

Aufsatz

Christian-Mathias Wellbrock

›Spotify für Journalismus‹, ›Verlagsplattform‹,›Digitales Pressegrosso‹

Drei Szenarien für eine anbieterübergreifende
Journalismusplattform

Abstract: Informationstechnologie ermöglicht die Ausbreitung digitaler Plattformen in vielen Wirtschaftszweigen, auch in der Medienbranche. Wesentliche Teile der Verbreitung von Inhalten in den Bereichen Film, Musik und Games erfolgt bereits auf diese Weise. Im Bereich des digitalen Journalismus steht diese Entwicklung noch aus. Als Erklärung hierfür werden oftmals Vorbehalte der Verlage angeführt, die auf der Annahme basieren, dass eine solche Plattform von einem Drittunternehmen betrieben und entsprechende Nachteile mit sich bringen würde. Zudem wird meist davon ausgegangen, dass der Zugriff auf Inhalte verschiedener Anbieter an einer zentralen Stelle geschehen würde und die Inhalte somit aus dem Markenumfeld des jeweiligen Anbieters gerissen würden. Dieser Beitrag diskutiert drei Szenarien einer anbieterübergreifenden abonnementbasierten Journalismusplattform, die sich hinsichtlich des Betreibers unterscheiden (Technologieunternehmen, eine Kooperation deutscher Verlage und ein ›öffentlich-rechtlicher‹ Anbieter). Er argumentiert, dass es insbesondere für regionale Zeitungsverlage einen starken Anreiz gibt, eine solche Plattform kooperativ und als Alternative zu einer von globalen Technologieunternehmen kontrollierten Plattform zu etablieren. Aus gesellschaftlicher Perspektive wäre hingegen eine ›öffentlich-rechtliche‹ Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang auf Anbieterseite garantiert (eine Art ›digitales Pressegrosso‹), zu präferieren. Diese könnte Konzentrationstendenzen und damit unverhältnismäßige Marktmacht auf der Distributionsstufe verhindern, publizistischen Wettbewerb und Vielfalt ermöglichen und damit zur Medien- und Meinungsvielfalt beitragen.

Die ökonomische Theorie der Bündelung von Leistungsangeboten (Bundling) identifiziert substanzielle Vorteile großer Bündel digitaler Güter. So gleichen sich mit steigender Bündelgröße unter anderem die Zahlungsbereitschaften unter den Konsumentinnen und Konsumenten an, was dazu führt, dass Anbieter einen verhältnismäßig hohen Preis für das Bündel erzielen und damit gleichzeitig einen großen Teil der Nachfrager erreichen können. Dieses Prinzip des »Vorhersagewertes des Bündelns« (vgl. Bakos/Brynjolfsson 1999) trifft im Prinzip auch auf digitaljournalistische Inhalte und eine mögliche anbieterübergreifende Plattform zu.

Solche Plattformen mit Pauschalgebühren für Bezahlinhalte (Flatrates) sind in vielen Medienmärkten zu etablierten Distributionsformen mit relevantem Marktanteil geworden – so etwa im Bereich Musik, Film und Gaming. Im digitalen Journalismus hat eine solche »Plattformisierung« bislang noch nicht stattgefunden. Zwar sind verschiedene Versuche in diese Richtung zu verzeichnen – wie etwa Readly oder RiffReporter –, jedoch spielen diese, bezogen auf den Gesamtmarkt, aktuell keine gewichtige Rolle.

Auch Konsumentinnen und Konsumenten scheinen eine Plattformlösung zu präferieren, wie Befragungen nahelegen (vgl. Buschow/Wellbrock 2019). Welche Gründe führen nun dazu, dass trotz dessen kein solches Modell am Markt reüssiert? Insbesondere Teile der Medienpraxis sehen solch ein Plattformmodell höchst kritisch. Angeführt werden dabei viele Argumente, die auf der Annahme fußen, dass sich die Inhalteanbieter (im Speziellen die etablierten Verlage) in Abhängigkeit zu einem Drittanbieter (meist große Technologieunternehmen) begeben müssten. Hierbei handelt es sich um ein Szenario, das im Bereich Musik (Spotify) und Bewegtbild (Netflix) bereits eingetreten ist und auch für journalistische Inhalte nicht unwahrscheinlich erscheint.

Dies stellt aber natürlich nicht die einzige Ausgestaltungsmöglichkeit für solch eine Plattform dar. Denkbar ist insbesondere die Alternative einer von etablierten Verlagen betriebenen Plattform, sowie ein öffentlich-rechtliches Modell, das auch als »digitales Pressegrasso« bezeichnet werden könnte.

Nach einer kurzen Erläuterung der Konzentrationstendenzen auf Märkte für digitale Medieninhalte diskutiert der vorliegende Beitrag diese drei Optionen einer digitaljournalistischen Plattform (Technologiegiganten, Verlagsplattform, digitales Pressegrasso) mit Blick auf ihre jeweiligen Auswirkungen auf Anbieter, Nachfrager und die Gesellschaft.

Im Ergebnis wird argumentiert, dass es insbesondere für Regionalzeitungsverlage große Anreize gibt, auf der Distributionsstufe digitaljournalistischer Inhalte zu kooperieren und eine gemeinsame Plattform zu etablieren, wobei der Vertrieb der Inhalte weiter dezentral im jeweiligen Markenumfeld der einzelnen Anbieter verbleiben kann, die Registrierung und Bezahlprozesse aber im Sinne eines »Single-Sign-Ons« zentralisiert werden. Aus gesellschaftlicher Perspek-

tive, aber auch aus Sicht kleinerer journalistischer Produktionseinheiten, birgt hingegen eine anbieterübergreifende Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang für journalistische Inhalteanbieter garantiert, das größte Potential. Denn damit könnte auch ein Beitrag zur Medienvielfalt geleistet und der Entstehung von Nachrichtenwüsten bzw. Kein-Zeitungs-Kreisen (also dem Entstehen von Kreisen, in denen keine professionelle journalistische Publikation mehr zur Verfügung steht)¹⁾ entgegengewirkt werden.

