien wurden Stärken bei interaktiven Gratifikationen (Diskussionen, Beziehungspflege) zugeschrieben. Hier deutet sich also eine Ausdifferenzierung der Erfüllung publizistischer Leistungen an.

In einer qualitativen Vertiefungsstudie zum Medienkonvergenzmonitor haben Hasebrink/Schmidt/Merten (2016) in Gruppendiskussionen und Leitfadenterviews den Einfluss von Intermediären auf die Meinungsbildung

---

202 Vgl. Hölzig/Hasebrink (2017a: 25).

203 Vgl. Schöppner (2017: 12).

204 Vgl. Neuberger (2012b: 48–49).



untersucht. Danach liegt grundlegendes Wissen über die Funktionsweise (Werbung, Algorithmen u. a.) der Intermediäre vor, die Einstellung ist „mehrerheitlich“ von Vorsicht und einem Grundmisstrauen geprägt (vgl. Hasebrink/Schmidt/Merten 2016: 18–21). Wie wird das Wirken von Algorithmen bewertet? Was die Auswahl von Berichten betrifft, so schätzen ebenso viele Nutzer die automatische Auswahl auf Basis ihrer früher abgerufenen Informationen (36 %) als „guten Weg“ ein wie die Auswahl durch Redakteure und Journalisten (36 %), ergab der Digital News Survey 2016. Basiert die automatische Auswahl hingegen auf der früheren Auswahl von Freunden, so liegt der Anteil niedriger (23 %).<sup>205</sup>

(4) *Selektion und Persuasion*: Um die Meinungsmacht von Intermediären angemessen einschätzen zu können, muss die Frage geklärt werden, in welchem Grade die Betreiber dieser Plattformen die Kontrolle über den strategischen Einsatz von Techniken zur Lenkung von Aufmerksamkeit und zur Erzielung persuasiver Wirkungen besitzen. Darüber hinaus müssen empirische Nachweise vorliegen, welche die vermuteten Wirkungspotenziale belegen können. Publizistische Anbieter in traditionellen Massenmedien haben als Gatekeeper eine weitgehende Kontrolle darüber, was in ihrem Angebot publiziert wird. Im Fall der Intermediäre werden hier drei Wirkungstypen nach dem Grad der Kontrolle durch den Plattformbetreiber unterschieden: die intendierte Einflussnahme durch den Betreiber selbst (interne Manipulation), die wachsende Abhängigkeit publizistischer Anbieter von Intermediären sowie die Nutzung der Plattform durch Dritte (externe Manipulation). Bislang liegen nur wenige Wirkungsstudien vor, die eine empirisch gestützte Einschätzung zulassen.<sup>206</sup>

---

205 Vgl. Hölig/Hasebrink (2016: 540–541).

206 Vgl. als Forschungsüberblick: Schmidt et al. (2017: 20–33); Stark/Magin/Jürgens (2017: 27–43). Stark/Magin/Jürgens (2017) haben mit einem Mehrmethodendesign Informationsquellen im Internet sowie die Themen-, Wissens- und Meinungsvermittlung auf Facebook als Teile des Meinungsbildungsprozesses untersucht. Ein zentraler Befund der Studie lautet: Wenn die Facebook-Nutzung zu einem Thema wichtig ist, so führt dies zu einer verzerrten Wahrnehmung des Meinungsklimas: Man fühlt sich eher der Mehrheitsmeinung zugehörig und ist daher auch eher bereit, sich zum Thema zu äußern (vgl. Stark/Magin/Jürgens 2017: 148–160, 185). Die Autoren sehen hier die höchste Manipulationsgefahr; an dieser Stelle sei „das Einfallstor für einen möglichen Missbrauch durch Social Bots und Falschmeldungen auf Facebook am größten“ (Stark/Magin/Jürgens 2017: 188).

- *Interne Manipulation*: Meinungsmacht können Intermediäre erlangen, wenn sie die präsentierten Inhalte intern selbst manipulieren, gestützt auf Nutzerdaten (vgl. Kap. II.2.2.1.1). Ob und wie dies geschieht, ist für Nutzer nur schwer durchschaubar.<sup>207</sup> Epstein/Robertson (2015) haben Experimente durchgeführt, die den Einfluss politisch verzerrter Suchmaschinen-Ergebnisse bei Recherchen über die Kandidaten auf Wahlpräferenzen unentschiedener Wähler nachweisen sollen. Zwar ergab sich nur ein kleiner Effekt, der aber bei knappem Wahlausgang nach ihrer Modellrechnung entscheidend sein könnte. Eine solche interne Manipulation ließe sich nur schwer nachweisen.<sup>208</sup> Zwei – aus forschungsethischen Gründen kritisierte – Experimente von Facebook selbst haben ebenfalls die Möglichkeit intendierter Einflussnahme belegen können: Kramer/Guillory/Hancock (2014) zeigten in einem Experiment, dass positive und negative Stimmungen im Newsfeed auf Facebook ansteckend wirken. Die häufige oder seltene Verwendung positiver Ausdrücke beeinflusste die weitere Kommunikation der Facebook-Nutzer in die entsprechende Richtung. Bond et al. (2012) wiesen nach, dass der „I Voted“-Button, mit dem Freunden die Wahlteilnahme auf Facebook signalisiert wird, Nicht-Wähler zur Wahl motiviert.<sup>209</sup> Hier besteht die Sorge, dass der Button gezielt eingesetzt werden könnte, um eine bestimmte politische Richtung zu bevorzugen (digital gerrymandering).<sup>210</sup> Immer wieder werden die Regeln, nach denen Facebook Inhalte sperrt, kritisiert.<sup>211</sup> 2016 wurde der Vorwurf laut, dass Facebook konservative Artikel und Meinungen bei der Auswahl von Nachrichtentrends unterdrückt haben soll.<sup>212</sup> Moniert wurde auch die willkürliche Sperrung von Videos auf YouTube.<sup>213</sup> Intensiv diskutiert werden die Folgen des Einsatzes von Algorithmen durch Intermediäre.

207 Vgl. Schmidt et al. (2017: 29–30). Dörr/Schuster (2014: 293–294) argumentieren, dass sich die Diskrepanz zwischen der unreflektierten Erwartung naiver Nutzer auf Objektivität einer Suchmaschine und einem einseitigen Ergebnis verschärfend auswirkt. Ein Grundwissen über die Funktionsweise von Algorithmen scheint häufiger vorhanden zu sein (vgl. Schmidt et al. 2017: 90–92).

208 Vgl. als Dokumentation der Eingriffe von Google in Suchergebnisse: [https://en.wikipedia.org/wiki/Censorship\\_by\\_Google](https://en.wikipedia.org/wiki/Censorship_by_Google).

209 Zu ähnlichen Befunden kommt Haenschen (2016).

210 Vgl. Zittrain (2014).

211 Vgl. Hartz/Munzinger (2017).

212 Vgl. Spiegel Online (2016).

213 Vgl. Garton Ash (2016: 99–111).

Gemäß der These der filter bubble wird eine verzerrte Selektion nach Nutzerpräferenzen vermutet.<sup>214</sup> Jürgens/Stark/Magin (2014) konnten allerdings in einem Experiment mit Hilfe automatisierter Suchanfragen bei Google keine Personalisierungseffekte nachweisen.<sup>215</sup> Auch eine von Facebook selbst durchgeführte Studie gibt Entwarnung: Nach Bakshy/Messing/Adamic (2015) hat die individuelle Wahl der Nutzer einen größeren Einfluss als der Algorithmus des Newsfeeds auf das Vermeiden von Gegenmeinungen (ideologische Homophilie).<sup>216</sup> Ein Feldexperiment von Matz et al. (2017) zeigte, dass eine Personalisierung von Facebook-Werbung im Hinblick auf die Persönlichkeitsmerkmale extraversion und openness-to-experience den Werbeerfolg erheblich steigern kann. Nicht nur die Algorithmen von sozialen Medien und Suchmaschinen agieren als black box,<sup>217</sup> auch Redaktionen arbeiten „hinter verschlossenen Türen“. Dennoch besteht ein wesentlicher Unterschied: Während im Fall publizistischer Anbieter ein Massenpublikum standardisierte, d.h. identische Inhalte erhält, lässt ein auf den einzelnen Nutzer zugeschnittenes, d.h. personalisiertes Angebot für den Einzelnen nicht mehr erkennen, welche Informationen der Rest des Publikums zugespielt bekommt. Damit gehen nicht nur publizistische Leistungen verloren (agenda-setting, öffent-

---

214 Vgl. Pariser (2011); Schmidt et al. (2017: 26-27).

215 Gleiches gilt für Analysen von Google-Ergebnislisten für deutsche Parteien und Politiker (vgl. Krafft et al. 2017; Puschmann 2017a, b). Eine Facebook-Analyse der deutschen Parteien ergab nur einen schwachen Hinweis auf eine echo chamber (im Umfeld der AfD) (vgl. Brunner 2017). Auch die Befunde von Stark/Magin/Jürgens (2017: 180) liefern „keine schlüssigen Beweise dafür, dass Netzwerke auf Facebook eng und geschlossen sind, sondern stützen die These eines positiven Netzwerk-Effekts, der von einer vielfältigen Erweiterung der Online-Kontakte und damit automatisch von hetero-generen Netzwerken als im realen Leben ausgeht – gleichbedeutend mit vielfältigeren Inhalten.“ Haim/Graefe/Brosius (2017) finden auch im Fall von Google News nur eine minimale implizite Personalisierung. Vgl. zu Twitter: Hegelich/Shahrezaye (2015). Hinweise auf filter bubbles und echo chambers ließen sich auch in einer international vergleichenden, repräsentativen Befragung bei der Nutzung von sozialen Medien und Suchmaschinen nicht finden (vgl. Dutton et al. 2017); unterstützt wurde diese Studie von Google.

216 Einfluss haben also sowohl die algorithmische als auch die menschliche Auswahl, wobei die algorithmische vorgeschaltet ist. Knobloch-Westerwick et al. (2015) kamen im Vorfeld der Bundestagswahl 2013 zum Ergebnis, dass Nutzer Suchmaschinenergebnisse zu Wahlkampfthemen einstellungskonsistent auswählen, also jene Treffer bevorzugen, die ihre bestehende Meinung bestätigen.

217 Vgl. Dörr/Schuster (2014: 264).

liche Meinungsbildung), sondern es wird auch eine kollektive Kontrolle der Informationsvermittlung, d.h. eine wechselseitige Unterstützung bei der Qualitätsprüfung ausgeschlossen oder zumindest erschwert, weil die Resultate differieren. Was die mögliche Regulierung von Algorithmen betrifft, so ist zu berücksichtigen, dass deren Ergebnisse auch von Plattformbetreibern und Programmierern selbst nur begrenzt prognostizierbar sind.<sup>218</sup> Die ökonomisch motivierten Betreiber, die ein Maximum an Aufmerksamkeit ihrer Nutzer gewinnen wollen, verursachen unbeabsichtigt Kollateralschäden in der individuellen und öffentlichen Meinungsbildung, die sie billigend in Kauf nehmen.<sup>219</sup> Eine Offenlegung der Algorithmen ist wegen der dann erleichterten externen Manipulation der Ergebnisse nicht zielführend.<sup>220</sup> Empfohlen wird hingegen, dass Betreiber „Maximen der Programmierung“<sup>221</sup> (Schulz/Dankert 2016: 10) festlegen, wobei vor allem darauf hinzuwirken wäre, dass gemeinwohlorientierte Normen wie Vielfalt in den Algorithmen verankert werden.

- *Abhängigkeit publizistischer Anbieter*: Intermediäre und professioneller Journalismus sind weniger auf dem Publikumsmarkt Konkurrenten, weil Intermediäre keine eigenen Inhalte produzieren, jedoch sind sie es auf dem Werbemarkt. Der dort herrschende Verdrängungswettbewerb ist eine wesentliche Ursache für die ökonomische Krise des professionellen Journalismus.<sup>222</sup> Auf dem Publikumsmarkt bestehen hingegen vielfältige Komplementär- und Integrationsbeziehungen. Intermediäre vergrößern ihre Macht extern durch die wachsende Abhängigkeit, in die der Journalismus und andere publizistische Anbieter geraten, wenn sie soziale Medien und Suchmaschinen für eigene Zwecke nutzen.<sup>223</sup> Facebook, Twitter, Google und Google News lenken in hohem Maße Aufmerksamkeit auf professionell-journalistische Websites.<sup>224</sup> Diese Abhängigkeit steigt weiter durch die

218 Vgl. Just/Latzer (2017: 253).

219 Vgl. Di Fabio (2016: 37); Carlson (2017); Drexel (2017: 533); Just/Latzer (2017: 251). In diese Richtung geht auch die Kritik ehemaliger Facebook-Mitarbeiter (vgl. Graff 2017).

220 Vgl. Dörr/Natt (2014: 838); Paal (2015: 37); Schulz/Dankert (2016: 66–67).

221 Vgl. zum Stand der governance of algorithms: Drexel (2017); Just/Latzer (2017).

222 Vgl. Lobigs (2016: 103–105).

223 Vgl. als Forschungsüberblick: Bell/Owen (2017); Nielsen/Ganter (2017).

224 Vgl. z. B. Kumpel/Karnowski/Keyling (2015); Newman/Levy/Nielsen (2015: 75–76); die medienanstalten (2016a: 30–31, 2016b: 30–31); Malik/Pfeffer (2016); Schulz/Dankert (2016: 40); VanNest (2016); Goldhammer et al. (2017: 5–6, 15–16).

Integration journalistischer Artikel in Facebook (instant articles).<sup>225</sup> Komplementäre Beziehungen zwischen Journalismus und Intermediären bestehen auch dann, wenn Redaktionen Quellen (Recherche) und Publikum (Monitoring) in sozialen Medien oder mit Hilfe von Suchmaschinen beobachten.<sup>226</sup> Im Fall der Integration macht sich der professionelle Journalismus soziale Medien selbst zu eigen.<sup>227</sup> Redaktionen richten eigene Accounts auf Twitter, Facebook, YouTube oder Instagram unter ihrer Marke ein. In diesem Fall treten sie als Anbieter auf fremden Plattformen auf. Der professionelle Journalismus setzt soziale Medien ein, um eigene Inhalte zu verbreiten,<sup>228</sup> um dafür zu werben<sup>229</sup> und um mit dem Publikum zu interagieren.<sup>230</sup> Die Redaktionen verlieren durch diese vielfältigen Verflechtungen tendenziell die Kontrolle über die Verbreitung ihrer Nachrichten und die Beziehung zu ihrem Publikum an die Plattformbetreiber,<sup>231</sup> sie geraten in eine „asymmetrische Konkurrenzlage“ (Di Fabio 2016: 70). Solche Abhängigkeitsverhältnisse bestehen nicht nur gegenüber dem Journalismus, sondern auch gegenüber vielen anderen Anbietern. Helmond (2015) bezeichnet diese Entwicklung als „platformization of the web“: Plattform-Features, mit deren Hilfe Daten gewonnen werden, werden dezentralisiert, d. h. über das gesamte Internet über viele Angebote verteilt, die davon profitieren, während die Daten weiterhin zentral gesammelt und ausgewertet werden.<sup>232</sup>

---

225 Vgl. z. B. Boie (2016b). Vgl. als Beschreibung: <https://instantarticles.fb.com>.

226 Vgl. für empirische Befunde: Neuberger (2014b: 22–25, 2017c: 109–112).

227 Vgl. für empirische Befunde: Neuberger (2014b: 25–27, 2017c: 112–116); Hermida (2016: 87–90); Barnard (2016: 196–198).

228 Vgl. Neuberger/Langenohl/Nuernbergk (2014: 62–66).

229 Vgl. Neuberger/vom Hofe/Nuernbergk (2011: 46–48).

230 Vgl. Neuberger/Langenohl/Nuernbergk (2014: 48–56); Loosen (2016: 298–302).

231 So die These von Bell (2016) unter der Überschrift „Facebook is eating the world“. Redaktionen müssen sich anpassen, wenn Änderungen des Algorithmus ihren Erfolg beeinflussen (vgl. Tandoc/Maitra 2017). Intermediäre können ihre Leistung der Aufmerksamkeitslenkung nicht nur an Werbekunden, sondern auch an Redaktionen verkaufen und so das Abhängigkeitsverhältnis ausnutzen. Facebook testet seit 2017 in einigen Ländern andere Auswahlkriterien für den Newsfeed: Bevorzugt werden Postings von Freunden und bezahlte Postings. Medienunternehmen verlieren dadurch erheblich an Reichweite, falls sie nicht bereit sind, für eine Aufnahme in den Newsfeed zu bezahlen (vgl. Spiegel Online 2017).

232 Vgl. Helmond (2015: 6). Dabei werden einzelne Features in fremde Websites eingebunden (widgets), z. B. YouTube-Videos, der Like-Button von Facebook, das Google-

- *Externe Manipulation*: Anders als professionell-journalistische Anbieter haben Intermediäre keine vollständige Kontrolle über die Inhalte, die sie offerieren.<sup>233</sup> Diese können extern manipuliert werden, wie es z. B. im Fall der Suchmaschinen-Optimierung (SEO) geschieht, bei der Rangzuweisungen in Ergebnislisten beeinflusst werden, oder im Fall politischer Kampagnen, die über soziale Medien laufen.<sup>234</sup> Intermediäre können also von außen durch gesellschaftliche Kräfte instrumentalisiert werden, die mit ihrer Hilfe Techniken der strategischen Kommunikation einsetzen und dadurch Meinungsmacht erlangen können (vgl. Kap. 1.3.1). Soweit die Plattformbetreiber ökonomisch von solchen Persuasionstechniken profitieren, werden sie ihren Einsatz tendenziell nicht verhindern. Hier stellt sich die Frage, welche Regeln gelten und ob diese wirksam durchgesetzt werden können. Im Fall von sozialen Netzwerk-Plattformen lässt sich die missbräuchliche Nutzung, z. B. durch Hasskommentare, nur schwer verhindern, weil es keine redaktionelle Vorabprüfung zur Qualitätssicherung gibt, wie sie im professionellen Journalismus üblich ist, und die Menge des Publizierten enorm ist, selbst wenn auch die Nutzer aufgefordert werden, sich an der Prüfung zu beteiligen.<sup>235</sup> Die manuelle Nachprüfung durch Facebook wird als unzureichend bewertet.<sup>236</sup> Die Kritik an Facebook und Twitter hat mit dem US-Präsidentschaftswahl 2016 einen weiteren Anlass erhalten; die Vermutung steht im Raum, dass darüber verbreitete fake news den Ausgang der Wahl beeinflusst haben könnten.<sup>237</sup> Allerdings tragen auch Profileigner und Kommunikatoren, die soziale Medien für das Erreichen ihrer partikularen Interessen instrumentalisieren, eine Mitverantwortung.<sup>238</sup> Entspre-

---

Sucheingabefeld oder Google AdSense-Anzeigen.

233 Vgl. Srnicek (2017: 47).

234 Vgl. z. B. Pew Research Center (2016); Steppat (2016).

235 Vgl. Garton Ash (2016: 361-367).

236 Vgl. z. B. Brühl (2016); Grassegger/Krause (2016); Hamann (2017). Vgl. zum Netzwerkdurchsetzungsgesetz (2017): Drexl (2017). An die Fähigkeit von Intermediären, fake news automatisiert zu identifizieren, hat boyd (2017) keine hohen Erwartungen. Anders als im Fall von Spam und SEO sei hier eine inhaltliche Bewertung notwendig. Entscheidungen seien häufig umstritten, oft werde subtil getäuscht. Vgl. zur Prüfung bei YouTube: Dörr (2017).

237 Vgl. z. B. Isaac/Shane (2017); Shane (2017).

238 Mueller (2015) spricht von der „fallacy of displaced control“, wenn Intermediäre alleine dafür zur Verantwortung gezogen werden für das, was andere Akteure auf ihren Plattformen publizieren.

chend ist die Meinungsmacht nicht ausschließlich dem Plattformbetreiber zuzuschreiben, sondern sie ist auch teilweise im Besitz jener Akteure, die sich dieser Plattformen als Anbieter und Kommunikatoren bedienen, da eine vollständige Kontrolle des Betreibers darüber nicht möglich erscheint. Hier wurden also für Intermediäre drei Wirkungstypen nach dem Grad der Kontrolle durch den Plattformbetreiber unterschieden: die intendierte Einflussnahme durch den Betreiber selbst (interne Manipulation), die wachsende Abhängigkeit publizistischer und anderer Anbieter von Intermediären sowie die Nutzung der Plattform durch Dritte (externe Manipulation), die von den Betreibern – mehr oder weniger weit – reguliert werden kann. Diese Kontrollgrade sind bei der Bemessung von Meinungsmacht zu berücksichtigen, die sich aufteilt zwischen Plattformbetreibern und denjenigen, die sie verwenden.

### 3.2.3 Nicht-publizistische Angebote mit politischer Relevanz

Im Internet können auch nicht-publizistische Anbieter Meinungsmacht eringen.<sup>239</sup> Sie können direkt und ohne Umweg über journalistische Gatekeeper ihre Adressaten erreichen und durch Techniken strategischer Kommunikation partikulare Interessen verfolgen. Zu diesen nicht-publizistischen Akteuren zählen Parteien und Politiker, die besonders im Wahlkampf stark auf das Internet setzen.<sup>240</sup> In der Literatur werden drei Szenarien diskutiert, wie sich die Digitalisierung auf die Partizipation politischer Organisationen auswirken kann, ohne dass eine These ausschließlich bestätigt werden konnte:<sup>241</sup>

- Die *Ausgleich- oder Innovationsthese* besagt, dass nicht-etablierte, periphere Akteure via Internet bessere Partizipationschancen haben, was tendenziell zu einem Ausgleich im Machtgefälle führt. Politische Akteure an den Rändern des politischen Spektrums, denen der Zugang zu den Massenmedien schwerfällt, nutzen soziale Medien daher besonders intensiv.<sup>242</sup>

239 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 23–24, 52–53); Gennis/Gundlach (2014: 514); Kluth/Schulz (2014: 45–48); Neuberger (2016: 77–78).

240 Im Folgenden werden vor allem empirische Studien zu den deutschen Bundestags- und Landtagswahlen berücksichtigt. Vgl. zum internationalen Forschungsstand: Bruns et al. (2016). Vgl. zum US-Präsidentenwahlkampf 2016: Pew Research Center (2016).

241 Vgl. für politische Organisationen: Donges/Nitschke (2017: 115–116). Vgl. für Bundestagswahlkandidaten (2013): Hinz (2017).

242 Auf Twitter und Facebook sind eher die kleinen Parteien überproportional vertreten (vgl. z.B. Elter 2013: 210–211; Hinz 2017: 175). Vgl. zur Facebook-Nutzung der AfD:

- Dagegen nimmt die *Normalisierungsthese* an, dass sich die Beteiligungs- und Einflussverhältnisse nicht ändern, weil sich auch im Internet die etablierten, zentrumsnahen und ressourcenstarken Akteure durchsetzen.
- Die *Erosionsthese* schließlich geht davon aus, dass im Internet neue Formen politischer Partizipation entstehen, die auf formale Organisationen nicht mehr angewiesen sind (connective action<sup>243</sup>). Bürgerinnen und Bürger könnten demnach mit Hilfe sozialer Medien durch Mobilisierung und Protest im Internet Gegenmacht (counter-power<sup>244</sup>) aufbauen.

Die Frage nach der Machtverteilung lässt sich nicht nur auf der Mesoebene im Hinblick auf politische Organisationen und soziale Bewegungen stellen, sondern auch auf der Mikroebene der Individuen. In der Forschung zur digitalen Spaltung wird der Frage nachgegangen, ob der rezeptive und kommunikative Gebrauch des Internets bestehende soziale Ungleichheiten in der Bevölkerung, darunter auch politische Machtunterschiede, verkleinert oder vergrößert.

Angesichts der Weite dieses Forschungsfelds soll hier nur auf die kommunikative Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern eingegangen werden: In der Längsschnittstudie von Emmer/Vowe/Wolling (2011: 145, 195–198) zur politischen Partizipation im Internet war es vor allem das Alter, das einen Unterschied ausgemacht hat: Jüngere äußerten sich eher zu politischen Themen. Dagegen blieben im Kontext sozialer Medien die Unterschiede zwischen den Bildungsschichten „eher gering“<sup>245</sup> (Emmer/Vowe/Wolling 2011: 198). Weiter ist festzuhalten, dass es im Internet nicht zu einer breiten Mobilisierung gekommen ist. Vielmehr bleibt die Gruppe der politisch Aktiven auch im Netz klein. Eine politische Elite mit hoher Internetaffinität wächst nach und löst die ältere Offline-Elite ab.<sup>246</sup> Im Zeitverlauf war aber auch eine Verringerung einzelner Klüfte beobachtbar. So ließen sich Nutzer mit niedrigerem politischem Interesse durch das Internet zu politischen Gesprächen mobilisieren.<sup>247</sup> Für die Frage der Machtverteilung reichen solche Befunde

---

Kruschinski/Haßler (2017).

243 Vgl. Bennett/Segeber (2012).

244 Vgl. Castells (2007: 248–252, 2009: 47–50); Nye (2011: 17–18); Shirky (2011). Vgl. zu interaktiven Massenphänomenen im Internet: Neuberger (2017d).

245 Dass bei der kommunikativen Beteiligung keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Bildungsgruppen bestehen, bestätigen andere Studien (vgl. Schweiger 2017: 24–25).

246 Vgl. Emmer/Vowe/Wolling (2011: 242).

247 Vgl. Seifert (2012: 202).



über die kommunikative Beteiligung allerdings noch nicht aus. Darüber hinaus müsste untersucht werden, ob und wie die Themen und Meinungen der Bürgerinnen und Bürger im öffentlichen Diskurs rezipiert und zitiert werden, wie sie die individuelle und öffentliche Meinungsbildung und letztlich auch politische Entscheidungen und Wahlen beeinflussen. Hier ist von einer deutlichen Resonanzklufft zwischen Elite und Nicht-Elite auszugehen.<sup>248</sup>

Wie viel Meinungsmacht politische Akteure im Internet besitzen, lässt sich an ihrer Reichweite,<sup>249</sup> an der Weiterverbreitung ihrer Mitteilungen, z. B. der Zahl ihrer Tweets (retweets),<sup>250</sup> ihrer Erwähnungs-,<sup>251</sup> Ansprache- (@mentions)<sup>252</sup> und Verlinkungshäufigkeit, d. h. ihrer Zentralität in Netzwerken,<sup>253</sup> sowie den Motiven ihrer follower<sup>254</sup> ablesen. Weitergehende Wirkungen, z. B. der Wahlerfolg, sind hingegen kaum erforscht, weil dieser Kausalzusammenhang nur mit erheblichem Aufwand messbar ist. Dazu liegt für Deutschland bisher nur eine Studie vor: Marcinkowski/Metag (2013) haben den Einfluss

---

248 Vgl. z. B. Hindman (2009); Wallsten (2015).

249 Eine repräsentative forsa-Befragung im April 2013 während des Bundestagswahlkampfes zu politischen Informationsquellen im Internet ergab, dass zwar Websites klassischer Medien (84 %) weit vor allen anderen Quellen wie sozialen Netzwerken (35 %) und Blogs/Foren (16 %) platziert waren, aber gleichwohl Websites von Parteien (24 %) und Politikern (12 %) nicht unerheblich waren (vgl. Bitkom 2013: 10).

250 Vgl. z. B. Dusch et al. (2015); Nuernbergk/Conrad (2016: 8).

251 Auf Twitter werden eher kleine extreme Parteien genannt (vgl. Jungherr/Schoen/Jürgens 2016: 59, 61). Im Bundestagswahlkampf 2013 lagen besonders die Piratenpartei, aber auch AfD und FDP bei den Nennungen auf Twitter deutlich über ihrem Stimmenanteil (vgl. Wladarsch et al. 2014: 462). Dagegen wurden die Grünen und Die Linke in den Blogs relativ stark thematisiert. Die großen Parteien (CDU/CSU, SPD) blieben auf Twitter und in Blogs, was ihre Erwähnung betrifft, weiter hinter ihrem Stimmenanteil. Der Befund wiederholte sich: Im Bundestagswahlkampf 2017 stach unter den Parteien vor allem die AfD heraus, wie ein Twitter-Monitoring der Universität Duisburg-Essen zeigte (<https://social-media-analytics.org/parteien/>).

252 Vgl. z. B. Nuernbergk/Conrad (2016: 8).

253 Vgl. z. B. Nuernbergk (2013).

254 Nach dem repräsentativen Digital News Survey 2017 folgen in Deutschland 25 % der Internetnutzer einer Partei oder einem Politiker. Motive dafür sind die Sympathie für Politiker/Partei (43 %), der direkte Zugang zu ihnen (37 %), die mangelnde Fairness der Nachrichtenmedien (26 %) und ihre mangelnde Genauigkeit (26 %) (vgl. Hölig/Hasebrink 2017a: 42–43). In einer repräsentativen Befragung des Pew Research Center gaben 2014 Nutzer, die Politikern in sozialen Medien folgen, dafür als Hauptgründe die Aktualität (41 %), die persönliche Beziehung (35 %) und auch die höhere Glaubwürdigkeit im Vergleich mit traditionellen Nachrichtenorganisationen (26 %) an (vgl. Smith 2014: 4).

berechnet, den die Onlineaktivitäten von Direktkandidatinnen und -kandidaten auf ihren Stimmenanteil hatten. Dafür haben sie die Bundestagswahl 2009, die Landtagswahl 2010 in Nordrhein-Westfalen (NRW) sowie die Kommunalwahl 2009 im gleichen Bundesland miteinander verglichen. Mit Hilfe von Inhaltsanalysen und Befragungen untersuchten sie, welchen Gebrauch die Kandidaten vom Internet machten. Das Ergebnis ihrer Regressionsanalysen zur Erklärung des Stimmenanteils fällt ernüchternd aus: Die Autoren warnen vor „allzu übertriebenen Erwartungen an das Internet“ (Marcinkowski/Metag 2013: 40). Seine Bedeutung nimmt „von oben nach unten“ ab: Das Internet eignet sich nicht zur Mobilisierung von Stammwählern, die sich eher auf den unteren politischen Ebenen befinden.<sup>255</sup> In der NRW-Kommunalwahl zeigte sich nämlich kein signifikanter Einfluss auf das Wahlergebnis.<sup>256</sup> Bei der Landtagswahl hatten nur zwei Variablen einen signifikanten Einfluss:<sup>257</sup> die Zahl der Facebook-Abonnenten und die Erwähnung auf Nachrichten-Websites. Beide Variablen dürften aber keine originäre Ursache sein, sondern selbst wiederum die Folge der bereits bestehenden hohen Prominenz einzelner Kandidaten.<sup>258</sup> Nur bei der Bundestagswahl 2009 führte die persönliche Website von Kandidaten zu einem um 1,6% besseren Erststimmen-Ergebnis. Die Kandidaten der Partei Die Linke profitierten am stärksten vom Internet. Der Interneteneinsatz lohnt sich demnach vor allem dann, „wenn weitgehend unbekannte Kandidaten als Außenseiter ins Rennen gehen“ (Marcinkowski/Metag 2013: 42); dies bestätigt die Ausgleichs- und Innovationsthese. Bei Web 2.0-Anwendungen zeigten sich keine signifikanten Zusammenhänge.<sup>259</sup> Die Daten lieferten damit „keinerlei Beleg für die populäre Annahme, Anwendungen des Web 2.0 und insbesondere soziale Netzwerkseiten wie Facebook und Twitter seien vergleichsweise wirkungsmächtigere Wahlkampfmedien als Web-1.0-Anwendungen“ (Marcinkowski/Metag 2013: 41). Eine Ursache für den geringen Effekt, den Studien aus anderen Ländern bestätigen,<sup>260</sup> könnte sein, dass das Internet eher von politisch Interessierten

.....  
255 Vgl. Marcinkowski/Metag (2013: 41).

256 Vgl. Marcinkowski/Metag (2013: 35).

257 Vgl. Marcinkowski/Metag (2013: 37).

258 Vgl. Marcinkowski/Metag (2013: 41).

259 Vgl. Marcinkowski/Metag (2013: 38).

260 Vgl. als Forschungsüberblick: Schweitzer/Albrecht (2011: 41–44); Marcinkowski/Metag (2013: 25–27).

und in ihrer Parteipräferenz bereits festgelegten Wählern genutzt wird.<sup>261</sup> In Anbetracht der in Deutschland nach wie vor sehr geringen Reichweite von Twitter<sup>262</sup> ist davon auszugehen, dass besonders Journalisten, die Politikern folgen, als Multiplikatoren dienen und deren Tweets über journalistische Angebote weiterverbreiten.<sup>263</sup> Dagegen erreicht in den USA z. B. Donald Trump als amtierender Präsident mit seinem privaten Twitter-Account über 40 Millionen Follower und damit ein Massenpublikum.<sup>264</sup> Neben den bekannten Parteien und Politikern, deren Netzaktivitäten recht gut beobachtet werden können, wollen weitere Akteure – auch aus dem Ausland – die Meinungsbildung beeinflussen, wobei deren Identität und Aktivitäten aber oft intransparent sind.

Nicht-publizistische Akteure mit politischer Relevanz dürfen also in der Gesamtbetrachtung nicht ausgeklammert werden, da durch ein Anwachsen ihrer Meinungsmacht im Gegenzug jene des publizistischen Bereichs verhältnismäßig sinkt. Dabei greifen sie auf soziale Medien, d. h. Intermediäre zurück. Im Bereich nicht-publizistischer, strategisch ausgerichteter Kommunikation können Anbieter im Internet relativ ungehindert Persuasionstechniken anwenden, die von der Idee eines deliberativen Diskurses abweichen und nur an der Effektivität der intendierten Publikumswirkung interessiert sind (vgl. Kap. 1.3.1). Meinungsmacht ergibt sich hier auch daraus, dass normative Grenzen, die professionell-publizistische Anbieter zumeist respektieren, überschritten werden. Ausgenutzt werden Schwachstellen bei der Selektion und Verarbeitung von Informationen auf der Seite der Rezipientinnen und Rezipienten (wie Täuschbarkeit, Anpassungsdruck und Bestätigungstendenz).

---

261 Vgl. Schweitzer/Albrecht (2011: 37, 42).

262 Die ARD/ZDF-Online-Studie 2017 ermittelte folgende Werte: mindestens wöchentliche Nutzung von Twitter: 3% der Bevölkerung; tägliche Nutzung: 1% (vgl. Koch/Frees 2017: 444).

263 Vgl. zu den Verbindungen zwischen Journalisten und Politikern auf Twitter: Nuernbergk (2016); Nuernbergk/Conrad (2016: 9).

264 @realDonaldTrump. Ott (2017) charakterisiert Trumps erfolgreichen Twitterstil mit den Attributen simplicity, impulsivity und incivility.

## 4 Zusammenfassung

Der erste Teil des vorliegenden Gutachtens ist dem Entstehen und der Verteilung von Meinungsmacht im Internet gewidmet. Um das Phänomen der Meinungsmacht in seinen neuartigen Erscheinungsformen im Internet erkennen und erfassen zu können, wurde in Kapitel I.1 zunächst grundsätzlich die Frage aufgeworfen, was unter Macht zu verstehen ist, welche Formen dabei zu unterscheiden sind und welchen Bezug sie zu Kommunikation haben (vgl. Kap. I.1.1). Erst dadurch gewinnt die Analyse die notwendige Flexibilität, um der Heterogenität öffentlicher Kommunikation im Internet gerecht zu werden. Weiterhin wurden der besondere Kontext der politischen Öffentlichkeit (vgl. Kap. I.1.2), die Vielfaltsnorm (vgl. Kap. I.1.3) und Kriterien zur Messung von Meinungsmacht (vgl. Kap. I.1.4) erörtert. Daraus lassen sich folgende Feststellungen ableiten:

- *Macht wird als Fähigkeit zu intendierter Wirkung verstanden.* Sie wird allgemein definiert als die Fähigkeit, Handlungsalternativen für andere Akteure in einer Situation einzuschränken und ihre Handlungswahl so zu beeinflussen, dass die verfügbaren Alternativen objektiv oder über ihre subjektive Wahrnehmung der Beeinflussten beschränkt werden. Dies geschieht in der Absicht, eigene Ziele auch gegen Widerstand durchzusetzen. Es lassen sich vier – auch kommunikativ relevante – Grundformen der Macht unterscheiden: (1) Gewalt, (2) Drohungen und Versprechen, (3) rationales und irrationales Überzeugen, das zu freiwilliger Anpassung führt, sowie (4) die Selektion von Informationen, durch die subjektive Wirklichkeitsbilder geprägt werden und durch die die Wahrnehmung von Handlungssituationen bestimmt wird. Hier lassen sich Verbindungen zu Medienwirkungen herstellen. Die vier Machtformen können jeweils technisch verstärkt werden.
- *Meinungsmacht wird definiert als die Fähigkeit, in der politischen Öffentlichkeit auf Prozesse der individuellen und öffentlichen Meinungsbildung Einfluss*

zu *nehmen*. Damit ist gemeint, dass erfolgreich beabsichtigte Wirkungen auf politische Einstellungen und Handlungen von Bürgerinnen und Bürgern sowie auf den Verlauf des öffentlichen Diskurses und die öffentliche Meinung erzielt werden können (vgl. Kap. 1.1.2). Entscheidend für die rechtliche Beurteilung ist nicht, dass diese Wirkungen tatsächlich vorliegen oder auch nur die Absicht dazu besteht, sondern alleine das konstante, strukturell gegebene Vermögen.

- *Das Verhältnis zwischen Vielfalt, Meinungsbildung und Meinungsmacht ist komplexer, als es das Medienrecht zu erkennen gibt.* Von der Zahl und dem Publikumsanteil der Anbieter kann nicht ohne Weiteres auf die publizistische Vielfalt der Angebote geschlossen werden. Ebenso wenig ist Vielfalt alleine ein ausreichender Indikator für das Funktionieren der individuellen und öffentlichen Meinungsbildung (vgl. Kap. 1.1.3). Meinungsmacht darf im Medienrecht daher nicht als isoliertes Phänomen betrachtet werden, sondern sollte in einem weiter gespannten normativen Rahmen gesehen werden, der weitere Regulierungsziele umfasst, die einander tangieren (vgl. Kap. 1.1.2).
- *Die rechtlichen Kriterien zur Messung von Meinungsmacht sollten auf ihre empirische Tragfähigkeit hin überprüft und um weitere Kriterien ergänzt werden.* Zu ergänzen wären besonders Merkmale des Angebotsinhalts und der Empfänglichkeit des Publikums (Vertrauen, Glaubwürdigkeit). Der Diskussion von Regulierungsfragen sollte ein Modell der medial vermittelten, öffentlichen Kommunikation zugrunde liegen, in dem empirisch gesicherte Wirkungszusammenhänge zwischen den Elementen beschrieben werden. Mit seiner Hilfe sollte geklärt werden, wie erwünschte Wirkungen auf der Mikro- und Makroebene erzielt und wie unerwünschte Wirkungen vermieden werden können (vgl. Kap. 1.1.4).

Nach diesen allgemeinen Überlegungen zu Meinungsbildung, Meinungsmacht und Vielfalt galten die weiteren Ausführungen dem Internet. Im Mittelpunkt stand die Frage nach dem Entstehen und der Verteilung von Meinungsmacht im Kontext des Internets. Zunächst mussten dafür die Besonderheiten dieses medialen Kontexts (vgl. Kap. 1.2.1) und speziell der politischen Öffentlichkeit herausgearbeitet werden (vgl. Kap. 1.2.2). Danach wurden die Meinungsbildungsrelevanz des Internets insgesamt (vgl. Kap. 1.2.3), die Neuverteilung von Meinungsmacht im Internet (vgl. Kap. 1.2.4) sowie die Vielfalt im Internet eingeschätzt (vgl. Kap. 1.2.5).

- *Das multioptionale technische Potenzial des Internets und seine partizipative Aneignung führen zu einem hohen Maß an Dynamik und Heterogenität.* Bisher geltende Grenzen zwischen Kommunikationsformen lösen sich auf (vgl. Kap. 1.2.1). Durch die erweiterten Möglichkeiten der Partizipation und Interaktion wandelt sich auch die grundlegende Konstellation zwischen den Akteuren. Die Macht ist nicht mehr zentral bei wenigen professionell-publizistischen Anbietern als Gatekeepern zu verorten, die den Zugang zur massenmedial hergestellten Öffentlichkeit kontrollieren. Stattdessen ist von komplexeren Netzwerkstrukturen in der öffentlichen Kommunikation auszugehen, wobei Intermediäre solche Netzwerke bereitstellen und kontrollieren.
- *Was die Veränderung der politischen Öffentlichkeit im Internet betrifft, so wird von einer Fragmentierung und Polarisierung, einer Verschlechterung der Diskurs- und Informationsqualität sowie einer digitalen Spaltung ausgegangen.* Auch wenn es empirische Hinweise auf die Richtigkeit dieser Thesen gibt, fällt eine Verallgemeinerung schwer (vgl. Kap. 1.2.2).
- *Die Meinungsbildungsrelevanz des Internets nimmt insgesamt zu.* Dies lässt sich an der allgemeinen Nutzung (Tagesreichweite, Nutzungsdauer) sowie an der qualifizierten Nutzung von Nachrichten, politischen Informationen und audiovisuellen Angeboten ablesen.
- *Zur Neuverteilung von Meinungsmacht im Internet gibt es zwei entgegengesetzte Thesen.* In der Literatur wird einerseits eine Nivellierung und breitere Machtverteilung aufgrund der technisch vereinfachten Partizipation angenommen. Andererseits wird eine stärkere Machtballung vermutet, ablesbar an den Nutzungsanteilen und begründet mit dem „long tail“-Mechanismus. Auch die Rolle von Intermediären gewinnt zunehmend Beachtung (vgl. Kap. 1.2.3).
- *Vielfaltsmindernde Faktoren auf der Angebots- und Nutzungsseite widersprechen der verbreiteten Annahme einer großen Vielfalt des Internets.* Darüber hinaus ist zu prüfen, wie der – mehr oder weniger – vielfältige Input im Diskurs weiterverarbeitet wird, um das Funktionieren der Meinungsbildung im Internet bewerten zu können (vgl. Kap. 1.2.4).

Um die Meinungsmacht von Anbietern im Internet beurteilen zu können, wurden die Kriterien für die Messung von Meinungsmacht im Internet geschärft (vgl. Kap. 1.3.1), bevor sie auf ausgewählte Angebotstypen angewendet wurden (vgl. Kap. 1.3.2).

- *Die Liste der Kriterien für die Messung von Meinungsmacht muss ans Internet angepasst und erweitert werden.* Es sollten auch der Angebotsinhalt und die Empfänglichkeit (gemessen als Vertrauen bzw. Glaubwürdigkeit) der Nutzer berücksichtigt werden. Bei der Anwendung der ausführlich vorgestellten Kriterien (vgl. Kap. I.3.1) muss notwendig ein pragmatischer Weg verfolgt werden. Aus den Kriterien lässt sich aufgrund der komplexen Wirkungszusammenhänge kein einfach handhabbares Berechnungssystem entwickeln. Daher sollte vorrangig der Einzelfall betrachtet werden. Die Kriterien liefern Erwägungsgesichtspunkte, um begründete Vermutungen über Meinungsmacht anstellen zu können. Neben der Nutzung lassen sich am ehesten Vertrauen und Glaubwürdigkeit (Empfänglichkeit) quantitativ messen und vergleichen. Die Angebote lassen sich nach ihrer publizistischen und politischen Relevanz kategorisieren, soweit ein Mindestmaß an Homogenität und Konstanz gegeben ist. Im Fall der Intermediäre ist zu berücksichtigen, dass sie nicht homogen sind, sondern jede Art der öffentlichen Kommunikation vermitteln. Für die Beurteilung der Meinungsmacht dürfen indes nur publizistisch und/oder politische relevante Bereiche berücksichtigt werden, was Abgrenzungsschwierigkeiten schafft. In zwei Bereichen werden derzeit erhebliche Wirkungen und ein entsprechendes großes Machtpotenzial vermutet: Dies sind die breite Palette der Techniken der strategischen Kommunikation und die algorithmische Steuerung von Selektionsentscheidungen. Es fehlen aber sowohl die Transparenz über den Einsatz als auch ein gesichertes Wissen über die Wirkungsweise dieser Persuasionstechniken. Hier ist es eine dringende Aufgabe, mehr Klarheit über Verbreitung und Wirkung zu schaffen. Für die Regulierung stellt sich – besonders im Fall der Intermediäre – die Aufgabe, einerseits nicht schon einen bloßen Verdacht zum Anlass für Eingriffe zu nehmen (erinnert sei an die spekulative These der besonders hohen „Suggestivkraft“ des Fernsehens [vgl. Kap. I.3.1]), andererseits aber gegen das Entstehen erheblicher Meinungsmacht prophylaktisch vorgehen zu müssen, da sie sich nachträglich nur noch schwer beseitigen lässt. Hier schließt die Frage an, wie hoch die Anforderungen an die empirische Erhärtung für Machtpotenziale sein müssen. Es sollten zumindest exemplarisch Belege für Einsatz und Wirkung beigebracht werden können. Es sei hier etwa auf die Schwierigkeiten verwiesen, die verbreitete These der filter bubble mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden empirisch nachzuvollziehen und zu bestätigen (vgl. Kap.

1.3.2.2). Die Möglichkeiten der akademischen Forschung sind beschränkt, Einsatz und Wirkung zu untersuchen, da die Plattformbetreiber i. d. R. nicht kooperationswillig sind. Wie viele Erkenntnisse diese selbst darüber bereits gewonnen haben, ist nicht durchschaubar.

- *Im Internet verschiebt sich die Meinungsmacht von den professionell-publizistischen Anbietern zu Intermediären und nicht-publizistischen Anbietern mit politischer Relevanz.* Gegenüber den traditionellen Massenmedien wird Meinungsmacht im Internet im Bereich der politischen Öffentlichkeit aus heutiger Sicht wesentlich umverteilt (vgl. Kap. 1.3.2). Durch den Verlust ihres Monopols als Gatekeeper und die Verlagerung ihrer Aktivitäten in nicht-publizistische und politisch irrelevante Bereiche verlieren die traditionellen Medienunternehmen relativ an Meinungsmacht (vgl. Kap. II.4.2). Die technisch erweiterten Partizipationschancen für sämtliche Akteure führen nur begrenzt zu einer Nivellierung und breiteren Verteilung von Meinungsmacht. Neu in Betracht zu ziehen ist besonders, dass auch Intermediäre und (zumindest einige) nicht-publizistische Akteure mit politischer Relevanz über erhebliche Meinungsmacht verfügen können. Intermediäre stellen Anbietern (Profileignern) und Kommunikatoren Netzwerke für die öffentliche Kommunikation bereit und können diese kontrollieren. Die These der Machtverlagerung basiert auf der (z. T. allerdings noch spekulativen) Annahme, dass durch Techniken der strategischen Kommunikation und algorithmische Selektion in erheblichem Maße intendierte Wirkungen erzielt werden können und sich hier ein erhebliches Machtpotenzial herausbildet. Diese Vermutung macht es erforderlich, nicht – wie im Medienrecht bisher üblich – lediglich Medienunternehmen oder gar nur den Rundfunk zu untersuchen. Vielmehr ist es notwendig geworden, im Prinzip *sämtliche Kommunikatoren und Anbieter* in der öffentlichen Kommunikation in den Blick zu nehmen, soweit sie publizistisch und/oder politisch relevant sind.
- *Die Adressierbarkeit von Meinungsmacht sinkt im Internet.* Dafür lassen sich mehrere Ursachen angeben: (1) Oft wird aus der Anonymität heraus agiert. (2) In den traditionellen Massenmedien wird unterstellt, dass sich Reichweite und Wirkungen aus dem direkten, einstufigen Kontakt mit einem Angebot ergeben. Diffusion und Mobilisierung über zahlreiche Zwischenstufen führen dagegen in der Netzwerköffentlichkeit häufig zu einer additiven Steigerung von Reichweite. Die sich daraus ergebenden indirekten



Wirkungen (virale Effekte) sind oft überraschend. Ihre Ausgangspunkte und Verbreitungspfade sind oft schwer rekonstruierbar und erklärbar.

(3) Die Vielzahl der Beteiligten in unterschiedlichen Rollen und Konstellationen erschwert auch innerhalb eines Angebots die Zuschreibung von Meinungsmacht. Dies trifft besonders auf Intermediäre zu.

- *Meinungsmacht kann Kommunikatoren, Anbietern und Intermediären zugeschrieben werden, die untereinander in einem Verhältnis der Staffellung stehen.* Macht setzt die Fähigkeit von Kommunikatoren voraus, beabsichtigte Wirkungen mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit erzielen zu können. Medienanbieter und Intermediäre stellen die dafür notwendigen Voraussetzungen bereit. Sie treffen Entscheidungen darüber, welchen Kommunikatoren sie Zugang zum Publikum und zur Öffentlichkeit gewähren, und sie stellen ihnen die persuasiven Möglichkeiten ihres Mediums zur Verfügung. Intermediäre unterscheiden sich von publizistischen Anbietern klassischen Zuschnitts, weil auf ihren Plattformen Anbieter (Profileigner) und Kommunikatoren interagieren und dabei Meinungsmacht gewinnen können. Es müssen also drei Rollen unterschieden werden, die in einem gestaffelten Verhältnis stehen. Im Fall der Intermediäre können verschiedene Grade der Kontrolle über Anbieter und Kommunikatoren unterschieden werden, weshalb hier von einer geteilten Verantwortung und geteilter Meinungsmacht auszugehen ist (vgl. Kap. 1.3.2.2). Es ist also notwendig, die jeweilige Konstellation zwischen den Akteuren auf solchen Plattformen genau zu analysieren. Das lineare Modell der Massenkommunikation, auf der die Regulierung bislang im Wesentlichen basiert und in dem nur Medienunternehmen Meinungsmacht zugeschrieben wird, reicht dafür jedenfalls nicht mehr aus.

## Literaturverzeichnis

- Allcott, Hunt/Gentzkow, Matthew (2017): Social media and fake news in the 2016 election. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (= NBER Working Paper, 23089). <http://www.nber.org/papers/w23089> (14.12.2017).
- Alvares, Claudia/Dahlgren, Peter (2016): Populism, extremism and media: Mapping an uncertain terrain. In: *European Journal of Communication*. 31.Jg., H.1, S.46–57.
- Anderson, Chris (2007): *The Long Tail. Der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft.* München: Hanser.
- Anter, Andreas (2013): *Theorien der Macht zur Einführung.* 2., korrigierte Auflage, Hamburg: Junius.
- Arendt, Hannah (2015): *Macht und Gewalt.* Aus dem Englischen von Gisela Uellenberg. 25. Auflage, München/Berlin/Zürich: Piper.
- Arnold, Klaus (2003): Propaganda als ideologische Kommunikation. In: *Publizistik*. 48.Jg., H.1, S.63–82.
- Arnold, Klaus (2009): *Qualitätsjournalismus. Die Zeitung und ihr Publikum.* Konstanz: UVK.
- Assheuer, Thomas (2017): Die Big-Data-Diktatur. In: *Die Zeit*. Nr.49 v. 30.11.2017, S.47.
- Aupers, Stef (2012): 'Trust no one': Modernization, paranoia and conspiracy culture. In: *European Journal of Communication*. 27.Jg., H.1, S.22–34.
- Bakshy, Eytan/Messing, Solomon/Adamic, Lada A. (2015): Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. In: *Science*. 348.Jg., H.6239, S.1130–1132.
- Balmas, Meital (2014): When fake news becomes real: Combined exposure to multiple news sources and political attitudes of inefficacy, alienation, and cynicism. In: *Communication Research*. 41.Jg., H.3, S.430–454.
- Barnard, Stephen R. (2016): 'Tweet or be sacked': Twitter and the new elements of journalistic practice. In: *Journalism*. 17.Jg., H.2, S.190–207.
- Barthel, Michael/Mitchell, Amy/Holcomb, Jesse (2016): Many Americans believe fake news is sowing confusion: 23% say they have shared a madeup news story – either knowingly or not. Washington, D.C.: Pew Research Center. [http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/12/14154753/PJ\\_2016.12.15\\_fake-news\\_FINAL.pdf](http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/12/14154753/PJ_2016.12.15_fake-news_FINAL.pdf) (14.12.2017).
- Bartsch, Anne/Schneider, Frank M. (2014): Entertainment and politics revisited: How non-escapist forms of entertainment can stimulate political interest and information seeking. In: *Journal of Communication*. 64.Jg., H.3, S.369–396.
- Baum, Matthew A. (2011): How soft news brings policy issues to the inattentive public. In: Graber, Doris A. (Hrsg.): *Media power in politics.* 6. Auflage, Washington, D.C.: CQ Press, S.113–127.
- Beer, David (2009): Power through the algorithm? Participatory web cultures and the technological unconscious. In: *New Media & Society*. 11.Jg., H.6, S.985–1002.
- Bell, Emily (2016): Facebook is eating the world. In: *Columbia Journalism Review*. 07.03.2016. [https://www.cjr.org/analysis/Facebook\\_and\\_media.php](https://www.cjr.org/analysis/Facebook_and_media.php) (14.12.2017).

- Bell, Emily/Owen, Taylor (2017): *The platform press: How Silicon Valley reengineered journalism*. New York: Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School. <https://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:15dv41ns27> (14.12.2017).
- Benkler, Yochai (2006): *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*. New Haven/London: Yale University Press.
- Bennett, W. Lance/Iyengar, Shanto (2008): A new era of minimal effects? The changing foundations of political communication. In: *Journal of Communication*. 58.Jg., H.4, S. 707–731.
- Bennett, W. Lance/Seegerberg, Alexandra (2012): The logic of connective action: Digital media and the personalization of contentious politics. In: *Information, Communication & Society*. 15.Jg., H.5, S. 739–768.
- Bernhard, Uli/Dohle, Marco/Vowe, Gerhard (2014): Wie werden Medien zur politischen Information genutzt und wahrgenommen? Online- und Offlinemedien im Vergleich. In: *Media Perspektiven*. H.3, S. 159–168.
- Beuth, Patrick (2017): Mitreden bei der Automatisierung der Welt. Algorithmen. In: *zeit.de*. 07.12.2017. <http://www.zeit.de/digital/internet/2017-12/algorithmen-algorithmwatch-bertelsmann-stiftung> (14.12.2017).
- Beuth, Patrick/Brost, Marc/Dausend, Peter/Dobbert, Steffen/Hamann, Götz (2017): Krieg ohne Blut. In: *Die Zeit*. Nr.9 v. 23.02.2017, S. 2–3. <http://www.zeit.de/2017/09/bundestagswahl-fake-news-manipulation-russland-hacker-cyberkrieg> (14.12.2017).
- Bitkom (2013): *Demokratie 3.0. Die Bedeutung des Internets für die politische Meinungsbildung und Partizipation von Bürgern – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Wahlberechtigten in Deutschland*. 07.08.2013. Berlin: Bitkom. <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2013/Studien/Studie-Demokratie-3-0/BITKOM-Studie-Demokratie-3-0.pdf> (14.12.2017).
- BLK (Bund-Länder-Kommission zur Medienkonvergenz) (2016): *Bericht. Juni 2016*. [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/BKM/2016/2016-06-14-medienkonvergenz-bericht-blk.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/BKM/2016/2016-06-14-medienkonvergenz-bericht-blk.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (14.12.2017).
- Blumler, Jay G./Coleman, Stephen (2015): *Democracy and the media – revisited*. In: *Javnost – The Public*. 22.Jg., H.2, S. 111–128.
- Boie, Johannes (2014): *Freiheit von Facebooks Gnaden*. In: *Süddeutsche Zeitung*. Nr. 276 v. 01.12.2014, S. 11.
- Boie, Johannes (2016a): *Befehl vom Olymp*. In: *Süddeutsche Zeitung*. Nr. 110 v. 13.05.2016, S. 11.
- Boie, Johannes (2016b): *Der Glaube an die Schraube*. In: *Süddeutsche Zeitung*. Nr. 150 v. 01.07.2016, S. 43.
- Bond, Robert M./Fariss, Christopher J./Jones, Jason J./Kramer, Adam D.I./Marlow, Cameron/Settle, Jaime E./Fowler, James H. (2012): A 61-million-person experiment in social influence and political mobilization. In: *Nature*. 489.Jg., H. 7415, S. 295–298.
- Bourdieu, Pierre (1999): *Die Regeln der Kunst. Genese und Struktur des literarischen Feldes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Boxell, Levi/Gentzkow, Matthew/Shapiro, Jesse M. (2017): Is media driving Americans apart? In: New York Times. 06.12.2017. <https://www.nytimes.com/2017/12/06/opinion/is-media-driving-americans-apart.html> (14.12.2017).
- boyd, danah (2017): Google and Facebook can't just make fake news disappear. In: Backchannel. 27.03.2017. <https://www.wired.com/2017/03/google-and-facebook-cant-just-make-fake-news-disappear/> (14.12.2017).
- Brachten, Florian/Stieglitz, Stefan/Hofeditz, Lennart/Kloppenborg, Katharina/Reimann, Annette (2017): Strategies and influence of social bots in a 2017 German state election – A case study on Twitter. Australasian Conference on Information Systems, 2017, Hobart, Australia. <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1710/1710.07562.pdf> (14.12.2017).
- Brayne, Sarah (2017): Big data surveillance: The case of policing. In: American Sociological Review. 82.Jg., H.5, S.977–1008.
- Breunig, Christian/Engel, Bernhard (2015): Massenkommunikation 2015: Funktionen und Images der Medien im Vergleich. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie. In: Media Perspektiven. H.7–8, S.323–341.
- Breunig, Christian/van Eimeren, Birgit (2015): 50 Jahre „Massenkommunikation“: Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien. Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie 1964 bis 2015. In: Media Perspektiven. H.11, S.505–525.
- Brewer, Paul R./Young, Dannagal Goldthwaite/Morreale, Michelle (2013): The impact of real news about “fake news“: Intertextual processes and political satire. In: International Journal of Public Opinion Research. 25.Jg., H.3, S.323–343.
- Brotherton, Robert (2013): Towards a definition of 'conspiracy theory'. In: PsyPAG Quarterly. H.88, S.9–14.
- Brühl, Janis (2017): Kampf des Jahrhunderts: Staat gegen Silicon Valley. Facebook, Google & Co. In: Süddeutsche.de. 31.10.2017. <http://www.sueddeutsche.de/digital/tech-konzerne-kampf-des-jahrhunderts-staat-gegen-silicon-valley-1.3730552> (14.12.2017).
- Brühl, Jannis (2016): Der Schutz der Nutzer vor den Nutzern. In: Süddeutsche Zeitung. Nr.299 v. 27.12.2016, S.2.
- Brunner, Katharina (2017): In der rechten Echokammer. In: Süddeutsche Zeitung. Nr.100 v. 02.05.2017, S.2.
- Bruns, Axel (2005): Gatewatching. Collaborative online news production. New York/Washington, D.C./Baltimore u.a.: Peter Lang.
- Bruns, Axel/Enli, Gunn/Skogerbø, Eli/Larsson, Anders Olof/Christensen, Christian (Hrsg.) (2016): The Routledge companion to social media and politics. New York/London: Routledge.
- Bruns, Thomas/Marcinkowski, Frank (1997): Politische Information im Fernsehen. Eine Längsschnittstudie zur Veränderung der Politikvermittlung in Nachrichten und politischen Informationssendungen. Opladen: Leske + Budrich.
- Bucy, Erik P. (2003): Media credibility reconsidered: Synergy effects between on-air and online news. In: Journalism & Mass Communication Quarterly. 80.Jg., H.2, S.247–264.
- Bürgi, Bernadette (2009): Corporate Television 2.0. Interne Unternehmens-kommunikation mit Bewegten Bildern im digitalen Zeitalter. Wiesbaden: Gabler.

- Buschow, Christopher/Schneider, Beate (Hrsg.) (2015): *Social TV in Deutschland*. Leipzig: Vistas.
- BVDW (2017): *Digital Trends. Umfrage zum Thema „Video on Demand“*. Mai 2017. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. [https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/Digital\\_Trends\\_VOD.pdf](https://www.bvdw.org/fileadmin/bvdw/upload/studien/Digital_Trends_VOD.pdf) (14.12.2017).
- Byers, Dylan (2017): *Media more trustworthy than Trump, poll finds*. In: CNN Money. 22.02.2017. <http://money.cnn.com/2017/02/22/media/trump-media-trust-quinnipiac/index.html> (14.12.2017).
- Carlson, Matt (2017): *Automating judgment? Algorithmic judgment, news knowledge, and journalistic professionalism*. In: *New Media & Society*. Online first. doi:10.1177/1461444817706684.
- Castells, Manuel (2007): *Communication, power and counter-power in the network society*. In: *International Journal of Communication*. 1.Jg., S. 238–266.
- Castells, Manuel (2009): *Communication power*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Chadwick, Andrew (2013): *The hybrid media system: Politics and power*. Oxford: Oxford University Press.
- Chadwick, Andrew/Dennis, James/Smith, Amy P. (2016): *Politics in the age of hybrid media: Power, systems, and media logics*. In: Bruns, Axel/Enli, Gunn/Skogerbø, Eli/Larsson, Anders Olof/Christensen, Christian (Hrsg.): *Routledge companion to social media and politics*. New York/London: Routledge, S. 7–22.
- Christians, Clifford G./Glasser, Theodore L./McQuail, Denis/Nordenstreng, Kaarle/White, Robert A. (2009): *Normative theories of the media: Journalism in democratic societies*. Urbana/Chicago: University of Illinois Press.
- Chung, Joo Chung/Nam, Yoonjae/Stefanone, Michael A. (2012): *Exploring online news credibility: The relative influence of traditional and technological factors*. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*. 17.Jg., H. 2, S. 171–186.
- Coleman, Stephen/Freelon, Deen (Hrsg.) (2015): *Handbook of digital politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Confessore, Nicholas/Wakabayashi, Daisuke (2017): *How Russia harvested American rage to reshape U.S. politics*. In: *New York Times*. 09.10.2017. <https://www.nytimes.com/2017/10/09/technology/russia-election-facebook-ads-rage.html> (14.12.2017).
- Cornils, Matthias (2012): *Medienkonzentrationsrechtliche Entwicklungen in Bezug auf die Veranstaltung bundesweiten Fernsehens*. In: Hohlfeld, Ralf/Müller-Terpitz, Ralf (Hrsg.): *Medienkonzentrationskontrolle – Quo vadis?* Stuttgart: Richard Boorberg, S. 25–58.
- Couldry, Nick/Turow, Joseph (2014): *Advertising, big data and the clearance of the public realm: Marketers’ new approaches to the content subsidy*. In: *International Journal of Communication*. 8.Jg., S. 1710–1726.
- Dachwitz, Ingo (2017): *Wahlkampf in der Grauzone: Die Parteien, das Microtargeting und die Transparenz*. In: [netzpolitik.org](http://netzpolitik.org). 01.09.2017. <https://netzpolitik.org/2017/wahlkampf-in-der-grauzone-die-parteien-das-microtargeting-und-die-transparenz/> (14.12.2017).

- Dahlberg, Lincoln (2011): Re-constructing digital democracy: An outline of four 'positions'. In: *New Media & Society*. 13. Jg., H. 6, S. 855–872.
- Davis, Jenny L./Jurgenson, Nathan (2014): Context collapse: Theorizing context collusions and collisions. In: *Information, Communication & Society*. 17. Jg., H. 4, S. 476–485.
- de Vreese, Claes/Esser, Frank/Hopmann, David Nicolas (Hrsg.) (2017): *Comparing political journalism*. London/New York: Routledge.
- Degen, Matthias/Köhler, Andreas/Spiller, Ralf (2017): Streaming-Journalismus: Nutzung, Inhalte und Potenziale. In: Hooffacker, Gabriele/Wolf, Cornelia (Hrsg.): *Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 163–176.
- Degenhart, Christoph (2001): Der Funktionsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der „Digitalen Welt“. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Del Vicario, Michela/Bessi, Alessandro/Zollo, Fabiana/Petroni, Fabio/Scala, Antonio/Caldarelli, Guido/Stanley, H. Eugene/Quattrociocchi, Walter (2016): The spreading of misinformation online. In: *PNAS*. 113. Jg., H. 3, S. 554–559. <http://www.pnas.org/content/113/3/554.full.pdf> (14.12.2017).
- DeNardis, L./Hackl, A.M. (2015): Internet governance by social media platforms. In: *Telecommunications Policy*. 39. Jg., H. 9, S. 761–770.
- Deutscher Bundestag (2013): Dreizehnter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“. Kultur, Medien und Öffentlichkeit. Drucksache 17/12542. 19.03.2013. Deutscher Bundestag, 17. Wahlperiode.
- DeVito, Michael A. (2017): From editors to algorithms. A value-based approach to understanding story selection in the Facebook news feed. In: *Digital Journalism*. 5. Jg., H. 6, S. 753–773.
- Di Fabio, Udo (2016): Grundrechtsgeltung in digitalen Systemen. Selbstbestimmung und Wettbewerb im Netz. Studie im Auftrag der VG Media. München: C. H. Beck.
- die medienanstalten (2016a): *MedienVielfaltsMonitor. Ergebnisse 2. Halbjahr 2015. Anteile der Medienangebote und Medienkonzerne am Meinungsmarkt der Medien in Deutschland*. Berlin/München: die medienanstalten. [https://www.blm.de/files/pdf1/medienvielfaltsmonitor\\_2.halbjahr\\_2015\\_11.05.16.pdf](https://www.blm.de/files/pdf1/medienvielfaltsmonitor_2.halbjahr_2015_11.05.16.pdf) (14.12.2017).
- die medienanstalten (2016b): *MedienVielfaltsMonitor. Ergebnisse 1. Halbjahr 2016. Anteile der Medienangebote und Medienkonzerne am Meinungsmarkt der Medien in Deutschland*. Berlin: die medienanstalten. [http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Publikationen/Medienkonvergenzmonitor/ALM\\_Vielfaltsmonitor\\_1\\_Halbjahr\\_2016.pdf](http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Publikationen/Medienkonvergenzmonitor/ALM_Vielfaltsmonitor_1_Halbjahr_2016.pdf) (14.12.2017).
- die medienanstalten (2017a): *Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. Jahrbuch 2016/2017*. Leipzig: Vistas.
- die medienanstalten (2017b): *MedienVielfaltsMonitor. Ergebnisse 1. Halbjahr 2017. Anteile der Medienangebote und Medienkonzerne am Meinungsmarkt der Medien in Deutschland*. Berlin: die medienanstalten. [https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user\\_upload/die\\_medienanstalten/Themen/Forschung/Medienkonvergenzmonitor/DLM\\_MedienVielfaltsMonitor.pdf](https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/die_medienanstalten/Themen/Forschung/Medienkonvergenzmonitor/DLM_MedienVielfaltsMonitor.pdf) (14.12.2017).

- Diehl, Jörg/Reinbold, Fabian (2017): Angriffsziel Politik. Hackerattacken. In: Spiegel Online. 30.11.2017. <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/deutscher-bundestag-hacker-attackieren-parlament-fraktionen-und-parteien-a-1179530.html> (14.12.2017).
- Diehl, Trevor/Weeks, Brian E./Gil de Zúñiga, Homero (2016): Political persuasion on social media: Tracing direct and indirect effects of news use and social interaction. In: *New Media & Society*. 18. Jg., H. 9, S. 1875–1895.
- Dohle, Marco/Jandura, Olaf/Vowe, Gerhard (2014): Politische Kommunikation in der Online-Welt. Dimensionen des strukturellen Wandels politischer Kommunikation. In: *Zeitschrift für Politik*. 61. Jg., H. 4, S. 413–436.
- Dohle, Marco/Vowe, Gerhard (2010): Wahrnehmung der politischen Einflüsse von Medienangeboten. Third-Person-Effekte bei Bürgern, Journalisten und Politikern im Vergleich. In: Schemer, Christian/Wirth, Werner/Wünsch, Carsten (Hrsg.): *Politische Kommunikation. Wahrnehmung, Verarbeitung, Wirkung*. Baden-Baden: Nomos, S. 11–29.
- Dolata, Ulrich (2018): Internetkonzerne: Konzentration, Konkurrenz und Macht. In: Dolata, Ulrich/Schrage, Jan-Felix (Hrsg.): *Kollektivität und Macht im Internet. Soziale Bewegungen – Open Source Communities – Internetkonzerne*. Wiesbaden: Springer VS, S. 101–130.
- Donges, Patrick/Jarren, Otfried (2017): *Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. Eine Einführung*. 4. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.
- Donges, Patrick/Nitschke, Paula (2017): Erleichterte Partizipation für politische Organisationen? Eine Analyse der Einflussfaktoren auf die Onlineaktivitäten nationaler und internationaler Organisationen. In: *Medien Journal*. 41. Jg., H. 2, S. 113–126.
- Donsbach, Wolfgang/Rentsch, Mathias/Schielicke, Anna-Maria/Degen, Sandra (2009): Entzauberung eines Berufs. Was die Deutschen vom Journalismus erwarten und wie sie enttäuscht werden. Konstanz: UVK.
- Dorn, Katharina Verena (2017): Mittendrin statt nur dabei. Anwendung von 360°-Videos, Virtual und Augmented Reality im journalistischen Kontext. Unveröffentlichte Masterarbeit, Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Dörr, Dieter (2015): Der verfassungsrechtliche und einfachgesetzliche Rundfunkbegriff. In: *MedienWirtschaft*. 12. Jg., H. 3, S. 27–30.
- Dörr, Dieter/Natt, Alexander (2014): Suchmaschinen und Meinungsvielfalt. In: *Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht (ZUM)*. H. 11, S. 829–847.
- Dörr, Dieter/Schuster, Simon (2014): Suchmaschinen im Spannungsfeld zwischen Nutzung und Regulierung. Rechtliche Bestandsaufnahme und Grundstrukturen einer Neuregelung. In: Stark, Birgit/Dörr, Dieter/Aufenanger, Stefan (Hrsg.): *Die Googleisierung der Informationssuche. Suchmaschinen zwischen Nutzung und Regulierung*. Berlin/Boston: de Gruyter, S. 262–323.
- Dörr, Julian (2017): Das 20 000-Augen-Prinzip. In: *Süddeutsche Zeitung*. Nr. 280 v. 06.12.2017, S. 31.
- Dörr, Konstantin (2016): Algorithmen, Big Data und ihre Rolle im Computational Journalism. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hrsg.): *Journalismusforschung*.

- Stand und Perspektiven. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos (= Aktuell. Studien zum Journalismus, 1), S. 245–261.
- Drexl, Josef (2017): Bedrohung der Meinungsvielfalt durch Algorithmen. Wie weit reichen die Mittel der Medienregulierung? In: Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht (ZUM). 61. Jg., H. 7, S. 529–543.
- Dusch, Andreas/Gerbig, Stefan/Lake, Mario/Lorenz, Sabrina/Pfaffenberger, Fabian/Schulze, Urs (2015): Post, reply, retweet – Einsatz und Resonanz von Twitter im Bundestagswahlkampf 2013. In: Holtz-Bacha, Christina (Hrsg.): Die Massenmedien im Wahlkampf. Die Bundestagswahl 2013. Wiesbaden: Springer VS, S. 275–294.
- Dutton, William H./Reisdorf, Bianca C./Dubois, Elizabeth/Blank, Grant (2017): Search and politics: The uses and impacts of search in Britain, France, Germany, Italy, Poland, Spain, and the United States. Chicago: Michigan State University, Quello Search Project. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2960697](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2960697) (14.12.2017).
- Ecke, Oliver (2016): Wie häufig und wofür werden Intermediäre genutzt? Die quantitative Perspektive der Zusatzbefragung in der MedienGewichtungsStudie. Präsentation. Berlin: die medienanstalten. [http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Veranstaltungen/Präsentation\\_Intermediäre/TNS\\_Intermediäre\\_und\\_Meinungsbildung\\_Präsi\\_Web\\_Mappe\\_final.pdf](http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Veranstaltungen/Präsentation_Intermediäre/TNS_Intermediäre_und_Meinungsbildung_Präsi_Web_Mappe_final.pdf) (14.12.2017).
- Edy, Jill A./Risley-Baird, Erin E. (2016): Rumor communities: The social dimensions of internet political misperceptions. In: Social Science Quarterly. 97. Jg., H. 3, S. 588–602.
- Egger, Andreas/van Eimeren, Birgit (2016): Bewegtbild im Internet: Markt und Nutzung digitaler Plattformen. Analyse des Marktumfelds und empirische Ergebnisse aus der ARD/ZDF-Onlinestudie. In: Media Perspektiven. H. 2, S. 108–119.
- Elter, Andreas (2013): Interaktion und Dialog? Eine quantitative Inhaltsanalyse der Aktivitäten deutscher Parteien bei Twitter und Facebook während der Landtagswahlkämpfe 2011. In: Publizistik. 58. Jg., H. 2, S. 201–220.
- Emmer, Martin/Vowe, Gerhard/Wolling, Jens (2011): Bürger online. Die Entwicklung der politischen Online-Kommunikation in Deutschland. Konstanz: UVK.
- Engel, Bernhard/Mai, Lothar/Müller, Thorsten (2017): Massenkommunikation Trends 2017: Intermediale Nutzungsportfolios. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“. In: Media Perspektiven. H. 7–8, S. 358–374.
- Engel, Bernhard/Rühle, Angela (2017): Medien als Träger politischer Information. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“. In: Media Perspektiven. H. 7–8, S. 388–407.
- Engesser, Sven (2013): Die Qualität des Partizipativen Journalismus im Web. Bausteine für ein integratives theoretisches Konzept und eine explanative empirische Analyse. Wiesbaden: Springer VS.
- Epstein, Robert/Robertson, Ronald E. (2015): The search engine manipulation effect (SEME) and its possible impact on the outcomes of elections. In: PNAS. 112. Jg., H. 33, S. E4512–E4521. <http://www.pnas.org/content/112/33/E4512.full.pdf> (14.12.2017).
- Esser, Hartmut (1996): Soziologie. Allgemeine Grundlagen. 2., durchgesehene Auflage, Frankfurt a. M./New York: Campus.



- Esser, Hartmut (2000): *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 3: Soziales Handeln*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Faas, Thorsten/Krewel, Mona (2017): *Eine komplexe Dreiecksbeziehung. Politik – Medien – Bürger\_innen und ihre wechselseitigen Einflüsse*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/13102.pdf>.
- Farkas, Johan/Schou, Jannick/Neumayer, Christina (2017): *Cloaked Facebook pages: Exploring fake Islamist propaganda in social media*. In: *New Media & Society*. Online first. doi:10.1177/1461444817707759.
- Fawzi, Nayla (2014a): *Machen Medien Politik? Medialisierung der Energiepolitik aus Sicht von politischen Akteuren und Journalisten*. Baden-Baden: Nomos.
- Fawzi, Nayla (2014b): *Chronisten, Agenda-Setter oder Politikmacher? Der Einfluss der Medien im politischen Prozess*. In: *Zeitschrift für Politik*. 61.Jg., H.4, S.437–460.
- Ferrara, Emilio/Varol, Onur/Davis, Clayton/Menczer, Filippo/Flammini, Alessandro (2016): *The rise of social bots*. In: *Communications of the ACM*. 59.Jg., H.7, S.96–104.
- Ferree, Myra Marx/Gamson, William A./Gerhards, Jürgen/Rucht, Dieter (2002): *Shaping abortion discourse: Democracy and the public sphere in Germany and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- forsa (2017a): *Fake News*. Auftraggeber: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM). 16.05.2017. [https://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Ergebnisbericht\\_Fake\\_News.pdf](https://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user_upload/Ergebnisbericht_Fake_News.pdf).
- forsa (2017b): *Hate Speech*. Auftraggeber: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM). 16.05.2017. [http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/lfm-nrw/Service/Pressemitteilungen/Dokumente/2017/Ergebnisbericht\\_Hate-Speech\\_forsa-Mai-2017.pdf](http://www.lfm-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Service/Pressemitteilungen/Dokumente/2017/Ergebnisbericht_Hate-Speech_forsa-Mai-2017.pdf) (14.12.2017).
- Forst, Rainer (2015): *Normativität und Macht. Zur Analyse sozialer Rechtfertigungsordnungen*. Berlin: Suhrkamp.
- Freedom House (2017): *Freedom on the net. Manipulating social media to undermine democracy*. Washington, D.C.: Freedom House.
- Freelon, Deen (2010): *Analyzing online political discussion using three models of democratic communication*. In: *New Media & Society*. 12.Jg., H.7, S.1172–1190.
- Freelon, Deen/McIlwain, Charlton/Clark Meredith (2016): *Quantifying the power and consequences of social media protest*. In: *New Media & Society*. Online first. doi:10.1177/1461444816676646.
- Friedrich, Katja/Jandura, Olaf (2012): *Politikvermittlung durch Boulevardjournalismus. Eine öffentlichkeitstheoretische Neubestimmung*. In: *Publizistik*. 57.Jg., H.4, S.403–417.
- Frühbrodt, Lutz (2017): *Der Boom des Content Marketing: Gefährliche Konkurrenz für den Technikjournalismus?* In: Hooffacker, Gabriele/Wolf, Cornelia (Hrsg.): *Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S.191–204.
- Fuchs, Dieter (1993): *Eine Metatheorie des demokratischen Prozesses*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (= FS III 93–202). <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/1993/iii93-202.pdf> (14.12.2017).

- Gaber, Ivor (2015): Is there still a 'crisis in public communication' (if there ever was one)? The UK experience. In: *Journalism*. 17. Jg., H. 5, S. 636–651.
- Garrett, R. Kelly (2011): Troubling consequences of online political rumoring. In: *Human Communication Research*. 37. Jg., H. 2, S. 255–274.
- Garton Ash, Timothy (2016): Redefreiheit. Prinzipien für eine vernetzte Welt. Aus dem Englischen von Helmut Dierlamm und Thomas Pfeiffer. München: Carl Hanser.
- Gasser, Urs/Schulz, Wolfgang (2015): Governance of Online Intermediaries: Observations from a Series of National Case Studies (= Berkman Center Research Publication, No. 2015-5). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2566364> (14.12.2017).
- Geese, Stefan/Zubayr, Camille/Gerhard, Heinz (2005): Berichterstattung zur Bundestagswahl 2005 aus Sicht der Zuschauer. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung und der GfK-Fernsehforschung. In: *Media Perspektiven*. H. 12, S. 613–626.
- Geise, Stephanie/Lobinger, Katharina (Hrsg.) (2013): Visual Framing: Perspektiven und Herausforderungen der Visuellen Kommunikationsforschung. Köln: von Halem.
- Gennis, Martin/Gundlach, Hardy (2014): Wer sind die Gatekeeper der Konvergenzmedien? Kriterien und Bestimmung vorherrschender Meinungsmacht in konvergenz Medienumgebungen. In: *Media Perspektiven*. H. 10, S. 507–524.
- Gerhards, Claudia/Pagel, Sven (2009): Internetfernsehen von TV-Sendern & User Generated Content. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Gerhards, Jürgen (1997): Diskursive versus liberale Öffentlichkeit. Eine empirische Auseinandersetzung mit Jürgen Habermas. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 49. Jg., H. 1, S. 1–34.
- Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm/Rucht, Dieter (1998): Zwischen Palaver und Diskurs. Strukturen öffentlicher Meinungsbildung am Beispiel der deutschen Diskussion zur Abtreibung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gersdorf, Hubertus (2007): Der Rundfunkbegriff. Vom technologieorientierten zum technologieneutralen Begriffsverständnis. München: KoPäd (= Schriftenreihe der LPR Hessen, 24).
- Goldhammer, Klaus/Gugel, Bertram (2017): Web-TV-Monitor 2017. Onlinevideo-Angebote in Deutschland. Studie im Auftrag der BLM und LFK. Präsentation, BLM-Forum, 20.11.2017. Berlin: Goldmedia. <https://medienpuls-bayern.de/uploads/files/8797/goldmedia-web-tv-monitor-2017shortpdf.pdf> (14.12.2017).
- Goldhammer, Klaus/Kerkau, Florian/Matejka, Moritz/Schlüter, Jan (2015): Social TV. Aktuelle Nutzung, Prognosen, Konsequenzen. Leipzig: Vistas.
- Goldhammer, Klaus/Kerkau, Florian/Scholl, Eduard/Reichert, Max (2017): Wettbewerbssituation im Online-Informationsmarkt in Deutschland. Reichweiten und Marktanteile. Gutachten im Auftrag der ARD. Berlin: Goldmedia. [http://www.ard.de/download/4185674/Wettbewerbssituation\\_im\\_Online\\_Informationsmarkt\\_in\\_Deutschland\\_.pdf](http://www.ard.de/download/4185674/Wettbewerbssituation_im_Online_Informationsmarkt_in_Deutschland_.pdf) (14.12.2017).
- Goldhammer, Klaus/Scholl, Eduard (2017): Nachrichtennutzung online. Marktanalyse privater und öffentlich-rechtlicher Informationsangebote im Internet. In: *Media Perspektiven*. H. 10, S. 486–492.

