

SCHRIFTENREIHE
MEDIENFORSCHUNG

BAND 82

Christian-Mathias Wellbrock | Christopher Buschow

MONEY FOR NOTHING AND CONTENT FOR FREE?

Paid Content, Plattformen und
Zahlungsbereitschaft
im digitalen Journalismus

VORABAUSZUG



LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NRW
Der Meinungsfreiheit verpflichtet.



Nomos

SCHRIFTENREIHE
MEDIENFORSCHUNG

BAND 82

Christian-Mathias Wellbrock | Christopher Buschow

MONEY FOR NOTHING AND CONTENT FOR FREE?

Paid Content, Plattformen und
Zahlungsbereitschaft
im digitalen Journalismus



Nomos



LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NRW
Der Meinungsfreiheit verpflichtet.

Landesanstalt für Medien NRW

Sabrina Nennstiel (Leiterin Kommunikation)

Dr. Meike Isenberg (Leiterin Forschung)

Zollhof 2, 40221 Düsseldorf

www.medienanstalt-nrw.de

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

1. Auflage 2020

© Christian-Mathias Wellbrock | Christopher Buschow

Publiziert von

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden

www.nomos.de

Gesamtherstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Waldseestraße 3-5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-8487-6646-8

ISBN (ePDF): 978-3-7489-0725-1

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748907251>



Onlineversion
Nomos eLibrary

Bis Band 48 erschienen bei VS-Verlag,
ab Band 49–80 erschienen bei VISTAS Verlag, Leipzig.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer
Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell –
Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Ein „Spotify für Journalismus“? Eine ökonomische Perspektive auf abonnementbasierte anbieterübergreifende Plattformen im Journalismus

Christian-Mathias Wellbrock¹

Abstract

Anbieterübergreifende Plattformen mit Flatrates für Bezahlinhalte 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. Dieser Beitrag geht der Frage nach, ob eine solche Plattform mit entsprechender Marktrelevanz in Zukunft auch für digitaljournalistische Inhalte zu erwarten ist. Dazu werden grundlegende ökonomische Konzepte, die die Entstehung von digitalen Plattformen und die Bündelung von Informationsgütern erklären, dargestellt und auf digitaljournalistische Angebote übertragen. Diese Aspekte sowie aktuelle Befragungsdaten von Konsumentinnen und Konsumenten legen nahe, dass grundsätzlich ein Bedarf für solch eine Plattform sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite besteht. Schließlich wird eine vorsichtige erste Schätzung für das Marktpotenzial einer solchen Journalismusplattform vorgenommen. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine anbieterübergreifende Plattform mit Flatrates für journalistische Bezahlinhalte in absehbarer Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit entstehen wird.

Key Words: Journalistische Plattformen, Journalismusplattform, Informationsgüter, Informationsökonomik, Plattformökonomik, Preisdiskriminierung, Preisdifferenzierung, Bundling, Versioning

1 Herzlichen Dank an Christopher Buschow, der zu diesem Kapitel wichtigen inhaltlichen Input beigesteuert hat, insbesondere was die Strukturierung der Inhalte und die Schärfung der Argumente betrifft.

Dieses Kapitel erscheint in abgeänderter Form unter dem Titel „Plattformökonomik, Bundling und Marktpotential – eine ökonomische Perspektive auf ein ‚Spotify für Journalismus‘“ auch in der Zeitschrift *MedienWirtschaft* 17(2).

1. Einleitung

Auf anbieterübergreifenden Plattformen mit Flatrates für Bezahlinhalte entfällt in zahlreichen Medienmärkten ein substanzieller Teil des Medienkonsums, etwa in der Film- und Musikindustrie (Evens & Donders, 2018; Hennig-Thurau & Houston, 2019; Krueger, 2019). Im digitalen Journalismus ist diese Entwicklung bislang noch nicht zu beobachten, wenngleich erste Versuche auch im deutschen Markt bereits unternommen wurden. Das prominenteste Beispiel stellt wohl Readly dar, eine digitale Ausspielplattform für publizistische Inhalte verschiedener Anbieter. Im Vordergrund stehen bei diesem Angebot jedoch unterhaltende Inhalte, vornehmlich aus Publikumszeitschriften. Zwar umfasste der Dienst eine Zeit lang auch Inhalte von Axel Springers BILD und WELT, diese wurden aber nach etwa einem halben Jahr wieder aus dem Programm genommen (Böhm, 2019). Hinzu kommt, dass Readly und andere Plattformbetreiber im journalistischen Bereich, wie etwa Blendle, bislang noch keine bedeutsamen wirtschaftlichen Erfolge verzeichnen können (für eine Diskussion möglicher Gründe siehe Kapitel 9 in diesem Band).

Spätestens jedoch seitdem mit Apple eines der größten Technologieunternehmen der Welt im Jahr 2019 Apple News+ an den Start gebracht hat, stellt sich auch in Deutschland die Frage, die der vorliegende Beitrag aufnimmt:

FF: Wird es in naher Zukunft eine Plattform geben, die anbieterübergreifend journalistische Inhalte zu den Konditionen einer Flatrate bereitstellt und große Teile des Marktes abdeckt?

Der Beitrag beleuchtet diese Frage zunächst aus einer ökonomisch-theoretischen Perspektive. Hierfür werden zentrale ökonomische Kriterien, die erstens für eine Organisation ökonomischer Aktivitäten über Plattformen (Abschnitt 2) und zweitens für eine Bündelung von Gütern sprechen (Abschnitt 3), auf digitaljournalistische Inhalte übertragen.

In Abschnitt 4 werden empirische Befunde aus einer Repräsentativbefragung der deutschen Online-Bevölkerung (Buschow & Wellbrock 2019) präsentiert, in der u.a. die Konsumentenpräferenzen hinsichtlich einer hypothetischen digitaljournalistischen Plattform untersucht wurden.

Die Analysen kommen zu dem Ergebnis, dass sowohl aus Anbieter- als auch aus Konsumentensicht zahlreiche Argumente für eine „Journalismusplattform“ sprechen.

Abschließend werden Daten aus der Nutzerbefragung verwendet, um eine erste grobe Schätzung des Marktpotenzials einer digitaljournalistischen Plattform vorzunehmen.

Zusammengenommen verfolgt der Beitrag zwei Ziele: erstens entwickelt und diskutiert er eine Übersicht von Kriterien, die für eine Bündelung von journalistischen Inhalten in Form einer Plattform sprechen. Zweitens wird das Marktpotenzial solch einer Plattform auf Grundlage von Befragungsdaten geschätzt. So soll zu einem besseren Verständnis der grundlegenden ökonomischen Zusammenhänge von Informationstechnologie und Distribution journalistischer Inhalte beigetragen werden.

2. Grundlagen der Plattformökonomik

In der ökonomischen Literatur finden sich zahlreiche Definitionen von Plattformen und mehrseitigen Märkten, z.B.

- „Broadly speaking, a two-sided market is one in which 1) two sets of agents interact through an intermediary or platform, and 2) the decisions of each set of agents affects the outcomes of the other set of agents, typically through an externality.” (Rysman, 2009).
- „Two-sided markets are markets involving two groups of agents interacting via ‘platforms’ where one group’s benefit from joining a platform depends on the size of the other group that joins the platform.” (Armstrong, 2006).
- „Two-sided (or more generally multi-sided) markets are roughly defined as markets in which one or several platforms enable interactions between end-users, and try to get the two (or multiple) sides „on board“ by appropriately charging each side. That is, platforms court each side while attempting to make, or at least not lose, money overall.” (Rochet & Tirole, 2004).
- „Multi-sided platforms are technologies, products or services that create value primarily by enabling direct interactions between two or more customer or participant groups.” (Hagiu, 2014).

Auffallend ist, dass Plattformen über zwei grundlegende Charakteristika verfügen: Erstens ermöglichen sie Transaktionen zwischen zwei oder mehr Nutzergruppen, wobei, zweitens, die Entscheidungen der Akteure jeder Seite die Entscheidungen der Akteure auf der jeweils anderen Seite beeinflussen (sog. indirekte Netzeffekte).

Klassische Lehrbuchbeispiele für zweiseitige Märkte und Plattformen sind Kreditkarten und Messen (Evans & Schmalensee, 2007; Parker et al.,

2016; Rysman, 2009). Je mehr Akzeptanzstellen es für eine bestimmte Kreditkarte gibt, desto attraktiver wird die Kreditkarte für Konsumenten. Und umgekehrt: Je mehr Konsumenten über eine bestimmte Kreditkarte verfügen, desto attraktiver wird es zugleich für Händler, diese Kreditkarte als Bezahlungsmittel zu akzeptieren. Die Kreditkartenfirma bildet in diesem Beispiel die Plattform, die zwischen den beiden Nutzergruppen (Händlern und Konsumenten) vermittelt. Im Falle von Messen gilt ein ähnliches Prinzip: Je mehr Aussteller eine Messe hat, desto attraktiver wird die Messe für Besucher, und je mehr Besucher eine Messe hat, desto attraktiver wird die Messe für Aussteller.