Der Beitrag plädiert dafür, dass es zweifelsohne einer systemischen Antwort auf die durch die Digitalisierung bedingten veränderten Marktstrukturen bedarf – sei es von privater oder öffentlicher Hand. Nur so kann dem mit einiger Wahrscheinlichkeit eintretenden Szenario quasi-monopolistischer kapitalistischer Strukturen im Bereich der journalistischen Inheldistribution vorgebeugt werden.

Eile ist geboten – Konzentrationstendenzen auf Märkten für Informationsgüter

Die Märkte für Musik- und Videostreaming sind aktuell hart umkämpft. Eine ganze Reihe großer Unternehmen (Apple, Amazon, Disney) – viele aus der Tech-Branche – versuchen hier marktdominierende Plattformen aufzubauen. Auch im Bereich des digitalen Journalismus besteht in den USA mit Apple News+ bereits ein solches Angebot (auch wenn hier von Marktdominanz bislang keine Rede sein kann; vgl. Sherman 2019), Facebook und Google arbeiten an ähnlichen Produkten.

Deshalb besteht eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich Medienunternehmen in Zukunft mit quasi-monopolistischen Marktstrukturen auseinandersetzen werden müssen, denn mehrseitige Märkte mit Plattformen sind oftmals Märkte, auf denen sich die Nachfrage auf wenige »Gewinner« konzentriert. Neben den bereits erwähnten Größenvorteilen sind die wichtigsten Voraussetzungen für solche Winner-take-all-Dynamiken (1.) »Single-Homing« der Konsumentinnen und Konsumenten, (2.) die Stärke der positiven Netzeffekte und (3.) die Homogenität von Konsumentenpräferenzen (vgl. Eisenmann/Parker/Van Alstyne 2006).

(1.) »Single-Homing« bedeutet, dass die Anreize für Konsumentinnen und Konsumenten groß sind, sich auf einen (Plattform-)anbieter zu konzentrieren, und sich nicht gleichzeitig für mehrere zu entscheiden. Dies kann unter anderem durch hohe Wechselkosten, aber auch durch eine große Substituierbarkeit der Angebote bedingt sein.

1 Benannt in Anlehnung an den durch Walter J. Schütz geprägten Begriff des »Ein-Zeitungs-Kreises«.

(2.) Positive Netzeffekte bedeuten einerseits, dass die Nutzerinnen und Nutzer eines Produkts oder einer Applikation stark von der Größe dieser Nutzergruppe profitieren (direkte Netzeffekte), wie es z.B. beim Telefon oder bei sozialen Netzwerken der Fall ist. Je mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer solch ein Telefon- oder soziales Netzwerk haben, desto größer ist der Nutzen für jeden einzelnen. Andererseits können auch die über die Plattform verbundenen Nutzergruppen gegenseitig voneinander profitieren (indirekte Netzeffekte, vgl. Abschnitt 2). Wenn dies der Fall ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ab dem Erreichen einer sogenannten kritischen Masse andere Plattformen kaum Möglichkeiten haben, diesen Abstand wieder aufzuholen.

Dies steht zudem in Verbindung mit den Größenvorteilen auf der Distributionsseite. Je mehr Nutzerinnen und Nutzer eine Plattform hat, desto mehr Daten stehen zur Verfügung, um Konsumentenpräferenzen besser zu verstehen und das Produkt entsprechend zu verbessern. Die entsprechenden Kosten für Datenanalysen und das optimierte Benutzererlebnis (Schnelligkeit, Design, Funktionalität, Empfehlungssysteme) stellen Fixkosten dar, die bei zunehmender Reichweite bzw. Ausbringungsmenge zu klassischen Fixkostendegressionseffekten und damit Größenvorteilen führen.

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

Werden diese Kriterien auf eine anbieterübergreifende journalistische Plattform bezogen, so ergibt sich folgendes Bild: Für durchschnittliche Konsumentinnen und Konsumenten bestehen nur geringe Anreize, parallel mehrere Plattformen zu nutzen, also »Multi-Homing« zu betreiben. Schon im Printzeitalter hatte kaum eine Person mehrere Zeitungen abonniert, und auch im digitalen scheint sich dies fortzusetzen: So bezahlt aktuell nur ein geringer Anteil der grundsätzlich zahlungswilligen Konsumenten regelmäßig für mehr als ein digitaljournalistisches Angebot (vgl. Reuters Institute 2019). Dies mag zum einen an den recht hohen Preisen liegen, aber auch an hohen Wechselkosten: Wer sich einmal auf einer Plattform zurechtgefunden hat, wechselt diese nur ungern. Bezogen auf journalistische Bezahlhalte erscheint deshalb die Wahrscheinlichkeit groß, dass auch hier nur einige wenige Plattformanbieter am Markt bestehen könnten – im Extremfall vielleicht sogar nur einer.