- Gottfried, Jeffrey/Shearer, Elisa (2016): News use across social media platforms 2016. Washington, D.C.: Pew Research Center. [http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/05/PJ\\_2016.05.26\\_social-media-and-news\\_FINAL-1.pdf](http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/05/PJ_2016.05.26_social-media-and-news_FINAL-1.pdf) (14.12.2017).
- Grabe, Maria Elizabeth/Bucy, Erik Page (2011): News and the visual framing of elections. In: Graber, Doris A. (Hrsg.): Media power in politics. 6. Auflage, Washington, D.C.: CQ Press, S.169–183.
- Graff, Bernd (2017): Asoziale Medien. Kritik an Facebook aus den eigenen Reihen. In: Süddeutsche Zeitung. Nr.288 v. 15.12.2017, S.11.
- Grassegger, Hannes/Krause, Till (2016): Im Netz des Bösen. In: Süddeutsche Zeitung Magazin. Nr.50 v. 16.12.2016, S.14–23.
- Greck, Regina (2017): Elitäre Verhältnisse. Selbst- und Fremdbild der Eliten in Journalismus und Politik. Wiesbaden: Springer VS.
- Greenberg, Andy (2017): Russian hackers are using 'tainted' leaks to sow disinformation. In: Wired. 25.05.2017. <https://www.wired.com/2017/05/russian-hackers-using-tainted-leaks-sow-disinformation/> (14.12.2017).
- Gscheidle, Claudia/Geese, Stefan (2017): Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zur Bewertung der Fernseh-nachrichten 2016. In: Media Perspektiven. H.6, S.310–324.
- Gscheidle, Claudia/Gerhard, Heinz (2013): Berichterstattung zur Bundestagswahl 2013 aus Sicht der Zuschauer. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung und des AGF-Fernsehpanels. In: Media Perspektiven. H.12, S.558–573.
- Guess, Andrew/Nyham, Brendan/Reifler, Jason (2017): „You're fake news!“ Findings from the Poynter Media Trust Survey. St.Petersburg: The Poynter Institute. <https://poyntercdn.blob.core.windows.net/files/PoynterMediaTrustSurvey2017.pdf> (14.12.2017).
- Guilbeault, Douglas/Woolley, Samuel (2016): How Twitter bots are shaping the election. In: The Atlantic. 01.11.2016. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/11/election-bots/506072/> (14.12.2017).
- Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Mit einem Vorwort zur Neuauflage. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (1992): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Habermas, Jürgen (2008): Hat die Demokratie noch eine epistemische Dimension? Empirische Forschung und normative Theorie. In: Habermas, Jürgen: Ach, Europa. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S.138–191.
- Haenschen, Katherine (2016): Social pressure on social media: Using Facebook status update to increase voter turnout. In: Journal of Communication. 66.Jg., H.4, S.542–563.
- Haim, Mario/Graefe, Andreas/Brosius, Hans-Bernd (2017): Burst of the filter bubble? Effects of personalization on the diversity of Google News. In: Digital Journalism. Online first. doi:10.1080/21670811.2017.1338145.
- Hamann, Götz (2017): Gesucht: Putzkräfte fürs Netz. In: Die Zeit. Nr.20 v. 11.05.2017, S.23.

- Hampton, Keith N./Hargittai, Eszter (2016): Stop blaming Facebook for Trump's election win. In: The Hill. 23.11.2016. <http://thehill.com/blogs/pundits-blog/presidential-campaign/307438-stop-blaming-facebook-for-trumps-election-win> (14.12.2017).
- Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht? Stuttgart: Reclam.
- Hanitzsch, Thomas/Seethaler, Josef (2009): Journalismuswelten: Ein Vergleich von Journalismuskulturen in 17 Ländern. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 57.Jg., H. 4, S. 464–483.
- Hank, Rainer (2017): Lob der Macht. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hasebrink, Uwe (2003): Zur Berücksichtigung medienrelevanter verwandter Märkte bei der Anwendung des Zuschaueranteilsmodells (§ 26 Abs. 2 Satz 2 RStV). Kommunikationswissenschaftliches Gutachten für die Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Hamburg: Hans-Bredow-Institut.
- Hasebrink, Uwe (2013): Modi audiovisueller Kommunikation. In: Wijnen, Christine W./Trültzsch, Sascha/Ortner, Christina (Hrsg.): Medienwelten im Wandel. Kommunikationswissenschaftliche Positionen, Perspektiven und Konsequenzen. Festschrift für Ingrid Paus-Hasebrink. Wiesbaden: Springer VS, S. 55–70.
- Hasebrink, Uwe/Schmidt, Jan-Hinrik (2012): Informationsrepertoires der deutschen Bevölkerung. Konzept für eine regelmäßig durchzuführende bevölkerungs-repräsentative Befragung im Rahmen des Vorhabens „Erfassung und Darstellung der Medien- und Meinungsvielfalt in Deutschland“. Unter Mitarbeit von Suzan Rude, Mareike Scheler, Nevra Tosbat. Hamburg: Hans-Bredow-Institut (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 24). [http://www.hans-bredow-institut.de/webfm\\_send/657](http://www.hans-bredow-institut.de/webfm_send/657) (14.12.2017).
- Hasebrink, Uwe/Schmidt, Jan-Hinrik/Merten, Lisa (2016): Wie fließen Intermediäre in die Meinungsbildung ein? Die qualitative Perspektive der Vertiefungsstudie. Präsentation. Berlin: die medienanstalten. [https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user\\_upload/die\\_medienanstalten/Service/Datenbanken/HBI\\_Intermedia\\_\\_re\\_und\\_Meinungsbildung\\_Pra\\_\\_si\\_Web\\_Mappe\\_final.pdf](https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/die_medienanstalten/Service/Datenbanken/HBI_Intermedia__re_und_Meinungsbildung_Pra__si_Web_Mappe_final.pdf) (14.12.2017).
- Hasebrink, Uwe/Schulz, Wolfgang/Deterding, Sebastian/Schmidt, Jan-Hinrik/Schröder, Hermann-Dieter/Sprenger, Regine (2013): Leitmedium Internet? Mögliche Auswirkungen des Aufstiegs des Internets zum Leitmedium für das deutsche Mediensystem. Gutachten für den Deutschen Bundestag, vorgelegt dem Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) im Juni 2010. Hamburg: Hans-Bredow-Institut (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 27). <https://www.hans-bredow-institut.de/uploads/media/Publikationen/cms/media/544ac8d85f1c6d65e631302d30c12d8f55d1452d.pdf> (14.12.2017).
- Hasebrink, Uwe/Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten (2009): Macht als Wirkungspotenzial. Zur Bedeutung der Medienwirkungsforschung für die Bestimmung vorherrschender Meinungsmacht. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung (= Medien-Kurzanalysen, April 2009). <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/o6294.pdf> (14.12.2017).
- Haucap, Julius/Heimeshoff, Ulrich (2014): Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the internet driving competition or market monopolization? In: International Economics and Economic Policy. 11.Jg., H. 1–2, S. 49–61.

- Hegelich, Simon (2016): Invasion der Meinungs-Roboter. Berlin: Konrad-Adenauer-Stiftung. [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_46486-544-1-30.pdf?161222122757](http://www.kas.de/wf/doc/kas_46486-544-1-30.pdf?161222122757) (14.12.2017).
- Hegelich, Simon/Shahrezaye, Morteza (2015): The communication behavior of German MPs on Twitter: Preaching to the converted and attacking opponents. In: *European Policy Analysis*. 1.Jg., H. 2, S.155–174.
- Held, Thorsten (2008): Onlineangebote öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Eine Untersuchung des verfassungsrechtlich geprägten und einfachgesetzlich ausgestalteten Funktionsauftrags öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Hinblick auf Internet-Dienste. Baden-Baden: Nomos.
- Helmond, Anne (2015): The platformization of the web: Making web data platform ready. In: *Social Media + Society*. 1.Jg., H.2, S.1–11.
- Hermida, Alfred (2016): Social media and the news. In: Witschge, Tamara/Anderson, Chris W./Domingo, David/Hermida, Alfred (Hrsg.): *The SAGE handbook of digital journalism*. London: SAGE, S. 81–94.
- Hindman, Matthew (2009): *The myth of digital democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Hinz, Kay (2017): Onlinekommunikation von Kandidaten im Wahlkampf. Aktivitäten auf Facebook und Twitter zur Bundestagswahl 2013. In: *Media Perspektiven*. H.3, S.170–178.
- Hohlfeld, Ralf (2016): Journalistische Beobachtungen des Publikums. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hrsg.): *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos (= Aktuell. Studien zum Journalismus, 1), S.265–286.
- Holbert, R. Lance/Garrett, R. Kelly/Gleason, Laurel S. (2010): A new era of minimal effects? A response to Bennett and Iyengar. In: *Journal of Communication*. 60.Jg., H.1, S.15–34.
- Hölig, Sascha/Hasebrink, Uwe (2016): Nachrichtennutzung über soziale Medien im internationalen Vergleich. Ergebnisse des Reuters Institute Digital News Survey 2016. In: *Media Perspektiven*. H.11, S.534–548.
- Hölig, Sascha/Hasebrink, Uwe (2017a): Reuters Institute Digital News Survey 2017. Ergebnisse für Deutschland. Hamburg: Hans-Bredow-Institut (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 42). <https://www.hans-bredow-institut.de/uploads/media/Publikationen/cms/media/2d87ccdfc2823806045f142bebc42f5f039dof11.pdf> (14.12.2017).
- Hölig, Sascha/Hasebrink, Uwe (2017b): Katzen und Katastrophen. Zur Nutzung von Online-Nachrichtenvideos im internationalen Vergleich. In: *die medienanstalten* (Hrsg.): *Content-Bericht 2016. Forschung, Fakten, Trends*. Leipzig: Vistas, S.105–127.
- Holznapel, Bernd/Dörr, Dieter/Hildebrand, Doris (2008): *Elektronische Medien. Entwicklung und Regulierungsbedarf*. Unter Mitarbeit von Christine Nolden, Thorsten Ricke, Stephanie Schiedermaier, Oliver Toman, Alexandra Weitzel. München: Vahlen.
- Howard, Philip N./Kollanyi, Bence (2016): Bots, #StrongerIn, and #Brexit: Computational propaganda during the UK-EU referendum. <https://arxiv.org/abs/1606.06356> (14.12.2017).

- Hulcoop, Adam/Scott-Railton, John/Tanchak, Peter/Brooks, Matt/Deibert, Ron (2017): Tainted leaks: Disinformation and phishing with a Russian nexus. In: The Citizen Lab. 25.05.2017. <https://citizenlab.ca/2017/05/tainted-leaks-disinformation-phish/> (14.12.2017).
- Hurtz, Simon/Munzinger, Hannes (2017): Was weg muss. In: Süddeutsche Zeitung. Nr.118 v. 23.05.2017, S.17.
- Isaac, Mike/Shane, Scott (2017): Facebook's Russia-linked ads came in many disguises. In: New York Times. 02.10.2017. <https://www.nytimes.com/2017/10/02/technology/facebook-russia-ads.html> (14.12.2017).
- Jakobs, Ilka (2014): Diskutieren für mehr Demokratie? Zum deliberativen Potenzial von Leserkommentaren zu journalistischen Texten im Internet. In: Loosen, Wiebke/Dohle, Marco (Hrsg.): Journalismus und (sein) Publikum. Schnittstellen zwischen Journalismusforschung und Rezeptions- und Wirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S.191–210.
- Jandura, Olaf/Fahr, Andreas/Brosius, Hans-Bernd (Hrsg.) (2013): Theorieanpassungen in der digitalen Medienwelt. Baden-Baden: Nomos.
- Jarren, Otfried (2008): Massenmedien als Intermediäre. Zur anhaltenden Relevanz der Massenmedien für die öffentliche Kommunikation. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 56.Jg., H.3–4, S.329–346.
- Jarvis, Jeff (2014). Ausgedruckt! Journalismus im 21.Jahrhundert. Aus dem Englischen von Egbert Neumüller. Kulmbach: Plassen.
- Jungherr, Andreas/Schoen, Harald/Jürgens, Pascal (2016): The mediation of politics through Twitter: An analysis of messages posted during the campaign for the German federal election 2013. In: Journal of Computer-Mediated Communication. 21.Jg., H.1, S.50–68.
- Jürgens, Pascal/Stark, Birgit/Magin, Melanie (2014): Gefangen in der Filter Bubble? Search Engine Bias und Personalisierungsprozesse bei Suchmaschinen. In: Stark, Birgit/Dörr, Dieter/Aufenanger, Stefan (Hrsg.): Die Googleisierung der Informationssuche. Suchmaschinen zwischen Nutzung und Regulierung. Berlin: de Gruyter, S.98–135.
- Just, Natascha (2009): Measuring media concentration and diversity: New approaches and instruments in Europe and the US. In: Media Culture & Society. 31.Jg., H.1, S.97–117.
- Just, Natascha/Latzer, Michael (2017): Governance by algorithms: Reality construction by algorithmic selection on the internet. In: Media, Culture & Society. 39.Jg., H.2, S.238–258.
- Kabalak, Alihan/Priddat, Birger P. (2007): Von Macht zu Einfluss. Eine Theorieextension. In: Soziale Systeme. 13.Jg., H.1–2, S.432–442.
- Kalogeropoulos, Antonis/Cherubini, Federica/Newman, Nic (2016): The future of online news video. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Kansky, Holger (2015): Analog, digital, egal – Auf allen Kanälen zum Leser. In: BDZV (Hrsg.): Zeitungen 2015/16. Berlin: Bundesverband deutscher Zeitungsverleger (BDZV), S.20–38.

- KANTAR TNS (2017): Gewichtungsstudie zur Relevanz der Medien für die Meinungsbildung in Deutschland. MedienGewichtungsstudie 2017 I. Berlin: die medienanstalten. [https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user\\_upload/die\\_medienanstalten/Themen/Forschung/Medienkonvergenzmonitor/DLM\\_MedienGewichtungsstudie.pdf](https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/die_medienanstalten/Themen/Forschung/Medienkonvergenzmonitor/DLM_MedienGewichtungsstudie.pdf) (14.12.2017).
- KEK (2007): Crossmediale Verflechtungen als Herausforderung für die Konzentrationskontrolle. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk. Berlin: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 36).
- KEK (2015): Von der Fernsehzentrierung zur Medienfokussierung – Anforderungen an eine zeitgemäße Sicherung medialer Meinungsvielfalt. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk. Leipzig: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 49).
- KEK (2017): 19. Jahresbericht 2016/2017. Berichtszeitraum 01.07.2016 bis 30.06.2017. Leipzig: Vistas.
- Keller, Franziska B./Schoch, David/Stier, Sebastian/Yan, Jung Hwan (2017): How to manipulate social media: Analyzing political astroturfing using ground truth data from South Korea. Proceedings of the Eleventh International AAAI Conference on Web and Social Media (ICWSM 2017). <https://www.aaai.org/ocs/index.php/ICWSM/ICWSM17/paper/viewPDFInterstitial/15638/14870> (14.12.2017).
- Kepplinger, Hans Mathias (2007): Wie kann man publizistische Meinungsmacht messen? Grundsätzliche Überlegungen aus aktuellem Anlass. In: Möhring, Wiebke/Schütz, Walter J./Stürzebecher, Dieter (Hrsg.): Journalistik und Kommunikationsforschung. Festschrift für Beate Schneider. Berlin: Vistas, S. 141–159.
- Kepplinger, Hans Mathias (2009a): Rivalität um Macht und Moral. Ergebnisse einer Befragung von Politikern und Journalisten. In: Kommunikationsmanager. H. III, S. 72–75.
- Kepplinger, Hans Mathias (2009b): Nonverbale Kommunikation und Darstellungseffekte. In: Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.): Fischer Lexikon Publizistik Massenkommunikation. Aktualisierte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch, S. 397–425.
- Kepplinger, Hans Mathias (2010): Nonverbale Massenkommunikation: Wiesbaden: VS.
- Keyling, Till (2017): Kollektives Gatekeeping. Die Herstellung von Publizität in Social Media. Wiesbaden: Springer VS.
- Khaldarova, Irina/Pantti, Mervi (2016): Fake news: The narrative battle over the Ukrainian conflict. In: Journalism Practice. 10. Jg., H. 7, S. 891–901.
- Kind, Sonja/Jetzke, Tobias/Weide, Sebastian/Ehrenberg-Sillies, Simone/Bovenshulte, Marc (2017): Social Bots. TA-Vorstudie. Berlin: Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB). <https://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/berichte/TAB-Arbeitsbericht-hso03.pdf> (14.12.2017).

- Kirchner, Stefan/Beyer, Jürgen (2016): Die Plattformlogik als digitale Marktordnung. Wie die Digitalisierung Kopplungen von Unternehmen löst und Märkte transformiert. In: Zeitschrift für Soziologie. 45.Jg., H. 5, S. 324–339.
- Kittlitz, Alard von (2017): Traue deinen Augen nicht. In: Die Zeit. Nr. 51 v. 07.12.2017, S. 13.
- Kluth, Winfried/Schulz, Wolfgang (2014): Konvergenz und regulatorische Folgen. Gutachten im Auftrag der Rundfunkkommission der Länder. Oktober 2014. Hamburg: Hans-Bredow-Institut (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 30). <https://www.hans-bredow-institut.de/uploads/media/Publikationen/cms/media/d74b139d80000c12483526a23a55bf89f9d971c6.pdf> (14.12.2017).
- Knobloch-Westerwick, Silvia/Mothes, Cornelia/Johnson, Benjamin K./Westerwick, Axel/Donsbach, Wolfgang (2015): Political online information searching in Germany and the United States: Confirmation bias, source credibility, and attitude impacts. In: Journal of Communication. 65.Jg., H. 3, S. 489–511.
- Koch, Wolfgang/Frees, Beate (2017): Dynamische Entwicklung bei mobiler Internetnutzung sowie Audios und Videos. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2016. In: Media Perspektiven. H. 9, S. 418–437.
- Koch, Wolfgang/Frees, Beate (2017): ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“ (MiP). In: Media Perspektiven. H. 9, S. 434–446.
- Kohring, Matthias (2004): Vertrauen in Journalismus. Theorie und Empirie. Konstanz: UVK.
- König, Mathias/König, Wolfgang (2016): Potenziale von Twitter für Social TV. Fallstudie zu parallelen Nutzeraktivitäten bei Fernsehsendungen am Beispiel von ARD-„Tatort“ und RTL-„Dschungelcamp“ sowie politischen Themen. In: Media Perspektiven. H. 11, S. 557–568.
- König, Mathias/König, Wolfgang (2017): Social TV: Twitter-Debatten zu politischen Informationssendungen. Eine Untersuchung der Sendungshashtags von #annewill, #berichtausberlin, #berlindirekt und #wasnun. In: Media Perspektiven. H. 5, S. 60–272.
- Krafft, Tobias D./Gamer, Michael/Laessing, Marcel/Zweig, Katharina A. (2017): Filterblase geplatzt? Kaum Raum für Personalisierung bei Google-Suchen zur Bundestagswahl 2017. 1. Zwischenbericht Datenspende. [https://algorithmwatch.org/wp-content/uploads/2017/09/1\\_Zwischenbericht\\_\\_final.pdf](https://algorithmwatch.org/wp-content/uploads/2017/09/1_Zwischenbericht__final.pdf) (14.12.2017).
- Kramer, Adam D.I./Guillory, Jamie E./Hancock, Jeffrey T. (2014): Experimental evidence of massive-scale emotional contagion through social networks. In: PNAS. 111.Jg., H. 24, S. 8788–8790. <http://www.pnas.org/content/111/24/8788.full> (14.12.2017).
- Krämer, Nicole/Eimler, Sabrina C./Neubauer, German/Winter, Stephan/Rösner, Leonie/Oliver, Mary Beth (2017): Broadcasting one world: How watching online videos can elicit elevation and reduce stereotypes. In: New Media & Society. 19.Jg., H. 9, S. 1349–1368.
- Kramliczek, Patrizia/Kühne, Steffen/Zierer, Maximilian (2017): Wahlkampf auf Twitter. Parteien und ihre fragwürdigen Follower. In: BR24. 30.08.2017. <https://www.br.de/nachrichten/faktencheck/twitter-wahlkampf-analyse-der-parteien-100.html> (14.12.2017).



- Kruschinski, Simon/Haßler, Jörg (2017): Die Instrumentalisierung partizipativer Öffentlichkeit durch die AfD bei der rheinland-pfälzischen Landtagswahl 2016. In: *Medien Journal*. 41.Jg., H.2, S.97–112.
- Kühl, Eike (2017): Gamer? Ihr seid jetzt Rundfunker! Livestreaming. In: *zeit.de*. 31.03.2017. <http://www.zeit.de/digital/internet/2017-03/livestreaming-pietsmiet-twitch-rundfunklizenz-lets-play/komplettansicht> (14.12.2017).
- Kümpel, Anna S./Karnowski, Veronika/Keyling, Till (2015): News sharing in social media: A review of current research on news sharing users, content and networks. In: *Social Media + Society*. 1.Jg., H.2, S.1–14.
- Küng, Lucy (2015): *Innovators in digital news*. London/New York: I.B. Tauris/Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Kunow, Kristian (2017): Aktueller Stand der Digitalisierung der TV-Empfangswege und digitalen Fernseh- und Videonutzung in Deutschland. In: *die medienanstalten* (Hrsg.): *Digitalisierungsbericht 2017. Aufgedrängte Bereicherung: Braucht Vielfalt Privilegierung?* Leipzig: Vistas, S.26–46.
- Kupferschmitt, Thomas (2017): Onlinevideo: Gesamtreichweite stagniert, aber Streamingdienste punkten mit Fiction bei Jüngeren. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2017. In: *Media Perspektiven*. H.9, S.447–462.
- Latzer, Michael/Hollnbuchner, Katharina/Just, Natascha/Saurwein, Florian (2014): *The economics of algorithmic selection on the internet*. Working Paper – Media Change & Innovation Division. Zürich: University of Zürich. [http://www.mediachange.ch/media/pdf/publications/Economics\\_of\\_algorithmic\\_selection\\_WP.pdf](http://www.mediachange.ch/media/pdf/publications/Economics_of_algorithmic_selection_WP.pdf) (14.12.2017).
- Lauf, Edmund (2009): Medienrelevante Märkte und die Messung von Meinungsmacht. In: Holtz-Bacha, Christina/Reus, Gunter/Becker, Lee B. (Hrsg.): *Wissenschaft mit Wirkung. Beiträge zu Journalismus- und Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.113–126.
- Lessig, Lawrence (2001): *Code und andere Gesetze des Cyberspace*. Aus dem Amerikanischen von Michael Bischoff. Berlin: Berlin Verlag.
- Lischka, Konrad/Stöcker, Christian (2017): *Digitale Öffentlichkeit. Wie algorithmische Prozesse den gesellschaftlichen Diskurs beeinflussen*. Arbeitspapier. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Digitale\\_Oeffentlichkeit\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Digitale_Oeffentlichkeit_final.pdf) (14.12.2017).
- Lobigs, Frank (2016): Finanzierung des Journalismus – von langsamen und schnellen Disruptionen. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hrsg.): *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos (= Aktuell. Studien zum Journalismus, 1), S.69–137.
- Lokot, Tetyana/Diakopoulos, Nicholas (2016): News bots: Automating news and information dissemination on Twitter. In: *Digital Journalism*. 4.Jg., H.6, S.682–699.
- Loosen, Wiebke (2016): Publikumsbeteiligung im Journalismus. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hrsg.): *Journalismusforschung. Stand und Perspektiven*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos (= Aktuell. Studien zum Journalismus, 1), S.287–316.

- Lucas, Laura (2017): Wie russische Bots fast unbemerkt im deutschen Wahlkampf mitmischten. In: *Über Medien*. 15.09.2017. <https://uebermedien.de/20286/wie-russische-bots-fast-unbemerkt-im-deutschen-wahlkampf-mitmischten/>.
- Luhmann, Niklas (2003): *Macht*. 3. Auflage, Stuttgart: UTB/Lucius & Lucius.
- Luhmann, Niklas (2012): *Macht im System*. Berlin: Suhrkamp.
- Machill, Marcel/Beiler, Markus (Hrsg.) (2007): *Die Macht der Suchmaschinen – The Power of Search Engines*. Köln: von Halem.
- Magin, Melanie/Steiner, Miriam/Heinbach, Dominique/Bosold, Sarah/Pieper, Alice/Felka, Eva-Maria/Stark, Birgit (2015): Suchmaschinen auf dem Prüfstand – eine vergleichende Inhaltsanalyse der Qualität von Trefferlisten. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 63. Jg., H. 4, S. 495–516.
- Malik, Momin M./Pfeffer, Jürgen (2016): A macroscopic analysis of news content in Twitter. In: *Digital Journalism*. 4. Jg., H. 8, S. 955–979.
- Malzanini, Bernd (2015): Welche Herausforderungen ergeben sich für die Medienkonzentrationskontrolle durch das Medium Internet? In: *MedienWirtschaft*. 12. Jg., H. 3, S. 14–18.
- Marcinkowski, Frank (2010): Das Fernsehen als Politikvermittlungsfalle. „Versehentliche“ Nutzung und „beiläufiges“ Lernen von Nachrichten. In: Schemer, Christian/Wirth, Werner/Wünsch, Carsten (Hrsg.): *Politische Kommunikation: Wahrnehmung, Verarbeitung, Wirkung*. Baden-Baden: Nomos, S. 171–191.
- Marcinkowski, Frank/Metag, Julia (2013): Lassen sich mit dem Internet Wählerstimmen gewinnen? Befunde zu drei deutschen Wahlen. In: *Publizistik*. 58. Jg., H. 1, S. 23–44.
- Martinsen, Renate (2009): Öffentlichkeit in der „Mediendemokratie“ aus der Perspektive konkurrierender Demokratietheorien. In: Marcinkowski, Frank/Pfetsch, Barbara (Hrsg.): *Politik in der Mediendemokratie*. Wiesbaden: VS (= PVS, Sonderheft 42), S. 37–69.
- Matthes, Jörg/Kohring, Matthias (2003): Operationalisierung von Vertrauen in Journalismus. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 51. Jg., H. 1, S. 5–23.
- Matz, C./Kosinski, M./Nave, G./Stillwell, D.J. (2017): Psychological targeting as an effective approach to digital mass persuasion. In: *PNAS*. 114. Jg., H. 48, S. 12714–12719. doi:10.1073/pnas.1710966114.
- Maurer, Marcus (2009): Sagen Bilder mehr als tausend Worte? Die Relevanz verbaler und visueller Informationen für die Urteilsbildung über Personen im Fernsehen. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*. 57. Jg., H. 2, S. 198–216.
- McQuail, Denis (1992): *Media performance: Mass communication and the public interest*. London/Newbury Park/New Delhi: SAGE.
- McQuail, Denis (2003): *Media accountability and freedom of publication*. Oxford: Oxford University Press.
- McQuail, Denis (2013): *Journalism and society*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington, D.C.: SAGE.
- Meier, Klaus (2013): *Journalistik*. 3., überarbeitete Auflage, Konstanz: UVK/UTB.

- Meier, Klaus (2016): Crossmedialität. In: Meier, Klaus/Neuberger, Christoph (Hrsg.): Journalismusforschung. Stand und Perspektiven. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden: Nomos (= Aktuell. Studien zum Journalismus, 1), S.203–226.
- Merten, Klaus (1973): Aktualität und Publizität. Zur Kritik der Publizistikwissenschaft. In: Publizistik. 18.Jg., H.3, S.216–235.
- Merten, Lisa (2017): Der Fall #Tortor: Studie zum Einfluss der Social-TV-Nutzung auf die Sendungsbewertung. In: Hooffacker, Gabriele/Wolf, Cornelia (Hrsg.): Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung. Wiesbaden: Springer VS, S.115–128.
- Metzger, Miriam J. (2009): The study of media effects in the era of internet communication. In: Nabi, Robin L./Oliver, Mary Beth (Hrsg.): The SAGE handbook of media processes and effects. Los Angeles: SAGE, S.561–576.
- Metzger, Miriam J./Flanagin, Andrew J./Eyal, Keren/Lemus, Daisy R./McCann, Robert M. (2003): Credibility for the 21<sup>st</sup> century: Integrating perspectives on source, message, media credibility in the contemporary media environment. In: Kalbfleisch, Pamela J. (Hrsg.): Theory and methods of interpersonal communication. Mahwah, NJ/London: Lawrence Erlbaum, S.293–335 (= Communication Yearbook, 27).
- Milberry, Kate/Anderson, Steve (2009): Open sourcing our way to an online commons: Contesting corporate impermeability in the new media ecology. In: Journal of Communication Inquiry. 33.Jg., H.4, S.393–412.
- Mitchell, Amy/Holcomb, Jesse/Weisel, Rachel (2016): State of the news media 2016. Washington, D.C.: Pew Research Center. <http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/06/30143308/state-of-the-news-media-report-2016-final.pdf> (14.12.2017).
- Mögerle, Ursina (2009): Substitution oder Komplementarität? Die Nutzung von Online- und Print-Zeitungen im Wandel. Konstanz: UVK.
- Monopolkommission (2013): Google, Facebook & Co – eine Herausforderung für die Wettbewerbspolitik. Kapitel I: Aktuelle Probleme der Wettbewerbspolitik. Auszug aus Hauptgutachten XX (2012/2013). Bonn: Monopolkommission.
- Monopolkommission (2015): Wettbewerbspolitik: Herausforderung digitale Märkte. Sondergutachten 68. Bonn: Monopolkommission.
- Moore, Martin (2016): Tech giants and civic power. London: The Centre for the Study of Media, Communication and Power, King's College London. <https://www.kcl.ac.uk/sspp/policy-institute/cmcp/tech-giants-and-civic-power.pdf> (14.12.2017).
- Morozov, Evgeny (2011): The net delusion. How not to liberate the world. London/New York/Toronto u.a.: Allen Lane/Penguin Books.
- Mueller, Milton L. (2015): Hypertransparency and social control: Social media as magnets for regulation. In: Telecommunications Policy. 39.Jg., H.9, S.804–810.
- Müller, Jan (2013): Mechanisms of trust. News media in democratic and authoritarian regimes. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Müller, Jan-Werner (2016): Was ist Populismus? Ein Essay. Berlin: Suhrkamp.
- Müller-Sievers, Helmut (2015): Kinematik des Erzählens. Zum Stand der amerikanischen Fernsehserie. In: Merkur. 69.Jg., H.794, S.19–29.

- Müller-Terpitz, Ralf (2012): Medienkonzentrationskontrolle – Quo vadis? In: Hohlfeld, Ralf/Müller-Terpitz, Ralf (Hrsg.): Medienkonzentrationskontrolle – Quo vadis? Stuttgart: Richard Boorberg, S.9–23.
- Nahon, Karine (2011): Fuzziness of inclusion/exclusion in networks. In: International Journal of Communication. 5. Jg., S.756–772.
- Neuberger, Christoph (2009): Internet, Journalismus und Öffentlichkeit. Analyse des Medienumbruchs. In: Neuberger, Christoph/Nuernbergk, Christian/Rischke, Melanie (Hrsg.): Journalismus im Internet: Profession – Partizipation – Technisierung. Wiesbaden: VS, S.19–105.
- Neuberger, Christoph (2010): Meinungsmacht im Internet aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. In: Institut für Informations-, Telekommunikations- und Medienrecht (ITM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Hrsg.): Vom Bau des digitalen Hauses. Festschrift für Norbert Schneider. Berlin: Vistas, S.219–232.
- Neuberger, Christoph (2011): Definition und Messung publizistischer Qualität im Internet: Herausforderungen des Drei-Stufen-Tests. Berlin: Vistas.
- Neuberger, Christoph (2012a): Der öffentlich-rechtliche Programmauftrag im Internet. Ein kommunikationswissenschaftlicher Ausblick. In: Kops, Manfred (Hrsg.): Public Value. Was soll der öffentlich-rechtliche Rundfunk für die Gesellschaft leisten? Berlin: Lit (= Beiträge des Kölner Initiativkreises Öffentlicher Rundfunk, 5), S.85–103.
- Neuberger, Christoph (2012b): Journalismus im Internet aus Nutzersicht. Ergebnisse einer Onlinebefragung. In: Media Perspektiven. H.1, S.40–55.
- Neuberger, Christoph (2014a): Die Identität und Qualität des Journalismus im Internet aus der Sicht des Publikums. Ergebnisse einer Online-Befragung. In: Loosen, Wiebke/Dohle, Marco (Hrsg.): Journalismus und (sein) Publikum. Schnittstellen zwischen Journalismusforschung und Rezeptions- und Wirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S.229–251.
- Neuberger, Christoph (2014b): Social Media und Journalismus. In: Neuberger, Christoph/Langenohl, Susanne/Nuernbergk, Christian (Hrsg.): Social Media und Journalismus. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) (= LfM-Dokumentation, 50), S.15–33.
- Neuberger, Christoph (2016): Welche Medien sind für unsere Meinungsbildung von Relevanz? In: die medienanstalten (Hrsg.): Meinungsbildung und Meinungsvielfalt in Zeiten der Konvergenz. Dokumentation des Symposiums der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Leipzig: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 50), S.69–79.
- Neuberger, Christoph (2017a): Journalistische Objektivität. Vorschlag für einen pragmatischen Theorierahmen. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 65. Jg., H.2, S.406–431.
- Neuberger, Christoph (2017b): Erwartungen der Gesellschaft an das Internet und ihre Erfüllung. Zur Begründung und Anwendung normativer Maßstäbe. In: Medien Journal. 41. Jg., H.2, S.45–60.

- Neuberger, Christoph (2017c): Soziale Medien und Journalismus. In: Schmidt, Jan-Hinrik/Taddicken, Monika (Hrsg.): Handbuch Soziale Medien. Wiesbaden: Springer VS, S.101–127.
- Neuberger, Christoph (2017d): Die Rückkehr der Masse. Interaktive Massenphänomene im Internet aus Sicht der Massen- und Komplexitätstheorie. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 65. Jg., H. 3, S. 550–572.
- Neuberger, Christoph/Langenohl, Susanne/Nuernbergk, Christian (2014): Social Media und Journalismus. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) (= LfM-Dokumentation, 50).
- Neuberger, Christoph/Lobigs, Frank (2010): Die Bedeutung des Internets im Rahmen der Vielfaltsicherung. Gutachten im Auftrag der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Unter Mitarbeit von Martin R. Herbers, Anne Karthaus und Christian Nuernbergk. Berlin: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 43).
- Neuberger, Christoph/Nuernbergk, Christian (2015): Verdatete Selbstbeschreibung der Gesellschaft – Über den Umgang des Journalismus mit Big Data und Algorithmen. In: Süßenguth, Florian (Hrsg.): Die Gesellschaft der Daten – Über die digitale Transformation der sozialen Ordnung. Bielefeld: Transcript, S.199–224.
- Neuberger, Christoph/Nuernbergk, Christian/Rischke, Melanie (2009): „Googleisierung“ oder neue Quellen im Netz? Anbieterbefragung III: Journalistische Recherche im Internet. In: Neuberger, Christoph/Nuernbergk, Christian/Rischke, Melanie (Hrsg.): Journalismus im Internet: Profession – Partizipation – Technisierung. Wiesbaden: VS, S.295–334.
- Neuberger, Christoph/vom Hofe, Hanna Jo/Nuernbergk, Christian (2011): Twitter und Journalismus. Der Einfluss des „Social Web“ auf die Nachrichten. 3. Auflage, Düsseldorf: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (= LfM-Dokumentation, 38).
- Neuberger, Christoph/Wendelin, Manuel (2012): Mehr Transparenz im Netz? Öffentlichkeit als Raum der Wahrnehmung und (Meta-)Kommunikation. In: Springer, Nina/Raabe, Johannes/Haas, Hannes/Eichhorn, Wolfgang (Hrsg.): Medien und Journalismus im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für Kommunikationswissenschaft, Journalistenausbildung und Medienpraxis. Konstanz: UVK, S.121–137.
- Neudert, Lisa-Maria/Kollanyi, Bence/Howard, Philip N. (2017): Junk news and bots during the German parliamentary election: What are German voters sharing over Twitter? Data Memo 2017.7. Oxford: Project on Computational Propaganda. [http://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/09/ComProp\\_GermanElections\\_Sep2017v5.pdf](http://comprop.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/89/2017/09/ComProp_GermanElections_Sep2017v5.pdf) (14.12.2017).
- Newman, Nic/Fletcher, Richard/Kalogeropoulos, Antonis/Levy, David A. L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.) (2017): Reuters Institute Digital News Report 2017. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital News Report 2017 web\\_o.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202017%20web_o.pdf) (14.12.2017).
- Newman, Nic/Fletcher, Richard/Levy, David A. L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.) (2016): Reuters Institute Digital News Report 2016. Oxford: Reuters Institute for the Study

- of Journalism, University of Oxford. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf> (14.12.2017).
- Newman, Nic/Levy, David A.L. (Hrsg.) (2013): Reuters Institute Digital News Report 2013. Tracking the future of news. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. <http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Digital%2520News%2520Report%25202013.pdf> (14.12.2017).
- Newman, Nic/Levy, David A.L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.) (2015): Reuters Institute Digital News Report 2015. Tracking the future of news. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reuters%20Institute%20Digital%20News%20Report%202015\\_Full%20Report.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Reuters%20Institute%20Digital%20News%20Report%202015_Full%20Report.pdf) (14.12.2017).
- Nielsen (2016a): Daten und Fakten zur Internetnutzung im Januar 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Nachrichtenportale“. München/Berlin: BLM/die medienanstalten.
- Nielsen (2016b): Daten und Fakten zur Internetnutzung im August 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Soziale Netzwerke, Suchmaschinen, Musikangebote, Videodienste“. München/Berlin: BLM/die medienanstalten.
- Nielsen, Rasmus Kleis (2017): News media, search engines and social networking sites as varieties of online gatekeepers. In: Peters, Chris/Broersma, Marcel (Hrsg.): Rethinking journalism again. Societal role and public relevance in a digital age. London/ New York: Routledge, S. 81–96.
- Nielsen, Rasmus Kleis/Ganter, Sarah Anne (2017): Dealing with digital intermediaries: A case study of the relations between publishers and platforms. In: *New Media & Society*. Online first. doi:10.1177/1461444817701318.
- Noelle-Neumann, Elisabeth (2001): Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung – unsere soziale Haut. 6., erweiterte Neuauflage, München: Langen Müller.
- Nuernbergk, Christian (2013): Anschlusskommunikation in der Netzwerköffentlichkeit. Ein inhalts- und netzwerkanalytischer Vergleich der Kommunikation im „Social Web“ zum G8-Gipfel von Heiligendamm. Baden-Baden: Nomos.
- Nuernbergk, Christian (2016): Political journalists' interaction networks: The German federal press conference on Twitter. In: *Journalism Practice*. 10. Jg., H. 7, S. 868–879.
- Nuernbergk, Christian/Conrad, Julia (2016): Conversations and campaign dynamics in a hybrid media environment: Use of Twitter by members of the German Bundestag. In: *Social Media + Society*. 2. Jg., H. 1, S. 1–14.
- Nye, Joseph (2011): Macht im 21. Jahrhundert. Politische Strategien für ein neues Zeitalter. Aus dem Englischen von Karl Heinz Siber. München: Siedler.
- O'Sullivan, Donie/Byers, Dylan (2017): Exclusive: Even Pokémon Go used by extensive Russian-linked meddling efforts. In: *CNN Money*. 13.10.2017. <http://money.cnn.com/2017/10/12/media/dont-shoot-us-russia-pokemon-go/index.html> (14.12.2017).
- Ott, Brian L. (2017): The age of Twitter: Donald J. Trump and the politics of debasement. In: *Critical Studies in Media Communication*. 34. Jg., H. 1, S. 59–68.

- Paal, Boris P. (2012): Suchmaschinen, Marktmacht und Meinungsbildung. Baden-Baden: Nomos.
- Paal, Boris P. (2015): Vielfaltsicherung im Suchmaschinenektor. In: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP). 48.Jg., S. 34–39.
- Paal, Boris P./Hennemann, Moritz (2017): Meinungsvielfalt im Internet – Regulierungsoptionen in Ansehung von Algorithmen, Fake News und Social Bots. In: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP). 50.Jg., H. 3, S. 76–79.
- Page, Benjamin I./Shapiro, Robert Y./Dempsey, Glenn R. (2011): What moves public opinion? In: Graber, Doris A. (Hrsg.): Media power in politics. 6. Auflage, Washington, D.C.: CQ Press, S. 85–100.
- Pagel, Sven/Jürgens, Alexander (2010): Video-Content auf Youtube-Kanälen von TV-Sendern am Beispiel von ARD, BBC und Deutsche Welle: Wahrnehmung, Nutzung und Wirkung von redaktionellen Video-inhalten. Düsseldorf: Fachhochschule Düsseldorf, Fachbereich Wirtschaft (= Forschungsberichte des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf, 14). [http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/pdf/FHD\\_FB7\\_Ausgabe14.pdf](http://fhdd.opus.hbz-nrw.de/volltexte/2010/652/pdf/FHD_FB7_Ausgabe14.pdf) (14.12.2017).
- Papakyriakopoulos, Orestis/Shahrezaye, Morteza/Thieltges, Andree/Serrano, Juan Carlos Medina/Hegelich, Simon (2017): Social Media und Microtargeting in Deutschland. In: Informatik-Spektrum. 40. Jg., H. 4, S. 327–335.
- Parker, Geoffrey G./Van Alstyne, Marshall W./Choudary, Sangeet Paul (2016): Platform revolution. How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. New York/London: Norton.
- Pariser, Eli (2011): The filter bubble. What the internet is hiding from you. London u.a.: Viking.
- Peter, Christina/Koch, Thomas (2016): When debunking scientific myths fails (and when it does not): The backfire effect in the context of journalistic coverage and immediate judgments as prevention strategy. In: Science Communication. 38.Jg., H. 1, S. 3–25.
- Peters, Bernhard (2002): Die Leistungsfähigkeit heutiger Öffentlichkeiten – einige theoretische Kontroversen. In: Imhof, Kurt/Jarren, Otfried/Blum, Roger (Hrsg.): Integration und Medien. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 23–35.
- Peters, Bernhard (2007): Der Sinn von Öffentlichkeit. Suhrkamp.
- Pew Research Center (2016): Election 2016: Campaigns as a direct source of news. Washington, D.C.: Pew Research Center. [http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/07/PJ\\_2016.07.18\\_election-2016\\_FINAL.pdf](http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/13/2016/07/PJ_2016.07.18_election-2016_FINAL.pdf) (14.12.2017).
- Pfeifer, David (2017): Ich bin hier. In: Süddeutsche Zeitung. Nr. 121 v. 27./28.05.2017, S. 45.
- Pfetsch, Barbara/Mayerhöffer, Eva (2011): Vordergründige Nähe. Zur Kommunikationskultur von Politik- und Medieneliten in Deutschland. In: Medien & Kommunikationswissenschaft. 59. Jg., H. 1, S. 40–59.
- Podschuweit, Nicole (2016): Politische Werbung. In: Siegert, Gabriele/Wirth, Werner/Weber, Patrick/Lischka, Juliane A. (Hrsg.): Handbuch Werbeforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 635–667.

- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht. 2., stark erweiterte Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Pörksen, Bernhard/Detel, Hanne (2012): Der entfesselte Skandal. Das Ende der Kontrolle im digitalen Zeitalter. Köln: von Halem.
- Pornpitakpan, Chanthika (2004): The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence. In: Journal of Applied Social Psychology. 34.Jg., H. 2, S. 243–281.
- Preuß, Madlen/Tetzlaff, Frederik/Zick, Andreas (2017): Hass im Arbeitsalltag Medienschaffender. „Publizieren wird zur Mutprobe.“ Studie zur Wahrnehmung von und Erfahrungen mit Angriffen unter Journalist\_innen. Expertise für den Mediendienst Integration. Berlin: Mediendienst Integration. <https://mediendienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Studie-hatespeech.pdf> (14.12.2017).
- Puffer, Hanna (2015): Video-on-Demand: Neue Schubkraft durch Netflix? Bewegung im deutschen Markt der Onlinevideotheken. In: Media Perspektiven. H. 1, S. 17–29.
- Puschmann, Cornelius (2017a): Wie bedeutend sind personalisierte Suchergebnisse im Wahlkampf? In: HIIG Science Blog. 03.08.2017. <https://www.hiig.de/blog/personalisierte-suchergebnisse-wahlkampf/> (14.12.2017).
- Puschmann, Cornelius (2017b): Wie bedeutend sind personalisierte Suchergebnisse im Wahlkampf? Teil II. In: HIIG Science Blog. 05.09.2017. <https://www.hiig.de/blog/wie-bedeutend-sind-personalisierte-suchergebnisse-im-wahlkampf/> (14.12.2017).
- PwC (2017): Social Bots: Gefahr für die Demokratie? Whitepaper mit Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Medien und Politik. o.O.: PwC. <https://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/social-bots-gefahr-fuer-die-demokratie.pdf> (14.12.2017).
- Quiring, Oliver/Schultz, Tanjev (2017): „Hingehen, wo es brodelt und stinkt“. Interview: Martin Spiewak. In: Die Zeit. Nr. 5 v. 26.01.2017, S. 33.
- Reichertz, Jo (2009): Kommunikationsmacht. Was ist Kommunikation und was vermag sie? Und weshalb vermag sie das? Wiesbaden: VS.
- Reinemann, Carsten/Fawzi, Nayla (2016): Analyse von Langzeitdaten. Eine vergebliche Suche nach der Lügenpresse. In: Der Tagesspiegel. 24.01.2016. <http://www.tagesspiegel.de/politik/analyse-von-langzeitdaten-eine-vergebliche-suche-nach-der-luegenpresse/12870672.html> (14.12.2017).
- Reinemann, Carsten/Fawzi, Nayla/Obermaier, Magdalena (2017): Die „Vertrauenskrise“ der Medien – Fakt oder Fiktion? Zu Entwicklung, Stand und Ursachen des Medienvertrauens in Deutschland. In: Lilienthal, Volker/Neverla, Irene (Hrsg.): Lügenpresse. Anatomie eines politischen Kampfbegriffs. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 77–94.
- Reinemann, Carsten/Stanyer, James/Scherr, Sebastian/Legnante, Guido (2012): Hard and soft news: A review of concepts, operationalizations and key findings. In: Journalism. 13. Jg., H. 2, S. 221–239.
- Richter, Monika L (2017): The Kremlin's platform for 'useful idiots' in the West: An overview of RT's editorial strategy and evidence of impact. Praha: The European Values Think-Tank. <http://www.europeanvalues.net/wp-content/uploads/2017/09/Overview-of-RTs-Editorial-Strategy-and-Evidence-of-Impact.pdf> (14.12.2017).



- Rojecki, Andrew/Meraz, Sharon (2016): Rumors and factitious informational blends: The role of the web in speculative politics. In: *New Media & Society*. 18.Jg., H.1, S.25–43.
- Rössler, Patrick (2007): Media content diversity: Conceptual issues and future directions for communication research. In: Beck, Christina S. (Hrsg.): *Communication Yearbook 31*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, S.447–514.
- Rössler, Patrick (2009): Wie Menschen die Wirkungen politischer Medienberichterstattung wahrnehmen – und welche Konsequenzen daraus resultieren. Zum Zusammenhang von politischer Willensbildung, Second- und Third-Person-Effekten. In: Marcinkowski, Frank/Pfetsch, Barbara (Hrsg.): *Politik in der Mediendemokratie*. Wiesbaden: VS (= Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 42), S.468–495.
- Rössler, Patrick/Hautzer, Lena (2013): Kommunikationswirkungen auf Journalisten. In: Schweiger, Wolfgang/Fahr, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S.529–545.
- Rudolph, Dominik (2014): YouTube und Fernsehen: Konkurrenz oder Ergänzung? Eine mehrstufige vergleichende Analyse aus Nutzersicht unter besonderer Berücksichtigung der Digital Natives. Baden-Baden: Nomos.
- Rußmann, Uta (2015): Die Qualität politischer Online-Diskussionen. Empirische Befunde zur verständigungsorientierten Kommunikation auf Facebook. In: Imhof, Kurt/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Jarren, Otfried/Wyss, Vinzenz (Hrsg.): *Demokratisierung durch Social Media? Mediensymposium 2012*. Wiesbaden: Springer, S.177–195.
- Saurwein, Florian/Just, Natascha/Latzer, Michael (2015): Governance of algorithms: Options and limitations. In: *info*. 17.Jg., H.6, S.35–49.
- Schenk, Michael (2007): *Medienwirkungsforschung*. 3., vollständig überarbeitete Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Scheufele, Bertram/Haas, Alexander (2008): *Medien und Aktien. Theoretische und empirische Modellierung der Rolle der Berichterstattung für das Börsengeschehen*. Wiesbaden: VS.
- Schmehl, Karsten (2017): 7 der 10 erfolgreichsten Artikel über Angela Merkel auf Facebook sind Fake News. In: BuzzFeed. 26.07.2017. [https://www.buzzfeed.com/karstenschmehl/die-top-fake-news-ueber-angela-merkel?utm\\_term=tovmV5Ykw#sxGBmRa2V](https://www.buzzfeed.com/karstenschmehl/die-top-fake-news-ueber-angela-merkel?utm_term=tovmV5Ykw#sxGBmRa2V) (14.12.2017).
- Schmidt, Jan-Hinrik/Merten, Lisa/Hasebrink, Uwe/Petrich, Isabelle/Rolfs, Amelie (2017): Zur Relevanz von Online-Intermediären für die Meinungsbildung. Hamburg: Hans-Bredow-Institut (= Arbeitspapiere des Hans-Bredow-Instituts, 40). <https://www.hans-bredow-institut.de/uploads/media/default/cms/media/67256764e92e34539343a8c77a0215bd96b35823.pdf> (14.12.2017).
- Schmitt, Josephine B. (2014): Onlinenachrichten und politisches Wissen bei Jugendlichen. Ergebnisse einer Befragung an deutschen Schulen. In: *Media Perspektiven*. H.1, S.33–46.
- Schneider, Norbert (2009): Von der Sendermacht zur Medienmacht – Fiktionen und Fakten im Medienkonzentrationsrecht. Die vierte Fiktion: Einige Gründe und einige Eckpunkte für ein neues Medienkonzentrationsrecht. In: Eumann, Marc Jan/Stadel-

- maier, Martin (Hrsg.): Media-Governance und Medienregulierung. Plädoyers für ein neues Zusammenwirken von Regulierung und Selbstregulierung. Berlin: vorwärts buch, S. 68–77.
- Schneller, Johannes (2017): AWA 2017: Anhaltender Transformationsprozess der Mediennutzung. Präsentation. 18.07.2017. Allensbach: Institut für Demoskopie. [http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA\\_Praesentationen/2017/AWA\\_2017\\_Schneller\\_Medien.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/AWA/AWA_Praesentationen/2017/AWA_2017_Schneller_Medien.pdf) (14.12.2017).
- Schönbach, Klaus (2016): Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation – ein Überblick. 3. Auflage, Wiesbaden: VS.
- Schöppner, Klaus-Peter (2017): Vertrauen in Unternehmen. Grafikreport. Oktober 2017. GPRA-Vertrauensindex 2017. Mente>Factum – Umfragen, Analyse und Beratung.
- Schröter, Christian (2017): Audiowelten im Wachstum: Zur Radio-, Audio- und Streamingnutzung im Internet. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2017. In: Media Perspektiven. H. 9, S. 463–471.
- Schultz, Tanjev/Jackob, Nikolaus/Ziegele, Marc/Quiring, Oliver/Schemer, Christian (2017): Erosion des Vertrauens zwischen Medien und Publikum? Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. In: Media Perspektiven. H. 5, S. 246–259.
- Schulz, Winfried (2009): Politischer Medieneinfluss: Metamorphosen des Wirkungskonzepts. In: Marcinkowski, Frank/Pfetsch, Barbara (Hrsg.): Politik in der Mediendemokratie. Wiesbaden: VS (= Politische Vierteljahresschrift, Sonderband 42), S. 103–125.
- Schulz, Winfried (2015): Folgen „neuer Medien“ für demokratische Prozesse. Eine kritische Betrachtung empirischer Forschungsergebnisse. In: Media Perspektiven. H. 4, S. 210–214.
- Schulz, Wolfgang/Dankert, Kevin (2016): Die Macht der Informationsintermediäre. Erscheinungsformen, Strukturen und Regulierungsoptionen. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schulz, Wolfgang/Dreyer, Stephan/Hagemeier, Stefanie (2011): Machtverschiebung in der öffentlichen Kommunikation. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten (2006): Die Zukunft der Kontrolle der Meinungsmacht. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten/Kops, Manfred (2002): Perspektiven der Gewährleistung freier öffentlicher Kommunikation. Ein interdisziplinärer Versuch unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Bedeutsamkeit und Marktfähigkeit neuer Kommunikationsdienste. Baden-Baden: Nomos.
- Schweiger, Wolfgang (2013): Grundlagen: Was sind Medienwirkungen? – Überblick und Systematik. In: Schweiger, Wolfgang/Fahr, Andreas (Hrsg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 15–38.
- Schweiger, Wolfgang (2017): Der (des)informierte Bürger im Netz. Wie soziale Medien die Meinungsbildung verändern. Wiesbaden: Springer.
- Schweiger, Wolfgang/Fahr, Andreas (Hrsg.) (2013): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS.

- Schweitzer, Eva Johanna/Albrecht, Steffen (2011): Das Internet im Wahlkampf. Eine Einführung. In: Schweitzer, Eva Johanna/Albrecht, Steffen (Hrsg.): Das Internet im Wahlkampf: Analysen zur Bundestagswahl 2009. Wiesbaden: VS, S. 9–65.
- Schwer, Katja/Brosius, Hans-Bernd (2008): Sphären des (Un-)Politischen. Ein Modell zur Analyse von Politikdarstellung und -rezeption. In: Bonfadelli, Heinz/Blum, Roger/Imhof, Kurt/Jarren, Otfried (Hrsg.): Seismographische Funktion von öffentlicher Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: VS, S. 191–209.
- Seibel, Inge (2017): Zahlen lügen nicht – oder doch? In: Medium Magazin. H. 4, S. 36–39.
- Seifert, Markus (2012): Mobilisierung für alle? Sozial selektive Wirkungen des Internets auf die politische Kommunikation. Wiesbaden: VS.
- Seufert, Wolfgang (2013): Crossmediale Konzentration und crossmediale Meinungsmacht in Deutschland. In: Dewenter, Ralf/Haucap, Justus/Kehder, Christiane (Hrsg.): Wettbewerb und Regulierung in Medien, Politik und Märkten. Festschrift für Jörn Kruse zum 65. Geburtstag. Baden-Baden: Nomos, S. 193–223.
- Seufert, Wolfgang/Gundlach, Hardy (2017): Medienregulierung in Deutschland. Ziele, Konzepte, Maßnahmen. Handbuch für Wissenschaft und Studium. 2., aktualisierte Auflage, Baden-Baden: Nomos.
- Shane, Scott (2017): The fake Americans Russia created to influence the election. In: New York Times. 07.09.2017. <https://www.nytimes.com/2017/09/07/us/politics/russia-facebook-twitter-election.html> (14.12.2017).
- Shin, Jieun/Jian, Lian/Driscoll, Kevin/Bar, François (2017): Political rumoring on Twitter during the 2012 US presidential election: Rumor diffusion and correction. In: New Media & Society. 19. Jg., H. 8, S. 1214–1235.
- Shirky, Clay (2011): The political power of social media: Technology, the public sphere, and political change. In: Foreign Affairs. 90. Jg., H. 1, S. 28–41.
- Silverman, Craig (2016): This analysis shows how viral fake election news stories outperformed real news on Facebook. In: BuzzFeed. 16.11.2016. [https://www.buzzfeed.com/craigsilverman/viral-fake-election-news-outperformed-real-news-on-facebook?utm\\_term=.hmQMdmoaR#.nuJG6X3Za](https://www.buzzfeed.com/craigsilverman/viral-fake-election-news-outperformed-real-news-on-facebook?utm_term=.hmQMdmoaR#.nuJG6X3Za) (14.12.2017).
- Smith, Aaron (2014): Cell phones, social media, and campaign 2014. Washington, D. C.: Pew Research Center. [http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/14/2014/10/PI\\_CellPhonesSocialMediaCampaign2014\\_110314.pdf](http://assets.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/14/2014/10/PI_CellPhonesSocialMediaCampaign2014_110314.pdf) (14.12.2017).
- Spiegel Online (2016): Facebook macht Richtlinien für Nachrichten-Trends öffentlich. In: Spiegel Online. 13.05.2016. <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/facebook-macht-richtlinien-fuer-nachrichten-trends-oeffentlich-a-1092134.html> (14.12.2017).
- Spiegel Online (2017): Facebook testet radikalen Newsfeed-Umbau. In: Spiegel Online. 24.10.2017. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/facebook-testet-radikalen-newsfeed-umbau-in-sechs-laendern-a-1174366.html> (14.12.2017).
- Srnicek, Nick (2017): Platform capitalism. Cambridge, UK/Malden, MA: Polity Press.
- Stark, Birgit (2014): „Don't be evil“. Die Macht von Google und die Ohnmacht der Nutzer und Regulierer. In: Stark, Birgit/Dörr, Dieter/Aufenanger, Stefan (Hrsg.): Die Googleisierung der Informationssuche. Suchmaschinen zwischen Nutzung und Regulierung. Berlin/Boston: de Gruyter, S. 1–19.

- Stark, Birgit/Dörr, Dieter/Aufenanger, Stefan (Hrsg.) (2014): Die Googleisierung der Informationssuche. Suchmaschinen zwischen Nutzung und Regulierung. Berlin/Boston: de Gruyter.
- Stark, Birgit/Magin, Melanie/Jürgens, Pascal (2017): Ganz meine Meinung? Informationsintermediäre und Meinungsbildung – Eine Mehrmethodenstudie am Beispiel von Facebook. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) (= LfM-Dokumentation, 55).
- Steppat, Timo (2016): Wie Populisten durch Facebook groß werden. In: faz.net. 11.11.2016. <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/wie-Facebook-populisten-wie-trump-afd-und-pegida-gross-macht-14518781.html> (14.12.2017).
- Stieglitz, Stefan/Brachten, Florian/Berthelé, Davina/Schlaus, Mira/Venetopoulou, Chrisoula/Veutgen, Daniel (2017): Do social bots (still) act different to humans? Comparing metrics of social bots with those of humans. In: Meiselwitz, Gabriele (Hrsg.): Social computing and social media. Human behavior. SCSM 2017. Cham: Springer, S. 379–395.
- Strömbäck, Jesper (2005): In search of a standard: Four models of democracy and their normative implications for journalism. In: Journalism Studies. 6. Jg., H. 3, S. 331–345.
- Sunstein, Cass R. (2017): #republic. Divided democracy in the age of social media. Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- Sunstein, Cass R./Vermeule, Adrian (2009): Conspiracy theories: Causes and cures. In: The Journal of Political Philosophy. 17. Jg., H. 2, S. 202–227.
- Taddicken, Monika/Schmidt, Jan-Hinrik (2017): Entwicklung und Verbreitung sozialer Medien. In: Schmidt, Jan-Hinrik/Taddicken, Monika (Hrsg.): Handbuch Soziale Medien. Wiesbaden: Springer, S. 3–22.
- Tandoc Jr., Edson C./Maitra, Julian (2017): News organizations' use of native videos on Facebook: Tweaking the journalistic field one algorithm change in a time. In: New Media & Society. Online first. doi:10.1177/1461444817702398.
- Taplin, Jonathan (2017): Move fast and break things: How Facebook, Google and Amazon cornered culture and undermined democracy. New York/Boston/London: Little, Brown and Company.
- Tenscher, Jens/Maurer, Peter (2014): Politisch-mediales Kräfteressen. Einschätzungen von Partei- und Medieneliten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Oehmer, Franziska (Hrsg.): Politische Interessenvermittlung und Medien. Funktionen, Formen und Folgen medialer Kommunikation von Parteien, Verbänden und sozialen Bewegungen. Baden-Baden: Nomos, S. 67–93.
- The Economist (2017): How the world was trolled. Social media and politics. In: The Economist. Vol. 425, H. 9065, 04.11.2017, S. 21–24.
- Trebbe, Joachim/Beier, Anne (2017): Fernsehen 2016 – aktuelle Programmentwicklungen. In: die medienanstalten (Hrsg.): Content-Bericht 2016. Forschung, Fakten, Trends. Leipzig: Vistas, S. 23–60.
- Van Aelst, Peter/Strömbäck, Jesper/Aalberg, Toril/Esser, Frank/de Vreese, Claes/Matthes, Jörg/Hopmann, David/Salgado, Susana/Hubé, Nicolas/Stępińska, Agnieszka/Papathanassopoulos, Stylianos/Berganza, Rosa/Legnante, Guido/Reinemann, Carsten/

- Sheafer, Tamir/Stanyer, James (2017): Political communication in a high-choice media environment: A challenge for democracy? In: *Annals of the International Communication Association*. 41. Jg., H.1, S. 3–27.
- VanNest, Allie (2016): Where is your site traffic coming from? In: *Parse.ly*. 14.12.2016. <http://blog.parse.ly.com/post/5194/referral-traffic/> (14.12.2017).
- von Pape, Thilo/Quandt, Thorsten (2010): Wen erreicht der Wahlkampf 2.0? Eine Repräsentativstudie zum Informationsverhalten im Bundestagswahlkampf 2009. In: *Media Perspektiven*. H. 9, S. 390–398.
- Vowe, Gerhard/Henn, Philipp (Hrsg.) (2015): *Political communication in the online world: Theoretical approaches and research designs*. New York/Abingdon: Routledge.
- Wagner, Matthias/Trebbe, Joachim (2016): Internetfernsehen 2015. Die Programmangebote in den Mediatheken der Fernsehvollprogramme. In: *die medienanstalten* (Hrsg.): *Programmbericht 2015. Fernsehen in Deutschland. Programmforschung und Programmdiskurs*. Leipzig: Vistas, S. 77–104.
- Wallsten, Kevin (2015): Non-elite Twitter sources rarely cited in coverage. In: *Newspaper Research Journal*. 36. Jg., H.1, S. 24–41.
- Walter, Matthias (2010): *In Bewegung. Die Produktion von Web-Videos bei deutschen regionalen Tageszeitungen*. Wiesbaden: VS.
- Waßink, Verena/Kretzschmar, Sonja (2017): 11 Freunde auf First- und Second-Screens – Mobile Angebote und deren Rezeption zur Fußball-WM 2014. In: Hooffacker, Gabriele/Wolf, Cornelia (Hrsg.): *Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 177–190.
- Wassmer, Christian/Jarren, Otfried (2015): Durch Governance zu einer gemeinsamen Verantwortungskultur? Regelstruktur und Nutzerbeteiligung bei ausgewählten Social Media-Anbietern im Vergleich. In: Imhof, Kurt/Blum, Roger/Bonfadelli, Heinz/Jarren, Otfried/Wyss, Vinzenz (Hrsg.): *Demokratisierung durch Social Media? Mediensymposium 2012*. Wiesbaden: Springer, S. 77–98.
- Weber, Max (1980[1922]): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5., revidierte Auflage, Studienausgabe, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weischenberg, Siegfried/Malik, Maja/Scholl, Armin (2006): *Die Souffleure der Mediengesellschaft. Report über die Journalisten in Deutschland*. Konstanz: UVK.
- Weßler, Hartmut (1999): *Öffentlichkeit als Prozeß. Deutungsstrukturen und Deutungswandel in der deutschen Drogenberichterstattung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wirth, Werner/Kühne, Rinaldo (2013): *Grundlagen der Persuasionsforschung. Konzepte, Theorien und zentrale Einflussfaktoren*. In: Schweiger, Wolfgang/Fahr, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Medienwirkungsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 313–332.
- Wladarsch, Jennifer/Neuberger, Christoph/Brockmann, Tobias/Stieglitz, Stefan (2014): *Der Bundestagswahlkampf 2013 in den Social Media. Themen, Parteien, Spitzenkandidaten und Resonanz auf Twitter, Blogs und meta.tagesschau*. In: *Media Perspektiven*. H. 9, S. 456–474.

- Wojcieszak, Magdalena E./Mutz, Diana C. (2009): Online groups and political discourse: Do online discussion spaces facilitate exposure to political disagreement? In: *Journal of Communication*. 59.Jg., H.1, S.40–56.
- Wünsch, Carsten/Schramm, Holger/Gehrau, Volker/Bilandzic, Helena (Hrsg.) (2014): *Handbuch Medienrezeption*. Baden-Baden: Nomos.
- Xenos, Michael A. (2015): Research on the political implications of political entertainment. In: Coleman, Stephen/Freelon, Deen (Hrsg.): *Handbook of digital politics*. Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar, S.340–356.
- Zabel, Christian/Pagel, Sven (2016): *Wer sind die Creator auf Youtube? Quantitativ-qualitative Befragung deutscher Online-Video-Produzenten. Eine Studie im Auftrag der Film- und Medienstiftung NRW*. Köln/Mainz: TH Köln/Hochschule Mainz.
- Zerback, Thomas (2013): *Publizistische Vielfalt. Demokratischer Nutzen und Einflussfaktoren*. Konstanz/München: UVK.
- Zittrain, Jonathan (2014): Engineering an election: Digital gerrymandering poses a threat to democracy. In: *Harvard Law Review Forum*. 20.06.2014. <http://harvardlawreview.org/2014/06/engineering-an-election/> (14.12.2017).
- Zollo, Fabiana/Bessi, Alessandro/Del Vicario, Michela/Scala, Antonio/Caldarelli, Guido/Shekhtman, Louis/Havlin, Shlomo/Quattrociocchi, Walter (2015): Debunking in a world of tribes. <http://arxiv.org/abs/1510.04267> (14.12.2017).
- Zubayr, Camille/Geese, Stefan/Gerhard, Heinz (2009): *Berichterstattung zur Bundestagswahl 2009 aus Sicht der Zuschauer. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung und der AGF/GfK Fernsehforschung*. In: *Media Perspektiven*. H.12, S.637–650.
- Zubayr, Camille/Gerhard, Heinz (2017): *Tendenzen im Zuschauerverhalten. Fernsehgewohnheiten und Fernsehreichweiten im Jahr 2016*. In: *Media Perspektiven*. H.3, S.130–144.
- Zubiaga, Arkaitz/Liakata, Maria/Procter, Rob/Hoi, Geraldine Wong Sak/Tolmie, Peter (2016): Analysing how people orient to and spread rumours in social media by looking at conversational threads. In: *PLoS ONE*. 11.Jg., H.3, e0150989.
- Zuboff, Shoshana (2015): Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. In: *Journal of Information Technology*. 30.Jg., S.75–89.
- Zurstiege, Guido (2007): *Werbeforschung*. Konstanz: UVK/UTB.







# Teil II

Digitalstrategien und Onlineaktivitäten traditioneller Medienunternehmen in Deutschland in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets sowie ihre Auswirkungen auf den Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen

Prof. Dr. Frank Lobigs  
Institut für Journalistik der Technischen Universität Dortmund



# 1 Einleitung

Das Ziel der folgenden medienökonomischen Untersuchung besteht im Einklang mit dem in der Gutachten-Ausschreibung der KEK (2016a) ausformulierten Kernauftrag darin,

- a) die Digitalstrategien sowie die in den letzten Jahren ausgeweiteten Onlineaktivitäten der traditionellen Medienunternehmen auf dem deutschen Onlinemarkt medienökonomisch zu analysieren sowie
- b) die Auswirkungen dieser Aktivitäten und Strategien auf den Meinungsbildungseinfluss von Medienkonzernen auf Basis der kommunikationswissenschaftlichen Analyse im ersten Teil des Gutachtens zu bewerten und einzuordnen.

Die Wahrnehmung einer deutlichen Ausweitung der Onlineaktivitäten der traditionellen Medienunternehmen macht die KEK (2016a) in der Ausschreibungsbegründung dabei an treffenden Beispielen fest. Denn die Rede ist hier davon, dass beispielsweise die großen deutschen TV-Konzerne trotz der digitalisierungsbedingten „rückläufigen Entwicklung im Bereich des linearen Fernsehens [...] im gleichen Zeitraum fortlaufend Rekordgewinne [meldeten]“, wobei „erheblich gesteigerte Aktivitäten im Onlinebereich, welche nach Unternehmensangaben künftig weiter ausgebaut werden sollen,“ die „Wachstumstreiber“ seien, und auch die „Stellungnahmen im Rahmen der Finanzberichte der großen Medienkonzerne [...] den Umfang und die Bedeutung der Onlineaktivitäten“ hervorheben (KEK 2016a: 2). Neben der *Mediengruppe RTL Deutschland* und der *ProSiebenSat.1 Media SE* (hinfort auch abgekürzt als *RTL-Gruppe* und *P7S1*) führt die KEK hierbei die *Axel Springer SE* als drittes Beispiel für entsprechende Jubelmeldungen über die Konzernerfolge im Digitalbereich an (KEK 2016a: 2–3), und es wäre möglich, auch für weitere deutsche Medienhäuser ähnliche Verlautbarungen zu sammeln. Markus Wiegand, Chefredakteur von *kress pro*, schreibt hierzu in einem Editorial mit der Überschrift „Digitale Angeber“:

*„Wenn man sich in dieser Berichtssaison die Zahlen der großen Medienunternehmen ansieht, kann man den Eindruck gewinnen, dass das mit der digitalen Transformation bei vielen schon auf einem guten Weg ist. In wirklich jeder Präsentation weisen die Unternehmen darauf hin, wie viel Umsatz sie inzwischen digital erwirtschaften. Nirgends fehlt der Hinweis auf die zweistelligen Zuwachsraten und die ehrgeizigen Zukunftsziele.“ (Wiegand 2017a: 3)*

Die Beobachtungen der KEK werden von empirischen Hinweisen einer jährlich fortgeführten Längsschnittstudie der Unternehmensberatung OC&C zu den nicht direkt auf die Ursprungsmarken bezogenen Onlineaktivitäten großer deutscher Mediengruppen tendenziell bestätigt.<sup>1</sup> Hier lässt sich für die Unternehmen *Axel Springer, Burda, Gruner + Jahr, Georg von Holtzbrinck, Madsack, P751, RTL* und *DuMont* seit 2009 – also dem Berichtsjahr des Vorläufer-Gutachtens (vgl. Neuberger/Lobigs 2010) – bis 2016 ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Anzahl solcher Onlineaktivitäten von immerhin grob 8 Prozent entnehmen,<sup>2</sup> wobei die Berater im Jahr 2016 (Stand 09/2016) bei diesen Unternehmen insgesamt 348 unterschiedliche Onlineaktivitäten zählten.<sup>3</sup> Auch bei den digitalen Umsatzanteilen wurde in den letzten Jahren entsprechend ein grob kontinuierlicher Zuwachs festgestellt.<sup>4</sup>

Dass mit dieser Ausweitung der Internetaktivitäten der traditionellen Medienunternehmen auch deren Meinungsmacht wachsen könnte, ist nun eine naheliegende Vermutung, und es ist eine wichtige Aufgabe der KEK (vgl. 2016a: 5), diesbezüglich Transparenz herzustellen. Ein zentraler Schwerpunkt des Gutachten-Auftrags besteht deshalb darin, die Digitalstrategien traditioneller Medienunternehmen, die diese Angebotsausweitungen leiten, aufzuzeigen und zu analysieren (vgl. KEK 2016a: 5), um letztlich aber die Frage einschätzen zu können, ob sie „geeignet sind, die Meinungsmacht der Unternehmen zu festigen, zu verstärken oder auch zu schwächen“ (vgl. KEK 2016a: 3).

---

1 Vgl. OC&C (2009; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016a).

2 Dieser Wert wurde annäherungsweise aus den leider nur grob kongruent interpretierbaren Angaben zu den jährlichen Wachstumsraten ermittelt (vgl. hierzu OC&C 2015: 4; 2016a: 5).

3 Vgl. OC&C (2016a: 5).

4 Vgl. OC&C (2014: 16–17; 2015: 16–17; 2016a: 16–17).

Die Untersuchung erfolgt dabei in drei Kapiteln:

- In *Kap. II.2* werden zunächst theoretische Grundbezüge einer fundierten Rekonstruktion der Digitalstrategien von Medienunternehmen zur allgemeinen Theorie des strategischen Managements hergestellt, bevor in aktuellen medienökonomischen Markt Betrachtungen die generelle Grundthese begründet wird, dass sich die Digitalstrategien der traditionellen Medienunternehmen heute maßgeblich als individuell angepasste Reaktionen auf ökonomische Markt-Herausforderungen rekonstruieren lassen, die die *Plattform-Revolution des Internets* in den letzten Jahren für das Digitalgeschäft der Medienunternehmen hervorgebracht hat.
- Wie in der Ausschreibung der KEK (2016a) zentral gefordert, werden in *Kap. II.3* sodann kurze Fallstudien zu den Online-Portfolios und den Digitalstrategien von folgenden Medienunternehmen vorgenommen, die als repräsentativ für wichtige strategische Gruppen der Medienbranche und in Abstimmung mit der KEK ausgewählt wurden:<sup>5</sup> *ProSiebenSat.1 Media* und *RTL Mediengruppe Deutschland* (als deutsche Fernsehunternehmen), *Axel Springer*, *Hubert Burda Media* und *Gruener + Jahr* (als deutsche Großverlage), *SPIEGEL-Verlag*, *ZEIT-Verlag*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (als mittelständische deutsche Verlage mit überregionaler journalistischen Orientierung), *Madsack Mediengruppe* und *DuMont Mediengruppe* (als deutsche Regionalzeitungsgruppen). Die dort in Diagrammen abgebildeten aktuellen Beteiligungsportfolios bilden die Onlineaktivitäten dieser Unternehmen in Deutschland ab und wurden auf Basis von Dokumentenanalysen und Datenbank-Recherchen aufgestellt; als Grundlagen für die Strategieanalysen dienten daneben umfassende Datenbank-Recherchen zur fachjournalistischen Branchenberichterstattung in den letzten drei Jahren, ein ausführliches Hintergrundgespräch mit Michael Rzesnitzek, Partner der Unternehmensberatung OC&C in Hamburg und als solcher einschlägiger Praxis-Experte für die digitale Transformation der Medienbranche, sowie zuletzt vor allem zehn leitfadengestützte Experten-Hinter-

---

5 Der etwas unscharfe, aber sehr gebräuchliche Begriff der *strategischen Gruppe* wird in der generellen Theorie des strategischen Managements von Unternehmen als eine Bezeichnung von Unternehmensgruppen einer Branche gebraucht, die sich in „strategischen Schlüsseldimensionen“ entsprechen und deswegen mindestens ähnliche Grundstrategien verfolgen (Welge/Al-Laham/Eulerich (2017: 351; vgl. allgemein Camphausen 2013: 42–44; Hungenberg 2014: 132; Welge/Al-Laham/Eulerich 2017: 350–354).

grundgespräche mit den leitenden Digitalmanagern (Chief Digital Officer) der ausgewählten Unternehmen.<sup>6</sup> Durch die auf dieser Basis erstellten Strategiefallstudien kann der in Kap. II.2 ökonomisch begründeten Grundthese eine grundsätzliche empirische Plausibilität zugesprochen werden.

- In *Kap. II.4* werden schließlich die Auswirkungen der Onlineaktivitäten und Digitalstrategien der Medienunternehmen auf den Meinungsbildungseinfluss von Medienkonzernen eingeschätzt, wobei die Resultate der kommunikationswissenschaftlichen Analyse in Teil I als theoretisch fundierte Bewertungsgrundlage dienen. Unter Ergänzung von Nutzungsdaten-Vergleichskalkulationen bei Verwendung geeigneter Nutzungsmetriken, die bei Erstellung des Vorgänger-Gutachtens von 2010 (vgl. Neuberger/Lobigs 2010) teilweise noch nicht verfügbar waren,<sup>7</sup> gelangt das Kapitel hierbei zu dem zentralen Ergebnis, dass die Kernaussagen des ersten Gutachtens heute zu revidieren sind: Dass sich die Meinungsbeeinflussungspotenziale der traditionellen Medienunternehmen im Internet grundsätzlich erheblich verstärkt hätten, kann heute demnach nicht mehr generell bestätigt werden, und auch die damalige Aussage, dass den klassischen Medienkonzernen im Internet eine überragende und weitgehend exklusive Meinungsbildungsrelevanz zu attestieren sei, ist heute zu relativieren.<sup>8</sup>

*Kap. II.4* schließt die medienökonomische Analyse und damit Teil II des Gutachtens ab. Es folgt eine übersichtliche Zusammenfassung des zweiten Teils in *Kap. II.5*.

- 
- 6 Lediglich bei der *Madsack Mediengruppe* und der *Axel Springer SE* wurden begründete Ausnahmen von dieser Grundregel gemacht. Bei *Madsack* wurde mit *Wolfgang Büchner*, dem Chief Content Officer und Chefredakteur des RND (RedaktionsNetzwerk Deutschland), ein einschlägiger Experte mit vielfältigen Erfahrungen und umfanglichem Praxiswissen zu der wirtschaftlichen Situation der Verlage im Digitalbereich generell befragt, der nun auch bei *Madsack* die Digitalstrategien maßgeblich mitentwickelt; bei *Axel Springer*, wo die digitalen Kompetenzen im Vorstand auf verschiedene Segmentleiter verteilt sind, wurden als Experten für die digitale Gesamtperspektive der Unternehmensleitung Dr. Dietrich von Klaeden, Senior Vice President Public Affairs, sowie Daniel Fard-Yazdani, Co-Head of Investor Relations, interviewt.
  - 7 In diesem Kontext wurde ein weiteres Expertengespräch mit dem Geschäftsführer der AGF Videoforschung, Willibald Müller, geführt.
  - 8 Vgl. zu beiden damaligen Kernaussagen Neuberger/Lobigs (2010: insb. 133, 204).

## 2 Digitalstrategien von Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets

Die im vorliegenden Gutachten-Teil vorgenommene Analyse der Digitalstrategien von Medienunternehmen stellt eine grundlegende Aktualisierung von korrespondierenden Teilen des Vorgänger-Gutachtens dar, das die Autoren im Jahr 2010 vorgelegt haben (vgl. Neuberger/Lobigs 2010: Teil II). Das mag die Frage aufwerfen, warum es einer neuen Untersuchung überhaupt bedurfte. Die Antwort ist: Die acht Jahre zwischen den Gutachten sind in Internetzeitrechnung Äonen. Vieles hat sich fundamental geändert: im Internet – und so dann auch in den Untersuchungsergebnissen.

Das Internet ist nicht so beständig und in seinen (kommunikativen) Wirkungen keineswegs so verlässlich, wie die klassischen Massenmedien es lange waren. Beständig ist im Internet bekanntlich nur der Wandel. Und mit diesem Wandel verändert sich auch der Prozess der digitalen Disruption und Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft durch das Internet. Ein Prozess, der nun schon seit mehr als zwei Dekaden anhält.

Die Medienbranche traf dieser Prozess nicht nur besonders frühzeitig, er traf und trifft sie auch besonders gründlich<sup>9</sup> – in den letzten Jahren seit dem Vorgänger-Gutachten vor allem durch die „Plattform Revolution“ (Parker/Van Alstyne/Choudary 2016) und den Übergang in das „Age of Platforms“ (Evans/Gawer 2016: 4; OC&C 2016b: 3).

Mit dem Begriff der „Plattform Revolution“ bezeichnen Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne und Sangeet Paul Choudary, Digitalstrategie-Forscher der *MIT Initiative on the Digital Economy*, in ihrem gleichnamigen Werk zum Plattform-Management den Prozess der Disruption und Transformation

---

9 Vgl. etwa Parker/Van Alstyne/Choudary (2016: 63, 262); Kollman/Schmidt (2016: 90–91); Keese (2016: 153–154).

zunehmend vieler Wirtschaftsbereiche durch *Internet-Plattformen*.<sup>10</sup> In diesem Kapitel wird die Grundthese entwickelt, dass auch die Digitalstrategien und Onlineaktivitäten der traditionellen Medienunternehmen maßgeblich durch die „Plattform-Revolution“ des Internets „transformiert“ werden.

Eine Thematisierung der großen Relevanz, die der Plattform-Ökonomie im Zuge der Digitalisierung der Gesellschaft heute zukommt, erfolgt in Deutschland derzeit vor allem im Rahmen der generellen Diskussion zur digitalen Transformation; etliche hochrangige Studien und Berichte befassen sich bereits intensiv mit den ordnungs- und wettbewerbsökonomischen Konsequenzen dieser pervasiven Plattform-Revolution für die gesamte Wirtschaft.<sup>11</sup>

Obwohl die Plattform-Revolution die Medien besonders trifft, sind ihre akuten Auswirkungen auf die Digitalstrategien der deutschen Medienunternehmen in der akademischen medienökonomischen Literatur bislang hingegen noch kaum aufgegriffen worden. Dieser Umstand, der der hohen Dynamik und Aktualität zentraler Entwicklungen und Zusammenhänge geschuldet sein dürfte, führt dazu, dass die medienökonomische Untersuchung – anders als die kommunikationswissenschaftliche Studie in Teil I – nicht bereits auf eine gründliche und theoretisch integrierende Sekundäranalyse einer schon erklecklichen Menge aktueller Forschungsarbeiten aufsetzen kann. Auf Grundlage einer Einbettung in die allgemeine Theorie des strategischen Managements in Unternehmen können zwar Grundbezüge einer fundierten Rekonstruktion der Digitalstrategien von Medienunternehmen in Kap. II.2.1 generell hergeleitet werden. Die Begründung der These, dass die Plattform-Revolution auch die Digitalstrategien der Medienunternehmen heute ökonomisch stark einengend prägt, erfolgt in Kap. II.2.2 sodann jedoch auf Basis aktueller Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen.