Auch werbefinanzierte Medienangebote agieren als Plattformen: je mehr Rezipienten mit einer Publikation erreicht werden, desto wertvoller wird der Werberaum in diesem Medium, und auch das Ausmaß der Werbung beeinflusst auf der anderen Seite die Attraktivität der Publikation für die Rezipienten (ob positiv oder negativ hängt vom Kontext ab) (Sonnac, 2000). In jedem Fall beeinflussen sich die beiden Nutzergruppen (Werbetreibende einerseits und Rezipienten andererseits) gegenseitig, während das Medienunternehmen als Plattform zwischen ihnen agiert.

Die ökonomische Literatur befasst sich umfangreich auch mit der Frage, unter welchen Umständen Plattformen entstehen. Grundsätzlich geschieht dies, wenn Plattformen die Kosten für Transaktionen zwischen zwei Gruppen signifikant reduzieren können (vgl. Evans & Schmalensee, 2007; Levin, 2012; Rysman, 2009) und/oder wenn reduzierte Transaktionskosten vormals fragmentierte Nachfragen aggregieren und damit Skaleneffekte ermöglichen.

Unter Transaktionskosten werden im Allgemeinen all jene Kosten verstanden, die für Vertragsanbahnung, -abschluss und -durchsetzung aufgewendet werden müssen. Sie umfassen Such- und Informationskosten, Vereinbarungs- und Abwicklungskosten, sowie Kontroll- und Anpassungskosten (Coase, 1937; Williamson, 1975). Es sind also – grob gesagt – all diejenigen Kosten, die den in der Transaktion involvierten Parteien jenseits des eigentlichen Kaufpreises entstehen. Sie werden dabei einerseits bedingt durch die Zeit und die Kosten, die für die Koordination einer Transaktion aufgewendet werden müssen (Coase, 1937). Andererseits begeben sich die an der Transaktion beteiligten Akteure in Abhängigkeit zum jeweiligen Transaktionspartner, die wiederum Risiken und Kosten birgt – etwa durch beschränkte Rationalität, opportunistisches Verhalten und versunkene Kosten im Fall des Einsatzes hochspezifischer Ressourcen (Williamson, 1996).

In den oben genannten Beispielen (Kreditkarten, Messen, werbefinanzierte Medien) ist eine Reduktion von Transaktionskosten offensichtlich. Durch Kreditkarten funktionieren Bezahlung und Abrechnung deutlich

schneller und unkomplizierter als etwa im Vergleich zur Überweisung. Auf Messen finden Anbieter von Gütern und Dienstleistungen recht effizient mit möglichen Interessenten zusammen – viel effizienter, als wenn jeder Kontakt in Eigenregie initiiert werden müsste. Über werbefinanzierte Medien können Werbetreibende viel effizienter ihre möglichen Zielgruppen ansprechen, als sie dies ohne Medien könnten, und Konsumenten erhalten gebündelt Informationen über neue Produkte und Angebote, ohne diese mühselig selbst zusammensammeln zu müssen.

Auch entstehen Plattformen dann, wenn sie Skaleneffekte ermöglichen. Beispielsweise können über einen (elektronischen) Versandhandel Produkte mit hohen Entwicklungs- oder Lagerkosten gewinnbringend angeboten werden, die über den Vertrieb im klassischen Einzelhandel nicht profitabel wären – wie dies z.B. bei Amazon Marketplace oder eBay der Fall ist.

Typologien von Plattformen umfassen in der Literatur meist (1) werbefinanzierte Medien, (2) Software Platforms und Operating Systems, (3) Exchanges und Matching Markets sowie (4) Transaction und Payment Systems (Evans & Schmalensee, 2007; Rysman, 2009). Klassische Beispiele sind dabei (1) Verlage oder TV-Sender, (2) Microsoft Windows, Videospielekonsolen und App Stores, (3) eBay und Dating-Apps sowie (4) Kreditkarten und PayPal.

Für unsere Fragestellung sind nun nicht, wie möglicherweise zunächst vermutet, die werbefinanzierten Medien von unmittelbarem Interesse, sondern insbesondere die „Exchanges und Matching Markets“ sowie „Transaction und Payment Systems“. Es geht also um die Frage, inwiefern eine anbieterübergreifende digitaljournalistische Plattform über diese Mechanismen in der Lage sein könnte, Anbieter und Nachfrager journalistischer Inhalte effizienter zusammenzubringen und/oder Größenvorteile zu realisieren – und damit gerade unabhängig(er) von Werbefinanzierung zu werden. Das ist unter den aktuellen Marktbedingungen möglicherweise wichtiger als je zuvor (siehe auch Kapitel 1 in diesem Band).

Beide Aspekte – Transaktionskostenreduktion und Skaleneffekte – werden im Laufe der Argumentation laufend als Maßstab herangezogen. Dabei scheint auf den ersten Blick offensichtlich, dass ein zentrales Angebot für digitaljournalistische Inhalte die Transaktionskosten für Konsumentinnen und Konsumenten deutlich senken könnte: Nutzerinnen und Nutzer müssten nicht mehr viele Webseiten einzelner Anbieter „ansurfen“ und dort womöglich verschiedene Anmeldeverfahren durchlaufen oder verschiedene Abonnements (und damit verbundene Verträge) abschließen, sondern würden eine Vielzahl an relevanten Inhalten an einem Ort gebündelt vorfinden. Das würde insbesondere die Suchkosten, aber auch die Abwicklungskosten, deutlich reduzieren, wie es auch die Teilnehmerinnen

und Teilnehmer unserer Fokusgruppendifkussionen als Vorteil einer Plattform hervorheben (siehe Kapitel 7 in diesem Band).

Selbstverständlich haben auch schon Printprodukte diese Funktionen erfüllt – wenngleich in geringerem Ausmaß. So stellt eine Tageszeitung eine Art „Gemischtwarenladen“ oder eine „Wundertüte“ dar, die eine Vielzahl unterschiedlicher Inhalte in einem Produkt vereint. Hintergrund dieser Bündelung von Inhalten war jedoch weniger die Reduktion von Transaktionskosten, sondern vielmehr die Realisierung von Größenvorteilen im Sinne der Economies of Scope.

Economies of Scope bezeichnen den Sachverhalt, dass es günstiger ist, verschiedene Güter (Sportinhalte, Politikinhalte, Rubrikenanzeigen etc.) aus einer Hand anzubieten als jedem Konsumenten einzelne Zeitungsteile von einzelnen Anbietern. Zudem wird eine höhere Reichweite vom Werbemarkt honoriert. Auch strategische Preissetzungskalküle bzw. Preisdiskriminierung zweiten Grades werden eine Rolle gespielt haben. Die Bedingungen, auf denen diese Strategie fußt, haben sich durch die Digitalisierung heute jedoch deutlich verändert – insbesondere durch Veränderungen in den Kostenstrukturen.

3. Theorie des Bundlings

Ein wichtiges wirtschaftliches Ziel eines profitorientierten Unternehmens ist das Abschöpfen von Konsumentenrente. Das heißt, dass möglichst große Teile der aggregierten Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten abgeschöpft werden sollen. Im Optimalfall gelingt es Anbietern, einzelnen Konsumentinnen und Konsumenten Güter zu solchen Preisen anzubieten, die möglichst nah an deren individuellen maximalen Zahlungsbereitschaften sind, und auf diesem Wege den Umsatz zu maximieren (Shapiro & Varian, 1998).

Da Zahlungsbereitschaften für einzelne Güter zwischen Konsumentinnen und Konsumenten in der Regel nicht identisch sind, kann ein zielführendes Mittel hierfür Preisdifferenzierung (oft auch Preisdiskriminierung genannt) sein. Konsumentinnen und Konsumenten bezahlen dann in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Wertschätzung unterschiedliche Preise für ein Gut. Technisch ausgedrückt liegt Preisdiskriminierung dann vor, wenn zwei oder mehrere ähnliche Güter zu Preisen angeboten werden, die sich in unterschiedlichen Verhältnissen zu den Grenzkosten befinden (Stigler, 1987, S. 210).

In der Literatur wird dabei üblicherweise zwischen drei Formen der Preisdifferenzierung unterschieden (Pigou, 2017):

1. **Preisdifferenzierung ersten Grades – Perfekte Preisdiskriminierung**

Hier geht es darum, jedem einzelnen Konsumenten ein bestimmtes Gut exakt zu seiner maximalen Zahlungsbereitschaft anzubieten und damit aus Anbietersicht die gesamte Konsumentenrente abzuschöpfen. Zwar handelt es sich bei der Preisdifferenzierung ersten Grades primär um ein theoretisches Konstrukt, welches jedoch im Zuge der Digitalisierung und den damit einhergehenden Möglichkeiten von Algorithmen und des Targetings zunehmend umsetzbar erscheint.