Was die positiven Netzeffekte anbelangt, so sind diese bezogen auf (zumindest teilweise) werbefinanzierte Journalismusanbieter offensichtlich: Je mehr Konsumentinnen und Konsumenten auf der entsprechenden Website oder App

verkehren, desto höher ist der Wert des Werberaums. Aber auch für werbefreie Angebote gibt es positive direkte Netzeffekte. Je mehr Konsumentinnen und Konsumenten auf einer Plattform unterwegs sind, desto größer ist beispielsweise die entstehende Datenmenge, die dann wiederum zur Verbesserung des Produkts genutzt werden kann. Insgesamt gilt aber vor allen Dingen, dass bei einer digitaljournalistischen Plattform sowohl die Anbieter- als auch die Nachfragerseite voneinander in hohem Maße wechselseitig profitieren, also starke indirekte Netzeffekte vorliegen: Je mehr Anbieter und damit Inhalte auf der Plattform verfügbar sind, desto attraktiver wird das Produkt für die Nutzerinnen und Nutzer. Und je mehr Nutzerinnen und Nutzer auf der Plattform aktiv sind, desto attraktiver ist es für Anbieter, die Inhalte dort zur Verfügung zu stellen.

Bezüglich der Homogenität der Konsumentenpräferenzen erscheint das Bild etwas undeutlicher. Bezogen auf Zeitungen, die das allgemeine Interesse des Publikums bedienen (sogenannte »General-Interest-Inhalte«), impliziert bereits der Begriff, dass hier von einer hohen Präferenzhomogenität auszugehen ist. Insbesondere die reine Information, z.B. zu aktuellen Ereignissen und tagesaktueller Berichterstattung, dürfte für die meisten Konsumentinnen und Konsumenten unabhängig vom Anbieter einen ähnlichen Wert darstellen. Gleichzeitig besteht aber jenseits der reinen Information die Möglichkeit der Produktdifferenzierung, z.B. entlang der politischen und weltanschaulichen Ausrichtung von Inhalten – ein Aspekt, der für andere Mediengüter wie Musik und Film weniger relevant ist.

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

Szenario 1: Der Tech-Gigant

Wenn die US-amerikanischen Tech-Giganten diese Märkte besetzten sollten, dann sehen sich die Inhalteanbieter mit hoher Wahrscheinlichkeit quasi-monopolistischen Strukturen auf der Distributionsstufe gegenüber. Eine Situation, die den etablierten Verlagen bei der Verbreitung (häufig kostenloser) digitaler Inhalte über Google oder Facebook bereits vertraut ist und die in den vergangenen Jahren zu erheblichen politischen und rechtlich-regulativen Auseinander-

setzungen mit Plattformkonzernen geführt hat (beispielsweise sichtbar in der Debatte um ein Leistungsschutzrecht für Presseverlage, vgl. Buschow 2012).

Es ist unbestritten, dass eine von einem Drittanbieter betriebene Plattform für journalistische Inhalte zahlreiche Nachteile für Verlage hätte (vgl. Peters-Kim 2019). Befürchtet wird verständlicherweise (1.) ein *Verlust der direkten Kundenbeziehung*. Dies ist offensichtlich für die Inhalteproduzenten bei Spotify, Netflix und auch bei Apple News+ der Fall.

Auch wären mit einer verlagsübergreifenden Lösung (2.) *technologische Probleme* verbunden, insbesondere die Integration verschiedener Content-Management-Systeme (CMS). Alle Inhalte auf einer zentralen technologischen Plattform anzubieten, die dann auch eine entsprechende Benutzerfreundlichkeit aufweist, erscheint informationstechnologisch höchst anspruchsvoll. Dieser Vorbehalt erhält durch das Beispiel Apple News+ Vorschub. Apple hat hier auf die jahrelange Entwicklung einer solchen Lösung von Texture zurückgegriffen und das Unternehmen 2018 für etwa eine halbe Milliarde US-Dollar erworben (vgl. Müller 2018), um auf dieser Basis Apple News+ aufzubauen.

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

Auch besteht der Nachteil, dass (4.) die *Preishoheit und der Mechanismus der Umsatzverteilung aus der Hand gegeben wird*. Elementare strategische Instrumente der Preispolitik und der Anreizgestaltung für die Inhalteproduktion würden damit für die Anbieter dieser Inhalte deutlichen Einschränkungen unterliegen. Zudem würde ein marktmächtiger Drittanbieter an der Position des Inheldistributeurs die Umsatzverteilung deutlich zulasten der Inhalteproduzenten gestalten können und dies bei Profitorientierung auch tun – ein Phänomen, dass sowohl bei Apple News+ als auch in anderen Medienteilmärkten (Musik, Bewegtbild) häufig thematisiert worden ist.

Mit einem »Netflix oder Spotify für Journalismus« wird (5.) das gesellschaftliche Risiko verbunden, dass die Presse ihre *Gatekeeper- und Kurator-Funktion ver-*

lieren könnte. So könnten u.a. Filterblasen und Echokammern drohen, da sich die eingesetzten Algorithmen eher an den Interessen der Werbetreibenden als an demokratischen Interessen orientieren würden (vgl. Peters-Kim 2019).

Im Folgenden wird eine Kooperationsplattform etablierter Verlage als Alternative zu einer von Tech-Giganten betriebenen Plattform näher beleuchtet. Dabei wird insbesondere überprüft, inwiefern die genannten zentrale Argumente, die gegen eine Journalismusplattform vorgebracht werden, auch auf eine Plattform der Verlage zutreffen.