---

10 Parker/Van Alstyne/Choudary (2016): *Platform Revolution. How Networked Markets are Transforming the Economy – And How to Make them Work for You*. New York/London: W.W. Norton & Company. Auch die aktuellen Strategie-Bestseller zur digitalen Transformation in Deutschland von Keese (2016) und Kollmann/Schmidt (2016) finden ihre wissenschaftlichen Grundbezüge in verwandten Argumentationslinien (vgl. insbesondere Keese 2016: 88–121; Kollmann/Schmidt 2016: 76–87).

11 Vgl. in nur cursorischer Auswahl Bundeskartellamt 2015; van Gorp/Batura 2015; BMWi 2016, 2017; Baran et al. 2016; Demary 2016; Parsons et al. 2016; Schweitzer/Fetzer/Peitz 2016.



## 2.1 Digitalstrategien von Medienunternehmen: Grundlagenfundierung auf Basis der Theorie des strategischen Managements in Unternehmen

Im Einklang mit der allgemeinen Theorie des strategischen Managements in Unternehmen werden unter dem Begriff der „Digitalstrategien von Medienunternehmen“ grundsätzlich alle Strategien der Optimierung der jeweiligen Online-Portfolios verstanden.<sup>12</sup> Die Digitalstrategien der Medienunternehmen beschäftigen sich als ein wesentlicher Bestandteil ihrer gesamten Unternehmensstrategien mithin mit der „Auswahl, Priorisierung und Ausrichtung“ der verschiedenen Onlineaktivitäten im Sinne der „Interessen des Gesamtunternehmens“ (Hungenberg 2014: 429), wobei sich diese wiederum aus der grundsätzlichen Zielsetzung der Unternehmenseigentümer (Shareholder) ergeben, die die Theorie des strategischen Managements weit überwiegend als „Maximierung des Unternehmenswerts“ (Hungenberg 2014: 77, 378) bzw. des Shareholder-Value operationalisiert.<sup>13</sup>

---

12 Hiermit wird dem einschlägigen Verständnis von Unternehmensstrategien gefolgt, das etwa Hungenberg in seiner Grundlegung des strategischen Unternehmensmanagements (vgl. Hungenberg 2014) sehr klar auf den Punkt bringt (vgl. insb. Hungenberg 2014: 463–464 in Verbindung mit 417–418 und 15–17).

13 Vgl. etwa Hungenberg (2014: 446) sowie zu den verschiedenen (teils komplexen) Wegen der Operationalisierung dieser Zielgrößen etwa Welge/Al-Laham/Eulerich (2017: 231–243). Wie in den Fallstudien von Kapitel II.3 teils angesprochen wird, gibt es auch bei privatwirtschaftlichen Medienunternehmen mitunter Abweichungen vom absoluten Vorrang dieses Formalziels der ökonomischen Wert-Maximierung zugunsten der Verfolgung publizistischer Sachziele. Solche Abweichungen betonen etwa die in den Expertengesprächen befragten Digitalmanager der *SPIEGEL-Gruppe* (Jesper Doub) und der *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (Thomas Schultz-Homberg) unter Verweis auf die in der Tat besonderen Shareholder-Konstruktionen bei diesen Unternehmen. Auch generell wird in der Medienökonomie eine spannungsgeladene Dualität zwischen den beiden Zielebenen immer wieder diskutiert, doch gilt auch für die Medienbranche die Grundannahme, dass bei strikt privatwirtschaftlichen Medienunternehmen von einer Unterordnung der Sachziele unter das Formalziel des Wirtschaftserfolgs als „selbstverständliches Unternehmerhandeln“ auszugehen ist (so etwa grundsätzlich Kiefer/Steiningger 2014: 26–27). Wie Buschow/Wellbrock (2014) passend hierzu gezeigt haben, dominieren auch in den Zielbeschreibungen, die die Topmanager großer deutscher Medienunternehmen in den Vorworten der jährlichen Geschäftsberichte selbst formulieren, die marktlich-ökonomischen Formalziele überaus deutlich. Ferner ist die triviale Erkenntnis zu unterstreichen, dass auch

Nach gängiger Theorie wird dieses wertorientierte strategische Ziel dabei dann optimal erreicht, wenn alle Aktivitäten die Grundvoraussetzung einer hinreichenden und möglichst hohen Rentabilität erfüllen<sup>14</sup> und das Gesamtunternehmen zugleich jeweils *Best Owner* einer jeden Portfolioaktivität aufgrund eines entsprechenden *Parenting Advantage* ist. Dieses *Parenting Advantage* besitzt das Unternehmen dann, wenn die spezifischen wertsteigernden *Synergievorteile*, die das Unternehmen bei der Integration der betreffenden Aktivität erzielen kann, höher ausfallen als jene bei allen anderen denkbaren (und kartellrechtlich möglichen) „Parent-Unternehmen“. Dies klingt komplex, hat jedoch eine zwingende Logik: Gäbe es eine andere Unternehmenskonstellation, bei welcher der Wertsteigerungsbeitrag der Aktivität aufgrund größerer Synergievorteile nachhaltig höher ausfiele, könnte das derzeitige „Parent-Unternehmen“ die Aktivität mit einem entsprechend hohen Wert-Aufschlag an dieses andere Unternehmen verkaufen, wodurch der eigene Unternehmenswert (nochmals) stiege.<sup>15</sup>

Gerade bei einigen typischen Onlineaktivitäten von Medienunternehmen, wie zum Beispiel oft bei den crossmedialen Kerngeschäftstätigkeiten, spielen die erzielbaren spezifischen Synergien jedoch nicht nur hinsichtlich dieser Optimierungsfrage eine Rolle, sondern vorrangig auch schon bei der Sicherung der Mindestrentabilität, wenn nicht oftmals gar bei der Vermeidung von Verlusten. So hätten etwa die Online-Mediatheken und die TV-Apps der privaten Fernsehsender auf Sicht gewiss keine Rentabilitäts-Chancen, wenn die hohen operativen Synergien aus dem klassischen TV-Geschäft, wie zum Beispiel die Mehrfachverwertung selbst produzierter Fernsehinhalte, entfielen.<sup>16</sup>

---

Medienunternehmen, die sich publizistischen Sachzielen verpflichtet fühlen, unter der Prämisse der Sicherung eines mindestens ausreichenden nachhaltigen Markterfolgs strategisch agieren müssen.

14 Diese Grundvoraussetzung ist erfüllt, wenn die Rendite auf das eingesetzte Kapital den Kapitalkostenzins (bzw. die Mindestrendite) übertrifft und somit überhaupt erst eine Wertsteigerung bzw. ein Economic Value Added eintreten kann (vgl. etwa Hungenberg 2014: 448–454).

15 Vgl. allgemein insb. Hungenberg (2014: 16, 382–384, 445, 459–463). Wenn die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens zu insgesamt höheren Synergien im Sinne eines *Parenting Advantage* führen würde, könnte auch eine entsprechende Beteiligung an einem solchen Fusions-Unternehmen wertsteigernd wirken.

16 Vgl. hierzu die Betrachtung der aktuellen Marktsituation bei den OTT-Bewegtbildangeboten unter II.2.2.3.1. Die Frage nach dem *Parenting Advantage* ist hier indes

Die jeweilig (aktuell und komparativ) erzielbaren Synergien sind bei der strategischen Optimierung der Digitalportfolios von Medienunternehmen mithin von überragender Relevanz. Da sich die bisherige medienökonomische Literatur zu den Digitalstrategien von Medienunternehmen weit überwiegend vor allem mit dem *strategischen Crossmedia-* bzw. *Multi-Plattform-Management* befasst hat,<sup>17</sup> hat sie sich in der Betrachtung von Synergien bislang stark auf die Beschreibung entsprechender crossmedialer Synergien konzentriert wie z. B.

- *Reputationsübertragung durch Brand extensions* der klassischen Medienmarken,
- *Mehrfachnutzung von Inhalten, etwa über das „Windowing“ oder „Versioning“*,
- *intensivere Nutzung unteilbarer Redaktions- und Managementressourcen*,
- *Cross promotion*,
- *Bildung attraktiver (crossmedialer) Werbekombis, etc.*<sup>18</sup>

Auch das alte Gutachten bezog sich noch stark auf diese etablierte Theoriegrundlage, indem es sich – basierend auf den diesbezüglich weiterhin einschlägigen Grundlagendarstellungen von Sjurts (2002; 2005: 418–434) – im Kern hauptsächlich auf die „Theorie der *crossmedialen* Diversifikation von Medienunternehmen“<sup>19</sup> stützte.

Zwar bildet diese Theorie weiterhin eine brauchbare Erklärungsgrundlage für einen Großteil der *publizistischen* Onlineaktivitäten der Medienunternehmen, die diese bereits seit rund zwei Dekaden als nun schon lang etablierte Geschäftsfelder unternehmensintern weiterentwickeln. Da die starke Ausweitung der Onlineaktivitäten der Medienunternehmen in den letzten Jahren indes zu großen Teilen in *nichtpublizistischen* Bereichen und weit

---

nicht so klar. So hat *P7S1* nach Expertenaussage von Christof Wahl, Digital Vorstand, 2017 mit *Discovery* ein 50/50-Joint-Venture für das OTT- und Mobile-TV in Deutschland gegründet, um so wechselseitig zusätzliche Synergien im Publikumszugang – etwa durch das gemeinsame Angebot der Senderinhalte beider Häuser in der ursprünglich von *P7S1* initiierten *7TV-App* – zu erschließen. Um die Gesamtsynergien zu maximieren, wäre eine Ausweitung des Joint-Ventures bis hin zur Bildung einer übergreifenden Plattform der (Privat-)TV-Sender im Sinne eines „deutschen Hulu“ dabei durchaus nicht unerwünscht, so Wahl.

17 Vgl. etwa Doyle (2013a:19–33); Wirtz/Nitzsche/Mory (2014); Schumann/Hess/Hagenhoff (2014: 69–71); Wirtz (2016: 888–904), WEF (2016).

18 Vgl. ausführlich bereits im „alten“ Gutachten (Neuberger/Lobigs 2010: 162–164) sowie die dort jeweils zitierte Grundlagenliteratur.

19 Neuberger/Lobigs (2010: 160, H. d. V.).

überwiegend über *Akquisitionen* stattgefunden hat,<sup>20</sup> kann diese Theorie *alleine* heute indes offenkundig nur mehr begrenzte Teilaspekte der Digitalstrategien von Medienunternehmen fundieren. Hinzu kommt, dass sie den maßgeblichen Einfluss, den die Plattform-Revolution seit den letzten Jahren auf die Digitalstrategien der Medien nimmt, nicht thematisiert.

Aus der Perspektive des generellen strategischen Unternehmensmanagements sind die oben angesprochenen crossmedialen Synergien als konkrete Beispiele für allgemeine Synergiearten zu verstehen, die in der allgemeinen Managementliteratur in generischen Synergie-Typologien beschrieben werden.<sup>21</sup> Der folgende knappe Überblick folgt diesen Typologien, illustriert sie aber gezielt nicht nur an aktuellen *Crossmedia*-Beispielen, sondern insbesondere auch anhand von Beispielen *nichtmedialer* Online-Diversifikationen der Fallstudien-Unternehmen:

**Management-Synergien** liegen vor, wenn beim Aufbau oder der Integration einer Onlineaktivität spezialisierte Management-Fähigkeiten des Gesamtunternehmens effizienter und entsprechend wertsteigernd genutzt werden können. Wie sich zeigen wird, können solche Synergien bei Digitalstrategien, die auf eine nachhaltige digitale Transformation von Medienunternehmen zielen, von zentraler Bedeutung sein. So kann beispielsweise die *Axel Springer SE* solche Synergien bei ihrem strategisch vorrangig wichtigen Internet-Rubriken-Segment (Rubrikenangebote, seit November 2017 *Classifieds Media*) wertsteigernd und durchaus im Sinne eines Parenting Advantage zur Geltung bringen.<sup>22</sup>

---

20 Wie die bereits in der Einführung zitierte Längsschnittstudie durch das Beratungsunternehmen OC&C zeigt, sind die *explizit nicht-crossmedialen* Onlineaktivitäten seit dem Untersuchungsjahr des alten Gutachtens nicht nur insgesamt deutlich ausgeweitet worden (vgl. OC&C 2009: 5 im Vergleich zu 2016a: 5). Bei Saldierung der Zu- und Abgänge zeigt sich überdies, dass die Netto-Zugänge seitdem weit überwiegend gar nicht mehr im Bereich medialer Content-Angebote lagen, sondern vielmehr in *nichtmedialen* Aktivitäten wie, an erster Stelle, *E-Commerce-Shops- und -Marktplätze für B2C-Güter und -Services* sowie, an zweiter Stelle, *B2B-Services in den Bereichen Online-Marketing/-Werbung/-Technik* (vgl. OC&C 2009: 9; 2011: 6; 2012: 8; 2013: 11; 2014: 7; 2015: 7, 11; 2016a: 11, 15).

21 Vgl. etwa Gälweiler (2005: 84–95); Gehrman (2014: 59–60, 64); Hungenberg (2014: 499–501); Welge/Al-Laham/Eulerich (2017: 466–467).

22 Der Hauptgrund für die außerordentlich hohe durchschnittliche Umsatzrendite dieses Segments, die sich schon seit mehreren Jahren bei rund 40 Prozent behauptet (vgl. zuletzt Axel Springer 2017a: 4–5, sowie 2017b: 28; 2016: 29; 2015: 94; 2014: 31), liegt

**Operative Synergien** liegen vor, wenn aufgrund des Aufbaus oder der Integration einer Onlineaktivität neue aktivitätenübergreifende Koordinierungen der Leistungsprozesse in Produktion oder Vermarktung ermöglicht werden, die werterhöhende Effizienzsteigerungen bei den betreffenden Onlineaktivitäten und/oder bei anderen Unternehmensaktivitäten bewirken.<sup>23</sup> Unter diese *operativen Synergien* fallen entsprechend auch die meisten der oben bereits angesprochenen klassischen Crossmedia-Synergien.

Von oftmals besonderer Relevanz sind dabei **Werbe- bzw. Promotion-Synergien als operative Synergien in der Leistungsvermarktung**. Diese liegen vor allem dann vor, wenn in konzerneigenen Medienprodukten des Gesamtunternehmens so für die betreffende Onlineaktivitäten geworben werden kann, dass hierdurch synergetische Effizienzsteigerungen im Marketing der Onlineaktivität auftreten.

Eine starke Nutzung von Promotion-Synergien im Kerngeschäft sieht man zum Beispiel bei allen Fallstudien-Verlagshäusern mit starken nationalen journalistischen Marken, die in den letzten Jahren neue Online-Bezahlangebote in Form von Marken-Erweiterungen eingeführt haben: Diese setzen generell auf Freemium-Modelle, in denen die weiterhin werbevermarktete Marken(mobile)website – wie *FAZ.net*, *bild.de*, *welt.de*, *SPIEGEL.de* und *ZEIT.de* – „zur Verkaufsplattform“ des jeweiligen digitalen Premiumangebots – wie *F+*, *Bild+*, *welt+*, *SPIEGEL Plus*, *Z+* – wird,<sup>24</sup> indem dort besonders attraktive

---

freilich in den Marktmachtpositionen, die die meisten dieser Plattform-Portale auf ihren jeweiligen Märkten einnehmen. Die auf Basis dieses Segments erzielten Unternehmenswertsteigerungen im Vergleich zu den jeweiligen Akquise-Bewertungen dürften indes vor allem auf die erzielten spezifischen Management-Synergien zurückzuführen sein.

23 In präziser wertorientierter Betrachtung liegen bei diesen operativen Synergien tatsächliche Integrationsvorteile freilich erst dann vor, wenn diese Koordinierungen nicht in gleich effizienter Form über „eingekaufte“ Marktleistungen vorgenommen werden könnten. Eine solche theoretische Differenzierung würde hier freilich den Rahmen sprengen, zumal diese im Einzelfall vorzunehmen und hierbei dann auch jeweils das Zusammenwirken mit anderen Synergien – vor allem Markt- und Gegenmacht-Synergien (s. u.) – mitbetrachtet werden müssten. Auch in der zitierten Grundlagenliteratur wird diese theoretisch eigentlich unumgängliche Differenzierung freilich zumeist vernachlässigt.

24 Wie Uwe Vorkötter (2016) dies in Horizont sehr treffend in Bezug auf FAZ-Plus formuliert hat.

Artikel des Premiumangebots intensiv angeteasert werden.<sup>25</sup> Auch für die neuen Millennials- oder Vertical-Portale dieser Häuser werden auf den entsprechenden (Mobile-)Websites solche Teaser laufend gesetzt – wie z.B. für STYLE-, TECH- und FITBOOK sowie für Noizz auf bild.de, für kmpkt auf welt.de, für bento auf SPIEGEL.de und für ze.tt auf ZEIT.de.

Eine herausragende Relevanz für die gesamte digitale Transformationsstrategie haben Werbesynergien in Bezug auf E-Commerce-Aktivitäten bei der ProSiebenSat.1 Media SE. Wertsteigernde Synergieeffekte fallen hier bei den mannigfachen E-Commerce-Aktivitäten an, die P7S1 derzeit im Segment Digital Ventures & Commerce bündelt.<sup>26</sup> Die im Kern einfache strategische Grundidee hierzu bringt P7S1 im Geschäftsbericht 2016 im Abschnitt zur Unternehmensstrategie unter der Überschrift „Vision und strategische Ziele“ gleich im ersten Absatz wie folgt auf den Punkt:

*„[Wir nutzen] unsere hohe TV-Reichweite, um ein dynamisch wachsendes Commerce-Geschäft mit führenden Marken aufzubauen, indem wir diese über unsere Fernsehsender bewerben. ProSiebenSat.1 ist der erste Medienkonzern, der die Kombination aus klassischem linearem TV, Content Production, digitalem Entertainment sowie E-Commerce umsetzt und daraus resultierende Synergien konsequent nutzt.“<sup>27</sup>*

25 Vgl. zu den von diesen Verlagen gewählten ‚Plus‘- bzw. Freemium-Modellen generell pv-digest (2016a).

26 Im Geschäftsbericht 2016 findet sich ein grober Überblick über wichtige Segmentaktivitäten in den Untersegmenten Lifestyle Commerce, Online Travel, Online Price Comparison und Online Dating (vgl. P7S1 2017a: 78, Stand Frühjahr 2017). Versuche einer Gesamtaufstellung finden sich bei van Rinsum (2016a: 28–29, Stand Frühjahr 2015) und Media Perspektiven (2016: 33, Quelle: Formatt Institut Dortmund, Stand Dez. 2016). Eine Übersicht über wichtige Akquisitionen und Verkäufe in dem Segment, die auch Auskunft über die gezahlten Preise gibt, findet sich bei Meier (2017, Stand August 2017). Vgl. zuletzt für eine aktualisierte Aufstellung der bedeutendsten E-Commerce-Beteiligungen von P7S1 die Fallstudie unter II.3.2.1.1.1 (Stand Oktober 2017).

27 P7S1 (2017a: 82, vgl. auch 2, 5, 24–25, 86–87). Bei den Start-up-Minderheitsbeteiligungen an E-Commerce-Aktivitäten im Venturegeschäft von P7S1 ist die Strategie dabei systematisch mit dem Media-for-Equity-Beteiligungsmodell verbunden, wonach Werbeleistungen gegen Unternehmensanteile getauscht werden (vgl. etwa Krohn 2015; van Rinsum 2016a: 33). Vgl. generell zur Werbesynergie-Strategie im E-Commerce-Geschäft von P7S1 die Fallstudie unter II.3.2.1.1.2 sowie auch van Rinsum (2016b: 22–23) oder – ausführlich in einem aufschlussreichen Interview mit P7S1-CEO Thomas Ebeling – Gusbeth (2017).

Wie die Fallstudie zu *Gruner + Jahr* darlegt (vgl. Kap. II.3.2.2.3.2), sollen auch dort Werbesynergien im Kontext der „Drei-C-Strategie“ (Content-Community-Commerce) eine zunehmende Bedeutung erlangen.<sup>28</sup> So erbringen beispielsweise die im Content Channel „Food“ gebündelten Zeitschriften, Online-Portale und Mobile-Apps (wie etwa *essen&trinken*, *BEEFI*, *deli*, *chefkoch.de*) synergetische Werbeleistungen für den Online-Feinkost-Shop *delinero.de*, der u. a. auch White-label-Feinkost-Produkte unter den Marken *BEEFI* und *essen&trinken* anbietet.

Entsprechende **Markentransfer-Synergien durch Brand extensions** wurden als *Crossmedia*-Synergien offensichtlich von allen Medienunternehmen genutzt, die Medienmarken, die in den klassischen Ausgangsmärkten fest etabliert sind, ins Internet transferiert haben. Der Markenbezug soll dabei eine Reputationsübertragung bei den Zielgruppen bewirken und dadurch ebenfalls zu Effizienzvorteilen im Marketing der zusätzlichen (publizistischen) Onlineaktivität führen. Auch bei aktuellen Online-Neulancierungen wird ein solch synergetischer Markenbezug weiterhin gern gepflegt – entweder sehr explizit und dezidiert, wie etwa bei der Einführung der Internet-Abendzeitung *SPIEGEL DAILY* bei der *SPIEGEL Gruppe*, oder mitunter auch etwas verspielter, wie etwa bei der Einführung der Millennials-Plattform *ze.tt* bzw. des Bezahlangebots *Z+* beim *ZEIT-Verlag*.

Während *ProSiebenSat.1* bei seinen E-Commerce-Aktivitäten keine Bezüge zu den *Medienmarken* herstellt (indes ganz neue Handels- und Konsumentenmarken selbst erst aufbaut), ist dies bei *Gruner + Jahr* systematisch der Fall, wie der im August 2016 gestartete *Schöner-Wohnen-Shop* deutlich zeigt, wo ein großes Sortiment von White-Label-Produkten als *Schöner Wohnen Kollektion* angepriesen und verkauft wird.

**Operative Synergien in der Leistungsproduktion** treten bei digitalen Kerngeschäftsaktivitäten von Medienunternehmen beispielsweise bei der *Mehrfachverwertung produzierter Inhalte* oder bei einer *effizienteren Nutzung von Redaktionsressourcen* auf:

Wie oben bereits angeklungen, ist bei den digitalen Kerngeschäftsaktivitäten der untersuchten TV-Unternehmen *P7S1* und *RTL* hierbei die Mehrfachverwertung von Videoinhalten, die auch in den linearen Fernsehsendern

---

28 Vgl. zur ‚Drei-C-Strategie‘ bei *Gruner + Jahr* auch Pimpl (2016a; sowie im Interview mit G+J-CDO Arne Wolter: 2016b).

ausgespielt werden, nach wie vor von erheblicher strategischer Bedeutung. So rangiert etwa nach der Expertengesprächsaussage von Marc Schröder, Chief Strategy Officer bei der *Mediengruppe RTL Deutschland*, die strategische Bedeutung des aggregierten Mediathekenangebots *TV Now*, bei der vornehmlich alle Catch-up-Angebote der TV-Inhalte der Gruppen-Sender auf einer Website bzw. auch Mobile-App gebündelt werden, als „Basis-Angebot“ und „Kernprodukt“ des gesamten Online-Portfolios der *RTL-Gruppe* mit Abstand an erster Stelle.<sup>29</sup>

Die *effizientere Nutzung von Redaktionsressourcen* ist hingegen in der Regel ein zentrales strategisches Ziel, wenn bei Verlagen Print- und Online-Redaktionen integriert werden. So zielt etwa die besonders konsequente Redaktionsintegration bei den deutschen digitalen Kerngeschäftsaktivitäten von *Axel Springer* unter dem verfolgten Leitmotiv „*Online to Print*“ auf eine insgesamt effizienzoptimierte redaktionelle Produktion der jeweiligen Angebotstrias aus den Online-Bezahlangeboten *Bild+* bzw. *welt+*, den werbefinanzierten (Mobile-)Websites *bild.de* bzw. *welt.de* und den jeweiligen Zeitungen *Bild* und *welt*.<sup>30</sup>

Bei den nichtmedialen Onlineaktivitäten der Medienunternehmen treten operative Synergien in der Leistungsproduktion beispielsweise bei *B2B-Service-Aktivitäten im Bereich von Vermarktungstechnologien* auf, die laut der OC&C-Studien (vgl. insb. OC&C 2014: 6; 2015: 10) einen bemerkenswert großen Anteil des starken Zuwachses bei den B2B-Aktivitäten der Medienunternehmen ausmachen. Hier liegt der hauptsächliche Realisierungsort der Synergieeffekte freilich typischerweise nicht bei den akquirierten Technologie-Dienstleistern selbst, sondern bei den Kerngeschäftsaktivitäten in der Werbevermarktung der eigenen publizistischen Onlineinhalte. Indem die B2B-Leistungen der betreffenden Service-Anbieter auch bei der eigenen digitalen Vermarktung zum Einsatz kommen, führen sie dort zu synergetischen

29 Vgl. näher unter II.3.2.1.2.2. Auch für *P751* betont der Gesprächsexperte Christof Wahl, Digital Vorstand, die nach wie vor vorrangige strategische Bedeutung aller Angebote, die direkt auf die Online-Verwertung der TV-Inhalte der Konzernsender gerichtet sind, für das gesamte digitale Kerngeschäftsangebot im Bereich der Online-Werbevermarktung. Bei *P751* sind dies die Websites und Apps der Sender sowie das als Joint-Venture mit *Discovery* betriebene aggregierte Mediatheken-Angebot *7TV*.

30 Hinzu kommt bei der *welt* die Gesamtintegration der redaktionellen Produktion mit dem Nachrichtensender *N24*, der seit Januar 2018, markenstrategisch konsequent, ebenfalls unter der (Dach)-Marke *welt* weitergeführt wird.



Effizienzsteigerungen in der eigenen Leistungserstellung, etwa dann, wenn dadurch Größenvorteile einer überlegenen Lösungstechnologie genutzt werden können.

Gute Veranschaulichungsbeispiele hierfür bieten etwa die Akquisitionen der Video-Ad Tech- und Vermarktungsunternehmen *SpotX* (2014/2017) und *Smartclip* (2016) durch die *RTL Group S.A.* und die *Mediengruppe RTL Deutschland* für insgesamt mehr als 250 Mio. Euro sowie von Mehrheitsbeteiligungen an *Virtual Minds* und *Smartstream.TV* (beide 2015) durch *P7S1* für insgesamt mehr als 50 Mio. Euro. Diese Unternehmen bieten vor allem technische Lösungen und Marktplätze im Kontext der Automatisierung (Programmatic Advertising), des Nutzer-Targetings und/oder der Auktionspreisbildung (Real-Time-Bidding) in der Werbevermarktung von Online-Videoangeboten.<sup>31</sup> Indem diese oft spezialisierten und exklusiven technischen Kompetenzen nun auch zur Optimierung der digitalen Werbevermarktung im gesamten Digitalbereich der Fernsehunternehmen eingesetzt werden, erwachsen hieraus operative Skalierungs-Synergien, die bei der im Kerngeschäft international diversifizierten *RTL-Group* naturgemäß besonders groß ausfallen.<sup>32</sup>

Operative Synergien in der Produktion und Vermarktung von Leistungen werden zuletzt auch bei *B2B-Aktivitäten im Bereich des Online- und Influencer-Marketings* genutzt, die nach den OC&C-Studien (vgl. etwa OC&C 2016a: 11) die zweite größere Säule bei den B2B-Dienstleistern in den Online-Portfolios von Medienunternehmen bilden. So profitieren etwa die Content Marketing-Agenturen und Native Advertising-Abteilungen in den Verlagshäusern durchaus von Kompetenzen und Leistungen auch der Redaktionen, wenngleich dies zumeist nur hinter vorgehaltener Hand, dann aber umso klarer, bestätigt wird.

Von vielfältigen systematisch verfolgten operativen Leistungssynergien insbesondere im Bereich des Branded Entertainment berichtet im Expertengespräch *P7S1*-Digitalvorstand Christof Wahl auch mit Blick auf die Agenturdienstleistungen im Influencer-Marketing, die *P7S1* erfolgreichen *YouTubern* im Rahmen seines Multi-Channel-Networks (MCN) *Studio71* im Austausch

---

31 Vgl. etwa *P7S1* (2017a: 85; 2016: 81, 176); *RTL Group* (2017: 21–23, 26, 41, 44, 49, 66, 82, 89, 173; 2016: 11, 19, 57, 72, 98, 100, 103; 2015: 19, 41, 57, 71).

32 Worauf im Annual Report der *RTL Group* entsprechend oft intensiv hingewiesen wird (vgl. *RTL Group* 2017: insb. 9, 22, 49).

gegen Beteiligungen an den *YouTube*-Werbeeinnahmen bietet.<sup>33</sup> Auch wenn das im Herbst 2013 gegründete MCN nach Konzernaussage im Geschäftsbericht 2016 (vgl. P751 2017a: 108) das nach Videoabrufen größte in Deutschland<sup>34</sup> und das viertgrößte weltweit ist, befand sich das Geschäftsmodell trotz der Synergien auch 2017 noch in einer Investitionsphase der Nichtrentabilität. Gleiches galt 2016/2017 ebenfalls noch für die großen MCN der *RTL-Group*,<sup>35</sup> bei der mit *BroadbandTV* immerhin das nach Comscore-Videoabruf-Daten weltweit größte MCN, mit *Divimove* das größte europäische MCN sowie mit *StyleHaul* „the largest fashion, beauty and women’s lifestyle network on YouTube“ liegen.<sup>36</sup> Marc Schröder, Chief Strategy Officer der *RTL Mediengruppe Deutschland*, führte dies im Expertengespräch darauf zurück, dass „wir noch sehr, sehr früh im Lebenszyklus dieses Geschäfts sind.“<sup>37</sup>

**Macht- bzw. Gegenmacht-Synergien** liegen vor, wenn durch Online-Diversifikationen Marktmachteffekte zugunsten des Unternehmens bewirkt werden können. Der Begriff der „Gegenmacht“ wurde hier in die Bezeichnung bewusst mit einbezogen, weil entsprechende Onlineaktivitäten der traditionellen Medienunternehmen üblicherweise direkt mit dem strategischen Ziel verbunden sind, Gegengewichte zu den starken Machtstellungen der großen Internetplattformen wie *Google*, *Facebook* und *Amazon* etwa im Online-Werbemarkt oder im „Big-Data-Markt“ aufzubauen. Oftmals werden zu diesem Zweck Gemeinschaftsunternehmen gebildet, die entsprechende kollusive Koordinierungen zwischen verschiedenen (Medien-)Unternehmen bewirken sollen.

Beispiele aus den Fallstudien-Unternehmen sind etwa der bereits Ende 2012 erfolgte Beitritt der nationalen Qualitätszeitungs-Verlage der *FAZ*, *SZ* und der *ZEIT* zur *iq digital media marketing GmbH*, dem Digitalvermarkter der *Verlagsgruppe Handelsblatt*, um die Konditionen in der Online-Werbevermarktung zu koordinieren, oder die erst jüngst angelaufene Bildung von *Single-Sign-on-* bzw. *Log-in-Allianzen* wie etwa jener von *P751*, der *RTL Mediengruppe* und der *United Internet AG* bzw. jener, die *Axel Springer* mit

33 Vgl. hierzu auch Bell (2017: insb. 24).

34 So misst es auch der *Goldmedia-Web-TV-Monitor 2017* (vgl. *Goldmedia 2017: 41*) im September 2017.

35 Vgl. so etwa Becker 2017a; Paperlein (2016a) sowie Hauser (2017a).

36 Annual Report 2016, *RTL Group* (2017: 49).

37 Eine insofern ebenfalls bereits „sehr frühe“ medienökonomische Analyse des Geschäftsmodells von *Youtube-MCN* findet sich bei Gerhards (2015).

Allianz, Daimler sowie der Deutschen Bank auf den Weg gebracht hat, um eine „wettbewerbsfähige, europäische Antwort auf die internationale Plattformwirtschaft“ (Axel Springer 2017c) zu geben.

**Risikoreduktions- bzw. Finanz-Synergien** liegen vor, wenn durch die Kombination von investiven Onlineaktivitäten mit nicht korrelierenden Geschäftsrisiken das wirtschaftliche Risiko des Gesamtportfolios gemindert werden kann.<sup>38</sup> Risikoreduktions- bzw. Finanz-Synergien sind in den Digitalstrategien von Medienunternehmen dort relevant, wo sich die Unternehmen im reinen digitalen Venture-Geschäft bewegen, wo sie also in breitere Portfolios von Minderheitenbeteiligungen an digitalen Start-up-Unternehmen investieren, ohne hiermit gleichzeitig systematisch andere, unternehmensspezifischere Synergien – etwa im Bereich der operativen oder der Management-Synergien – mindestens gleichrangig zu verfolgen.<sup>39</sup> Beispielsweise ist dies der Fall, wenn die *DuMont Mediengruppe* eine wesentliche Beteiligung an dem Venture Capital Fonds *Capnamic* besitzt, der wiederum beständig Finanzierungs-Beteiligungen an einer diversifizierten Gruppe von Digital-Start-ups hält und dieses Portfolio nicht als dezidiert strategischer, sondern als Finanzinvestor steuert.

## 2.2 Digitalstrategien von Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets

Wie die Abbildungen der aktuellen Online-Portfolios der Fallstudien-Unternehmen in Kapitel II.3 zeigen, unterhalten die großen deutschen Medienunternehmen mitunter eine recht große Anzahl von Onlineaktivitäten, die jeweils ihre eigenen strategischen Teilbegründungen haben. Allein schon angesichts des vorangegangenen Überblicks über die vielen relevanten Synergieformen, die hierbei im Einzelnen jeweils zu beachten sein könnten, dürfte es unmittelbar einleuchten, dass eine Ausbuchstabierung all dieser strategischen Einzelbegründungen dieses Gutachten offensichtlich sprengen würde. Gefragt sind stattdessen vielmehr bündig gefasste Strategie-

---

38 Vgl. in ausführlicher Darstellung unter Bezug auf die finanzwirtschaftliche Portfoliotheorie etwa Gehrman (2014: 41–54).

39 Vgl. ähnlich auch OC&C (2014: 12).

Fallstudien, die die unterschiedlichen Digitalstrategien zwar in ihrem Gesamtbild rekonstruieren, allerdings jeweils konzentriert auf die strukturellen Grundzüge, die dieses Gesamtbild ökonomisch maßgeblich prägen.

Die in Kap. II.2.1 referierte Erkenntnis, dass sich die unternehmenswertorientierte Planung der Online-Portfolios möglichst an im eigenen Unternehmen besonders ausgeprägten Synergiemöglichkeiten im Sinne eines bestenfalls unternehmensspezifischen Parenting Advantage – und somit an einer *ressourcenorientierten Begründung der Diversifikationsstrategien von Medienunternehmen*<sup>40</sup> – ausrichten sollten, bildet dabei die eine Seite einer entsprechend allgemein fundierten Rekonstruktion der Digitalstrategien von Medienunternehmen.

Die notwendige Komplementär-Seite bildet indes die *marktorientierte Fundierungs-Perspektive*,<sup>41</sup> die Auskunft über die *allgemein wirksamen* Einflüsse geben soll, die die extern hinzunehmenden *Marktbedingungen* auf die strategische Optimierung der Online-Portfolios bzw. der Digitalstrategien von Medienunternehmen ausüben.

*Hier kommt die Grundthese der vorliegenden ökonomischen Strategieanalyse ins Spiel. Sie besagt, dass sich diese relevanten Marktbedingungen heute im Kern als Effekte der pervasiven Plattform-Revolution des Internets darstellen lassen, die die Digitalstrategien der Medienunternehmen in rekonstruierbarer Weise zunehmend ökonomisch einengend prägen.*

Diese Grundthese kann eigentlich kaum überraschen. Denn wenn führende deutsche Medienmanager heute feststellen, ihre größte Konkurrenz komme im Digitalen im Grunde von den großen Plattformkonzernen wie *Google*, *Facebook* und *Amazon*, ist das inzwischen fast ein Allgemeinplatz. An prominenter Stelle (nämlich in der Keynote der Gipfelveranstaltung der Medientage München Ende Oktober 2017) sprach zuletzt auch wieder Anke Schäferkordt, Geschäftsführerin der *Mediengruppe RTL Deutschland*, von einer „Dominanz der Plattform-Ökonomie“ in der Onlinewelt, in der „Google, Facebook und Co.“ aufgrund ihrer überragenden ökonomischen Marktmacht „die eigentlichen Gegner“ der Medienunternehmen seien.<sup>42</sup> Ähnlich sieht

40 Vgl. hierzu allgemein Tropp/Baetzgen (2016: 10–11).

41 Vgl. auch hierzu allgemein Tropp/Baetzgen (2016: 11–12).

42 Zitiert nach MK/mak (2017) sowie Lückerath (2017), vgl. auch Beisel (2017) sowie die Videostream-Dokumentation auf der Webseite der Medientage München unter <https://medientage.de/live-stream/>. Ein Jahr davor befand an gleicher Stelle laut

auch Paul-Bernhard Kallen, Vorstandsvorsitzender der Hubert Burda Media, in einem *Handelsblatt*-Interview mit dem Titel „Das Internet wurde okkupiert“ im Juli 2017 die Medienunternehmen in David-Goliath-Beziehungen zu den großen Tech-Konzernen *Amazon, Facebook, Google, Apple* und *Microsoft*: Die „Davids“ müssen demnach beständig schützende Nischen suchen, um der Übermacht der Riesen zu entgehen: „Wir bewegen uns heute als David in einem fortwährenden Slalom um diese fünf Goliaths herum“, so Kallen.<sup>43</sup>

Diese Aussagen mögen sicherlich dramatisieren, doch soll in diesem Abschnitt anhand aktueller Markt- bzw. Wettbewerbsbetrachtungen sowie anhand konkreter aktueller Beispiele argumentiert werden, dass sich zentrale Grundzüge der Digitalstrategien von Medienunternehmen heute tatsächlich *im Kern als defensive oder mitunter auch kreative Anpassungsreaktionen auf eine zunehmende große Substitutionskonkurrenz verstehen lassen, die durch die Plattform-Revolution des Internets entsteht.*

Eine solche aktuelle Analyse ist dabei überfällig, denn vor dem Hintergrund der bereits in der Einleitung dieses Gutachten-Teils angesprochenen Erfolgsmeldungen der „digitale[n] Angeber“ (Wiegand 2017a) unter den traditionellen Medienunternehmen neigen selbst Fachbeobachter/innen der Branche – anders als offenbar deren Manager/innen – gelegentlich dazu, die digitalen Transformations-Chancen der traditionellen Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets mitunter massiv zu überschätzen.<sup>44</sup>

---

Medienkorrespondenz (MK/mak 2016) Bundeskanzlerin Angela Merkel sogar, dass große amerikanische Internetplattformen wie Google und Facebook die Medien „existentiell bedrohen“ könnten.

43 Zitiert nach Bialek/Tuma (2017: 14).

44 So rechnet etwa van Rinsum (2016b: 17–18, H. d. V.) in einem Kapitel zu den digitalen Geschäftsmodellen der deutschen Fernsehunternehmen im Digitalisierungsbericht 2016 (ALM 2016a) Folgendes vor: „Auch der zweite große TV-Konzern in Deutschland, die Mediengruppe RTL, verbucht derzeit ein starkes Wachstum und im Digitalgeschäft ein Rekordergebnis. Der Umsatz des TV-Geschäfts stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr um 5,2 Prozent auf 684 Millionen Euro, das Digitalgeschäft wuchs sogar um 72 Prozent und erreichte einen Umsatz von 508 Millionen Euro. Auch hier entstand damit ein ähnliches Bild wie bei ProSiebenSat.1: Nur noch etwas mehr als die Hälfte (54%) der Erlöse kommt aus der traditionellen Einnahmequelle Radio- und TV-Werbung.“ Richtig ist indes, dass – vor allem aufgrund des dominierenden Free-TV-Geschäfts, vgl. Fußnote II.50 – das EBITA der Mediengruppe RTL Deutschland im Geschäftsjahr 2015 um 5,2 Prozent auf 684 Millionen Euro stieg (vgl. RTL-Group 2016: 148) und dass das Digitalgeschäft des gesamten Mutterkonzerns RTL-Group – insbesondere übrigens aufgrund von Zukäufen der international tätigen AdTech- und

Die Management-Leistungen jener Medienunternehmen, die sich trotz dieser schwierigen Entwicklungen strategisch erfolgreich im Internet behaupten, sollen hierdurch freilich keineswegs geschmälert, sondern gerade besonders hervorgehoben werden. Mit etwas Pathos formuliert, befinden sich die Digitalmanager der großen deutschen Medienunternehmen vor dem Hintergrund der digitalen Plattform-Revolution quasi in der Avantgarde-Klasse des heutigen strategischen Unternehmensmanagements. Die Entwicklung nachhaltiger Digitalstrategien ist für sie eine komplexe und riskante, aber auch kreative Herausforderung, die hohe unternehmensstrategische Kompetenzen erfordert. Wenn diese schwierige Aufgabe überhaupt gelingt, verdient dies allen Respekt – auch wenn die Bedingungen der Plattform-Revolution es mitunter erfordern, dass ein Großteil der Investitionen dann wohl nicht mehr in klassische publizistische Angebote gelenkt wird.

Die folgende Analyse muss sich dabei auf eine Darstellung zentraler Aspekte und Argumente konzentrieren. Insbesondere kann leider nicht parallel mituntersucht werden, wo und ggf. inwieweit die ökonomischen Einschränkungen der strategischen Diversifikationsspielräume der Medienunternehmen durch die großen US-amerikanischen Internetplattformen tatsächlich vor allem auf *Regulierungsmängel* sowie auf *marktmacht-missbräuchliche Praktiken der Plattformkonzerne* zurückzuführen sind, wie dies auch viele Vertreter der Fallstudien-Medienunternehmen in verschiedenen Kontexten – mitunter auch in den Expertengesprächen für diese Studie – immer wieder sehr nachdrücklich beklagt haben.<sup>45</sup>

---

AdVideo-Vermarktungs-Unternehmen *SpotX*, *Clypd* und *Videoamp* (vgl. etwa RTL-Group 2016: 19, 68) – um 72 Prozent auf 508 Millionen Euro stieg (vgl. RTL-Group 2016: 19), weswegen sich der digitale Umsatzanteil der Gesamtgruppe auf 8,4 (!) Prozent steigerte (vgl. RTL-Group 2016: 100). Der Digitalumsatzanteil der *RTL Mediengruppe Deutschland* wird hingegen nirgendwo kommuniziert. Realistisch geschätzt dürfte er 2015 allenfalls bei dem Wert der gesamten RTL-Group gelegen haben. Dass der digitale Umsatzanteil bei ProSiebenSat.1 so viel höher liegt als bei der RTL-Gruppe, hat seinen Grund mithin weit überwiegend darin, dass der E-Commerce- und Venture-Bereich hieran einen Anteil von gut zwei Dritteln hat (berechnet für 2016 anhand der Angaben bei P7S1 2017a: 134).

- 45 Der Auftrag des Gutachtens sieht eine solche wettbewerbsökonomische Analyse auch nicht vor, freilich wäre eine solche Untersuchung mit spezifischem, aber umfassendem Blick auf die Medienbranche im Kontext der allgemeinen Debatte durchaus eine sinnvolle Aufgabe.

Wie in der Kapiteleinleitung bereits vermerkt, verstehen Parker/Van Alstyne/Choudary (2016) unter dem Begriff der Plattform-Revolution den Prozess der Disruption und Transformation zunehmend vieler Wirtschaftsbranchen durch Internetplattformen. Im Folgenden soll nun in einer generellen und in mehreren konkreteren Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen erklärt werden, in welcher Weise die Digitalstrategien der traditionellen Medienunternehmen durch die Plattform-Revolution ökonomisch einengend „transformiert“ werden.

*Eine solche ökonomische Einengung liegt dabei vor, wenn die wirtschaftlichen Erfolgspotenziale bestimmter (hypothetischer) Grundtypen von Onlineaktivitäten von Medienunternehmen, welche sich ansonsten strategisch-synergetisch gut als Erfolgsmodelle begründen ließen, aufgrund der Entwicklung von Substitutionskonkurrenz stark begrenzt werden, die direkt oder mittelbar auf den Auf- und Ausbau marktmächtiger Plattformen der großen amerikanischen Internetkonzerne im deutschen Internetmarkt in den letzten Jahren zurückzuführen ist. Dieser Prozess und die durch ihn ausgelösten strategischen Anpassungen bei den traditionellen Medienunternehmen werden im Weiteren auch als „Plattform-Revolution der Digitalstrategien von Medienunternehmen“ bezeichnet.*

Wie schon mehrfach angeklungen, erweisen sich dabei die (Intermediärs-) Plattformen jener US-amerikanischer Technologiekonzerne als besonders relevant, die im Internet – etwa nach der Analyse von Dolata (2018) – ohnehin vielfältige (Vor-)Machtstellungen halten wie insbesondere die Konzerne *Google*, *Facebook* und *Amazon*. Vorrangig bedeutsam sind dabei gerade jene Plattformen dieser Konzerne, bei denen gemäß wettbewerbsökonomischer Analysen auf Basis der Theorie der zweiseitigen Märkte besonders starke Marktvermachtungs-, wenn nicht gar deutliche Monopolisierungstendenzen vorliegen wie etwa bei dem sozialen Netzwerk *Facebook*, der Suchmaschine *Google* und dem E-Commerce-Großsortimenter *Amazon*.<sup>46</sup> Vor allem im Kontext der Marktbetrachtung zum „Cloud-TV als die nächste Generation des Fernsehens“<sup>47</sup> wird ferner den Streaming-Plattformen *YouTube*, *Amazon Video* und *Netflix* eine maßgebliche Relevanz zukommen.<sup>48</sup>

46 Vgl. etwa Haucap/Heimeshoff (2017: 4–8, insb. 8); Haucap/Stühmeier (2016: 184–188, insb. 187); Monopolkommission (2015, insb. 80–98, 106–115; 129–151).

47 Dörr/Holznapel/Picot (2016: 16)

48 Dörr/Holznapel/Picot (2016: 24) sehen auch bei den Streaming-Plattformen analoge Vermachtungstendenzen.

In Kap. II.2.2.1 werden nun zunächst die allgemeinen ökonomischen Treiber der Plattform-Revolution der Digitalstrategien traditioneller Medienunternehmen hergeleitet, bevor sodann in den nachfolgenden Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen konkret untersucht wird, wie sich diese heute in den Digitalstrategien der Medienunternehmen niederschlagen (Kap. II.2.2.2–2.2.5).

### 2.2.1 Ökonomische Treiber der Plattform-Revolution der Digitalstrategien traditioneller Medienunternehmen

Die sehr starken und äußerst lukrativen Marktpositionen, die die traditionellen Medienunternehmen auf ihren angestammten Medienmärkten jahrzehntelang genossen<sup>49</sup> (und zum Teil auch heute noch genießen<sup>50</sup>), waren insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Marktstrukturen *aufgrund von erheblichen Größenvorteilen* grundsätzlich hochkonzentriert waren und die Unternehmen aufgrund von hohen Zielgruppenausschöpfungen vor allem

49 So erreichten etwa die Zeitungsverleger mindestens in den Jahrzehnten vor dem Jahrtausendwechsel Kapitalrenditen die üblicherweise bei einem opulenten Vielfachen der Werte lagen, die in normalen Wirtschaftsbranchen im Erfolgsfall zu erreichen waren (vgl. etwa BMWA-Beirat 2004: 13–14). Und aus einer interessanten Analyse des Zahlenwerks der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung des Statistischen Bundesamtes durch Seufert (2013) geht hervor, dass die Verlagsbranche in aggregierter Betrachtung nach verschmerzbaaren Gewinnrückgängen in den Jahren 2001 bis 2005 aufgrund der hierdurch ausgelösten Konzentrationsprozesse und der damit verbundenen scharfen Kostenkonsolidierung ab 2006 einen „erheblichen Produktivitätssprung“ (Seufert 2013: 33) und einen „starken Anstieg der Rentabilität“ (Seufert 2013: 34) auf ein dann wieder überdurchschnittliches Branchenniveau erzielen konnte (vgl. Seufert 2013: 32–34).

50 So lag etwa 2016 die Umsatzmarge des laufenden operativen Ertrags (EBITDA) im klassischen Free-TV-Geschäft bei *ProSiebenSat.1* bei dem im Vergleich mit anderen Branchen extrem hohen Wert von 34,3 Prozent (vgl. P7S1 2017a: 133), und auch bei der *RTL Mediengruppe Deutschland* dürfte die Gesamt-EBITDA-Rendite von 32,4 Prozent vor allem auf das Free-TV-Ergebnis zurückzuführen sein (vgl. RTL-Group 2017: 64) – während ein Großteil des Unterschieds zum *ProSiebenSat.1*-Ergebnis wohl daraus resultieren dürfte, dass bei der *RTL-Gruppe* das margenschwächere Digitalgeschäft miteinfließt; fasste man indes bei P7S1 die Werte für das Free-TV- und das Digital Entertainment-Geschäft zusammen, fiel die EBITDA-Rendite auf „nur“ noch 28,3 Prozent, wobei hierbei wiederum zu beachten wäre, dass bei P7S1 die digitalen Verlustbringer *maxdome* (SVoD-Portal) und *Studio71* (Multi-Channel-Network, MCN) miterfasst sind, während bei RTL die 2016 defizitären Multi-Channel-Networks bei der internationalen Mutter *RTL-Group* liegen.



im Werbegeschäft sehr hohe marktmachtbedingte Margen erzielen konnten. Die zentralen Gründe ihrer hohen Marktmacht und Rentabilität waren mithin

- *Marktmacht im Konsumentenzugang aufgrund von hohen Marktanteilen bei Reichweiten und Nutzung in Kombination mit aufwändig erhobenen Daten über die Zielgruppeneigenschaften des Publikums.*
- *Größenvorteile in der Produktionstechnologie sowie der Inhalteerstellung, -vermarktung und -Distribution.*

Aus diesen Marktvorteilen resultierten zu Beginn der digitalen Revolution – als diese noch hauptsächlich eine Revolution der Distributionseffizienz im neuen Kanal des Internets und somit vor allem eine „pipeline revolution“ war („efficient pipelines ate inefficient pipelines“)<sup>51</sup> – zugleich auch die zentralen Synergievorteile bei den ursprünglichen crossmedialen Diversifikationen der Medienunternehmen ins Internet. Aber auch die Kernsynergien der nichtmedialen digitalen Diversifikationen von Medienunternehmen verweisen letztlich immer noch weit überwiegend auf diese Marktvorteile. (Vgl. Kap. II.2.1)

Wie die folgenden Markt Betrachtungen näher zeigen werden, liegen die ökonomischen Treiber der Plattform-Revolution der Digitalstrategien von traditionellen Medienunternehmen im Kern darin, dass der Auf- und Ausbau der großen Internet-Plattformen in vielen relevanten Kontexten dazu geführt hat, dass vor allem die Konzerne *Google, Facebook* und *Amazon* den Medienunternehmen die genannten Vorteile im Internet streitig machen, indem sie *in denselben Grundkategorien* teils übermächtige eigene Marktvorteile entwickelt haben, die jenen der Medienunternehmen oftmals deutlich überlegen sind.

Diese Marktvorteile werden in den folgenden beiden Kap. II.2.2.1.1 und II.2.2.1.2 nun zunächst, wo möglich, anhand von aktuellen Daten aufgezeigt, bevor abschließend der kontinuierliche Ausbau der Marktmacht-Positionen der Plattformkonzerne auf fundamentale positive Feedback-Mechanismen zurückgeführt wird, die die Winner-take-all-Plattform-Ökonomie grundsätzlich bestimmen und damit auch die Plattform-Revolution der Digitalstrategien von Medienunternehmen im Kern antreiben (Kap. II.2.2.1.3).

---

51 Parker/Van Alstyne/Choudary (2016: 63); vgl. auch OC&C (2016b: 3).

### 2.2.1.1 Marktmacht im Konsumentenzugang

*Google, Facebook* und *Amazon* verfügen im Internet jeweils aus drei fundamentalen Gründen über eine im Vergleich zu den publizistischen Angeboten der traditionellen Medienunternehmen ungleich höhere Marktmacht im Konsumentenzugang.

**a) Die zentralen Plattformen der Konzerne verfügen jeweils über zumeist viel höhere Reichweiten- und Nutzungswerte als die Angebote der traditionellen Medienunternehmen.**

#### 1) Suchmaschine Google und soziales Netzwerk Facebook:

Im Halbjahr I/2017 lag nach Befragungsstudie durch Kantar TNS die Gesamt-Tagesreichweite der Suchmaschine *Google Search* bei 44,3 Prozent bzw. bei 30,8 Millionen Nutzern sowie die des sozialen Netzwerks *Facebook* bei 24 Prozent bzw. 16,7 Millionen Nutzern (ab 14 Jahren).<sup>52</sup>

Die durchschnittlichen Tagesreichweiten der stärksten publizistischen Angebote der Medienunternehmen lagen im Zeitraum 04/2017 bis 06/2017 nach der Daily Digital Facts der AGOF über alle digitalen Angebotsformen hinweg hingegen bei:<sup>53</sup>

- bild.de: 6,3 % Reichweite bzw. 4,57 Mio. Nutzer
- SPIEGEL ONLINE: 4,7 % Reichweite bzw. 3,44 Mio. Nutzer
- FOCUS Online: 4,3 % Reichweite bzw. 3,11 Mio. Nutzer.

Berücksichtigt man nun zusätzlich die Nutzungsdauer, so verschieben sich die Relationen noch weiter zu den Plattformen: So weist die aktuellste der von der BLM und den Medienanstalten ALM regelmäßig veröffentlichten Nielsen NetView-Studien (vgl. BLM/ALM 2016a; Daten für 08/2016), die die Online-(leider aber nicht die Mobile-)Nutzung in Monatswerten für Reichweite und Nutzungszeiten ausweist, für die dort gemessenen 19,2 Millionen Nutzer (Unique Audience) von *Facebook* eine durchschnittliche monatliche Nutzungszeit von 5:31 Stunden aus,<sup>54</sup> woraus eine monatliche Gesamtnutzung von 6.364.284.000 Minuten bzw. von ungefähr 106 Millionen Stunden resultiert. Beide Werte stehen mit Abstand an der Spitze. Bei *Google* liegt die monat-

52 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017a: 9).

53 Quelle: Eigene Recherchen in den Daten der Daily Digital Facts über das Cloud-Programm TOP modular.

54 Vgl. BLM/ALM (2016a: 22).

liche Nutzungszeit pro User bei 1:48 Stunden, was für die gemessenen 39,4 Millionen Nutzer eine Gesamtnutzungsdauer von 4.295.807.000 Minuten bzw. rund 71,6 Millionen Stunden ausmacht.<sup>55</sup>

Vergleichswerte wären etwa:<sup>56</sup>

bild.de 8,2 Mio.h (7,7% des fb-Werts, 11,4% des Google-Werts)

SPIEGEL ONLINE 3,9 Mio.h (3,7% des fb-Werts, 5,4% des Google-Werts)

G+J-Publishing

Network gesamt: 3,0 Mio.h (2,8% des fb-Werts, 4,2% des Google-Werts)

RTL Network gesamt: 2,8 Mio.h (2,6% des fb-Werts, 3,9% des Google-Werts)

„Verschärfend“ ist bei *Google* freilich zu bedenken, dass die einzelnen Zugriffe jeweils zwar nur kurze Nutzungszeiten produzieren, diese jedoch aufgrund des „Gatekeeper“-Charakters von *Google* besonders einflussstark und entsprechend werbewertig sind. Aus Resultaten einer aktuellen Studie von Stark/Magin/Jürgens (2017: 113) lassen sich allerdings auch für die *Seitenaufrufe* wenigstens Vergleichsrelationen bilden (Daten von 09/2016): Die Seitenaufrufe von *bild.de* machen demnach 4,2 Prozent der Seitenaufrufe von *Google.de* aus, während bei *SPIEGEL ONLINE* der Relationswert bei 2,1 Prozent liegt.

## 2) Videoportal YouTube (AdVoD) sowie Amazon Video und Netflix (SVoD)

Bei der OTT-Video-Nutzung über das Internet sind im Grunde vier Marktsegmente voneinander abzugrenzen.

- 1) *Die Nutzung von linearem Fernsehen* – bei der die Internetnutzung nach Erkenntnissen der ARD/ZDF-Onlinestudie 2017<sup>57</sup> aber eigentlich nur verwandt wird, weil kein Fernseher verfügbar ist, und die hier deshalb, wie in der ARD/ZDF-Onlinestudie auch, dem klassischen Fernsehen zugeordnet wird. Die durchschnittliche tägliche Nutzungszeit ist laut der Studie mit 2 Minuten auch recht gering.<sup>58</sup>
- 2) *Die Nutzung von werbefinanzierten Long-Form-Video-on-Demand (AdVoD)-Angeboten* – die sich in Deutschland bislang weit überwiegend auf die (Catch-up-)Angebote der TV-Sender-Mediatheken konzentriert, und die nach der aktuellsten Studie des einschlägigen ViewTime-Reports von

55 Vgl. BLM/ALM (2016a: 22).

56 Ebenfalls nach BLM/ALM (2016a: 22–23).

57 Vgl. Koch/Frees (2017: 440).

58 Vgl. Koch/Frees (2017: 439), bezogen auf Personen ab 14 Jahren.

SevenOne Media (4/2016, vgl. VTR 2017) in Q4/2016 für die Angebote der beiden großen Fernsehkonzerne eine durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von *allenfalls einer Minute* ausgemacht hat.<sup>59</sup>

- 3) Relevant mit Blick auf *YouTube* ist hingegen der AdVoD-Markt für *Short-Form-Videoangebote (Clips)*. Dieser neue Markt wird in Deutschland hinsichtlich des im Instream-Advertising vermarktbareren Konsumenten-zugangs sowohl im *Web-TV-Angebot* wie in Reichweite und Nutzungsdauer klar von *YouTube* (monopolistisch) dominiert: So ermittelte die Web-TV-Monitor-Studie von 2017<sup>60</sup>, dass von 12.725 WebTV-Angeboten in Deutschland 12.048 reine *YouTube*-Kanäle sind. Nach einer Kantar TNS-Studie<sup>61</sup> für den Digitalisierungsbericht 2017 der Medienanstalten (ALM 2017a) nutzten 13,4 Millionen der ab 14-Jährigen *YouTube* mindestens einmal pro Woche<sup>62</sup> (gegenüber lediglich 2,5 Millionen Nutzern, die die unter 2. bereits angesprochenen Mediatheken der privaten Sender nutzten). In der Nutzungsdauer wurde das Angebot im Tagesschnitt für die Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren dabei im Q4/2016 laut ViewTime Report täglich *6 Minuten* zum Videokonsum genutzt (14–49-Jährige hingegen bereits 11 Minuten),<sup>63</sup> was immerhin der Nutzungsdauer eines kleinen TV-Senders in 2016 entspricht<sup>64</sup> und bei eben rund dem *6-fachen* der Nutzung der Privatsender-Mediatheken liegt (s.o. unter 2.). Zudem ist die Beherrschung des Short-Form-AdVod-Marktes durch *YouTube* überaus deutlich, was auch die bei den deutschen Fernsehunternehmen befragten Experten grundsätzlich bestätigten. Lediglich von Seiten *Facebooks* zeichnet sich das Erwachen einer derzeit freilich noch wesentlich kleineren Konkurrenz ab. So nutzten laut

---

59 Vgl. VTR (2017: 6) ebenfalls bezogen auf Personen ab 14 Jahren nach Abzug des linearen Live-Programmstreamings sowie von 55 Prozent für die mitgemessenen öffentlich-rechtlichen (und sonstigen) Angebote (die aber nach Digitalisierungsbericht 2017 in ihren Mediatheken eine dreifach höhere Nutzerschaft hatten, vgl. Kantar TNS/ALM 2017b: 135–136). Diese ebenfalls äußerst geringe Nutzungszeit steht durchaus in Einklang mit den Ergebnissen der ARD/ZDF-Onlinestudie 2017 (vgl. Koch/Frees 2017: 439–440) sowie auch mit ersten Resultaten der konvergenten Bewegtbild-Reichweiten- und Nutzungsmessung der AGF Videoforschung für den Monat Januar 2017 (vgl. hierzu näher Kap. II.2.2.3.1.).

60 Vgl. Goldmedia (2017: 3).

61 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017b).

62 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017b: 136).

63 Vgl. VTR (2017: 8).

64 Vgl. die entsprechende Tabelle in den Basisdaten 2016 (Media Perspektiven 2016: 74).

ViewTime Report in Q4/2016 lediglich rund 1 Million Nutzer ab 14 Jahren Videos über Facebook, mithin lediglich 7,4 Prozent des Werts, der im Digitalisierungsbericht für *YouTube* genannt wird.<sup>65</sup>

- 4) Zuletzt ist der OTT-Abo-Markt für *Long-Form-SVoD-Videoangebote* zu betrachten.<sup>66</sup> Auch hier sind die Verhältnisse hinsichtlich der Abonnentenmarktanteile sowie der Reichweiten und Nutzungsdauern klar: Die internationalen Plattformunternehmen „Amazon und Netflix bilden ein Quasi-Monopol“ (Paperlein 2017a). So beziffert der Deloitte Media Consumer Survey 2017 die Abonnentenmarktanteile der beiden Plattformen auf 37 Prozent für *Amazon prime video* und 25 Prozent für *Netflix*. Schon das *P7S1-Portal maxdome* steht mit demnach nur 10 Prozent Marktanteil recht abgeschlagen da, und der Deloitte-Bericht sagt deshalb ein weiteres Wachstum der beiden Großen bei Marktkonsolidierung bei den Kleineren voraus.<sup>67</sup> Der Haushalteanteil mit einem OTT-VoD-Abonnement ist dabei laut Deloitte auf bereits 40 Prozent im Jahr 2017 gestiegen.<sup>68</sup> Nach der Studie für den Digitalisierungsbericht 2017 liegt die Reichweite der ab 14-Jährigen, die mindestens einmal in der Woche die Angebote nutzen, bei *Amazon* und *Netflix* ungefähr gleichauf bei rund 5,4 Millionen Nutzern und damit jeweils beim etwa 7,7-fachen des Werts von *maxdome* (0,67 Millionen).<sup>69</sup> Die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von Videos im SVoD-Bereich gibt die ARD-ZDF-Onlinestudie mit 10 Minuten im März 2017 sowie der ViewTime Report für das Q4/2016 mit 5 Minuten an.<sup>70</sup> Dies ist wiederum beileibe kein hoher Wert im Vergleich mit dem Fernsehen, doch dürfte er weiter ansteigen – und dies vor allem bei *Amazon prime video* und *Netflix*.

---

65 Vgl. VTR (2017: 10) sowie Kantar TNS/ALM (2017b: 136).

66 SVoD steht für Subscription-Video-on-Demand.

67 Vgl. Deloitte (2017: 14).

68 Vgl. Deloitte (2017: 9). Dies ist insofern interessant, als P7S1-CEO Thomas Ebeling bei der Vorstellung der Quartalszahlen 3/2017 vorrechnete, dass jeder PayVoD-Haushalt 20 Prozent weniger TV schaut (vgl. Ebeling 2017a: 37; vgl. näher auch Kap. II.4.2.4).

69 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017b: 136).

70 Vgl. Koch/Frees (2017: 440) sowie VTR (2017: 5).

### 3) Amazon (E-Commerce-Shop und -Plattform)

Da dies für die E-Commerce-Strategien der deutschen Medienunternehmen relevant ist, sollen auch für die gesamte Handelsplattform *Amazon* kurze Hinweise auf Marktmacht im Kundenzugang gegeben werden. Relevant ist hier die starke Marktstellung, die *Amazon* im generellen E-Commerce-Markt einnimmt. Hilfreiche Daten hierzu liefert der Statista Digital Market Outlook von 2016: Demnach gab es 2016 in Deutschland 43,9 Millionen regelmäßige *Amazon*-Kunden und 17,1 Millionen *Amazon*-Kunden mit einer kostenpflichtigen *Amazon Prime*-Mitgliedschaft.<sup>71</sup> Nach einer Studie von Statista und dem EHI Retail Institute in Köln lag der Deutschland-Umsatz von *Amazon* dabei 2016 bei 8,122 Milliarden Euro, womit *Amazon* mit schon weitem Abstand zum zweitplatzierten E-Commerce-Händler Otto mit einem Umsatz von 2,743 Milliarden Euro als klarer Marktführer an der Spitze steht.<sup>72</sup>

#### **b) Die Plattform-Konzerne verfügen in konkurrenzloser Weise über die im Internet zentrale ökonomische Ressource personenbezogener Nutzerdaten.**

Personenbezogene Nutzerdaten bilden die zweite große Marktmacht-Ressource in der Plattform-Ökonomie, da sie über die Strategie der algorithmischen Personalisierung die Nutzerattraktivität der Plattformen selbst steigern und über das individualisierte *User-Targeting* die Werbeeffizienz der vermarkteten Nutzerkontakte erheblich erhöhen können (vgl. hierzu näher Kap. II.2.2.2.1 und II.2.2.3.1). Auch wenn es hierüber naturgemäß keine Statistiken gibt, ist es doch sehr offensichtlich, dass die drei Plattform-Konzerne hinsichtlich dieser so zentralen Ressource eine Marktmacht besitzen, die im Vergleich zu den großen deutschen Medienunternehmen überaus groß erscheinen muss.

So sammelt und kombiniert *Google* personenbezogene Nutzerdaten auch in Deutschland über eine Vielzahl von zumeist sehr marktmächtigen Konzern-Plattformen hinweg wie etwa über die Suchmaschine *Google Search*, den Browser *Chrome*, das Videoportal *YouTube*, die großen Werbenetzwerke *Adsense/DoubleClick*, den smarten Home-Lautsprecher *Google Home*, den Email-Service *Gmail*,<sup>73</sup> das Mobile-Betriebssystem *Android* sowie über die

71 Vgl. Brandt (2016).

72 Vgl. Statista (2017).

73 Wobei Google Mitte 2017 mitgeteilt hat, die Email-Inhalte selbst künftig nicht mehr auszuwerten (vgl. etwa Kleinz 2017).

Smartphone-Google-Anwendungen *Google Now* bzw. *Google Assistant*, *Google Play Store*, *Google Play Music*, *Google Maps* und *Google Fotos*.

Facebook lässt sich von seinen Nutzern umfassende Nutzungsrechte hinsichtlich aller Daten einräumen, die bei der Nutzung des sozialen Netzwerks *Facebook* selbst sowie des Foto-Netzwerks *Instagram* anfallen, also beispielsweise an allen geposteten Inhalten sowie an allen Formen und Inhalten der Netzwerkkommunikationen. Es kann über seine *Single-Sign-on*- und *Social-Plugin-Systeme* sowie über das Werbenetzwerk *Facebook Audience* aber auch personenbezogene Daten über das Surfverhalten und das Verhalten in anderen Internetdiensten sammeln.

*Amazon* hat vornehmlich den Zugriff auf die Nutzerdaten der *Amazon-Kunden* selbst. Diese mögen vielleicht in der Menge nicht so umfangreich sein wie bei *Google* und *Facebook*, doch geben sie natürlich gute Einblicke in das Einkaufsverhalten, die am Werbemarkt besonders wertvoll sind. Die 2017 erfolgte Ankündigung des Konzerns, diesen Datenbestand nun für einen massiven Einstieg in das Online-Werbegeschäft zu nutzen,<sup>74</sup> der auch umgehend Investitionen in amazontypischer Größenskala folgten,<sup>75</sup> wurde von vielen Stimmen in der deutschen Werbe- und Medienbranche entsprechend mit einer gewissen Mischung aus Panik und Fatalismus aufgenommen.<sup>76</sup> Auch die befragten Fallstudien-Experten haben die große Bedeutung der neuen *Amazon*-Strategie für den Werbemarkt der deutschen Onlinemedien unterstrichen.

### **c) Marktmächtige Plattform-Konzerne können über ihre Nutzeralgorithmen den Marktzugang anderer Unternehmen beeinflussen.**

Während in Teil I des Gutachtens die Frage nach den Manipulationspotenzialen der algorithmischen Aufmerksamkeitssteuerung vor allem hinsichtlich möglicher Beeinflussungen des politischen Meinungsbildungsprozesses behandelt wird (vgl. I.3.2.2), wendet These c) den Blick auf das Potenzial einer (Marktmacht-missbräuchlichen) Ausnutzung zum Zweck einer Behinderung der Konkurrenz anderer Onlineaktivitäten der Tech-Konzerne. Die Frage nach

74 Vgl. den Horizont-Aufmacher „Amazons Attacke“ vom 27. Juli 2017 (Scharrer 2017a) sowie in der gleichen Ausgabe das Interview mit Philip Missler, Director der Amazon Media Group Deutschland (Priller-Gebhardt 2017a).

75 Vgl. etwa Hein (2017).

76 Vgl. beispielsweise Strerath (2017); Scharrer 2017b,c; Priller-Gebhardt (2017b).

solchen Behinderungs-Potenzialen ist für die strategische Planung der Online-Portfolios der traditionellen Medienunternehmen durchaus von Relevanz, da sie vor allem mit einigen nichtmedialen Aktivitäten des hier breit aufgestellten *Google*-Konzerns teils direkt, teils potenziell konkurrieren. Es ist naheliegend, davon auszugehen, dass auch der Algorithmus hier als „Synergien-Instrument“ im Wettbewerb Verwendung finden könnte.

Dass *Google* im Markt der Internetsuchmaschinen eine marktbeherrschende Stellung besitzt und dass *Google* diese auch durch gezielte Manipulation der Trefferlisten-Darstellungen ausgenutzt hat, stellte mindestens die EU-Kommission im Juni 2017 mit ausdrücklicher Betonung der Präzedenzwirkung dieser Aussage fest: Die EU-Wettbewerbskommissarin Margrethe Vestager verhängte gegen den Konzern eine Rekordstrafe von 2,42 Milliarden Euro, weil die Kommission es nach sehr langer Untersuchung als erwiesen ansah, dass das Unternehmen seine marktbeherrschende Stellung dadurch missbraucht habe, dass es in den Trefferlisten der Suchmaschine den eigenen Preisvergleichsdienst *Google Shopping* vor Konkurrenzangeboten sachlich ungerechtfertigt bevorzugt habe. Die Auswirkungen wurden dabei wie folgt beschrieben:

*„Given Google’s dominance in general internet search, its search engine is an important source of traffic. As a result of Google’s illegal practices, traffic to Google’s comparison shopping service increased significantly, whilst rivals have suffered very substantial losses of traffic on a lasting basis. Since the beginning of each abuse, Google’s comparison shopping service has increased its traffic 45-fold in the United Kingdom, 35-fold in Germany, 19-fold in France, 29-fold in the Netherlands, 17-fold in Spain and 14-fold in Italy. Following the demotions applied by Google, traffic to rival comparison shopping services on the other hand dropped significantly. For example, the Commission found specific evidence of sudden drops of traffic to certain rival websites of 85% in the United Kingdom, up to 92% in Germany and 80% in France. These sudden drops could also not be explained by other factors. Some competitors have adapted and managed to recover some traffic but never in full.“ (EU-Kommission 2017)*

*Google* selbst hat im September 2017 gegen diese Strafe geklagt. Die deutschen Verlegerverbände BDZV und VDZ hatten mit einer Missbrauchsbeschwerde im Jahr 2009 das Verfahren gegen *Google* mit angestoßen, und



auch unter einigen der Fallstudien-Unternehmen gab es hierfür ausdrücklich Unterstützung – namentlich eben von den Konzernen, die sich selbst als betroffen sehen.

In den für die Fallstudien geführten Expertengesprächen wurde dabei durchaus mitunter die Meinung vertreten, dass sich die strategischen Spielräume der Medienunternehmen in ihrem Digitalgeschäft schon spürbar weiten würden, wenn die Kommission nun tatsächlich die Durchsetzung einer weitgehenden Diskriminierungsfreiheit im Suchalgorithmus absicherte. Es ist somit mindestens nicht auszuschließen, dass die Digitalstrategien der Medienunternehmen allein schon durch das wahrgenommene Risiko wirkungsvoller Diskriminierungen durch die großen Intermediärs-Plattformen beeinflusst werden. Im Risiko- und Chancenbericht des Jahresabschlusses 2016 der *Axel Springer SE* wird dieser strategische Einfluss wie folgt dargelegt:

*„Viele unserer digitalen Vermarktungs- und Rubrikenangebote sind mit dem Risiko konfrontiert, das sich aus der Dominanz großer Internetsuchmaschinen ergibt. Ändern diese Suchmaschinen beispielsweise ihre Suchalgorithmen oder erweitern ihre Geschäftsmodelle in der Form, dass diese mit unseren Geschäftsfeldern konkurrieren, kann dies wesentliche Auswirkungen auf die aktuelle und künftige Erlössituation haben. Bereits kleine Veränderungen in der Sichtbarkeit bzw. Platzierung auf den Ergebnisseiten können bei bestimmten Geschäftsmodellen zu signifikantem Traffic-Verlust und damit einhergehenden starken Umsatzeinbrüchen führen.*

*Durch die gezielte Schaltung bezahlter Werbeanzeigen auf Suchmaschinen-Ergebnisseiten, der Suchmaschinenoptimierung sowie dem verstärkten Ausbau der Aktivitäten in den zielgruppenrelevanten Social Media Kanälen arbeiten wir daran, dieses Risiko einzudämmen.“ (Axel Springer 2017b: 47)*

Wie oben schon angemerkt wurde, besteht der Auftrag dieser Untersuchung nicht darin, kartellrechtliche Fälle oder wettbewerbsregulatorische Fragen zu untersuchen; es geht hier einzig um die strukturelle Einschätzung, ob auch an diesem speziellen Punkt ein Effekt der Plattform-Revolution auf die Digitalstrategien der Medienunternehmen zu sehen ist.

### 2.2.1.2 Größenvorteile in der Produktionstechnologie sowie der Inhalteerstellung, -vermarktung und -distribution

Aufgrund der rasanten Dynamik in der beständigen Steigerung der Leistungen von Prozessoren („Moore’s Law“) und Bandweiten („Gilder’s Law“) sowie der oftmals ohnehin außerordentlich hohen technologischen Fixkosten der (Weiter-)Entwicklung konkurrenzfähiger digitaler Angebote, bestehen in der Netzökonomie grundsätzlich außerordentlich hohe Größenvorteile in der Angebotstechnologie.<sup>77</sup> Neben direkten und indirekten Plattform-Netzwerkeffekten sind diese Größenvorteile ein zentraler Grund für die starken Konzentrationstendenzen in der Internetökonomie, und sie sind ein wesentlicher Mitgrund für die marktmächtigen Stellungen der großen Internetkonzerne:

Als globale Player auf den Plattform-Märkten können diese die großen technologischen Investitionen global skalieren, womit sie lokale Anbieter mit einer übermächtigen Innovationsstärke aus den Markt drängen können. Über den globalen Einsatz der Technologien und den damit verbundenen Lernkurveneffekten sowie über ihre (finanzielle und kompetenzbedingte) Stärke in Akquisitionen von Unternehmen mit vielversprechenden neuen Entwicklungen, gewinnen sie ferner einen nahezu konkurrenzlosen Vorsprung in stark technologiegetriebenen Internetaktivitäten, was ihnen entsprechend übermächtige Synergievorteile vor allem gegenüber Unternehmen auf „lokaler“ Ebene verleiht – wie eben zweifellos auch gegenüber den traditionellen Medienunternehmen in Deutschland.

Denn bei diesem Marktmacht- und Synergievorteil erscheinen die Dimensionsunterschiede als kaum weniger deutlich als schon beim Konsumenten-zugang und bei der Akkumulation der Schlüsselressource personenbezogener Daten, wie folgende lediglich exemplarische Vergleiche veranschaulichen:

- Im Jahr 2016 lagen die Forschungs- und Entwicklungsausgaben von *Google* (14 Milliarden Dollar) bzw. *Amazon* (16 Milliarden Dollar)<sup>78</sup> auch unter Berücksichtigung des Währungstauschs beim ungefähr 22- bzw. 26-fachen des gesamten Konzern-(Rekord-)Gewinns der *ProSiebenSat.1 Media SE* von 513 Millionen Euro.

77 Vgl. etwa Clasen (2013: 118–123).

78 Quelle: Demling et al. (2017: 54).

- „Google macht allein in Deutschland mehr Gewinn, als Burda weltweit umsetzt.“<sup>79</sup>

Die genannten Technologie-Größenvorteile der großen Internetkonzerne sind in den Digitalstrategien der Medienunternehmen insbesondere dann zu beachten, wenn eine potenzielle Substitutionskonkurrenz bei Onlineaktivitäten vorliegen könnte, deren Wertschöpfungspotenziale sich hauptsächlich aus technologiebedingten Kompetenzen ergeben – und nicht maßgeblich auch aus anderen „lokalen“ oder unternehmensspezifischen strategischen Vorteilen, durch die die Medienunternehmen einen Wertschöpfungsschutz etwa über das Eingehen lokaler „versunkener Kosten“ erzielen könnten (vgl. hierzu näher unter II.2.2.5).

Insbesondere bei Aktivitäten, die sowohl hinsichtlich der Technologie als auch des Managements von globalen Größen- und Lernkurveneffekten profitieren können – und die damit in den Kernkompetenz-Bereich der „Tech“-Unternehmen fallen, ist ein Scheitern hingegen (fast im buchstäblichen Sinne des Wortes) „programmiert“.

Dies dürfte auch der Grund dafür sein, dass die im Berichtsjahr des „alten“ Gutachtens offensichtlich noch vorhandene Zuversicht, sich auch in direkten Wettbewerbskonstellationen mit den international agierenden Plattformen behaupten zu können, schon länger großer Ernüchterung gewichen ist – in der Folge von Erfahrungen, die für die Weiterentwicklung der Digitalstrategien der Medienunternehmen lehrreich waren: So gab es 2010 beispielsweise in Deutschland noch einen sehr regen Wettbewerb bei den allgemeinen sozialen Netzwerken; inzwischen sind die damaligen *Facebook*-Konkurrenten der deutschen Medienkonzerne allesamt – nach jeweils hohen kumulierten

---

79 Auf die zitierte Interviewer-Feststellung antwortet Paul-Bernhard Kallen, Vorstandsvorsitzender der *Hubert Burda Media*, in einem Handelsblatt-Interview mit dem *Aperçu*: „... und das Einzige, wo dieser Konzern hinterherhinkt, sind seine Steuerzahlungen, leider.“ (Beide Zitate: Jakobs/Tuma 2017: 20). Es sind solche Dimensionsunterschiede, die wiederum Ralph Dommermuth, Vorstandsvorsitzender der *United Internet AG* (und damit ebenfalls nicht unbedingt der Vertreter eines in Deutschland kleinen Unternehmens), in einem Interview mit dem *SPIEGEL* mit den Worten kommentiert: „Viele erfahrene Investoren prüfen vor einem Einstieg zuerst, ob das, was das jeweilige Start-up macht, auch ein Thema für die großen US-Plattformen sein könnte. Und wenn sie das bejahen, dann lassen sie die Finger davon. Solche Konkurrenten will keiner haben – gegen die sind wir alle längst Zwerge.“ (Mahler/Rosenbach 2017).

Verlusten – aus dem Markt geräumt.<sup>80</sup> Auch die damals noch als Video-Communities angreifenden Plattformen *Clipfish* (RTL) und *MyVideo* (P7S1) haben diesen Markt inzwischen gänzlich der Google-Plattform YouTube überlassen müssen.<sup>81</sup>

Größenvorteile großer US-amerikanischer Plattform-Unternehmen in der Inhalteproduktion, -vermarktung und -distribution spielen derzeit vor allem im OTT-TV-Markt eine zentrale Rolle. Die hiermit verbundenen „Vermachtungstendenzen beim Cloud-TV“ haben bereits Dörr/Holznapel/Picot (2016: 24) in einem Gutachten im Auftrag des ZDF unter Bezugnahme auf Noam (2014) thematisiert.

Die Skalierungsvorteile in der Inhalteproduktion resultieren dabei ebenfalls vor allem aus der Möglichkeit der globalen Skalierung. Auch hier lassen sich aktuelle Marktdaten zur Veranschaulichung anführen: Während *P7S1* jährlich eine Milliarden Euro in das *Gesamtprogramm* seiner Sender investiert, liegt das reine Filmproduktionsbudget von *Amazon* 2017 bei 4,5 Milliarden Dollar, *Netflix* plant für 2018 indes ein Produktionsbudget von acht Milliarden Dollar.<sup>82</sup>

*Amazon* nutzt neben diesen, aus der globalen Skalierung folgenden Größenvorteilen in der Inhalteproduktion in seinem SVoD-Geschäft zusätzlich auch indirekt seine enormen allgemeinen Skalierungsvorteile in Distribution und Vermarktung. Diese resultieren aus der grundlegenden Skalierungsstrategie, über ein besonders effizientes Logistiksystem und besonders günstige Konsumentenbedingungen eine so große Nachfrage auf sich zu ziehen, dass sich diese Investitionen nicht nur amortisieren, sondern darüber hinaus vor allem die Marktmacht gegenüber Konkurrenten, Warenproduzenten,

---

80 Die Betreiber der 2010 noch beim *Georg-von-Holtzbrinck-Verlag* liegenden Netzwerke *studivz.de*, *schuelervz.de* und *meinVZ.de* meldeten im September 2017 Insolvenz an, *ProSiebenSat.1* schaltete *lokalisten.de* ein Jahr zuvor aus, die *RTL Mediengruppe* stellte *werkenntwen.de* bereits im Jahr 2014 ein.