2. **Preisdifferenzierung zweiten Grades – nichtlineare Bepreisung (inkl. Versioning and Bundling)**

Ziel ist es, ein Gut geschickt in verschiedenen Formen (z.B. in verschiedenen Versionen oder Bündeln) anzubieten, um so die Konsumentinnen und Konsumenten zu einer Selbstselektion zu animieren. Ein klassisches Beispiel hierfür sind Premium- und Standardversionen eines Produktes, Mengenrabatte sowie Bündel, die aus mehreren verschiedenen Gütern bestehen.

3. **Preisdifferenzierung dritten Grades – Bepreisung nach Konsumentensegmenten**

Die Idee hinter dieser Form der Preisdifferenzierung ist, dass ein Anbieter Konsumentensegmente identifiziert, die systematisch unterschiedliche Zahlungsbereitschaften für ein Gut aufweisen und diese entsprechend unterschiedlich bepreist. Klassische Beispiele hierfür sind spezielle Studenten- und Seniorentarife. Sie beruhen auf der Annahme, dass diese Konsumentengruppen geringere Budgets zur Verfügung haben als der Rest der Bevölkerung. Problematisch ist hierbei, dass die Identifizierung einzelner, klar abgrenzbarer Segmente aufwendig und somit teuer sein kann. Außerdem besteht die Gefahr von Arbitragegeschäften, also dem Weiterverkauf von günstig erworbenen Gütern an Konsumentinnen und Konsumenten, die eigentlich in das hochpreisige Segment fallen sollten.

Für den Fall der anbieterübergreifenden Journalismusplattform von unmittlerbarer Relevanz ist die Preisdifferenzierung zweiten Grades. Insbesondere stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen es aus Anbietersicht sinnvoll ist, mehrere Güter in einem Bündel anzubieten. Ein solcher Verkauf von mehreren Gütern in einem Paket oder Bündel wird in der Literatur als Bundling bezeichnet (Adams & Yellen, 1976). Technisch gespro-

chen stellt Bundling eine Sonderform der Versionierung und damit der Preisdiskriminierung zweiten Grades dar (Shapiro & Varian, 1998).

Grundsätzlich lässt sich in der ökonomischen Literatur eine Reihe an Kriterien für die Sinnhaftigkeit von Bundling im umsatz- und gewinnmaximierenden Sinne ausmachen. Bundling ist insbesondere dann sinnvoll, wenn:

- es die Dispersion (die Streuung) der Zahlungsbereitschaften zwischen den Konsumenten reduziert,
- der inkrementelle Wert des Hinzufügens eines Gutes zum Bündel die Grenzkosten des Hinzufügens übersteigt,
- Transaktionskosten (insbesondere Suchkosten) für Konsumenten reduziert werden können,
- der inkrementelle Wert der Güter für Konsumenten sinkt und
- es Größenvorteile in Produktion und Distribution hervorruft.

Die Relevanz dieser fünf Kriterien für eine anbieterübergreifende Journalismusplattform wird im Folgenden näher diskutiert.

3.1 Reduktion der Dispersion der Zahlungsbereitschaft

Wenn sich die Streuung in den Zahlungsbereitschaften zwischen den Konsumentinnen und Konsumenten durch eine Bündelung reduzieren lässt, die Zahlungsbereitschaften sich im Bündelfall also weniger voneinander unterscheiden, dann spricht dies für eine Bündelung (Bakos & Brynjolfsson, 1998; Shapiro & Varian, 1998).

Ein einfaches Gedankenexperiment soll das verdeutlichen: Angenommen, ein Verlag bietet Kultur- und Sportinhalte an und die Zahlungsbereitschaften der beiden Nachfrager Saskia und Thomas unterscheiden dahingehend, dass Saskia den Sportteil präferiert, während Thomas dem Kulturteil zugeneigt ist. Die Wertschätzung bzw. die Zahlungsbereitschaften könnten wie in Tabelle 1 aussehen.

Tabelle 1: Gedankenexperiment: Zahlungsbereitschaften für Einzelgüter (in Euro)

	Kultur	Sport
Saskia	0,75	1,75
Thomas	1,75	1,00

Quelle: eigene Darstellung

Würden die Güter nur einzeln verkauft werden, würde der maximale Umsatz 3,75 Euro betragen. Umsatzmaximierend für den Kulturteil wäre es nämlich, nur eine Einheit zum Preis von 1,75 Euro an Thomas zu verkaufen. Für den Sportteil wäre es umsatzmaximierend, wenn der Preis auf 1,00 Euro gesetzt würde und damit sowohl Saskia als auch Thomas sich zum Kauf entscheiden würden (Umsatz = 2,00 Euro). Der Gesamtumsatz wäre somit 3,75 Euro.

Im Falle der Bündelung wäre der Gesamtumsatz hingegen höher. Tabelle 2 stellt dieselben Zahlungsbereitschaften wie oben und nun zusätzlich die Bündeloption dar.

Tabelle 2: Gedankenexperiment: Zahlungsbereitschaften und Umsätze (in Euro) für den Verkauf von Einzelgütern und Bündel

	Kultur	Sport	Bündel
Saskia	0,75	1,75	2,50
Thomas	1,75	1,00	2,75
Max. Umsatz	1,75	2,00	5,00
Gesamtumsatz	3,75		5,00

Quelle: eigene Darstellung

Hier könnten zwei Exemplare des Bündels zu einem Preis von je 2,50 Euro verkauft werden. Der Gesamtumsatz würde nun 5,00 Euro betragen. Der Grund hierfür ist, dass sich die Unterschiede in den Zahlungsbereitschaften zwischen Saskia und Thomas durch die Bündelung angeglichen haben und sich hier mit einem einzigen Preis für beide Güter mehr Zahlungsbereitschaft bzw. Konsumentenrente abschöpfen lässt als bei einem separaten Verkauf.

Allgemeiner gesprochen trifft dieses Prinzip der Reduktion der Streuung der Zahlungsbereitschaften insbesondere dann zu, wenn die Wertschätzungen für verschiedene Güter zwischen den Konsumenten negativ miteinander korrelieren. Es kann aber auch sein, dass dies selbst für positiv korrelierende Wertschätzungen zutrifft, nämlich dann, wenn eine Person (bzw. Gruppe) recht gleichwertige Wertschätzungen für die verschiedenen Güter aufweist (z.B. 1,25 Euro für Kultur und 1,50 Euro für Sport) und die andere recht unterschiedliche (z.B. 0,25 Euro für Kultur und 2,50 Euro für Sport).

Eine Weiterentwicklung und Verallgemeinerung dieses Prinzips beruht auf dem Gesetz der großen Zahl und ist als „Predictive Value of Bundling“ – also dem Vorhersagewert des Bundlings – in die Literatur eingegangen (Bakos & Brynjolfsson, 1999). Unter den Voraussetzungen, dass es viele

verschiedene Güter auf einem spezifischen Markt gibt und dass Konsumentenpräferenzen ausreichend unabhängig über die verschiedenen Güter verteilt sind, kann es zielführend sein, möglichst viele Güter in einem Bündel zusammenzufügen.

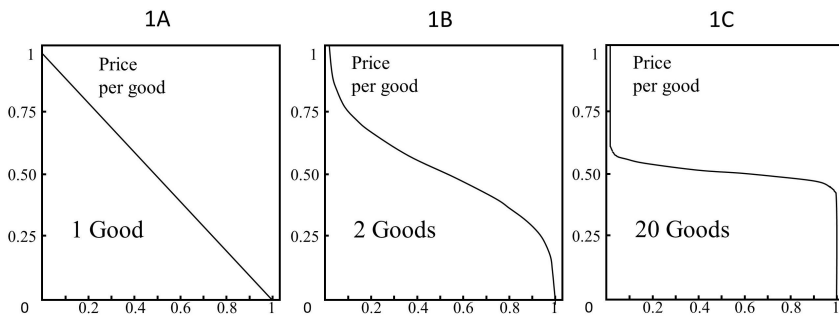
Dahinter steht der Gedankengang, dass sich die Zahlungsbereitschaften zwischen den Konsumentinnen und Konsumenten mit zunehmender Bündelgröße immer weiter angleichen. Technisch bedeutet dies, dass die Nachfrage mit zunehmender Bündelgröße an den Rändern inelastischer und in der Mitte der Nachfragekurve (um den Mittelwert der Zahlungsbereitschaften herum) elastischer wird. Abbildung 1 stellt dieses Phänomen grafisch dar.