Szenario 2: Eine Plattform der Verlage

Grundsätzlich fußen die Vorbehalte auf zwei zentralen Annahmen hinsichtlich der Plattformorganisation: erstens, dass diese von einem Drittanbieter betrieben wird (z.B. einem Technologieunternehmen) und zweitens, dass diese zentral organisiert ist, also alle wichtigen Funktionen (etwa Zugriff auf die Inhalte, Accountmanagement und Bezahlung) über eine zentrale Stelle abgewickelt werden. Vergessen wird dabei, dass es sich bei dieser Konzeptualisierung um eine Extremform handelt. Natürlich besteht Spielraum in der konkreten Ausgestaltung. Die meisten der beschriebenen Nachteile eines »Spotify für Journalismus« lassen sich nämlich bei einer von den Verlagen selbstständig an den Markt gebrachten Lösung zu großen Teilen beseitigen oder zumindest stark abmildern.

Die Nachteile bedingt durch (1.) den befürchteten *Verlust der direkten Kundenbeziehung*, (2.) *technologische Probleme* und den Verlust der eigenen (3.) *Markenumfelder* gründen in Teilen oder vollständig auf der Annahme, dass eine Plattform als eine zentrale Anlaufstelle für den Zugriff auf journalistische Inhalte im Netz (One-Stop-Shop) dient (vgl. Buschow/Wellbrock 2019). Dies muss allerdings nicht zwangsläufig der Fall sein. Es existieren bereits jetzt technologische Lösungen – etwa Contentpass oder Laterpay – die als Single-Sign-On-Lösungen fungieren. Dies bedeutet, dass Konsumentinnen und Konsumenten zwar an einer zentralen Stelle bezahlen und sich über diese einloggen, sodann aber auf den jeweiligen Seiten der einzelnen Medienanbieter und innerhalb ihrer Markenwelten auf die Inhalte zugreifen, indem sie durch die jeweiligen Bezahlschranken »durchgeleitet« werden. Bezahlung und Zugriff sind also getrennt: Die Bezahlabwicklung und das Zugriffsrechtmanagement geschieht zentral, der Zugriff auf die Inhalte erfolgt dezentral.

In solch einem Setting können Daten sowohl zentral als auch dezentral gesammelt werden und die Kundenbeziehung verbleibt beim Inhalteproduzenten. Die Angebote könnten also entsprechend der erhobenen Präferenzen auf die Konsumentinnen und Konsumenten zugeschnitten werden und es bestünde

zusätzlich die Möglichkeit, diese weiter direkt anzusprechen. Auch würde eine breitere Datenbasis bessere Empfehlungssysteme ermöglichen.¹²¹

Noch dazu ergibt sich keine Notwendigkeit für eine Integration verschiedener CMS, und Konsumentinnen und Konsumenten halten sich weiter in den entsprechenden Markenumfeldern auf.

Auch wenn eine solche Single-Sign-On-Lösung anstelle einer zentralen Anlaufstelle für den Zugriff auf die journalistischen Inhalte gewählt würde, blieben Fragen der (4.) *Preishoheit* und der *Umsatzverteilung* bestehen. Bei einer Verlags-Plattform müssten in diesen Bereichen Verhandlungslösungen zwischen den Verlagen bzw. Anbietern gefunden werden.

Dass die Preishoheit allerdings nicht in Gänze aufgegeben werden muss, zeigt das Beispiel RiffReporter. RiffReporter ist eine Plattform, die Wissenschaftsjournalisten mit Nutzerinnen und Nutzern zusammenbringt. Hier erhält jeder Anbieter die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Optionen des Pricings zu wählen. So können Einzelartikel verkauft werden, ein Abonnement für das eigene Angebot und eine anbieterübergreifende Flatrate angeboten werden. Auch die Umsatzverteilung der Flatrate-Einnahmen geschieht auf Grundlage mehrerer Parameter. Unter anderem können die Konsumentinnen und Konsumenten selbst entscheiden, welchen Anbietern relevante Teile ihrer Flatrate-Zahlung zukommen sollen.

Neben klassischen Verteilschlüsseln auf Basis von Nutzungsdauer oder Nutzungsintensität kann also auch der Konsument direkt eingebunden werden. Darüber hinaus sind weitere Systematiken denkbar: Im Bereich der Lokalmedien läge beispielsweise nahe, dass ein Teil der Einnahmen nach dem Wohnsitz der nutzenden Person verteilt wird, um der Relevanz von Lokaljournalismus für die Funktionsfähigkeit der Demokratie vor Ort Rechnung zu tragen.

Neben den bekannten Umsatzdistributionsystematiken wie Klickraten und Verweildauer existieren also auch andere, flexiblere Mechanismen, die einer befürchteten »Kommodifizierungsfalle« (Peters-Kim 2019) entgegenwirken könnten. Trotz der angeführten Lösungsmöglichkeiten verbleibt dennoch ein Teil der Preishoheit an zentraler Stelle und die Gestaltung der Umsatzverteilung wird komplexer sein als bei Eigenlösungen. Dennoch bleibt der nicht zu unterschätzende Vorteil, dass bei einer kooperativen Plattformlösung die Verlage im Kern handlungsfähig bleiben. Zwar im Verbund, aber sie können selbst entscheiden, wie die Lösung aussehen soll, und laufen nicht Gefahr in absehbarer Zeit schlucken zu müssen, was von dritter Seite vorgesetzt wird.