81 *Clipfish* wurde im Juli 2017 endgültig beendet. Die Website *MyVideo.de* verweist indes seit Mitte 2016 nur mehr auf das Videoportal *maxdome* und wird seitdem ebenfalls nicht mehr als eigenständiges Onlineangebot betrieben. *maxdome* selbst steht als deutsches Abo-Videoportal zwar zum Redaktionsschluss dieses Gutachtens nach wie vor in (überaus hartem) Wettbewerb zu den auch in Deutschland deutlich größeren internationalen Plattformen *Amazon prime video* und *Netflix*; seit seiner Gründung im Jahr 2006 hat es allerdings nie schwarze Zahlen geschrieben und *P7S1* laut einem Bericht der WirtschaftsWoche Online über die Jahre bereits mehr als 140 Mio. Euro gekostet (vgl. Bergermann 2017).

82 Vgl. Paperlein (2016b) sowie Weddeling (2017).

(potenziellen) anderen Händlern auf dem Marktplatz der Plattform und schließlich auch gegenüber den Kunden gestärkt wird. Spezifische Märkte können hierbei nun auch darüber „gekippt“ werden, dass die Angebotskonditionen in diesen Märkten über Querfinanzierungen und auf Basis der ohnehin vorhandenen Skalierungsvorteile im Gesamtgeschäft so günstig gestaltet werden, dass hierdurch die Nachfrage des jeweiligen Marktes derart stark gebunden wird, dass es für Konkurrenten ohne solche Skalierungsvorteile immer schwieriger werden kann, erfolgreich im Markt zu bestehen.

Bei Amazons SVoD-Angebot *Amazon prime video* werden dabei gleich zwei Vermarktungs-Marktmachthebel strategisch miteinander verbunden: Die kostenlose Einbindung als Zusatznutzen in der allgemeinen Prime-Mitgliedschaft ist eine Marketingmaßnahme, um mehr Prime-Mitglieder zu werben oder zu binden, vor allem da diese den allgemeinen Verkaufsumsatz treiben. Und auch der vergleichsweise sehr günstige Abo-Preis für die auf *prime video* beschränkte Mitgliedschaft soll die Kunden an die allgemeine Prime-Mitgliedschaft heranführen. Für die Konkurrenten auf dem SVoD-Markt haben beide Preisgestaltungen indes den zweiten Effekt, dass Verdrängungsmacht im SVoD-Markt aufgebaut wird.<sup>83</sup>

### 2.2.1.3 Grundlegende positive Feedback-Mechanismen als Treiber der Plattform-Revolution der Digitalstrategien von Medienunternehmen

Ohne hier zu sehr in die generelle Theorie der Plattform-Ökonomie einzusteigen,<sup>84</sup> sei hier doch kurz analysiert, dass diese im Kern durch starke positive Feedbackmechanismen getrieben wird, die zum einen die Monopolisierungstendenzen bei bestimmten Plattformen hervorbringen, die aber auch die „synergetische Übertragung“ von Marktmacht ermöglichen.

83 Vgl. zur generellen Argumentation etwa Monopolkommission (2015: 136). *ProSieben-Sat.1 Media* hatte 2016 (angeblich) erwogen, Beschwerde beim Bundeskartellamt einzulegen, da es sich um ein unzulässiges Kopplungsgeschäft handle. Ein solcher Impuls wäre angesichts der laufenden Verluste bei *maxdome* und einer 2017 vorgenommenen Sonderabschreibung verständlich. Doch möglicherweise ist es wegen schlechter Erfolgsaussichten nicht zur Beschwerde gekommen. Vgl. hierzu die allgemeine Diskussion solcher Fälle im Sondergutachten der Monopolkommission zu den digitalen Märkten von 2015 (S.136-137).

84 Aktuelle Einführungen bieten etwa Monopolkommission (2015: Kapitel 2); Evans/Schmalensee (2015; 2016); Parker/Van Alstyne/Choudary (2016); Budzinski (2016); Haucap/Heimeshoff (2017).

Generell kann man sagen, dass die Marktmachtbildung bei *Facebook* im Kern durch die starken *direkten Netzwerkeffekte*, bei *Google Search* durch *technische Größenvorteile* und durch *Lernkurveneffekte bei der datenbedingten Verbesserung des Algorithmus* sowie bei *Amazon* durch *technische und logistische Skalierungsvorteile* sowie durch *indirekte Netzwerkeffekte zwischen Kunden und Händlern* jeweils stark begünstigt wird. Auch bei den sonstigen zwei- oder mehrseitigen Plattformen sind oftmals die indirekten Netzwerkeffekte zwischen den unterschiedlichen Marktseiten einer Plattform für positive Feedbackmechanismen verantwortlich.

In Bezug auf die Digitalstrategien der Medienunternehmen erscheint jedoch noch ein anderer, generalisierter Treiber als wichtig: Dies ist der fundamentale Feedbackmechanismus zwischen den drei grundlegenden Marktmacht- und Synergie-Ressourcen Konsumentenzugang, Akkumulation personenbezogener Daten und Technologie-Skalierung. Denn bei den großen Plattform-Unternehmen führen die überlegenen Vorteile im Konsumentenzugang zu Datenakkumulationen, welche unter dem Einsatz von (skalierender) „Technologie“ das Angebot verbesserter, personalisierter Dienste ermöglichen, womit dann aber letztlich auch wieder der Konsumentenzugang getrieben wird, etc. Zugleich ermöglichen die Ressourcen des Konsumentenzugangs und der Datenakkumulation die Generierung überlegener Erlösmodelle in Werbung und Marketing sowie im Transaktionsgeschäft, die den monetären Treibstoff der Dynamik liefern. Die Plattform-Konzerne verfügen somit nicht nur über Synergie-Vorteile, die mit den klassischen Synergie-Vorteilen der Medienunternehmen quasi konkurrieren. Ihre Synergie-Vorteile haben zusätzlich auch noch eine hohe Potenz, sich immer weiter wechselseitig zu verstärken.

Die deutschen Medienunternehmen sind im Internet dennoch mit vielfältigen Aktivitäten präsent. Doch angesichts der Marktmacht der großen Internetkonzerne nutzen sie ihre Ressourcen mit Obacht. Ihre Strategien lassen sich als rationale Ausweich- oder Abwehr-Reaktionen auf die Plattform-Revolution deuten. In den folgenden konkreten Markt- und Wettbewerbsbetrachtungen soll diese These nun konkretisiert werden.

Die jeweils eng auf diesen Zweck fokussierten Betrachtungen sind dabei so angelegt, dass sich hieraus hinreichend flexible, jedoch zugleich auch markt- bzw. wettbewerbsanalytisch fundierte heuristische Analysemuster für die nachfolgenden Rekonstruktionen der digitalen Grundstrategien der in den Fallstudien betrachteten Medienunternehmen ergeben.

Dies lässt sich argumentativ nun dann am besten „arrangieren“, wenn sich die Betrachtungen zunächst mit der Kategorie der (crossmedialen) publizistischen Kerngeschäftsaktivitäten befassen, die ja als „Urtypus“ der synergetisch begründeten Onlineaktivitäten der Medienunternehmen gelten dürfen. Hier lässt sich sowohl für den klassischen Typ der Kerngeschäftsaktivitäten der traditionellen Verlage (Kap. II.2.2.2) als auch für jene der traditionellen Fernsehunternehmen (Kap. II.2.2.3) deutlich zeigen, dass deren Erfolgspotenziale aufgrund der Plattform-Revolution der letzten Jahre tatsächlich eng begrenzt worden sind.

Die sich hieraus ergebenden heuristischen „Musterbeschreibungen“ betreffen strategische Grundanpassungen in den Kerngeschäftsaktivitäten selbst sowie daneben auch strategisch-synergetische Begründungen von verstärkten Aktivitäten in den Bereichen Werbetechnologien, Werbemarkt-, Daten- und Plattformen-Joint-Ventures sowie bei Dienstleistungen im Online- oder Influencer-Marketing, welche ebenfalls in den Kap. II.2.2.2 und II.2.2.3, also auch hier für Verlage und Fernsehunternehmen getrennt, anhand illustrativer Beispiele aus den Fallstudienunternehmen behandelt werden.

Eine mit Blick auf die Fallstudien-Betrachtungen in Kap. II.3 heuristisch strukturierende Systematisierung der in den Musterbeschreibungen aufgezeigten Reaktionsstrategien wird in Kap. II.2.2.4 in Form eines leitenden Deutungsrahmens vorgenommen, das die Ergebnisse der aktuellen Markt-betrachtungen zwar etwas pointiert, gleichwohl aber einen durch die Marktanalysen fundierten Rahmen schafft, der in den Fallstudien-Betrachtungen auf seine generelle empirische Plausibilität und Aussagefähigkeit abgeklöpft werden kann.

Gleichzeitig leitet diese Systematisierung hin zu einer abschließenden Betrachtung der Einflüsse der Plattform-Revolution auf digitale „Neugeschäfts“-Diversifikationen: Aufgrund der *engen Begrenzung der Wachstumspotenziale im digitalen Kerngeschäft* haben in den letzten Jahren insbesondere die größeren deutschen Medienunternehmen auch den synergetisch begründeten „Zugang in digitale Zukunftsmärkte“ (Tropp/Baetzgen 2016: 7) vor allem in den Bereichen *E-Commerce* und *Plattformen* sowie zuletzt auch im Feld technologisch getriebener Aktivitäten in den Bereichen des Online-Performance- bzw. Empfehlungsmarketings oder der Technologien und der Vermarktung von Instream-Advertising gesucht. Auch hier kam es aufgrund der Plattform-Revolution in den letzten Jahren freilich zu starken

Einschränkungen der ökonomischen Erfolgsspielräume. Warum dies generell so ist, und wie sich auch dies zuletzt in den konkreten Digitalstrategien der Medienunternehmen reflektiert, wird zuletzt in Kap. II.2.2.5 ebenfalls anhand von Beispielen diskutiert.

## 2.2.2 Kerngeschäftsaktivitäten der traditionellen Verlage: Revolutionen des Online-Werbemarkts und strategische Reaktionsoptionen

### 2.2.2.1 Aktuelle Marktsituation

Auch wenn die traditionellen Medienunternehmen in Deutschland ihre Online-Portfolios über entsprechende Akquisitionen vor allem in nicht publizistischen Feldern erweitert haben, kommen die professionell-publizistischen Angebote im Internet doch weiterhin überwiegend von ihnen.<sup>85</sup> „Pure Player“-Angebote, die in den USA bereits eine große Bedeutung gewonnen haben wie etwa *Buzzfeed*, *Business Insider*, *Huffington Post*, *Vox Media* (*Vox*, *The Verge*, *Recode*) oder *Quartz*,<sup>86</sup> sind zwar teilweise auch in Deutschland aktiv, haben bislang aber noch keine vergleichbare Position erlangt.<sup>87</sup>

Der ökonomische Grund für die weiterhin bestehende Dominanz der traditionellen Medienunternehmen bei den *professionell-publizistischen* Angeboten ist derselbe, der auch bereits im Vorgänger-Gutachten von 2010 hierfür benannt worden ist:<sup>88</sup> Die Medienunternehmen nutzen ihre teils beträchtlichen crossmedialen Synergienmöglichkeiten und setzen damit Markteintrittsbarrieren für (potenzielle) Newcomer, die die gesamte Produktion *klassischer publizistischer* Angebote ausschließlich digital refinanzieren wollten. Start-up-Projekte, die sich in *direkter Konkurrenz* zu diesen Angeboten posi-

85 Vgl. Kap. I.3.2.1 sowie auch Lobigs (2017: Kap. 1).

86 Vgl. zu den ökonomischen und publizistischen Strategien dieser neuen Anbieter die entsprechenden Kapitel in Küng (2015).

87 Vgl. hierzu auch Nicholls/Shabbir/Nielsen (2016). Eine vergleichbare strategische Positionierung haben freilich die publizistischen Angebote, die *Burda* in der *Burda Forward GmbH* mit bemerkenswertem Reichweite- und auch wirtschaftlichen Erfolg betreibt, wie etwa *Focus.de* und *Huffpost.de*. In einer interessanten und aufschlussreichen Darlegung strategischer Grundlinien dieser Angebote (vgl. Eckert 2016) betont CEO Oliver Eckert, wie wichtig es für den Erfolg gewesen sei, gänzlich losgelöst von tradierten Verlagsangeboten zu operieren (vgl. Eckert 2016: 37).

88 Vgl. etwa Neuberger/Lobigs (2010: 198).



tionieren, sind im Internet deshalb hoch riskant und finanziell selten überlebensfähig und wurden in den letzten Jahren zumeist von den etablierten Medienanbietern wirksam verdrängt.<sup>89</sup>

Die Erlöse, die die traditionellen Verlage mit ihren journalistischen Digitalangeboten im Internet erzielen, werden dabei nach wie vor weit überwiegend auf dem Online-Werbemarkt erwirtschaftet.<sup>90</sup> Zwar haben inzwischen immer mehr Verlage auch Zahlmodelle für ihre Onlineangebote eingerichtet,<sup>91</sup> doch werden diese bislang zumeist mit Bedacht so ausgestaltet, dass die Werbeeinnahmen möglichst nicht gefährdet werden. Die Einnahmen, die hieraus resultieren, werden in der Branche hinter vorgehaltener Hand gerne als „homöopathisch“ bezeichnet; rechnet man die aktuellste Schätzung des in der Regel gut informierten Pressevertriebs-Fachdienst *pv digest*<sup>92</sup> für das Jahr 2016 hoch, macht der Anteil der *Zahlschranken-Erlöse* am *gesamten Kerngeschäftsumsatz* der deutschen Zeitungs- und Zeitschriftenverlage tatsächlich gerade einmal rund 5 Promille aus.<sup>93</sup>

Auch die Aussichten der Verlage, die marginalen Paid Content-Einnahmen nachhaltig zu erhöhen, sind nicht gut. So liegt laut dem jährlich aufgelegten Reuters Institute Digital News Report der ohnehin niedrige Anteil jener, die in Deutschland für digitale journalistische Inhalte mindestens einmal in den vergangenen zwölf Monaten tatsächlich Geld ausgegeben haben, seit Jahren quasi konstant bei allenfalls acht Prozent, wobei Abonnements, die für die Verlage eigentlich zählen, 2017 gerade einmal von drei Prozent gehalten

---

89 Vgl. am Beispiel mehrerer internationaler Fallstudien Bruno und Nielsen (2012).

90 Vgl. näher Lobigs (2017: Kap. 4).

91 Vgl. die beständig aktualisierte Liste, die der Verband der deutschen Zeitungsverleger BDZV für die deutschen Zeitungsverlage führt unter <http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/digitales/paidcontent/>. Vgl. daneben auch die bei Pauker (2016a) dargestellten Übersichten sowie für sechs größere europäische Märkte im Vergleich ferner Cornia et al. (2017).

92 Vgl. *pv digest* (2017a: 13–16).

93 Die gesamten Paid Content-Einnahmen der deutschen Zeitungen und Zeitschriften schätzen die Vertriebsexperten auf 276 Millionen Euro und damit auf ungefähr 1,5 Prozent der gesamten Kerngeschäftsumsätze der Verlage (vgl. *pv digest* 2017a: 13). Allerdings stammt ein Großteil hiervon aus den E-Paper-Zeitungsverkäufen, die auch von den Zeitungsverlagen selbst zumeist dem tradierten Zeitungsgeschäft zugerechnet werden. Diese stellen insofern gewissermaßen das Pressependant zur linearen Fernsehnutzung über das Internet dar.

wurden.<sup>94</sup> Dies bestätigt bis heute eine Analyse der Daten von Picard (2015: 93), der bereits 2015 generell eine weitgehende Plateau-Bildung erkannte: „Efforts to widen the paid audience among those who do not otherwise pay for news have not been widely successful.“ Wichtig für die weitere Betrachtung ist hierbei eine Erkenntnis aus dem Reuters Report 2014, wonach sich die Zahlungsbereitschaft in den meisten Ländern stark auf Finanzzeitungen und auf die größten nationalen Zeitungsmarken konzentriert:

*„The majority of subscriptions are for the biggest news brands or for those delivering financial news. In the United States 30% of those subscribing to a digital news service paid for the New York Times, 32% for a local or city paper, and 16% for the Wall Street Journal. The Times in the United Kingdom, Bild in Germany, Le Monde in France, and El Mundo in Spain are leading the pack in paid news in their countries.“ (Newman und Levy 2014: 57)*

Mit Blick nur auf die *klassischen Erlösformen* – d. h. Vertriebseinnahmen und Anzeigen- bzw. Display-Werbung – sind die Verlage somit auf die Display-Werbung verwiesen. Doch auch hier ist die Entwicklung für die Verlage in internationalem Gleichschritt generell schlecht. Zwar waren die Tausend-Kontakt-Preise der Online-Display-Werbung bereits im Berichtsjahr des alten Gutachtens im Vergleich zum Printmarkt sehr niedrig,<sup>95</sup> doch unterliegen sie in den letzten Jahren – mit Ausnahmen im eher elitären Publikums-Segment (s. u.) – auch noch einem ungebremsen Preisverfall,<sup>96</sup> sodass der pointierten

---

94 Vgl. für 2017 Fletcher (2017: 34) sowie für die Vorjahre 2014 bis 2016 (Newman 2016: 25; Picard 2014: 81; 2015: 92). Die oftmals selbst in der Fachöffentlichkeit zitierten Daten des Interessenverbands Bitkom, wonach bereits 2014 angeblich 34 Prozent der Internetnutzer im Schnitt monatlich 15,10 Euro für digitale journalistische Inhalte ausgegeben hätten (etwa Diercks 2015; vgl. aktueller mit „noch besseren“ Resultaten Bitkom 2016), sind hingegen offenkundig übertrieben und diskreditieren die Validität der Verbandsstudien (vgl. hierzu pv digest 2015).

95 Hubert Burdas viel zitierter Stoßseufzer – „You get lousy pennies on the web.“ – stammt aus dieser Zeit. Nielsen (2016: 59) schreibt zu den allgemeinen Relationen: „The industry saying that analogue dollars (100 cents) turn into digital dimes (10 cents) and mobile pennies (1 cent) is not strictly speaking precise, but does capture the stark difference in advertising rates between different platforms.“

96 Was die Gesamtentwicklung angeht, wird dieser Preisverfall dabei von allen in den Expertengesprächen befragten Digitalmanagern der ausgewählten Verlagshäuser sowie auch von dem OC&C-Berater Michael Rzesnitzeck bestätigt. Vgl. auch Kansky (2015; 2016).

Interview-Aussage des Digital-Marketingexperten Matthias Schrader auch aus der Perspektive der Verlage mindestens ein Gros zuzustimmen ist, wenn dieser (freilich bei ihm aus Sicht der Werbungtreibenden) formuliert: „Das digitale Werbesystem ist kaputt.“ (Lobigs 2016)<sup>97</sup>

Aufgrund des Werbepreisverfalls in der Display-Werbung steigen die (Zielgruppen-)Reichweitenanforderungen für Medienunternehmen, die ganze journalistische Redaktionen aus dem digitalen Werbebusiness heraus refinanzieren wollten, immer weiter an.<sup>98</sup> Bei den großen nationalen journalistischen Medienmarken unter den Fallstudien-Unternehmen – *bild.de*, *SPIEGEL ONLINE*, *FAZ Online* und *ZEIT Online* – können hieraus derzeit grundsätzlich noch Online-Redaktionen in einer Stärke von rund 40 über 80 bis hin zu 180 Redakteurinnen und Redakteuren<sup>99</sup> bei einem mehr oder minder hohen Gewinn unterhalten werden.<sup>100</sup>

Freilich liegen die hier vergleichsrelevanten durchschnittlichen *Tagesreichweiten*, die die AGOF seit 2013 in der digital facts-Studie veröffentlicht, bei diesen nationalen journalistischen Marken im Vergleich selbst mit den

---

97 Schon im Reuters Institute Digital News Report 2015 heißt es zur Entwicklung in Gesamteuropa ähnlich plakativ: „Online advertising – banner advertising in particular – is going through something of an existential crisis.“ (Newman 2015: 19) Eine Existenzkrise, die sich laut Reuters Institute Digital News Report von 2016 danach noch akut zugespitzt hat (Newman 2016: 8); auch hier ist die Rede davon, dass die bestehenden Online-Werbemodelle der journalistischen Anbieter „increasingly broken“ (Newman 2016: 23) seien. Inhaltlich ähnlich äußert sich auch New York Times-CEO Mark Thompson in einem Essay zu den „New Economics of Journalism“ (Thompson 2016: 108–109).

98 Vgl. allgemein Nielsen (2016: 59–61).

99 Quelle sind hier Angaben aus den Expertengesprächen. Mit (zum Zeitpunkt des Interviews im Juni 2017) 180 Vollzeitstellen in einer für sich stehenden Online-Redaktion dürfte *SPIEGEL ONLINE*, nach Aussage des Digital-Verlagsleiters, Jesper Doub, „inzwischen vermutlich die größte in Europa“ sein. Bei *bild.de* ist aufgrund der konsequenten Integration von Print- und Online-Redaktion eine Bestimmung der auf Online entfallenden Redaktionsstärke nicht mehr möglich.

100 Allerdings kann daraus nicht in allen Fällen bereits geschlossen werden, dass die notwendigen Investitionen bereits amortisiert wären oder gar schon ein üblicher ‚return on investment‘ erzielt würde. Ferner ist zu beachten, dass bei zweien der genannten Unternehmen eine nachhaltige Kostendeckung mindestens nach Einschätzung des Verfassers erst daraus resultiert, dass der E-Paper-Verkauf bei den Erlösen mitgerechnet wird. In dem Fall läge dann ökonomisch also selbst hier noch eine gewisse notwendige Querfinanzierung aus Einnahmen vor, die eigentlich den Zeitungs- und nicht den Onlineredaktionen zuzuschlagen wären.

größten Regionalzeitungen auch bei mindestens dem 5- (*faz.net*) bis 25-fachen (*bild.de*),<sup>101</sup> und auch der Werbewert der zum Beispiel bei der FAZ erreichten „elitären“ Zielgruppen schlägt sich trotz des allgemeinen Preisdrucks in deutlich höheren Werten bei den Tausend-Kontakt-Preisen nieder.

Infolgedessen stellt sich die Situation bei den Regionalzeitungen auch gänzlich anders dar: Hier erreichten nach einer einschlägigen Branchenstudie aus dem Jahr 2012<sup>102</sup> von den 30 größten deutschen Regionalzeitungsverlagen gerade einmal zehn auch nur das betriebswirtschaftlich eigentlich zwingende Mindestziel, mit ihren publizistischen Markenangeboten im Internet *keine Verluste zu schreiben, selbst wenn die Kosten der eigentlichen redaktionellen Inhalteerstellung allein den Zeitungsredaktionen zugerechnet wurden*. Eine anteilige Mitabdeckung der gesamten redaktionellen Kosten der Inhalte hätte hingegen kein einziger dieser Verlage aus den Digitalerlösen bestreiten können, wobei deren Anteil an den Gesamtumsätzen der Verlage im Schnitt nur 1,2 Prozent ausmachte.<sup>103</sup>

Ihre Aussagekraft haben diese Daten nicht verloren, weil sich die ökonomischen Aussichten auf dem relevanten Online-Werbemarkt seitdem ja nicht

---

101 Sowohl für den Werbemarkt als auch für eine valide Einschätzung tatsächlicher (aggregierter) Nutzungswerte in der Gesamtbevölkerung sind weit überwiegend die Tagesreichweiten der digitalen Verlagsangebote von entscheidender Bedeutung, während die auch im wissenschaftlichen Kontext lange ausschließlich verwendeten Monats- (oder auch Wochen-)Reichweiten aufgrund der gleichwertigen Miterfassung von nur sehr cursorischem und flüchtigem Referral-Traffic von Google oder von sozialen Netzwerken die tatsächlichen nutzungsrelevanten Größenordnungen fast grotesk überschätzen. So werden schon bei großen Regionalzeitungen in durchschnittlichen Monatsausweisungen bis zu *4,5 Millionen Unique User* ausgewiesen, während bei den Tagesmessungen bereits durchschnittlich *300.000 Unique User* einen Spitzenwert markieren. Für diese Untersuchung wurde von der AGOF der Zugriff auf die tagesaktuellen Werte über die TOP modular-Software verfügbar gemacht, wofür sich der Verfasser herzlich bedankt. Die angesprochenen Relationen wurden auf Basis der durchschnittlichen Tages-, Wochen- und Monatsreichweiten in den Monaten August, September und Oktober 2017 ermittelt. Als Daumenregel kann man davon ausgehen, dass die Tagesreichweiten bei Regionalzeitungen typischerweise allenfalls rund 10 Prozent der Monats- und rund 20 Prozent der Wochenreichweiten ausmachen. In Verbindung mit anderen Nutzungsdaten, die für die Vorgängerstudie ebenfalls noch nicht verfügbar waren, kann die Untersuchung in Kap. II 4 empirisch aussagekräftige neue Einschätzungen zur tatsächlichen Nutzungsrelevanz publizistischer Angebote der Medienunternehmen im Internet machen.

102 Vgl. Horizont und Schickler (2012).

103 Vgl. Horizont und Schickler (2012: 5).

verbessert, sondern eher noch verschlechtert haben, wie oben dargelegt worden ist. In den Expertengesprächen äußerten die Digitalmanager der Verlage die generelle Erwartung, dass sich diese Entwicklung auch weiterhin deutlich und riskant fortsetzen und dann letztlich auch alle Marktsegmente betreffen wird. Den maßgeblichen Grund sehen dabei auch sie in der massiven Substitutionskonkurrenz durch *Google* und *Facebook*,<sup>104</sup> die im folgenden Kap. II.2.2.2.2 näher analysiert wird.

## 2.2.2.2 Zwei Revolutionen des Online-Werbemarkts der ursprünglichen publizistischen Kerngeschäftsaktivitäten der traditionellen Verlage

### 2.2.2.2.1 Die innovative „Werbesystemrevolution“ durch *Google* und *Facebook*: Personenbezogenes Real-Time-Nutzertargeting und -Verauktionierung

Dass die deutliche Verschlechterung der Marktposition der Verlage auf dem Online-Werbemarkt maßgeblich auf eine Verdrängungskonkurrenz durch *Google* und *Facebook* zurückzuführen ist, lässt sich wohl kaum bezweifeln: Nach sachkundiger Schätzung wird der deutsche Online-Werbemarkt von *Google* und *Facebook* mit einem gemeinsamen Marktanteil von wohl mehr als drei Vierteln im Jahr 2017 duopolistisch beherrscht.<sup>105</sup> Die Entwicklung

---

104 Diese Begründung findet sich selbstverständlich auch in vielen öffentlichen Stellungnahmen aus der Branche. So z.B. bei Philipp Welte, Vorstand Nationale Medienmarken bei *Burda*, in einem Horizont-Interview im Juni 2016: „Der Display Markt dürfte in Deutschland bei einem Volumen zwischen 1,7 und 1,8 Milliarden Euro liegen, aber wohin gehen diese Etats? In den USA landen nach einer Analyse von Morgan Stanley inzwischen 85 Prozent der digitalen Werbeausgaben bei *Google* und *Facebook*. 85 Prozent! Um die verbleibenden 15 Prozent balgt sich der Rest der Welt.“ (Scharrer 2016a: 13).

105 „Natürlich“ halten *Google* und *Facebook* ihre Geschäftszahlen für Deutschland geheim. Über die Mitgliederbefragung des Verbands der deutschen Mediaagenturen OMG „OMG Preview 2018“ liegt jedoch eine nicht unrealistische aktuelle Schätzung der jeweiligen Nettowerbeumsätze vor, die für *Google* (Search, Display in den AdSense/ Doubleclick-Netzwerken und *YouTube*) bei vier Milliarden Euro und für *Facebook* (Display in *Facebook*, Instagram, Facebook Audience Netzwerk) bei einer Milliarde Euro liegt (OMG 2017, vgl. auch näher Amirkhizi 2017). Bezieht man nun die Summe von 5 Milliarden Euro auf den vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft für 2016 ermittelten Nettowerbeumsatz für Displaywerbung im Online- und Mobilebereich von 1,517 Milliarden Euro (vgl. ZAW 2017) plus der Schätzsumme für *Google* und *Facebook*, erhält man einen Anteil von fast 77 Prozent – der allerdings (trotz der differierenden Jahresbezüge) vermutlich noch unterschätzend (!) ist, da in den ZAW-

dieses Quasi-Duopols ist das Resultat eines revolutionären Paradigmenwechsel im digitalen Werbemarkt, den vor allem diese beiden Konzerne selbst bewirkt haben.<sup>106</sup> Die innovativen revolutionären Neuerungen, die *Google* und *Facebook* in den letzten Jahren im Markt etabliert haben, bestehen darin, dass sie schon seit längerem im Rahmen ihrer umfassenden Programmatic-Advertising-Systeme die Ausspielung der Werbemittel auf Basis eines *personalisierten Nutzer-Targetings* sowie vermittelt über *Real-Time-Preisauktionen* vornehmen, die sich ferner zudem typischerweise auf *performance-orientierte* Preismodelle (insb. den Cost per click) beziehen.

Da sich in diesem System bei entsprechend genauen Nutzerdaten die Werbeeinflussung eines jeden Werbekontakts stark erhöht – wobei der Werbewert über die Preisauktionen weitgehend abgeschöpft werden kann – sind beständige Akkumulationen von Nutzerdaten und von Nutzerkontakten die zentralen Marktmacht-Ressourcen in diesem System. Wie bereits in Kap. II.2.2.1.1 argumentiert worden ist, haben sich *Google* und *Facebook* bei beiden Ressourcen äußerst starke Marktpositionen erwirtschaftet, die sich zudem in einem dynamischen Feedbackmechanismus wechselseitig weiter stärken können (vgl. Kap. II.2.2.1.3).

Die Entwicklung stellt sich für die Verlage zunächst einmal als eine hinzunehmende äußere Marktbedingung dar, die die Erfolgspotenziale des „Urtypus“ ihrer synergetisch begründeten Onlineaktivitäten (digitale Anzeigenvermarktung ihrer durch operative Leistungssynergien getragenen crossmedialen publizistischen Angebote) im Sinne der Grundthese dieser Untersuchung immer stärker einschränkt, wenn nicht gar im Kern gefährdet. Bevor in Kap. II.2.2.2.3 die sich hieraus ergebenden Muster zu den strategischen Optionen/Reaktionen der traditionellen Medienunternehmen betrachtet werden, soll nun jedoch zunächst die ‚*Content Marketing-Revolution*‘ analytisch als eine ursächliche *Folge* der Werbesystemrevolution von *Google* und *Facebook* thematisiert werden.

---

Wert ebenfalls Teil-Schätzungen für Display-Nettowerbeumsätze von *Google* und *Facebook* miteingehen, womit diese im Rechnergebnis mindestens teilweise doppelt eingeflossen sind.

106 Vgl. zur Entstehungsgeschichte Clasen (2013: 60–87).

#### 2.2.2.2.2 Die ‚Content Marketing-Revolution‘ als Folge der Werbesystemrevolution durch Google und Facebook

In auffälliger Parallelität zur „Systemrevolution“ der Online-Werbung durch *Google* und *Facebook* hat sich im Feld des Online-Marketings das digitale *Content Marketing* als eine zentrale neue Disziplin boomhaft entwickelt und durchgesetzt.<sup>107</sup> In der Medienökonomie wird diese sehr grundlegende Entwicklung oft sehr generell auf die „Ökonomisierung der Medien und die Medialisierung der Wirtschaft“ zurückgeführt.<sup>108</sup> Die starke ursächliche Verknüpfung mit der parallelen Werbesystemrevolution durch *Google* und *Facebook* und somit auch mit der Plattform-Revolution des strategischen ökonomischen Umfelds der Medienunternehmen wird dabei übersehen. Die Verbindung lässt sich allerdings marktanalytisch gut fundieren. Da hier nicht in die Tiefe gegangen werden kann, werden lediglich die wichtigsten Argumente hierfür kurz benannt:

- 1) Das generelle Werbesystem von *Google* (inklusive *YouTube*) und *Facebook* ist dadurch gekennzeichnet, dass es seinen Erfolg aus dem personalisierten User Targeting generiert. Um ihren Werbeumsatz zu maximieren, machen die beiden Konzerne im üblicherweise eingesetzten performanceorientierten Cost-per-Click-Modell den Auktionszuschlag allerdings algorithmisch nicht ausschließlich am gebotenen Preis, sondern auch an der erwartbaren Click-Rate bzw. Click-Through-Rate (CTR) der vom Kunden produzierten Werbemittel fest. Weil der Kunde somit über gute Click-Raten nicht nur den Kampagnenerfolg, sondern auch noch seine effektiven Werbekosten erheblich optimieren kann, hat er einen doppelten und sehr starken Anreiz, die Werbemittel für die (spitzen) Zielgruppen besonders relevant zu gestalten. Für die Plattformen besteht der Doppelvorteil hierbei darin, dass nicht nur der Umsatz maximiert, sondern zugleich der effektive Störfaktor der „sponsored posts“, der Video-ads oder auch sonstiger Werbemittel minimiert wird. Content Marketing hat sich dabei in vielen Feldern als sehr geeignete Strategie erwiesen.

---

107 Vgl. nur beispielhaft Tropp/Baetzgen (2016: 23); Pelikan (2016); Schrader (2016a; 2016b); Strasser (2016). Eine Untersegment-Entwicklung hiervon ist das vor allem über die *Google*-Plattform *YouTube* betriebene Influencer Marketing, das im nachfolgenden Kap. II.2.2.2.3 von Belang ist.

108 Vgl. stellvertretend Tropp/Baetzgen (2016: 8).

- 2) Da *Google* und *Facebook* vor allem im Mobile-Bereich das Werbesystem marktmächtig dominieren, ist die Verauktionierung auch ein optimiertes Mittel der monopolistischen Aufdeckung und Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft, wodurch die Margen der werbungtreibenden Wirtschaft angegriffen werden. Immer mehr Unternehmen wählen deshalb den Weg, über eigene Produktion hochrelevanter Zielgruppen-Inhalte (sogenannte „owned media“) sowie über Suchmaschinen- und Viralitätsoptimierung auf „organische“ Weise und ohne Werbekosten, den Weg auf gute Rankingplätze bei *Google* oder auf gute Platzierungen im Newsfeed von *Facebook* zu finden („earned media“). Auch hier haben sich Content Marketing-Lösungen bewährt, weswegen immer mehr Unternehmen sogar selbst entsprechende Redaktionen aufbauen.<sup>109</sup>
- 3) Da aus oben genannten Gründen immer mehr Werbekommunikation auf die Nutzerrelevanz optimiert wird, entwickelt sich eine starke Nutzerreaktanz auf „Stör-Werbung“. Die Banner-Blindheit steigt,<sup>110</sup> die Ad-Blocker-Rate ebenfalls.<sup>111</sup> Content Marketing bietet sich auch hier als probate Lösung an.<sup>112</sup>
- 4) Da auf den kleinen Screens der Mobile-Geräte wenig Platz für ansprechende Display-Werbung ist, setzen Werbungtreibende auf eine möglichst harmonische und relevante Eingliederung in die zunehmend generell personalisierten Streams. Auch hierfür ist Content Marketing eine geeignete Lösung.

Auf Basis dieser marktanalytischen Argumente wird hier also auch die Content-Revolution des Marketings vermittelt über die Werbesystemrevolution von *Google* und *Facebook* als eine mittelbare Folge der Plattform-Revolution im durch *Google* und *Facebook* geprägten neuen Internet-Ökosystem von Werbung, Marketing und Medien betrachtet. Es ist deshalb davon auszugehen, dass es sich infolge der starken Feedbackmechanismen, die die Werbesystemrevolution antreiben, ebenfalls immer weiter durchsetzen wird, mit der im folgenden Kap. II.2.2.2.3 beschriebenen Tendenz, dass sich einige der klassischen publizistischen Medien der traditionellen Medienunternehmen – und dabei insbesondere jene, für die Paid-Content-Modelle

109 Vgl. hierzu Schrader (2016a; 2016b).

110 Vgl. Cornia et al. (2016: 18); Thompson (2016: 18).

111 Vgl. auch Cornia et al. (2016: 18); Newman (2016: 8, 22–23).

112 Vgl. auch zu diesem Argument Schrader (2016a: 35).



keine realistischen Perspektiven sind – aus wettbewerbsstrukturellen Gründen immer mehr dem Geschäftsmodell digitaler Content Marketing-Agenturen angleichen könnten.

Wie die Werbesystemrevolution durch *Google* und *Facebook* bewirkt nun auch diese Content Marketing-Revolution im ersten Schritt aber zunächst einmal eine weitere Einschränkung der Erfolgspotenziale der urtypischen Kerngeschäfts-Strategie einer klassischen Anzeigen- bzw. Display-Vermarktung redaktionell gestalteter publizistischer Angebote im Sinne der in der Kapitel-einleitung genannten Grundthese – schlicht deshalb, weil Werbebudgets aus dem klassischen Display-Anzeigengeschäft in den Content-Marketing Markt umgelenkt werden.

Der zweite Teil der Grundthese besagt nun indes, dass die Digitalstrategien der traditionellen Medienunternehmen heute *maßgeblich* als strategisch angepasste *Reaktionen* auf solche Einwirkungen der Plattform-Revolution zu rekonstruieren sind. *Musterbeschreibungen* zu entsprechenden Reaktionsoptionen werden im folgenden Kap. II.2.2.2.3 hergeleitet.

### 2.2.2.3 Reaktionsoptionen der traditionellen Verlage auf die Werbesystem- und Content Marketing-Revolution

Die sechs Reaktionsoptionen, die im Folgenden als heuristische „Reaktionsmuster“ mit Blick auf die Rekonstruktionen der Digitalstrategien der Fallstudienunternehmen beschrieben werden, ergeben sich nun unmittelbar aus den obigen Marktbetrachtungen. Sie werden deshalb jeweils nur kurz erläutert und an geeigneten Beispielen aus den Onlineaktivitäten-Portfolios der Fallstudien-Unternehmen illustriert:

- 1) **Verstärkte Nutzung von Mehrfachverwertungs- und Multiplattform-Strategien.** Da der Werbepreisverfall aufgrund der Werbesystemrevolution den Wert erzielter Reichweite senkt, steigt der Druck, die Skalierung teuer produzierter Inhalte oder auch redaktioneller Ressourcen durch eine verstärkte Nutzung von Multiplattform- und sonstiger Mehrfachverwertungs-Strategien zu erhöhen.<sup>113</sup> So können etwa Zeitungsverlage zusätzliche Zielgruppen-Kanäle (Verticals) für passende Themen aus ihrem redaktionellen Spektrum bilden, wie dies beispielsweise *bild.de* mit den Verticals *stylebook*, *fitbook* und *travelbook* gemacht hat.

---

113 Vgl. hierzu grundsätzlich die aktuellen Studien von Doyle (2013b; 2015; 2017).

- 2) **Optimierung der Erlöse aus der Werbevermarktung durch Gegenmacht-Joint-Ventures und -Kooperationen – oder aber Verkauf von Vermarktungsgeschäft an „best owner“:** Um sich in dem durch *Google* und *Facebook* gesetzten neuen Werbevermarktungssystem wenigstens in Teilen behaupten zu können, müssen die Verlage Größenvorteile in der Werbetechnologie, in der Bewirtschaftung der Ressourcen Marktzugang (zu speziellen Zielgruppen) sowie Datenakkumulation oder hinsichtlich anderer Marktmachtkriterien heben. Als Reaktionen sind deshalb Joint-Ventures, Zusammenlegungen oder Kooperationen in diesen Bereichen zu erwarten. Ein Beispiel hierfür ist etwa der bereits in Kap. II.2.1 angesprochene Beitritt der nationalen Qualitätszeitungs-Verlage der *FAZ*, *SZ* und der *ZEIT* zur *iq digital media marketing GmbH*, dem Digitalvermarkter der *Verlagsgruppe Handelsblatt*, um als gemeinsamer Zielgruppen-„Qualitätsführer“ dem Preisverfall entgegenzuwirken.<sup>114</sup> Ein weiteres Beispiel wären die Planungen von *Gruner+Jahr*, unter dem Namen „Premium Programmatic Europe“ ein „paneuropäisches digitales Werbeangebot als Brand-Safety-Alternative zu den US-Netzwerken“ zum Beispiel mit den Partnern *NZZ* (CH), *Standard* (AT) und *Prisma Media* (F) zu starten.<sup>115</sup>

Die Alternativstrategie wäre hingegen der Verkauf des Vermarktungsgeschäfts an einen „best owner“, der entsprechende Größenvorteile synergetisch nutzen kann. Ein Beispiel hierfür ist der Verkauf des OMS-Vermarktungsnetzwerks – das zuvor ein Joint Venture von 33 regionalen Verlagshäusern war (darunter die Fallstudien-Unternehmen *Madsack* und *DuMont*) – an den Online-Großvermarkter *Ströer* im Januar 2016.<sup>116</sup>

- 3) Eine zweite Anpassungsoption im Kerngeschäft wäre der **Aufbau funktionaler Bezahlmodelle**, die sich auf eine starke nationale Medienmarke, exklusive Qualitätsinhalte und ein zahlungsbereites (elitäres Nischen-) Publikum stützen können. Wenn das Angebot tatsächlich als „exklusiv“ wahrgenommen würde, wäre ein solches Geschäft aufgrund spezifischer sunk costs des Marken- und Redaktionsaufbaus in der Nische gut vor Substitutionskonkurrenz geschützt, und die Erlösstruktur könnte diversifiziert werden. Beispiele hierfür sind die ebenfalls bereits unter II.2.1

---

114 Vgl. *iq media* (2017).

115 Vgl. *Pimpl* (2017a).

116 Vgl. etwa *Herrmann* (2015).

behandelten aktuellen Versuche der Etablierung solcher Zahlmodelle bei *FAZ.net (f+)*, *bild.de (Bild+)*, *welt.de (welt+)*, *SPIEGEL.de (SPIEGEL Plus)* und *ZEIT.de. (Z+)*. Da sich noch weitere große journalistische Medienmarken wie zum Beispiel die *Süddeutsche Zeitung* hier positionieren, stellt sich freilich die Frage, ob die vorhandene Zahlungsbereitschaft ein so großes Angebot im Wettbewerb tragen könnte.

- 4) Eine offenkundig naheliegende Reaktionsstrategie ist das Angebot von **Native Advertising** in den eigenen digitalen publizistischen Angeboten als ein Baustein innerhalb der Content Marketing-Strategien von Unternehmen und Agenturen. Um den eigenen Wertschöpfungsanteil synergetisch zu erhöhen und Größenvorteile hinsichtlich der zu erwerbenden Zusatzkompetenzen nutzen zu können, kann es hierbei strategisch naheliegend sein, die typischen Wertschöpfungsleistungen ganzer **Content Marketing-Agenturen** abzubilden. Auch eine Ausweitung in Richtung einer gezielten Ausspielung über *Google* und *Facebook* im Sinne des Social Media- und Suchmaschinen-Marketings sind Optionen.

Dass Native Advertising sich seit 2014/2015 in den Verlagshäusern immer stärker verbreitet hat, zeigen viele Berichte in der Fachpresse.<sup>117</sup> Ein prominentes Beispiel aus den Fallstudien-Unternehmen ist das *Bild Brand Studio*, das bei *Axel Springer* 2016 nach dem Vorbild des *T-Brand-Studios* der *New York Times* aufgebaut wurde<sup>118</sup> und das z.B. auch Kampagnen kreiert, die gezielt über *Facebook Instant Articles* ausgespielt werden.<sup>119</sup>

Aus Marktperspektive ist die verstärkte Bewegung der traditionellen journalistischen Verlage in diesen strategischen Bereich eine nahezu unabweichliche Reaktion auf die beiden Revolutionen des Online-Werbemarkts – insbesondere bei jenen (vielen) Verlagen, für die die Einführung von Zahlmodellen als tatsächliche Wachstumsstrategie von vornherein als Option ausfällt. Alle journalistischen Verlage, die in diesem Bereich tätig sind, betonen indes die Unabhängigkeit der redaktionellen Arbeit vom Native Advertising-Geschäft und die transparente Kennzeichnung gegenüber den Nutzern, und eine solche Unabhängigkeit zu wahren, kann auch einstweilen eine Notwendigkeit der Markenpositionierung im Nutzermarkt sein.

---

117 Vgl. etwa Janke (2017).

118 Vgl. Pauker (2016b).

119 Vgl. Meedia (2016).

Aus der Warte wertorientierter Digitalstrategien wirkt die Synergien-Logik gleichwohl dahin, die verstärkt über Native Advertising- und Content Marketing-Dienstleistungen finanzierten redaktionellen Angebote in ihrer strategischen Struktur in behutsamen Schritten an (Teil-)Geschäftsmodelle von Content Marketing-Agenturen anzugleichen.

Nahe liegt dies vor allem dann, wenn sich das redaktionelle Marketing vom Angebot eines für alle Nutzer gleichen, nach publizistischen Relevanzregeln strukturierten Produktes löst und sich der vermutlich überlegenen Personalisierungslogik öffnet. Denn dann lösen sich aus Vermarktungsperspektive die Rückbindungen an publizistische Grundregeln, die ein gebündeltes Angebot in aller Regel kennzeichnen müssen, nach und nach auf, womit sich eine evolutionäre Neuausrichtung auf die Funktionsweisen eines digitalen Content-Agentur-Modells strategisch aufdrängt.

Der Erfolgsbeitrag auch der redaktionellen Arbeit wäre dann zunehmend nach dem Grad zu bewerten, in dem „transaktionsnahe Inhalte“ (Lübcke 2014: 42) zur direkten Anbahnung von Produkt- und/oder Service-Transaktionen brauchbar sind, aus deren Margen dann die „Kuratierung, Reproduktion und Distribution von produktnahen Inhalten“ – als „eigentliche Wertschöpfung [...] bei diesem Geschäftsmodell“ (Lübcke 2014: 45) refinanziert wird, wie der Burda-Manager Jörg Lübcke dies in einem Aufsatz in der Zeitschrift Medien-Wirtschaft sehr offen und theoretisch zwingend auf den Punkt gebracht hat. Die Branche tut sich ansonsten aus verständlichen Gründen schwer damit, solche strategischen Logiken öffentlich zu kommunizieren und zu diskutieren. Allenfalls in Fachpublikationen des Werbemarkts wird hierüber gesprochen.<sup>120</sup>

Diese Strategien dann direkt auch mit dem wachstumsorientierten Aufbau eigener E-Commerce-Geschäfte für Waren und Dienstleistungen im Konsumenten-Internet zu verbinden, ist dabei naturgemäß ebenfalls eine sich synergetisch aufdrängende Option. Freilich werden solche E-Commerce-Optionen durch anderweitige Einflüsse der Plattform-Revolution eingegrenzt, die in Kap. II.2.2.5 behandelt werden.

---

120 Wie in einem bemerkenswerten Interview, das Horizont-Chefredakteur Uwe Vorkötter im März 2017 mit dem Ringier-CEO Marc Walder geführt hat. Unter dem programmatischen Titel „Was kommt nach der Publizistik?“ heißt es da u. a.: „Digitale journalistische Portale, die das Terrain der Kreativ- und der Mediaagenturen erobern, das ist die Richtung“, wodurch gewissermaßen auch die obige Argumentation in einem Fazit-Satz zusammengefasst wird.

Der „Aufbau verschiedener markenaffiner E-Commerce-Angebote“ (Burda 2016: 6) zu einer solchen „Verknüpfung von Content und Commerce“ (Burda 2014: 106) mit dem Ziel, „die gesamte Wertschöpfungskette von der Beratung bis zur Transaktion“ (Burda 2014: 103) zu integrieren, war beim *Burda*-Konzern bereits zur Zeit der Vorgängerstudie eine vorfindbare Strategie,<sup>121</sup> inzwischen spielt sie auch bei *Gruner + Jahr* eine hervorgehobene Rolle (vgl. unter II.3.2.2.3.2), während sie bei *Burda* (mindestens nach außen) nicht mehr so stark akzentuiert wird (vgl. unter II.3.2.2.2).

- 5) Neben dem Aufbau von Native Advertising- und Content-Marketing-Einheiten, die direkt im Verlagsgeschäft der publizistischen Angebote integriert werden, sind auch **synergetische Diversifikationen in den gesamten Wachstumsbereich des Online-Marketings** als Reaktionsstrategien denkbar, wobei sich auch hier vor allem jene Felder anbieten, die durch die beschriebene Content Marketing-Revolution zunehmende Relevanz gewinnen und bei denen synergetische Verbindungen zu anderen Konzerngeschäften bestehen. Hierunter würden also beispielsweise **Akquisitionen von schon bestehenden Content Marketing-Agenturen** oder auch von spezialisierten **Online-Marketing-Dienstleistern** im B2B-Geschäft fallen, die sich auf Leistungen konzentrieren, die sich vor allem darauf richten, Unternehmen, die im „Consumer Internet“ tätig sind, in deren eigenen Anpassung an die Content Marketing-Revolution zu unterstützen.

Prominente Beispiele für größere Fusionen und Akquisitionen von Content Marketing-Agenturen ergaben sich in den letzten drei Jahren bei der *Hubert Burda Media Holding* und bei *Gruner + Jahr* im Zuge des Auf- und Ausbaus von *C3 Creative Code and Content (Burda)* und *Territory (Gruner + Jahr)* zu im (digitalen) Content Marketing marktführenden Großagenturen in Deutschland. So entstand im ersten Zug C3 aus einem zunächst 50/50-Joint-Venture der Burda-Agentur *Burda Creative* mit der im digitalen Content Marketing profilierten Agentur KircherBurkhardt (KB) im September 2014, wobei Burda-Manager Gregor Vogelsang diesen Schritt damals auch explizit als eine Reaktionsstrategie auf die Plattform-Macht der großen Internetkonzerne in anderen Bereichen benannte:

---

121 Vgl. Neuberger/Lobigs (2010: 181).

„Content Marketing ist ein riesiger, massiv wachsender und extrem fragmentierter Markt – für einen ehemaligen Unternehmensberater wie mich ist das im Grunde ein Traum. Da sitzt kein Apple, da sitzt kein Facebook, da sitzt niemand, der uns Anbietern das ganze Feld schon weggenommen hätte.“ (zitiert nach Scharrer 2014: 14)

Bereits vorher hatten KB und Burda 2013/2014 für sich jeweils die Content Marketing-Agenturen *rethink* (Kircher Burkhardt) und *wunder media production* (Burda) sowie die Digital-Agentur *getanet* übernommen, die 2013 mit der Digitaleinheit von KB zu „Cope“ umfirmiert wurde. Die Mehrheitsübernahme von C3 durch Burda (75 Prozent) erfolgte dann im Februar 2017.

Bei *Gruner + Jahr* erfolgte die Gründung von *Territory* 2016 über die Zusammenführung von *G+J Corporate Editors* mit der zuvor bei Bertelsmann *Arvato* geführten Content Marketing Agentur *Medienfabrik*.<sup>122</sup> Schon kurz darauf kaufte *Territory* die größte deutsche Social-Media-Agentur *Webguerillas* hinzu, um zusammen ein „Modell der Zukunft“ zu schaffen, das *Webguerillas*-Gründer David Eicher damals so beschrieb: „Also im Kern das gesamte Digitalgeschäft, inklusive Social Media und Influencer Marketing, Analytics und CRM in Verbindung mit Content Marketing.“ (Zitiert nach Pauker/Kalka 2016:19)

- 6) Die Werbesystem- und die Content Marketing-Revolutionen begrenzen die Wachstumsaussichten des klassischen Kerngeschäfts bei den Verlagen sehr deutlich. Die vorgenannten Reaktionsstrategien zielen darauf, das Kerngeschäft durch Konsolidierung oder in Nischen zu *verteidigen* oder es aber mit Blick auf die im Zuge der Content Marketing-Revolution generell zunehmende Integration von Content und Commerce marktkonform zu *transformieren*. Selbst beim Aufbau von E-Commerce-Aktivitäten, die hiermit verbunden sein können, soll die Wertschöpfung dabei nachhaltig vor allem an die Kompetenzen im transformierten Kerngeschäft gebunden werden. Dies lässt sich am Beispiel des SCHÖNER WOHNEN-Shops von *Gruner + Jahr* gut festmachen: Wenn *Gruner + Jahr* in diesem Shop White-Label-Produkte als „*SCHÖNER WOHNEN Kollektionen*“ platziert, soll die eigene Wertschöpfung für das Gesamtunternehmen im Kern nachhaltig gerade aus der Verknüpfung mit dem Kompetenzversprechen der in ihrem Zielgruppensegment führenden redaktionellen Medienmarke SCHÖNER WOHNEN resultieren.

---

122 Vgl. etwa Scharrer (2016b).

Hiervon analytisch zu trennen sind Diversifikationsstrategien, die – in *genereller Reaktion auf die sehr eingeschränkten Wachstumspotenziale, die das ursprüngliche Kerngeschäft bietet* – darauf abzielen, wachstumsstarke „neue“ Online-Geschäfte oder gar -Segmente aufzubauen, die zwar beispielsweise (zunächst) durch Media-Leistungen von Seiten der publizistischen Aktivitäten *gepusht* werden können, bei denen dann aber eine nachhaltige Wertschöpfung *vor allem aus diesen Neu-Geschäften selbst* heraus erfolgen soll.

Auch solche Ausweich-Strategien können als Reaktionen auf die einengenden Einflüsse der Plattform-Revolution interpretiert werden – es sei denn, sie resultieren von ihrem Ursprung her bereits aus den Zeiten der „pipeline-revolution“ des Internets (und damit also aus der Internetära noch deutlich vor der Veröffentlichung des Vorgänger-Gutachtens). Doch selbst im zweiten Fall sind die *heute* mit ihnen verbundenen Digitalstrategien trotzdem ebenfalls in ihrer Ausgestaltung unter prägendem Bezug auf (einengende Einflüsse) der Plattform Revolution des Internets zu verstehen und zu rekonstruieren. Da diese allerdings für traditionelle Verlage und klassische Fernsehunternehmen gleichermaßen gelten, werden Einflüsse und Reaktionen für solche Aktivitäten erst unter Kap. II.2.2.5 besprochen.

### 2.2.3 Plattform-Revolution der Digitalstrategien der Fernsehunternehmen in Deutschland

#### 2.2.3.1 Marktsituation und Auswirkungen der Plattform-Revolution des Online-VoD-Marktes auf das digitale Kerngeschäft der Fernsehunternehmen

Die Frage nach der Marktsituation der deutschen Fernsehunternehmen hinsichtlich ihrer *klassischen Kerngeschäfts-Onlineaktivitäten in Deutschland* ist eine von einer gewissen Pikanterie. Denn in diesem Punkt halten sich die Unternehmen (auch in Expertengesprächen) relativ bedeckt. Mindestens aber ist klar, welche Aktivitäten hierunter fallen: Sieht man zunächst einmal von *maxdome*, also dem SVoD-Portal von *P7S1* ab, so sind dies en gros alle Aktivitäten, die auf das (Long-Form-)AdVoD-Geschäft eigener TV-Inhalten gerichtet sind, sprich also im Kern die Sender-Websites bzw. auch -Apps (wie z.B. *prosieben.de*, *RTL.de*) sowie die aggregierten Online-Mediatheken-Angebote und deren Apps (*7TV* und *TV Now*).

Wie bereits unter II.2.2.1.1 angeklungen, dominieren die beiden deutschen Fernsehunternehmen diesen Long-Form-AdVod-Markt mit TV-Inhalten in Deutschland eigentlich duopolistisch, denn die im Zuschauermarkt direkt konkurrierenden Angebote der öffentlich-rechtlichen Sender sind werbefrei.

Dennoch wird hier auch für das klassische Online-Kerngeschäft der Fernsehunternehmen die These vertreten, dass seine Erfolgspotenziale durch eine Plattform-Revolution des Online-Videomarkts stark eingeschränkt werden und dass dies wiederum die Digitalstrategien auch der Fernsehunternehmen maßgeblich und fundiert rekonstruierbar prägt.

Ausgangspunkt der Betrachtung ist auch hier ein genauer Blick auf die tatsächliche Marktsituation der genannten Kerngeschäftsaktivitäten. Denn diese Position ist sehr viel „begrenzter“, als man sich dies angesichts der so großen Rendite-Erfolge der beiden Fernsehgruppen im klassischen Free-TV-Markt *prima facie*<sup>123</sup> vielleicht vorstellen mag.

Aus der Finanzkommunikation der beiden Unternehmen erhält man indes nicht einmal zu dem *Umsatz* der Aktivitäten durchschaubare Auskünfte; doch dürfte dieser nach begründeter Einschätzung überraschend gering sein (vgl. dazu ausführlich Fußnote II.<sup>124</sup> unten).

---

123 Vgl. oben Fußnote II.50.

124 In den Annual Reports 2015 und 2016 der *RTL-Group*, die auch für das das deutsche Tochterunternehmen berichtet, erfährt man hierzu nichts. In den Presse- und Investoren-Präsentationen zum *P7S1*-Geschäftsbericht 2016 wird in den betreffenden Balkendiagrammen lediglich die prozentuale Änderungsrate angegeben (vgl. Wahl 2017: 62; Ebeling 2017b: 75). Im Geschäftsbericht liest man in Bezug auf den deutschen Werbemarkt für InStream-Videoanzeigen in Deutschland: „Aus ihrer Vermarktung erwirtschaftete die ProSiebenSat.1 Group im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Brutto-Umsatz von 244,6 Millionen Euro“ (P7S1 2017a: 134). Weiter erfährt man, dass dies 42,4 Prozent des von Nielsen Media Research ermittelten Marktvolumens von 577,4 Millionen Euro brutto ausmache, *YouTube* und *Facebook* und andere aber nicht berücksichtigt seien. Das Problem mit diesen Angaben ist freilich, dass man Nielsen-Brutto-Werte nicht wirklich ‚erwirtschaften‘ kann, da diese nur auf deutlich überzeichnenden Listenpreis-Zählungen beruhen. So lagen nach VPRT-Erhebungen (vgl. VPRT 2017: 6, 10, 18, 36) die Netto-Erlöse für In-Stream-Video-Ads 2016 *inklusive YouTube* und *Facebook* bereits ‚nur noch‘ bei 396 Millionen Euro. Zöge man hiervon nun noch die 250 Millionen Euro ab, die alleine *YouTube* nach Mitgliederbefragung des Verbands der deutschen Mediaagenturen OMG (vgl. Amirkhizi 2017) hiervon vereinnahmt, schrumpfte der ‚Marktwert‘ weiter auf 146 Millionen Euro. Berücksichtigte man nun schließlich noch, dass *Facebooks* Anteil daran mindestens halb so hoch wie der von *P7S1* sein dürfte, so läge dieser schließlich bei gerade noch rund 45 Millionen Euro, was dann 2 Prozent der Free-TV-Umsätze von *P7S1* in Deutschland



Dies wiederum dürfte an einer letztlich vergleichsweise *äußerst geringen* Nutzung der Angebote liegen, die, wie in II.2.2.1.1 bereits vermerkt, nach SevenOne-ViewTime Report 2016 im Q4/2016 im Tagesdurchschnitt allenfalls bei einer Minute lag.<sup>125</sup> Auch die Reichweite ist hierbei nicht besonders hoch: Laut Kantar TNS-Studie für den Digitalisierungsbericht 2017<sup>126</sup> hatten die privaten Mediatheken 2017 gerade einmal 2,5 Millionen Nutzer ab 14 Jahren, die die Angebote mindestens einmal in der Woche nutzten.

Gestützt werden diese Angaben durch erste, leider nur sehr allgemeine Ergebnisse der AGF-Messungen zur konvergenten Bewegtbild-Reichweite, in die der Verfasser bei einem Expertengespräch mit AGF-Geschäftsführer Willibald Müller Einblick nehmen konnte.<sup>127</sup> Demnach haben im März 2017 7,172 Millionen Nutzer ab 14 Jahren<sup>128</sup> 211.653.055.257 Sekunden (bzw. tagesdurchschnittlich rund 16,4 Minuten) die Streaming-Angebote der Sendergruppen von *RTL*, *P7S1*, *ARD*, *ZDF* und *sport1* geschaut. Bezogen auf die Grundgesamtheit sind das durchschnittlich nicht einmal 2 Minuten täglich, sodass

---

wären. Der überwiegende Anteil des gesamten AdVoD-Umsatzes, der in der Investoren-Präsentation mit 296 Millionen Euro für 2016 angegeben wird (vgl. Wiedenfels 2017: 20) dürfte hingegen aus dem reinen Vermarktungsgeschäft des Multi-Channel-Networks *Studio71* auf *YouTube* stammen – und damit aus einem Geschäft, das noch nicht als rentabel gilt und bei dem der größte Anteil des Werbeertrags weder zum Netzwerk noch zum Influencer geht, sondern bei der Plattform *YouTube* selbst verbleibt. Zuletzt heißt das, dass wohl auch ein größerer Teil der 296 Millionen Euro AdVoD-Umsatz direkt an die Influencer von *Studio71* weiterüberwiesen werden musste.

125 Vgl. VTR (2017: 6, berechnet auf Basis der Quartalsangaben) sowie die Bemerkungen zur eigenen Schätzung auf Basis dieser Daten unter Fußnote II.59.

126 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017b: 136).

127 Vgl. AGF Videoforschung (2017: 1) sowie näher zur *potenziellen Bedeutung* der konvergenten Bewegtbild-Metrik der AGF für valide Nutzungsmessungen in der Medienkonzentrationskontrolle Kap. II.4.4. Der Verfasser dankt für die Zurverfügungstellung dieser ersten Messergebnisse und für die Gelegenheit zum Expertengespräch. Wie unter Kap. II.4.4 betont wird, wird die Studie voraussichtlich bereits ab 2018 *zuverlässige, unabhängige und anbietergenaue Daten* zu großen Teilen der Video-Streaming-Reichweite und -Nutzung inklusive Mobile liefern, wobei das „*YouTube-Universum*“ schon von Anbeginn sowie perspektivisch auch die Videonutzung über *Facebook* miterfasst werden sollen. Die neue Studie wird der KEK beispielsweise ermöglichen, die Online-Nutzung von TV-Inhalten im Livestreaming wie auch in der VoD-Nutzung komplett der Fernsehnutzung zuzuschlagen, wie sie dies im 18. Jahresbericht im Einklang mit den Empfehlungen auch in diesem Gutachten (vgl. Kap. II.4.4) vorschlägt (vgl. KEK 2016b: 149).

128 Zum Vergleich: Die Reichweite der Free-TV-Sender lag im selben Monat bei 60,57 Millionen Zuschauern.

man unter Abzug realistischer angenommener Anteile der öffentlich-rechtlichen Angebote an Nutzungsdauer und Nutzerschaft<sup>129</sup> zu ähnlichen Resultaten kommt wie auf Grundlage des ViewTime Report von SevenOne Media.

Dass diese Werte – insbesondere im Vergleich zur klassischen Fernsehnutzung, die 2016 durchschnittlich bei 223 Minuten täglich lag<sup>130</sup> – denkbar klein sind, dürfte unstrittig sein. Was spricht aber nun dafür, dass hierin ebenfalls auch schon ein Effekt der Plattform-Revolution des Online-Videomarkts zu sehen ist?

Dafür spricht, dass die privaten Fernsehunternehmen in den letzten Jahren just bei den TV-Nutzungsdauern „ihrer“ Zielgruppe der jüngeren Fernsehzuschauer von 14–49 Jahren merkliche Verluste erlitten haben, die Nutzungsdauern gerade dieser Zielgruppe sich im Internet jedoch im von *YouTube* beherrschten Short-Form-AdVoD- oder aber im von *Amazon* und *Netflix* dominierten SVoD-Bereich konzentrieren.

Zwar ist die TV-Nutzungsdauer der Gesamtbevölkerung in den letzten Jahren mit knapp über 220 Minuten quasi gleich hoch geblieben, doch hat sich die TV-Nutzungsdauer bei den 14–49-Jährigen von 187 Minuten im Jahr 2012 kontinuierlich auf 171 Minuten im Jahr 2016 verringert, und auch für das Jahr 2017 wird ein weiterer Verlust von 10 Minuten auf dann 161 Minuten erwartet.<sup>131</sup> Insgesamt ist also zwischen 2012 und 2017 von einem Verlust von rund 26 Minuten in der Nutzungsdauer der 14–49-Jährigen auszugehen.

Wie nun den Kreisdiagrammen der ja auf den aggregierten Nutzungsdauern beruhenden jährlichen TV-Marktanteile der 14–49-Jährigen in den jeweiligen Jahrbüchern der Medienanstalten ALM<sup>132</sup> schon optisch gut zu entnehmen ist, müssen diese Minutenverluste weitgehend von den Konten der beiden großen Privatsender-Gruppen abgegangen sein.

---

129 Wobei zu berücksichtigen ist, dass diese laut der Digitalisierungsberichts-Studie von Kantar TNS in ihren Mediatheken deutlich *mehr* Nutzer haben (vgl. Kantar TNS/ALM 2017b: 127–128 sowie insbesondere 135–136).

130 Vgl. ALM (2017b: 83–84), wo in der Abbildung 20 freilich zu beachten ist, dass die Werte-Angaben in der Diagrammbeschriftung für 2016 für alle Altersgruppen falsch sind, weil dort die Werte von 2010 nochmals eingetragen sind. Lediglich der Wert für die Gesamtbevölkerung ist richtig, da dieser 2010 ebenfalls bei 223 Minuten lag.

131 Vgl. ALM (2017b: 84, zu beachten ist allerdings der Hinweis in der Vor-Fußnote) und Schröder (2017a).

132 Vgl. ALM (2013: 55; 2014: 55; 2015: 69; 2016b: 75; 2017b: 85).

In sehr grobkörniger, aber hier ausreichender Betrachtung findet man diese Minuten rein rechnerisch im OTT-Videostreaming wieder. Bezieht man sich auf die Nutzungsdauern, die der SevenOne-ViewTime-Report 04/2016 für die Gruppe der 14–49-Jährigen ab 14 Jahren (VTR 2017) angibt, dann insbesondere in folgenden Kategorien:

- **In der linearen Fernsehnutzung:** Das klingt seltsam, ist hier aber zu berücksichtigen: Die 14–49-Jährigen schauten zunächst einmal „normales“ Fernsehen im Internet-Streaming, nämlich bei den Livestream-Angeboten der privaten TV-Unternehmen ungefähr 4,15 Minuten im Tagesschnitt von Q4/2016.<sup>133</sup> Wie bereits unter Kap. II.2.2.1.1 angemerkt, schlägt die vorliegende Untersuchung diese lineare TV-Nutzung dem klassischen Fernsehen zu. Der Minutenverlust fällt also niedriger aus, als sich aus dem von der AGF klassisch gemessenen Verlust ergibt: Tatsächlich liegt er nur bei etwa 22 Minuten. – 22 Minuten, die mit Blick auf die Fernsehnutzung noch wenig sind, die mit Blick auf die OTT-VoD-Nutzung in der betrachteten Altersgruppe jedoch nahezu den gesamten „Markt“ ausmachen
- **In der Short-Form-AdVoD-Nutzung über die – dieses Marktsegment quasi-monopolistisch beherrschende – Videoclip-Plattform YouTube:** Nach View-Time Report 4/2016 lag hier die Nutzungsdauer der betrachteten Altersgruppe 2016 bei bereits *11 Minuten*.
- **In der von Amazon Video und Netflix dominierten OTT-SVoD-Nutzung:** Diese lag nach VTR Q4/2016 (2017: 5) bei *10 Minuten* täglicher Nutzungsdauer.

Insgesamt ergibt sich mithin ein kalkulatorisches Pendant für die verlorene Nutzungszeit in der Altersgruppe der 14–49-Jährigen. Auch wenn diese Betrachtung für direkte Kausalaussagen nicht geeignet ist (vgl. hierzu aber die Fußnote II.<sup>134</sup> unten), dürfte – mindestens bei Berücksichtigung der

---

133 Vgl. VTR (2017: 6, für das Q4/2016 unter Ausschluss der VoD-Nutzung und bei Abzug von 55 Prozent für die Nutzung öffentlich-rechtlicher und sonstiger Livestream-Angebote, deren Anteil so vermutlich aber noch unterschätzt wird (vgl. dazu bereits Fußnote II.59).

134 Tatsächlich dürften die Nutzungszeitverluste in der betrachteten Altersgruppe, die in geringerem Umfang auch seit 2010 schon zu verzeichnen waren (vgl. ALM 2017b: 84), zu einem gewissen Teil auch auf die zunehmende Fragmentierung des Fernseh-zuschauermarktes ab 2010 zurückzuführen sein, wie sich in den Marktanteilsübersichten der ALM-Jahrbücher anhand des zunehmenden Anteils für „Sonstige“ niederschlägt (vgl. ALM 2011: 77; 2012: 69; 2013: 55; 2014: 55; 2015: 69; 2016b: 75; 2017b: 85).

Fußnotenausführungen – trotzdem die klare Tendenz eindeutig sein, dass die Substitutionskonkurrenz durch die genannten Plattformen die ökonomischen Entfaltungsmöglichkeiten der großen deutschen Fernsehunternehmen im VoD-Bereich sehr deutlich begrenzt, da sich bei den Jüngeren die aus der linearen Fernsehnutzung „freigesetzte“ Nachfrage im VoD-Bereich weit überwiegend auf die Angebote der US-amerikanischen Plattformen, aber nur zu einem sehr kleinen Teil auf die Angebote der TV-Unternehmen selbst richtet.

Der Grund hierfür dürften die unter II.2.2.1.2 bereits angesprochenen Skalierungsvorteile sein: Bei *YouTube* vor allem die Skalierungsvorteile hinsichtlich technologischer Kompetenzen in Zusammenarbeit mit den positiven Feedbackmechanismen, die sich aus den indirekten Netzwerkeffekten zwischen Video-Anbietern und -Nutzern auf der Plattform ergeben<sup>135</sup> sowie bei *Amazon* und *Netflix* die erheblichen Skalierungsvorteile in der Inhalte-Produktion (globale Skalierung bei *Netflix* und *Amazon*) sowie in der Inhalte-Vermarktung (synergetische Marketing-Verknüpfung im Hinblick auf die strategisch bei *Amazon* besonders wichtige Bindung und Neugewinnung allgemeiner Prime-Mitglieder). Angesichts dieser Skalierungsvorteile von *Amazon* und *Netflix* sind die Erfolgspotenziale der traditionellen Fernsehunternehmen im SVoD-Bereich offenkundig stark eingeschränkt (wofür auch die notorischen Verluste von *maxdome* sprechen).

Wie die Verlage sind die Fernsehunternehmen im Kerngeschäft deshalb überwiegend auf das Werbegeschäft verwiesen. Doch auch hier sind die Erfolgspotenziale bislang sehr beschränkt: Zum einen aufgrund der geringen Nutzung der Angebote, wie oben dargelegt, zum anderen aber auch wegen der erheblichen zusätzlichen Vorteile, die *YouTube* auf dem Werbemarkt ausspielen kann. Denn über *YouTube* hat vor allem Google in den letzten Jahren das unter II.2.2.2.1 allgemein beschriebene revolutionäre neue Werbesystem des Real-Time-Programmatic Advertisings mit direktem Nutzer-

---

Aufgrund des starken Verlustes an Gesamtnutzungsdauer in der Altersgruppe in derselben Betrachtungszeit kann dieser Effekt nach Nutzungszeitumrechnungen des Verfassers allerdings lediglich maximal ein Drittel der gesamten Nutzungszeitverluste der privaten Fernsehunternehmen in der Betrachtung seit 2010 erklären. Da seit 2010 eine Gesamtnutzungsdauer von etwa 39 Minuten verloren ging, geht die obige Rechnung also trotzdem grob auf.

135 Vgl. auch Dörr/Holznapel/Picot 2016: 24.

Targeting sowie automatischer Preisverauktionierung auch im AdVoD-Markt erfolgreich etabliert. Und auch *YouTube* kann hier auf dem Dreiklang der sich wechselseitig über den ganzen *Google*-Konzern hinweg in positiven Feedback-mechanismen potenziell immer weiter selbst verstärkenden Vorteile bei den Ressourcen Konsumentenzugang und Nutzerdaten sowie in der Skalierung von Technologie und technologischen Kompetenzen aufsetzen. Es ist folglich kaum mehr verwunderlich, wenn der vom Verband der Mediaagenturen OMG 2017 auf Basis einer Mitgliederbefragung geschätzte *YouTube*-Jahresumsatz in Deutschland von 250 Millionen Euro<sup>136</sup> fast einen Zwei-Drittel-Anteil an dem vom Verband Privater Rundfunk und Telemedien VPRT ermittelten Gesamt-Nettoumsatz von 396 Millionen Euro für Instream-Videowerbung im Jahr 2016<sup>137</sup> ausmachte.

Ähnlich wie bei den Ökosystemen der *Google*-Suchmaschine und des sozialen Netzwerks *Facebook* hat sich nun auch im *YouTube*-Ökosystem zusätzlich die spezielle Form eines neuen *Content-Marketings* entwickelt, das als *Influencer-Marketing* den Konsumentenzugang und den Einfluss nutzt, den erfolgreiche *YouTuber* über die Plattform aufbauen können.<sup>138</sup> *YouTube*-Multi-Channel Networks bündeln größere Netzwerke erfolgreicher *YouTuber* und bieten diesen auf dieses *YouTube*-Ökosystem optimierte Agentur- und Vermarktungsleistungen gegen Beteiligung an den von *YouTube* ausgezahlten Werbeeinnahmen.

Analog zur Situation bei den klassischen Verlagen gibt es also auch bei den Fernsehunternehmen im Online-Werbemarkt der Kerngeschäftsaktivitäten eine zweifache Revolution: Die „*YouTube/Google-Werbeyesystemrevolution*“ sowie die „*Influencer-Marketing-Revolution*“, die quasi die „*YouTube-Variante*“ der allgemeinen Content-Marketing-Revolution darstellt.

Insgesamt wird deshalb auch hier von einer Plattform-Revolution des Online-VoD-Marktes ausgegangen, die sich angesichts diverser Ankündigungen, die die großen Plattform-Konzerne im Jahr 2017 gemacht haben, in den nächsten Jahren sogar noch verschärfen könnte:

---

136 Vgl. Amirkhizi (2017).

137 Vgl. VPRT (2017: 6,10,18,36).

138 Vgl. zum Influencer-Marketing grundlegend etwa Trost/Seitz (2016).

- So soll *Amazon* in den USA bereits ein zusätzliches werbefinanziertes Free-TV-Streaming-Angebot planen,<sup>139</sup> was angesichts der neuen Strategie einer verstärkten Plattform-Monetarisierung über den Online-Werbe-markt<sup>140</sup> nicht nur strategisch folgerichtig wäre, sondern – aufgrund der besonderen Nutzerdaten-Ressourcen und der Skalierungsvorteile von Amazon (vgl. Kap. II.2.2.1.1 und II.2.2.1.2) – ggf. auch starke Wirkungen auf den gesamten Free-TV-Markt haben könnte.
- *Facebook* hingegen führte 2017 zunächst in den USA, aber mit globalem Ausblick, die werbefinanzierte Long-Form-Video-Plattform *Facebook Watch* für professionell produzierte TV-Inhalte über einen prominent gesetzten Tab im Netzwerk ein.<sup>141</sup> Auch *Facebook* gibt für *Watch* eigene exklusive Filmproduktionen in Auftrag, wohl vor allem um den positiven Feedback-mechanismus der indirekten Netzwerkeffekte zwischen TV-Produzenten und den Nutzern Schwung zu geben. Hierfür soll ein Start-Produktionsbudget von einer Milliarde Dollar eingesetzt werden,<sup>142</sup> das bei erfolgreichem Test sicherlich schnell mit Blick auf eine globale Skalierung deutlich ausgeweitet würde. Auch ein solches Angebot würde mit den Long-Form-AdVoD-Angeboten der Mediatheken der Fernsehunternehmen direkt konkurrieren.
- Mit *YouTube Red* bietet zuletzt auch *YouTube* bereits seit 2015 ein bislang ebenfalls vor allem noch auf den USA-Markt gerichtetes SVoD-Angebot an, wobei auch für dieses Angebot Lizenzaufträge für aufwändige (exklusive) Serien- und Filmproduktionen von Google selbst vergeben werden.<sup>143</sup>

### 2.2.3.2 Reaktionsoptionen der traditionellen Fernsehunternehmen auf die Plattform-Revolution des Online-VoD-Marktes

Die heuristischen Musterbeschreibungen der Reaktionsoptionen der klassischen Fernsehunternehmen auf die Plattform-Revolution des Online-Video-Marktes lassen sich (teilweise) in Analogie zu jenen der Verlage vornehmen:

.....  
139 Vgl. Sloane (2017).

140 Vgl. etwa Scharer (2017a); Priller-Gebhardt (2017a,b); Hein (2017).

141 Vgl. etwa Constine (2017).

142 Vgl. etwa Weddeling (2017).

143 Vgl. etwa Paperlein (2017b).

- 1) Zunächst spielt die **verstärkte Nutzung von Mehrfachverwertungs- und Multiplattform-Strategien** natürlich auch bei Fernsehunternehmen eine große Rolle bei der Generierung neuer Reichweite. So hat etwa *P7S1* neben der aggregierten App *7TV* 2016 für alle TV-Sender noch eigenständige App-Angebote als zusätzliche Abspielkanäle entwickelt. Die *RTL-Gruppe* vermarktet geclipte TV-Inhalte teilweise sogar bei *YouTube*.
- 2) **Perspektivische Optimierung der Erlöse aus der Werbevermarktung durch „Gegeninvestitionen“ in Werbe-Technologien und durch Gegenmacht-Joint-Ventures**: Die Fernsehunternehmen haben mit Blick auf die Online-Werbevermarktung gegenüber den Verlagen vor allem den perspektivischen Vorteil, dass sie mit der Entwicklung hin zum Connected TV zunehmend relevantere Mengen an genauen und exklusiv bei ihnen liegenden TV-Nutzer- und Werbe-Perfomancedaten kontinuierlich akkumulieren und mit den Daten aus ihrem Online-Geschäft verbinden können. Hierdurch könnten sie auf Dauer möglicherweise wenigstens ein kleineres Wettbewerbsgegengewicht gegenüber den heute diesbezüglich noch sehr weit überlegenen US-Plattform-Konzernen bilden. Um die potenziellen Synergien nutzen zu können, müssten die TV-Unternehmen jedoch zunächst einmal hinsichtlich ihrer Werbetechnologie und ihrer technologischen Kompetenzen an von den Plattform-Konzernen gesetzte Standards aufschließen. Es sind deshalb Investitionen in diesem Feld zu erwarten. Beispiele hierfür wurden in Kap.II.2.1 bereits genannt.

Gegenmacht-Joint-Ventures bzw. -kooperationen sind dabei grundsätzlich mit Blick auf alle drei zentralen Konkurrenzressourcen – Konsumentenzugang, Nutzerdatenakkumulation sowie Technologie(-Kompetenz) denkbar. Sie sind deswegen im Rahmen des kartellrechtlich Möglichen ebenfalls zu erwarten. Ein zentraler Ansatzpunkt ist dabei derzeit die Konstruktion von unternehmensübergreifenden Log-in-Allianzen, um Gegengewichte zu den mächtigen Single-Sign-on-Netzen zu schaffen, die die US-Plattformkonzerne, konzernweit und darüber hinaus, zum Zweck der Datenakkumulation unterhalten (vgl. ebenfalls Kap. II.2.1).

- 3) Ähnlich wie für die Verlage in Bezug auf das Content-Marketing beschrieben, können auch die Fernsehunternehmen über die **Gründung oder die Akquisition von Multi-Channel-Netzwerken** versuchen, sich im wachsenden Geschäft des Influencer-Marketings als Vermarkter und Agenturdienstleister zu etablieren. Dabei könnten theoretisch sowohl operative

Vermarktungs- als auch potenziell überlegene Managementsynergien dazu beitragen, marktmächtige und ertragreiche Positionen im Markt zu erlangen.

- 4) Die letzte Option besteht wie bei den Verlagen in der Verfolgung von Aktivitäten, die letztlich darauf gerichtet sind, neue Online-Geschäfte oder gar neue digitale Geschäftssegmente in Online-Wachstumsmärkten oder mindestens in hinreichend großen Marktnischen aufzubauen, *die weder dem ursprünglichen publizistischen Kerngeschäft noch den durch die anderen Reaktionsmuster beschriebenen Aktivitätsfeldern zuzuordnen sind.*

Die großen Fernsehunternehmen haben in diesem Bereich den von P7S1 intensiv genutzten Synergievorteil, dass sie ihre erhebliche Media-Kraft im TV-Geschäft als Antriebsressource für den Konsumenten- bzw. Nutzererfolg solcher Diversifikationen verwenden können. In der Liste der Investitionskriterien für Akquisitionen im Bereich „Digital Ventures und Commerce“ benennt P7S1 deswegen eine *starke Responsivität auf TV-Werbung* als ein zentrales spezifisches Diversifikationskriterium unter einigen anderen, die eher allgemein gehaltenen sind, wie etwa, dass die Marktbedingungen attraktiv, die Wachstumsaussichten gut und das Rendite-Potenzial hoch sein sollten.<sup>144</sup>

Allerdings finden sich dort ferner unter der Kategorie „Manageable risk exposure“ zwei weitere interessante Kriterien, die nun hier im Vordergrund stehen sollen: „Entry barriers for global giants“ sowie „Protected from tech disruption“.<sup>145</sup> Denn diese Kriterien bringen die in Kap. II.2.2.5 thematisierten einengenden Einflüsse der Plattform-Revolution auch in diesem Bereich der Digitalstrategien von Medienunternehmen gut zum Ausdruck. Zunächst erfolgt im folgenden Kap. II.2.2.4 indes die Einordnung der skizzierten Anpassungsstrategien in einem generalisierten Deutungsraaster für die Kurz-Fallstudien in Kap. II.3.