Diese Strategie lässt sich insbesondere bei Anbietern wie Netflix und Spotify erkennen. Beide Geschäftsmodelle zielen im Kern nicht auf einzelne Blockbuster ab, sondern fußen auf der Befriedigung von Partikularinteressen. Nehmen wir an, dass ein Konsumentensegment von Netflix eine starke Präferenz für Liebesfilme und eine gering ausgeprägte Präferenz für Mystery-Inhalte hat. Gehen wir ferner davon aus, dass diese Konsumenten für Dokumentationen eine mittlere Präferenz aufweisen. Ein anderes Segment mag hingegen anders gelagerte Präferenzen haben, z.B. eine hohe Präferenz für Mystery-Inhalte, eine mittlere für Liebesfilme und eine geringe für Dokumentationen. Eine dritte Kohorte wiederum kann eine hohe Präferenz für Dokumentationen, eine mittlere für Mystery und eine geringe für Liebesfilme besitzen.

Würden diese drei Genres separat angeboten, würde die Nachfrage jeweils in etwa wie in Abbildung 1A aussehen. Würden die Inhalte jedoch in einem gemeinsamen Bündel zusammengeführt, würden sich die „Gesamtpräferenzen“ bzw. die Zahlungsbereitschaften zwischen den Konsumenten angleichen. Je größer die Bandbreite der Inhalte im Bündel und je größer die Anzahl der Konsumenten mit ausreichend heterogenen Präferenzen, desto eher sieht die Nachfragekurve schlussendlich wie in Abbildung 1C aus: Es gibt nur noch extrem wenige Konsumenten, die eine starke Präferenz für alle Komponenten des Bündels haben, und es gibt nur noch sehr wenige Konsumenten, die eine sehr schwache Präferenz für alle Bündelkomponenten haben. Die meisten Konsumenten befinden sich nun im Bereich um den Mittelwert.

Netflix und Spotify können damit im Wesentlichen einen einheitlichen Preis für das gesamte Bündel über alle Konsumentinnen und Konsumenten hinweg erheben und damit große Teile der Zahlungsbereitschaft bzw. der Konsumentenrente abschöpfen. Sie sparen sich die teure Identifikation von Konsumentensegmenten und das Einrichten verschiedener Bündel, die dann wiederum zu Transaktionskosten im Sinne von Suchkosten bzw.

Abbildung 1: Predictive Value of Bundling



Quelle: Bakos & Brynjolfsson (1999; 2000)

Intransparenz bei ihren Nutzerinnen und Nutzern führen würden. In der Konsequenz können Netflix und Spotify große Teile der Konsumentenrente recht effizient mit nur einem Produktbündel und im Wesentlichen auch einem Preis abschöpfen.

Bakos und Brynjolfsson (1999) können sogar zeigen, dass ein Gut, das einzeln nicht gewinnbringend vermarktet werden könnte, als Teil eines Bündels profitabel werden kann. Das ökonomische Rational ist, dass diesem Gut im Bündel ermöglicht wird, bei verschiedenen Konsumenten verschiedene Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen, was im Falle des Einzelverkaufs nicht möglich wäre.

Selbstverständlich bestehen auch Einschränkungen für das beschriebene „Predictive Value of Bundling“. Wenn sich beispielsweise einzelne Konsumentensegmente in ihrer Wertschätzung für spezifische Güter systematisch und deutlich von anderen Konsumentensegmenten unterscheiden, dann kann es sinnvoll sein, diese Güter aus dem Bündel herauszunehmen, wie dies beispielsweise traditionell im US-Pay-TV für Live-Boxkämpfe der Fall ist. Auf dieser Grundlage lassen sich möglicherweise auch Unterschiede in den Strategien von Netflix und Amazon Prime Video erklären: Kinderfilme z.B. sind bei Netflix im Bündel enthalten, während sie bei Amazon Prime Video häufig gesondert geliehen oder gekauft werden müssen. Hinter Amazons Strategie könnte die ökonomische Überlegung stehen, dass durch die häufig mehrfache Nutzung von Kinderfilmen die Zahlungsbereitschaft für diese Inhalte in einem speziellen Kundensegment (Eltern) deutlich höher ist als für andere Inhalte und andere Kundensegmente.

Die zentrale Grundannahme des Modells von Bakos und Brynjolfsson (1999) ist jedoch, dass das Hinzufügen eines Gutes zum Bündel bei Informationsgütern – im Gegensatz zu vielen Dienstleistungen und physischen

Gütern – mit Grenzkosten in Höhe von praktisch null verbunden ist. Allgemein gesprochen muss der inkrementelle Wert des Hinzufügens eines Gutes zum Bündel die Grenzkosten des Hinzufügens übersteigen, damit „Predictive Value of Bundling“ im großen Stil funktioniert.

3.2 Der inkrementelle Wert des Hinzufügens eines Gutes übersteigt die Grenzkosten des Hinzufügens

Anders ausgedrückt muss das Hinzufügen eines Gutes zum Bündel geringere Kosten verursachen als der Nutzen, der daraus für die Konsumenten in Summe entsteht. Damit sind nicht etwa die fixen Produktionskosten für weitere Inhalte gemeint (diese bestimmen die Frage, ob weitere Inhalte überhaupt produziert werden sollen), sondern die Grenzkosten, die durch das Hinzufügen zum Bündel anfallen – also die Frage, ob ein Gut, wenn es schon existiert, zum Bündel hinzugefügt werden soll (Shapiro & Varian, 1998).

Bei sehr großen Bündeln kann dies insbesondere dann zum Problem werden, wenn viele der Güter innerhalb des Bündels von einzelnen Konsumentinnen und Konsumenten nur gering oder gar nicht wertgeschätzt werden. Wenn diese Güter nämlich Grenzkosten verursachen (wie es z.B. in der Regel bei physischen Gütern der Fall ist), dann übertreffen sie mit steigender Bündelgröße sehr wahrscheinlich den Nutzen und damit die Zahlungsbereitschaft, die Konsumentinnen und Konsumenten für diese Teile der Bündel aufweisen (Shapiro & Varian, 1998).

Die Erweiterung des Umfangs einer gedruckten Zeitung, beispielsweise um ein weiteres Ressort (und damit die Erweiterung des Bündels), verursacht dem Anbieter in jedem Fall Kosten in Form von Papier und Druck. Deshalb sind sehr große Bündel im Falle der Zeitung wenig sinnvoll. Für gedruckte Zeitungen besteht hingegen eine optimale Bündelgröße. Diese ist dann erreicht, wenn das Hinzufügen eines weiteren Inhalts den daraus entstehenden Nutzen für die Konsumentinnen und Konsumenten übersteigt. In diesem Fall würden die zusätzlichen Druck- und Papierkosten ja für jeden Konsumenten entstehen, auch für diejenigen, die diesen Zeitungsteil nicht wertschätzen und lediglich wegwerfen würden. Irgendwann sind diese Kosten größer als der Nutzen sowie die damit verbundenen höheren Zahlungsbereitschaften bei anderen Konsumenten – und die optimale Bündelgröße ist erreicht.

Bei Informationsgütern tritt diese Problematik im Gegensatz zu den meisten physischen Gütern und vielen Dienstleistungen allerdings nicht auf. Einem Bündel ein weiteres, bereits existierendes Informationsgut hin-

zuzufügen, verursacht praktisch keine Kosten. Ob ein digitales Zeitungsabonnement alle verfügbaren Inhalte enthält oder nur einen Teil davon, ist für die Anbieterseite im Hinblick auf die Kosten nahezu irrelevant. Dies stellt ein starkes Argument für möglichst große Bündel im Bereich digitaler journalistischer Inhalte dar.

Wenn es praktisch keine optimale Bündelgröße für digitale Inhalte gibt, dann hieße das – übertragen auf den gesamten Markt –, dass auch anbieterübergreifende Bündel sinnvolle Angebote darstellen sollten.

3.3 Reduktion der Transaktionskosten

Ein weiteres Kriterium für die ökonomische Zweckmäßigkeit von Bundling ist die Reduktion von Transaktionskosten. So reduzieren etwa hohe Suchkosten die Zahlungsbereitschaft der Konsumentinnen und Konsumenten und damit auch die Nachfrage. Dieser Effekt ist insbesondere auf Informationsmärkten zu beobachten, da hier typischerweise eine hohe Anzahl an Gütern verfügbar ist und die Erfassung der Vor- und Nachteile schnell unübersichtlich wird bzw. zu kognitiver Überlastung führt (Information overflow).