Auch das Risiko, die Presse verliere ihre (5.) *Gatekeeper- und Kurator-Funktion*, würde durch eine Plattformlösung der Verlage begrenzt. Abgesehen von der Tat-

2 Dieses angedachte »Datensharing« scheint übrigens unter bestimmten Voraussetzungen auch DSGVO-konform möglich sein.

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

Die Frage scheint ja ohnehin viel weniger zu sein, ob algorithmisierte Empfehlungssysteme generell wünschenswert sind, sondern vielmehr wie diese konzipiert werden. Der Anteil des Datenverkehrs, der über die sozialen Medien und Suchmaschinen auf die Verlagsseiten kommt, lag schon 2018 bei etwa 50 Prozent (innerhalb des Parse.ly-Netzwerks, vgl. Radogna 2018). Funktionstüchtige und nutzenstiftende Empfehlungssysteme würden Konsumentinnen und Konsumenten zudem auch an Bezahlangeboten wertschätzen (vgl. Buschow/Wellbrock 2019). Bei der Entwicklung dieser Technologien wären die Verlage nicht auf sich allein gestellt; so existieren bereits demokratieförderliche Ansätze zur Gestaltung von Empfehlungsalgorithmen, wie beispielsweise durch das Start-up MediRecSys (vgl. Schäfers 2019).

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

Gleichzeitig legen Ergebnisse empirischer Studien (vgl. z.B. Buschow/Wellbrock 2019) nahe, dass grundsätzlich starke Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten für eine Plattformlösung mit Flatratecharakter vorliegen. Naheliegend könnte deshalb sein, dass für den ausbleibenden Erfolg von Blendle, Readly usw. andere Faktoren ausschlaggebend sind.

Zunächst einmal hinken die Vergleiche zwischen diesen Bestandsangeboten und einer Plattformlösung mit Flatrate häufig. So decken die o.g. Beispiele eben nur Teile des Funktionsbündels einer kompletten Plattform im Sinne von Spotify, Netflix, Riffreporter oder Apple News+ ab. Blendle z.B. bietet nur den Kauf von Einzelartikeln und keine Flatrates. Einzig Readly verfügt im deutschen Markt über Charakteristika eines »Spotify für Journalismus«, da es eine Vielzahl an Publikationen auf seiner Plattform vereint und die Inhalte zu den Konditionen einer Flatrate anbietet. Mittlerweile sind die im Sommer 2019 für einige Monate enthaltenen Titel der Axel Springer SE, BILD und WELT bereits wieder aus dem Bündel verschwunden, sodass Readly gegenwärtig kaum tagesaktuelle Nachrichteninhalte anbieten kann.

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

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

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

All diese Argumente legen die Vermutung nahe, dass sich viele der genannten Plattformen primär aufgrund mangelnder Grundreichweite als aufgrund mangelnder nutzerseitiger Nachfrage schwergetan haben.

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

Dazu gehört, dass Medienunternehmen – speziell Verlagen – häufig *mangelnde organisationale Innovationsfähigkeit* nachgesagt wird. Innovationen verdrängen existierende Technologien, Produkte und Dienstleistungen und verändern damit auch Geschäftsmodelle teils elementar (vgl. Christensen 1997). Dies trifft sicherlich in besonderem Maße auf die Medienwirtschaft zu. Hier sind die wesentlichen – teils disruptiven – Innovationen der letzten Zeit auf branchen-externe Akteure zurückzuführen (vgl. Christensen/Froomkin/Jones 2012) und haben unter anderem das Geschäftsmodell der Werbefinanzierung in großen Teilen in Frage gestellt.

Gleichzeitig erscheinen die etablierten Akteure in der Medienwirtschaft nur bedingt in der Lage zu sein, sich dieser Veränderungen anzunehmen, und die neuen Marktgegebenheiten proaktiv in eigene Innovationen in den Bereichen Produkte und Geschäftsmodelle umzumünzen (vgl. Krumsvik/Storsul 2013; Wang 2016). Dies trifft in besonderem Maße auf große Medienorganisationen mit eher konservativer Unternehmenskultur zu, wie z.B. Verlage.

Dieses grundsätzliche Phänomen der mangelnden Innovationsfähigkeit hat unter einer Vielzahl von Begriffen und Konzepten Einzug in die Literatur gefunden. Dazu gehören (mangelnde) dynamische Fähigkeiten (»Dynamic Capabilities«, vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997), Pfadabhängigkeiten – also die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten bedingt durch Entscheidungen in der Vergangenheit (vgl. Sydow/Schreyögg/Koch 2009) – sowie (fehlende) organisationale Ambidextrie, also die Fähigkeit von Organisationen, ein Gleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation innerhalb der Organisation zu erreichen (vgl. O'Reilly/Tushman 2004).

Besonders bei etablierten Medienunternehmen sind diese dynamischen Fähigkeiten eher gering und Pfadabhängigkeiten eher stark ausgeprägt gewesen (vgl. Koch 2008; Rothmann 2013), während ein starker Fokus auf Exploitation zulasten der Exploration gelegt worden ist. Ergebnis sind mangelnde Innovationsfähigkeit und somit Schwierigkeiten bei der Anpassung an teils tiefgreifende Veränderungen im Markt. Auch persönliche Abneigungen im Managementbereich zwischen den zur Kooperation aufgerufenen Organisationen mögen hier eine Rolle spielen und sind gerade in patriarchisch geführten Unternehmen wahrscheinlicher. Grundsätzlicher ausgedrückt sind der Wille und die Fähigkeit, Innovationen von außerhalb der Organisation zuzulassen (also offene Innovation zu betreiben), in solchen Medienunternehmen eher gering ausgeprägt.