---

144 Vgl. Ebeling (2017c: 99).

145 Vgl. Ebeling (2017c: 99).



#### 2.2.4 Heuristisches Raster der „Anpassungs“- bzw. „Ausweichstrategien“ der klassischen Medienunternehmen im Hinblick auf die eingeschränkten Erfolgs- und Wachstumspotenziale im klassischen Kerngeschäft

In einer heuristisch nützlichen Systematisierung kann man die skizzierten Reaktionsmuster letztlich als Anpassungs- bzw. Ausweichstrategien unterschiedlicher Grade begreifen: Da die Wachstumspotenziale im klassischen digitalen Kerngeschäft infolge der Plattform-Revolution des Internets angegriffen und/oder sehr eng eingeehgt werden, stehen die Digitalstrategien der Medienunternehmen gewissermaßen unter einem Anpassungs- und Ausweichdruck, der seit dem vor rund acht Jahren verfassten ersten Gutachten erheblich zugenommen hat.

Letztlich geht es hierbei um die Fragen, ob unter dem Einfluss der Plattform-Revolution aus der leitenden *Eigentümer- bzw. „Investoren“-Perspektive* nachhaltig *wertsteigernde* – oder im Falle auch publizistisch orientierter Anteilseigner doch mindestens *wertsichernde* – Onlineaktivitäten *im Rahmen des spezifischen Medienunternehmens selbst* noch sinnvoll zu betreiben sind und welche Art von strategischen Aktivitäten dies ggf. sind oder sein könnten.

Die Lesart des Rasters *aus der Investoren-Perspektive* ist dabei deshalb zu betonen, weil ein Missverständnis zu vermeiden ist: Wenn hier von „Ausweich- oder Anpassungsstrategien“ die Rede ist, heißt dies in wichtiger ökonomischer Akzentuierung ja nicht, dass die Medienunternehmen nun unbedingt solche Strategien finden *müssten, koste es, was es wolle*.

Da es für die Investoren immer ggf. auch Investitionsalternativen *jenseits des jeweiligen Unternehmens* oder auch schon *jenseits der Digitalsparte der Unternehmen* gibt, müssen die gesuchten Strategien immer schon und immer auch dem grundsätzlichen *Anspruch des Zieloptimums für die Investoren* im Hinblick auf Rentabilität und „Parenting Advantage“ Rechnung tragen. Es geht mithin sehr wesentlich nicht um eine „Anpassung“ oder ein „Ausweichen“ im Sinne einer „Begnügung“ mit eingeschränkten Erfolgserwartungen.

Die Begriffe beziehen sich vielmehr darauf, dass die Plattform-Revolution hinsichtlich grundlegender Typen synergetischer Onlineaktivitäten von Medienunternehmen – nämlich vor allem der jeweiligen klassischen Kerngeschäftsaktivitäten – die Spielräume für die Identifizierung grundsätzlich *„zieloptimaler“ Aktivitäten* stark einschränkt, weshalb aus der Marktsituation

heraus gut rekonstruierbare *Anpassungen* mit Blick auf die Identifizierung *neuer nachhaltig zieloptimaler Strategievarianten bzw. -alternativen* erfolgen.

Mit dieser Klarstellung vorweg können nun die beschriebenen strategischen Reaktionsmuster mit heuristischem Bezug auf das jeweils „klassische digitale Kerngeschäft“ als Anpassungs- bzw. Ausweich-Strategien dreier Grade systematisiert werden:

- 1) Anpassungs-/Ausweichstrategien des *ersten Grads* sind demnach Strategien, die auf die Optimierung von Rentabilität und ggf. auch Wachstumsaussichten des unternehmensspezifischen digitalen Kerngeschäfts gerichtet sind.
- 2) Anpassungs-/Ausweichstrategien des *zweiten Grads* richten sich auf Aktivitäten im Kontext des *Content-Marketings* oder der *Integration von Content- und E-Commerce-Strategien*, deren Wertschöpfung nachhaltig von den *Content-Synergien* abhängig ist.
- 3) Anpassungs-/Ausweichstrategien des *dritten Grads* sind Strategien, die auf den Auf- oder Ausbau neuer digitaler Geschäfte oder Segmente zielen, die zwar von operativen Synergien aus dem klassischen bzw. dem transformierten Kerngeschäft profitieren können, deren wesentlicher Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen aber mindestens auf Dauer aus dem neuen Geschäftsfeld selbst resultieren soll in dem Sinne, dass letztlich eine neue Kerngeschäftssäule entsteht *oder* die jeweiligen Geschäfte nach ihrer „Aufbauphase“ mit einem entsprechenden Wertaufschlag an andere Unternehmen verkauft werden können, die dann bessere „parents“ der Aktivitäten sind.

Bezogen auf diese Systematisierung besagt die Grundthese der Untersuchung letztlich, dass die Online-Portfolios der Medienunternehmen auf Basis dieser Anpassungsstrategien sinnvoll rekonstruierbar sind.

Im Hinblick auf die „Neugeschäfts-Aktivitäten“ besagt sie freilich zusätzlich, dass auch bei diesen im Hinblick auf die „Grundtypen“ Einschränkungen der ökonomischen Erfolgspotenziale zu beachten sind, die aus der Plattform-Revolution des Internets resultieren und die die entsprechenden Digitalstrategien wiederum maßgeblich und rekonstruierbar prägen. Abschließend sollen in Kap. 2.2.5 auch diese Einflüsse der Plattform-Revolution auf die digitalen „Neugeschäfts“-Diversifikationen von Medienunternehmen mindestens kurz angerissen werden, um auch hier wenigstens grobe generalisierbare Musteraussagen treffen zu können.

### 2.2.5 Einflüsse der Plattform-Revolution auf digitale „Neugeschäfts“-Diversifikationen von Medienunternehmen

Unter die Kategorie der digitalen Neugeschäftsdiversifikationen von Medienunternehmen in Deutschland fallen nahezu ausschließlich der Auf- oder Ausbau von *E-Commerce-Aktivitäten* oder von eigenen *Plattformgeschäften*, mitunter aber auch Diversifikationen im Bereich „*technologiegetriebener Neugeschäfts-Diversifikationen*“ (wie zum Beispiel in den Bereichen *Online-Performance- bzw. Empfehlungsmarketing, Technologie und Vermarktung von Instream-Advertising, Syndizierungsplattformen für Videoinhalte* etc.).

In welchen dieser Bereiche ein Medienunternehmen ggf. Chancen erkennt, neue digitale Wachstums-Geschäfte aufzubauen, hängt naturgemäß stark von den spezifischen Ressourcen und Synergie-Potenzialen des individuellen Unternehmens ab. Dennoch kann auch hier der prägende Einfluss der Plattform-Revolution als ein zentraler genereller Marktfaktor in allen drei Feldern so beschrieben werden, dass Musteraussagen zu entsprechenden Strategieanpassungen gemacht werden können. Die entsprechenden ökonomischen Argumente können im Folgenden allerdings jeweils nur in zugespitzter Verkürzung angerissen werden, sollen aber jeweils an anschaulichen Beispielen aus den Fallstudienunternehmen verdeutlicht werden:

#### • E-Commerce-Strategien

„Reine“ E-Commerce-Aktivitäten, bei denen die Wertschöpfung schlicht aus dem Warenhandel mit „normalen“ Markensortimenten resultieren sollte, stünden in starker Substitutionskonkurrenz zu *Amazon*. Da *Amazon* aufgrund seiner enormen Größenvorteile etwa in der Logistik und Machtvorteilen etwa im eigenen Sortiments-Einkauf ggf. mit konkurrenzlos niedrigen (manchmal gar quersubventionierten) Konsumentenpreisen sowie mit sehr attraktiven Lieferkonditionen (vor allem im Rahmen der Prime-Mitgliedschaft) agieren kann, wären die möglichen Preismargen und damit auch die Wertschöpfungspotenziale für einen rentablen Betrieb wohl grundsätzlich zu klein. Starke Promotion-Synergien sind ggf. mithin immer nur *ein* wichtiger Aspekt erfolgversprechender E-Commerce-Strategien von Medienunternehmen. Er muss zwingend ergänzt werden um Strategien eigener *zusätzlicher Wertschöpfung*, die gegen eine Substitutionskonkurrenz schützt und zudem Preissetzungsspielräume gegenüber den Konsumenten schafft, die die Rentabilität der Aktivitäten nachhaltig gewährleisten könnten.

Es ist mithin die These aufzustellen, dass erfolgreiche E-Commerce-Strategien von Medienunternehmen stets tiefer in die Wertschöpfungsketten vor der reinen Handelsstufe „einsteigen“, um den *eigenen Wertschöpfungsanteil*, der vor Substitutionskonkurrenz insbesondere durch *Amazon*, aber auch sonstige Handelsformen, geschützt ist, zu erhöhen. Beispiele sind alle Formen des Aufbaus eigener Produktmarken mittels Content- oder Media-Synergien etwa bei den *SCHÖNER-WOHNEN*-Möbel-Kollektionen bei *Gruner + Jahr* (Markenaufbau über die Zeitschrift) oder den Eigenmarken-Produkten im *P7S1*-Erotik-E-Shop *Amorelie*, wo zum Beispiel der exklusiv beworbene und vertriebene *Amorelie-Adventskalender* ein starker Umsatz- (und sicherlich auch Margen)-Treiber ist. Noch „tiefer“ in die Gesamt-Wertschöpfungskette taucht *P7S1* hingegen bei dem 2017 zu 100 Prozent akquirierten E-Shop für Erlebnis-Gutscheine *JochenSchweizer.de* ein: So hatte der E-Shop beispielsweise im November 2017 Gutscheine für Tandem-Fallschirmsprünge in 64 Veranstaltungsorten bundesweit im Angebot, und auch in den vielen anderen Erlebniskategorien gibt es vergleichbar breit gestreute Optionen. Die Kosten des Aufbaus und der Unterhaltung eines solch strukturierten und markenprägenden Angebots sind unternehmensspezifische „sunk costs“, die den Shop vor Substitutionskonkurrenz schützen und mithin eine entsprechende Margeneinpreisung ermöglichen.

### **Auf- und Ausbau eigener Plattform-Angebote**

Unter diese Kategorie fallen bei den Medienunternehmen grundsätzlich Auf- und Ausbau folgender Plattform-Typen:

- **Rubriken-Plattformen** wie z. B. *Stepstone.de* (Stellen) oder *immonet.de* und *immowelt.de* (Immobilien) von *Axel Springer* oder auch *deinetierwelt.de* (Haustiere) von *Madsack*.
- **Bewertungs-/Empfehlungs-Plattformen** wie z. B. *jameda.de* (Ärzte), *kununu.de* (Arbeitgeber), *Holidaycheck.de* (Hotels/Reisen) von *Burda*.
- **Dating-Plattformen**: wie insbesondere *parship.de* und *elitepartner.de* von *P7S1*.
- **Preis- und Leistungsvergleichsplattformen** wie z. B. *idealo.de* (u. a. Konsumentenelektronik) von *Springer*, *verivox.de* (Tarife Energie und Versicherungen) von *P7S1* sowie *ino24.de* (Versicherungen) von *Burda*.
- **Spezialisierte Netzwerke** wie insbesondere *Burdas XING*.

In allen Fällen handelt es sich grundsätzlich um zweiseitige Plattformen mit unterschiedlich ausgeprägten indirekten Netzwerkeffekten zwischen den über die Plattform zusammengeführten Marktseiten, die auch die Geschäfts- und Konkurrenzstrategien beim Auf- und Ausbau entsprechender Plattformen grundsätzlich bestimmen. Ökonomisch fundierte Darstellungen der hieraus folgenden komplexen Strategieformen finden sich in den aktuellen Strategie-Grundlagenwerken „Matchmakers“ von Evans/Schmalensee (2016) sowie „Platform Revolution“ von Parker/Van Alstyne/Choudary (2016).

Ohne diese hier auch nur annähernd im Einzelnen auf die oben genannten Plattform-Arten anwenden zu können, ist doch offensichtlich, dass die Ressourcenvorteile der großen Internetkonzerne bei Konsumentenzugang, Daten und Technologien bei Plattformmärkten generell starke Synergievorteile darstellen, die die Spielräume und Erfolgspotenziale der Medienunternehmen im Plattform-Wettbewerb prinzipiell deutlich einschränken, wie das – dann doch recht zügige – Scheitern der bei Erscheinen des ersten Gutachtens noch auf vermeintlich verheißungsvollen Marktpositionen stehenden *Facebook*- und *YouTube*-Konkurrenzplattformen der deutschen Medienunternehmen es eindrücklich gezeigt hat (vgl. bereits Kap. II.2.2.1.2).

Indes spricht viel dafür, dass auch die Plattformstrategien der Medienunternehmen heute als ökonomisch rational angepasste Reaktionen auf die globale Plattform-Revolution zu rekonstruieren sind. Allein schon die Auswahl der konkreten Plattform-Kategorien sowie auch die konkret verfolgten Synergiestrategien legen dies nahe:

So entsprechen die oben genannten Plattfortmtypen auffällig genau jenen Plattfortmkategorien, bei denen sich bislang international gezeigt hat, dass sich bei ihnen auf spezielle Plattfortmtypen oder auf regionale (Länder-)Märkte begrenzte Nischenanbieter durchaus in eng oligopolistischen Märkten mit Erfolg platzieren und behaupten können.<sup>146</sup> Eine bis heute einschlägige Liste allgemeiner Kriterien, die Hinweise darauf geben, welche Plattfortm-Merkmale einen solchen begrenzten Wettbewerb begünstigen, haben David S. Evans und Richard Schmalensee (2007; 2008) in inzwischen klassischen Analysen

---

146 Siehe so etwa Monopolkommission (2015: 35–39); Haucap/Heimeshoff (2013: 5); Haucap Stühmeier (2016: 185–188). Der Begriff des „Nischenanbieters“ ist dabei freilich in Relation zu den großen globalen Internetkonzernen zu verstehen.

vorgelegt.<sup>147</sup> In vorliegendem Kontext erscheint dabei insbesondere das Kriterium relevant zu sein, ob und inwieweit Ansatzpunkte für sinnvolle Plattformdifferenzierungen vorliegen.<sup>148</sup>

Ein Schutz vor Substitutionskonkurrenz durch die großen Internet-Konzerne könnte dabei bei den oben genannten Plattfortmtypen vor allem aus vier Aspekten resultieren, die hier leider nicht näher ausgeführt werden können:

- 1) Differenzierung der Plattform durch Integration von Leistungen, die nicht auf Basis international skalierender Technologienanwendung, sondern nur auf Grundlage des Eingehens lokaler (versunkener) Kosten möglich sind. Dies erscheint etwa bei den Vergleichsportalen *Verivox.de* (Tarifvergleiche) und *ino24.de* (Versicherungsvergleiche) als plausibel.
- 2) Internationalisierung eines Plattfortmtypus zum Aufbau und zur Nutzung von spezifischen Managementsynergien. Dies erscheint bei den Rubrikenangeboten von *Axel Springer* als plausibel.
- 3) Absicherung und Ausbau der positiven *indirekten* Netzwerkeffekte zwischen den Marktseiten einer Plattform durch Promotionssynergien. Dies erscheint bei den Datingplattformen von *P7S1* als plausibel.
- 4) Sicherung und Ausbau eines Vorsprungs bei den positiven direkten Netzwerkeffekten durch Qualitätsverbesserungen, die durch Ergänzung lokal spezifischer Leistungen erreichbar sind. Dies erscheint zuletzt beim Burda-Netzwerk *XING* als plausibel.

### Technologiegetriebene Neugeschäfts-Diversifikationen

Unter technologiegetriebenen Neugeschäfts-Diversifikationen werden hier jegliche Aktivitäten verstanden, deren Wertschöpfungspotenziale stark von aufwändigen Technologieentwicklungen dominiert werden, wie etwa Aktivitäten

- im **Performance-/Empfehlungs-Marketing** wie z. B. *Ligatus* und *Applike* (*Gruner + Jahr*) oder *Awin* (*Axel Springer*),
- in der **Technologieentwicklung und Vermarktung von Instream-Advertising** wie z. B. *SpotX* und *Smartclip* (*RTL-Group/RTL Mediengruppe*),
- in der **Plattform-Syndizierung von TV-Inhalten** wie z. B. *SpotEX* (*P7S1*).

147 Vgl. hierzu auch im Überblick Monopolkommission 2015 (35–38); Haucap/Stühmeier (2016: 185–188); Haucap/Heimeshoff (2013: 5–8; 2017: 4–8).

148 Vgl. etwa Monopolkommission (2015: 35); Clement/Schreiber (2016: 270).

Wie in den genannten Beispielen handelt es sich zumeist um B2B-Plattformgeschäfte mit Bezügen zu aufwändigen digitalen Werbetechnologien. In diesem Feld unterlägen räumlich begrenzte Plattformaktivitäten aufgrund der Skalierungsvorteile in der Technologieanwendung einer potenziellen Substitutionskonkurrenz durch international skalierende Plattformanbieter. An diese Herausforderung können sich die Medienunternehmen anpassen, indem sie solche Aktivitäten selbst global, mindestens aber unter Einbezug des US-amerikanischen „Lead-Marktes“ entwickeln.

### 3 Fallstudien zu den Digitalstrategien von Medienunternehmen in Deutschland in Zeiten der Plattform-Revolution des Internets

#### 3.1 Methodische Vorbemerkungen

##### 3.1.1 Auswahl der Fallstudienunternehmen

In diesem Kapitel werden die auf Deutschland bezogenen Digitalstrategien von zehn Medienunternehmen in Fallstudien-Analysen untersucht. Diese sollen zum einen die empirische Plausibilität der in Kap. II.2.2 auf Basis aktueller medienökonomischer Marktbetrachtungen ausdifferenzierten Grundthese überprüfen, nach der die Digitalstrategien der Medienunternehmen heute vor allem als strategische Reaktionen auf Herausforderungen zu rekonstruieren sind, die die Plattform-Revolution des Internets heute an die Medienunternehmen im Internet stellt. Hierzu orientierten sich die Fallstudien grundsätzlich an dem in Kap. II.2.2 hergeleiteten heuristischen Analyse-Raster sowie an den näheren Beschreibungen erwartbarer strategischer Muster. Die hierdurch gegebenen Vorarbeiten ermöglichen dabei eine bündige Form der Analysen, die sich auf die Rekonstruktion der jeweiligen strategischen Grundlinien konzentrieren kann. Die Fallstudien sollen zum anderen aber auch selbst wieder als Vorarbeit zur Untersuchung der in Kap. II.4 zu beantwortenden Frage dienen, ob und inwieweit die Onlineaktivitäten von Medienunternehmen in Deutschland „geeignet sind, die Meinungsmacht der Unternehmen zu festigen, zu verstärken oder auch zu schwächen“ (KEK 2016a: 3).

Beide Ziele der Fallstudienuntersuchungen fordern mithin, dass den untersuchten Fällen eine gewisse Repräsentanz mit Blick auf die Fragestellung zugemessen werden kann. In Abstimmung mit der KEK wurden deshalb Medienunternehmen ausgewählt, die als repräsentativ für wichtige *strategische Gruppen* der Medienbranche gelten können. Strategische Gruppen bezeichnen dabei nach der generellen Theorie des strategischen Managements Unternehmensgruppen einer Branche die sich in „strategischen Schlüsseldimensionen“ entsprechen.<sup>149</sup>

---

149 Welge/Al-Laham/Eulerich (2017: 351), vgl. auch Camphausen (2013: 42–44); Hungenberg (2014: 132); Welge/Al-Laham/Eulerich (2017: 350–354).



Es wurden folgende strategische Gruppen und Unternehmen ausgewählt:

- *Große deutschen Privat-Fernsehunternehmen*
  - RTL Mediengruppe Deutschland
  - ProSiebenSat.1 Media
- *Deutsche Großverlage*
  - Hubert Burda Media
  - Axel Springer
  - Gruner + Jahr
- *Mittelständische deutsche Verlage mit überregionaler journalistischer Orientierung*
  - SPIEGEL-Verlag
  - ZEIT-Verlag
  - Frankfurter Allgemeine Zeitung
- *Deutsche Regionalzeitungsgruppen*
  - Madsack Mediengruppe
  - DuMont Mediengruppe

Wichtig ist die Präzisierung, dass sich die Zuordnung der Unternehmen zu den strategischen Gruppen an der Strukturähnlichkeit der strategischen Positionierung *im ursprünglichen Kerngeschäft* in den klassischen Medienmärkten und im Online-Markt orientiert. Dies ergibt sich zwingend aus dem Ziel, die empirische Plausibilität der in Kap. II.2.2 ausdifferenzierten Grundthese durch die Fallstudien zu prüfen. Grundsätzlich müssten die Digitalstrategien der Unternehmen in den verschiedenen Gruppen dann in ihren Grundelementen eine „Musterähnlichkeit“ aufweisen, die sich auf Basis der Musterbeschreibungen in Kap. II.2.2 überzeugend rekonstruieren lässt. Grundlegende *Strukturunterschiede* in den jeweiligen Digitalstrategien müssten hingegen nachvollziehbar auf grundlegende unternehmensspezifische Strukturunterschiede zurückzuführen sein.

Solche massiven Strukturunterschiede auf der *Unternehmensebene* liegen freilich insbesondere bei den großen deutschen Fernsehunternehmen und auch bei den deutschen Großverlagen vor: Diese haben gänzlich unterschiedliche *Eigentümerstrukturen*.<sup>150</sup>

---

150 Wo nicht anders vermerkt, sind die Angaben der KEK-Mediendatenbank entnommen (<https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/>).

Die ProSiebenSat.1 Media SE befindet sich als eine Europäische Aktiengesellschaft in Streubesitz-Eigentum,<sup>151</sup> die RTL Mediengruppe Deutschland ist über die RTL-Group hingegen eine 75 Prozent-Konzerntochter der Bertelsmann SE & Co. KGaA. Der Großverlag Gruner + Jahr GmbH und Co. KG gehört der Bertelsmann SE & Co. KGaA inzwischen indes zu 100 Prozent, während bei der Axel Springer SE sich die Aktien im Wesentlichen auf die Axel Springer Gesellschaft für Publizistik GmbH & Co. KG (zu 47,3 Prozent) und auf den Streubesitz (38,6 Prozent) aufteilen, wobei Friede Springer eine Mehrheit der Stimmrechte hält. Zuletzt befindet sich die Hubert Burda Media Holding KG in Familieneigentum, wobei Prof. Dr. Hubert Burda 25,1 Prozent der Anteile und seine Kinder Jakob Hubert Linus Burda und Elisabeth Furtwängler jeweils 37,4 Prozent der Anteile halten.

Da sich die Digitalstrategien der Medienunternehmen, wie in Kap. II.2 mehrfach betont, letztlich an den Zielsetzungen der Shareholder ausrichten, spielen diese großen Strukturunterschiede an so einer entscheidenden Stelle bei den betrachteten Fernsehunternehmen und Großverlagen durchaus eine beträchtliche Rolle. Doch wie sich zeigen wird, lassen sich die hieraus folgenden Unterschiede in den Digitalstrategien sehr klar auf diesen Einflussfaktor zurückführen. Da es sich um unternehmensspezifische Einflussfaktoren handelt, werden die ökonomischen Argumente hierzu in den Fallstudienuntersuchungen selbst genannt.

### 3.1.2 Recherche-Grundlagen der Fallstudienanalysen

Als eine zentrale Grundlage der Fallstudien wurden zunächst die Beteiligungsportfolios *der auf Deutschland bezogenen Onlineaktivitäten der Medienunternehmen* auf Basis von Dokumentenanalysen und Datenbank-Recherchen auf aktuellem Stand recherchiert und aufgestellt. Da es leider keine Quelle gibt, die die notwendigen Informationen vollständig, zuverlässig und aktuell abbildet, mussten jeweils recht viele Quellen miteinander kombiniert werden, um aktuell stimmige Aufstellungen der Online-Portfolios aufstellen zu können. Hinsichtlich der publizistischen Aktivitäten konnte dabei für eine erste Grundorientierung auf die Mediendatenbank der KEK zugegriffen werden, die sich verständlicherweise auf eine Abbildung der Beteiligungen

---

151 Der Anteil des Streubesitzes an der Aktionärsstruktur liegt praktisch bei 100 Prozent (vgl. P751 2017a: 67).

an publizistischen Aktivitäten beschränkt.<sup>152</sup> Als Ausgangspunkt für die nicht auf die ursprünglichen Medienmarken bezogenen Onlineaktivitäten konnte indes auf die nicht öffentliche Datenbank der Unternehmensberatung OC&C zugegriffen werden, die die Basis der jährlich von OC&C vorgenommenen Studien zu den Onlineaktivitäten von Medienunternehmen bildet. Es lagen mithin grundsätzlich komplementär passende Datenbanken vor. Allerdings waren beide nicht auf dem aktuellen Stand und deswegen teils auch fehlerhaft. Die Angaben wurden deshalb, wenn vorhanden, auf Basis folgender Quellen geprüft, aktualisiert und korrigiert:

- Beteiligungsübersichten der Unternehmen in den Geschäftsberichten,
- Aktivitätsportfolios auf den Websites der Medienunternehmen,
- Beteiligungsübersichten in der Datenbank *bisnode*, auf die über die *Genios-Datenbank* zugegriffen wurde,
- Recherche der Fachberichterstattung zu den jeweiligen Unternehmen in den letzten drei Jahren über die Datenbank Genios in den Quellengruppen Fachzeitschriften *Werbung & Marketing* sowie *Medien* sowie zusätzlich in *Handelsblatt*, *Wirtschaftswoche* und *manager magazin*,
- Impresen der Websites der einzelnen Onlineaktivitäten,
- Hintergrund-Expertengespräche mit den leitenden Digital-Managern der Unternehmen (s.u.).

Die hiervon einfließenden Quellen werden bei den einzelnen Portfolio-Darstellungen jeweils spezifisch benannt.

Als Grundlagen für die Strategieanalysen dienten daneben umfassende Datenbank-Recherchen zur fachjournalistischen Branchenberichterstattung in den letzten drei Jahren, ein ausführliches Hintergrundgespräch mit Michael Rzesnitzeck, Partner der Unternehmensberatung OC&C in Hamburg, als Praxis-Experte für die digitale Transformation der Medienbranche, sowie zuletzt vor allem zehn Experten-Hintergrundgespräche mit den leitenden Digital-managern (Chief Digital Officer) der ausgewählten Unternehmen.

---

152 Vgl. <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/>.

Tab. II.1

## Liste der für die Untersuchung durchgeführten Experten-Hintergrundgespräche

Name	Unternehmen	Funktion	Tag des Gesprächs	Gesprächsdauer
Michael Rzesnitzek	OC&C, Hamburg	Partner	16.06.2017 in Hamburg	1:52 Stunden
Willibald Müller	AGF Video- forschung	Geschäftsführer	22.06.2017 in Frankfurt	1:33 Stunden
Christof Wahl	ProSiebenSat.1 Media SE	Vorstand Digital	30.08.2017 in Unterföhring sowie 01.09.2017 Telefonat	0:55 Stunden 0:28 Stunden
Marc Schröder	RTL Medien- gruppe Deutschland	Chief Strategy Officer	26.06.2017 in Köln	1:02 Stunden
Dr. Dietrich von Klaeden	Axel Springer SE	Konzern- geschäftsführer Public Affairs	15.09.2017 Telefonat	1:11 Stunden
Daniel Fard-Yazdani	Axel Springer SE	Co-Head of Investor Relations	15.09.2017 Telefonat	1:11 Stunden
Stefan Winners	Hubert Burda Media	Vorstand Digitalmarken national	07.07.2017 Telefonat	0:40 Stunden
Arne Wolter	Gruner + Jahr	Chief Digital Officer (CDO)	29.06.2017 in Hamburg	1:23 Stunden
Jesper Doub	SPIEGEL Verlag	Verlagsleiter	29.06.2017 in Hamburg	1:48 Stunden
Christian Röpke	ZEIT Verlag	Geschäftsführer ZEIT ONLINE (CDO)	24.08.2017 in Hamburg	1:23 Stunden
Thomas Schultz- Homberg	Frankfurter All- gemeine Zeitung	Chief Digital Officer (CDO)	14.09.2017 Telefonat	1:09 Stunden
Wolfgang Büchner	Mediengruppe Madsack	Chief Content Officer und Chef- redakteur des RedaktionsNetz- werk Deutsch- land (RND)	25.08.2017 in Hannover	1:20 Stunden
Patrick Wölke	DuMont Mediengruppe	Geschäftsführer DuMont Digital (CDO)	08.09.2017 in Köln	1:33 Stunden

Diese ausführlichen Gespräche (vgl. die Aufstellung in Tab. II.1) wurden dabei zwar auf Basis von vorstrukturierenden Interviewleitfäden geführt, die auf Basis der ökonomischen Markt Betrachtungen in Kap. II.2.2 erstellt wurden, sie sind jedoch trotzdem lediglich im Sinne von Recherchegesprächen zu verstehen. Um ein von beiden Seiten möglichst offenes Informationsgespräch führen zu können, wurde den Gesprächspartnern jeweils zugesagt, dass die Interview-Mitschnitte und -Transkripte nicht veröffentlicht werden,<sup>153</sup> dass Zitate nur unter Autorisierung aufgenommen werden und dass Informationen, die nicht auch öffentlich verfügbar sind, abgesehen davon „unter 3“ zu behandeln seien. Das institutionelle „Setting“ entsprach mithin letztlich dem eines journalistischen Hintergrund-Gesprächs.

Die Gespräche selbst dienen also nicht als ein wissenschaftliches Erhebungsinstrument zur Prüfung der Musterbeschreibungen und somit der Grundthese dieser Untersuchung. Hierzu dienen ausschließlich die qualitativen Fallstudienbetrachtungen selbst, deren Argumentationsvalidität auf Basis der Aufstellungen der Online-Portfolios, allgemein zugänglicher Informationen sowie der in Kap. II.2.2 vorliegenden Markt Betrachtungen aber offen nachprüfbar ist. Es handelt sich also letztlich um qualitative Analysen und Interpretation der Digitalstrategien der Medienunternehmen auf Basis öffentlich zugänglicher Quellen, wobei die Informationen der Hintergrundgespräche „lediglich“ dazu dienen, eigene Deutungen gegenzuprüfen, um falsche Interpretation der ja keineswegs vollständigen öffentlichen Datenlage möglichst zu vermeiden. Diesen Zweck haben die Gespräche auch in vielerlei Hinsicht erfüllt, wie die vielen aufgenommenen Zitate auch sicherlich zeigen. Es ist vor dem Hintergrund aber unbedingt zu betonen, dass die Analysen also keineswegs die Meinungen, Bewertungen und Einschätzungen der Gesprächspartner selbst wiedergeben. Alle qualitativen Deutungen der empirischen Datenlage sind vielmehr Interpretation, die der Verfasser unter Bezugnahme auf die Passung dieser Datenlage zu den Musterbeschreibungen in Kap. II.2.2 grundsätzlich intersubjektiv nachvollziehbar vornimmt. Entsprechend kann der Anspruch einer qualitativen Überprüfung der empirischen Plausibilität der Grundthese grundsätzlich erhoben werden.

---

153 Die Mitschnitte und Transkriptionen liegen aber natürlich in den Unterlagen des Verfassers vor.

## 3.2 Fallstudienanalysen zu den Online-Portfolios und Digitalstrategien von Medienunternehmen in Deutschland

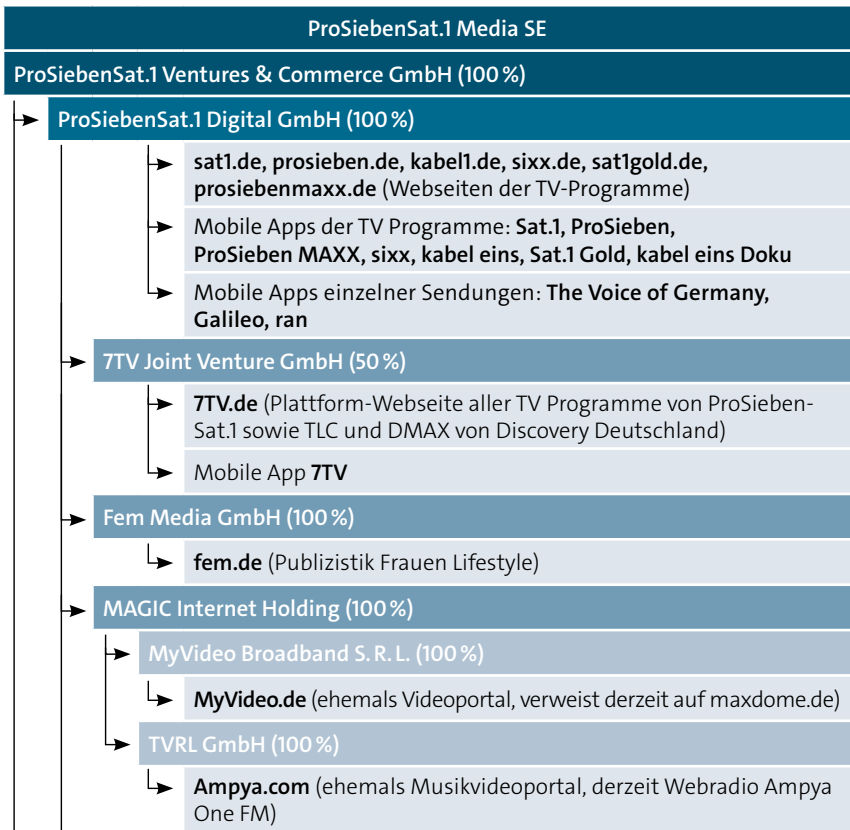
### 3.2.1 Fallstudienanalysen: Große deutsche Privat-Fernsehunternehmen

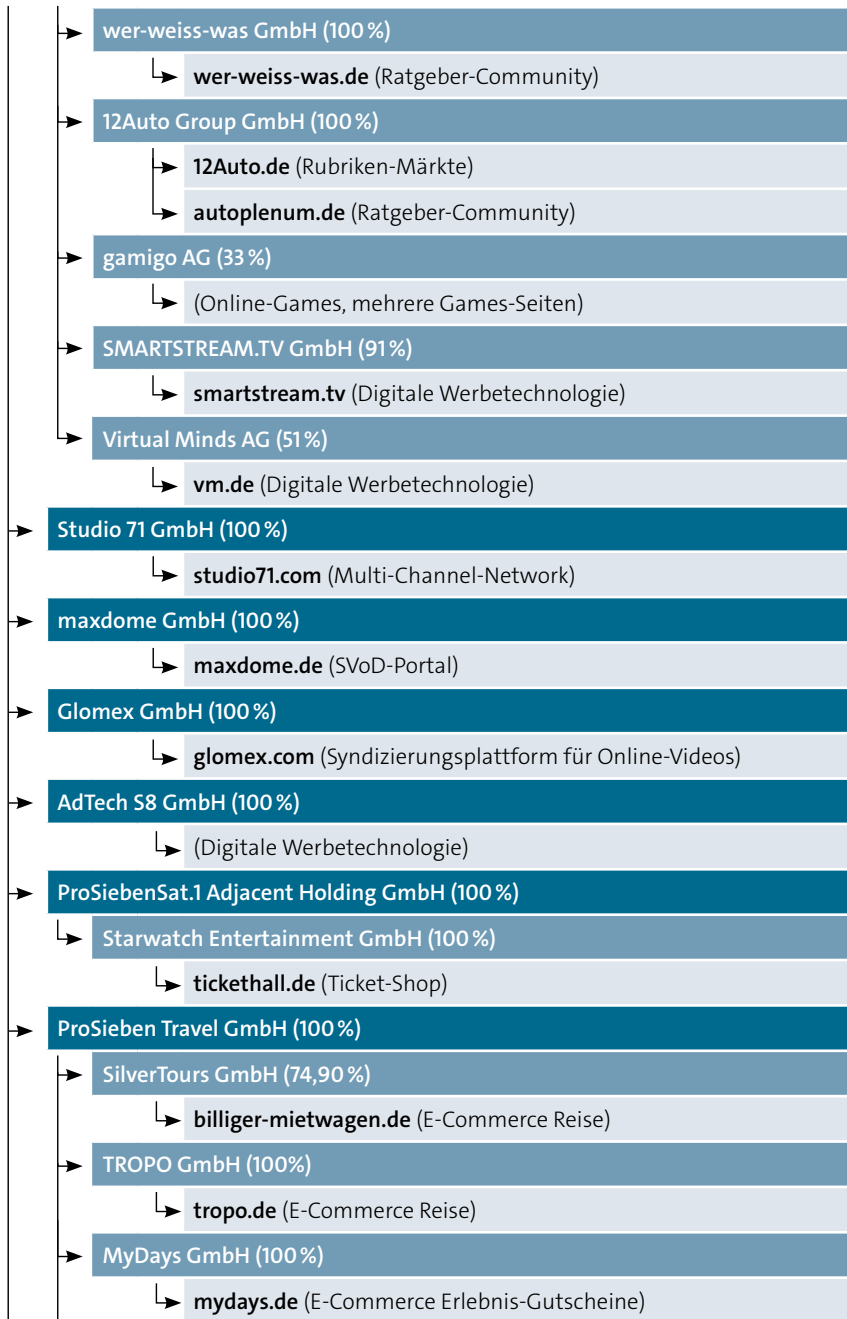
#### 3.2.1.1 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der ProSiebenSat.1 Media SE

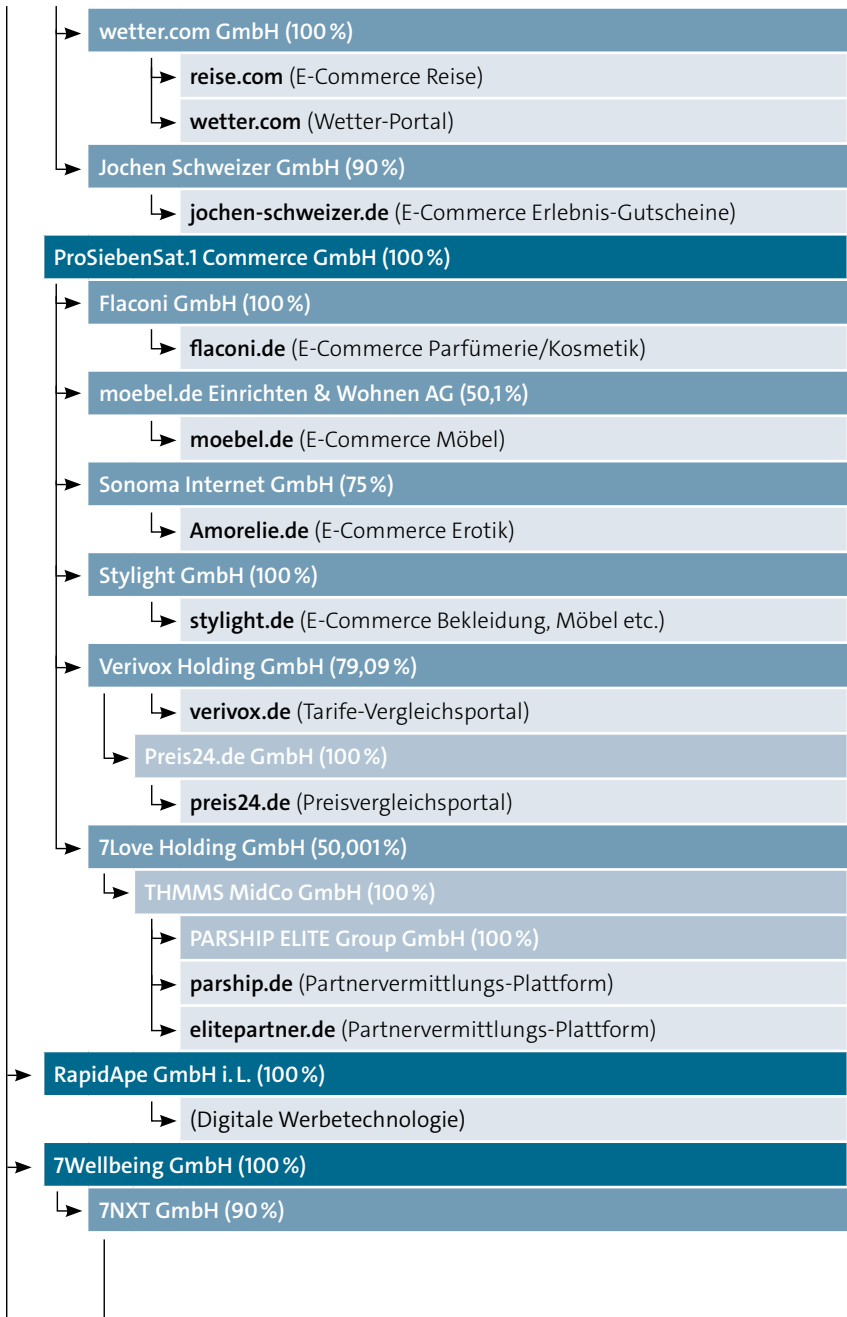
##### 3.2.1.1.1 *Online-Portfolio der ProSiebenSat.1 Media SE*

Abb. II.1

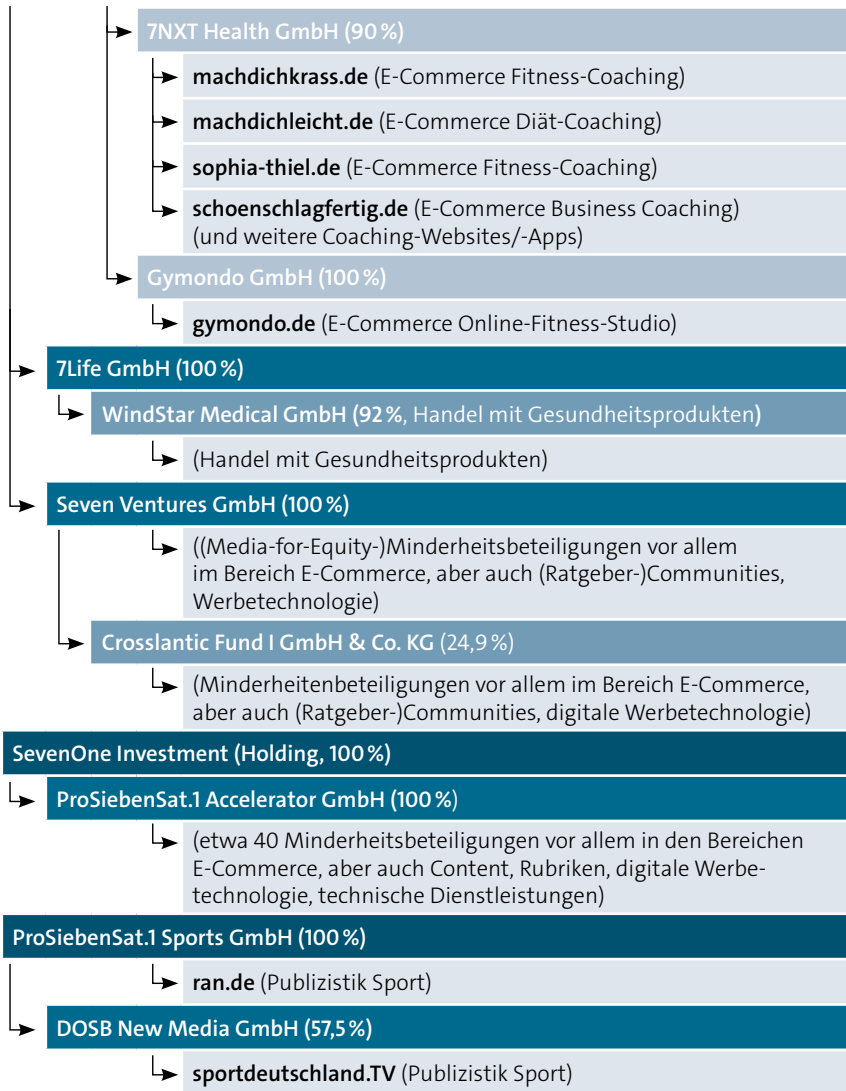
Online-Portfolio der Internetaktivitäten der ProSiebenSat.1 Media SE in Deutschland











## Quellen

Bisnode Datenbank Firmenbeteiligungen: Konzernstruktur ProSiebenSat.1 Media SE, Aktualisierungsdatum: 14.07.2017. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://www.genios.de/document/HOPF\\_\\_320759699](https://www.genios.de/document/HOPF__320759699) (17.11.2017).

ProSiebenSat.1 Media SE: Konzernstruktur. [www.prosiebensat1.de/unternehmen/konzernstruktur](http://www.prosiebensat1.de/unternehmen/konzernstruktur) (30.09.2017).

ProSiebenSat.1 Media SE (2017): Anteilsbesitzliste. In: ProSiebenSat.1 Media SE (2017): Connecting the Dots. Geschäftsbericht 2016, S.270–276.

ProSiebenSat.1 Media SE. Exzerpt der Excel-Datenbank „Digital Activity Barometer 2017 (Preliminary)“. Nicht veröffentlichte Datenbank des OC&C-Büros Hamburg.

ProSiebenSat.1 Media SE: Medienbeteiligungen 2016. Formatt-Institut Dortmund 2016/3. Stand: Dez. 2016. In: Media Perspektiven Basisdaten 2016, S.33.

ProSiebenSat.1 Media SE: Portfolio ProSiebenSat.1 Digital. <http://www.prosiebensat1.de/portfolio/#digital-entertainment> (15.10.2017).

ProSiebenSat.1 Media SE: Portfolio Digital Ventures & Commerce. <http://www.prosiebensat1.de/portfolio/#digital-ventures-commerce/commerce> (30.09.2017).

manager magazin (2017): Grafik: Der Kater nach dem Rausch. Börsenkurs von ProSiebenSat.1 und wichtigste Akquisitionen sowie Verkäufe. In: Meier, Lutz (2017): Der Herbst des Patriarchen. In: manager magazin, Nr.9/2017 vom 25.08.2017, S.66ff. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://genios.de/document/MM\\_CODESCO-MM-2017-009-8713](https://genios.de/document/MM_CODESCO-MM-2017-009-8713) (30.09.2017).

Impressen der Websites der Onlineangebote der ProSiebenSat.1 Media SE.

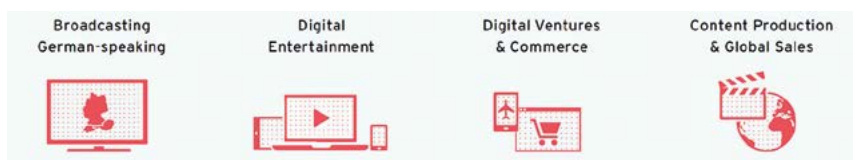
Expertengespräch mit Christof Wahl, Vorstand Digital Entertainment der ProSiebenSat.1 Media SE, am 30.08.2017 in Unterföhring.

### 3.2.1.1.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der ProSiebenSat.1 Media SE

Die *ProSiebenSat.1 Media SE* hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung eine Vier-Säulen-Segment-Struktur (vgl. Abb. II.2).<sup>154</sup> Die digitalen Geschäfte wurden dabei in den Segmenten Digital Entertainment und Digital Ventures & Commerce betrieben.

Abb. II.2

Segment-Struktur der ProSiebenSat.1 Media SE (Stand September 2017)



Quelle: Geschäftsbericht 2016 der ProSiebenSat.1 Media SE (P751 2017a: 76).

Das klassische Kerngeschäft – die Instream-Werbevermarktung insbesondere der in die Onlineangebote verlängerten TV-Inhalte – war dem Segment *Digital Entertainment* zugeordnet. Die Ausspielung erfolgt dabei größtenteils über

<sup>154</sup> Im September 2017 kündigte (Noch-)CEO Thomas Ebeling allerdings den Übergang zu einer „fokussierten Drei-Säulen-Strategie“ unter Zusammenlegung des Free-TV und des Digital Entertainment-Segments an, um so „Umsatz- und Kostensynergien“ zwischen den beiden Feldern zu schaffen (zitiert nach Bialek 2017a: 24).

die Sender-Websites und -Apps sowie über die Online-Mediathek bzw. das aggregierte App-Angebot 7TV. Geclipte TV-Inhalte werden teilweise auch auf YouTube ausgespielt, auf Facebook (noch) nicht. Über die konzerneigene Video-Marktplatz-Plattform *glomex* werden solche Clips teilweise auch syndiziert.

Der Umsatz des Gesamtsegments Digital Entertainment wurde für 2016 mit 463 Millionen Euro angegeben, das operative Geschäftsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen mit 37 Millionen Euro (EBITDA),<sup>155</sup> wobei das EBIT, also das Ergebnis vor Steuern, negativ gewesen sein dürfte.<sup>156</sup> Die Umsätze oder Gewinnbeiträge des *digitalen Kerngeschäfts in Deutschland* werden indes nicht kommuniziert; wie in Fußnote II.124 in Kap. II.2.2.3.1 begründet, wird der Jahresumsatz in 2016 auf etwa 10 Prozent der Segment-Erlöse geschätzt, was angesichts der generell noch sehr überschaubaren Nutzungsdauern der AdVoD-Angebote der deutschen Fernsehsender (vgl. näher unter Kap. II.2.2.1.1) auch kein schlechter Wert wäre; nach der Nielsen-Brutto-Umsatzerhebung für Instream-Videoanzeigen war P7S1 unter den deutschen Anbietern 2016 Marktführer mit einem Marktanteil von 42,4 Prozent.<sup>157</sup>

Mit *maxdome* betreibt P7S1 ein deutsches SVoD-Portal, das aber nach Deloitte Media Consumer Survey 2017 mit einem Marktanteil von 10 Prozent deutlich hinter den US-amerikanischen Plattformen *Amazon prime video* (37 Prozent) und *Netflix* (25 Prozent) platziert ist.<sup>158</sup> In Einklang mit den Ausführungen in Kap. II.2.2.1.2 führt Christof Wahl, Digital Vorstand, dies im Expertengespräch auf die Skalierungsvorteile der internationalen Angebote zurück: „Die hohen Investitionen von Amazon und Netflix in Content und Original Content haben die Erfolgsaussichten für *maxdome* sehr begrenzt.“ *Amazons* Vermarktungsverknüpfung des Abos mit der Prime-Mitgliedschaft sieht er als kritisch: „Gegen einen Wettbewerber, der aus einem Prime-Angebot heraus irgendeine Art von Subventionierung macht und dies dem Kunden gefühlt kostenlos abgibt, fühle ich mich nicht auf einem Level-Playing-Field. Und ich kann nur mit Erstaunen feststellen, dass wohl niemand genauer hinsieht.“<sup>159</sup> Mit einer Positionierung als „Local Hero“ und einer Spezialisierung auf deutsche Inhalte, will P7S1 jedoch trotz der Verluste von *maxdome* weiter gegenhalten.

155 Vgl. P7S1 (2017a: 134).

156 Vgl. so in einer recht kritischen Analyse Bergermann (2017).

157 Vgl. P7S1 (2017a: 134).

158 Vgl. Deloitte (2017: 14).

159 Zitate aus dem Experten-Hintergrundgespräch vom 30.08.2017 in Unterföhring.

Analysiert man nun ausgehend vom Kerngeschäft zunächst die anderen Segmentsaktivitäten entlang des Rasters und der heuristischen Musterbeschreibungen in den Kap. II.2.2.3.2 und II.2.2.4, so ist die Passung überaus deutlich: Die zentralen Elemente neben dem klassischen Geschäft und *max-dome* sind die *ProSiebenSat.1 Advertising Platform Solutions* und das Multi-Channel-Network *Studio71* (vgl. Abb. II.3) und damit Diversifikationen aus den letzten Jahren, die den Anpassungsstrategien des ersten und zweiten Grads zuzuordnen sind:

Die ProSiebenSat.1 Advertising Platform Solutions GmbH bildet dabei die Dachgesellschaft für die Aktivitäten im Bereich der Video-Werbetechnologie und -vermarktungsplattformen. Um in diesen Bereichen technisch an die von *Google (YouTube)* ausgehende Werbesystem-Revolution aufzuschließen, hat P7S1 2015 die Video-Ad-Tech-Anbieter *Smartstream.TV* und *Virtual Minds* für mehr als 50 Millionen Euro erworben. Als perspektivisches Gegenmacht-Joint-Venture mit Blick auf die Nutzerdatenmacht von *Google (YouTube)*, *Facebook* und *Amazon* wurde im Juli ferner zusammen mit der *RTL-Gruppe* und mit *United Internet (gmx.de, web.de)* die Gründung einer Log-in-Datenallianz angekündigt, um so „ein Gegengewicht [zu] schaffen zu den monopolistischen und intransparenten Algorithmen der US-Spieler“, wie CEO-Ebeling dies formulierte.<sup>160</sup>

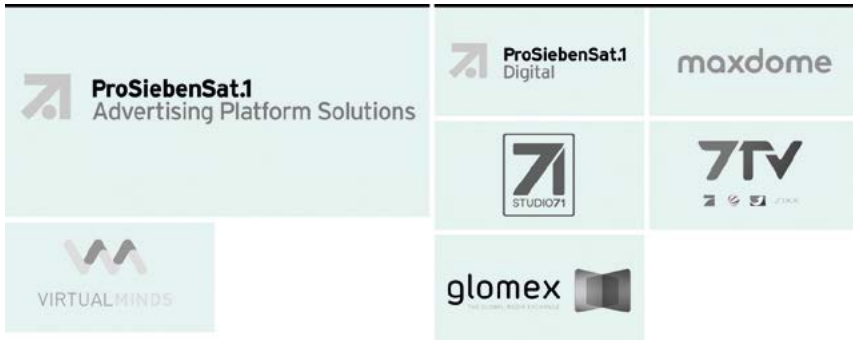
Als ein weiteres Gegenmacht-Joint-Venture kann man das Zusammengehen mit *Discovery* bei der aggregierten Plattform-App *7TV* verstehen, das nach Christof Wahl auch weiteren Fernsehunternehmen offensteht (vgl. bereits Kap. II.2.1). Im Expertengespräch betont Christof Wahl, dass es ein „klares strategisches Ziel“ sei, eine solche Gemeinschaftsplattform, ggf. auch unter Umbenennung des Namens, zu schaffen. Angesichts der Marktmachtentwicklungen im VoD-Markt der letzten Jahre vermutet er, dass auch die kartellrechtliche Beurteilung dann anders ausfallen könnte als noch 2011 bei der damals mit RTL gemeinsam geplanten VoD-Plattform „Amazonas“.

All diese strategischen Elemente können offensichtlich als Anpassungsstrategien des ersten Grads im Sinne des Rasters von Kap. II.2.2.4 interpretiert werden.

---

160 Zitiert nach Nötting (2017: 14). Vgl. zur umfassenden Daten-Strategie bei P7S1 auch näher Paperlein (2017c).

## Aktivitäten im Segment Digital Entertainment der ProSiebenSat.1 Media SE



Quelle: Website der ProSiebenSat.1 Media SE.

<http://www.prosiebensat1.de/portfolio/#digital-entertainment> (31.10.2017).

*Studio71* ist indes das bereits in den Kap. II.1 und II.2.2.3.2 angesprochene *YouTube*-Multi-Channel-Network von *P7S1*, nach Videoabrufen auf *YouTube* das größte in Deutschland und das viertgrößte weltweit. Es wurde 2013 in Deutschland gegründet, ist aber über die Mehrheitsübernahme am US-Netzwerk *Collective Digital Studio* auch in den amerikanischen Markt eingetreten. Es stellt den Diversifikations-Schritt von *P7S1* in den neuen Bereich des *YouTube*-Influencer-Marketings dar, womit eine Anpassungsstrategie des zweiten Grads verfolgt wird.

Die 2016 gegründete *glomex GmbH* betreibt wiederum einen Syndizierungsmarktplatz für Premium-Video-Inhalte; die Diversifikation ist technologiegetrieben und zielt auf eine internationale Skalierung des Vermittlungsgeschäfts, das wiederum von Synergien aus dem Kerngeschäft – wie zum Beispiel Kompetenzen im Umgang mit Lizenzen und Rechten – profitiert.<sup>161</sup> Da die Diversifikation auf die Schaffung eines Neugeschäfts zielt, verfolgt sie eine Anpassungsstrategie des dritten Grads.

Die *zentrale Neugeschäfts-Diversifikationsstrategie*, die *P7S1* in den Jahren seit dem ersten Gutachten zielstrebig immer weiterentwickelt hat, bildet sich jedoch in der Segments-Säule Digital Ventures & Commerce ab (vgl. Abb. II.4). Im Commerce-Bereich bündelt *P7S1* dabei seine E-Commerce-Aktivitäten in den Bereichen Online Travel (wie z. B. *JochenSchweizer.de*, *mydays*,

<sup>161</sup> Vgl. zum Geschäftsmodell etwa Günther (2017).

Erlebnis-Gutscheine), Online Price Comparison (wie z. B. *Verivox.de*, Tarifvergleiche), Online Dating (wie z. B. *elitepartner.de*, *parship.de*) und Lifestyle Commerce (wie z. B. *Amorelie.de*). Die Grundidee der Diversifikationsstrategie ist einfach: *P7S1* investiert in E-Commerce-Aktivitäten, deren Konsumenten-nachfrage stark auf TV-Werbung reagiert, und pusht diese mit TV-Spots, die in unausgebuchten Werbeblöcken platziert werden, sodass die Geschäfte schneller skalieren und ihr Wert entsprechend steigt (vgl. bereits Kap.II 2.1).

Während anfangs vorwiegend die Strategie verfolgt wurde, auf diese Weise Start-ups im Venture-Bereich über Media-for-Equity-Deals größer zu machen, um dann die gehaltenen Minderheitenbeteiligungen mit entsprechender Wertsteigerung weiterzuverkaufen, ist *P7S1* in letzter Zeit dazu übergegangen, größere Akquisitionen von bereits ertrags- und renditestarken Angeboten zu tätigen und diese mithilfe des ‚Treibstoffs‘ der TV-Werbung so groß zu machen, dass sie als ein starkes Neugeschäft im Konzern dauerhaft strategisch weitergeführt werden können.<sup>162</sup>

Wie in II.2.2.5 bereits allgemein sowie an den Beispielen *JochenSchweizer.de*, *Amorelie.de*, *Verivox.de* sowie den Dating-Plattformen von *P7S1* erläutert worden ist, wird bei diesen Diversifikationen aber stets bereits vorab genau geprüft, ob und inwieweit ein Schutz vor Substitutionskonkurrenz durch die großen Plattform-Konzerne gewährleistet werden kann.<sup>163</sup>

Über die Beteiligungen Seven Ventures GmbH und ProSiebenSat.1 Accelerator GmbH hält *P7S1* weiterhin Minderheitenbeteiligungen an einer größeren Gruppe von Start-up-Unternehmen, die oftmals über Media-for-Equity-Deals erworben worden sind.

*P7S1* erzielte 2016 im Segment Digital Ventures & Commerce einen Umsatz von 782 Millionen Euro, was 20 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachte. Die EBITDA-Rendite lag mit 23 Prozent zwar unter jener im Free-TV-Segment (33 Prozent), allerdings ist dies trotzdem ein hoher Wert. Christof Wahl kann im Expertengespräch wohl zu Recht feststellen, dass *P7S1* mit seiner Transformationsstrategie einen sehr eigenen Weg bislang erfolgreich beschreitet:

---













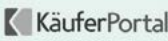
162 Vgl. zur Gesamtstrategie auch Gusbeth (2017).

163 Dies wird in der Unternehmens- und Investorenkommunikation auch stets als besonderes wichtig herausgestrichen. Vgl. etwa Ebeling (2017c: 99); Bialek (2017a: 25); Meier (2017); Klusmann/Meier (2016).

„Was wir da als eigene neue Säule gebaut haben, das ist unique in der Welt. Das hat kein anderer Broadcaster. Wir glauben daran, dass wir da etwas erkannt haben, was besonders ist. Warum machen wir das? Erstens ist es natürlich an sich ein hoch attraktives Investment. Das sehen Sie an den Margen, die eher bei 15 bis 25 Prozent liegen, und wir denken, das sind auch dauerhaft attraktive Geschäfte. Zum Zweiten haben wir die Synergien mit unserem Werbegeschäft im Haus. Dadurch dass wir die Werbung nutzen können, diese Geschäfte größer zu machen – und auch in der Kombination zwischen Entertainment und Commerce einen Trend sehen, der kommen wird, dass also ein unterhaltungsartiges Shopping kommen wird.“

Abb. II.4

E-Commerce-Aktivitäten der ProSiebenSat.1 Media SE  
in den Teilsegmenten Travel und Commerce

TRAVEL WWW.7TRAVEL.DE		COMMERCE WWW.7COMMERCE.DE	
		AMORELIE	
			
		verivox	Stylight
			
			

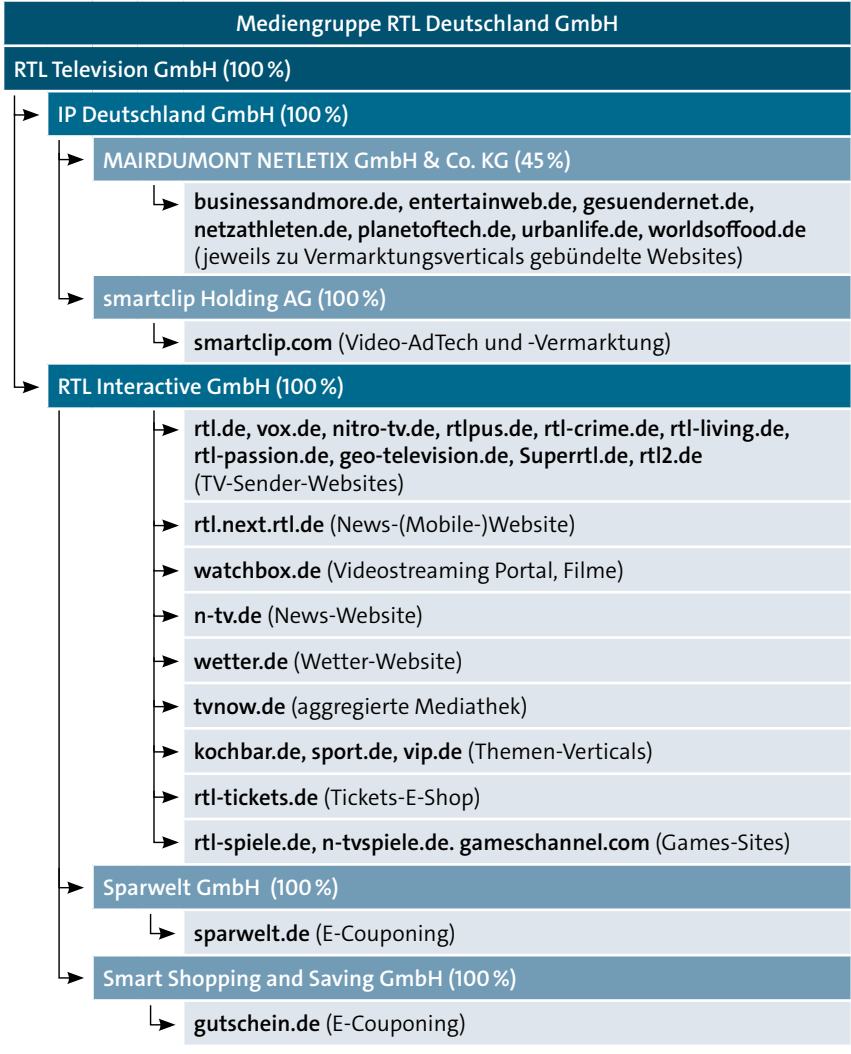
Quelle: Website der ProSiebenSat.1 Media SE:  
<http://www.prosiebensat1.de/portfolio/#digital-ventures-commerce/commerce> (15.11.2017).

3.2.1.2 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH

3.2.1.2.1 Online-Portfolio der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH

Abb. II.5

Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH





## Quellen

- KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (31.10.2017).
- Presse-Kommunikations-Website der RTL Mediengruppe Deutschland, <https://kommunikation.mediengruppe-rtl.de/portfolio-marken/> (30.09.2017).
- Mediengruppe RTL Deutschland GmbH. Exzerpt der Excel-Datenbank „Digital Activity Barometer 2017“ (Preliminary). Nicht veröffentlichte Datenbank des OC&C-Büros Hamburg.
- Website IP Deutschland, „Clever und Smartclip“, [http://www.ip.de/lp/fourscreen\\_o416/clever\\_und\\_smartclip.cfm](http://www.ip.de/lp/fourscreen_o416/clever_und_smartclip.cfm) (30.09.2017).
- RTL Group: Beteiligungen an Produktionsfirmen 2016. Formatt-Institut Dortmund 2016/4. Stand: Dez. 2016. In: Media Perspektiven Basisdaten 2016, S. 33.
- Impressen der Webseitenangebote der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH. Expertengespräch mit Marc Schröder, Chief Strategy Officer der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH, am 26.06.2017 in Köln.

### 3.2.1.2.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe RTL Deutschland GmbH

Im Vergleich mit der *ProSiebenSat.1 Media SE* ist das Online-Portfolio der *Mediengruppe RTL Deutschland GmbH* überschaubar und fokussiert auf das Kerngeschäft. Dies beschreibt Marc Schröder, Chief Strategy Officer der *Mediengruppe RTL Deutschland*, im Expertengespräch auch als zentrales Ziel der Digitalstrategien des Unternehmens: „Unsere Kernstrategie: Wir wollen die digitale Transformation des Bewegtbild-Geschäfts vorantreiben.“ Zum Umsatzanteil oder Gewinnbeitrag des Digitalgeschäfts der deutschen *RTL-Gruppe* ist nichts bekannt. Bei der gesamten *RTL-Group* lag der digitale Umsatzanteil im Jahr 2016 bei 10,7 Prozent. Bei der deutschen *RTL-Gruppe*, *Mediengruppe RTL Deutschland*, dürfte er deutlich unterhalb dieses Werts liegen, der Anteil des digitalen *Kerngeschäfts* ist wie bei *P7S1* auf einen kleinen einstelligen Prozentsatz zu schätzen.

Bei der *Mediengruppe RTL* konzentriert sich das AdVoD-Geschäft mit den TV-Inhalten stark auf die aggregierte Mediathek *TV Now*, die im März 2016 die einzelnen Sender-Angebote ersetzt hat. *TV Now* wird werbevermarktet, und Catch-up-VoD ist auf Desktop und Laptop kostenlos. Die Nutzung der Mobile-Apps und der Livestreams der Senderprogramme fällt allerdings unter *TV Now Plus* und ist mit einem technischen Zugangsentgelt von 2,99 Euro kostenpflichtig.<sup>164</sup> Die Websites der Sender dienen dem Sendermarketing in

---

164 In einem FAZ-Interview kündigte RTL-Geschäftsführerin Anke Schäferkordt dabei im Juni 2017 an, dass die *RTL-Gruppe* künftig das Angebot von *TV Now* strategisch ausbauen wolle (vgl. Hauser 2017b).

der Programmbegleitung und sollen hauptsächlich Einschaltimpulse generieren. Mit *RTL Next* startete die *Mediengruppe RTL* 2015 ein auf das jüngere Publikum und die Mobile-Nutzung gerichtetes tagesaktuelles Informations- und Unterhaltungsangebot.<sup>165</sup> Die einmalige *YouTube*-Konkurrenz-Plattform *Clipfish* wurde 2017 zu *Watchbox* umbenannt und bietet nun kostenlos ein Long-Form-Sortiment von Nischen-Filmgenres an, bei denen die Rechte aufgrund von Paket-Einkäufen günstig erstanden werden können.<sup>166</sup>

Daneben hat die *Mediengruppe RTL* das erfolgreiche Online-Nachrichten-Angebot *n-tv.de* im Portfolio sowie einige Zielgruppen-Verticals, für die passende TV-Inhalte konfektioniert werden wie etwa *kochbar.de*, *vip.de*, *sport.de*. Hier werden also die typischen crossmedialen Mehrfachverwertungs-Strategien zur Angebotssteigerung eingesetzt, die Doyle in ihren hochinteressanten empirischen Untersuchungen zum britischen Medien- und TV-Markt als „miracle of the loaves and fishes“ beschreibt.<sup>167</sup>

Weitere Zielgruppen-Verticals betreibt die *Mediengruppe RTL* über ihren Vermarkter IP Deutschland in der *MAIRDUMONT NETLETIX GmbH & Co KG*, einem *Plattform*-Vermarkter der unter Zielgruppen-Themen viele kleine Websites bündelt, um das entstehende Reichweiten-Inventar von Long-tail-Angeboten zusammen vermarkten zu können. *MAIRDUMONT NETLETIX* entstand im Herbst 2017 – im Sinne einer Anpassungsstrategie ersten Grads – aus einem 50/50-Joint-Venture von *Netletix* (bis 2016 „*Netzathleten Media*“, die die *Mediengruppe RTL* 2011 übernommen hatte) mit *Mairdumont*.

Auch die Akquisition des ebenfalls bei IP Deutschland liegenden AdTech- und Videovermarktungsspezialisten *Smartclip* im Jahr 2016 kann im Sinne einer Anpassungsstrategie des ersten Grads verstanden werden. Schließlich sind auch die 2016 gestartete Werbeallianz mit der Konzernschwester *Gruner + Jahr*<sup>168</sup> sowie die 2017 bekannt gegebene Log-In-Allianz mit *P7S1* und *United Internet* (vgl. bereits Kap. II.2.1 sowie II.2.2.3.2) hier einzuordnen.

---

165 Vgl. etwa Hein (2015).

166 Vgl. etwa FAZ/jch (2017).

167 Doyle (2015); vgl. insbesondere auch Doyle (2017). Doyle spielt auf das Wunder der „Speisung der 5000“ an, da ihre Studien in Großbritannien zeigen, dass aufgrund solcher Mehrfachverwertungs-Strategien zwar die Angebotsvielfalt steigt, die Inhalte aber oftmals gleich sind und nur anders ‚konfektioniert‘ werden. Eine solche Studie auch für den deutschen Bewegtbildmarkt wäre sicherlich ein interessantes Projekt.

168 Vgl. zur „AdAlliance“ etwa Nötting/Lipinsky (2016) sowie auch die Fallstudienanalyse zu *Gruner + Jahr* in Kap. II.3.2.2.3.2.

E-Commerce betreibt die *Mediengruppe RTL* lediglich am Rande in den Bereichen Tickets und Couponing<sup>169</sup> sowie eng und dauerhaft verknüpft über starke Promotion-Synergien aus dem TV-Geschäft;<sup>170</sup> anders als bei *P7S1* geht es hier also nicht um den Skalierungseffekt beim Aufbau neuer Konsumenten-Handels- oder -Produktmarken.

Prima facie scheint es damit so, als ließen sich bei der *Mediengruppe RTL* zwar die zentralen Diversifikationsschritte in den letzten Jahren durchaus im Einklang mit der Grundthese der vorliegenden Untersuchung rekonstruieren, doch wäre die ‚Musterpassung‘ nicht ganz so aufdringlich, wie es bei *P7S1* der Fall ist. In einer übergreifenden Sicht täuscht dies allerdings, denn an dieser Stelle kommt der in der Kapiteleinleitung betonte Shareholder-Aspekt ins Spiel: Die *Mediengruppe RTL Deutschland* ist, wie schon mehrfach unterstrichen wurde, eine rund 100-prozentige Tochter der international im TV-Geschäft diversifizierten *RTL Group*, die wiederum ein 75,1-prozentige Tochter des *Bertelsmann-Konzerns* ist. Im *Gesamtkonzern* waren die Anpassungsstrategien zweiter und dritter Ordnung nun indes in den letzten Jahren genauso wichtig und ausgeprägt wie im *P7S1-Konzern*, sie fanden – aus strategisch einleuchtenden Gründen – nur auf den jeweils passenden anderen Konzernebenen statt:

So hat *RTL* mit der bereits in Kap. II.2.1 angesprochenen großen Akquisition von *SpotX* sowie über die *Minderheitsbeteiligungen an Clypd und Videoamp*<sup>171</sup> ganz erhebliche technologische Anpassungsdiversifikationen vorgenommen, dies aufgrund der Skalierungsvorteile und des global wirkenden Wettbewerbsdrucks durch die großen Internetkonzerne allerdings ebenfalls auf global-internationaler Ebene getan. Marc Schröder führt hierzu im Expertengespräch aus:

*„Es gibt Geschäfte, die sind inhärent international. Das ist immer dann der Fall, wenn es um Technologie geht. Technologie skaliert global, und das ist genau auch der Vorteil von unseren globalen, häufig US-stämmigen Wettbewerbern. Und deswegen haben wir entschieden, gewisse*

169 Allerdings stellte der Kauf des E-Couponing-Geschäfts im Herbst 2014 immerhin den bis heute größten Kauf in der Unternehmensgeschichte der *RTL Interactive GmbH* dar (vgl. Bartl 2014).

170 Vgl. auch Pfister (2015).

171 Vgl. etwa *RTL-Group* (2016: 19, 68).

*Technologie-Entwicklungen und Technologie-Investitionen müssen wir global ansiedeln und müssen sie dann auch global steuern.“<sup>172</sup>*

Er lässt ferner auch keinerlei Zweifel daran, von welchen „US-stämmigen Wettbewerbern“ die Rede ist:

*„Natürlich ist das eine Reaktion auf die Dominanz von Google und Facebook im Werbemarkt. Insbesondere bei Google ist es bedenklich, dass Google nicht nur das eigene Inventar vermarktet, sondern dann auch die Plattformen bietet, die nötig sind, um Videowerbung anderer Marktteilnehmer zu buchen. Genauso, wie man kritisch hinterfragen muss, ob Google gegenüber dem Endkunden neutrale Suchergebnisse liefert, wäre auch kritisch zu hinterfragen, ob Google Werbebudgets diskriminierungsfrei verteilt.“<sup>173</sup>*

Auch hinsichtlich der Akquisitionen der großen internationalen YouTube-Multi-Channel-Networks *Broadband.TV*, *Divimove* und *Stylehaul* (vgl. näher bereits Kap. II.2.1) bestätigen Schröders Interviewaussagen, dass hiermit offenkundig Anpassungsstrategien des zweiten Grads verfolgt werden:

*„Das Produktions- und Aggregationsgeschäft im Multi-Channel-Network-Bereich liegt bei der RTL-Group. Wenn man so will, ist das ein Geschäft im Youtube-Ökosystem. Das ist gewissermaßen ein Chip, den wir als Gruppe gesetzt haben, weil wir gesagt haben, „wenn dich schon jemand kannibalisiert, dann tue es doch lieber selbst“. Wir wollten verstehen, wie das Geschäft auf der anderen Seite funktioniert. Und wie wir in diesem Youtube-Ökosystem dort mitspielen können, während wir auf der anderen Seite bei klassischen TV-Inhalten eher restriktiv sind, was Youtube angeht.“<sup>174</sup>*

Eine interessante Anpassungsstrategie zweiter Ordnung an die Machtverhältnisse im globalen SVoD-Markt zeigt sich nebenbei bemerkt darin, dass *FremantleMedia* 2016/2017 mit „*Amercian Gods*“ erstmals eine Serie exklusiv an *Amazon prime video* verkauft hat – laut Handelsblatt war der Deal ein „Wachstumstreiber“<sup>175</sup>.

---

172 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 26.06.2017 in Köln. Vgl. in ähnlicher Argumentation auch Anke Schäferkordt in einem Horizont-Interview im Herbst 2015 (vgl. Paperlein 2015a: 14)

173 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 26.06.2017 in Köln. Vgl. hierzu etwa auch Paperlein (2016a).

174 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 26.06.2017 in Köln.

175 Vgl. Bialek (2017b). Einzig in den USA lief die Serie nicht exklusiv bei *Amazon*, sondern bei dem Pay-TV-Sender *Starz*.

Anpassungsstrategien des dritten Grads (vgl. Kap. II.2.2.4) werden schließlich in großem Maßstab auf der ersten Konzernebene – also gesamtstrategisch konsequent unter der Ägide der Konzernleitung von Bertelsmann – entwickelt und durchgesetzt. Etwas verkürzt gesagt, werden die beträchtlichen Gewinnbeiträge der *RTL-Group* (und insbesondere der deutschen *RTL-Gruppe*) zu großen Teilen in andere Geschäftssegmente investiert, bei denen Bertelsmann große Synergievorteile und Wachstumschancen sieht – und die eben nicht in einem so starken potenziellen Substitutionswettbewerb mit den Plattform-Konzernen stehen –, wie, strategisch zentral, das *Buchgeschäft*, wo *Bertelsmann* als globaler Großkonsolidierer agiert, sowie das wachsende *Bildungsgeschäft*. Daneben ist *Bertelsmann* auch als globaler Venture-Investor hoch aktiv.<sup>176</sup>

Betrachtet man nun das Gesamtbild, so zeigt sich letztlich auch hier eine fast frappante ‚Musterpassung‘ hinsichtlich der allgemeinen Grundthese dieser Untersuchung. Die entsprechenden Anpassungsstrategien sind hier allerdings, in bestem Einklang mit der Logik der Theorie des strategischen Unternehmensmanagements, eben stets den Konzernebenen von *Bertelsmann* zugeordnet, die diese, theoretisch begründbar, jeweils am effizientesten durchführen können. Marc Schröder betont auch dies im Expertengespräch sehr deutlich:

*„Und diese zweite Säule bei ProSiebenSat.1, die E-Commerce-Geschäfte, sind bei uns nicht im strategischen Kern. Es ist eine klare Überlegung von ProSiebenSat.1, zu diversifizieren. Aber jetzt könnte man fragen, „Warum Ihr nicht, Mediengruppe RTL Deutschland?“. Ich sage: „Die Mediengruppe RTL muss nicht um jeden Preis diversifizieren.“ Wir sind an anderer Stelle diversifiziert. Bertelsmann als Konzern ist diversifiziert. – Der Vergleich würde ansonsten hinken. Auch mit dem Axel Springer Verlag: Der Vergleich Springer und Mediengruppe RTL Deutschland wäre zu kurz gegriffen. Man müsste Springer mit Bertelsmann vergleichen. Und man müsste die Bild-Zeitung mit RTL vergleichen. RTL hat kein eigenes E-Commerce-Portfolio. Bertelsmann besitzt ein Venture-Capital-Geschäft und ist geografisch diversifiziert. Es macht keinen Sinn, ein internationales Venture-Capital-Portfolio bei uns in Deutschland anzusiedeln.“<sup>177</sup>*

176 Vgl. zu diesen Ausführungen beispielsweise Bialek (2017c); Deucher (2017); Müßgens (2017) sowie kritisch Becker (2017a).

177 Mündliche Aussage im Expertenhintergrundgespräch vom 26.06.2017 in Köln.

### 3.2.1.3 Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien der großen deutschen Fernsehunternehmen

Insbesondere, wenn man bei der *RTL Mediengruppe* Deutschland die Einbettung des Unternehmens in den *Bertelsmann*-Konzern mitberücksichtigt, zeigt sich eine fast frappante Bestätigung der die Grundthese ausdifferenzierenden Musterbeschreibungen in Kap. II.2.2.3.2. Auf Grundlage der beiden Fallstudienanalysen kann der Grundthese der vorliegenden Untersuchung mithin eine große empirische Plausibilität attestiert werden: Die Digitalstrategien der deutschen Fernsehunternehmen lassen sich plausibel im Sinne von Anpassungsstrategien an die Plattform-Revolution des Internets rekonstruieren.