Grund dafür sind zum einen die im Zuge der Digitalisierung gesunkenen Produktionskosten, die es heute einer Vielzahl an Produzenten ermöglichen, als Anbieter zu agieren. Zum anderen wird diese Entwicklung angetrieben durch die kostengünstige ‚Lagermöglichkeit‘ digitaler Güter: Wo beispielsweise Plattenläden früher aufgrund begrenzter Regalflächen eine Vorauswahl an verfügbaren Titeln treffen mussten, können digitale Musikplattformen eine prinzipiell unendliche Anzahl an Titeln vorhalten. Dieses Phänomen wird unter anderem unter dem Begriff des „Long Tail“ in der Literatur diskutiert (Anderson, 2004).

Gleichwohl kann es hier zunächst zu einer Erhöhung der Transaktionskosten kommen, denn je mehr Produkte durchsucht werden müssen, desto höher wird auch der Suchaufwand sein. Gleichzeitig sind aber fast alle relevanten Produkte an einem Ort zu finden. Große Produktbündel reduzieren damit die notwendigen Anlaufstellen, wie auch die Befunde unserer Fokusgruppendifkussionen unterstreichen (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band), und vereinfachen so die Kaufentscheidung, was sich positiv auf die Abschöpfung der Konsumentenrente auswirken kann. Wer Spotify abonniert, hat z.B. mit hoher Wahrscheinlichkeit große Teile des eigenen Musikgeschmacks abgedeckt. Zugleich ermöglicht die Digitalisierung im Rahmen großer Bündel von Informationsgütern effizientere Such- und Emp-

fehlungssysteme, die wiederum die Suchkosten reduzieren – eine Strategie, auf die speziell Netflix stark fokussiert (Hindman, 2018, S. 40 ff.).

Durch Produktbündelungen werden demnach Suchkosten tendenziell verringert und die Effizienz des Marktes erhöht (Crawford, 2008; Varian, 1995). Zusammengefasst gilt: Je höher die Suchkosten innerhalb eines Marktes sind, also je fragmentierter das Angebot und je heterogener die Güter, desto eher bietet sich eine Bündelungsstrategie zur Reduzierung dieser Suchkosten an.

3.4 Sinkender inkrementeller Wert/Wertabhängigkeit

Wenn Konsumentinnen und Konsumenten verschiedene Güter gleich wertschätzen, dann ist ein Bündel wenig sinnvoll, da die Anbieter die Einzelteile mit gleicher Profitabilität auch einzeln verkaufen könnten (Chen & Riordan, 2013).

In der Regel sinkt jedoch der Wert eines Gutes für Konsumentinnen und Konsumenten, je mehr sie davon haben. Beispielsweise hat die erste Hose im Kleiderschrank vermutlich einen höheren Nutzen als die zweite oder dritte. Deshalb könnte es sich als zielführend erweisen, Konsumentinnen und Konsumenten ein Bündel aus zwei Hosen anzubieten, in der die zweite rabattiert wird. Dieser Zusammenhang trifft also insbesondere auf mehrere Teile sehr ähnlicher Güter zu. Im Extremfall gleicher Güter spricht man dann vom klassischen Mengenrabatt.

Übertragen auf journalistische Inhalte ist es vermutlich korrekt, anzunehmen, dass ein zweiter und dritter Inhalt zu einem bestimmten Themengebiet weniger Nutzen stiftet als der erste. Dies deckt sich auch mit den empirischen Befunden unserer Fokusgruppendifkussionen (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band). Dementsprechend ist es umsatzsteigernd und – im Falle von Grenzkosten in Höhe von null für das Hinzufügen des Gutes zum Bündel – mit hoher Wahrscheinlichkeit auch gewinnsteigernd, diese Inhalte zu bündeln und zu einem geringeren Preis als der Summe der Preise für die Einzelinhalte anzubieten.

3.5 Größenvorteile in Produktion und Distribution

Die offensichtlichsten Fixkosten treten in der Medienwirtschaft typischerweise bei der Erstellung von Inhalten auf: Die Kosten für die Produktion

von Journalismus sind praktisch unabhängig von der Anzahl der Nutzerinnen und Nutzer, die sie konsumieren.

Größenvorteile lassen sich in zunehmendem Maße dann realisieren, wenn Inhalte teuer in der Produktion sind, aber günstig in der Reproduktion (Shapiro & Varian, 1998). Wenn die Urkopie einmal erstellt ist, kostet die Verbreitung des Inhalts verhältnismäßig wenig. Besonders ausgeprägt ist dieser Zusammenhang im Digitalen, da hier die Grenzkosten für die Verbreitung quasi null sind. In diesem Fall verteilen sich die Fixkosten aus der Inhalteproduktion anteilig auf die Stückzahlen bzw. die Reichweite, die gleichzeitig praktisch keine weiteren Kosten verursacht. Das Ergebnis ist, dass Anbieter mit hoher Ausbringungsmenge einen relativen Kostenvorteil gegenüber Anbietern mit geringer Reichweite haben: Sie erreichen die einzelnen Rezipientinnen und Rezipienten im Durchschnitt kostengünstiger.

Doch auch im Bereich Druck, Bindung, Distribution und Marketing treten üblicherweise Skaleneffekte auf. Dies bedeutet, dass größere Anbieter (mit höherer Ausbringungsmenge) Stückkostenvorteile haben. Beispielsweise verteilen sich die Anschaffungs- und Wartungskosten für eine Druckmaschine anteilig auf die Ausbringungsmenge. Je mehr Einheiten produziert werden, desto geringer ist der Anteil jeder einzelnen Ausbringungseinheit an den Gesamtkosten.

Hindman (2018) fasst Größenvorteile im Bereich der digitalen Distribution unter dem Begriff „Economies of Scale in Stickiness“ zusammen. Er beschreibt damit den Effekt, dass Konsumentinnen und Konsumenten an Angeboten größerer Anbieter eher „kleben bleiben“, diese also eher nutzen und ihnen treu bleiben, als dies bei Angeboten kleinerer Unternehmen der Fall ist – selbst dann, wenn diese von der Kernfunktion her gleichwertige oder sogar höherwertige Produkte anbieten.

Beispielsweise sind die Kosten für die digitale Architektur typischerweise von hohen Fixkosten geprägt, die sich bei größerer Reichweite oder Ausbringungsmenge auf eine größere Anzahl an Konsumentinnen und Konsumenten verteilen. So haben z.B. Google und Amazon aufgrund Ihrer Größe verhältnismäßig geringe Rechner- und Kühllkosten, da die Kapazitäten für eine Vielzahl an Applikationen genutzt werden können und somit immer gut ausgelastet sind. Auch sind die großen Datenmengen in diesem Bereich hilfreich, um die Kapazitäten effizient auszusteuern und beispielsweise die Kühllkosten zu senken. Diese Vorteile können genutzt werden, um Nutzerinnen und Nutzern sowie Werbetreibenden schnelle und leistungsfähige Angebote zur Verfügung zu stellen – beispielsweise auch hinsichtlich Personalisierung und Werbetargeting (Hindman, 2018).

Nicht zu unterschätzen sind auch Vorteile im Bereich Usability und Design, die typische Beispiele für Fixkosten darstellen und damit zu deutlichen Skaleneffekten führen. Für große Anbieter stellen solche Kosten relativ gesehen einen viel geringeren Anteil an den Gesamtkosten dar als für kleinere Anbieter. „Gutes Design ist teuer in der Produktion, aber praktisch kostenlos reproduzierbar“ (Hindman, 2018, S. 26). Das bedeutet, dass gutes Design und gute Usability einerseits viel Aufwand in der Entwicklung bedeuten, es andererseits aber fast keine Kosten produziert, diese Vorteile weiteren Konsumentinnen und Konsumenten zur Verfügung zu stellen. Die Gesamtkosten sind also im Wesentlichen unabhängig von der Anzahl der erreichten Nutzerinnen und Nutzer.

Darüber hinaus treten Größenvorteile in hohem Ausmaß im Bereich Data Analytics auf. Erstens verfügen große Online-Anbieter über mehr Daten, die dementsprechend potenziell mehr und bessere Erkenntnisse über Nutzungsverhalten und Konsumentenpräferenzen generieren können und damit zur Verbesserung des Produkts eingesetzt werden können (sog. data-network effect). Zweitens stellt die Auswertung großer Datenmengen für kleinere Anbieter im Vergleich zu größeren eine verhältnismäßig herausfordernde Aufgabe dar, die hohe Personal- und Infrastrukturkosten und damit Fixkosten verursacht. Auch hier verteilen sich also die Fixkosten der Datenauswertung auf die jeweilige Ausbringungsmenge bzw. Reichweite. Im Bereich der Datengenerierung kann sogar von Konsumexternalitäten oder „negativen Grenzkosten“ gesprochen werden: Je mehr Menschen ein Angebot nutzen, desto mehr Daten liegen vor und desto günstiger ist es, das Produkt zu verbessern und attraktiver zu machen.