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

Szenario 2a: Eine Plattform der Regionalverlage

Zudem scheint der immer stärker einsetzende *Verdrängungswettbewerb zwischen den (überregionalen) Verlagen als strategischer Hemmschuh* für Kooperationen zwischen Verlagen zu wirken. Die Inhalte der einzelnen überregionalen Medien sind in einem hohen Maße substituierbar, insbesondere was die reine Information

betrifft. Wer eine überregionale Information benötigt, erhält diese mit hoher Wahrscheinlichkeit an der einen oder anderen Stelle kostenlos.

Eine Aufweichung des Wettbewerbs ist in solchen Märkten quasi nur durch Produktdifferenzierung möglich, sei es über den politischen Ton, den journalistischen Anspruch, das Design, die Benutzerfreundlichkeit etc. – ein ohnehin schwieriges und meist kostenintensives Unterfangen. Dadurch liegen zwar keine perfekten Substitute mehr vor, aber über Zeitallokation, Budgetrestriktionen, die Erfüllung ähnlicher Bedürfnisse und die zunehmende Anzahl an Wettbewerbern aus dem In- und Ausland entsteht ein substanzielles Maß an Wettbewerb. Dies spricht für einen Verdrängungswettbewerb, zumindest für diejenigen Organisationen, die als ›Vollsortimenter‹ gelten können, und – in der Folge – für eine in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit sinkende Anzahl großer Journalismusmarken im Markt. Es wird eine Konsolidierung stattfinden. Deshalb wird beispielsweise *Der SPIEGEL* kein Interesse daran haben, seine wertvollen zahlenden Kunden im Rahmen einer gemeinsamen Distributionsplattform auf die Angebote der direkten Konkurrenz zu stoßen.

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

Diese Monopolisten könnten kollektiv nur gewinnen, wenn sie ihre Angebote zusammenlegen würden. Angenommen, dass ein Abonnement für 25 Euro nicht mehr nur die digitalen Inhalte einer lokalen Zeitung umfassen würde, sondern die aller Lokalzeitungen in Deutschland. Dies würde sicher nicht zu geringerer Nachfrage führen, sondern andersherum eine Steigerung nahelegen.

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

Von Kostenseite würde kaum ein Unterschied zur aktuellen fragmentierten Situation entstehen, denn die Inhalte existieren ja bereits, sie liegen nur hinter

einer ganzen Reihe verschiedener Bezahlschranken. Dem hier oftmals entgegenbrachten Kritikpunkt, so ein Szenario sei technologisch kaum umsetzbar, können wiederum Single-Sign-On-Lösungen wie Contentpass oder Laterpay entgegengesetzt werden, bei denen lediglich der Anmelde- und Bezahlprozess zentral organisiert sind, der Zugriff auf die Inhalte aber weiterhin dezentral geschieht.

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

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

Szenario 3: Eine öffentlich-rechtliche Plattform – oder: ein digitales Pressegrosso

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

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass eine von Verlagen betriebene Plattform bestimmte (insbesondere kleinere) Anbieter aus strategischem Kalkül diskriminiert. Dies wäre aus gesellschaftlicher Sicht nicht wünschenswert, würde doch das Ausschöpfen von Vielfaltspotenzialen verhindert. Durch die Entwicklungen in der Informationstechnologie kann heutzutage prinzipiell jeder Einzelne – auch abseits von Redaktionen und großen Organisationen – hochwertige journalistische Inhalte produzieren und veröffentlichen, was ein enormes Vielfaltspotenzial eröffnet. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit dieser Modelle hängt jedoch in hohem Maße von einer gewissen Grundreichweite

ab, die einzelne kleinere Anbieter nur schwerlich erreichen können. Vielmehr besteht die Gefahr, im sog. ›Long Tail‹ der Angebote zu verschwinden.

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

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

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

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

Allerdings muss so eine Plattform nicht zwangsläufig vom ÖRR getragen werden. Entscheidend ist in diesem Fall das Ausschalten wirtschaftlichen Wettbewerbs auf der Distributionsstufe, denn diese ist durch massive Größenvorteile geprägt und tendiert so zu großer Marktmacht der entsprechenden Akteure – unabhängig davon, welche Organisationsform letztlich als Träger fungiert. Diese ungleich verteilte Marktmacht zwischen Inheldistributoren und -produzenten wiederum erleichtert etwa die Diskriminierung einzelner Anbieter, die Förderung bestimmter Inhalte zulasten der Vielfalt oder das Aushandeln von Vertragskonditionen zum Nachteil der Inheldistributoren. Eine ›hoheitliche Plattform‹ könnte die Konzentration von Marktmacht auf der Distributionsstufe verhindern und substantiell dazu beigetragen, publizistischen Wettbewerb sowie inhaltliche und ökonomische Vielfalt auf den davorliegenden Stufen zu ermöglichen. Umfassend und präzise wurde solch ein Szenario jüngst auch im *Jahrbuch Qualität der Medien 2019* des Forschungszentrums Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich ausgearbeitet (Eisenegger 2019: 23).

Dieser Ansatz deckt sich in großen Teilen mit der Idee des klassischen deutschen Pressegrossos (vgl. Brinkmann 2018). Das zentrale Ziel dieses Systems – die Sicherung der Pressevielfalt – lässt sich in wesentlichen Teilen ins Digitale übertragen, da in beiden Marktumfeldern die Konzentrationstendenzen und Diskriminierungsmöglichkeiten auf der Distributionsstufe insbesondere gegenüber weniger zahlkräftigen Inhalteproduzenten problematisch hinsichtlich der publizistischen und ökonomischen Vielfalt erscheinen. Schutz von Titeln mit kleiner Auflage, Gewährleistungen eines flächendeckenden Vertriebs und Vermeidung einer Titeldiskriminierung – alles konkrete Ziele des Pressegrossosystems – sind auch für den digitalen Vertrieb demokratierelevanter Inhalte wünschenswert und ließen sich mit solch einer staatsfernen Distributionsplattform potenziell erreichen.