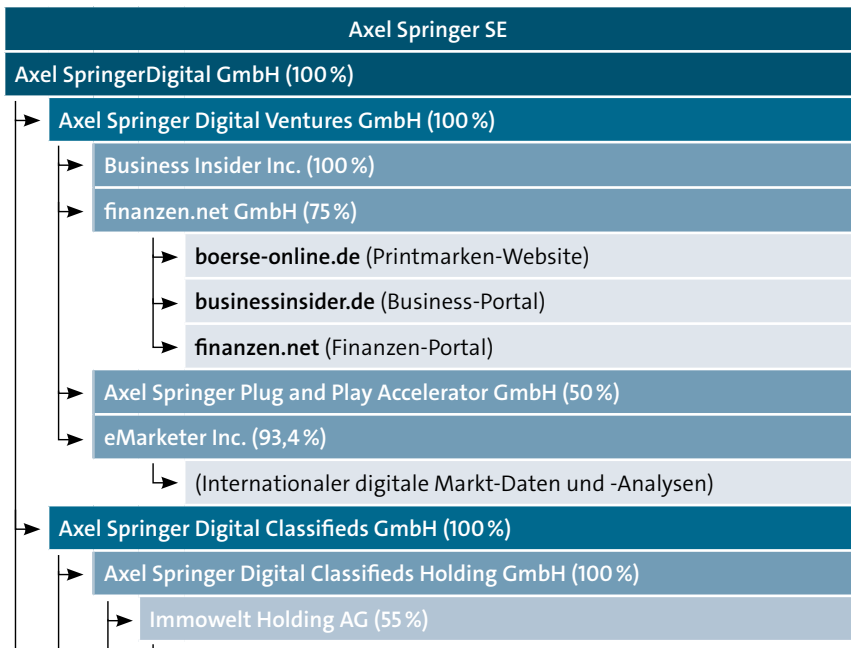
### 3.2.2 Fallstudienanalysen: Deutsche Großverlage

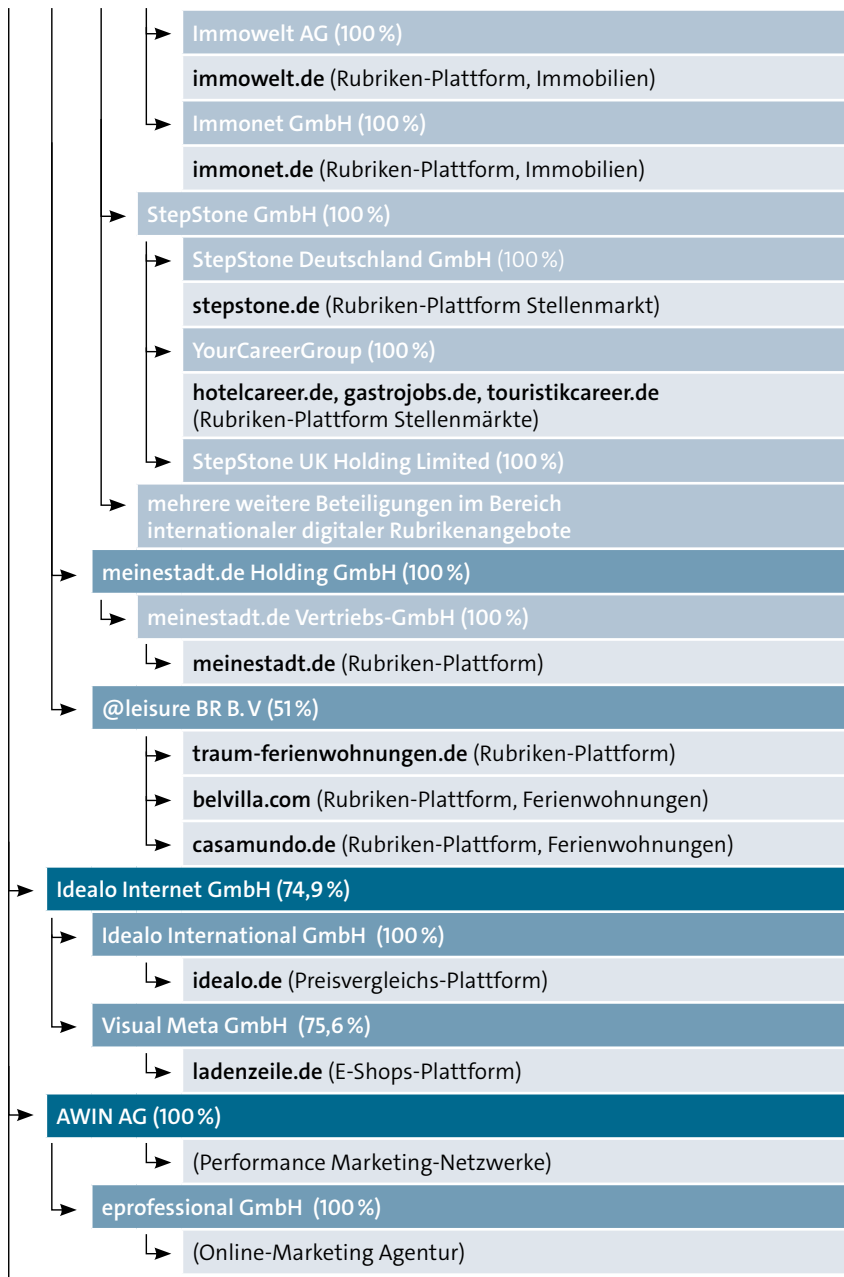
#### 3.2.2.1 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Axel Springer SE

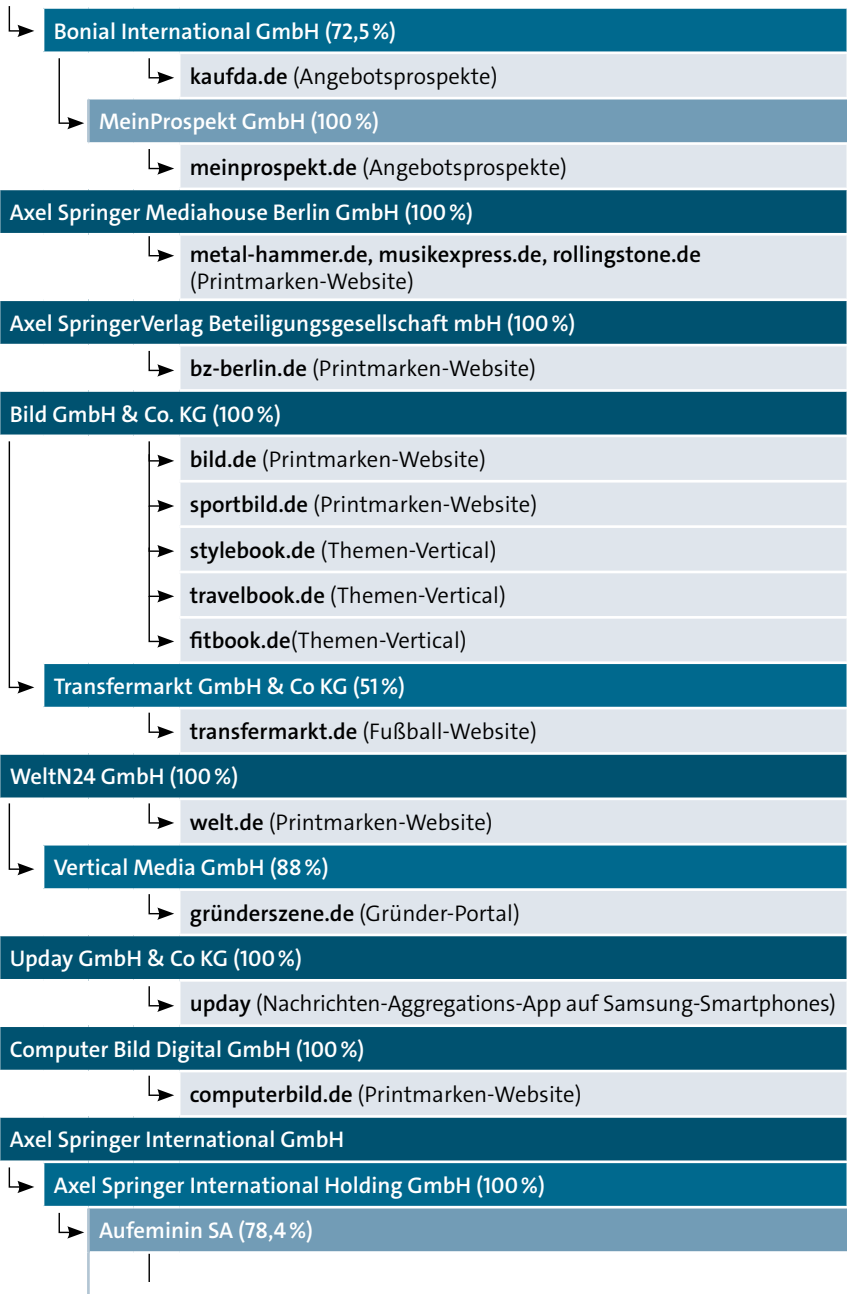
##### 3.2.2.1.1 Online-Portfolio der Axel Springer SE

Abb. II.6

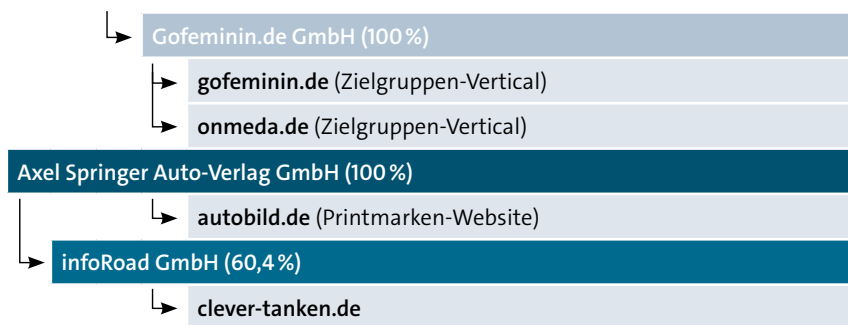
Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Axel Springer SE











#### Quellen

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017).

Axel Springer-Website, Unsere Angebote: <http://www.axelspringer.de/media/index.html> (30.09.2017).

Axel Springer Geschäftsbericht 2016, Konsolidierungskreis und Anteilsbesitz, (vgl. Axel Springer 2017b 165–171).

Axel Springer SE. Exzerpt der Excel-Datenbank „Digital Activity Barometer 2017“ (Preliminary). Nicht veröffentlichte Datenbank des OC&C-Büros Hamburg.

Impressen der Webseitenangebote der Axel Springer SE.

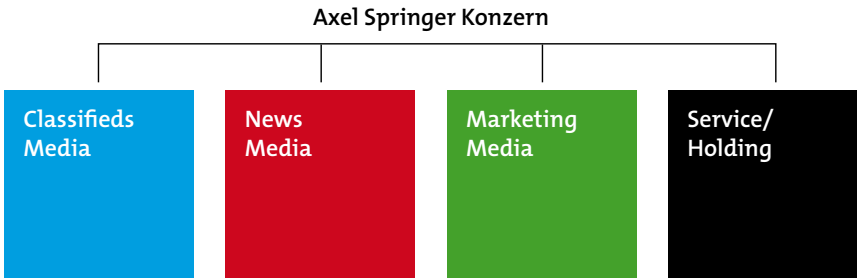
#### 3.2.2.1.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Axel Springer SE

Die Axel Springer SE ist mit einem digitalen Umsatzanteil von 67,4 Prozent im Geschäftsjahr 2016 (2,2 von rund 3,3 Milliarden Euro) das mit Abstand ‚digitalste‘ deutsche Medienunternehmen. Auch der Digitalanteil am EBITDA des operativen Geschäfts war 2016 mit 72,5 Prozent stattlich.<sup>178</sup> Freilich stammen die hohen Anteile der digitalen Erlös- und Ertragsbeiträge größtenteils naturgemäß nicht aus dem ursprünglichen journalistischen Kerngeschäft, das heute im Geschäftssegment *News Media* (bis Herbst 2017 „Bezahlangebote“) eingeordnet ist, sondern aus den ‚Neugeschäftssegmenten‘ *Classifieds Media* („Rubrikenangebote“) und *Marketing Media* („Vermarktungsangebote“), die seit 2006, besonders verstärkt aber in den Jahren seit 2009/2010 konsequent aufgebaut worden sind (vgl. Segmentstruktur in Abb. II.7).<sup>179</sup>

178 Vgl. die Kennzahlenübersicht im Geschäftsbericht 2016 (Axel Springer 2017b).

179 Springer-CEO Dr. Mathias Döpfner hat also Recht, wenn er in Richtung der Aktien-Investoren immer wieder gerne betont: „Axel Springer ist nicht mehr Bild mit anhängendem Digital-Geschäft.“ (Zitiert nach Becker 2017b).

## Segment-Struktur der Axel Springer SE.



Quelle: Unternehmenswebsite: [http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur\\_40338.html](http://www.axelspringer.de/artikel/Konzernstruktur_40338.html) (01.11.2017).

Zu den digitalen Erlösen trugen die *News Media* 2016 insgesamt rund 20 Prozent bei, wobei die nationalen Digitalangebote von *Bild* und *Welt* hiervon 12 Prozentpunkte ausmachten.<sup>180</sup> Über den EBITDA-Beitrag des *digitalen Geschäfts bei den News Media* findet man in der Investorenkommunikation für 2016 keine Angaben. Einige – beherzt eingegangene – Digitalprojekte des Segments befanden sich 2016 allerdings noch in der Launch- bzw. Investitionsphase. Hierzu zählen – möglicherweise noch bis heute – das 2013 gestartete Projekt der Einführung der Freemium-Bezahlmodelle *Bild+* und *Welt+*, das im Herbst 2015 in den USA für eine Zahlung von mehr als 300 Millionen Dollar übernommene digitale Wirtschafts-Portal *Business-Insider*, welches eine Ankerinvestition von Axel Springer in den englischsprachigen Digitalbereich darstellt, sowie das 2016 gestartete *upday* (s. u.).

Das ursprüngliche digitale Kerngeschäft konzentriert sich auf die digitalen Angebote *bild.de* und *welt.de*. Bei einem AGOF-Ranking der klassischen publizistisch-redaktionellen Angebote nach der durchschnittlichen Tagesreichweite in den Monaten September bis November 2017 liegt *bild.de* mit 4,77 Millionen Unique Usern (UU) noch deutlich vor *spiegel.de* mit 3,62 Millionen UU.<sup>181</sup> Auch bei den Verweil- und Nutzungsdauern rangiert *bild.de* zumeist an der Spitze entsprechender Rankings,<sup>182</sup> dasselbe gilt für die IVW-Visits-Rankings,

<sup>180</sup> Berechnet aus den Kennzahlenangaben bei Döpfner/Deutz (2017a: 14 sowie 21).

<sup>181</sup> Ermittelt auf Basis der daily digital facts über das Auswertungsprogramm TOP modular.

<sup>182</sup> Vgl. etwa Scharrer 2016c,d; BLM/ALM (2016a–e), wobei zu beachten ist, dass sich die Aussage explizit auf die Nutzungsdauern und *nicht* auf die dort als *Monatsdurch-*

bei denen sich *bild.de* im Oktober 2017 mit rund 401 Millionen Visits unter den publizistisch-redaktionellen Angeboten einzig *upday* geschlagen geben musste, der erst 2016 in Kooperation mit Samsung gelaunchten News-Aggregations-App von Axel Springer.<sup>183</sup>

Aufgrund der Spitzenwerte in Reichweite und Nutzung gehört *bild.de* zu den Angeboten, bei denen sich eine größere eigene Online-Redaktion derzeit noch auf Basis einer klassischen Werbefinanzierung rentabel unterhalten ließe. In einer für Deutschland beispiellosen Konsequenz wurden bei *Bild* und *Welt* die Print- und Onlineredaktionen aber schon sehr früh vollständig integriert. Unter dem Motto „online to print“ sollen die digitalen Produkte hierdurch bei gleichzeitiger Kosteneffizienz so optimiert werden, dass sie zahlende Leser finden können.

Die Einführung des Freemium-Zahlmodells bei *bild.de* wurde vom damaligen *Bild*-Konzern-Vorstand Dr. Andreas Wiele mit den folgenden Worten begleitet:<sup>184</sup> „Unabhängiger Journalismus hat in der digitalen Welt nur eine Chance, wenn er, wie auch im klassischen Printgeschäft, über Anzeigen- und Vertriebs Erlöse finanziert wird.“ Obwohl die Abonnentenzahlen im August 2017 bereits bei 366.737 (*Bild+*) bzw. 78.372 (*Welt+*) lagen,<sup>185</sup> erscheint das Modell indes noch nicht jedem Branchenkenner als gesichert, da unklar ist, wie hoch die Gesamtinvestitionskosten sind, die hier im Marketing und in der Redaktion gegenzurechnen sind.<sup>186</sup>

---

*schnitt* angegebene Unique Audience bezieht, die, wie in Fußnote II.101 bereits erläutert, kein besonders valides Leistungsmerkmal darstellt.

183 Vgl. die Visits-Ausweisung Oktober 2017 bei der IVW unter [ivw.de](http://ivw.de). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass mehr als drei Viertel der Visits der *upday*-App aus dem Ausland kommen (näher unten).

184 Zitiert nach [welt.de](http://welt.de) (2013).

185 Vgl. Axel Springer (2017d: 33).

186 Da Axel Springer die verkauften Plus-Abos der IVW meldet, sind die Einnahmen besser abschätzbar. Aufgrund der Abonnenten- und Preisstrukturen lässt sich nach einer Überschlagsrechnung für *Bild+* sagen, dass die Printausgaben von *Bild* und *Fußball-Bild* nach Auflagen vom August 2017 den Jahresumsatz von *Bild+* nach oben angegebenen Abonnements-Zahlen in etwa zwei Wochen einspielen. Zwar fallen bei den Printausgaben deutlich höhere Produktions- und Distributionskosten an, doch setzt eine solche Berechnung die hohen Abo-Stückzahlen in realistische Umsatzrelationen. Dass die Marketingkosten für die Startphase nicht zu vernachlässigen waren, lässt sich den Konzern-Geschäftsberichten nur indirekt entnehmen. Die dort für die News Media bzw. Bezahlangebote aufgeführten „Launchkosten“, die zwischen 2013 und 2016 mindestens zu einem maßgeblichen Teil dem Start der Online-Zahlmodelle

Axel Springer reagiert auf die Herausforderungen auf dem Online-Werbe- markt also mit der Einführung eines Zahlmodells. Als Freemium-Modell wird es dabei aber so gesteuert, dass Reichweite und Nutzungsdauer hierdurch nicht gefährdet werden. Durch Einführung des bereits in Kap.II.2.2.2.3 angesprochenen *Bild Brand Studios* im Jahr 2016, das Native-Advertising-Kam- pagnen für *bild.de* produziert und orchestriert, passt sich *Axel Springer* ferner der Content-Marketing-Revolution an.

Eine weitere Anpassungsstrategie des *ersten Grads* besteht darin, dass Axel Springer beherzt in journalistische Projekte investiert, die auf internationaler Ebene skalieren sollen und die an die neuen Regeln der Plattform-Ökonomie geschmeidig angepasst sind.

So ist das Anfang 2016 in Kooperation mit dem in Deutschland und welt- weit marktführenden Smartphone-Produzenten Samsung gestartete Projekt *upday* selbst eine News-Aggregations-Plattform, die inzwischen schon in 16 europäischen Ländern auf dem ‚Second Homescreen‘ von neuen Sam- sung-Smartphones vorinstalliert ist.<sup>187</sup> Die App kombiniert einen algorithmisch kuratierten personalisierten „My News“-Teil und einen durch kleine Redak- tionen an acht europäischen Standorten kuratierten „Top News“-Teil.<sup>188</sup> Zu- lieferer sind über alle Länder hinweg rund 3.500 ausgewählte Publisher von publizistischen Nachrichten- und Unterhaltungs-Content.<sup>189</sup> Die Nutzungs-

---

zuzurechnen sein dürften, addieren sich für die Jahre seit Einführung (bis einschließ- lich 2016) auf rund 91,2 Mio. Euro (Axel Springer 2014: 30; 2015: 32; 2016: 31; 2017b: 31; zu beachten ist freilich, dass die Anlaufverluste im Jahr 2016 in Höhe von 34,8 Mio. Euro mit 29,3 Mio. Euro überwiegend im internationalen Bereich des News Media-Segments anfielen und dort vor allem auf *Business Insider* und *upday* entfielen). Die Umsatzrenditen der nationalen Bezahlangebote (grob also der Bild- und der Welt-Gruppe) sind in den Launch-Jahren von (aufgrund der nach wie vor be- sonderen Rentabilität der Bild-Zeitung hohen) 19,1% im Jahr 2012 auf ‚nur‘ noch 14,6% im Jahr 2015 gefallen. Ob die Einführung der Zahlschranke tatsächlich zu einem Erfolg führen wird, erscheint dem Autor mithin als noch unklar. Die britische *Sun*, die ebenfalls 2013 eine Zahlschranke eingeführt hatte und im Dezember 2014 noch in zweckoptimistischer Tonlage 225.000 zahlende Abonnenten vermeldete, gab das Zahlmodell bereits 2015 wieder auf, da sich die Konkurrenz durch (kuratierende) Gratisangebote wie das von *Mail Online* als zu stark erwies. Allerdings gelingt es *Axel Springer* bislang eindrucklich, trotz Einführung des Bezahlmodells die Reich- weiten- und Nutzungswerte von *bild.de* auf einem überragenden Niveau zu halten.

187 Vgl. etwa Scharrer (2016e).

188 Vgl. etwa Pfannenmüller (2016).

189 Vgl. näher etwa Scharrer (2017d,e) sowie Peters/Machold (2017).

Entwicklung ist generell stürmisch, im Oktober 2017 führte *upday* bereits das Visits-Ranking der IVW an, wobei lediglich *ebay* vor der Plattform rangierte. Allerdings stammten hierbei rund drei Viertel der Visits aus dem Ausland; doch auch bei den Inlands-Visits lag *upday* unter den allgemeinen Nachrichten-Angeboten auf dem siebten Platz – und dies mit einer sechsköpfigen Redaktion. Durch die Kooperation mit Samsung erzielt das Produkt seine Marktbedeutung vor allem auch auf Basis der Verknüpfung mit der Gatekeeper-Marktmacht der Smartphone-Plattform von Samsung, für die *upday* im Gegenzug ein weiteres Kaufentscheidungsargument liefert. Im November 2017 war allerdings noch unklar, ob die Werbemonetarisierung des News-Aggregators gelingen wird: „Kann Upday auch im Werbemarkt erfolgreich sein? Diese Frage ist noch nicht final beantwortet“, wird Produktchef Jan-Eric Peters im medium magazin zitiert.<sup>190</sup>

Das 2015 für mehr als 300 Millionen Euro übernommene US-amerikanische (aber ebenfalls internationalisierte) Internetangebot *Business Insider* ist wiederum ein zwar journalistisches Produkt, jedoch zugleich auch eines, das als ‚pure digital player‘ auf den ökonomischen Erfolg in einer von der Content-Marketing-Revolution geprägten Internetwelt zugeschnitten ist.<sup>191</sup> Über eine noch bessere Monetarisierung der starken Stellung auf dem Nutzermarkt soll es zügig aus der Verlustzone herausgeführt werden. Beitragen sollen hierzu eine verstärkte Vermarktung der sehr hohen Video-Reichweite sowie das weitere Ankurbeln des Native-Advertising-Geschäfts. Der Einstieg kann deshalb auch im Sinne einer Anpassungsstrategie zweiter Ordnung verstanden werden.

Anpassungsstrategien der dritten Ordnung – also den Aufbau von Neugeschäfts-Segmenten, deren nachhaltiger Erfolg nicht mehr vom ursprünglichen oder transformierten publizistischen Kerngeschäft abhängig ist – hat Axel Springer unter dem vorausschauenden Vorstandsvorsitzenden Dr. Matthias Döpfner schon vergleichsweise früh verfolgt. Die inspirierende Idee war dabei die Abbildung des althergebrachten Geschäftsmodells von traditionellen Zeitungsverlagen in den drei – im Internet indes ökonomisch weitgehend voneinander losgelösten – Säulen Rubriken- (Classifieds Media), Bezahl- (News Media) und Vermarktungsangebote (Marketing Media).

---

190 Twiehaus (2017:18).

191 Vgl. etwa Jahn (2017).

Bei den Vermarktungsangeboten wurde ein global skalierendes Performance-Marketing-Geschäft in der früheren *Zanox AG* entwickelt, das 2017 aufgrund der generell verschärften Konkurrenz auf dem Online-Werbemarkt nach der Umfirmierung in *AWIN AG* mit dem vormaligen Konkurrenten *affilinet* von *United Internet* zusammengeführt worden ist. Daneben liegen hier die Preisvergleichsplattform *idealo.de* sowie die Prospekteplattformen *kaufda.de* und *meinprospekt.de*.

Als neues Kerngeschäft des Axel Springer-Verlags sind jedoch die internationalen Rubrikenplattformen vor allem in den ‚Verticals‘ Jobs, Immobilien und Autos zu nennen. Wie Mathias Döpfner in seinem Vorwort des Geschäftsberichts 2016 an die Aktionäre schreibt, hält hier Axel Springer inzwischen das „weltweit umsatzstärkste Portfolio“, wobei dieses „überwiegend aus Marktführern“ bestehe, „die 82% der Erlöse in diesem Segment“ beigetragen haben;<sup>192</sup> in Deutschland ist *Axel Springer* mit der Jobbörsen-Plattform *Stepstone.de* starker Marktführer, bei den Immobilien „die klare Nummer zwei“;<sup>193</sup> nachdem im Jahr 2015 *immowelt* und *immonet* unter der Mehrheitsübernahme durch *Axel Springer* fusioniert hatten.

Die mit einer Gesamt-EBITDA-Rendite von rund 40 Prozent<sup>194</sup> hochrentablen Plattformen wurden zwar in den letzten Jahren mit einem nicht unbedeutlichen Mittelereinsatz von deutlich über einer Milliarde Euro zusammengekauft, doch ist ihr über die Aktienbewertung objektiver Wert inzwischen bei einem Vielfachen zu veranschlagen. Der Wertzuwachs ist dabei auf Managementsynergien zurückzuführen, die aus den internationalen Lerneffekten resultieren und die *Axel Springer* zu einem ‚best owner‘ von Rubrikenmärkten machen, sodass auch künftig weitere Zukäufe möglich sind.<sup>195</sup>

Finanzielle Spielräume verschafft sich der Verlag dabei gerne über Verkäufe von Geschäften, bei denen er nicht ‚best owner‘ sein kann. So wurden etwa das *Hamburger Abendblatt* und die *Berliner Morgenpost* an die *Funke Medien-gruppe* verkauft, weil die Positionierung als Großkonsolidierer in den Regionalzeitungsmärkten für *Axel Springer* kartellrechtlich – aufgrund der starken Werbemarktstellung der *Bild* – nicht möglich war.

---

192 *Axel Springer* (2017b: 4).

193 *Axel Springer* (2017b: 13).

194 Vgl. *Axel Springer* (2017b: 28).

195 Vgl. so auch bereits Fußnote II.22.

Die unternehmensspezifischen Managementsynergien sowie auch lokal bedingte Wertschöpfungsanteile im Vertrieb bieten dem Rubrikengeschäft Schutz gegen direkte Konkurrenz durch die großen Internetkonzerne. *Axel Springer* hat damit ein neues Kerngeschäft gefunden, das als internationales Plattformgeschäft einträgliche Marktmachtstellungen bietet, das gegenüber den großen Internetkonzernen jedoch gleichzeitig auch einen ausreichenden Wettbewerbsschutz verspricht.

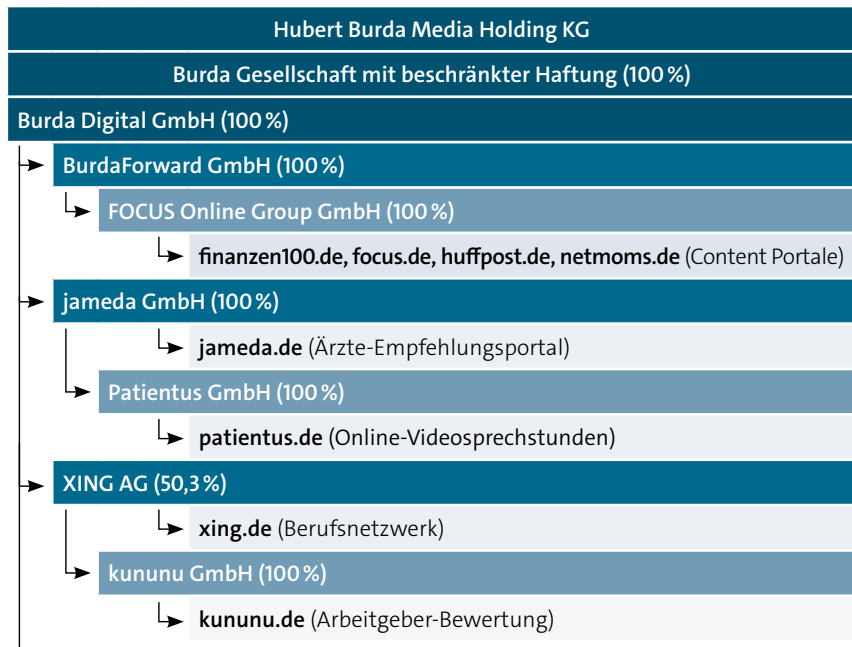
Generell findet sich somit insgesamt auch bei den Digitalstrategien von *Axel Springer* ein Gesamtmuster, das zur Grundthese passt, dass die Ausweitung der Onlineaktivitäten in den letzten Jahren als gezielte Anpassungsstrategien an die Plattform-Revolution des Internets rekonstruierbar sind.

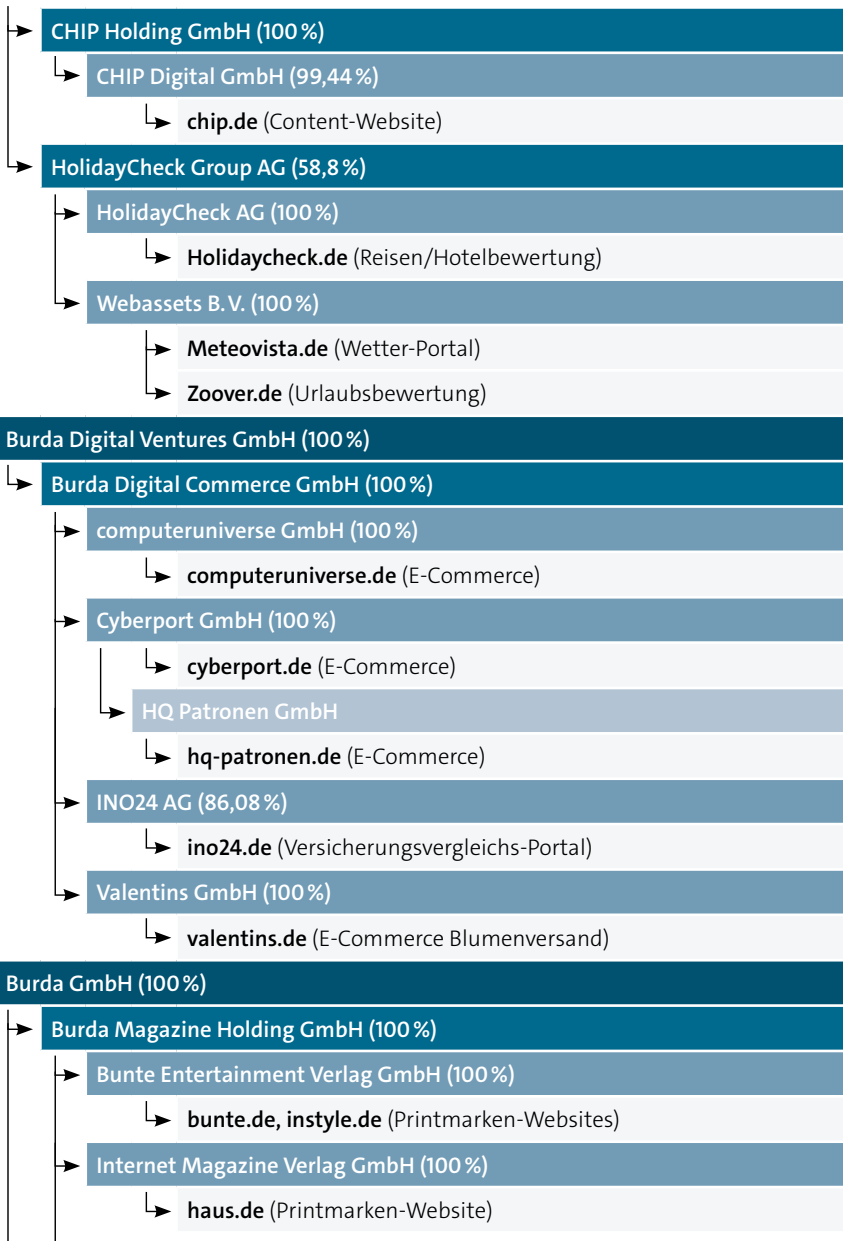
### 3.2.2.2 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Hubert Burda Media Holding KG

#### 3.2.2.2.1 Online-Portfolio der Hubert Media Holding KG

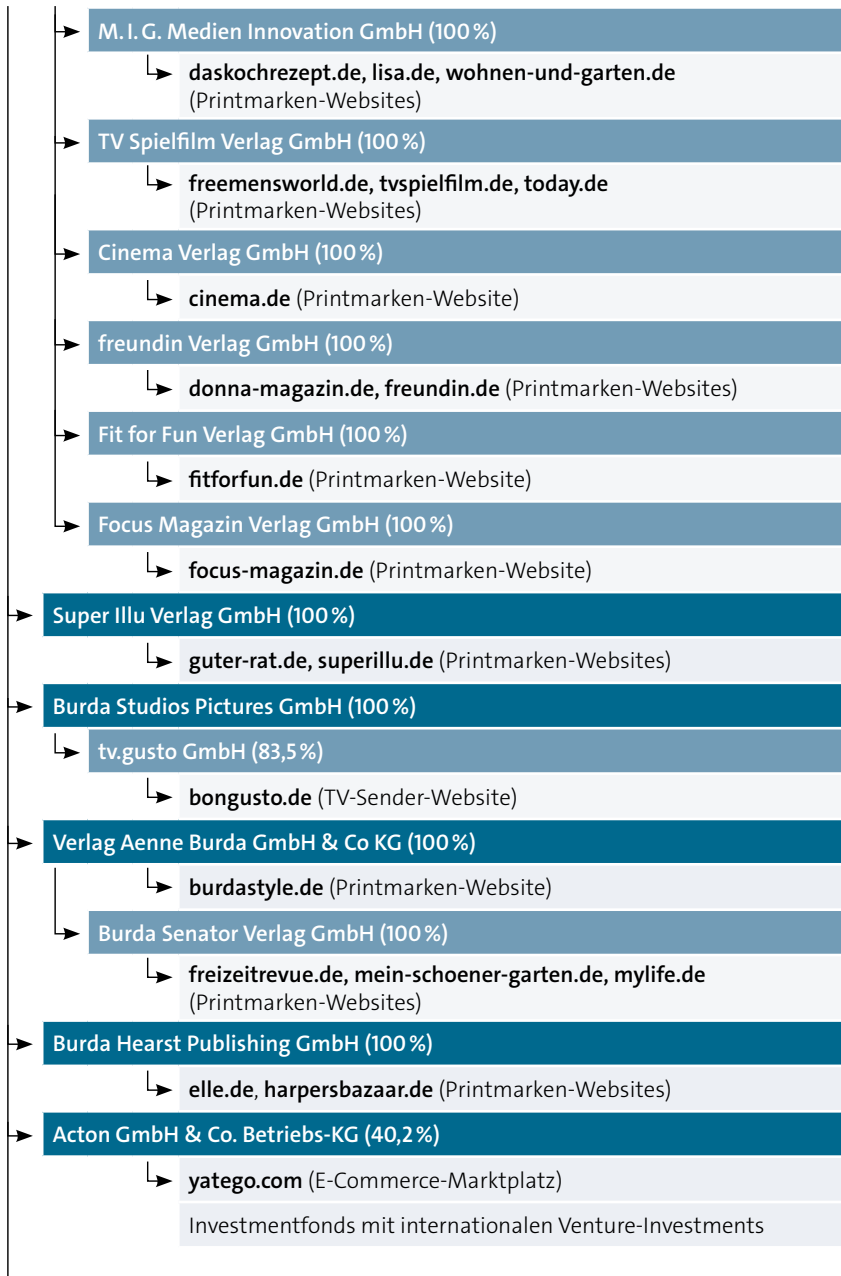
Abb. II.8

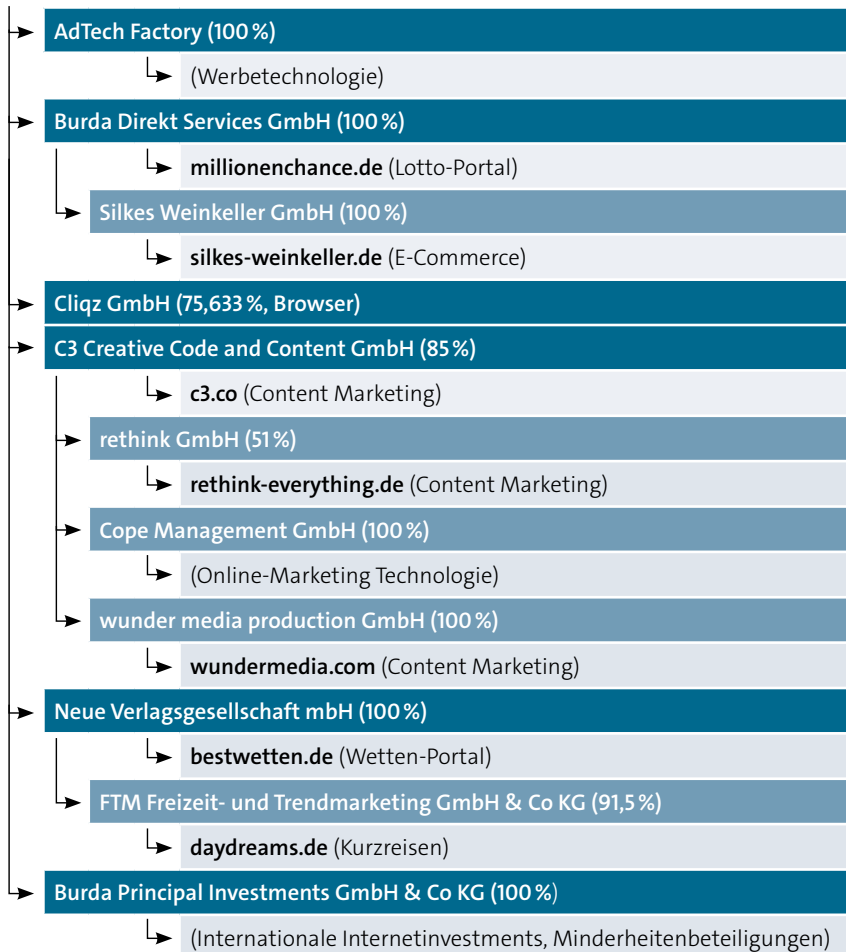
Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Hubert Burda Media Holding KG











## Quellen

Bisnode Datenbank Firmenbeteiligungen: Konzernstruktur Hubert Burda Media Holding KG, Aktualisierungsdatum: 13.05.2017. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://www.genios.de/document/HOPF\\_\\_315017301](https://www.genios.de/document/HOPF__315017301) (30.09.2017).

Hubert Burda Media Holding KG (2017): Beteiligungsverhältnisse nach § 313 Abs.2 HGB der Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, Offenburg, zum 31.Dezember 2016. In: Konzernabschluss 2016 Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, S.56–60. (Vgl. Burda 2017: 56–60).

Hubert Burda Media. Exzerpt der Excel-Datenbank „Digital Activity Barometer 2017 (Preliminary). Nicht veröffentlichte Datenbank des OC&C-Büros Hamburg.

Hubert Burda Media: Unternehmen/Bereiche. <https://www.burda.com/de/unternehmen/bereiche>.

Hubert Burda Media: Marken. <https://www.burda.com/de/marken>.

Impressen der Websites der Onlineangebote der Hubert Burda Media.

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (15.10.2017).

### 3.2.2.2.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Hubert Burda Media Holding KG

Wie schon aus der Beschreibung der Entwicklung der deutschen Medienbranche im Konzernabschluss 2016 der *Hubert Burda Media Holding KG (HBM)* deutlich hervorgeht, aber auch einigen Interviews und Hintergrundberichten in der Fachpresse zu entnehmen ist,<sup>196</sup> legt die Konzernleitung der *HBM* ihren Digitalstrategien eine Marktperspektive zugrunde, die sich in zentralen Annahmen mit den Ergebnissen der in Kap. II.2.2.2 dargelegten aktuellen Marktanalysen deckt. Es kann deshalb kaum verwundern, dass sich die Digitalstrategien der *HBM* ebenfalls sehr schlüssig durch die in Kap. II.2.2.2.3 beschriebenen Muster rekonstruieren lassen.

Das klassische Kerngeschäft liegt bei der *HBM* im Segment „Medienmarken National“. Es erfasst mithin das traditionelle Magazin-Geschäft sowie auch die damit verbundenen Digitalgeschäfte. 2016 erwirtschaftete das Segment „Medienmarken National“ 0,66 Milliarden Euro und damit rund 29 Prozent des Konzernumsatzes von 2,26 Milliarden Euro. Das rein digitale Segment „Digitalmarken National“ stellt mit 1,18 Milliarden Euro Jahresumsatz eine im Vergleich zu anderen deutschen Medienunternehmen sehr große digitale Geschäftssäule dar und steuert damit rund 52% zum Konzernumsatz bei, wobei zu beachten ist, dass sich die Wertsteigerung in diesem Segment darüber hinaus auch durch eine steigende Marktkapitalisierung bei der *XING SE* ergibt, an der die *HBM* als Mehrheitsaktionärin beteiligt ist.

Im Digitalgeschäft des Segments „Medienmarken National“ gehen die Digitalstrategien erklärtermaßen davon aus, dass die klassische Werbevermarktung aufgrund der Werbesystemrevolution durch *Google* und *Facebook* strategisch nicht mehr trägt; Segment-Vorstand Philipp Welte setzt deshalb sehr deutlich auf eine zunehmende *Integration von Content- und Commerce-Strategien*.<sup>197</sup> Für die offenbar große Menge an anfallenden Marken-Lizenzierungen von Produkten aus den Bereichen Fashion, Food und Entertainment hat *HBM* dabei mit der *Brand Licensing by Burda* sogar eigens eine Inhouse-Lizenzagentur aufgebaut, die im Jahr 2016 90 Lizenzkooperationen eingegangen ist.<sup>198</sup>

196 Vgl. Burda (2017: 8–11) sowie Meier (2016); Scharrer (2016a: insb. 13); Jakobs/Tuma (2016).

197 Vgl. insb. Scharrer (2016a: 16).

198 Vgl. Burda (2017: 19).

In passender Ergänzung dieser Content-Commerce-Strategien und in Reaktion auf die Content-Marketing-Revolution des Werbemarktes erregte Burda über das Segment „Medienmarken National“ ferner 2014/2015 in der Agentur-Szene großes Aufsehen, als u. a. über den Zusammenschluss mit Kircher-Burckhardt die größte Content-Marketing-Agentur Deutschlands unter dem Dach von Burda entstand (vgl. bereits Kap. II.2.2.2.3). Die Digitalstrategien des Segments lassen sich mithin sehr gut als Anpassungsstrategien zweiten Grads rekonstruieren. Im Prognosebericht des Konzernabschlusses 2016 heißt es hierzu klar: „Den Rückgang der klassischen Werbung in Print und Online wird Burda u. a. über das Wachstumsfeld Content-Marketing kompensieren.“<sup>199</sup>

Ausschließliches Digitalgeschäft betreibt Burda im Zukunftssegment „Digitalmarken National“. Hier ist – in bewusster Absonderung vom klassischen Kerngeschäft – auch das überaus erfolgreiche ‚neue‘ digitale publizistische Geschäft der *Burda Forward GmbH* angesiedelt. Ihr CEO Oliver Eckert brachte in einem erfrischend deutlichen Praxisbeitrag in der Fachzeitschrift „MedienWirtschaft“ 2016 unter dem Titel „Alles anders!“ die (redaktionellen) Erfolgsstrategien der Einheit, die zum Beispiel *focus.de*, *huffpost.de* und *netmoms.de* produziert, in folgenden Leitthesen „zum erfolgreichen Publishing im mobilen und sozialen Zeitalter“ auf den Punkt:<sup>200</sup>

- „These 1: Geh Deinen Weg, ... aber bloß nicht crossmedial.“
- „These 2: Mache dein Angebot so einfach, dass die Platzhirsche am Ende drüber lachen.“
- „These 3: Sei richtig schlecht, um richtig gut zu sein.“

Das Umsatzwachstum der *Burda Forward GmbH* beruht größtenteils auf „Content Marketing und Video“ sowie auf Transaktionserlösen (z. B. im Bereich Kreditkarten- oder Energievergleiche), während klassische Bannererlöse leicht rückläufig sind, erklärt Gesprächsexperte Stefan Winners, Vorstand Digitalmarken National.<sup>201</sup> Weiter führt er aus: „Erfolgreiche journalistische Online-Portale müssen vor allem kurze, prägnante Nachrichten liefern. Es sind schnelle Nachrichten und nicht tiefgehende Hintergrundberichte, wie sie die Zeitschrift FOCUS produziert. Klar ist auch, dass journalistische Online-Portale viel niedrigere Kostenstrukturen aufweisen als klassische Medien.“<sup>202</sup>

199 Vgl. Burda (2017: 40).

200 Zitate aus Eckert (2016: 36–38).

201 Vgl. hierzu auch Nötting (2016).

202 Zitate aus dem Experten-Hintergrundgespräch vom 07.07.2017 (Telefonat).

Das weitere – umfangreiche – Digitalgeschäft ist im Kern Neugeschäft und nicht mehr an das klassische oder transformierte Content-Kerngeschäft gebunden. Hervorzuheben ist sicherlich die *XING SE*, bei der die *HBM* seit 2012 Mehrheitsaktionärin ist. Trotz des Wettbewerbs durch *LinkedIn (Microsoft)* kann sich *XING* bislang im deutschen Markt als führendes Berufsnetzwerk behaupten. Der doch recht rasante Anstieg der Marktkapitalisierung von einem Börsenwert von 232 Millionen Euro am Jahresende 2012 auf eine Bewertung von 986 Millionen Euro am Jahresende 2016<sup>203</sup> zeigt, dass auch der Markt in den letzten Jahren weiter an *XING* geglaubt hat.

Daneben weist der Digitalbereich eine gewisse Spezialisierung auf die Geschäftsmodelle von Bewertungsplattformen auf. Darunter fällt innerhalb der *XING SE kununu.de* (Arbeitgeber), das Hotelbewertungs- und Reisebuchungsportal *HolidayCheck.de* (in der *HolidayCheck Group AG*, bei der die *HBM* ebenfalls Mehrheitsaktionärin ist) sowie beispielsweise die Arztbewertungs- und Terminbuchungsplattform *jameda.de*. Stefan Winners betont dabei im Hintergrundgespräch, dass die Transaktionserlöse, die aus einer „hervorragend gebauten Plattform“ entstünden, „größer sind als bei einer Integration von Content und E-Commerce“, weswegen *Burda* hier auch am meisten investiert habe: „Wir haben immer Plattformen gebaut. Wenn Sie die Allokationsgelder der letzten zehn Jahre sehen, dann war das Verhältnis Investitionen in Plattformen und Warenhandel immer wahrscheinlich 10:1.“<sup>204</sup>

Die Frage danach, ob die Geschäfte einen hinreichend hohen Schutz vor einer (potenziellen) Substitutionskonkurrenz durch die großen Internetkonzerne bieten, spielt bei *Burda* hierbei eine ebenso große Rolle wie bei *P751*. Im Geschäftsbericht 2016 heißt es unter den Risiken an erster Stelle:<sup>205</sup>

*„Die digitalen Geschäftsaktivitäten stehen im Wettbewerb zu sehr viel größeren US-Digitalunternehmen, die z. T. den Markt dominieren. Aufgrund der Skalen- und Netzwerkeffekte besteht hier ein besonderes Risiko der Monopolbildung.“*

Wie andere Medienunternehmen scheint *Burda* dabei in seinem Neugeschäft darauf zu setzen, dass ein starker Teil der Wertschöpfung auch aus ‚lokalen Kosten‘ bzw. aus unternehmensspezifischen Kompetenzen resultiert. Durch

---

203 Vgl. *Xing AG* (2017: 31).

204 Zitate aus dem Experten-Hintergrundgespräch am 07.07.2017 (Telefonat).

205 *Burda* (2017: 16).

die Spezialisierung im Plattform-Bereich könnten dabei spezifische Managementkompetenzen erwachsen, die dann auch als Synergien bei weiteren Diversifikationen wirken können.

Wo solche Aspekte hingegen nicht wirken, scheinen sich auch gleich die entsprechenden Probleme einzustellen. Zur *Burda Tech-Gruppe*, die die ‚klassischen‘ E-Commerce-Beteiligungen *Cyberport* und *computeruniverse* – zwei E-Shops für Konsumentenelektronik – umfasst und die ein weiteres wichtiges Geschäftsfeld im Segment Digitalmarken National bildet, heißt es im Prognosebericht des Konzernabschlusses 2016 etwas besorgt: „In die Commerce-Unternehmen Cyberport und computeruniverse investiert Burda weiterhin stark, um sie wettbewerbsfähig gegen mächtige Player wie Amazon zu machen.“ (Burda 2017: 40)

Abschließend ist zu erwähnen, dass die HBM sich im Digitalbereich mit einer ganzen Reihe von Minderheitsbeteiligungen auch als Finanz- und Venture-Capital-Investorin betätigt, u.a. im Rahmen der 2016 aufgebauten Burda-eigenen Investmentgesellschaft Burda Principal Investments „mit dem Ziel, bevorzugt in den USA, Großbritannien und Asien in technologisch innovative Consumer-Internet-Unternehmen zu investieren und damit neue Unternehmenswerte zu schaffen.“<sup>206</sup> Die Begründung für derartige reine Investment-Aktivitäten sah ein Bericht des *manager magazins* im Oktober 2016 darin, dass HBM als Familienunternehmen eben auch teilweise wie ein „Family-Office“ agiere, dass zwar „nach wie vor auch bunte Blätter herausgibt, vor allem aber in neue digitale Geschäftsideen investiere“ (Meier 2016: 53).

---

206 Burda (2017: 5).

### 3.2.2.3 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Gruner + Jahr GmbH & Co KG

#### 3.2.2.3.1 Online-Portfolio der Gruner + Jahr GmbH & Co. KG

Abb. II.9

Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Gruner + Jahr GmbH & Co. KG

Gruner + Jahr GmbH & Co. KG	
Applike GmbH (100 %)	↳ (App-Empfehlungsapp)
Chefkoch GmbH (100 %)	↳ chefkoch.de (soziales Netzwerk Kochrezepte) ↳ clubofcooks.de (Multi-Channel-Network)
Delinero GmbH (100 %)	↳ delinero.de (Feinkost-E-Shop)
G+J Digital Ventures GmbH (100 %)	
G+J Shop GmbH (78,43 %)	↳ shop.schoener-wohnen.de
Ligatus GmbH (100 %)	↳ (Empfehlungsmarketing)
G+J Digital Products GmbH (100 %)	↳ barbara.de (Printmarken-Website)
G+J Lifestyle GmbH (100 %)	↳ beef.de (Printmarken-Website) ↳ couch-mag.de (Printmarken-Website)
G+J Living Digital GmbH (100 %)	↳ couch-mag.de (Printmarken-Website) ↳ schoener-wohnen.de (Printmarken-Website)
G+J Parenting Media GmbH (100 %)	↳ eltern.de (Printmarken-Website) ↳ urbia.de (Eltern-Netzwerk)

#### G+J Wissen GmbH (100 %)

- ↳ [geo.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [geolino.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [pm-magazin.de](#) (Printmarken-Website)

#### G+J Women New Media GmbH (100 %)

- ↳ [brigitte.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [gala.de](#) (Printmarken-Website)

#### Trnd International GmbH (100 %)

- ↳ (Word-of-Mouth-Marketing Agentur)

#### Webguerillas GmbH (100 %)

- ↳ (Content Marketing Agentur)

#### Territory Content to Results GmbH (100 %)

- ↳ (Content Marketing Agentur)
- ↳ [dogs-magazin.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [laviva.com](#) (Printmarken-Website)

#### stern Medien GmbH (100 %)

- ↳ [neon.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [nido.de](#) (Printmarken-Website)

#### stern.de GmbH (100 %)

- ↳ [stern.de](#) (Printmarken-Website)
- ↳ [view-magazin.de](#) (Printmarken-Website)

#### 11 Freunde Verlag GmbH & Co KG (51 %)

- ↳ [grazia-magazin.de](#) (Printmarken-Website)

#### G+J / Klambt Style-Verlag GmbH & Co KG (50,1 %)

- ↳ [11freunde.de](#) (Printmarken-Website)



## Deutsche Medien-Manufaktur GmbH & Co KG (50%)

- [einfachhausgemacht.de](http://einfachhausgemacht.de) (Printmarken-Website)
- [essen-und-trinken.de](http://essen-und-trinken.de) (Printmarken-Website)
- [landlust.de](http://landlust.de) (Printmarken-Website)
- [livingathome.de](http://livingathome.de) (Printmarken-Website)

### Quellen

Bisnode Datenbank Firmenbeteiligungen: Konzernstruktur Gruner + Jahr GmbH & Co KG, Aktualisierungsdatum: 13.09.2017. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://www.genios.de/document/HOPF\\_\\_315761254](https://www.genios.de/document/HOPF__315761254) (30.09.2017).

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017)

Gruner + Jahr. Exzerpt der Excel-Datenbank „Digital Activity Barometer 2017“ (Preliminary). Nicht veröffentlichte Datenbank des OC&C-Büros Hamburg.

Impressen der Webseitenangebote der Gruner + Jahr GmbH & Co KG.

### 3.2.2.3.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Gruner + Jahr GmbH & Co KG

Seinen Digitalumsatzanteil hat *Gruner + Jahr (G+J)* für 2016 mit 23 Prozent angegeben; das sind bezogen auf einen Gesamtumsatz von 1,58 Milliarden Euro circa 347 Millionen Euro (da sich die Prozentzahl auf die Kernmärkte bezieht und DPV/MPS/DVV nicht eingerechnet werden).<sup>207</sup> Das Wachstum des Digitalumsatzes wurde auf 36 Prozent, für Deutschland sogar auf 48 Prozent beziffert. Ein Gewinnanteil wurde für die Digitalgeschäfte nicht benannt, doch waren sie im 4. Quartal 2016 in der Summe profitabel.<sup>208</sup> Das Wachstum wurde dabei stark von Akquisitionen in den Feldern Content Marketing sowie im Performance-/Empfehlungsmarketing beeinflusst. Auch zum Digitalumsatz tragen diese Felder einen vermutlich bei mehr als der Hälfte liegenden Teil bei. Die Digitalstrategien von *G+J* lassen sich auf Basis der in Kap. II.2.2.2.3 beschriebenen Muster für die Verlagsbranche gut rekonstruieren.

Aufgrund der sich verschlechternden Rahmenbedingungen in der Standardwerbevermarktung hat *G+J* 2016 die Vermarktungskoooperation Ad Alliance zusammen mit der Konzern-Schwester *RTL-Gruppe* gestartet.<sup>209</sup> Ferner setzt *G+J* im publizistischen Kerngeschäft erfolgreich auf die nachhaltige Entwicklung

207 Vgl. *G+J* (2017a); Bertelsmann (2017).

208 Vgl. Pimpl (2017b).

209 Vgl. Nötting/Lipinsky (2016).

eines gut laufenden Native-Advertising-Geschäfts, das bereits einen Großteil der Werbeeinnahmen bestreitet. Hilfreich sind dabei die starken redaktionellen Marken und die oft führenden Marktstellungen der publizistischen Angebote in den von *G+J* ‚Communities of Interests‘ genannten Feldern wie *Food* (*Chefkoch.de*, *essen-und-trinken.de*), *Living* (*schoener-wohnen.de*, *couch.de*) und *Parenting* (*eltern.de*, *urbia.de*).

Die 2013 kommunizierte „3-C-Strategie“ bezieht sich auf die Integration von Content, Communities und Commerce. Im Bereich Food wird sie muster­gültig über den Dreiklang *essen-und-trinken.de* (Content), *chefkoch.de* (Rezepte-Community) und *delinero* (E-Shop für exklusive Feinkost) umgesetzt. Auch im Bereich Living wird an diesem Dreiklang gearbeitet, wofür *G+J* 2016 den Schöner-Wohnen-E-Shop eröffnet hat.<sup>210</sup> In beiden E-Shops werden White-Label-Produkte unter den Namen der Medien- oder Community-Marken angeboten. Der Markenaufbau und die Exklusivität des Vertriebs erhöhen die Margenspielräume, die der Gesprächsexperte Arne Wolter, Chief Digital Officer von *Gruner + Jahr*, ansonsten aufgrund des dann virulenten Substitutionswettbewerbs durch *Amazon* als zu klein ansehen würde: „Aus meiner Sicht gilt: Immer wenn Sie mit Amazon in Wettbewerb treten, haben Sie kaum Chancen. Und wenn Sie über Amazon verkaufen, machen sie sich abhängig von Amazon Marketplace.“<sup>211</sup>

Passend zu diesen Anpassungsstrategien hat *G+J* im Jahr 2016 auch auf die Gründung von *C3* bei *Burda* (vgl. Kap. II.3.2.2.2) reagiert und mit *TERRITORY* unter Zukauf der Content Marketing-Agentur *Webguerillas* eine noch größere Content Communication Agentur aufgebaut (vgl. bereits Kap.II.2.2.2.3). *G+J* deckt damit sozusagen die ganze Palette der Anpassungsstrategien zweiten Grads ab.

Um neue Produkte zu entwickeln, hat *G+J* im Jahr 2015 ein „Greenhouse“ als eigenes Innovation-Lab gestartet.<sup>212</sup> Dort sollen vor allem Projekte entstehen, die von der Infrastruktur und von Synergien bei *G+J* profitieren können. Schon 2016 ging mit *AppLike* die Entwicklung einer App-Empfehlungsapp aus dem Greenhouse hervor, die nun bereits international angeboten wird.

---

210 Pimpl (2017f).

211 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 29.06.2017 in Hamburg.

212 Vgl. etwa Pauker (2017c).

Auch die Idee für das FoodTuber-Netzwerk *Club of Cooks*, das ähnlich wie ein Multi-Channel-Network (MCN) funktioniert, ist im Greenhouse entstanden.<sup>213</sup> Gleiches gilt für das Konzept der 2016 gegründeten Influencer Marketing Plattform *InCircles*, die ebenfalls auf die starken Marken von *G+J* ausgerichtet ist und deshalb vor allem Influencer in den Feldern *Food, Living, Parenting, Travel, Lifestyle* sowie *Beauty and Fashion* unter Vertrag nimmt. Die hier kreierten Kampagnen werden dabei vor allem auch über die Auftritte der eigenen Onlineangebote gespielt, was für den Gesprächsexperten Arne Wolter einen wichtigen innovativen Aspekt des Konzepts ausmacht (vgl. auch Fußnote II.213).

Beim Aufbau von digitalem Neugeschäft, das sich von dem Bezug auf *Content-Synergien* völlig löst, hat *G+J* eine Spezialisierung im Bereich technologiegetriebener Performance-/Empfehlungs-Marketing-Netzwerke. Das europaweit tätige Netzwerk *Ligatus* ist insbesondere aufgrund der internationalen Skalierung erfolgreich und wurde 2014 und 2016 durch Zukäufe im Ad-Tech-Bereich aufgerüstet, wohl auch weil der Wettbewerb angezogen hat, da amerikanische Anbieter in den Markt drängen.<sup>214</sup>

Dass *G+J* in der Entwicklung von digitalem Neugeschäft ansonsten nicht so intensiv tätig ist wie die beiden anderen Großverlage, hat wie bei der *RTL-Gruppe* damit zu tun, dass *G+J* kein eigenständiger Konzern ist, sondern eigentlich eine Segmentsäule von Bertelsmann (vgl. für RTL Kap. II.3.2.1.2.1). Gleichwohl bilden auch die eigenen Digitalstrategien des Unternehmens bereits ein Muster ab, das abermals die Grundthese der Untersuchung für die Großverlage gut bestätigt. Sehr schön lässt sich am Fall Gruner + Jahr auch das Zusammenwirken von ressourcen- und marktorientierten Perspektiven in der Bestimmung optimaler Digitalstrategien erkennen: Für ein „Haus der Inhalte“<sup>215</sup> liegt es nahe, dass auch die Digitalstrategien sich sehr stark an den (transformierten) *Content-Synergien* ausrichten.

---

213 Wie Arne Wolter im Expertengespräch erläutert, ist *Club of Cooks* allerdings kein YouTube-Multi Channel Network, da die ‚Koch-Influencer‘ im Rahmen des Netzwerks vor allem Koch-Videos für die eigenen *G+J*-Portale im Bereich Food bereitstellen. Sie werden dann von *G+J* an den erzielten Werbeerlösen direkt beteiligt – womit im Vergleich zu klassischen YouTube-Multi-Channel-Networks der Erlösanteil der Plattform ‚entfällt‘.

214 Vgl. etwa Janke (2016).

215 Vgl. *G+J* (2017b).

### 3.2.2.4 Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien der deutschen Großverlage

Wie bei den beiden deutschen Fernsehunternehmen lässt sich auch bei den deutschen Großverlagen jeweils eine nahezu verblüffende Übereinstimmung mit den in Kap. II.2.2.2.3 beschriebenen Mustern feststellen. Vor allem zeigt sich, dass die Anpassungsstrategien zweiter Ordnung in allen drei Konzernen eine große Bedeutung erlangen. Festmachen lässt sich dies zum Beispiel daran, dass *Burda* und *G+J* kurz aufeinander die nun führenden deutschen Content-Marketing-Agenturen innerhalb ihrer Konzerne zusammenfügen.

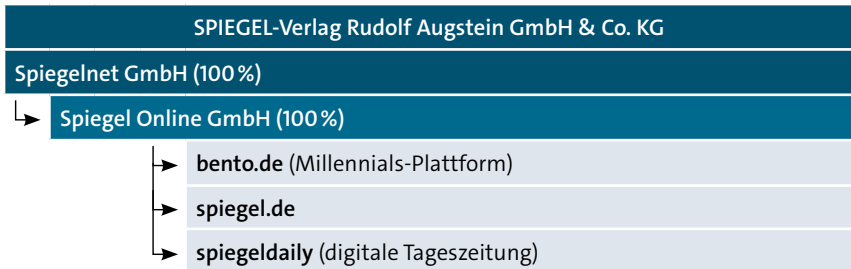
### 3.2.3 Fallstudienanalysen: Mittelständische deutsche Verlage mit überregionaler journalistischer Orientierung

#### 3.2.3.1 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des SPIEGEL Verlags

##### 3.2.3.1.1 Online-Portfolio des SPIEGEL Verlags

Abb. II.10

Online-Portfolio der Internetaktivitäten der SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG



#### Quellen

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017).

Website der Spiegel Gruppe. Unternehmensstruktur. <http://www.spiegelgruppe.de/spiegelgruppe/home.nsf/Navigation/2B9246186F708D07C1256F5F00350C61?OpenDocument> (30.09.2017).

##### 3.2.3.1.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG

Der SPIEGEL Verlag bündelt seine digitalen Aktivitäten in der SPIEGELnet GmbH. Kernprodukt ist hier nach wie vor SPIEGEL ONLINE, das in den Monaten 08/2017–10/2017 eine durchschnittliche tägliche Reichweite von 3,54 Millionen Nutzern aufwies: 1,11 Millionen tägliche Nutzer weniger als *bild.de*,

aber immer noch deutlich mehr als *zeit.de* (1,2 Mio.) und *faz.net* (0,99 Mio.). Der Umsatz der *SPIEGELnet GmbH* lag 2016 bei 37,8 Millionen Euro und machte damit rund 21 Prozent des Printumsatzes des *SPIEGEL Verlags* in Höhe von 178 Millionen Euro aus.<sup>216</sup> Gewinnzahlen werden nicht veröffentlicht, doch ist bekannt, dass *spiegel.de* auf Grundlage der Werbevermarktung gut profitabel ist. Die auf dieser Basis finanzierte Redaktion ist nach Expertengesprächseinschätzung des Digital-Verlagsleiters Jesper Doub mit 180 Vollzeitstellen im Juni 2017 die „vermutlich größte“ eigenständige Onlineredaktion Europas.<sup>217</sup>

Die zunehmende Verschlechterung der Rahmenbedingungen im Displaywerbemarkt journalistischer Anbieter haben aber auch hier in den letzten Jahren zu Anpassungen der Digitalstrategien geführt. Eine große Besonderheit besteht beim *SPIEGEL Verlag* indes darin, dass die Mitarbeiter Mehrheitsanteils-eigner an dem Verlag sind, wodurch die Zielorientierung des Unternehmens stark geprägt wird. Im Expertengespräch definiert Jesper Doub diese Zielorientierung sogar so: „Der Unternehmenszweck der Spiegel-Gruppe ist unabhängiger Journalismus. Er ist nicht Renditeoptimierung für einen Gesellschafter, sondern den Journalismus, den wir machen, unabhängig zu halten.“<sup>218</sup>

Die Digitalstrategien des *SPIEGEL Verlags* konzentrieren sich entsprechend vor allem auf Anpassungsstrategien der ersten Ordnung. Im Zentrum stehen seit 2016 die Bemühungen, neue Paid-Content-Modelle aufzugleisen, um die Erlösstruktur zu diversifizieren. Um die noch einträglichen Werbeerlöse nicht zu gefährden, wurde diese Weg allerdings sehr behutsam und geduldig eingeschlagen. So wurde im Sommer 2016 zunächst mit *SPIEGEL Plus* ein Freemium-Modell auf Basis des Laterpay-Bezahlsystems eingeführt, bei dem der Zugang zu den auf der freien Website angeteaserten Plus-Artikeln für 39 Cent erworben werden kann, eine Zahlungsaufforderung nach ‚Bierdeckel‘-Prinzip aber erst nach dem Erreichen eines Betrags von mehr als fünf Euro erfolgt. Nach einem Jahr hatte der Verlag hiermit immerhin drei Millionen Artikel verkauft, und der monatliche Umsatz lag bei rund 25.000 Euro.<sup>219</sup> Im Mai 2017 wurde zusätzlich die digitale Tageszeitung *Spiegel Daily* gelauncht, wobei das redaktionelle Kostenrisiko bewusst gut überschaubar gehalten wurde.<sup>220</sup>

216 Vgl. Pimpl (2017c: 14).

217 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 29.06.2017 in Hamburg.

218 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 29.06.2017 in Hamburg.

219 Vgl. pv digest (2017b: 12).

220 Vgl. Pauker (2017a), Simon (2017), pv digest (2017c).

Jesper Doub stellt im Expertengespräch heraus, dass ein zentrales Ziel dieser Modelle zunächst darin bestehe, Daten darüber zu sammeln, welche Angebote bei welchen Nutzern eine Zahlungsbereitschaft auslösen: „Wir sind entspannt und lassen uns Zeit. Wir experimentieren herum. Wir haben jetzt eine verhältnismäßig einfache Paywall mit Spiegel-Plus ausprobiert, die im Wesentlichen für uns ein Markttest war.“<sup>221</sup> Erst auf längere Frist sollen dann Zahlmodelle als zweite Erlössäule dienen können.

Neben dieser ‚Learning-by-Doing‘-Strategie zur Identifizierung optimaler Bezahlangebote finden sich beim *SPIEGEL Verlag* in den letzten Jahren grundsätzlich auch andere typische Anpassungsstrategien des ersten Grads: 2017 trat der Verlag etwa der *AdAlliance* der beiden Bertelsmann-Konzertöchter *Gruner + Jahr* und der *RTL-Gruppe* bei (Gegenmacht-Kooperation).<sup>222</sup> Über ein relativ starkes Engagement bei *Facebook Instant Articles* sowie bei *Snapchat* verfolgt der Verlag auch eine Multiplattform-Strategie in der Mehrfachverwertung der Inhalte. Jesper Doub weist im Expertengespräch jedoch darauf hin, dass die großen Verheißungen, die Facebook den Verlagen bei der Einführung von Instant Articles gemacht habe, für die meisten nicht aufgegangen sind: „Nichts davon ist passiert. Gar nichts. Und wir haben einen regen Austausch in Europa. Wir sind gemeinsam mit der Bild im Moment die einzigen in Europa, von denen wir wissen, dass sie mit der Monetarisierung von Instant Articles nicht vollständig unzufrieden sind. Wir sind nicht begeistert, aber es ist für uns okay.“<sup>223</sup>

Aufgrund der auch Sachziel-orientierten Ausrichtung seiner Digitalstrategien verfolgt der SPIEGEL Verlag keine Anpassungsstrategien dritten Grads. Native-Advertising-Strategien verfolgt der Verlag indes durchaus, wiewohl Experte Jesper Doub erläutert, dass die klare Kennzeichnung und die strikte Trennung der Native-Advertising-Autoren von der Redaktion eine redaktionelle Korruption sicher ausschließen: „Das ist also klar ausgezeichnet, sodass es für uns bei der Trennung von Anzeigen und Redaktion keinerlei Verhandlung gibt, nach wie vor.“ Als typisches Millennials-Portal wird das im Oktober 2016 gegründete *bento.de* besonders stark über Native Advertising

221 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 29.06.2017 in Hamburg. Vgl. auch Pimpl (2017c: 14).

222 Vgl. etwa Pimpl (2017d).

223 Mündliche Aussage im Experten Hintergrundgespräch vom 24.08.2017 in Hamburg. Vgl. hierzu auch im Vergleich zu anderen Verlagen Pfannenmüller (2017a).

monetarisiert, allerdings auch hier gut gekennzeichnet, wie Jesper Doub deutlich macht: „Bei Bento markieren wir dies z. B. mit einem kreischgrünen Rahmen.“<sup>224</sup>

### 3.2.3.2 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des ZEIT Verlags

#### 3.2.3.2.1 Online-Portfolio des ZEIT Verlags

Abb. II.11

Online-Portfolio der Internetaktivitäten des Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co KG

Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co KG	
Zeit Akademie GmbH (100 %)	↳ (Streaming von Akademielectionen)
Tempus Corporate GmbH (100 %)	↳ (Agentur mit zunehmendem Digitalumsatz)
Academics GmbH (100 %)	↳ (Stellenmarkt Lehre und Forschung, NGOs)
Academics GmbH (86 %)	↳ (Stellenmarkt Lehre und Forschung, NGOs)
e-fellows.net GmbH & Co KG (67 %)	↳ (E-Recruiting-Plattform)
ze.tt GmbH (100%)	↳ ze.tt (Millennials-Plattform)
Zeit Online GmbH (100%)	↳ zeit.de

#### Quellen

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017).

Expertengespräch mit Christian Röpke.

Impressen der Websites der Onlineangebote.

224 Mündliche Aussage im Expertenhintergrundgespräch vom 24.08.2017 in Hamburg.

### 3.2.3.2.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien des ZEIT Verlags

Das digitale Kerngeschäft des *ZEIT Verlags* – der Betrieb von zeit.de sowie der Verkauf von Digitalabos der *ZEIT* – liegt bei dem Tochterunternehmen *ZEIT Online GmbH*. *ZEIT Online* erwirtschaftete 2016 mit einer täglichen Reichweite von etwa einer Millionen Unique User einen Umsatz von 18 Millionen Euro<sup>225</sup> – mithin von etwa 15 Prozent des Jahresumsatzes 2016 der Print-Wochenzeitung *DIE ZEIT* von rund 120 Millionen Euro<sup>226</sup> – und erreichte damit nach gut acht Jahren der Investition erstmals die Gewinnzone in der jährlichen Rechnung, wie Geschäftsführer Christian Röpke im Experten-gespräch mitteilt: „2008/09 sind wir mit dem Aufbau von *ZEIT Online* angetreten, mit einer deutlichen Ausweitung der Redaktion, aber auch der anderen Bereiche wie Produktentwicklung und -management sowie Audience Development und natürlich Technik, sowie nun nach vielen Jahren auch der Reinvestition. Wir investieren weiter und bauen das ganze Thema fortwährend aus, haben es nun aber geschafft, den Break-even zu erreichen.“<sup>227</sup> Die Investitionen betrafen dabei insbesondere auch die Redaktion:

*„Wie groß ist eine Redaktion, die man sich leisten kann? – Unsere Redaktion besteht aus etwa 80 festangestellten Redakteuren. Wir sind von der Kategorie her z.B. SPIEGEL Online sehr ähnlich, weil wir beide bei den wöchentlichen Print-Titeln unserer Häuser nicht auf einen riesigen Artikel-fundus aus dem täglichen Printprodukt zugreifen können wie Süddeutsche oder FAZ. Das heißt, wir müssen im Vergleich dazu etwas größere Online-Redaktionen aufbauen, um diesem täglichen Bedürfnis nach der Aktualität und der Content-Menge Rechnung zu tragen.“<sup>228</sup>*

Der Umsatz von *ZEIT Online* stammte 2016 zu einem Drittel aus dem Digitalabo-Vertrieb und zu zwei Dritteln aus der Standard-Werbevermarktung sowie aus Rubriken. Der Rubrikenumsatz ist dabei eine Besonderheit, denn dem *ZEIT-Verlag* ist es, anders als anderen Verlagen, gelungen, Stellenmärkte für ihre spezifischen Zielgruppen in den Bereichen Lehre und Forschung sowie öffentlicher Dienst erfolgreich auch ins Digitale zu transferieren.

225 Vgl. Pimpl (2017e).

226 Vgl. dpa (2017).

227 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 28.08.2017 in Hamburg.

228 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 28.08.2017 in Hamburg.



Eine besonders starke Stellung hat sich *ZEIT.de* – über eine entsprechende redaktionelle Positionierung sowie vermittelt über das starke Ressort *ZEIT Campus Online* und die stark frequentierten Studienorientierungsangebote rund um das CHE-Ranking – in der studentisch geprägten jüngeren Zielgruppe erarbeitet, sodass 35 Prozent der *zeit.de*-Nutzer unter 30 Jahre alt sind.<sup>229</sup> Der nachhaltige Ausbau und eine geschickte Monetarisierung dieser Zielgruppen-Stärke ist auch ein Schwerpunkt in den digitalen Anpassungsstrategien an die unsichere Entwicklung des Online-Werbemarktes, wobei Gesprächsexperte Röpke auch die Bedeutung des Rückhalts des längerfristig orientierten Verleger-Duos betont:

*„Wir sind auch in einer guten Situation, weshalb wir so nachhaltig denken. Wir haben zwei tolle Verleger, nämlich Dieter von Holtzbrinck und Stefan von Holtzbrinck, die uns in den letzten Jahren den Raum gegeben haben zu investieren und diese Strategie zu verfolgen. Rainer Esser als Verlagsgeschäftsführer der ZEIT Verlagsgruppe ist genauso wichtig, weil er genau diese Strategie eingefordert und mit uns entwickelt hat. Ich glaube, es gibt bei kaum einem Thema so viel Einigkeit wie bei diesem, dass es richtig ist, diese jungen Zielgruppen an uns zu binden.“<sup>230</sup>*

Ein jüngeres Beispiel für diese Investitionsstrategie ist der Start von „BOA“, einem neuen Berufsorientierungsangebot für Hochschulabsolventen, das den großen Erfolg des Studienorientierungsangebots bei den Abiturienten nun für die Hochschulabgänger – auch mit Blick auf die Entwicklung eines speziellen Stellenrubrikenmarktes für Berufsanfänger – replizieren soll.

Neben dieser speziellen ressourcenorientierten Anpassungsstrategie finden sich auch die für die gesamte strategische Gruppe der überregional orientierten Verlage mit qualitätsjournalistischem Anspruch typischen Strategien. So verweist Röpke etwa sehr dezidiert auf die große Bedeutung der „Quality Alliance“, die man mit SZ, Handelsblatt und FAZ durch den 2012 erfolgten Vermarktungszusammenschluss in der „iq digital“ geschaffen habe (vgl. bereits Kap. II.2.1):

*„Für uns war diese Kombination in der Vermarktung sehr segensreich. Wir sind jetzt mittlerweile schon vier Jahre als Quality Alliance unterwegs und sind in dem Segment die Spitze als Qualitätsanbieter. Ich stelle es*

---

229 Vgl. insbesondere auch Lichterman (2017).

230 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 28.08.2017 in Hamburg.

*mir bei den anderen Verlagen relativ schwierig vor, selbst über die Bündelung bei Ströer, wenn ich mir die eTKP<sup>231</sup> anschau, die dort erwirtschaftet werden. Denn die sind weit von dem entfernt, was wir schaffen.“<sup>232</sup>*

Wie beim *SPIEGEL* und der *FAZ* steht ansonsten die Einführung eines neuen Bezahlmodells im Zentrum der Digitalstrategien. Das von *ZEIT Online* im April 2017 eingeführte Modell wird dabei im Verlag als Hybridmodell bezeichnet. Wie bei *SPIEGEL* und *FAZ* handelt es sich um ein Freemium-Modell, das die Reichweite der Website nicht belasten will, gleichzeitig aber Teaser für die Bezahlinhalte auf die Seite setzt. Anders als *SPIEGEL* und *FAZ* unterscheidet *ZEIT Online* hierbei allerdings zwei ‚sales funnel‘ (‚Verkaufstrichter‘) durch welche die Nutzer zum Abschluss von Abonnements geführt werden sollen: Zum einen gibt es rot gekennzeichnete Z+-Inhalte, die nur beim Abschluss eines Abos lesbar sind, zum anderen gibt es grau gekennzeichnete Z+-Inhalte, die man bei Registrierung auf der Website lesen darf, wobei ab einer bestimmten Nutzungsmenge die Aufforderung zum Abschluss eines Abonnements erfolgt. Dieses Registrierungsmodell dient dazu, Informationen über die Nutzer zu sammeln, umso die Bezahlangebote optimieren zu können.<sup>233</sup>

Daneben hat auch der *ZEIT-Verlag* bereits im Juli 2017 ein stark über Native Advertising monetarisiertes Millennials-Portal unter dem Namen *ze.tt* gestartet. Kleinere, aber einträgliche digitale Nebengeschäfte, die synergetisch zur strategischen Ausrichtung des zentralen publizistischen Geschäfts passen, betreibt der *ZEIT-Verlag* zusätzlich in seinen Tochterunternehmen *ZEIT Akademie* (Online-Streaming von Akademie-Lektionen), *Tempus Corporate* (u. a. digitales Content Marketing), *Academics* (Online-Stellenmarkt Lehre und Forschung in Kooperation mit dem Hochschullehrerverband DHV) sowie *e-fellows.net* (Recruiting-Plattform für hervorragende Studenten in Kooperation mit McKinsey).

---

231 Gemeint ist der effektive Tausender-Kontakt-Preis für klassische Displayvermarktung.

232 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 28.08.2017 in Hamburg.

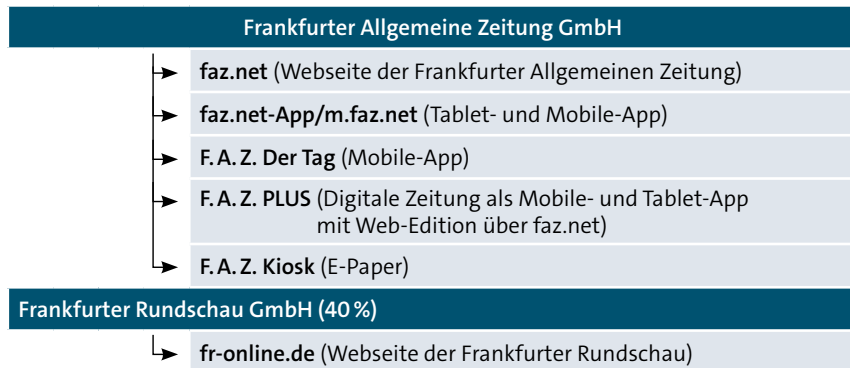
233 Vgl. zu dieser ‚Hybridstrategie‘ ausführlich etwa Pauker (2017b) sowie pv digest (2017d).

### 3.2.3.3 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

#### 3.2.3.3.1 Online-Portfolio der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

Abb. II.12

Online-Portfolio der Internetaktivitäten des Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH



#### Quellen

Wiegand, Markus (2017b): Thomas Lindner: „Unsere Richtung ist ganz klar Paid“. In: kress pro 01/2017, S. 14–21.  
Expertengespräch mit Thomas Schultz-Homberg.

#### 3.2.3.3.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Frankfurter Allgemeinen Zeitung

Die Digitalstrategien der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* fokussieren nahezu ausschließlich auf das publizistische Kerngeschäft. Ziel ist es, dieses Kerngeschäft an die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen im Digitalen optimal anzupassen. Diese Zielsetzung folgt bereits aus der besonderen Eigentumskonstruktion des Unternehmens, wie Gesprächsexperte Thomas Schultz-Homberg, Chief Digital Officer der F. A. Z., feststellt:

*„Wir sind ein publizistisches Haus. Alles, was wir arrondieren, hat in der Regel ebenfalls einen publizistischen Charakter oder einen solchen Anknüpfungspunkt. Wir sind ein Stiftungsunternehmen, wie Sie wissen. Da stehen im Stiftungsstatut auch gewisse Sinnzwecke unseres Tuns hier drin – und dazu gehört Hundefutter verkaufen nicht.“<sup>234</sup>*

234 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 14.09.2017 (Telefonat).

Im Jahr 2016 war das Digitalgeschäft der FAZ mit einem Gesamtumsatz von rund 30 Millionen Euro profitabel, wobei die Erlöse aus dem Vertrieb von gut 50.000 E-Paper-Abos in dieses Geschäft eingerechnet werden und deshalb der Verkaufsumsatz auch den durchaus größeren Teil der Summe ausmacht.<sup>235</sup> Die Größe der Online-Redaktion liegt bei rund 40 Redakteuren.