Nicht zuletzt existieren Größenvorteile in den Bereichen Werbung, Branding und Nutzungsgewohnheit und somit bezogen auf Kundenloyalität. So können größere Anbieter eher reichweitenstarke Kampagnen fahren, welche die Produkte oder die Marke bewerben und somit zu höherer Kundenloyalität führen. Hinzu kommt, dass Nutzerinnen und Nutzer, die sich einmal an ein digitales Produkt und den Umgang mit diesem gewöhnt haben, eine geringere Neigung haben, das Produkt noch einmal zu wechseln – selbst dann, wenn ein Konkurrenzprodukt höheren Nutzen verspricht (Hindman, 2019). Schließlich müsste der Umgang damit wieder neu erlernt werden. Solche Wechselkosten versuchen Anbieter typischerweise strategisch in Anschlag zu bringen und entsprechend zu maximieren. Auch hier stellt die Größe eines Anbieters einen Vorteil dar, was schlussendlich zu sogenannten System-Lock-Ins führen kann. Dies sind Systeme aus verschiedenen Produkten und Dienstleistungen, die in sich geschlossen sind, gegenseitig voneinander abhängen und damit Konsum-

menten vor hohe Wechselkosten stellen (Shapiro & Varian, 1998). Apple und Amazon gelten als Pioniere einer solchen Geschäftsarchitektur.

In Summe ist es schwer zu beurteilen, ob Größenvorteile im Digitalen stärker ausgeprägt sind als in Printmedien. Bestimmte Arten von Größenvorteilen (bspw. im Bereich Druck) entfallen im Digitalen, während andere (z.B. Data Analytics) an Bedeutung gewinnen. Zweifelsohne ist es aber so, dass große Bündel auch im Digitalen mit substanziellen Größenvorteilen verbunden sind, insbesondere was die Bereiche Data Analytics, Personalisierung, Usability und Design anbelangt: Wenn jeder Anbieter diese Aufgaben individuell angehen würde, wäre die Produktqualität geringer und/oder die Kostenstruktur schlechter, als wenn in diesen Bereichen kooperiert würde, also Bündel angeboten und Größenvorteile genutzt würden.

3.6 Zwischenfazit

Der Abschnitt hat auf Grundlage der ökonomischen Theorie des Bundlings zentrale Argumente identifiziert, die für eine Bündelung von Mediengütern in der digitalen Welt sprechen. Zusammengefasst erweist sich Bündelung vor allem dann als nützlich, wenn sie die Dispersion in der Zahlungsbereitschaft reduziert, wenn die Grenzkosten des Hinzufügens geringer sind als der Nutzen des Gutes für die Konsumentinnen und Konsumenten und wenn Transaktionskosten reduziert werden.

Wenngleich einige dieser Argumente auch auf nicht-digitale Mediengüter zutreffen, ist dies bei digitalen Medien in besonderem Maße der Fall. Tabelle 3 fasst die Ergebnisse der Diskussion noch einmal zusammen.

Tabelle 3: *Bundling-Kriterien in Print und Digital*

	Print	Digital
Reduktion der Dispersion der Zahlungsbereitschaft	↗	↑
Geringe Kosten des Hinzufügens zum Bündel	↘	↑
Reduktion von Transaktionskosten	↗	↗
Sinkender inkrementeller Wert / Wertabhängigkeit	↑	↑
Größenvorteile in Produktion und Distribution	↗	↗

Quelle: eigene Darstellung

Hinweis: **Fett** hervorgehoben sind die Kriterien mit den größten Unterschieden zwischen Print- und Digitaldistribution.

Zudem sei erwähnt, dass sich Anbieter mit einer Bundling-Strategie auch eine psychologische Begebenheit zunutze machen können: Allgemein gesprochen präferieren Konsumentinnen und Konsumenten Fixed-Fee-Pricing gegenüber einer Pay-per-Use Lösung, da sie tendenziell ihre eigene Nutzungsintensität von Angeboten sowie ihre Risikoaversion überschätzen (DellaVigna & Malmendier, 2006; Fishburn & Odlyzko, 1999). Ein Prinzip, das wohl manchem aus eigener Erfahrung beim Abschluss einer Fitnessstudio-Mitgliedschaft bekannt ist (DellaVigna & Malmendier, 2006).

4. Empirisch-quantitative Argumente für eine Journalismusplattform: Die Perspektive der Konsumentinnen und Konsumenten

Bisher lag der Analyseschwerpunkt dieses Beitrags auf der Perspektive der Anbieter. Doch auch die Konsumentenperspektive scheint sich auf Grundlage empirischer Daten mit den bisher beschriebenen Zusammenhängen zu decken. Dies legen die Daten aus unserer großzahligen (n=4240) Repräsentativbefragung der deutschen Online-Bevölkerung nahe (Buschow & Wellbrock, 2019; für eine genauere Darstellung der Datenerhebung und eine Beschreibung der Stichprobe siehe Kapitel 3 in diesem Band).

So besteht in dieser Untersuchung im Allgemeinen eine klare Präferenz für eine Plattform, die anbieterübergreifend Inhalte zusammenfasst und diese zu den Konditionen einer Flatrate anbietet. Dies spiegelt sich vor allem in den direkten Befragungen zu den Bezahlmodellen wider. So fallen Bezahlabsicht („Paying Intent“), Kaufabsicht („Intention to Purchase“) sowie Nutzungsabsicht („Intention to Use“) für die Option Plattform fast durchweg höher aus als für andere Pricing-Optionen wie Einzelartikel oder Abonnement (mit der zu erwartenden Ausnahme der Option „freiwillige Zahlungen“). Tabelle 4 fasst die Mittelwerte und Standardabweichungen zusammen.

In Summe zeigen die Ergebnisse eine Präferenz der Konsumentinnen und Konsumenten für das Bezahlmodell der Plattform. Auch unsere qualitativen Gruppendiskussionen haben unterstrichen, dass ein Plattformmodell aufseiten der Diskussionsteilnehmer auf großes Interesse und – abgesehen von einigen Vorbehalten – auf eine grundsätzlich positive Wahrnehmung stößt (siehe Kapitel 7 in diesem Band).

Tabelle 4: Konsumentenpräferenzen für verschiedene Bezahlmodelle

	Einzelartikel ¹	Abonnement ²	Plattform ³	Freiwillige Zahlungen ⁴	N
Bezahlabsicht*	2,08 (SD=1,226)	2,10 (SD=1,235)	2,23 (SD=1,292)	2,19 (SD=1,219)	1004
Kaufabsicht**	2,43 (SD=1,747)	2,30 (SD=1,691)	2,48 (SD=1,873)	2,57 (SD=1,810)	1000
Nutzungsabsicht***	4,14 (SD=1,996)	2,77 (SD=1,946)	3,25 (SD=2,051)	3,29 (SD=2,047)	1002

*Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie für [...] bezahlen würden?“ Skala: Sehr unwahrscheinlich (1) bis sehr wahrscheinlich (5)

**Frage: „Ich beabsichtige, in Zukunft [...] zu kaufen.“ Skala: trifft überhaupt nicht zu (1) bis trifft vollkommen zu (7)

***Frage: „Ich beabsichtige, [...] (weiterhin) zu nutzen.“ Skala: trifft überhaupt nicht zu (1) bis trifft vollkommen zu (7)

¹ „digitale journalistische Einzelartikel“; ² „ein Abonnement für digitale journalistische Inhalte“; ³ „eine Plattform [bezahlen würden], die Inhalte verschiedener digitaler journalistischer Anbieter kombiniert (z.B. Readly, RiffReporter oder eine andere Art von Netflix oder Spotify für Journalismus)“; ⁴ „mittels freiwilliger Zahlungen (z.B. Spenden) für digitale journalistische Inhalte“

Quelle: eigene Darstellung

5. Marktpotenzial für ein „Spotify für Journalismus“ – eine erste Schätzung

Die bisherige Diskussion hat unterstrichen, dass sowohl von Anbieter- als auch von Nachfragerseite gute Gründe für eine anbieterübergreifende Plattform im Digitaljournalismus bestehen. Auch wenn eine solche Plattformen keineswegs die wirtschaftlichen Bedingungen des Verlagswesens im letzten Jahrhundert wiederherstellen können wird – das ist aufgrund der veränderten Marktstrukturen im Rahmen der Digitalisierung schlicht unrealistisch –, besteht doch die Frage nach dem Marktpotenzial eines solchen Modells.

Dem u.a. Niels Bohr zugeschriebenen Bonmot zufolge sind Prognosen zwar bekanntermaßen schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen. Dennoch soll auf Grundlage der im Rahmen der für die Landesanstalt für Medien NRW erhobenen Daten (vgl. Kapitel 3 in diesem Band) eine vorsichtige, erste Schätzung des Marktpotenzials vorgenommen werden.