Fazit

Es ist seit längerem gut dokumentiert und theoretisch konzeptualisiert worden, in welche Richtung sich Märkte für journalistische Inhalte entwickeln: In Summe ist es sehr herausfordernd geworden, speziell im Regionalen, wirtschaftlich erfolgreichen Journalismus zu betreiben. Die Gesellschaft muss sich daher mit dem nicht unwahrscheinlichen Szenario auseinandersetzen, dass sog. »Nachrichtenwüsten« oder »Kein-Zeitungs-Kreise« entstehen – also Kreise, in denen keine professionelle journalistische Publikation mehr zur Verfügung steht. Die Konsequenzen für die Demokratie wären nicht wünschenswert, wie theoretisch und empirisch gezeigt wurde (vgl. Adsera/Boix/Payne 2003, Snyder/Strömberg, 2010). In den USA sind Nachrichtenwüsten und Kein-Zeitungs-Kreise bereits Realität, und auch in Deutschland existieren bereits Gemeinden, in denen eine Belieferung mit journalistischen Inhalten nicht mehr profitabel ist – zu wenige zahlungsbereite Konsumenten stehen zu hohen Distributionskosten bzw. einer zu geringen Internetpenetration entgegen.

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

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

Gleichzeitig besteht genau an dieser Stelle deutliches Potenzial für andere Akteure, um Medienvielfalt zu fördern und zu bewahren. Auf privatwirtschaft-

licher Ebene könnten insbesondere Regionalverlage kooperieren und eine gemeinsame Vertriebsplattform schaffen. Sie könnten Vertriebs- und Vermarktungsprovisionen sparen, Preise und Bündelzuschnitte bestimmen sowie direkte Verbindung zu ihren Lesern und deren Daten (er)halten, ebenso die Hoheit über die Werbung. Zudem existieren technologische Lösungen, die jedem Verlag die Aufrechterhaltung seiner Markenwelten, seines Look and Feels, und seines CMS ermöglichen.

Man stelle sich vor, Abonnenten würden für 25 Euro nicht mehr nur die digitalen Inhalte ihrer lokalen Zeitung bekommen, sondern die aller Lokalzeitungen in Deutschland. Dann gäbe es sicher nicht weniger Abonnenten, sondern mehr. Dies kostet in der Produktion keinen Cent mehr, denn die Inhalte existieren ja bereits, sie liegen nur hinter vielen unterschiedlichen Bezahlschranken. Solch eine Lösung würde mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit für mehr Geld im System sorgen, das zugleich nicht mit einst branchenfremden Technologieunternehmen geteilt werden muss. Dafür müssten die Lokalzeitungen aber kooperieren. Das tun sie aber nur sehr bedingt – vermutlich primär aufgrund konservativer Unternehmenskulturen.

Unabhängig davon, ob Verlage eine eigene Plattform aufbauen können oder wollen, stellt auch die Etablierung einer Art ›öffentlich-rechtlicher‹ Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang für alle Anbieter digitaler journalistischer Inhalte bietet, eine mögliche Ausgestaltungsform dar – im Prinzip eine Art digitales Presse-Grosso. Das würde zudem die Zugangsmöglichkeiten für kleinere – vielleicht noch nicht einmal gewinnorientierte – Journalismusanbieter deutlich verbessern und wesentlich zur Vielfalt und zu einem wirtschaftlich funktionierenden Ökosystem freier Journalisten und journalistischer Gründungen beitragen. Nur leider scheint aktuell weder die Politik noch der öffentlich-rechtliche Rundfunk willens und/oder in der Lage zu sein, solch ein Projekt umzusetzen.

Wenn allerdings systemisch nichts unternommen wird, dann bleibt die Befürchtung, dass Nachrichtenwüsten bzw. Kein-Zeitungs-Kreise entstehen und Tech-Giganten wie Apple, Google oder Amazon den Vertrieb journalistischer Inhalte in großen Teilen übernehmen. Das ist die Alternative, welche die Medienbranche und die Gesellschaft bei ihren Überlegungen in Betracht ziehen muss, und nicht die heile Printwelt von vor 20 Jahren.

Über den Autor

Christian-Mathias Wellbrock (*1981), Dr., ist Professor für Medien- und Technologiemanagement an der Universität zu Köln. Zuvor war er unter anderem Juniorprofessor an der Universität Hamburg und Visiting Assistant Professor an der

Michigan State University. Seine Forschungs- und Lehrschwerpunkte sind Digitaler Journalismus, Medienökonomik, Technologieakzeptanz, Plattformökonomik und Sportökonomik. Er hat Volkswirtschaftslehre in Hamburg und Paris studiert. Kontakt: christian.wellbrock@uni-koeln.de