Die Digitalstrategien der FAZ sind sehr klar darauf gerichtet, über den Ausbau von Bezahlmodellen eine tragfähige Antwort auf eine perspektivisch auch für das Elite-Segment schwierige Entwicklung des Online-Werbemarktes zu finden. Thomas Schultz-Homberg formuliert hierzu sehr gradlinig:

*„Wir sind in einer privilegierten Situation. Wir profitieren von einem Vermarkter, an dem wir gemeinsam mit Süddeutscher Zeitung, Zeit und Handelsblatt beteiligt sind, iq Digital, der ausschließlich im Premiumsegment unterwegs ist, und deswegen entwickelt sich unser Werbegeschäft weiterhin noch positiv. Das können andere nicht mehr von sich behaupten. Der Markt wird aber nicht mehr besser, das ist nur eine Frage der Zeit, bis es uns dann in diesem privilegierten Premiumsegment auch erwischt. Im Moment, wie gesagt, ist alles gut, aber wir müssen ja, dafür werden wir bezahlt im Management, über den berühmten Tellerrand schauen. Das ist die Antizipation der Zukunft. Und da sieht es im Werbemarkt tendenziell düster aus. Dazu gibt es die großen Dominatoren wie Facebook und Google – dagegen anzukämpfen wäre aus meiner Sicht aussichtslos. Das sind Kämpfe gegen Windmühlen, das sollte man nicht tun, seine Kraft dazu zu verschwenden. Und das müssen wir wissen, und deswegen setzen wir primär auf Abos. Der strategische Ansatz ist: Wenn ich mich entscheiden muss, wenn da eine Weggabelung ist, links geht es in Richtung Anzeigen, rechts geht es in Richtung Abo, dann gehe ich den Weg in Richtung Abo.“<sup>236</sup>*

Die zentralen digitalen Produkte der FAZ werden entsprechend immer stärker auf diese Richtung ausgerichtet. Anfang 2016 wurde, verbunden mit einer sichtbaren Werbekampagne, die *FAZ-Plus-App* gestartet,<sup>237</sup> die seitdem zu-

---

235 Vgl. auch pv digest (2016b: 4).

236 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 14.09.2017. Ein ausführliches Interview der Medienmanagement-Fachzeitschrift *kress pro* mit FAZ-Geschäftsführer Thomas Lindner trägt Anfang 2017 entsprechend den Zitat-Titel: „Unsere Richtung ist ganz klar Paid.“ (Wiegand 2017b).

237 Vgl. pv digest (2016b).

sammen mit dem E-Paper vertrieben und die inzwischen von rund einem Viertel der Digitalabonnenten in der Nutzung bevorzugt wird. Seit Oktober 2016 werden Inhalte von *FAZ-Plus* auf der *faz.net*-Website, in den *FAZ.net*-Apps sowie in der täglichen Überblick-App *Der Tag* angeteasert,<sup>238</sup> womit die kostenlosen *FAZ.net*-Angebote zu Marketing-Instrumenten für den Vertrieb des digitalen Aboprodukts werden,<sup>239</sup> ein Reichweiteverlust zugleich jedoch vermieden werden kann.<sup>240</sup>

Insgesamt hat *FAZ*-Geschäftsführer Thomas Lindner das ehrgeizige Ziel ausgegeben, in den nächsten Jahren 100.000 neue digitale Abos zu verkaufen: „Wenn wir das schaffen, haben wir die *FAZ* gut in der Spur.“<sup>241</sup> Thomas Schultz-Homberg hält dieses Ziel für realistisch und will die Umsetzung auch durch eine stärkere „Fragmentierung der Produktpalette“ angehen:

*„Wir werden den Markt auch mit differenzierteren Angeboten bearbeiten. Ehrlich gesagt, haben wir alle doch bisher immer nur die digitale Version der Zeitung verkauft mit einem kleinen Preisabschlag zu Print. Mehr haben wir nicht gemacht. Wir hatten keine Verticals, wir haben keine Personalisierung kostenpflichtig angeboten, wir haben keine Einsteigerangebote mit weniger Inhalt und weniger Kosten für den Nutzer. Wir haben keine funktionsbasierten Abos. Hunderttausend Spielarten an vertrieblicher Aktivität werden wir uns zuwenden. Das ist Teil des digitalen Transformationsprogramms, dass wir aufgesetzt haben und im Zuge dessen ist es absolut realistisch, diese von Thomas Lindner genannte Zahl auch zu erreichen.“*<sup>242</sup>

Der Verlag könne hierbei davon profitieren, dass die *FAZ* in der Zielgruppen-nische der politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Eliten in Deutschland eine Werthaltigkeit repräsentiere wie es in den USA ähnlich bei der *New York Times* sei:

*„Ein internationales Nachfragemedium sind wir nicht, das ist mir klar. Nur, die publizistische Werthaltigkeit einer *FAZ*, für die die Leute immer noch bereit sind, mehr Geld auszugeben als für jeden anderen Titel in*

238 Vgl. *pv digest* (2016a).

239 Vgl. Vorkötter (2016).

240 Thomas Schultz-Homberg hierzu: „Der Reichweite hat das übrigens null geschadet, null-komma-null.“

241 Interview-Zitat nach Wiegand (2017b: 18).

242 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 14.09.2017 (Telefonat).

*Deutschland, sollte man nicht vergessen. Wir sind ja tatsächlich erfolgreich in diesen hochwertigen Märkten und haben da ein großes Umsatzpotenzial. Warum sollten wir nicht an unsere Zukunft glauben?“<sup>243</sup>*

Fernere Zukunftsprobleme sieht Thomas Schultz-Homberg freilich im Hinblick auf das Nutzungsverhalten der Jüngeren:

*„Es ist einfach so, dass ein markenzentriertes Digital-Abo, sprich: ich kaufe die eine Marke FAZ für viel Geld im Monat, der Generation Z, Y, Millennials, wie immer Sie sie nennen wollen, nur noch schwer zu vermitteln ist, weil die einfach anders sozialisiert sind. Ich bereite mich heute darauf vor, das sind ja die Eliten von morgen, das sind die Leute, die seit ein paar Jahren an der Uni sind oder eben auch schon raus. Wenn ich mir keine Gedanken darüber mache, wie ich denen denn später noch irgendwas verkaufen kann, dann wäre ich im falschen Job. Es ist eben so, dass das aktuelle Angebotsmodell sich in erster Linie an die ‚erwachsene‘ Zielgruppe von heute richtet.“<sup>244</sup>*

### 3.2.3.4 Fazit zu den Fallstudienanalysen der Digitalstrategien mittelständischer deutscher Verlage mit überregionaler journalistischer Orientierung

Wie erwartet, konzentrieren sich die Digitalstrategien der mittelständischen Verlage mit überregionaler qualitätsjournalistischer Orientierung auf Anpassungsstrategien des ersten Grads. Da die Einträglichkeit der Werbevermarktung trotz einer hohen täglichen Reichweite (*SPIEGEL ONLINE*) bzw. elitärer Nutzer-Zielgruppen (*FAZ*, *ZEIT*) zukünftig nicht gesichert erscheint, versuchen alle drei Unternehmen, den Anteil der Vertriebsumsätze durch den Verkauf von neuen Digitalabos auszuweiten. Das hierbei generell angewandte Freemium-Modell soll ein effektives Abomarketing ermöglichen, zugleich aber die erarbeiteten hohen Tagesreichweiten nicht gefährden. Ein Erfolg der eingeschlagenen digitalen Verkaufsstrategien dürfte die jeweilige Grundvoraussetzung dafür sein, dass die Verlage auch in Zukunft unabhängigen Qualitätsjournalismus nachhaltig im Digitalen produzieren können. Ob ein solch nachhaltiger Erfolg möglich sein könnte, ist heute noch nicht abzusehen.

243 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 14.09.2017 (Telefonat).

244 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 14.09.2017 (Telefonat).

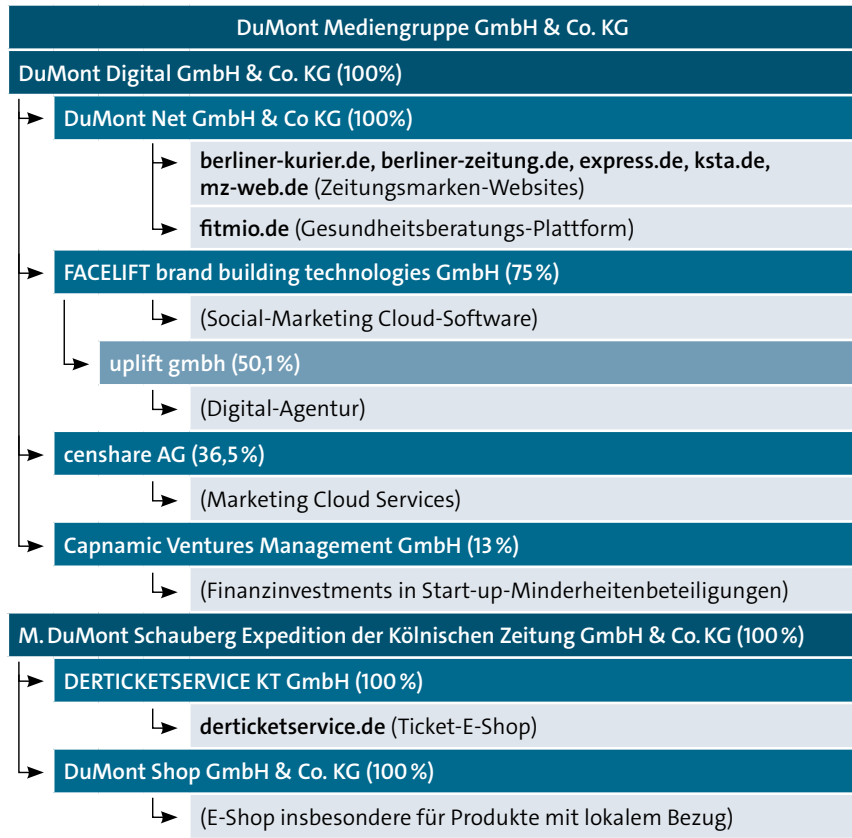
### 3.2.4 Fallstudienanalysen: Deutsche Regionalzeitungsgruppen

#### 3.2.4.1 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der DuMont Mediengruppe

##### 3.2.4.1.1 Online-Portfolio der DuMont Mediengruppe

Abb. II.13

#### Online-Portfolio der Internetaktivitäten der DuMont Mediengruppe



#### Quellen

Bisnode Datenbank Firmenbeteiligungen: Konzernstruktur DuMont Mediengruppe GmbH & Co. KG, Aktualisierungsdatum: 14.09.2017. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://www.genios.de/document/HOPF\\_\\_323583203](https://www.genios.de/document/HOPF__323583203) (30.09.2017).

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017).

Website der DuMont Mediengruppe, Portfolio Digitalgeschäft: <http://www.dumont.de/Unternehmen/Medien&Sevices> (30.09.2017).

Expertengespräch mit Patrick Wölke.

Impressen der Webseitenangebote der DuMont Mediengruppe.

### 3.2.4.1.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der DuMont Mediengruppe

Für das Geschäftsjahr 2016 kommunizierte DuMont einen Gesamtumsatz von 592 Millionen Euro.<sup>245</sup> Wie viel davon dem Digitalgeschäft zuzuordnen ist, wurde nicht benannt. In einem FAZ-Gespräch bezifferte der Vorstandsvorsitzende Christoph Bauer die digitalen Erlöse der sieben Regionalzeitungsmarken allerdings auf rund vier Prozent des Umsatzes mit den klassischen Printprodukten.<sup>246</sup> Dies klingt zunächst nach wenig, doch steht DuMont damit als großer Regionalzeitungsverlag mit seinem (ursprünglichen) digitalen Kerngeschäft noch gut da (vgl. Kap. II.2.2.2.1). Auch Gesprächsexperte Patrick Wölke, Geschäftsführer von DuMont Digital, verweist zu Recht eher auf einen außerordentlich hohen Erfolg in den letzten Jahren:

*„Wir sind als Mediengruppe in den letzten fünf Jahren, für die ich sprechen kann für dieses Haus, im digitalen Newsgeschäft etwa doppelt so schnell gewachsen wie der Markt, sowohl in der Reichweite, wie auch im Umsatz. Was unsere Reichweiten-Entwicklung angeht, gemessen am digitalen Reichweitenwachstum sämtlicher Regional-Zeitungen in Deutschland; was die Werbeumsätze angeht, gemessen am Wachstum der Nettoumsätze im Display-Advertising, wie sie vom Online-Vermarkterkreis OVK im Bundesverband Digitale Wirtschaft BVDW ermittelt werden. Wir sind auch seit zwei Jahren profitabel. – Allerdings ändern all diese tollen Geschichten nichts an der Grundaussage, dass das im Vergleich zum klassischen Geschäft natürlich alles ein sehr kleines Geschäft bleibt.“<sup>247</sup>*

Getrieben sind die besonderen Erfolge auch dadurch, dass DuMont mit *express.de* auch ein überaus erfolgreiches Boulevard-Onlineangebot betreibt, das bei den IVW-Visits schon seit längerem das Visits-Ranking aller Regionalzeitungsmarken mit rund 30,8 Millionen Visits im November 2017 anführt. Die Umsatzverluste aufgrund des Preisverfalls in der Standard-Werbevermarktung wurden dadurch aufgefangen, dass DuMont die Entwicklung hin zum Native Advertising früh und erfolgreich zur Stärkung des digitalen Regionalmediengeschäfts aufgegriffen hat, sodass der Umsatzanteil an den digitalen Werbeeinnahmen in kurzer Zeit von null auf ein Drittel angestiegen

245 Vgl. DuMont (2017).

246 Vgl. Hauser/Ashelm (2017).

247 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 08.09.2017 in Köln.



ist. *DuMont* betreibe dabei ein transparentes und anspruchsvolles Content Marketing, sagt Patrick Wölke, sodass es „diesen negativen Touch eigentlich nicht verdient“ habe. Die agile Reaktion auf den neuen Trend stellt dabei auch die zentrale Anpassungsreaktion auf die Werbesystemrevolution dar. Daneben gehört *DuMont* zu jener Gruppe von 33 Regionalzeitungsverlagen, die ihr nationales Vermarktungsgeschäft 2016 gebündelt und den Großvermarkter *Ströer* mit der Vermarktung beauftragt haben, wobei Patrick Wölke einer der aktiven Befürworter dieses Deals war:

*„Ich bin der Meinung, wenn man 33 Blinde zusammennimmt, hat man noch keinen Sehenden. Und wenn man überhaupt irgendwie eine gewisse Relevanz haben möchte im Vergleich zu Facebook, Google, Amazon und wie die alle heißen, dann darf man nicht zu kleinkariert oder segmentiert die Dinge angehen. Und Ströer als Marktführer in der Digital-Vermarktung ist zumindest schon mal für den deutschsprachigen Raum der relevanteste Player, für den wir uns entschieden haben. Also neben konkreten kaufmännischen Gründen, die es für diesen Wechsel gab, letztendlich geht es auch immer um Geld, gab es auch strategische Gründe, weshalb wir gesagt haben, wir schließen uns da dem Größten an.“<sup>248</sup>*

Dass die Einführung von Zahlmodellen bei Regionalzeitungen weniger als effektive Anpassungsstrategie taugt bestätigt Wölke klar: „Wir haben hier die Strategie, unterschiedliche Dinge auszuprobieren, weil noch nichts uns wirklich glücklich gemacht hat. Trial-and-Error, aber mit Verstand.“<sup>249</sup>

Da das publizistische digitale Geschäft nicht die Wachstumsziele einlösen kann, die *DuMont* als Familienunternehmen verfolgt, setzt das Management im Rahmen des Strategieprogramms „Perspektive Wachstum“ auf den Aufbau eines neuen digitalen Geschäftssegments, in dem *DuMont* in „zukunftsweisende Geschäftsfelder“ eintreten will, „die das Wachstum des Unternehmens mittelfristig sicherstellen werden“ (DuMont 2017). Hierzu sollen Überschüsse aus dem klassischen Geschäft verstärkt in Akquisitionen neuer Digitalgeschäfte fließen. Der Start hierzu erfolgte mit der Mehrheitsakquisition von *Facelift* im Dezember 2016 und einer Beteiligung als Großaktionär an der *censhare AG*. Beide Unternehmen sind Anbieter von Cloud-Software-Diensten für das digitale Unternehmensmarketing.

---

248 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 08.09.2017 in Köln.

249 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 08.09.2017 in Köln.

So soll die „Facelift Cloud“ „Werbungtreibenden ermöglichen, ihr Marketing auf *Facebook* und anderen sozialen Kanälen professionell, zentral und effizient zu managen“, heißt es in einer kress pro-Fallstudie (Förster 2017: 26–27). Das Unternehmen stellt mithin Cloud-Software bereit, die Unternehmen helfen soll, sich an das digitale Marketing im Ökosystem von *Facebook* anzupassen. In der Abteilung „Advertising Services“ bietet *Facelift* zudem an, selbst *Facebook*- oder *Instagram*-Kampagnen für seine Kunden umzusetzen. *DuMont* strebe dabei weitere Akquisitionen in ähnlichen Bereichen an, so Patrick Wölke.

*DuMont* verfolgt mithin die grundsätzliche Strategie, in B2B-Neugeschäfte zu investieren, die sich im Zuge der Plattform-Revolution des digitalen Marketings als chancenreich darstellen. Diese Ausrichtung kann als Anpassungsstrategie sowohl der zweiten als auch des dritten Grads interpretiert werden.

Ein reines Finanzinvestment stellt hingegen *DuMonts* 13-Prozent-Beteiligung am Venture-Capital-Fonds *Capnamic* dar. Dieser Fonds investiert über Minderheitenbeteiligungen in digitale Start-up-Unternehmen, um diese Beteiligungen bei Erfolg mit entsprechender Wertsteigerung wieder zu verkaufen. Solche Finanzinvestments sind durchaus typisch für Verlage in Familieneigentum, die hierüber Gewinne aus dem schrumpfenden klassischen Geschäft zum Vermögensaufbau in risikodiversifizierten Neugeschäften reinvestieren.<sup>250</sup>

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Digitalstrategien von *DuMont* auf einer Linie liegen, die die Musterbeschreibungen in Kap.II.2.2.2.3 erneut klar bestätigt.

---

250 Für einen umfangreich recherchierten Überblick vgl. etwa Pfannenmüller (2017b).

### 3.2.4.2 Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Madsack Mediengruppe

#### 3.2.4.2.1 Online-Portfolio der Madsack Mediengruppe

Abb. II.14

#### Online-Portfolio der Internetaktivitäten der Madsack Mediengruppe

<b>Verlagsgesellschaft Madsack GmbH &amp; Co. KG</b>	
<b>Deine Tierwelt GmbH und Co KG (100 %)</b>	
↳	<b>deinetierwelt.de</b> (Haustiere-Plattform)
↳	<b>dhd24.de</b> (Kleinanzeigen-Plattform)
<b>RND RedaktionsNetzwerk Deutschland GmbH (100 %)</b>	
↳	<b>Aller-Zeitung.de, dmm.de, eichsfelder-tageblatt.de, goettinger-tageblatt.de, haz.de, ln-online.de, lvz.de, maz-online.de, neuepresse.de, ostsee-zeitung.de, paz-online.de, sn-online.de, waz-online.de</b> (Zeitungsmarken-Websites)
<b>Madsack Vertical GmbH &amp; Co KG (100 %)</b>	
↳	<b>reisereporter.de</b> (Reise-Vertical)
<b>Sportbuzzer GmbH (90,2 %)</b>	
↳	<b>sportbuzzer.de</b> (Sport-Vertical)
<b>radio.de GmbH (100 %)</b>	
↳	<b>radio.de</b> (Online-Radio-Plattform)
<b>Madsack Market Solutions GmbH (100 %)</b>	
↳	<b>azubify GmbH (66,67 %)</b>
↳	<b>azubify.de</b> (Rubrikenplattform Ausbildungsstellen national)

#### Quellen

Bisnode Datenbank Firmenbeteiligungen: Konzernstruktur Verlagsgesellschaft Madsack GmbH & Co. KG, Aktualisierungsdatum: 17.09.2017. Aufgerufen über Genios-Datenbank: [https://www.genios.de/document/HOPF\\_\\_316021872](https://www.genios.de/document/HOPF__316021872) (30.09.2017).

KEK-Mediendatenbank, <https://www.kek-online.de/medienkonzentration/mediendatenbank/#/> (30.09.2017).

Website der Madsack Mediengruppe, Portfolio Digitalgeschäft: <http://www.madsack.de/Portfolio/Digitalgeschaeft> (30.09.2017).

Expertengespräch mit Wolfgang Büchner.

Impressen der Webseitenangebote der Madsack Mediengruppe.

### 3.2.4.2.2 Qualitative Fallstudienanalyse zu den Digitalstrategien der Mediengruppe Madsack

Die Unternehmensstrategien der *Madsack Mediengruppe* waren in den letzten Jahren stark darauf ausgerichtet, sich als Konsolidierer im Markt der Regionalzeitungen zu betätigen, um durch die Zusammenführung mehrerer Regionalzeitungen in einen gemeinsamen Verbund starke Kostensynergien in nahezu allen klassischen Verlagsgeschäftsbereichen zu heben.<sup>251</sup> Zentrale Diversifikationen neben dem Kerngeschäft fanden in der Vergangenheit vor allem im Fernsehproduktionsbereich (*TVN Group*) sowie im Bereich der Postdienstleistungen (*NordBrief, Citipost, LVZ-Post*) statt.<sup>252</sup>

Über den Umfang und den Erfolg des Digitalgeschäfts gibt es keine öffentlichen Informationen, doch ist davon auszugehen, dass sich beides im für Regionalzeitungsverlagen typischen überschaubaren Rahmen bewegt. Als das Experten-Hintergrundgespräch mit Wolfgang Büchner, Chief Content Officer und Chefredakteur des RND (RedaktionsNetzwerk Deutschland), stattfindet, befindet sich das Unternehmen gerade im Prozess einer Neu-Strategieentwicklung für das Digitalgeschäft, doch lassen sich grobe Punkte festmachen.

Demnach konzentrieren sich die Ansätze darauf, bislang noch nicht realisierte Potenziale im digitalen Kerngeschäft zu heben. Angedacht ist beispielsweise der Ausbau des Native-Advertising-Geschäfts.

Daneben sollen im Sinne einer Multiplattform-Strategie Zielgruppen-Plattformen (‘Verticals’) auf- und ausgebaut werden, wobei diese über crossmediale Synergien und Kooperationen in den Bereich einer nationalen Skalierung und Vermarktbarkeit gelenkt werden sollen. Gut erkennbar ist diese Strategie etwa beim *sportbuzzer*, der 2017 bereits rund vier Millionen monatliche Visits aufwies, Anfang 2017 wurde ferner *reisereporter.de* gelauncht, um diese „Vertical“-Strategie weiter zu entwickeln.<sup>253</sup> „Bei *sportbuzzer* und *reisereporter.de* kann man zu Umsatz und Gewinn noch gar nichts sagen. Das sind zu junge Pflänzchen. Aber die sind uns wichtig, und wir glauben ebenfalls daran, dass die sich toll entwickeln werden.“<sup>254</sup> Bereits etabliert ist die Kleinanzeigen-

---

251 Vgl. hierzu die Selbstbeschreibung „Wir sind Konsolidierer“ auf der Website von Madsack (2017a).

252 Vgl. hierzu die Selbstbeschreibung „Wir machen mehr“, ebenfalls auf der Unternehmens-Website (Madsack 2017a). Sowie auch „Unsere Geschäftsfelder“ (Madsack 2017b).

253 Vgl. hierzu Madsack (2017c).

254 Mündliche Aussage im Experten-Hintergrundgespräch am 25.08.2017 in Hannover.

Plattform *deinetierwelt.de*, die aber ebenfalls auch als inhaltliches Zielgruppenangebot mit nationalem Anspruch weiter ausgebaut werden soll.

Es erscheint mithin als plausibel, dass die *Madsack Mediengruppe* versuchen wird, ihre Digitalisierungsstrategien zunehmend mit der zunächst eigentlich auf die klassischen Zeitungsmärkte gerichteten Konsolidierungsstrategie so zu verknüpfen, dass hieraus insgesamt auch die notwendigen Skalierungsvorteile zur Etablierung ökonomisch relevanter Vertical-Angebote resultieren. Die Mediengruppe würde so die spezifischen Synergievorteile nutzen, die aus ihrer Positionierung als Branchenkonsolidierer resultieren können. Aus Sicht der Musterbeschreibungen in Kap. II.2.2.2.3 handelte es sich hierbei dann im Kern um eine Multiplattform-Anpassungsstrategie des ersten Grads.

### 3.2.4.3 Fazit zu den Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien deutscher Regionalzeitungsgruppen

Beide Fälle lassen erkennen, dass die Spielräume der Regionalzeitungsverlage in der Anpassung an die Auswirkungen der Plattform-Revolution vergleichsweise klein sind. Da eine Anpassung über Bezahlstrategien zumeist als aussichtslos erscheint, sehen sich viele Verlage vor allem auf Native-Advertising- und Kostenanpassungs-Strategien verwiesen, um ihre publizistischen Angebote im Internet überhaupt ohne Verluste betreiben zu können. *DuMont* profitiert freilich von der starken Reichweite von *express.de*, *Madsack* wird versuchen, die großen Verbundvorteile des Konzerns zu nutzen, um national skalierende Zielgruppen-Verticals aufzubauen. Im Sinne von Anpassungsstrategien des dritten Grads hat die *DuMont Mediengruppe* 2016 damit begonnen, ein neues digitales Geschäftssegment aufzubauen; *Madsack* hat sich bislang auf Neugeschäfts-Diversifikationen jenseits des Digitalbereichs konzentriert.

Auch wenn die Digitalstrategien der beiden Regionalzeitungsgruppen die in Kap. II.2.2.2.3 hergeleiteten Anpassungsmuster nicht ganz so umfänglich abbilden wie die deutschen Großverlage und die deutschen Fernsehgruppen, bestätigen auch sie trotzdem die Grundthese der Untersuchung. Auch bei ihnen sind die Digitalstrategien als Anpassungsreaktionen auf die Auswirkungen der Plattform-Revolution des Internets rekonstruierbar. Ihre ökonomischen Spielräume für wirkungsvolle Reaktionen sind indes kleiner als bei den Großkonzernen.

### 3.3 Gesamtfazit zu den qualitativen Fallstudien-Analysen

Die Klarheit, in der die Kurz-Fallstudien die Musterbeschreibungen in den Kap. II.2.2.2.3 und II.2.2.3.2 bestätigen, ist so nicht erwartet worden. Die Grundthese, dass die Digitalstrategien der Medienunternehmen in den letzten Jahren durch die Plattform-Revolution des Internets in rekonstruierbarer Weise determiniert worden sind, scheint somit haltbar zu sein. Die bei aller Ähnlichkeit vorhandenen Akzentuierungen bei den unterschiedlichen strategischen Gruppen oder auch zwischen einzelnen Unternehmen lassen sich wiederum klar auf Unterschiede hinsichtlich der (spezifischen) Ressourcenlage oder auch hinsichtlich der jeweiligen Eigentümerkonstellationen zurückführen.

So ist es beispielsweise aus ressourcenorientierter Perspektive gut nachvollziehbar, dass die mittelständischen Verlage mit überregionaler qualitätsjournalistischer Orientierung den Versuch wagen, in ihren Anpassungsstrategien auch auf Zahlmodelle zu setzen. Ebenso entspricht es den Erwartungen, dass Anpassungsstrategien der dritten Ordnung bei *Gruner + Jahr* und bei *RTL Deutschland* auf der Eigentümerebene des Gesamtkonzerns zu verorten sind.

Die starke Gleichförmigkeit, in der sich jenseits dieser erklärbaren Akzentuierungen die zentralen Anpassungsmuster wiederholen, spricht indes sehr dafür, dass die Plattform-Revolution heute tatsächlich den zentralen marktorientierten Einflussfaktor der Digitalstrategien der deutschen Medienunternehmen beschreibt:

Die Medienunternehmen versuchen durch Anpassungsstrategien der ersten Ordnung von ihrem digitalen Kerngeschäft ökonomisch zu retten, was zu retten ist. Über Anpassungsstrategien der zweiten Ordnung richten sie ihre Content-bezogenen Strategien neu aus, um sich der Content-Marketing-Transformation der Medien-Geschäftsmodelle in den Ökosystemen von *Google*, *Facebook* und *YouTube* anzupassen. Über Anpassungsstrategien der dritten Ordnung suchen sie zuletzt gezielt neue Nischen, die neben einer grundsätzlichen ökonomischen Attraktivität vor allem eines bieten müssen: Schutz vor einer übermächtigen Substitutionskonkurrenz durch die großen Plattform-Konzerne.

Die offensichtlichen Musterähnlichkeiten lassen den Schluss zu, dass hinsichtlich der Gültigkeit der Grundthesen von den Fallstudien-Unternehmen auch auf die gesamten strategischen Gruppen sowie letztlich auch auf die gesamte Branche der klassischen privaten Medienunternehmen geschlossen werden darf.

Gestützt wird diese Schlussfolgerung dabei auch von dem Umstand, dass die in den Fallstudien-Analysen gefundenen Digitalstrategien sehr gute Erklärungen für die quantitativen Zusammensetzungen der Akquisitions-Diversifikationen bieten, die die Unternehmensberatung OC&C in ihren jährlichen Erhebungen für die letzten Jahre für die traditionellen Medienunternehmen nachgezeichnet hat. Denn wie diese Erhebungen nahelegen, hat sich der große Netto-Zuwachs an nicht-medialen Online-Diversifikationen bei den traditionellen Medienunternehmen insbesondere auf die zwei großen Felder *E-Commerce-Shops- und -Marktplätze für B2C-Güter und -Services* sowie *B2B-Services in den Bereichen Online-Werbung,-Marketing und -Technik* fokussiert, während daneben *Rubriken-, Bewertungs- und Preisvergleichs-Plattformen* quantitativ an dritter Stelle stehen.<sup>255</sup>

Diese Verteilung passt offensichtlich hervorragend zu den vorgefundenen Mustern und Strategien: E-Commerce-Akquisitionen finden dort statt, wo verstärkt Content- und Commerce-Strategien integriert werden (vgl. z.B. *G+J, Burda*), sie können aber auch auf den Aufbau von digitalem Neugeschäft gerichtet sein (vgl. z.B. *P7S1*). Unter B2B-Services in den Bereichen Online-Werbung, -Marketing und -Technik fallen etwa die Akquisitionen in den Bereichen (Video-)Ad-Technologie- und -Vermarktung (vgl. z.B. *P7S1, RTL-Gruppe, G+J*) sowie auch von Dienstleistern im Content-, Influencer- oder Social-Marketing (vgl. z.B. *Burda, P7S1, G+J, DuMont, RTL-Gruppe*). Die genannten Plattfortmentypen finden sich wiederum in den digitalen Neugeschäfts-Segmenten beispielsweise von *Springer, Burda* und *P7S1*.

---

255 Vgl. OC&C (2009: 9; 2011: 6; 2012: 8; 2013: 11; 2014: 7; 2015: 7, 11; 2016: 11, 15).

## 4 Onlineaktivitäten und Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen in Deutschland

### 4.1 Einleitung und methodische Vorbemerkungen

Wie der Ausschreibung der KEK zu entnehmen ist, ging der Impuls für die Einholung eines neuerlichen Gutachtens zu den Onlineaktivitäten der Medienunternehmen von der Beobachtung aus, dass in letzter Zeit immer mehr der großen Medienkonzerne Erfolge bei der Ausweitung ihrer digitalen Umsätze oder Gewinne verkündet haben.<sup>256</sup> Prima facie erschien die Vermutung als naheliegend, dass die Medienunternehmen mit ihren digitalen Umsätzen und Gewinnen vielleicht auch ihren Meinungseinfluss steigern könnten. Die Ausschreibung gibt deshalb schon im Gutachtentitel auf, die „Auswirkungen“ der „Ausweitung von Onlineaktivitäten“ auf den „Meinungsbildungseinfluss von Medienkonzernen“ zu untersuchen, also zu prüfen, ob die ausgeweiteten Onlineaktivitäten „geeignet sind, die Meinungsmacht der Unternehmen zu festigen, zu verstärken oder auch zu schwächen“ (KEK 2016a: 3).

In solchen Fragen Transparenz zu schaffen, gehört zu den wichtigen Aufgaben der KEK (vgl. KEK 2016a); vielleicht spielte für den Impuls aber auch eine Rolle, dass das erste Gutachten zu diesen Fragen immerhin zu dem Ergebnis gekommen war, dass den klassischen Medienkonzernen im Internet eine *überragende Meinungsbildungsrelevanz* zu attestieren sei und dass sie ihre Meinungsmacht insgesamt durch die Verlängerung ihrer Inhalte ins Internet auch erheblich verstärken könnten.<sup>257</sup>

Die Aussagen stützten sich vor rund acht Jahren darauf, dass die kommunikationswissenschaftliche Analyse ergeben hatte, dass den *professionellen publizistischen Onlineangeboten* damals quasi noch eine *exklusive Meinungsbildungsrelevanz* im Internet zuzusprechen war. Da die Medienunternehmen zugleich nun auch als *exklusive Anbieter* solcher Leistungen im Internet zu

256 Vgl. KEK (2016a: 1–3).

257 Vgl. zu beiden damaligen Kernaussagen Neuberger/Lobigs (2010: insb. 133, 204).



identifizieren waren und diese Leistungen zudem auch eine breite Nutzung erfuhren, lagen die genannten Schlussfolgerungen auf der Hand. Die Aussage, dass die Medienunternehmen ihre Meinungsbildungsrelevanz durch ihre publizistischen Aktivitäten im Internet verstärken könnten, bezog sich dabei freilich nur auf den *Zeitpunkt* der damaligen Untersuchung sowie auch *nur auf den Onlinebereich selbst*, und auch der Bezug auf die Gesamtmeinungsmacht der Medien musste damals nicht tiefergehend analysiert werden. – Wie sieht dies nun heute aus?

Aus der kommunikationswissenschaftlichen Studie in Teil I des Gutachtens kann hierzu Folgendes entnommen werden:

- 1) Die weder publizistisch noch politisch relevanten Angebote der Medienunternehmen wie etwa E-Commerce-Shops, Rubrikenmärkte, Digitalagenturen, Performance-Vermarkter, Werbetechnologie-Services, Vermarktungsplattformen, Online-Marktplätze, etc., erhöhen die Meinungsbildungsrelevanz der Medienunternehmen *nicht* (vgl. so sehr klar in *Kap. 1.3.2.1*). – Dieses Ergebnis bestätigt eine Auffassung, die auch die KEK (2017a: 151) in ihrem 19. Jahresbericht vertritt.
- 2) Den *professionell-publizistischen Angeboten der Medienunternehmen* kommt aufgrund ihrer *typischen Angebotsmerkmale* jedoch nach wie vor eine *hervorgehobene Meinungsbildungsrelevanz* zu. Zentral sind dabei ihre im Vergleich sehr starken Ausprägungen bei den besonders relevanten Kriterien der Nutzer-*Empfänglichkeit* (*Vertrauen* und *Glaubwürdigkeit*) sowie der *Angebotsinhalte* (*politische* bzw. *publizistische Relevanz*, *Aktualität*). (Vgl. *Kap. 1.3.1 in Verbindung mit Kap. 1.3.2.1*)
- 3) Die Meinungsbildungsrelevanz der publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen sollte nicht allein an der Medienform festgemacht werden, es sollten auch die unter 2) benannten Kriterien der *Angebotsinhalte* und der *Empfänglichkeit* miteinbezogen werden. (Vgl. *ebenfalls Kap. 1.3.1, sowie daneben auch schon Kap. 1.1.4*)
- 4) Die Meinungsbildungsrelevanz der publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen ist heute im Internet aber keineswegs mehr exklusiv. Vielmehr verschiebt sich die Meinungsmacht von den publizistischen Anbietern zu Intermediären und nicht-publizistischen Anbietern mit politischer Relevanz. (Vgl. *insb. Kap. 1.2.4*)

Aus der medienökonomischen Studie zu den Digitalstrategien der deutschen Medienunternehmen in Zeiten der Plattform-Revolution lässt sich bislang Folgendes ergänzen:

- 1) Die Digitalstrategien der Medienunternehmen sind in Reaktion auf die Plattform-Revolution des Internets vor allem als Anpassungsreaktionen im Hinblick auf die durch die Plattform-Konkurrenz stark eingeschränkten Erfolgs- und Wachstumsaussichten der (ursprünglichen) publizistischen Kernaktivitäten zu rekonstruieren. Wie durch die Fallstudien bestätigt wurde, fand die Expansion der Digitalgeschäfte der traditionellen Massenmedienkonzerne in der Folge weit überwiegend *nicht* im professionell-publizistischen Kerngeschäft statt, sondern in Bereichen, die nach den kommunikationswissenschaftlich fundierten Erkenntnissen die Meinungsbildungsrelevanz der Medienunternehmen *nicht* erhöhen. (Vgl. Kap. 11.3 in Verbindung mit Kap. 11.2.2)
- 2) Gemäß den Anpassungsstrategien zweiten Grads passen sich die Medienunternehmen auch aktiv an die *Content-Marketing-Revolution* an, die als eine Folge der Plattform-Revolution des Internets zu verstehen ist. Hieraus ist die perspektivische Tendenz abzuleiten, dass sich immer mehr Redaktionen institutionell-evolutionär dem Geschäftsmodell von Digitalagenturen angleichen werden. Im Hinblick auf die Bedeutung, die den inhaltlichen Angebotsmerkmalen der publizistischen und der politischen Relevanz zukommt, wäre dies ein Faktor, der die Meinungsbildungsrelevanz der Onlineangebote von Medienunternehmen in Zukunft deutlich abschwächen könnte. (Vgl. insb. Kap. 11.2.2.2.2 und 11.2.2.2.3 in Verbindung mit den Fallstudien in Kap. 11.3)
- 3) Da eine grundsätzliche Anpassungsstrategie der Medienunternehmen im digitalen Kerngeschäft allerdings auch darin besteht, zunehmend Multi-Plattform- und Windowing-Strategien zu verfolgen, um dadurch die Reichweite ihrer teuer produzierten oder eingekauften Inhalte durch Mehrfachverwertungen zu optimieren, kann aus den beiden Punkten indes noch keine gesicherte Schlussfolgerung zur Frage nach der Veränderung des Meinungsbildungseinflusses der Medienunternehmen abgeleitet werden. Denn gerade weil das Geschäft ökonomisch angegriffen ist, besteht ein besonders hoher Druck, Reichweite und Nutzung über solche Strategien zu maximieren. Dies könnte den Meinungsbildungseinfluss auch erhöhen, obwohl die ökonomischen Erfolgspotenziale im Kerngeschäft immer

stärker eingeschränkt werden. (Vgl. etwa Kap. II.2.2.2.3 und II.2.2.3.2 in Verbindung mit den Fallstudienanalysen in Kap. II.3)

Insgesamt finden sich damit wichtige Anhaltspunkte, aber eine Beantwortung der Leitfrage ist auf dieser Basis noch nicht möglich. Es sind also weitere Untersuchungen notwendig.

Da sich der kommunikationswissenschaftlichen Studie in Teil I ausdrücklich (noch) keine Möglichkeit entnehmen lässt, die Veränderung des Meinungseinflusses der Medienangebote gegen den Zuwachs an Meinungsmacht bei den Intermediären und den nicht-publizistischen Angeboten mit politischer Relevanz quantifizierend einzuschätzen, verbleibt hier nur die Möglichkeit, die Veränderung der Meinungsbildungsrelevanz der Digitalangebote der Medienunternehmen *diachron* und *medien-komparativ* zu untersuchen.

Methodisch bewegt sich die Studie damit freilich im Spannungsfeld der großen Frage nach einer messbaren Vergleichbarkeit des Meinungsbildungseinflusses publizistischer Medienangebote in verschiedenen Mediengattungen – eine methodische Frage, die sich natürlich auch im Kontext sowohl des fernsehbasieren als auch des Gesamtmeinungsmarktmodells in der medienrechtlichen Vielfaltsicherung stellt<sup>258</sup> und auf die der MedienVielfaltsMonitor der DLM eine medienübergreifende Antwort gibt.<sup>259</sup> Auch die KEK selbst musste in einschlägigen Entscheidungen diese Frage immer wieder im Rahmen des fernsehbasieren Modells lösen.<sup>260</sup>

Hinsichtlich der Frage nach der geeigneten Messgröße für derartige Vergleiche stellten bereits Schulz/Held (2006) in ihrem Band „Die Zukunft der Kontrolle der Meinungsmacht“, kurz nach der KEK-Entscheidung Springer/ProSiebenSat.1, fest: „Für Medien erscheint es im Prinzip als sachgerechte Messgröße, auf die verwendete Nutzungszeit abzustellen.“ (Schulz/Held 2006: 92, vgl. auch 77)

Unter Bezugnahme auf ein einleuchtendes Argument der KEK im Prüfverfahren Az.: KEK 711 (S. 27), erscheint dies für den vorliegenden Zweck mit Blick auf die in Teil I diskutierten Angebotsmerkmals-Kriterien vor allem dann als eine gut vertretbare Lösung, wenn man en gros davon ausgehen darf, dass die verglichenen Angebote hinsichtlich der in Teil I, Kap. I.3.1, heraus-

258 Vgl. zu den beiden Modellen KEK (2015a: 506–508; 2015b: 138–139; 2016b: 148).

259 Vgl. zuletzt ALM (2016b; 2017c).

260 Vgl. etwa die Prüfverfahren i.S. Super RTL, Az.: KEK 591/592; VOX, Az.: KEK 616, sowie insb. RTL Television, Az.: KEK 711.

gearbeiteten Kriterien – wie vor allem der relevanten Kriterien der *Angebotsinhalte* (etwa *publizistische und politische Relevanz*) sowie der *Empfänglichkeit* (*Vertrauen und Glaubwürdigkeit*) – eine *strukturelle Ähnlichkeit* aufweisen.

Es wird nun hierzu in Einklang mit der Argumentation der KEK die *Grundannahme* getroffen, dass die relevanten professionell-publizistischen Internetangebote, „die in Verbindung zu originär außerhalb des Onlinebereichs existierenden Medienangeboten stehen“ (KEK Az.: 711, S. 27) zu eben diesen klassischen Originär-Angeboten eine solche *Strukturähnlichkeit hinsichtlich der in Teil I (Kap. 1.3.1) hervorgehobenen relevanten Angebotsmerkmals-Kriterien aufweisen*. Für diese Annahme sprechen aus medienökonomischer Sicht bereits die starken crossmedialen Synergien, die zwischen den klassischen und den publizistischen Onlineangeboten der traditionellen Medienunternehmen bestehen. Die Grundannahme dient in den nachfolgenden Messungen des Meinungsbildungseinflusses der Medienunternehmen als grundlegende *Mess-These* bzw. *Mess-Prämisse*, wobei zu betonen ist, dass diese Prämisse *durch die Untersuchungsergebnisse des ersten Teils eine stabile Fundierung für sich beanspruchen darf*.

Es werden somit nachfolgend Nutzungsdauervergleiche zunächst nur auf Basis dieser Strukturähnlichkeit vorgenommen, womit sich entsprechend der Grundannahme dann Relationen des Meinungsbildungseinflusses ermitteln lassen. Ergänzend werden jedoch auch Nutzungsdauer-Vergleiche unter Verwendung jener Gewichtungsfaktoren gebildet, die die KEK zum intermedialen Vergleich von Meinungsbildungspotenzialen verwendet, zuletzt in Az.: KEK 711 (S. 27–33). Die Aussagekraft der Vergleiche ist hoch, weil – unter der Prämisse der Strukturähnlichkeit – mit der *Nutzungsdauer* die nach herrschender Meinung *ideale Messgröße* gewählt wird – wurde doch das Ausweichen auf andere Messgrößen bislang stets nur damit begründet, dass eine comparative Messung der jeweiligen Nutzungsdauern nicht verfügbar sei.

Im folgenden Kap. II.4.2 werden also zunächst anhand verfügbarer Daten Nutzungsdauer-Vergleiche vorgenommen, die die formulierte Leitfrage adressieren. In Kap. II.4.3 wird sodann am Beispiel der publizistischen Angebote der Tageszeitungsverlage ergänzend die These untersucht, dass bei den Onlineangeboten der Zeitungen eine stärkere Nutzungskonzentration vorliegt als bei der Print-Zeitungsnutzung. In Kap. II.4.4 werden die Ergebnisse diskutiert sowie weitere aktuelle Untersuchungsbedarfe benannt.

## 4.2 Gefestigt, gestärkt oder geschwächt?

### 4.2.1 Statische und diachron komparative Vergleiche des Meinungsbildungseinflusses der publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen

Die folgenden medial und diachron komparativen Vergleiche sollen die von der KEK aufgeworfene Frage untersuchen, ob die (Expansion der) Onlineaktivitäten der Medienunternehmen deren Meinungsbildungsrelevanz gefestigt, gestärkt oder geschwächt (hat) haben (vgl. KEK 2016a: 3). Wie sich aus beiden Gutachtenteilen ergibt, sind für diese Frage die professionell-publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen relevant.

Im Weiteren soll die Frage für die Unternehmensgruppen untersucht werden, die jene Medien herstellen, denen nach der aktuellen Medien-Gewichtungsstudie für den MedienVielfaltsMonitor<sup>261</sup> derzeit – abgesehen vom Internet selbst – die höchsten Meinungsbildungsgewichte zuzumessen sind: Dies sind laut der aktuellen Befragungsstudie aus dem ersten Halbjahr 2017 das Fernsehen und die Tageszeitungen plus Zeitschriften, die hier zusammen betrachtet werden (vgl. Abb. II.15). Die Leitfrage wird deshalb auf die beiden deutschen privaten Free-TV-Fernsehunternehmen sowie auf die deutschen Presseverlage insgesamt angewandt. Sie soll dabei jeweils in einer statischen und in einer diachron komparativen Form durch einen ungefähren Vergleich aggregierter Nutzungsdauer untersucht werden.

Beim statischen Vergleich ist dabei indes naturgemäß bereits von vornherein klar, dass die Medienunternehmen durch ihre Onlineangebote an Meinungseinfluss gewinnen. Denn hier tritt auf jeden Fall eine zusätzliche Nutzung bei ihnen auf, und ein kontrafaktischer Vergleich, nach dem Motto: „Was wäre heute, wenn es das Internet nicht gäbe?“, erscheint als gleichermaßen unmöglich wie unsinnig. Mittels des statischen Vergleichs kann also letztlich nur die *relative Bedeutung des zusätzlichen Meinungsbildungseinflusses* besser eingeschätzt werden.

---

261 Vgl. Kantar TNS/ALM (2017c).

Potenzielles Gewicht der Medien für die Meinungsbildung nach MedienGewichtungsStudie



Quelle: Kantar TN/ALM (2017c: 8). Eigene Darstellung.

Im diachronen Vergleich macht es hingegen besonderen Sinn, Nutzungs- und damit Meinungseinfluss-Gewinne im Internet mit Nutzungs- bzw. Meinungseinfluss-Verlusten in den klassischen Medien zu vergleichen, um letztlich einen Nettoeffekt zu bestimmen.

#### 4.2.2 Statischer Vergleich:

##### Publizistische Angebote der Fernsehunternehmen

Wie in den Kap. II.2.2.1.1 und II.2.2.3.1 gezeigt, ergibt sich aus mehreren Studien für das Jahr 2016, dass die tagesdurchschnittliche Nutzungsdauer der VoD-Angebote der beiden Privatsendergruppen bei allenfalls einer Minute lag. Rechnet man zur Abdeckung der sonstigen Nutzung der Internetangebote der Sender die in der Nielsen NetView-Studie für August 2016 angegebene Nutzungsdauer für das gesamte RTL-Webseiten-Netzwerk<sup>262</sup> in die durchschnittliche Tagesnutzungsdauer in der Gesamtbevölkerung um und verdoppelt den Wert, um so näherungsweise auch die sonstigen Angebote von P757 mit zu berücksichtigen, so liegt die Gesamtnutzungsdauer der publizistischen Onlineangebote der beiden Fernsehunternehmen näherungsweise bei 1,25 Minuten. Im linearen Programmfernsehen wurden die Senderangebote der beiden Programmgruppen 2016 im Tagesschnitt dagegen rund 96,5 Minuten genutzt.<sup>263</sup> *Der Anteil des Meinungsbeeinflussungspotenzials der On-*

262 Vgl. BLM/ALM (2016a: 22).

263 Berechnet anhand der von der KEK (2017b: 90–91) ausgewiesenen Zuschaueranteile und der im ALM Jahrbuch 2016/2017 ausgewiesenen durchschnittlichen täglichen Fernsehnutzungsdauer (vgl. ALM 2017b: 84); hinzugerechnet wurden zudem 2,5 Mi-

*lineangebote am Gesamtmeinungsbeeinflussungspotenzial der Fernsehunternehmen lag damit 2016 bei rund 1,3 Prozent. Würde man nun noch den Gewichtungsfaktor mitberücksichtigen, den die KEK in Az.: KEK 711 (S.29) für diese Kategorie von Onlineangeboten verwendet (drei Viertel), läge der Anteil sogar nur bei rund einem Prozent.*

Wie in Kap. II.4.4 näher ausgeführt wird, könnte die konvergente Bewegtbild-Studie der AGF Videoforschung künftig prinzipiell und ohne zu großen Zusatzaufwand zuverlässige Nutzungsdauer-Vergleiche hinsichtlich der *gesamten crossmedialen Nutzung von Fernseh-Inhalten* ermöglichen. Im grundsätzlichen Einklang mit der KEK (vgl. KEK 2016b: 149) wird deshalb unten vorgeschlagen, das Ziel zu verfolgen, die gesamte Online-Nutzung von Fernsehinhalten in die Zuschaueranteilsberechnung für das Fernsehen zu integrieren, was freilich voraussetzen würde, dass die AGF-Videoforschung für den zunächst vermutlich entstehenden Zusatzaufwand bezahlt würde.

#### **4.2.3 Statischer Vergleich: publizistische Angebote der Verlage**

Auch bei den Verlagen ist ein aggregierter Nutzungsdauer-Vergleich möglich, und zwar auf Basis von Befragungsergebnissen der ARD/ZDF- Studienreihe „Medien und ihr Publikum“ (MiP), die 2017 die ARD/ZDF-Langzeitstudie Massenkommunikation abgelöst hat.<sup>264</sup> Dort bezieht sich die angegebene durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer für Personen ab 14 Jahren für gelesene Artikel und Berichte sowohl hinsichtlich der Online- als auch hinsichtlich der Printangebote auf die professionell-publizistischen Angebote der Verlage. Anfang 2017 lag dieser Wert nun für gedruckte Zeitschriften und Zeitungen bei *17 Minuten* insgesamt. Der korrespondierende Wert für die Internetnutzung lag indes bei *7 Minuten*.<sup>265</sup>

*Der Anteil des Meinungsbeeinflussungspotenzials der Onlineangebote der Verlage am Gesamtmeinungsbeeinflussungspotenzial im Hinblick auf das cross-*

---

nuten für die lineare Fernsehnutzung der Privatsender im Livestream, die in Kap. II.2.2.1.1 der klassischen Fernsehnutzung zugerechnet wurde. Die Schätzung von 2,5 Minuten ergibt sich aus den Angaben im SevenOne-ViewTime-Report 4/2016 (vgl. VTR 2017: 6) unter der vermutlich eher überschätzenden Annahme, dass 45 Prozent der Livestreamnutzung auf die Programme der beiden betrachteten Sendergruppen entfällt (vgl. hierzu bereits Fußnote II.59).

264 Vgl. Engel/Mai/Müller (2017).

265 Vgl. Engel/Mai/Müller (2017: 364).

*mediale publizistische Kerngeschäft der Verlage lag mithin Anfang 2017 in diesem Vergleich bei fast 30 Prozent.*

Würde man den Vergleich indes unter Verwendung des entsprechenden KEK-Gewichtungsfaktors von drei Vierteln (vgl. KEK in Az.: KEK 711, S. 33) und der täglichen Gesamtfernsehnutzung der Personen ab 14 Jahre von rund 244,8 Minuten<sup>266</sup> auf das Fernsehen beziehen, und somit quasi lediglich die Nutzungsmessgröße im KEK-Messverfahren des intermedialen relativen Meinungseinflusspotenziales ersetzen, so läge das *Meinungsbeeinflussungspotenzial der publizistischen Onlineangebote der Verlage* freilich nur bei rund **2,1 Prozent** des Meinungsbeeinflussungspotenzials des Fernsehens, bzw., bei Hinzuziehung der Zuschaueranteilswerte nach KEK (2017b: 90–91), bei ca. **4,6 Prozent** des Meinungsbildungseinflusses der beiden großen Privatsendergruppen im klassischen TV.

Im statischen Intermedia-Vergleich ergeben sich mithin relativ niedrige Werte mit Blick auf das Meinungsbeeinflussungspotenzial, das die Medienunternehmen im Internet hinzugewinnen. Vor allem für die Fernsehunternehmen kann festgestellt werden, dass der Zuwachs völlig marginal ist. Bei den Verlagen ergibt sich indes ein deutlich höherer Anteilswert für die publizistischen Onlineangebote, wenn man den Vergleich auf die Tageszeitungen und Zeitschriften selbst bezieht.

Interessant ist aber nun der *diachron komparative* Vergleich. Dieser stellt die Frage danach, wie sich die Meinungsbeeinflussungspotenziale der Medienunternehmen über die Zeit hinweg parallel zur Plattform-Revolution des Internets *insgesamt* verändert haben.

Bei diesem Vergleich sind zunächst die entsprechenden Vergleichszeitpunkte angemessen zu bestimmen. Bei den Zeitungen sollte der Vergleichszeitpunkt in der Vergangenheit dabei deutlich früher gesetzt werden als bei den Fernsehunternehmen, weil sie mit ihren Inhalten im Internet schon deutlich länger in einem intensiven Substitutionswettbewerb stehen; hier wird das Jahr 2005 gewählt. Bei den Fernsehunternehmen zog der Substitutionswettbewerb im Internet indes erst deutlich später an; hier wird das Jahr

---

266 Vgl. VTR (2017: 3) unter Hinzurechnung von 5,8 Minuten für die lineare Livestream-Fernsehnutzung im Internet (vgl. VTR 2017: 6).



der Veröffentlichung des ersten Gutachtens, also 2010, als Vergleichsjahr gewählt.<sup>267</sup>

#### 4.2.4 Diachron komparativer Vergleich: publizistische Angebote der Fernsehunternehmen

Bei den beiden deutschen Fernsehgruppen ist der Nutzungsdauerverlust im klassischen Fernsehen seit 2010 dem Nutzungsdauergewinn im OTT-VoD-Streaming gegenüber zu stellen. Der Nutzungsdauerverlust wurde hierbei anhand der bei KEK (2017b: 90-91) angegebenen Zuschaueranteile sowie der bei ALM (2017b: 84) angegebenen Gesamtnutzungsdauer (die in beiden Jahren durchschnittlich bei 223 Minuten am Tag lag) berechnet. Der Verlust beträgt demnach zwischen 2010 und 2016 rund 9,6 Minuten an der durchschnittlichen Gesamtnutzungsdauer pro Tag, wobei sich dieser Verlust auf rund 7,1 Minuten verringert, wenn man für die lineare Livestream-Nutzung der Programme der beiden Sendergruppen im Internet 2,5 Minuten in Anschlag bringt.<sup>268</sup>

Wie unter 1) bereits angegeben, liegt der Nutzungsdauergewinn Online allerdings nur bei allenfalls einer Minute im Hinblick auf die Videonutzung bzw. bei 1,25 Minuten bei zusätzlicher Mitberücksichtigung der sonstigen Nutzung der publizistischen Onlineangebote. Der Nettoverlust an Gesamtnutzungsdauer beläuft sich mithin auf rund 5,85 Minuten bzw. auf 5,6 Prozent der Gesamtnutzungsdauer der beiden Privatsendergruppen von rund 104 Minuten in 2010. *Nach der eingangs getroffenen Strukturähnlichkeits-Grundannahme, die sich argumentativ gut auf die kommunikationswissenschaftliche Studie in Teil I des Gutachtens stützen kann, hat das Meinungsbeeinflussungspotenzial der Fernsehunternehmen in den Jahren seit 2010 mithin um etwa 5,6 Prozent abgenommen. In der diachron komparativen Betrachtung wäre somit keine Stärkung, sondern eine milde, gleichwohl aber bemerkenswerte Schwächung des Meinungsbeeinflussungspotenzials der privaten Fernsehkonzerne zu verzeichnen.*

---

267 Zu diesem Zeitversatz hinsichtlich der Betroffenheit der Fernsehunternehmen passt sehr schön, dass Alan Wolk (2015) das Vorwort seiner aufschlussreichen Branchenanalyse „Over The Top“ zu den entsprechenden Entwicklungen in den USA mit dem wegweisenden Satz beginnt: „Television is the last of the twentieth-century mass media to be disrupted by the twenty-first century internet.“ (Vgl. Wolk 2015: iii)

268 Vgl. hierzu Fußnote II.263.

Auch für 2017 und die nachfolgenden Jahre ist dabei jeweils ein weiterer überschaubarer Verlust zu erwarten in Abhängigkeit etwa von der Zunahme von SVoD-Haushalten in Deutschland. Der Haushalteanteil mit einem OTT-VoD-Abonnement hat sich zwar laut Deloitte Media Consumer Survey bereits zwischen 2015 und 2017 auf 40 Prozent mehr als verdoppelt,<sup>269</sup> doch ist ein weiterer Anstieg sehr wahrscheinlich. Immerhin rechnete selbst P751-CEO Thomas Ebeling den P751-Aktionären im November 2017 vor, dass hieraus in den nächsten Jahren ein „low single-digit annual decrease“ der TV-Sehdauern bei den privaten Sendergruppen zu erwarten sei.<sup>270</sup> Solche weiteren niedrigen einstelligen jährlichen Prozentverluste sind entsprechend auch beim Meinungsbildungseinfluss der beiden großen deutschen Fernsehunternehmen zusätzlich zu erwarten.

#### 4.2.5 Diachron komparativer Vergleich: publizistische Angebote der Presse- bzw. Zeitungsverlage

Auch wenn die neue MiP-Studie die Langzeitstudie Massenkommunikation ersetzt, lassen sich ihre Ergebnisse dennoch mit den Resultaten aus früheren Erhebungen der Langzeitstudie Massenkommunikation vergleichen. Dies gilt auch für die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer von Zeitungen und Zeitschriften. Im Jahr 2005 lag diese zusammengenommen bei 40 Minuten.<sup>271</sup> Wie bereits unter 2) vermerkt, lag der Vergleichswert im ersten Halbjahr 2017 nur noch bei 17 Minuten.<sup>272</sup> Die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer hat mithin zwischenzeitlich um insgesamt 23 Minuten abgenommen. Der „Zuwachs“ im Internet beträgt indes insgesamt lediglich 7 Minuten.<sup>273</sup> Dies ergibt einen Gesamtverlust an durchschnittlicher täglicher Nutzungsdauer von 16 Minuten. *Nach der durch die Ergebnisse der kommunikationswissenschaftlichen Analyse in Teil I des Gutachtens gut gestützten Strukturähnlichkeits-Grundannahme, hat das Meinungsbeeinflussungspotenzial der Verlage seit 2005 mithin um etwa vierzig Prozent abgenommen. In der diachron komparativen Betrachtung wäre somit insgesamt keine Stärkung,*

269 Vgl. Deloitte (2017: 9).

270 Vgl. die „DOOMSDAY SCENARIO“-Chart in der Investoren-Präsentation zu den Q3/2017-Zahlen (Ebeling 2017a: 37).

271 Vgl. Breunig/van Eimeren (2015: 511).

272 Vgl. Engel/Mai/Müller (2017: 364).

273 Vgl. Engel/Mai/Müller (2017: 364).

sondern eine erhebliche Schwächung des Meinungsbeeinflussungspotenzials der Presseverlage zu verzeichnen.<sup>274</sup>

Es stellt sich die Frage, wie dieses auf erstem Blick verblüffende Ergebnis zu erklären ist. Der Grund liegt darin, dass die Verlage auf dem Printmarkt Leserinnen und Leser mit relativ langer täglicher Nutzungsdauer verlieren. So gingen etwa die Printleser pro Ausgabe bei den Tageszeitungen zwischen 2005 und 2017 um fast 8 Millionen zurück,<sup>275</sup> wobei die Zeitungsleser laut einer ZMG-Bevölkerungsumfrage von 2015 eine durchschnittliche Lektüredauer von 35 Minuten am Tag aufwiesen. Online gewinnen die Verlage indes Leserinnen und Leser, die zumeist nur eine geringe Nutzungszeit mitbringen, wie etwa die Nielsen NetView-Messungen und auch andere Untersuchungen eindrücklich belegen.<sup>276</sup> Die durchschnittliche tägliche Nutzungsdauer eines einzelnen Nutzers lag nach Nielsen NetView-Messung bezogen auf den Monat Januar 2016 bei den folgenden Angeboten beispielsweise bei:

- bild.de ca. 2:09 Minuten (Gesamtbevölkerung: ca. 13,58 Sekunden)
- zeit.de ca. 47 Sekunden (ca. 1,9 Sekunden)
- stern.de ca. 19 Sekunden (ca. 0,9 Sekunden)
- FAZ.net ca. 57 Sekunden (ca. 1,9 Sekunden)
- express.de ca. 37 Sekunden (ca. 0,5 Sekunden)

#### 4.2.6 Fazit

Da sowohl für die Verlage als auch für die Fernsehunternehmen angenommen werden kann, dass ihre professionell-publizistischen Angebote in ihren klassischen Märkten und im Internet hinsichtlich der in Kap. 1.3.1 benannten maßgeblichen Angebotsmerkmale – wie insbesondere hinsichtlich ihrer publizistischen und politischen Relevanz sowie ihrer Empfänglichkeit beim Publikum (Vertrauen und Glaubwürdigkeit) – eine hinreichende *Strukturähnlichkeit* aufweisen, lassen sich Vergleiche ihres jeweiligen Meinungsbildungs-

---

274 Es ist nebenbei darauf hinzuweisen, dass die Massenkommunikationsstudie von 2010 im Berichtsjahr des ersten Gutachtens noch nicht erschienen war. Der Einbruch der Nutzungsdauer bei Tageszeitungen und Zeitschriften zeichnet sich aber in dieser Studie von 2010 das erste Mal überhaupt ab, während zwischen 2000 und 2005 die Gesamtnutzungsdauer von 40 Minuten noch Bestand hatte (vgl. Breunig/van Eimeeren (2015: 511).

275 Vgl. BDZV (2018: 15) sowie BDZV (2005: 27).

276 Vgl. etwa BLM/ALM (2016a–e); Scharrer (2016a,b; 2015).

einflusses anhand der aggregierten Nutzungsdauer auf Basis der Ergebnisse der kommunikationswissenschaftlichen Studie in Teil I des Gutachtens fundiert begründen. Es zeigt sich auf dieser Grundlage, dass der Meinungsbildungseinfluss, den die Medienunternehmen über die Internetnutzung ihrer publizistischen Onlineangebote hinzugewinnen, die Verluste an Meinungsbildungspotenzialen auf den klassischen Märkten nicht ausgleichen kann. Angesichts dessen, dass sich der Meinungsbildungseinfluss der publizistischen Onlineangebote der Medienunternehmen künftig auch deswegen noch weiter verringern könnte, weil sie im Zuge ihrer Transformation in der Anpassung an die Content-Marketing-Revolution des Werbemarktes an publizistischer und politischer Relevanz verlieren, erscheinen diese Ergebnisse durchaus als bemerkenswert.

### 4.3 Stärkere Nutzungskonzentration im Internet?

Im Rahmen der Diskussion der These, dass es im Internet zu einer stärkeren Machtballung kommen könnte als in den alten Medien, wird bereits im ersten Gutachtenteil eine US-amerikanische Studie von Hindman (2009: 90–91) zitiert, die anhand von Marktanteilsdaten aus dem Jahr 2006 argumentiert, dass die Konzentration im Internet größer ausfalle als bei den klassischen Medien (vgl. Kap. 1.2.4, insb. Fußnote 1.79). Es ist natürlich interessant, diese These hier auch anhand aktueller Daten für Deutschland zu prüfen.

Eine methodisch aussagekräftige Prüfung ist dabei allerdings von der Datenlage her nur für die Tageszeitungen möglich. Es wurden hierfür Daten aus dem ersten Quartal 2016 nach IVW-Ausweisungen herangezogen. Verglichen wurden Konzentrationsraten bei den Visits der crossmedialen Onlineangebote der Tageszeitungen einerseits und bei den Tageszeitungsauflagen andererseits.<sup>277</sup> Die Vergleichsergebnisse sind dabei aus Tab. II.2 ersichtlich.

Es zeigt sich, dass die Konzentrationsraten CR<sub>3</sub> und CR<sub>5</sub> bei den Visits tatsächlich deutlich höher ausfallen als bei den Auflagen. Ferner rangieren bei den Visits die großen überregionalen Marken vorne, während bei den Auflagen bereits an zweiter, vierter und fünfter Stelle Regional-Titel(-kombinationen)

---

277 Hinsichtlich der grundsätzlichen Messgrößen folgt der Vergleich dabei der Methodik von Hindman (2009: 90).

noch vor der FAZ sowie noch deutlich vor dem Handelsblatt<sup>278</sup> platziert sind. Dies zeigt, dass die überregionalen Titel im Internet – vor allem aufgrund der hier möglichen Parallel-Nutzung mehrerer Angebote – tendenziell profitieren.

Tab. II.2

Konzentrationsraten CR<sub>1,3,5,10</sub> für Tageszeitungsauflagen und Visits der crossmedialen Onlineangebote der Tageszeitungen in Q1/2016

Tageszeitungen	Auflagen und CR <sub>1,3,5,10</sub>	Crossmediale Onlineangebote der Tageszeitungen	Visits und CR <sub>1,3,5,10</sub>
<b>Gesamtauflage</b>	<b>15.579.527</b>	<b>Visits gesamt</b>	<b>1.791.241.112</b>
Bild	1.882.473	bild.de	295.896.011
<b>CR<sub>1</sub></b>	<b>12 Prozent</b>	<b>CR<sub>1</sub></b>	<b>16 Prozent</b>
Funke-Zeitungen NRW	555.802	welt.de	81.782.552
Süddeutsche Zeitung	382.050	sueddeutsche.de	51.336.437
<b>CR<sub>3</sub></b>	<b>14,9 Prozent</b>	<b>CR<sub>3</sub></b>	<b>22 Prozent</b>
Rheinische Post	303.493	faz.net	46.968.235
Kölner Stadtanzeiger und Kölnische Rundschau	275.105	Handelsblatt.com	20.695.735
<b>CR<sub>5</sub></b>	<b>18,6 Prozent</b>	<b>CR<sub>5</sub></b>	<b>25,7 Prozent</b>
FAZ	252.676	rp-online	18.770.712
freie presse	239.797	Express Online	17.150.722
Sächsische Zeitung	226.446	DerWesten	16.430.397
Die Rheinpfalz	223.323	Tagesspiegel.de	12.879.351
Augsburger Allgemeine	217.142	tz.de	9.814.430
<b>CR<sub>10</sub></b>	<b>26 Prozent</b>	<b>CR<sub>10</sub></b>	<b>30 Prozent</b>

Auflagen nach IVW Q1/2016, Gesamtauflage nach Röper (2016: 257). Visits nach IVW, Februar 2016. Die Gesamtvisits der Onlineangebote der Tageszeitungen wurden nach der IVW-Visitsliste gezählt.

Es sind denn auch diese überregionalen Titel, die seit der Jahrtausendwende in der täglichen Gesamtreichweite (LpA der MA plus durchschnittliche tägliche Unique User nach der AGOF digital facts) zulegen konnten, während die (vielen) Regionalzeitungstitel typischerweise tägliche Leserschaft insgesamt verloren haben, wie dem weiteren Datenvergleich in Tab.II.3 zu entnehmen ist.

278 Auflage in 1/2016: 122.015.

Tab. II.3

## Gewinne und Verluste an durchschnittlicher täglicher Reichweite zwischen 2000 und 2017

Titel	LpA-Verlust 2000 bis 2017 in Millionen Lesern	Durchschnittliche Online- Tagesreichweite 2017 in Millionen Unique Usern
<b>Überregionale Titel</b>		
Bild	1,56	4,45
Welt	Zuwachs von 0,18	1,99
Süddeutsche Zeitung	Zuwachs von 0,13	1,02
Frankfurter Allgemeine Zeitung	0,09	0,96
Handelsblatt	0,05	0,33
<b>Typische Regionaltitel</b>		
Berliner Morgenpost	0,21	0,16
Schwäbische Zeitung	0,11	0,08
Südwest Presse	0,13	0,08
Braunschweiger Zeitung	0,22	0,06
Main Post	0,14	0,05
Volksstimme Magdeburg	0,25	0,04
Sächsische Zeitung	0,39	0,09
Hamburger Abendblatt	0,30	0,18

Datenquelle: Lpa-Verlust: MA 2000 Pressemedien I, Tageszeitungen, roter Berichtsband, S.81, sowie ma 2017 Tageszeitungen, Werte entnommen aus Schröder (2017b). Durchschnittliche tägliche Tagesreichweite: AGOF digital facts für Monate 04/2017-06/2017, eigene Auswertung mit TOP modular.

Bei der Bewertung dieser verstärkten Nutzerkonzentration bei den überregionalen journalistischen Medienmarken ist freilich zu beachten, dass sie wohl daraus resultiert, dass nun *zusätzliche Nutzer* online auf diese Angebote zugreifen, weil diese im Internet teilweise kostenlos in guter Qualität angeboten werden. Wie die Überschneidungstabelle II.4 zeigt, sind ferner auch bei den täglichen Nutzern der überregionalen Qualitätsangebote nennenswerte Überschneidungen zu verzeichnen, was zeigt, dass manche Nutzer den kostenlosen Vielfaltsluxus bei den überregionalen journalistischen Angeboten sogar zum Parallelesen nutzen. Die Konzentration geht somit quasi auf eine ausgeweitete Nutzung der vorhandenen Qualitäts-Vielfalt bei den überregionalen journalistischen Anbietern zurück, was sozusagen die *rezipierte* Vielfalt erhöht. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die hohen Nutzungszahlen lediglich mit teils sehr niedrigen Nutzungsdauern einhergehen – vor allem

im Vergleich mit der klassischen Zeitungsnutzung. Die gezeigte Konzentrationszunahme wird hier mithin en gros nicht als eine problematische Entwicklung betrachtet.

Tab. II.4

Überscheidungen durchschnittliche tägliche Nutzer (04/2017–06/2017)

Angaben in Mio. Unique Usern	faz.net	spiegel.de	sueddeutsche.de	zeit.de
faz.net	0,96	0,25	0,11	0,11
spiegel.de	0,25	3,37	0,24	0,27
sueddeutsche.de	0,11	0,24	1,02	0,11
zeit.de	0,11	0,27	0,11	1,10

Nach AGOF daily digital facts in Millionen Unique Usern. Quelle: Eigene Auswertung mit dem Programm TOP modular.

#### 4.4 Diskussion und weitere Untersuchungsbedarfe

Auf Basis der kommunikationswissenschaftlichen Studie in Teil I des Gutachtens ist bei Strukturähnlichkeit der kritischen Angebotsmerkmale, die in Kap. I.3.1 fundiert werden, die aggregierte Nutzungsdauer als optimale Messgröße heranzuziehen. Bei Strukturunterschieden hinsichtlich der zentralen Merkmalskriterien sind indes geeignete Gewichtungsfaktoren zu verwenden. Ferner ist Teil I zu entnehmen, dass die Meinungsbildungsrelevanz der Medienunternehmen überwiegend auf ihren professionell-publizistischen Angeboten resultiert.

Basierend auf diesen Ergebnissen wurde in Kap. II.4.2 in einer statischen Betrachtung die relative Meinungsbildungsrelevanz der Onlineangebote der Medienunternehmen bestimmt, sowie die diachron komparative Veränderung des Gesamt-Meinungsbildungseinflusses der Medienunternehmen in den Jahren der Plattform-Revolution des Internets.

Gemessen an den klassischen Angeboten der Medienunternehmen ist der Meinungsbildungseinfluss ihrer Onlineangebote in statischer Betrachtung derzeit als sehr gering (Fernsehunternehmen) oder als relativ gering (Presseverlage) einzuschätzen (vgl. Kap. II.3.2.2 und II.3.2.3). Die gesamte Meinungs-

macht der Medienunternehmen ist – gemessen an einem sehr aggregierten Nutzungsdauer-Vergleich – bei den TV-Unternehmen seit 2010 um 5,6 Prozent, bei den Verlagen seit 2005 um 40 Prozent gefallen. Dies spricht für eine im ersten Fall milde, im zweiten Fall massive Schwächung der Meinungsmacht der traditionellen Medienkonzerne.

Diese Schwächung hat vor allem damit zu tun, dass die Nutzungsdauer der professionell-publizistischen Onlineangebote erheblich geringer ist als die Nutzungsdauer bei den klassischen Angeboten Fernsehen sowie Print-Zeitungen und -Zeitschriften. Viel spricht ferner dafür, dass die Meinungsbildungsrelevanz dieser publizistischen Angebote aufgrund ihrer partiell zu erwartenden inhaltlichen Transformation im Zuge der Content-Marketing-Revolution (vgl. hierzu Kap. II.2.2.2.2 und II.2.2.2.3) *aufgrund einer Schwächung ihrer publizistischen wie politischen Relevanz* noch zusätzlich abnehmen wird. Dass der Transformationsdruck in diese Richtung teils bereits sehr hoch sein könnte, lassen folgende keineswegs unrepräsentativen Aussagen zweier Gesprächsexperten zur ökonomischen Bedeutung von Native Advertising für ihre publizistischen Onlineangebote vermuten (Hervorhebungen hinzugefügt):

- Frage: „Wie wichtig ist bei Ihnen das Native Advertising-Geschäft im Vergleich zur Standardvermarktung?“ – Antwort Experte A: „Ja. Super wichtig. Das kann bereits heute 50 Prozent ausmachen. Also ist – wirklich – eine wichtige Sache.“
- Frage: „Wir kämen damit zu einem anderen Teilbereich der Entwicklung im Werbemarkt, und das ist das Content Marketing. Ist das auch wieder etwas, was den Markt negativ beeinflusst?“ – Antwort Experte B: „Also, wenn man dort selber nicht aktiv würde, wäre es eine schwierige Entwicklung. Also wenn man nur Display hätte, wäre es schlecht. Also gerade im Digitalen, wo man sowieso auf so einem dünnen Surfbrett unterwegs ist, da sich jetzt noch die wesentlichen Trends entgehen lassen, hielte ich für lebensbedrohlich. Man kann das alles auch ein bisschen hübscher verpacken, aber mir ist halt wichtig, dass Ihnen meine Meinung klar wird.“  
(...) – Frage: „Und für Sie bringt es einfach auch die Werbemittelproduktion, und damit einen größeren Teil der Wertschöpfung?“ – Antwort: „Absolut ja.“ – Frage: „Und insofern ist das ja vielleicht auch einmal eine kleine positive Entwicklung?“ – Antwort: „Ja, eine große positive Entwicklung.“

Da die *Expansion der Digitalgeschäfte der Medienkonzerne* nach den Analysen in beiden Teilen des Gutachtens in Bereiche ging, denen keine oder nur eine



zu vernachlässigende Meinungsbildungsrelevanz zuzusprechen ist, hat diese Ausweitung der Onlineaktivitäten *an sich* die Meinungsmacht der Medienunternehmen indes überhaupt nicht tangiert. Zwar werden auf Basis rationaler Anpassungsstrategien an die Plattform-Revolution des Internets teilweise gute ökonomische Erfolge erzielt, doch hat dies keine stärkende Wirkung für den Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen.

Vor diesem Hintergrund stellt die in Teil I attestierte Umverteilung der Meinungsmacht von den Medienunternehmen hin zu den Intermediären (wie zum Beispiel *Google* und *Facebook*) sowie zu nicht-publizistischen Akteuren mit politischer Relevanz (wie beispielsweise im Fall von *PEGIDA*) einen Befund dar, der durch die Resultate des zweiten Teils nochmals in seiner Bedeutung unterstrichen wird. Deutschland hat sich entsprechend zukünftig auf eine öffentliche Meinungsbildung einzustellen, die sich immer weniger auf die publizistischen Leistungen der Medienunternehmen stützen kann (wie auch immer man deren meinungsbildende Wirkung beurteilen will), die aber zunehmend von der Meinungsmacht anderer Akteure geprägt werden wird.

Ein quantifizierender Vergleich der jeweiligen Meinungsmacht-Potenziale ist auf dem Stand der kommunikationswissenschaftlichen Forschung indes noch nicht präzise möglich. Es ist deshalb möglicherweise von Interesse, wie die Gesprächsexperten die *potenzielle* Meinungsmacht der Intermediäre beurteilen. Größtenteils sind diese Meinungsurteile durch folgende anonymisierte Zitate gut abzubilden (Hervorhebungen hinzugefügt):<sup>279</sup>

- „Na ja, Google und Facebook produzieren ja selber keine Inhalte, aber sie *steuern* und *propagieren* und *filtern* Inhalte. Damit haben sie natürlich eine *extreme Meinungsmacht*, weil sie das Nutzungsverhalten, oder andersherum: die Wahrnehmungsebene von Rezipienten schlichtweg manipulieren können. (...) All diesen Gate-Keepern des modernen Internets billige ich eine *extreme Meinungsmacht* zu – und deswegen kooperieren wir auch mit all diesen, auf mehr oder minder intensive Art. Weil ich denke, mit am Tisch zu sitzen, zu reden, zu diskutieren, Einfluss zu nehmen auf die

279 Hier ist selbstverständlich zu berücksichtigen, dass es sich um reine Meinungsäußerungen von Digitalmanagern handelt, deren Unternehmen sich nach den Markt- und Wettbewerbsanalysen in Kap. II.2 auf wichtigen Märkten in einem mindestens indirekten harten Substitutionswettbewerb mit den hier von ihnen bewerteten Intermediären befinden.

- Produktgestaltung auch dieser großen Plattformen ist allemal besser, als dagegen zu meckern und null Gestaltungseinfluss zu haben.“ (Experte A)
- „Die Meinungsmachtkontrolle sollte definitiv stärker auf diese Player schauen. Wir sind ja eine Mikrobe in diesem Kosmos, ja? Und selbst ARD oder ZDF oder was auch immer – gucken Sie sich einmal YouTube an, bitteschön, ja? Was das für ein Broadcaster geworden ist, übrigens auch mit *manipulativer Macht hoch zehn* ... Nein, das muss man so betrachten, das wäre geradezu blauäugig – und damit aber wieder regierungstypisch respektive polittypisch – das zu übersehen.“ (Experte A, *Verlagsvertreter*)
  - „Google und Facebook, ich sehe die nicht nur als technische Plattformen. Das ist mir zu einfach. Und vor allem, es gibt überhaupt keine Garantie! Wir sind im Jahr zwölf von Facebook und im Jahr 15 von Google oder so etwas. Was ist, wenn Larry Page und Sergey Brin dieses Unternehmen nicht mehr führen? Wer hindert die künftigen Eigentümer von Alphabet und Google daran, so wie Jeff Bezos einmal die fünf wichtigsten Zeitungen der Welt aufzukaufen? Können sie jederzeit tun. Und deren Ergebnisse künftig oben auf der Trefferliste zeigen in Google-News und so weiter. Das heißt, natürlich haben die ein Meinungsmachtpotenzial. Und es ist ein *riesiges Meinungsmachtpotenzial*, was bei den beiden Unternehmen liegt.“ (Experte B)
  - „Die Politik-Kollegen in Brüssel beschäftigen sich aus meiner Sicht viel stärker mit Grundsatzfragen. Wie kann man diesen Markt wirklich bauen? Ich würde mir auch wünschen, dass in Deutschland mehr diese Grundsatzfragen diskutiert werden. Als jemand, der als liberaler Anhänger eigentlich gegen Subventionsunterstützung ist – ich bin gegen Subventionen – wäre es mir lieber, wir würden in Deutschland sicherstellen, dass Google und Facebook in Deutschland die gleichen Steuern bezahlen wie unsere Unternehmen und dass der Datenschutz völlig einheitlich ist und das auch durchgesetzt wird. Ich wünsche mir, dass wir ein level playing field haben. Das ist für mich der wichtigste Punkt: level playing field, offene Märkte für den Konsumenten. Der Konsument soll wirklich entscheiden können. Und dass nicht alles eine Google-Welt ist. Das sind für mich die Grundsatzfragen, die da sind.“ (Experte C)
  - „Es gibt für klassische Medien eine Vorgabe, damit einem beim Thema Meinungsmanipulation eine Grenze gesetzt ist, zum Beispiel beim Thema Native Advertising klar zu kennzeichnen. So ist es für ein klassisches Print-

medium oder TV-Produkt. Meinungsbildung ist klar erkennbar. Und das ins Digitale zu übertragen, ist halt nicht so einfach. Da gibt es andere Techniken, da gibt es dann Filterblase, Microtargeting und dies und jenes. Da gibt es die Frage, wie stelle ich das überhaupt fest? Und die Gefahr, die ich hier sehe ist, dass dieses Prinzip – wie wirken Technologien, Unternehmen, die diese Technologien besitzen, Menschen, die was Böses und andere Menschen, die nichts Böses im Schilde führen, und die Politik, wie wirkt das alles zusammen? –, dass diese Frage eben ein so junges Feld ist. Da hat Frau Merkel schon Recht mit Neuland.“ (Experte D)

Mit Blick auf die Debatte zur Neuausrichtung der Medienkonzentrationskontrolle ergeben sich aus den Resultaten dieses Gutachtens drängende weitere Untersuchungsbedarfe. Zunächst bedarf es weiterer Forschung zur (potenziellen) Meinungsmacht der Intermediäre sowie der nichtpublizistischen politischen Akteure sowie deren Verhältnis zu den Meinungsbeeinflussungspotenzialen klassischer publizistischer Onlineangebote. Ferner bedarf es näherer Untersuchungen dazu, wie der relative Meinungseinfluss der publizistischen Onlineangebote im Rahmen eines Gesamtmeinungsmarktmodells unter angemessener Beachtung der im ersten Gutachtenteil in Kap. I.3.1 kommunikationswissenschaftlich fundierten Kriterien valide erfasst werden kann.