Die hier verwendeten Daten wurden nach dem Price Sensitivity Meter erhoben (vgl. van Westendorp, 1976). Die Probanden werden dabei nach vier individuellen Preispunkten für eine hypothetische anbieterübergreifende Journalismusplattform mit überregionalen Inhalten gefragt:

1. Zu welchem Preis erachten Sie dieses Produkt noch als günstig/als ein Schnäppchen? („acceptably cheap“)
2. Zu welchem Preis würden Sie dieses Produkt als teuer bezeichnen, dennoch aber in Erwägung ziehen, es zu kaufen? („acceptably expensive“)
3. Über welchem Preis würden Sie dieses Produkt als zu teuer bezeichnen und einen Kauf nicht mehr in Erwägung ziehen? („too expensive“)
4. Unter welchem Preis betrachten Sie dieses Produkt als so günstig, dass Sie dessen Qualität ernsthaft anzweifeln und infolgedessen dieses nicht kaufen? („too cheap“)

Dabei wurde ferner zwischen einer Plattform mit klassischen printähnlichen Inhalten (Text und Bild) und einer Plattform mit Multimedia-Inhalten unterschieden.

Anhand dieser Preispunkte lassen sich für die befragte Kohorte akzeptable Preisspannen schätzen, die dann für eine Hochrechnung des Marktpotenzials für die gesamte deutsche Onlinebevölkerung genutzt werden können.

Es wird davon ausgegangen, dass Zahlungsbereitschaft ein zweistufiger psychologischer Prozess ist. Demzufolge entscheidet der Konsument bzw. die Konsumentin zunächst, ob sie überhaupt bereit ist, für ein entsprechendes Produkt zu bezahlen. Erst im zweiten Schritt wird der Konsument bzw. die Konsumentin Überlegungen dahingehend anstellen, wie viel sie bereit ist zu bezahlen. Deshalb wurden bei den nun folgenden Schätzungen diejenigen Probanden ausgeschlossen, die ihre Bezahlabsicht mit „sehr unwahrscheinlich“ oder „unwahrscheinlich“ angegeben haben. Mit den Angaben der verbliebenen jeweils 18 Probanden wurden so die akzeptablen Preisspannen geschätzt, um die Gefahr invalider Angaben bei den Preispunkten zu reduzieren.

Für die Hochrechnung des Marktpotenzials wird der Anteil der kaufbereiten Probanden zu den verschiedenen Preispunkten innerhalb der „akzeptablen Preisspanne“ errechnet. Jeder Proband, der bei der Frage 2 (acceptably expensive) einen Wert angegeben hat, der über dem jeweiligen Preispunkt liegt, wird dabei als kaufbereit eingeschätzt. Der entsprechende Anteil wird dann auf die deutsche Online-Bevölkerung hochgerechnet und mit dem jeweiligen Preispunkt multipliziert.

Tabelle 5 fasst diese Preisspannen, die Anteile der kaufbereiten Probanden und die Hochrechnungen für das Marktumsatzpotenzial zusammen. Die Berechnungen zeigen ein maximales monatliches Umsatzpotenzial in Höhe von etwa 128 Millionen Euro für eine Plattform mit printähnlichen Inhalten und von über 152 Millionen Euro mit Multimedia-Inhalten. Hochgerechnet auf zwölf Monate bedeutet dies 1,539 Milliarden bzw.

1,832 Milliarden Euro. Zum Vergleich dazu betrug der Gesamtumsatz der Zeitungsbranche im Jahr 2018 laut Bundesverband deutscher Zeitungsverleger 7,174 Milliarden Euro, darunter 4,628 Milliarden Euro Vertriebs Erlöse (Keller & Eggert, 2019).

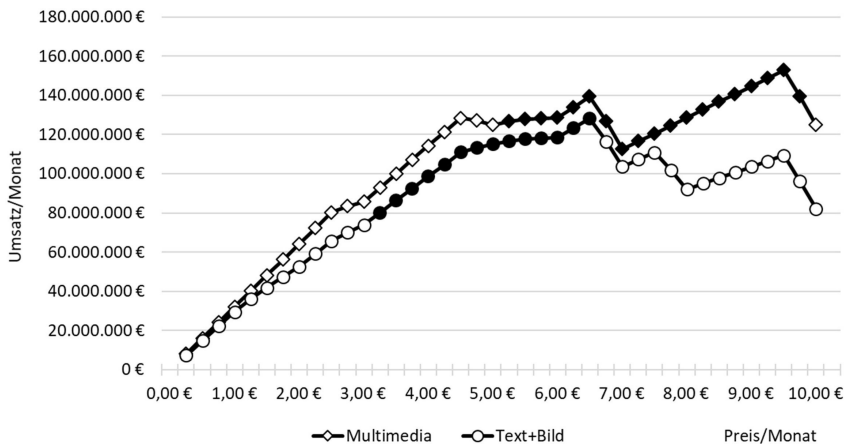
Tabelle 5: Akzeptable Preisspannen, Anteil laufbereiter Probanden und Marktpotenzial für anbieterübergreifende Journalismusplattformen mit überregionalen Inhalten

Medientyp/ Darstellungsform	Akzeptable Preisspanne in Euro	Anteil kaufbe- reiter Proban- den	Deutsche Onlin- ebevölkerung*	Max. monatl. Umsatzpotenzial in Euro (potenzi- elle Marktgröße)
Text+Bild (N = 38)	3,25 – 6,50	39 % – 32 %	62,9	128.289.474
Multimedia (N = 35)	5,25 – 9,75	39 % – 23 %	62,9	152.678.571

* Anzahl Internetnutzer ab 14 Jahren in Mio. (Beisch et al., 2019). Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 2 zeigt den Verlauf der maximalen monatlichen Umsatzpotenziale in Abhängigkeit vom monatlichen Preis flächig.

Abbildung 2: Geschätztes monatliches Umsatzpotenzial für anbieterübergreifende Journalismusplattformen mit Flatrate in Abhängigkeit vom Preis



Quelle: eigene Darstellung

Hinweis: Schwarz markiert sind jeweils die Unter- und Obergrenzen der akzeptablen Preisspannen.

Van Westendorps Price Sensitivity Meter stellt eine in der Marktforschung etablierte Methode dar, um akzeptable Preisspannen zu erfassen (vgl. Kunter, 2016; Lipovetsky et al., 2011). Insbesondere eignet sie sich für neue und innovative Produkte, die auf dem Markt so noch nicht existieren (Chhabra, 2015; Reinecke et al., 2009). Sie ist auf der einen Seite einfachen direkten Befragungen methodisch überlegen (höherer kognitiver Load, dadurch geringerer strategischer Bias). Dennoch ist sie methodisch komplexeren Erhebungen der Zahlungsbereitschaften, etwa einigen Auktionsformen, unterlegen, insbesondere was die Anreizkompatibilität und einen möglichen hypothetischen Bias betrifft (Völckner, 2006). Die möglichen Verzerrungen im Bereich der sozialen Erwünschtheit, die hypothetische Natur der Abfrage und potenziell strategische Antworten könnten in Summe sowohl zu einer systematischen Über- wie auch Unterschätzung der akzeptablen Preisspannen sowie der Absatzpotenziale führen.

In Kombination mit der geringen Stichprobengröße und der entsprechend deutlich eingeschränkten Repräsentativität der Daten sind die Schätzungen also lediglich als ein erster Anhaltspunkt zu verstehen und zurückhaltend zu interpretieren. Es gilt Schätzungen des Marktpotenzials einer digitaljournalistischen Plattform in Zukunft mit größeren Fallzahlen und bezogen auf eine Vielzahl möglicher Szenarien zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Zudem sollte ein (datanalytischer) Bezug zu bereits bestehenden Inhalte-Plattformen aus angrenzenden Märkten wie Film oder Musik hergestellt werden, um so z.B. die Validität insbesondere der potenziell zahlungswilligen Bevölkerungsanteile zu beurteilen.

6. Diskussion und Ausblick

Die grundlegenden Prinzipien der Plattformökonomik und des Bundlings digitaler Informationsgüter legen nahe, dass auch im Bereich digitaljournalistischer Inhalte eine abonnementbasierte anbieterübergreifende Plattform als Distributionsmodus mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist. Es ist davon auszugehen, dass eine solche Plattform bei einem ausreichend breiten Angebot die Transaktionskosten für Konsumentinnen und Konsumenten deutlich zu reduzieren vermag. Anbieter mit großen Bündeln würden von einer Reduktion der Dispersion der Zahlungsbereitschaften profitieren. Da das Hinzufügen eines weiteren Gutes zum Bündel praktisch keine Grenzkosten verursacht, ermöglichen große Bündel eine effiziente Abschöpfung großer Teile der Zahlungsbereitschaft.