Literatur

- Adserà, Alcía; Boix, Carles; Payne, Mark (2003): Are you being served? Political accountability and quality of government. In: *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(2), S. 445-490.
- Allcott, Hunt; Braghieri, Luca; Eichmeyer, Sarah; Gentzkow, Matthew (2020): The welfare effects of social media. In: *American Economic Review*, 110(3), S. 629-76.
- Bakos, Yannis; Brynjolfsson, Erik (1999): Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. In: *Management Science*, 45(12), S. 1613-1630.
- Brinkmann, Sören: Medien-ABC. Presse-Grosso. In: *Deutschlandfunk.de*, 1.3.2018. https://www.deutschlandfunk.de/medien-abc-presse-grosso.2907.de.html?dram:article_id=411967 (28.5.2020)
- Buschow, Christopher (2012): *Strategische Institutionalisierung durch Medienorganisationen. Der Fall des Leistungsschutzrechtes*. Köln: Herbert von Haem.
- Buschow, Christopher; Wellbrock, Christian-Mathias (2019): Money for nothing and content for free. Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte. Landesanstalt für Medien NRW, Düsseldorf. <https://www.medienanstalt-nrw.de/zum-nachlesen/forschung/aktuelle-forschungsprojekte/money-for-nothing-and-content-for-free.html> (12.8.2019)
- Christensen, Clayton (1997): *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton; Skok, David; Allworth, James (2012): Be the Disrupter. In: *Nieman Reports*, 66(3), S. 4-23.
- Edge, Marc; Chyi, Hsiang; Kaufhold, Kelly; McKenney, Mitch; Claussen, Dane (2020): Marking 40 Years of Newspaper Research Journal. In: *Newspaper Research Journal*, 41(1), S. 8-36.
- Eisenegger, Mark (2019): Hauptbefunde – Umbau der Schweizer Medienöffentlichkeit. In: *Qualität der Medien*, 10, S. 9-26.
- Eisenmann, Thomas; Parker, Geoffrey; Van Alstyne, Marshall (2006): Strategies for two-sided markets. In: *Harvard Business Review*, 84(10), S. 92.
- Hein, David: Europäische Digitale Plattform. Die große Vision des Ulrich Wilhelm. In: *Horizont.net*, 24.9.2018. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/europaeische-digitalplattform-die-grosse-vision-des-ulrich-wilhelm-169882> (28.05.2020)

- IVW: Quartalsauflagen. In: *IVW.eu*, 2020. <https://www.ivw.eu/print/quartalsauflagen/quartalsauflagen> (28.05.2020)
- Koch, Jochen (2008): Strategic Paths and Media Management – A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. In: *Schmalenbach Business Review*, 60 (January), S. 50–74.
- Krumsvik, Arne; Storsul, Tanja (2013): *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Lobigs, Frank (2013): Qualitätsleistungen der Verlage nicht verkennen. In: *Medien-Wirtschaft*, 3, S. 64-66.
- Müller, Peter: Apple zahlt eine halbe Milliarde US-Dollar für Texture. In: *macwelt.de*, 12.4.2019. <https://www.macwelt.de/news/Apple-stellt-Texture-fuer-Android-ein-10566458.html> (28.5.2020)
- Newman, Nic; Fletcher, Richard; Kalogeropoulos, Antonis; Nielsen, Rasmus (2019): Reuters Institute Digital News Report 2019. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/inline-files/DNR_2019_FINAL.pdf (28.5.2020)
- O'Reilly III, Charles; Tushman, Michael (2004): The ambidextrous organization. In: *Harvard business review*, 82(4), S. 74.
- Peters-Kim, Olaf: 5 Gründe, warum das Netflix-System für Verlage nicht funktionieren kann. In: *Horizont.net*, 24.9.2019. <https://www.horizont.net/medien/kommentare/pressevertrieb-5-gruende-warum-das-netflix-system-fuer-verlage-keinen-sinn-macht-177761> (28.05.2020)
- Radogna, Megan: Top ten external traffic referral sources of November 2018. In: *Parse.ly*, 3.12.2018. <https://blog.parse.ly/post/8142/top-ten-external-traffic-referral-sources-of-november-2018/> (28.05.2020)
- Rothmann, Wasko (2013): *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schäfers, Jessica: MediaRecSys personalisiert Inhalte – ohne Filterblasen und Echokammern. In: *journalismuslab.de*, 10.10.2019. <https://www.journalismuslab.de/2019/10/10/reinvent-local-media-mediarecsys/> (28.05.2020)
- Schütz, Walter (2012): Deutsche Tagespresse 2012. In: *Media Perspektiven*, 11, S. 570-593.
- Sherman, Alex: Apple News+ has struggled to add subscribers since first week of launch in March, sources say. In: CNBC [Online], 14.11.2019. <https://www.cnbc.com/2019/11/14/apple-news-has-struggled-to-add-subscribers-since-march-launch.html> (2.6.2020)
- Snyder Jr., James; Strömberg, David (2010): Press coverage and political accountability. In: *Journal of Political Economy*, 118(2), S. 355-408.

- Sydow, Jörg; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: *Academy of management review*, 34(4), S. 689-709.
- Teece, David; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strategic management journal*, 18(7), S. 509-533.
- Wang, Shan: Is Der Spiegel's leaked Innovation Report one of the key documents of this (German) media age? In: *NiemanLab*, 31.3.2016. <https://www.niemanlab.org/2016/03/is-der-spiegels-leaked-innovation-report-one-of-the-key-documents-of-this-german-media-age/> (28.5.2020)
- Wellbrock, Christian-Mathias (2011): Die journalistische Qualität deutscher Tageszeitungen – ein Ranking auf Grundlage von Expertenurteilen. In: *MedienWirtschaft*, 8(2), S. 22-31.
- Wellbrock, Christian-Mathias (2016): Media Bias in der internationalen ökonomischen Forschung – Ein Literaturüberblick. In: *MedienWirtschaft*, 13(2), S. 24-37.
- Wellbrock, Christian-Mathias; Wolfram, Marvin: Effects of Journalism Awards as Quality Signals on Demand. In: *Journalism*, 23.9.2019. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1464884919876223> (23.7.2020)