Als Basis-Messgröße bietet sich für die publizistischen Onlineangebote in Zukunft – in Analogie zum Fernsehen – die jeweilige Nutzungsdauer der Angebote an. Angeregt durch ein ausführliches Experten-Hintergrundgespräch mit Willibald Müller, Geschäftsführer der AGF Videoforschung, zur 2018 startenden konvergenten Bewegtbild-Studie der AGF, soll hier deshalb abschließend vorgeschlagen werden, zu überlegen, ob es nicht sinnvoll wäre, zukünftig in zwei Schritten auf eine *komplett konvergente Nutzungsdauerbasierte Messung* umzusteigen:

Im ersten Schritt könnte dabei die gesamte Online-Nutzung von TV-Inhalten der im klassischen Fernsehen tätigen Unternehmen konvergent Nutzungsdauer-gemessen in die Zuschaueranteilsfeststellung einfließen, wie die KEK selbst es in ihren „Überlegungen zur Weiterentwicklung des Medienkonzentrationsrechts“ ins Auge fasst (vgl. KEK 2016b: 149). Die konvergente Bewegtbild-Studie der AGF Videoforschung könnte hierfür ab 2018 – rein messtechnisch betrachtet – erstmalig die notwendige Datengrundlage liefern – und dies sogar sowohl für das stationäre *wie auch* das mobile Videostreaming.

Im zweiten Schritt wäre darüber hinaus indes zu prüfen, ob die großen „technologischen Skalierungsvorteile“ einer solchen aufwändigen Gesamtstudie, die in äußerst komplexer Integration mehrerer Teilstudien eine tatsächlich *konvergente* und damit *optimale* Gesamtmessung von digitalen Nutzungsdauern ermöglicht, künftig nicht auch für eine zuverlässige und genaue nutzungsdauer-basierte Messung *aller* publizistischen Internetangebote der Medienunternehmen genutzt werden könnte.<sup>280</sup>

---

280 Der Verfasser möchte an dieser Stelle betonen, dass eine solche Überlegung in dem Hintergrundgespräch mit Willibald Müller kein Thema gewesen ist, da sie erst aus der Gesamtuntersuchung heraus entstanden ist.

## 5 Zusammenfassung

Teil II des Gutachtens untersucht die Digitalstrategien und die Online-Portfolios der traditionellen deutschen Massenmedien-Konzerne, um schließlich – gestützt auf die Ergebnisse von Teil I – Aussagen darüber treffen zu können, inwieweit die von der KEK festgestellten Ausweitungen der Digitalgeschäfte der Medienunternehmen „dazu geeignet sind, die Meinungsmacht der Unternehmen zu festigen, zu verstärken oder auch zu schwächen“ (KEK 2016a: 3).

Der Analyse der *Digitalstrategien der Medienkonzerne* sind die Kap. II.2 und II.3 gewidmet:

Nach einer Grundlagenfundierung der Digitalstrategien von Medienunternehmen auf Basis der allgemeinen Theorie des strategischen Managements von Unternehmen in Kap. II.2.1 wird in Kap. II.2.2 in aktuellen Markt- und Wettbewerbsanalysen die Grundthese fundiert, dass die Digitalstrategien der Medienunternehmen in den Jahren seit Veröffentlichung des Vorgängergutachtens so stark von der *Plattform-Revolution des Internets* geprägt worden sind, dass sie heute ökonomisch im Kern als *Anpassungsstrategien an die Wettbewerbsmacht großer Plattform-Konzerne wie insbesondere Google, Facebook und Amazon* zu rekonstruieren sind.

Die „Plattform-Revolution“ äußert sich sowohl bei den Verlagen als auch bei den Fernsehunternehmen dabei darin, dass das klassische publizistische Kerngeschäft im Internet einer zunehmenden Substitutionskonkurrenz durch große internationale Plattformkonzerne unterliegt, die die Erfolgs- und Wachstumspotenziale dieses Kerngeschäfts immer weiter einengt. Hinzu kommt eine weitere Substitutionskonkurrenz durch die Entwicklung des digitalen Content-Marketings in den Internet-Ökosystemen von *Google, Facebook* und *YouTube* (Influencer Marketing), die ebenfalls auf die Plattform-Revolution des Internets zurückgeführt wird.

Die Grundthese, dass die Digitalstrategien der Medienunternehmen als Anpassungsstrategien an diese Entwicklungen zu rekonstruieren sind, wird

durch die Beschreibung allgemein zu erwartender strategischer Reaktionsmuster für die traditionellen Presse-Verlage (vgl. Kap. II.2.2.2) sowie die traditionellen TV-Unternehmen (vgl. Kap. II.2.2.3) ausdifferenziert.

Anhand dieser generell hergeleiteten strategischen Reaktionsmuster wird in Kap. II.3 die genannte Grundthese im Rahmen von qualitativen Fallstudienanalysen zu den Digitalstrategien von zehn Medienunternehmen geprüft, die als repräsentativ für verschiedene strategische Gruppen in der deutschen Medienbranche bestimmt wurden.

In Abstimmung mit der KEK wurden hierzu folgende Unternehmen ausgewählt: *ProSiebenSat.1 Media* und *RTL Mediengruppe Deutschland* als deutsche Fernsehunternehmen, *Axel Springer*, *Hubert Burda Media* und *Gruener + Jahr* (als deutsche Großverlage), *SPIEGEL Verlag*, *ZEIT Verlag*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (als mittelständische deutsche Verlage mit überregionaler journalistischen Orientierung), *Madsack Mediengruppe* und *DuMont Mediengruppe* (als deutsche Regionalzeitungsgruppen).

Auf Basis breit angelegter Datenrecherchen wurden für diese Unternehmen die aktuellen Online-Portfolios aufgestellt. Ferner wurden zur Recherchevertiefung ausführliche leitfadengestützte Experten-Hintergrundgespräche mit den leitenden Digitalmanagern der betrachteten Medienkonzerne geführt. Die auf diesen Recherchegrundlagen erstellten qualitativen Kurz-Fallstudien bestätigen die beschriebenen generellen Reaktionsmuster und somit auch die Grundthese der Untersuchung in nahezu verblüffender Klarheit.

Die Digitalstrategien der Medienunternehmen lassen sich in den letzten Jahren demnach tatsächlich als Strategien der Anpassung an die genannten neuen Formen der Substitutionskonkurrenz im publizistischen Kerngeschäft rekonstruieren, wobei sich generell Anpassungsstrategien dreier Grade unterscheiden lassen:

- Durch Anpassungsstrategien *des ersten Grads* versuchen die Medienunternehmen ihr digitales publizistisches Kerngeschäft ökonomisch an die in vielem strukturell überlegene neue Substitutionskonkurrenz anzupassen – z. B. über die Bildung von Werbemarkt- und Log-in-Allianzen sowie über Akquisitionen von digitalen Werbe-Technologie- und -vermarktungsdienstleistungen.
- Über Anpassungsstrategien *des zweiten Grads* richten die Medienunternehmen ihre Content-bezogenen Strategien neu aus, um sich der Content-Marketing-Transformation der Medien-Geschäftsmodelle in den

Ökosystemen von *Google, Facebook* und *YouTube* anzupassen – z. B. über die Ausweitung von Native-Advertising-Strategien, die Akquisition von Content-Marketing-Agenturen bzw. von *YouTube-Multi-Channel-Networks* oder über eine verstärkte Integration von Content- und Commerce-Strategien.

- Über Anpassungsstrategien *des dritten Grads* suchen die Medienunternehmen zuletzt gezielt gänzlich neue digitale Geschäftsfelder, die neben einer grundsätzlichen ökonomischen Attraktivität vor allem eines bieten müssen: Schutz vor einer übermächtigen Substitutionskonkurrenz durch die großen Plattform-Konzerne.

Kap. II.4 setzt auf diesen Ergebnissen und den Resultaten der kommunikationswissenschaftlichen Studie in Teil I des Gutachtens auf, um die Auswirkungen der Entwicklungen auf den Meinungsbildungseinfluss der Medienunternehmen zu untersuchen, wobei folgende Resultate zu nennen sind:

- *Die von der KEK in der Gutachtenausschreibung fokussierte Expansion der Internet-Geschäfte der klassischen Massenmedien-Konzerne fand weit überwiegend in Bereichen statt, die nach den kommunikationswissenschaftlich fundierten Erkenntnissen im ersten Teil des Gutachtens die Meinungsmacht der Medienunternehmen kaum tangieren.* Hierzu zählen etwa E-Commerce-Shops, Rubrikenmärkte, Digitalagenturen, Performance-Vermarkter, Werbetechnologie-Services, Werbe-Vermarktungsplattformen, etc. (Vgl. Kap. II.4.1 in Verbindung mit Kap. II.3, II.2.2, I.3.2.1)
- *Der Meinungsbildungseinfluss der traditionellen Medienunternehmen beruht deshalb weiterhin nahezu ausschließlich auf ihren professionell-publizistischen Internet-Angeboten,* wobei dieser Einfluss vor allem aus deren – im Vergleich zu anderen Onlineangeboten – nach wie vor besonders starken Ausprägungen bei Angebotskriterien zurückzuführen ist, die nach Teil I des Gutachtens besonders Meinungsmacht-relevant sind, wie vor allem die Kriterien der Nutzer-Empfänglichkeit (Vertrauen und Glaubwürdigkeit) sowie die inhaltlichen Kriterien der publizistischen und politischen Relevanz. (Vgl. Kap. 4.1 in Verbindung mit Kap. I.3.1 und I.3.2.1)
- Da sich die Medienunternehmen gemäß den Anpassungsstrategien des zweiten Grads auch aktiv an die Content-Marketing-Revolution anpassen, ist die ökonomische Tendenz abzuleiten, dass sich immer mehr Redaktionen institutionell-evolutionär dem Geschäftsmodell von Digitalagenturen angleichen könnten. Im Hinblick auf die Bedeutung, die den Angebots-

merkmalen der publizistischen und der politischen Relevanz sowie der Glaubwürdigkeit der Onlineangebote von Medienunternehmen zukommt, könnte dies ein Faktor sein, der die Meinungsbildungsrelevanz der Onlineangebote der Medienunternehmen zukünftig deutlich schwächen könnte. (Vgl. Kap. 4.1 in Verbindung mit Kap. II.2.2.2.2, II.2.2.2.3, II.3, I.3.1)

- Bei Medienangeboten, die hinsichtlich der in Teil I des Gutachtens benannten Meinungsmacht-relevanten Angebotskriterien *strukturähnlich* sind, ist die *aggregierte Nutzungsdauer* die optimale Messgröße zur relativen Bemessung von Meinungsbildungseinfluss bzw. von Meinungsmacht. Hinsichtlich professionell-publizistischer Onlineangebote, die in einer cross-medialen Verbindung „zu originär außerhalb des Onlinebereichs existierenden Medienangeboten stehen“ (Az.: KEK 711, S.27) kann dabei eine solche Strukturähnlichkeit festgestellt werden. (Vgl. Kap. 4.1, grundlegende *Messprämisse*)
- Unter Anwendung dieser grundlegenden Mess-Prämisse werden in – stark aggregierten – statischen und diachron komparativen Vergleichen des Meinungsbildungseinflusses von Medienunternehmen folgende Messergebnisse erzielt:
  - Bei den beiden großen deutschen Fernsehgruppen lag im Jahr 2016 der Anteil der Onlineangebote am Gesamt-Meinungsbildungseinfluss bei rund 1,3 Prozent.<sup>281</sup> (Vgl. Kap. 4.2.2)
  - Bei den Presseverlagen lag Anfang 2017 der Anteil der Onlineangebote am Gesamt-Meinungsbildungseinfluss hingegen bei fast 30 Prozent.<sup>282</sup> (Vgl. Kap. II.4.2.3)
  - Bei den Fernsehunternehmen hat das Gesamt-Meinungsbeeinflussungspotenzial zwischen 2010 und 2016 um etwa 5,6 Prozent abgenommen, wobei für 2017 und nachfolgende Jahre ein weiterer Verlust an Meinungsbildungseinfluss zu erwarten ist. Der Meinungsbildungseinfluss der beiden großen Fernsehkonzerne hat sich somit in den letzten Jahren

---

281 Bzw. – bei Anwendung des aktuellsten KEK-Gewichtungsfaktors im Vergleich zu den Zuschaueranteilen (Az.: KEK 711, S. 29) – bei 0,9 Prozent.

282 Würde man allerdings unter Verwendung des KEK-Gewichtungsfaktors im Vergleich zu den Zuschaueranteilen einen Vergleich zum Gesamt-Meinungsbildungseinfluss des Fernsehens kalkulieren, läge der Anteil der publizistischen Onlineangebote der Presseverlage am Gesamt-Meinungsbildungseinfluss der TV-Programmangebote der beiden großen Fernsehunternehmen bei nur 4,6 Prozent.



parallel zur Plattform-Revolution des Internets weder verstärkt noch gefestigt, sondern vielmehr – in zwar noch mildem, gleichwohl aber bemerkenswertem Umfang – abgeschwächt. (Vgl. Kap. II.4.2.4)

- Bei den Presseverlagen hat sich das Gesamt-Meinungsbeeinflussungspotenzial zwischen 2005 und Anfang 2017 um etwa 40 Prozent verringert. Hier ist somit eine beträchtliche Schwächung des Meinungsbildungseinflusses zu verzeichnen, die insbesondere auf die komparativ sehr niedrige durchschnittliche Nutzungsdauer der klassischen publizistischen Onlineangebote der Verlage zurückzuführen ist. (Vgl. Kap. II.4.2.5)
- Wie in Kap. II.4.3 in Anlehnung an Hindman (2009: 90–91) gezeigt wird, kommt es bei den klassischen publizistischen Angeboten der Zeitungsverlage im Internet zu deutlich höheren Nutzungs-Konzentrationsraten als im klassischen Zeitungsmarkt insbesondere bei den jeweils stärksten drei bzw. fünf Angeboten. Da dieses Ergebnis allerdings vornehmlich auf eine relative Nutzungsausweitung bei den nationalen (qualitäts-)journalistischen Angeboten zurückzuführen ist, wird hierin keine bedenkliche Konzentrationsentwicklung gesehen. (Vgl. II.4.3)
- Abhängig von den Fortschritten der AGF Videoforschung bei der Ausweisung konvergent gemessener Bewegtbild-Reichweiten und -Nutzungsdauern wird der KEK abschließend empfohlen, künftig die gesamte Online-Nutzung von TV-Inhalten der im klassischen Fernsehen tätigen Unternehmen konvergent Nutzungsdauer-gemessen in die Zuschaueranteilsfeststellung einfließen zu lassen sowie ferner perspektivisch zu prüfen, ob hierauf aufbauend nicht auch ein Übergang zu einer präzisen Nutzungsdauer-basierten Messung und Zurechnung aller *publizistischen Internetangebote* als optimale *Ausgangsbasis* für eine valide relative Bemessung der Meinungsmachtpotenziale von Medienunternehmen sinnvoll erscheint. Freilich setzt eine solche valide komparative Bestimmung der Meinungsmachtpotenziale von Medienunternehmen zusätzlich vor allem voraus, dass sich die Gewichtungsfaktoren an jenen Faktoren ausrichten, die die kommunikationswissenschaftliche Forschung hierfür als relevant ausweist.

## Literaturverzeichnis

- AGF Videoforschung (2017): Video Streaming Usage Januar, Februar und März 2017. Nicht veröffentlichte Charts der AGF Videoforschung.
- ALM (2011): Jahrbuch 2010/2011. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. die medienanstalten ALM. Berlin: Vistas.
- ALM (2012): Jahrbuch 2011/2012. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. die medienanstalten ALM. Berlin: Vistas.
- ALM (2013): Jahrbuch 2012/2013. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. die medienanstalten ALM. Berlin: Vistas.
- ALM (2014): Jahrbuch 2013/2014. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. die medienanstalten ALM. Berlin: Vistas
- ALM (2015): Jahrbuch 2014/2015. Tradition ist kein Geschäftsmodell. die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas.
- ALM (2016a) (Hrsg.): Digitalisierungsbericht 2016. Kreative Zerstörung oder digitale Balance: Medienplattformen zwischen Wettbewerb und Kooperation. die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas.
- ALM (2016b): MedienVielfaltsMonitor. Ergebnisse 1. Halbjahr 2016. Anteile der Medienangebote und Medienkonzerne am Meinungsmarkt der Medien in Deutschland. Berlin: die medienanstalten ALM.
- ALM (2017a) (Hrsg.): Digitalisierungsbericht 2017. Aufgedrängte Bereicherung: Braucht Vielfalt Privilegierung? die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas.
- ALM (2017b): Jahrbuch 2016/2017. die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas.
- ALM (2017c): MedienVielfaltsMonitor. Ergebnisse 1. Halbjahr 2017. Anteile der Medienangebote und Medienkonzerne am Meinungsmarkt der Medien in Deutschland. Berlin: die medienanstalten ALM.
- Amirkhizi, Mehrdad (2017): So viel setzen Google und Facebook in Deutschland mit Werbung um. In: horizont.de. 13.09.2017. <http://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/OMG-Schaetzung-So-viel-setzen-Google-und-Facebook-in-Deutschland-um-161058> (30.09.2017).
- Axel Springer (2014): Geschäftsbericht 2013. Berlin: Axel Springer SE.
- Axel Springer (2015): Geschäftsbericht 2014. Berlin: Axel Springer SE.
- Axel Springer (2016): Geschäftsbericht 2015. Berlin: Axel Springer SE.
- Axel Springer (2017a): Quartalsmitteilung zum 30. September 2017. Berlin: Axel Springer SE.
- Axel Springer (2017b): Geschäftsbericht 2016. Berlin: Axel Springer SE.
- Axel Springer (2017c): Allianz, Axel Springer, Daimler, Deutsche Bank mit Postbank sowie Core und Here planen gemeinsame Registrierungs-, Identitäts- und Datenplattform. Pressemitteilung v. 08.05.2017. [http://www.axelspringer.de/presse/Allianz-Axel-Springer-Daimler-Deutsche-Bank-mit-Postbank-sowie-Core-und-Here-planen-gemeinsame-Registrierungs-Identitaets-und-Datenplattform\\_31660652.html](http://www.axelspringer.de/presse/Allianz-Axel-Springer-Daimler-Deutsche-Bank-mit-Postbank-sowie-Core-und-Here-planen-gemeinsame-Registrierungs-Identitaets-und-Datenplattform_31660652.html) (15.09.2017).

- Axel Springer (2017d): Company presentation. September, 2017. [http://www.axelspringer.de/dl/27546335/17-06-12\\_Axel\\_Springer\\_SE\\_Company\\_Presentation\\_Webseite.pdf](http://www.axelspringer.de/dl/27546335/17-06-12_Axel_Springer_SE_Company_Presentation_Webseite.pdf) (10.10.2017).
- Baran, Anne-Kathrin/Eckhardt, Philipp/Hohmann, Iris/Kullas, Matthias/Van Roosebeke, Bert (2016): Competition challenges in the consumer internet industry. How to ensure fair competition in the EU. cepStudy. February 2016. Freiburg: Centre for European Policy cep.
- Bartl, Marc (2014): Größter Kauf in der Unternehmensgeschichte: RTL interactive übernimmt Online-Couponing-Anbieter. In: [kress.de](http://kress.de). 26.09.2014. <https://kress.de/news/detail/beitrag/128042-groesster-kauf-in-der-unternehmensgeschichte-rtl-interactive-uebernimmt-online-couponing-anbieter.html> (15.07.2017).
- Baumol, William J./Panzar, John C./Willig, Robert D. (1982): Contestable markets and the theory of industry structure. New York u.a.: Harcourt Brace/ Saunders College Publishing.
- BDZV (2005): Zeitungen 2005. Berlin: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV).
- BDZV (2010): Zeitungen 2010. Berlin: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV).
- BDZV (2016): Zeitungen 2016/17. Berlin: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV).
- BDZV (2018): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2018. [http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv\\_hauptseite/aktuell/publikationen/2017/ZDF\\_2017.pdf](http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/publikationen/2017/ZDF_2017.pdf) (01.11.2017).
- Becker, Annette (2017a): „Wir zahlen keine Fantasiepreise“. CFO im Interview: Elmar Heggen. In: Börsen-Zeitung. Nr.189 v. 30.09.2017, S. 8.
- Becker, Annette (2017b): Expansion teuer erkaufft. In: Börsen-Zeitung. Nr.139 v. 22.07.2017, S. 6.
- Becker, Alexander (2017c): „Axel Springer ist nicht mehr Bild mit angehängtem Digital-Geschäft“: CEO Mathias Döpfner erklärt die Q1-Bilanz. In: [meedia](http://meedia.de). 10.05.2017. <http://meedia.de/2017/05/10/axel-springer-ist-nicht-mehr-bild-mit-angehaengtem-digital-geschaeft-ceo-mathias-doepfner-erklaert-die-q1-bilanz/> (30.09.2017).
- Bell, Martin (2017): Die Umarmung der Influencer. In: Werben & Verkaufen. Nr.29, S. 21–27.
- Beisel, Karoline (2017): Smart in feindlichen Umgebungen. Bei den Medientagen wird heftig über die Macht von Google, Facebook und Twitter diskutiert. In: [sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de). 24.10.2017. <http://www.sueddeutsche.de/medien/medientage-muenchen-smart-in-feindlichen-umgebungen-1.3721935> (30.11.2017).
- Berger, Benedikt/Staffler, Johanna/Hess, Thomas (2016): Content Marketing. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 13. Jg., H.1, S.48–52.
- Bergemann, Melanie (2017): Das ProSieben-Digitalgeschäft wirkt stärker, als es ist. In: [wiwo.de](http://www.wiwo.de). 08.04.2017. <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/prosiebensat-1-das-prosieben-digitalgeschaeft-wirkt-staerker-als-es-ist/19558080.html> (20.06.2017).
- Bertelsmann (2017): Gruner + Jahr. In: Bertelsmann Geschäftsbericht 2016. Gütersloh: Bertelsmann SE & Co. KGaA, S.20.

- Bialek, Catrin (2017a): Drei Säulen sollen's richten. In: Handelsblatt. Nr.174 v. 08./09./10.09.2017, S.24–25.
- Bialek, Catrin (2017b): RTL will von einer Fernsehkrise nichts wissen. In: Handelsblatt. Nr. 168 v. 31.08.2017, S.18–19.
- Bialek, Catrin (2017c): Bertelsmann kauft sich bei Fintech ein. In: Handelsblatt. Nr.124 v. 30.06.2017, S. 27.
- Bialek, Catrin/Tuma, Thomas (2017): „Das Internet wurde okkupiert“. Interview mit Paul-Bernhard Kallen. In: Handelsblatt. Nr.139 v. 21./22./23.07.2017, S.14–15.
- Bitkom (2016): Zahlungsbereitschaft für Online-Journalismus steigt. Pressemitteilung v. 22.06.2016. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Zahlungsbereitschaft-fuer-Online-Journalismus-steigt.html> (15.07.2017).
- BLM/ALM (2016a): Daten und Fakten zur Internetnutzung im August 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Soziale Netzwerke, Suchmaschinen, Musikangebote, Videodienste“. Bayerische Landeszentrale für Neue Medien/die medienanstalten ALM.
- BLM/ALM (2016b): Daten und Fakten zur Internetnutzung im Januar 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Nachrichtenportale“. Bayerische Landeszentrale für Neue Medien/die medienanstalten ALM.
- BLM/ALM (2016c): Daten und Fakten zur Internetnutzung im Juni 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Videoportale im Internet“. Bayerische Landeszentrale für Neue Medien/die medienanstalten ALM.
- BLM/ALM (2016d): Daten und Fakten zur Internetnutzung im Mai 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „TV-Angebote im Internet“. Bayerische Landeszentrale für Neue Medien/die medienanstalten ALM.
- BLM/ALM (2016e): Daten und Fakten zur Internetnutzung im April 2016. Auf Basis von Nielsen Digital Content Measurement. Mit dem Schwerpunkt „Video- Musik- und TV-Streaming- Dienste“. Bayerische Landeszentrale für Neue Medien/die medienanstalten ALM.
- BMWA (2004): Keine Aufweichung der Pressefusionskontrolle. Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit vom 24. April 2004. Berlin. [http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/keine-aufweichung-der-pressefusions-kontrolle-dokumentation-535.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/keine-aufweichung-der-pressefusions-kontrolle-dokumentation-535.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (30.09.2017).
- BMWi (2016): Grünbuch Digitale Plattformen. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Mai 2016. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/gruenbuch-digitale-plattformen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=20](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/gruenbuch-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=20) (30.09.2017).
- BMWi (2017): Weißbuch Digitale Plattformen. Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). März 2017. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=22](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/weissbuch-digitale-plattformen.pdf?__blob=publicationFile&v=22) (30.09.2017).

- Brandt, Mathias (2016): Die Amazon Erfolgsformel. In: *statista*. 11.05.2016. <https://de.statista.com/infografik/4810/die-amazon-erfolgsformel/> (30.09.2017).
- Breunig, Christian/van Eimeren, Birgit (2015): 50 Jahre „Massenkommunikation“: Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien. In: *Media Perspektiven*. H. 11, S. 505–525.
- Bruno, Nicola/Nielsen, Rasmus Kleis (2012): *Survival is success: Journalistic online start-ups in Western Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Budzinski, Oliver (2016): Wettbewerbsordnung online: Aktuelle Herausforderungen durch Marktplätze im Internet. In: *ORDO: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. 67. Jg., H. 1, S. 385–409.
- Bundeskartellamt (2015): *Digitale Ökonomie – Internetplattformen zwischen Wettbewerbsrecht, Privatsphäre und Verbraucherschutz*. Hintergrundpapier zur Tagung des Arbeitskreises Kartellrecht. 1. Oktober 2015. [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions\\_Hintergrundpapier/AK\\_Kartellrecht\\_2015\\_Digitale\\_Oekonomie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Diskussions_Hintergrundpapier/AK_Kartellrecht_2015_Digitale_Oekonomie.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (15.09.2017).
- Burda (2014): *Hubert Burda Medien Geschäftsbericht 2013. Shaping the media*. München: Burda GmbH, Corporate Communications.
- Burda (2015): *Konzernabschluss 2014*. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft. Offenburg: Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft.
- Burda (2016): *Konzernabschluss 2015*. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft. Offenburg: Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft.
- Burda (2017): *Konzernabschluss 2016*. Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft. Offenburg: Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft.
- Buschow, Christopher/Wellbrock, Christian M. (2014): Zwischen marktlichen und publizistischen Ansprüchen. Das Zieldual von Medienunternehmungen empirisch betrachtet. In: *Lobigs, Frank/von Nordheim, Gerret (Hrsg.): Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus*. Baden-Baden: Nomos, S. 85–112.
- Campbell, Andrew/Whitehead, Jo/Alexander, Marcus/Michael Goold (2014): *Strategy for the corporate level: Where to invest, what to cut back and how to grow organisations with multiple divisions*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Camphausen, Bernd (2013): *Strategisches Management. Planung, Entscheidung, Controlling*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Oldenbourg.
- Clasen, Nicolas (2013): *Der digitale Tsunami. Das Innovator's Dilemma der traditionellen Medienunternehmen*. Leipzig: Eigenverlag, Amazon Distribution. ISBN: 978-1-48485-402-0.
- Clement, Reiner/Schreiber, Dirk (2016): *Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. 3. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Constine, Josh (2017): Facebook launches Watch tab of original video shows. In: *techcrunch.com*. 09.08.2017. <https://techcrunch.com/2017/08/09/Facebook-watch/> (15.09.2017).

- Cornia, Alessio/Sehl, Annika/Nielsen, Rasmus Kleis (2016): Private sector media and digital news. Digital news project 2016. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Cornia, Alessio/Sehl, Annika/Simon, Felix/Nielsen, Rasmus Kleis (2017): Pay models in European news. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford. <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2017/pay-models-european-news> (15.07.2017).
- Deloitte (2017): Media Consumer Survey 2017. Fernsehen – ein Medium auf Abruf? Mai 2017. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/media-consumer-survey-2017.html> (30.09.2017).
- Demary, Vera (2016): Der Aufstieg der Onlineplattformen. Was nun zu tun ist. IW-Report 32/2016 vom 30. September 2016. Köln: IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln.
- Demling, Alexander/Kerkmann, Christof/Rickens, Christian/Weddeling, Britta (2017): Die sieben Lehren des Silicon Valley. In: Handelsblatt. Nr. 134 v. 14./15./16.07.2017, S. 50–54.
- Deuscher, Bettina (2017): Bei Bertelsmann geht die Neuausrichtung voran. In: Börsen-Zeitung. Nr. 108 v. 08.06.2017, S. 13.
- Diercks, Jürgen (2015): Immer mehr Nutzer zahlen für Online-Journalismus. In: Heise Online. 09.01.2015. <http://www.heise.de/ix/meldung/Immer-mehr-Nutzer-zahlen-fuer-Online-Journalismus-2514452.html> (15.07.2017).
- Dolata, Ulrich (2018): Internetkonzerne: Konzentration, Konkurrenz und Macht. In: Dolata, Ulrich/Schrape, Jan-Felix (Hrsg.): Kollektivität und Macht im Internet. Soziale Bewegungen – Open Source Communities – Internetkonzerne. Wiesbaden: Springer VS, S. 101–130.
- Döpfner, Mathias/Deutz, Julian (2017a): Annual results 2016 investor/analyst conference call. Berlin, March 9, 2017. [http://www.axelspringer.de/dl/27025188/Praesentation\\_Analystencall\\_GB\\_2016.pdf](http://www.axelspringer.de/dl/27025188/Praesentation_Analystencall_GB_2016.pdf) (30.09.2017).
- Döpfner, Mathias/Deutz, Julian (2017b): 9M/2017 results investor/analyst conference call. Berlin, November 8, 2017. [http://www.axelspringer.de/dl/27557104/AS\\_Q3\\_2017\\_Analyst\\_Presentation.pdf](http://www.axelspringer.de/dl/27557104/AS_Q3_2017_Analyst_Presentation.pdf) (15.11.2017).
- Dörr, Dieter/Holznapel, Bernd/Picot, Arnold (2016): Legitimation und Auftrag des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Zeiten der Cloud. Frankfurt a.M.: Peter Lang (= Studien zum deutschen und europäischen Medienrecht, 62).
- Doyle, Gillian (2013a): Understanding media economics. 2. Auflage, Los Angeles u.a.: Sage.
- Doyle, Gillian (2013b): Re-invention and survival: Newspapers in the era of digital multiplatform delivery. In: Journal of Media Business Studies. 10. Jg., H. 4, S. 1–20.
- Doyle, Gillian (2015): Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes. In: Journal of Media Business Studies. 12. Jg., H. 1, S. 49–65.
- Doyle, Gillian (2017): Digitization and changing windowing strategies in the television industry: Negotiating new windows on the world. CREATE Working Paper 2017/01 (January 2017). CREATE Working Paper Series.
- dpa (2017): Digitales und Dienstleistungen als Umsatztreiber: Zeit Verlag legt im Jahr 2017 um sieben Prozent zu. In: meedia. 16.02.2017. <http://meedia.de/2017/02/16/>

- digitales-und-dienstleistungen-als-umsatztreiber-zeit-verlag-legt-im-jahr-2016-um-sieben-prozent-zu/ (15.07.2017).
- DuMont (2017): DuMont steigert Umsatz und verbessert das operative Ergebnis deutlich. Pressemitteilung v. 22.06.2017. <http://www.dumont.de/presse/pressemitteilungen/detail/news/dumont-steigert-umsatz-und-verbessert-das-operative-ergebnis-deutlich.html> (31.07.2017).
- Ebeling, Thomas (2017a): Q3 2017 focus topics. In: Q3 2017 IR Presentation. November 9, 2017. ProSiebenSat.1 Media SE. [http://www.prosieben.com/uploads/2017/11/09/P751\\_Q3%202017\\_IR\\_Presentation.pdf](http://www.prosieben.com/uploads/2017/11/09/P751_Q3%202017_IR_Presentation.pdf) (15.11.2017).
- Ebeling, Thomas (2017b): Digital entertainment. In: FY 2016, IR Presentation. February 23, 2017. ProSiebenSat.1 Media SE, S. 72–93. [http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016\\_IR%20Presentation.pdf](http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016_IR%20Presentation.pdf) (15.07.2017).
- Ebeling, Thomas (2017c): Digital ventures & commerce. In: FY 2016, IR Presentation. February 23, 2017. ProSiebenSat.1 Media SE, S. 94–118. [http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016\\_IR%20Presentation.pdf](http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016_IR%20Presentation.pdf) (15.07.2017).
- Eckert, Oliver (2016): Alles anders! Drei Thesen zum erfolgreichen Publishing im mobilen und sozialen Zeitalter. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 13. Jg., H. 4, S. 36–38.
- Engel, Bernhard/Mai, Lothar/Müller, Thorsten (2017): Massenkommunikation Trends 2017: Intermediale Nutzungsportfolios. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“. In: Media Perspektiven. H. 7–8, S. 358–374.
- EU-Kommission (2017): Antitrust: Commission fines Google €2.42 billion for abusing dominance as search engine. Pressemitteilung v. 27.06.2017. [https://ec.europa.eu/malta/news/antitrust-commission-fines-google-€242-billion-abusing-dominance-search-engine\\_en](https://ec.europa.eu/malta/news/antitrust-commission-fines-google-€242-billion-abusing-dominance-search-engine_en) (15.07.2017).
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2007): The industrial organization of markets with two-sided platforms. In: Competition Policy International. 3. Jg., H. 1, S. 151–179.
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2008): Markets with two-sided platforms. In: Competition Law and Policy (ABA Section of Antitrust Law 2008), S. 667–693.
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2015): The antitrust analysis of multi-sided-platform businesses. In: Blair, Roger D./Sokol, D. Daniel (Hrsg.): The Oxford handbook on international antitrust economics. Volume 1. Oxford: Oxford University Press, S. 404–449.
- Evans, David S./Schmalensee, Richard (2016): Matchmakers: The new economics of multisided platforms. Boston: Harvard Business Review Press.
- Evans, Peter C./Gawer, Annabelle (2016): The rise of the platform enterprise. A global survey. The Emerging Platform Economy Series No.1. The Center for Global Enterprise. Januar 2016. [http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey\\_01\\_12.pdf](http://thecge.net/wp-content/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf) (15.09.2017).
- FAZ/jch (2017): RTL baut Videoangebot im Internet um. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr. 171 v. 26.07.2017, S. 19.
- Fletcher, Richard (2017): Paying for news. In: Newman, Nic/Fletcher, Richard/Kalogeropoulos, Antonis/Levy, David A. L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): Reuters Institute

- Digital News Report 2017. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S.34–38.
- Förster, Uwe (2017): Werbereiter für Digitalwachstum. Case 1/Gründer. In: kress pro. Nr.5, S.26–28.
- Gälweiler, Aloys (2005): Strategische Unternehmensführung. 3.Auflage, Frankfurt a.M.: Campus.
- Gerhards, Claudia (2015): YouTube-basierte Geschäftsmodelle von Bewegtbildanbietern. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 12.Jg., H.2, S.14–26.
- Gehrmann, Katharina (2014): Diversifikationsmanagement in Dienstleistungsnetzwerken. Theoretische Fundierung und empirische Analyse. Wiesbaden: Springer Gabler.
- G+J (2017a): Gruner + Jahr: 2016 bringt starkes Digitalwachstum und Ergebnisumschwung. Pressemitteilung v. 29.03.2017. <https://www.guj.de/news/neuigkeiten/gruner-jahr-2016-bringt-starkes-digitalwachstum-und-ergebnisumschwung> (30.09.2017).
- G+J (2017b): „Wir sind ein Haus der Inhalte“. Gruner + Jahr Leitbild. <https://www.guj.de/unternehmen/leitbild/> (30.09.2017).
- Goldmedia (2017): Web-TV-Monitor 2017 Onlinevideo-Angebote in Deutschland. Studie im Auftrag der BLM und LFK. Berlin: Goldmedia.
- Günther, Vera (2017): Alle gegen YouTube. In: Horizont. Nr.19 v. 11.05.2017, S.14.
- Gusbeth, Sabine (2017): „Wir können relativ risikofrei experimentieren“. In: Euro. Das Magazin für Wirtschaft und Geld. Nr.6, S.31–34.
- Haucap, Justus/Heimeshoff, Ulrich (2014): Google, Facebook, Amazon, eBay: Is the internet driving competition or market monopolization? In: International Economics and Economic Policy. 11.Jg., H.1–2, S.49–61.
- Haucap, Justus/Heimeshoff, Ulrich (2017): Ordnungspolitik in der digitalen Welt. DICE Ordnungspolitische Perspektiven 90. Düsseldorf: Institut für Wettbewerbsökonomie (DICE). Düsseldorf: düsseldorf university press (dup).
- Haucap, Justus/Stühmeier, Torben (2016): Competition and antitrust in internet markets. In: Bauer, Johannes M./Latzer, Michael (Hrsg.): Handbook on the economics of the internet. Cheltenham u.a.: Edward Elgar, S.183–210.
- Hauser, Jan (2017a): RTL füttert den Nachwuchs mit Online-Videos. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr.56 v. 07.03.2017, S.21.
- Hauser, Jan (2017b): „Netflix und Amazon gleichen dem Bezahlfernsehen“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr.141 v. 21.06.2017, S.26.
- Hauser, Jan/Ashelm, Michael (2017): Das schwere DuMont-Erbe. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Nr.143 v. 23.06.2017, S.22.
- Hein, David (2015): TV-Sender: RTL startet Entertainmentportal RTL Next. In: horizont.net. 14.10.2015. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/TV-Sender-RTL-ueberarbeitet-Online-Auftritt-und-startet-Entertainmentportal-RTL-Next-136862> (13.07.2017).



- Hein, David (2017): Amazon baut Werbevermarktung massiv aus. In: *horizont.net*. 06.10.2017. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/2000-neue-Stellen-Ama-zon-baut-Werbevermarktung-massiv-aus-161691> (15.10.2017).
- Herrmann, Susanne (2015): Stöer übernimmt OMS zum 4. Januar 2016. In: *W&V*. 02.12.2015. [https://www.wuv.de/medien/stroeer\\_uebernimmt\\_oms\\_zum\\_4\\_januar\\_2016](https://www.wuv.de/medien/stroeer_uebernimmt_oms_zum_4_januar_2016) (30.06.2015).
- Hindman, Matthew (2009): *The myth of digital democracy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Horizont/Schickler (2012): *Tablet, Mobile, Paid Content & Co. Welche Strategien verfolgen deutsche Zeitungsverlage im Digital Publishing?* Hamburg, Juni 2012. <http://www.schickler.de/archive/DigitalPublishingSCHICKLERHORIZONT2012-06-28.pdf> (15.07.2017).
- Horlacher, Anna/Hess, Thomas (2014): Der Chief Digital Officer. In: *MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie*. 11. Jg., H. 3, S. 32–35.
- Hungenberg, Harald (2014): *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. 8., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- iq media (2017): *iq digital media marketing gmbh*. <https://www.iqm.de/service/ueber-uns/unternehmen/> (15.08.2017).
- Jahn, Thomas (2017): „Geschichten plus Daten plus Vertrieb.“ In: *Handelsblatt*. Nr. 127 v. 05.07.2017, S. 16.
- Jakobs, Hans-Jürgen/Thomas Tuma (2016): „Mehr Platz für mehr Helden“. Der Burda-Chef über die digitale Dominanz der USA, die neue Lust an Technik und den Frust in Osteuropa. In: *Handelsblatt*. Nr. 55 v. 18.–20.03.2016, S. 20–21.
- Janke, Klaus (2016): Mit besten Empfehlungen. Content Recommendation: Der Konkurrenzkampf der Vermarkter wird härter. In: *Horizont*. Nr. 12 v. 24.03.2016, S. 29.
- Janke, Klaus (2017): Maßanzug – oder von der Stange. Publisher und Vermarkter bauen Native Advertising aus. In: *Horizont*. Nr. 42 v. 19.10.2017, S. 30.
- Kantar TNS/ALM (2017a): *Intermediäre und Meinungsbildung. MedienGewichtungs-Studie 2017-I, Juli 2017*. Kantar TNS/ die medienanstalten ALM. [https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user\\_upload/die\\_medienanstalten/Themen/Forschung/Intermediaere\\_und\\_Meinungsbildung/DLM\\_Studie\\_Intermediaere\\_und\\_Meinungsbildung.pdf](https://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/user_upload/die_medienanstalten/Themen/Forschung/Intermediaere_und_Meinungsbildung/DLM_Studie_Intermediaere_und_Meinungsbildung.pdf) (15.09.2017).
- Kantar TNS/ALM (2017b): *Digitalisierungsbericht 2017*. September 2017. Die Forschungsergebnisse von Kantar TNS für den Digitalisierungsbericht 2017 im Detail: Basisbericht 2017 gesamt. die medienanstalten ALM. [http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Publikationen/Digitalisierungsbericht/2017/Digitalisierungsbericht\\_2017\\_Basisbericht\\_gesamt.pdf](http://www.die-medienanstalten.de/fileadmin/Download/Publikationen/Digitalisierungsbericht/2017/Digitalisierungsbericht_2017_Basisbericht_gesamt.pdf) (15.09.2017).
- Kantar TNS/ALM (2017c): *Gewichtungsstudie zur Relevanz der Medien für die Meinungsbildung in Deutschland. MedienGewichtungsStudie 2017 I*. Berlin: die medienanstalten ALM.
- Kansky, Holger (2015): Analog, digital, egal – Auf allen Kanälen zum Leser. In: *BDZV (Hrsg.): Zeitungen 2015/16*. Berlin: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV), S. 20–38.

- Kansky, Holger (2016): Was zählt, ist die Bindung über alle Kanäle – Zeitungen und ihr Digitalgeschäft. In: BDZV (Hrsg.): Zeitungen 2016/17. Berlin: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV), S.20–37.
- Keese, Christoph (2016): Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen. München: Knaus.
- KEK (2015a): Schlussfolgerungen. In: ALM (Hrsg.): Von der Fernsehzentrierung zur Medienfokussierung – Anforderungen an eine zeitgemäße Sicherung medialer Meinungsvielfalt. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk. Leipzig: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 49), S.503–512.
- KEK (2015b): Positionspapier der KEK für eine zukunftsfähige Vielfaltsicherung. In: ALM (Hrsg.): 17.Jahresbericht der KEK 2013/2015. Berichtszeitraum 01.07.2013 bis 30.06.2015. Leipzig: Vistas, S.136–140.
- KEK (2016a): Digitalstrategien von Medienunternehmen. Die Ausweitung von Onlineaktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Meinungsbildungseinfluss von Medienkonzernen. Öffentliche Ausschreibung zur Vergabe eines Gutachtens. Berlin: KEK.
- KEK (2016b): Überlegungen zur Weiterentwicklung des Medienkonzentrationsrechts. In: ALM (Hrsg.): 18.Jahresbericht der KEK 2015/2016. Berichtszeitraum 01.07.2015 bis 30.06.2016. Leipzig: Vistas, S.144–150.
- KEK (2017a): Intermediäre und Meinungsbildung. In: 19.Jahresbericht 2016/2017. Berichtszeitraum 01.07.2016 bis 30.06.2017. Leipzig: Vistas, S.151–153.
- KEK (2017b): Fernsehnutzung. In: 19.Jahresbericht 2016/2017. Berichtszeitraum 01.07.2016 bis 30.06.2017. Leipzig: Vistas, S.89–99.
- Kiefer, Marie Luise/Steininger, Christian (2014): Medienökonomik. München: Oldenbourg Verlag.
- Kleinz, Torsten (2017): Gmail: Werbung soll E-Mails nicht mehr mitlesen. heise.de v. 24.06.2017. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Gmail-Werbung-soll-E-Mails-nicht-mehr-mitlesen-3755054.html> (31.07.2017).
- Klusmann, Steffen/Meier, Lutz (2016): „Ich denke schon post-digital.“ In: manager magazin. Nr.12 v. 18.11.2016, S.40–45.
- Koch, Wolfgang/Frees, Beate (2017): ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“ (MiP). In: Media Perspektiven. H.9, S.434–446.
- Kollmann, Tobias/Schmidt, Holger (2016): Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- KPMG (2016): Der Chief Digital Officer – Phantom oder Wegbereiter? Studie zur Steuerung der digitalen Transformation in der Medienbranche. München: KPMG AG.
- Krohn, Tobias (2015): Media for Equity. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 12.Jg., H.2, S.48–55.
- Küng, Lucy (2015). Innovators in digital news. London/New York: I.B. Tauris/Reuters Institute for the Study of Journalism.

- Kupferschmitt, Thomas (2017): Onlinevideo: Gesamtreichweite stagniert, aber Streamingdienste punkten mit Fiction bei Jüngeren. Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2017. In: Media Perspektiven. H. 9, S. 447–461.
- Lobigs, Frank (2014): Native Advertising. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 11. Jg., H. 4, S. 39–41.
- Lobigs, Frank (2016): „Das digitale Werbesystem ist kaputt.“ Interview mit Mathias Schrader, CEO der SinnerSchrader AG. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 13. Jg., H. 1, S. 8–11.
- Lobigs, Frank (2017): Wirtschaftliche Probleme des Journalismus im Internet. Verdrängungsängste und fehlende Erlösquellen. In: Nuernbergk, Christian/Neuberger, Christoph (Hrsg.): Journalismus im Internet: Profession – Partizipation – Technik. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS (im Druck).
- Lichterhan, Joseph (2017): How Germany's Die Zeit is trying to reach a younger audience (while also putting up a paywall). In: NiemanLab. 10.05.2017. <http://www.niemanlab.org/2017/05/how-germanys-die-zeit-is-trying-to-reach-a-younger-audience-while-also-putting-up-a-paywall/> (31.07.2017).
- Lübcke, Jörg (2014): Originäre oder transaktionsnahe Inhalte – zwei zukünftige Ansatzpunkte für Medieninhalte. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 11. Jg., H. 2, S. 42–46.
- Lückerath, Thomas (2017): „US-Konzerne kommen vor Lachen nicht in den Schlaf“. In: DWDL.de. 24.10.2017. [https://www.dwdl.de/nachrichten/64002/uskonzerne\\_kommen\\_vor\\_lachen\\_nicht\\_in\\_den\\_schlaf/](https://www.dwdl.de/nachrichten/64002/uskonzerne_kommen_vor_lachen_nicht_in_den_schlaf/) (30.10.2017).
- Madsack (2017a): Unser Selbstverständnis: Wir sind MADSACK. <http://www.madsack.de/Unternehmen/Ueber-uns/Selbstverstaendnis> (30.09.2017).
- Madsack (2017b): Unsere Geschäftsfelder. <http://www.madsack.de/Unternehmen/Ueber-uns/strategie> (30.09.2017).
- Madsack (2017c): MADSACK Mediengruppe entwickelt „Vertical-Strategie“ weiter: Digitalprodukt „reisereporter.de“ mit offiziellem Marktstart. Pressemitteilung v. 27.01.2017. <http://www.madsack.de/Presse/2017/MADSACK-Mediengruppe-entwickelt-Vertical-Strategie-weiter-Digitalprodukt-reisereporter.de-mit-offiziellem-Marktstart> (30.09.2017).
- Mahler, Armin/Rosenbach, Marcel (2017): „Gegen die sind wir alle längst Zwerge“. In: DER SPIEGEL. Nr. 47 v. 18.11.2017, S. 74–76.
- Mantel, Uwe (2017a): RTL, Sat.1 und ProSieben können sich leicht erholen. Die Monatsmarktanteile im Oktober. In: DWDL.de. 01.11.2017. [https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/64095/rtl\\_sat1\\_und\\_prosieben\\_knnen\\_sich\\_leicht\\_erholen/](https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/64095/rtl_sat1_und_prosieben_knnen_sich_leicht_erholen/) (15.12.2017).
- Mantel, Uwe (2017b): Super RTL stark wie Jahre nicht, Rekord für RTLplus. In: DWDL.de. 02.11.2017. [https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/64120/super\\_rtl\\_stark\\_wie\\_jahre\\_nicht\\_rekord\\_fr\\_rtlplus/](https://www.dwdl.de/zahlenzentrale/64120/super_rtl_stark_wie_jahre_nicht_rekord_fr_rtlplus/) (15.12.2017).
- meedia (2016): „Brand Studio“: Bild gründet Unit für Native Advertising bei Facebook Instant Articles. In: meedia. 13.04.2016. <http://meedia.de/2016/04/13/brand-studio-bild-gruendet-unit-fuer-native-advertising-bei-facebook-instant-articles/> (15.07.2017).

- Media Perspektiven (2016): Media Perspektiven Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2016. [http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user\\_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten\\_2016\\_Inhalt\\_komplett\\_verlinkt.pdf](http://www.ard-werbung.de/fileadmin/user_upload/media-perspektiven/Basisdaten/Basisdaten_2016_Inhalt_komplett_verlinkt.pdf) (15.09.2017).
- Meier, Lutz (2016): Pressezar und Zimmermann. In: *manager magazin*. Nr.11 v. 21.10.2016, S. 52.
- Meier, Lutz (2017): Der Herbst des Patriarchen. In: *manager magazin*. Nr.9 v. 25.08.2017, S. 66–70.
- MK/mak (2016): Medientage München 2016: Kanzlerin Merkel fordert mehr Transparenz bei Algorithmen. In: *Medienkorrespondenz*. 31.10.2016. <http://www.medienkorrespondenz.de/politik/artikel/medientage-muenchen-2016-kanzlerin-merkel-fordert-mehr-transparenz-beinbspalgorithmen.html> (30.10.2017).
- MK/mak (2017): Medientage München 2017: Die Frage nach dem Vertrauen. In: *Medienkorrespondenz*. 25.10.2017. <http://www.medienkorrespondenz.de/politik/artikel/medientage-muenchen-2017-die-frage-nach-demnbspvertrauen.html> (30.10.2017).
- Monopolkommission (2015): Wettbewerbspolitik: Herausforderung digitale Märkte. Sondergutachten 68. Bonn: Monopolkommission.
- Müßgens, Christian (2017): Bertelsmann steckt 700 Millionen Euro ins Buchgeschäft. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr.155 v. 12.07.2017, S. 22.
- Neuberger, Christoph/Lobigs, Frank (2010): Die Bedeutung des Internets im Rahmen der Vielfaltsicherung. Gutachten im Auftrag der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK). Unter Mitarbeit von Martin R. Herbers, Anne Karthaus und Christian Nuernbergk. Berlin: Vistas (= Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, 43).
- Newman, Nic (2015): Executive summary and key findings. In: Newman, Nic/Levy, David A.L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): *Reuters Institute Digital News Report 2015. Tracking the future of news*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S. 8–20.
- Newman, Nic (2016): Overview and key findings. In: Newman, Nic/Fletcher, Richard/Levy, David A.L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): *Reuters Institute Digital News Report 2016*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S. 8–29.
- Newman, Nic/Levy, David A.L. (Hrsg.) (2014): *Reuters Institute Digital News Report 2014. Tracking the future of news*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Nicholls, Tom/Shabbir, Nabeelah/Nielsen, Rasmus Kleis (2016): *Digital-born news media in Europe*. Digital News Project 2016. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford.
- Nielsen, Rasmus Kleis (2016): The business of news. In: Witschge, Tamara/Anderson, Chris W./Domingo, David/Hermida, Alfred (Hrsg.): *The Sage handbook of digital journalism*. London: Sage, S. 51–67.
- Noam, Eli (2014): Cloud TV: Toward the next generation of network policy debates. In: *Telecommunications Policy*. 38.Jg., H. 8–9, S. 684–692.

- Nötting, Thomas (2016): Burda Forward baut Native Advertising aus. In: W&V. 29.03.2016. [https://www.wuv.de/digital/burda\\_forward\\_baut\\_native\\_advertising\\_aus](https://www.wuv.de/digital/burda_forward_baut_native_advertising_aus) (31.07.2017).
- Nötting, Thomas (2017): Datenallianzen. Gemeinsam gegen Giganten. In: Werben & Verkaufen. Nr.31, S.14–19.
- Nötting, Thomas/Lipinsky, Gregory (2016): Familienaufstellung. In: Werben & Verkaufen. Nr.2, S.24–30.
- OC&C (2009): Die digitale Ernüchterung. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2011): Digitale Reife. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2012): Jenseits des Kerngeschäfts. Die digitale Transformation von Verlagen und TV-Sendern schreitet voran. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2013): Neues Kerngeschäft. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2014): No Risk, No Fun. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2015): Weniger ist mehr. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Studie von OC&C Strategy Consultants. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2016a): Gute Saat, Goldene Ernte. Nicht-markenbezogene Onlineaktivitäten von Verlagen und TV-Sendern. Ein OC&C-Insight. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OC&C (2016b): Is content king after all? An analysis of the emerging power of platforms in media and entertainment – and implications for content publishers. 2nd Edition – adapted to German market context. An OC&C-Insight. Hamburg/Düsseldorf: OC&C Strategy Consultants.
- OMG (2017): OMG (2017): OMG Preview 2018 – Vorabmeldung: Mediaagenturen fordern Google und Facebook zu gemeinsamer Transparenzoffensive auf. Pressemitteilung v. 13.09.2017. [https://www.omg-mediaagenturen.de/presse/pressemitteilungen/detailansicht/news/omg-preview-2018-vorabmeldung/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e6aa496db7b1883a86b7d083076e2fc3](https://www.omg-mediaagenturen.de/presse/pressemitteilungen/detailansicht/news/omg-preview-2018-vorabmeldung/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=e6aa496db7b1883a86b7d083076e2fc3) (30.09.2017).
- Paperlein, Juliane (2015a): „Wagnis eingehen“. Mediengruppe RTL Deutschland/RTL Group: Chefin Anke Schäferkordt über die Digitalstrategie und die Zukunft des linearen TVs. In: Horizont. Nr.42 v. 15.10.2015, S.14–15.

- Paperlein, Juliane (2016a): Vereint schlagen. Smartclip & IP: Die RTL Group hat sich im digitalen Bereich durch Zukäufe deutlich verstärkt. In: Horizont. Nr.25 v. 23.06.2016, S.14.
- Paperlein, Juliane (2016b): Seven-One-Screening: ProSiebenSat.1 investiert über eine Milliarde ins Programm. In: horizont.net. 15.06.2016. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Seven-One-Screening-Pro-Sieben-Sat-1-investiert-ueber-eine-Milliarde-ins-Programm-140766> (15.09.2017).
- Paperlein, Juliane (2017a): Im Quasi-Duopol. Video-on-Demand: Amazon und Netflix dominieren den Markt. Das zeigt eine Deloitte-Studie. In: Horizont. Nr.22 v. 01.06.2017, S.21.
- Paperlein, Juliane (2017b): Angriff der US-Riesen. Original Videos: Nach Google verstärkt nun auch Facebook das professionelle Bewegtbild-Angebot – eine Kampfansage an die TV-Sender. In: Horizont. Nr.22 v. 01.06.2017, S.12.
- Paperlein, Juliane (2017c): „Daten bestimmen die Zukunft“. In: Horizont. Nr.20 v. 18.04.2017, S.12–13.
- Parker, Geoffrey G./Van Alstyne, Marshall W./Choudary, Sangeet Paul (2016): Platform revolution. How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. New York: W.W. Norton & Company.
- Parsons, Clark/Leutiger, Philipp/Lang, Andreas/Born, David (2016): Fair Play in der digitalen Welt. Wie Europa für Plattformen den richtigen Rahmen setzt. [https://www.ie.foundation/content/5-blog/10-fair-play-in-der-digitalen-welt/rb\\_cop\\_16\\_011\\_ief\\_plattformstudie\\_de\\_online.pdf](https://www.ie.foundation/content/5-blog/10-fair-play-in-der-digitalen-welt/rb_cop_16_011_ief_plattformstudie_de_online.pdf) (31.07.2017).
- Pauker, Manuela (2016a): Bezahlmodelle: Bau Dir ein Schloss. In: Werben & Verkaufen. Nr.10 v. 07.03.2017, S.16–22.
- Pauker, Manuela (2016b): Bild dir deine Werbung. In: Werben & Verkaufen. Nr.16 v. 18.04.2017, S.32–33.
- Pauker, Manuela (2017a): „Es ist ein kalkulierbares Risiko“. Mit dem Start von Spiegel Daily wagt sich der Spiegel-Verlag auf neues Terrain. Die Chefredakteure Klaus Brinkbäumer und Barbara Hans erklären das Konzept im W&V-Interview. In: W&V. 16.05.2017. [https://www.wuv.de/medien/es\\_ist\\_ein\\_kalkulierbares\\_risiko](https://www.wuv.de/medien/es_ist_ein_kalkulierbares_risiko) (15.07.2017).
- Pauker, Manuela (2017b): Eintritt durch die Schranke. Bezahlmodelle. In: Werben & Verkaufen. Nr.26, S.49–51.
- Pauker, Manuela (2017c): Schwung in der Bude. In: Werben & Verkaufen. Nr.23, S.16.
- Pauker, Manuela/Kalka, Jochen (2016): „Wir schaffen das Modell der Zukunft“. Gemeinsam sind wir stärker, finden Territory-CEO Soheil Dastyari und Webguerillas-Gründer David Eicher. In: Werben & Verkaufen. Nr.29, S.16–21.
- Pellikan, Leif (2016): Content-Marketing: Und plötzlich sind auch Verlage Agenturen. In: Kontakter. Nr.16, S.26–27.
- Peters, Jan Eric/Machold, Ulrich (2017): Von null auf vier Milliarden Pageviews: Upday-Macher über den rasanten Aufstieg des News-Aggregators und die Erfolgsformel Personalisierung. meedia.de v. 11.12.2017. <http://meedia.de/2017/12/11/von-null-auf-vier-milliarden-pageviews-upday-macher-ueber-den-rasanten-aufstieg-des-news-aggregators-und-die-erfolgsformel-personalisierung/> (11.12.2017).

- Pfannenmüller, Judith (2016): Der Hoffnungsträger. In: Werben & Verkaufen. Nr.16, S.42–43.
- Pfannenmüller, Judith (2017a): Gut und Böse. Digitalstrategie der Verlage. In: Werben & Verkaufen. Nr.23, S.45–47.
- Pfannenmüller, Judith (2017b): Geld und Grips gebündelt. In: Werben & Verkaufen. Nr.30, S.31–33.
- Pfister, Ralph (2015): Lieber Gutscheine als Venture Capital. Die Mediengruppe RTL geht bei ihren Digitalaktivitäten bedächtiger vor als andere. RTL-Interactive-Chef Marc Schröder erklärt die strategischen Grundlinien für 2015. In: Kontakter. Nr.1–2, S.14–15.
- Picard, Robert G. (2014): New approaches to paid digital content. In: Newman, Nic/Levy, David A.L. (Hrsg.): Reuters Institute Digital News Report 2014. Tracking the future of news. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S.80–82.
- Picard, Robert G. (2015): The business outlook: Constraints on growth, but some hopeful signs in digital news provision. In: Newman, Nic/Levy, David A.L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): Reuters Institute Digital News Report 2015. Tracking the future of news. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S.92–95.
- Pimpl, Roland (2016a): Neuer Laden, neuer Umsatz. G+J eröffnet Schöner Wohnen-Onlineshop und hofft auf Erlöse so hoch wie im Print-Vertrieb. In: Horizont. Nr.33 v. 18.08.2016, S.6.
- Pimpl, Roland (2016b): „Strategie statt Börsenstory“. Interview mit G+J-CDO Arne Wolter. In: Horizont. Nr.15 v. 14.04.2016, S.13.
- Pimpl (2017a): Verdrängung unter Verlagen. In: Horizont. Nr.35 v. 31.08.2017, S.13.
- Pimpl, Roland (2017b): Gruner + Jahr: „Digitalgeschäfte in Summe profitabel“. In: horizont.net. 05.04.2017. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Gruner-Jahr-Digitalgeschaefte-in-Summe-profitabel-157167> (31.07.2017).
- Pimpl, Roland (2017c): „Nie war mehr Anfang als jetzt“. Spiegel: Wie Geschäftsführer Thomas Hass in den nächsten drei Jahren neue Umsätze von 20 Millionen Euro erwirtschaften will. In: Horizont. Nr.20 v. 18.05.2017, S.14–15.
- Pimpl, Roland (2017d): „Wir merken: Sie wirkt!“ AdAlliance: Der Spiegel tritt dem Vermarktungsbündnis bei und die Partner sortieren die Digitalzuständigkeiten neu. In: Horizont. Nr.36 v. 07.09.2017, S.30–31.
- Pimpl, Roland (2017e): Paid-Content-Premiere: Wie Zeit Online seine Leser zum Abo bittet / Absage an den Einzelverkauf von Texten. In: horizont.net. 30.03.2017. <http://www.horizont.net/medien/nachrichten/Paid-Content-Premiere-Wie-Zeit-Online-seine-Leser-zum-Abo-bittet--Absage-an-Einzelverkauf-von-Texten-156862> (15.07.2017).
- Pimpl, Roland (2017f): Wohnen in Schöner-Wohnen-Möbeln. In: Horizont. Nr.1 v. 05.01.2017, S.6.
- Priller-Gebhardt, Lisa (2017a): Amazon hat Hunger auf mehr. Amazon stellt das Geschäft mit Onlinewerbung auf den Kopf. In: Werben & Verkaufen. Nr.37 v. 11.09.2017, S.B11–B16.

- Priller-Gebhardt, Lisa (2017b): Thomas Koch: „Amazon lässt nationale Online-Vermarkter alt aussehen“. Amazon Media Group saugt Online-Volumen aus dem Markt ab – kritisiert Experte Thomas Koch im W&V-Interview. In: W&V. 13.09.2017. [https://www.wuv.de/digital/thomas\\_koch\\_amazon\\_laesst\\_nationale\\_online\\_vermarkter\\_alt\\_aussehen](https://www.wuv.de/digital/thomas_koch_amazon_laesst_nationale_online_vermarkter_alt_aussehen) (30.09.2017).
- P7S1 (2016): Growing to the Next Level. Geschäftsbericht 2015. Unterföhring: ProSiebenSat.1 Media SE.
- P7S1 (2017a): Connecting the Dots. Geschäftsbericht 2016. Unterföhring: ProSiebenSat.1 Media SE.
- P7S1 (2017b): Q3 2017, IR Presentation. November 9, 2017. [http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/11/09/P7S1\\_Q3%202017\\_IR\\_Presentation.pdf](http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/11/09/P7S1_Q3%202017_IR_Presentation.pdf) (10.11.2017).
- pwc (2016): German Entertainment and Media Outlook 2016–2020. PricewaterhouseCoopers, Oktober 2016.
- pv digest (2015): Bitkom veröffentlicht absurd hohe Zahlen zu Paid Content. In: pv digest. Nr. 2, S. 21–22.
- pv digest (2016a): Bezahlhalte auf faz.de – bald 2/3 der deutschen TopNews-Sites mit Paid Content. In: pv-digest. Nr. 11, S. 7–8.
- pv digest (2016b): FAZ: die native App ist endlich da: Digitalumsatz 2015 zu > 50 % Paid Content. In: pv digest. Nr. 2, S. 3–4.
- pv digest (2017a): 276 Mio Euro Paid Content Umsatz der Publikumspresse in Deutschland. In: pv digest. Nr. 1, S. 13–16.
- pv digest (2017b): Blick zurück in die Zukunft: Paid Content via Laterpay beim Spiegel. In: pv digest. Nr. 7, S. 11–12.
- pv digest (2017c): Spiegel Daily – wie der Spiegel sein tägliches Bezahlangebot aufstellt. In: pv digest. Nr. 6, S. 6–7.
- pv digest (2017d): Nun auch bei Die Zeit: Bezahlhalte im Web. In: pv digest. Nr. 4, S. 8.
- Renner, Karl-Hinrich (2016): Pro Sieben Sat 1 beschwert sich über Amazon. In: Handelsblatt.de. 22.04.2016. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/medienmacher/medienmacher-pro-sieben-sat-1-beschwert-sich-ueber-amazon/13489568.html> (15.08.2017).
- RTL Group (2016): RTL Group Annual Report 2015. Luxembourg: RTL Group.
- RTL Group (2017): RTL Group Annual Report 2016. Luxembourg: RTL Group.
- Röper, Horst (2016): Zeitungsmarkt 2016: Pressekonzentration erneut leicht gestiegen. Daten zur Konzentration der Tagespresse in Deutschland im I.Quartal 2016. In: Media Perspektiven. H. 5, S. 254–269.
- Schade, Marvin (2017): Rundfunkgebühr als „Freifahrschein der Staatspresse“: Wie BDZV-Präsident Mathias Döpfner mit der Politik abrechnet. In: meedia. 18.09.2017. <http://meedia.de/2017/09/18/rundfunkgebuehr-als-freifahrschein-der-staatspresse-wie-bdzv-praesident-mathias-doepfner-mit-der-politik-abrechnet/> (15.09.2017).
- Scharrer, Jürgen (2014): „Wir wollen den Big Bang“. C3: Pauenschlag in der Content-Marketing-Branche – Kircher Burkhardt und Burda Creative fusionieren und werden zur neuen Nummer 1. In: Horizont. Nr. 38 v. 18.09.2014, S. 14–15.



- Scharrer, Jürgen (2015): Hin und weg. Info Online-Trendbarometer: Was steckt hinter den Unique Usern von News-Websites? Ein neues Ranking gibt Aufschluss. In: Horizont. Nr. 50 v. 10.12.2015, S. 20.
- Scharrer, Jürgen (2016a): „Auf Werbung können wir nicht bauen“. Burda: Warum Philip Welte einen weiteren Rückgang der Anzeigenerlöse für unabwendbar hält. In: Horizont. Nr. 25 v. 23.06.2016, S. 12–13.
- Scharrer, Jürgen (2016b): „Wir sind die Antwort“. Territory: Gruner+Jahr stellt eine 130-Millionen-Euro-Agentur hin und plant weitere Zukäufe. In: Horizont. Nr. 19 v. 12.05.2016, S. 14–15.
- Scharrer, Jürgen (2016c): Das ganze Bild. Innofact Online-Trendbarometer: Focus.de hat die meisten Mobile-Nutzer – NTV.de dafür die besuchsfreudigsten. In: Horizont. Nr. 12 v. 24.03.2016, S. 21.
- Scharrer, Jürgen (2016d): Flüchtige User. Innofact Online Trend: Wie intensiv nutzen Menschen die Newsportale? Ein exklusives HORIZONT-Ranking gibt Aufschluss. In: Horizont. Nr. 3 v. 21.01.2016, S. 26.
- Scharrer, Jürgen (2016e): „Upday ist ein Game-Changer“. In: Horizont. Nr. 3 v. 21.01.2016, S. 15.
- Scharrer, Jürgen (2017a): Amazons Attacke. Der Handelsriese macht Ernst mit der Werbevermarktung – das hat Folgen für den Markt. In: Horizont. Nr. 30 v. 27.07.2017, S. 1.
- Scharrer, Jürgen (2017b): Das neue Machtzentrum. In: Horizont. Nr. 40 v. 05.10.2017, S. 11.
- Scharrer, Jürgen (2017c): Google, Facebook – und Amazon. Online-Marketing: Wie Philip Missler den Werbemarkt erobern will – und was das für Mediaagenturen und die deutschen Vermarkter bedeutet. In: Horizont. Nr. 30 v. 27.07.2017, S. 18–19.
- Scharrer, Jürgen (2017d): Upday: Und jetzt die Werbung. In: Horizont. Nr. 14 v. 06.04.2017, S. 11.
- Scharrer, Jürgen (2017e): Upday: Die nächste Stufe. In: Horizont. Nr. 36 v. 07.09.2017, S. 28.
- Schrader, Matthias (2016a): Warum Marken morgen Medien machen (müssen). Sechs Thesen zur zweiten digitalen Medienrevolution. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 13. Jg., H. 4, S. 34–36.
- Schrader, Matthias (2016b): Der Content-Imperativ. Gastbeitrag von Matthias Schrader. In: Werben & Verkaufen. Nr. 7, S. 36–38.
- Schröder, Jens (2017a): Sehdauer, Zuschauerzahlen, Marktanteile, Werbeumsätze: Die großen Probleme der großen Privatsender. In: meedia. 29.09.2017. <http://meedia.de/2017/09/29/sehdauer-zuschauerzahlen-marktanteile-werbeumsaetze-die-grossen-probleme-der-grossen-privatsender/> (30.09.2017).
- Schröder, Jens (2017b): MA Tageszeitungen: Erstaunliche Zuwächse bei den Überregionalen, aber teilweise dramatische Verluste bei den Regionalen. In: meedia. 26.07.2017. <http://meedia.de/2017/07/26/ma-tageszeitungen-erstaunliche-zuwaechse-bei-den-ueberregionalen-aber-teilweise-dramatische-verluste-bei-den-regionalen> (31.07.2017).
- Schulz, Wolfgang/Held, Thorsten (2006): Die Zukunft der Kontrolle der Meinungsmacht. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

- Schumann, Matthias/Hess, Thomas/Hagenhoff, Svenja (2014): Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung. 5. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Schweitzer, Heike/Fetzer, Thomas/Peitz, Martin (2016): Digitale Plattformen: Bausteine für einen künftigen Ordnungsrahmen. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung ZEW. Mannheim: ZEW (= Discussion Paper No.16-042).
- Seufert, Wolfgang (2013): Die deutsche Medienwirtschaft – Wachstumsbranche oder Krisenbranche? Produktion von und Nachfrage nach Medienprodukten seit 1991. In: MedienWirtschaft. Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie. 10. Jg., H. 4, S. 10–26.
- Simon, Ulrike (2017): Die neue Tageszeitung. Mit dem Start von „Spiegel Daily“ ergänzt der Verlag sein Mosaik aus Bezahlangeboten um einen weiteren Baustein. In: Horizont. Nr. 5 v. 02.02.2017, S. 13.
- Sloane, Garrett (2017): Amazon developing a free ad-supported version of prime video, sources say. In: AdAge. 13.11.2017. <http://adage.com/article/digital/amazon-developing-a-free-ad-supported-version-prime/311273/> (15.11.2017).
- Sjurts, Insa (2002): Cross-Media Strategien in der deutschen Medienbranche. Eine ökonomische Analyse zu Varianten und Erfolgsaussichten. In: Müller-Kalthoff, Björn (Hrsg.): Cross-Media Management. Content-Strategien erfolgreich umsetzen. Berlin u. a.: Springer, S. 3–18.
- Sjurts, Insa (2005): Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Stark, Birgit/Magin, Melanie/Jürgens, Pascal (2017): Ganz meine Meinung? Informationsintermediäre und Meinungsbildung – Eine Mehrmethodenstudie am Beispiel von Facebook. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM) (= LfM-Dokumentation, 55).
- Statista (2017): B2C-E-Commerce: Ranking der Top100 größten Online-Shops nach Umsatz in Deutschland im Jahr 2016. In: statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170530/umfrage/umsatz-der-groessten-online-shops-in-deutschland/> (30.09.2017).
- Strasser, Daniela (2016): Fischen im Content-Teich. In: Werben & Verkaufen, Nr. 39, S. 18–24.
- Strerath, Thomas (2017): Amazon Crash. In: Horizont. Nr. 40 v. 05.10.2017, S. 11.
- Thompson, Mark (2016): The challenging new economics of journalism. In: Newman, Nic/Fletcher, Richard/Levy, David A. L./Nielsen, Rasmus Kleis (Hrsg.): Reuters Institute Digital News Report 2016. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, S. 108–109.
- TNS Infratest (2016): Gewichtungsstudie zur Relevanz der Medien für die Meinungsbildung in Deutschland. MedienGewichtungsstudie 2016 I. Berlin: ALM.
- Trebbe, Joachim/Beier, Anne (2016): Fernsehen 2015 – aktuelle Programmentwicklungen. In: ALM (Hrsg.): Programmbericht. Fernsehen in Deutschland. die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas, S. 21–55.

- Trebbe, Joachim/Beier, Anne (2017): Fernsehen 2016 – aktuelle Programmentwicklungen. In: ALM (Hrsg.): Content-Bericht 2016: Forschung, Fakten, Trends. die medienanstalten ALM. Leipzig: Vistas, S.21–60.
- Tropp, Jörg/Baetzgen, Andreas (2016): Breiter, tiefer, schräger: Diversifikation von Medienunternehmen. In: Krone, Jan/Pellegrini, Tassilo (Hrsg.): Handbuch Medienökonomie (= Springer NachschlageWissen). doi:10.1007/978-3-658-09632-8\_28-1.
- Twiehaus, Jens (2017): Riesen unter dem Radar. In: medium magazin. Nr. 6, S.16–22.
- van Gorp, Nicolai/Batura, Olga (2016): Challenges for competition policy in a digitalised economy. Study for the ECON Committee. July 2015, European Parliament. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL\\_STU\(2015\)542235\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf) (31.07.2017).
- van Rinsum, Helmut (2016a): ProSiebenSat.1: Investitionen in digitale Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Fernsehmarktes. Beteiligungsstrategien eines Medienkonzerns. In: Media Perspektiven. H. 1, S.27–35.
- van Rinsum, Helmut (2016b): Business, not as usual. Wie die Sendergruppen ihre Geschäftsmodelle erweitern und neue Märkte erkunden. In: ALM (Hrsg.): Digitalisierungsbericht 2016. Kreative Zerstörung oder digitale Balance: Medienplattformen zwischen Wettbewerb und Kooperation. Leipzig: Vistas, S.17–26.
- Vorkötter, Uwe (2016): Ein Hauch von Revolution. „FAZ“ Plus: Paid Content macht die Homepage zur Verkaufsplattform der digitalen Zeitung. In: Horizont. Nr.40 v. 06.10.2016, S.4.
- Vorkötter, Uwe (2017): Was nach der Publizistik kommt. Ringier: Ein Gespräch mit Marc Walder über die Frage, wohin die digitale Transformation die Verlage führt. In: Horizont. Nr.13 v. 30.03.2017, S.39–41.
- VPRT (2017): Audio- und audiovisuelle Werbung in Deutschland. VPRT-Werbemarktanalyse 2016/2017. VPRT: Berlin.
- VTR (2017): ViewTime Report #4. Videonutzung in Deutschland. SevenOne Media. März 2017. <https://www.sevenonemedia.de/documents/924471/1111769/ViewTime+Report+%23+4.pdf/53b2b584-5fb2-4897-a259-70432foed2bo> (15.10.2017).
- Wahl, Christof (2017): Digital entertainment. In: FY 2016, Press Presentation. February 23, 2017. ProSiebenSat.1 Media SE, S.60–71. [http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/03/02/P7S1\\_Presentation\\_Annual%20Press%20Conference%202017.pdf](http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/03/02/P7S1_Presentation_Annual%20Press%20Conference%202017.pdf) (15.07.2017).
- Weddeling, Britta (2017): Drei gegen Netflix. In: Handelsblatt. Nr.201 v. 18.10.2017, S.30.
- WEF (2016): World economic forum white paper digital transformation of industries: In collaboration with Accenture: Media industry. World Economic Forum. [https://www.accenture.com/t20170411T120729Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/WEF/PDF/Accenture-Media-Industry.pdf](https://www.accenture.com/t20170411T120729Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/WEF/PDF/Accenture-Media-Industry.pdf) (15.09.2017).
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- welt.de (2013): „Bild“ startet mit dem Abo für Digitalinhalte. In: welt.de. 27.05.2013. <https://www.welt.de/wirtschaft/article116572423/Bild-startet-mit-dem-Abo-fuer-Digitalinhalte.html> (31.08.17).

- Wiefenfels, Gunnar (2017): FY 2016 – Financial performance. In: FY 2016, Press Presentation. February 23, 2017. ProSiebenSat.1 Media SE, S. 14–25. [http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016\\_IR%20Presentation.pdf](http://www.prosiebensat1.com/uploads/2017/02/23/FY%202016_IR%20Presentation.pdf) (15.07.2017).
- Wiegand, Markus (2017a): Digitale Angeber. Editorial. In: kress pro. Nr.5, S.3.
- Wiegand, Markus (2017b): Thomas Lindner: „Unsere Richtung ist ganz klar Paid“. In: kress pro. Nr.1, S.14–21.
- Wirtz, Bernd W. (2016): Medien- und Internetmanagement. 9.Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, Bernd W./Nitzsche, Philipp/Mory, Linda (2014): Cross-media marketing strategies. In: Liu, Yu-li/Picard, Robert G. (Hrsg.): Policy and marketing strategies for digital media. Oxford: Routledge, S.218–232.
- Wolk, Alan (2015): Over the top: How the internet is (slowly but surely) changing the television industry. Eigenverlag. ISBN:1514139014.
- Xing AG (2017): Geschäftsbericht 2017. Hamburg: Xing AG.
- ZAW (2017): Netto-Umsatzentwicklung der Werbeträger 2016. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW e.V. <http://www.zaw.de/zaw/branchendaten/nettoumsatzentwicklung-der-werbetraeger> (15.10.2017).
- ZMG (2017): Reichweiten (% und Mio.) unique user der digitalen Zeitungsangebote im Ø Monat/Woche/Tag. Die Zeitungen ZMG. [https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/o2\\_die-zeitungen.de\\_ab\\_Mai\\_2016/2\\_Ueber\\_die\\_Zeitungen/AGOF-Charts\\_Digital\\_Facts\\_3\\_2017\\_Monat.pdf](https://www.die-zeitungen.de/fileadmin/files/documents/o2_die-zeitungen.de_ab_Mai_2016/2_Ueber_die_Zeitungen/AGOF-Charts_Digital_Facts_3_2017_Monat.pdf) (15.10.2017).



## SCHRIFTENREIHE DER LANDESMEDIENANSTALTEN

---

### **Meinungsbildung und Meinungsvielfalt in Zeiten der Konvergenz**

**Dokumentation des Symposiums der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK)**

Band 50, 148 S., 10 Abb./Tab., DIN A5, 2016

ISBN 978-3-89158-623-5

€ 15,- (D)

### **Von der Fernsehzentrierung zur Medienfokussierung – Anforderungen an eine zeitgemäße Sicherung medialer Meinungsvielfalt**

**Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk**

Band 49, 528 S., 248 Abb./Tab., DIN A4, 2015

ISBN 978-3-89158-609-9

€ 80,- (D)

### **EuroReg 2011: From connected TV to Coherent Media**

**A Conference by Germany's media institutions and LPR Hessen  
Documentation by Dieter Brockmeyer**

Band 48, 92 S., 31 Abb./Tab., DIN A5, 2012

ISBN 978-3-89158-576-4

€ 12,- (D)

### **Regulierung durch Anreize**

**Optionen für eine anreizorientierte Regulierung der Leistungen privater Rundfunkveranstalter im Rundfunkstaatsvertrag  
Gutachten im Auftrag der Kommission für Zulassung und Aufsicht (ZAK)  
von Wolfgang Schulz und Thorsten Held**

Band 47, 148 S., DIN A5, 2011

ISBN 978-3-89158-550-4

€ 15,- (D)

### **Die pluralen Gremien der Landesmedienanstalten und der ALM in der Governance-Perspektive**

**Gutachten im Auftrag der Gremienvorsitzendenkonferenz der Landesmedienanstalten (GVK) von Patrick Donges**

Band 46, 140 S., 3 Abb./Tab., DIN A5, 2011

ISBN 978-3-89158-541-2

€ 15,- (D)

## **Auf dem Weg zu einer medienübergreifenden Vielfaltssicherung**

### **Konzentrationsbericht der KEK nach § 26 Abs. 6 RStV**

Band 45, 456 S., 191 Abb./Tab., DIN A4, 2010

ISBN 978-3-89158-536-8

€ 80,- (D)

## **[www.fern-sehen.com](http://www.fern-sehen.com)**

### **Die Aufgaben des Rundfunks im Wandel der Öffentlichkeit Dokumentation des DLM-Symposiums vom März 2010 in Berlin herausgegeben von Sissi Pitzer und Ingrid Scheithauer**

Band 44, 180 S., 23 Abb./Tab., DIN A5, 2010

ISBN 978-3-89158-531-3

€ 16,- (D)

## **Die Bedeutung des Internets im Rahmen der Vielfaltssicherung**

### **Gutachten im Auftrag der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) von Christoph Neuberger und Frank Lobigs**

Band 43, 270 S., 134 Abb./Tab., DIN A4, 2010

ISBN 978-3-89158-529-0

€ 45,- (D)

## **Wettbewerb beim Netzbetrieb**

### **Voraussetzung für eine lebendige Rundfunkentwicklung Gutachten des Instituts für Europäisches Medienrecht (EMR), Saarbrücken im Auftrag der Technischen Konferenz der Landesmedienanstalten (TKLM) sowie des Beauftragten für Europaangelegenheiten der ALM von Alexander Roßnagel, Thomas Kleist und Alexander Scheuer**

Band 42, 260 S., 3 Abb., DIN A5, 2010,

ISBN 978-3-89158-514-6

€ 23,- (D)

---

## **VISTAS Verlag**

J. Zimmermann & T. Köhler GbR

Lößniger Str. 60 b, 04275 Leipzig

Telefon: 0341/24 87 20 10

Online: [www.vistas.de](http://www.vistas.de)

E-Mail: [medienverlag@vistas.de](mailto:medienverlag@vistas.de)