Ferner deuten auch die Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten in diese Richtung. Nutzerinnen und Nutzer präferieren eine Platt-

formlösung gegenüber den aktuell gängigen Distributionsformen. Eine erste vorsichtige Schätzung kommt zu dem Schluss, dass eine anbieterübergreifende Plattform für digitaljournalistische Inhalte ein maximales Umsatzpotenzial von etwa 128 bis 152 Millionen Euro im Monat aufweisen würde.

Es bleibt abzuwarten, inwiefern dieses Umsatzpotenzial ausreichend sein wird, um Journalismus künftig im notwendigen Maße zu finanzieren. Der Blick auf Medienteilmärkten mit etablierten Plattformen wie etwa der Musikindustrie unterstreicht aber, dass hier komplementäre Erlösmodelle entwickelt bzw. ausgebaut wurden, die über die direkte Monetarisierung von Inhalten hinausgehen – etwa im Rahmen von Konzerten, Festivals oder anderen Live-Events (vgl. Krueger, 2019). Obwohl auch im Journalismus ein vergleichbarer Neuordnungsprozess in Bezug auf Erlös- und Geschäftsmodelle zu erwarten ist, eröffnen anbieterübergreifende Plattformen, der Schätzung des Marktpotenzials folgend, doch für sich bereits eine aussichtsreiche (wenngleich noch weitergehend zu erhärtende) wirtschaftliche Perspektive.

Auch wenn aufseiten der Verlage strategische Bemühungen gegen die Dominanz globaler Technologieunternehmen (etwa die Debatte um ein Leistungsschutzrecht) zu verzeichnen sind, scheinen diese gegen die grundlegenden Strukturen der digitalen Märkte und die daraus resultierenden Entwicklungen wenig ausrichten zu können. Was etwa die Auffindbarkeit und Distribution ihrer Inhalte anbelangt, so stehen die etablierten Akteure am Markt für journalistische Inhalte (Verlage und Rundfunksender) in hoher und eher wachsender Abhängigkeit zu Google und Facebook. Es scheint nur eine Frage der Zeit zu sein, bis sich diese Abhängigkeit auch auf den Bereich der Bezahlinhalte ausweiten wird – sofern sich Branche und Medienpolitik nicht selbst an die Ausgestaltung einer solchen Plattform machen.

Literatur

- Adams, W. J., & Yellen, J. L. (1976). Commodity Bundling and the Burden of Monopoly. *Quarterly Journal of Economics*, 90(3), 475–498.
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. *Wired Magazine*, 12 (10).
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691.

- Bakos, Y. J., & Brynjolfsson, E. (1998). Aggregation and Disaggregation of Information Goods: Implications for Bundling, Site Licensing, and Micropayment Systems. In: D. Hurley, B. Kahin & H. Varian (Hrsg.), *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property* (S. 49–66). Cambridge: MIT.
- Bakos, Y. J., & Brynjolfsson, E. (1999). Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency. *Management Science*, 45(12), 1613–1630.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (2000). Bundling and Competition on the Internet. *Marketing Science*, 19(1), 63–82.
- Beisch, N., Koch, W., & Schäfer, C. (2019). ARD/ZDF-Onlinestudie 2019: Mediale Internetnutzung und Video-on-Demand gewinnen weiter an Bedeutung. *Media Perspektiven*, 9(2019), 374–388.
- Böhm, M. (2019, 1. August). Readly hat keine Tageszeitungen mehr im Angebot. *DER SPIEGEL* [Online]. <https://www.spiegel.de/netzwelt/apps/readly-tageszeitungen-bild-welt-und-b-z-nicht-mehr-an-bord-a-1280047.html> [29.4.2020].
- Buschow, C. & Wellbrock, C. (2019). *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte (Unter Mitarbeit von D. Kunkel)*. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien NRW. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/LF_MNRW_Whitepaper_Zahlungsbereitschaft.pdf [30.4.2020].
- Chhabra, S. (2015). Determining the optimal price point: using Van Westendorp's price sensitivity meter. In: Chatterjee, S., Singh, N. P., Goyal, D. P., & Gupta, N. (Hrsg.), *Managing in recovering markets* (S. 257–270). Springer: New Delhi.
- Chen, Y. & Riordan, M. H. (2013). Profitability of Product Bundling. *International Economic Review*, 54 (1), 35–57.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Crawford, G. S. (2008). The discriminatory incentives to bundle in the cable television industry. *Quantitative Marketing and Economics*, 6(1), 41–78.
- DellaVigna, S., & Malmendier, U. (2006). Paying not to go to the gym. *American Economic Review*, 96(3), 694–719.
- Evans, D. S. & Schmalensee, R., (2007). Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *Competition Policy International*, 3(1), 151–179delavi.
- Evens, T., & Donders, K. (2018). *Platform Power and Policy in Transforming Television Markets*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Fishburn, P. C., & Odlyzko, A. M. (1999). Competitive pricing of information goods: Subscription pricing versus pay-per-use. *Economic Theory*, 13(2), 447–470.
- Hagiu, A. (2014). Strategic decisions for multisided platforms. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 71–80
- Hennig-Thurau, T., & Houston, M. B. (2019). *Entertainment Science. Data Analytics and Practical Theory for Movie, Games, Books, and Music*. Cham: Springer.
- Hindman, M. (2018). *The Internet trap: How the digital economy builds monopolies and undermines democracy*. Princeton: Princeton University Press.

- Keller, V. D. D., & Eggert, C. (2019). *Zur wirtschaftlichen Lage der deutschen Zeitungen 2019*. https://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/markttrends_daten/marktrends/assets/Wirtschaftliche_Lage_der_Branche_2018_19.pdf [29.4.2020].
- Krueger, A. B. (2019). *Rockonomics. What the Music Industry Can Teach Us About Economics (and Our Future)*. London: John Murray.
- Kunter, Marcus. 2016. "The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter As A Direct Measure Of Willingness-To-Pay." *European Journal of Management* 16, 45–54.
- Levin, J. (2012). *The Economics of Internet Markets*. Working Paper, Stanford University (Version: Jan 15, 2012).
- Lipovetsky, Stan, Shon Magan, and Andrea Zanetti-Polzi. 2011. "Pricing Models in Marketing Research." *Intelligent Information Management* 3, 167–74.
- Müller, P. (2019, 12. April). Apple zahlt eine halbe Milliarde US-Dollar für Texture. *Macwelt* [Online]. <https://www.macwelt.de/news/Apple-stellt-Texture-fuer-Android-ein-10566458.html> [29.4.2020]
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: WW Norton & Company.
- Pigou, A. (2017). *The economics of welfare*. London: Routledge.
- Reinecke, S., Mühlmeier, S., & Fischer, P. M. (2009) Die van Westendorp-Methode: Ein zu Unrecht vernachlässigtes Verfahren zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft? *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 38 (2), 97–100.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Rysman, M. (2009). The economics of two-sided markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125–143.
- Shapiro, C., Carl, S., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press.
- Sonnac, N. (2000). Readers' attitudes toward press advertising: Are they ad-lovers or ad-averse? *The Journal of Media Economics*, 13(4), 249–259.
- Stigler, G. J. (1987). *The theory of price* (4. Aufl.). New York: Macmillan.
- van Westendorp, P. (1976). *NSS Price Sensitivity Meter (PSM) – A New Approach to study Consumer-Perception of Prices*. Paper presented at the 29th ESOMAR Congress, Venice, 5–9 September 1976, Venice.
- Varian, H. R. (1995). *Pricing Information Goods*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Völckner, F. (2006). Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art. *Journal für Betriebswirtschaft*, 56(1), 33–60.
- Wellbrock, C.-M. (2011). Die journalistische Qualität deutscher Tageszeitungen – ein Ranking auf Grundlage von Expertenurteilen. *Medienwirtschaft* 8(2), 22–31.
- Wellbrock, C.-M., & Wolfram, M. (2019). Effects of Journalism Awards as Quality Signals on Demand. *Journalism*. Advanced Online Publication. <https://doi.org/10.1177/1464884919876223>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford: Oxford University Press.

„Spotify für Journalismus“, „Verlagsplattform“ oder „Digitales Presse-Grosso“ – Drei Szenarien für eine anbieterübergreifende Journalismusplattform

Christian-Mathias Wellbrock¹

Abstract

Informationstechnologie ermöglicht die Ausbreitung digitaler Plattformen in vielen Wirtschaftszweigen, unter anderem auch in Medienbranchen wie Bewegtbild, Musik und Games. Im digitalen Journalismus steht diese Entwicklung noch aus. Dieser Beitrag diskutiert drei Szenarien einer anbieterübergreifenden, abonnementbasierten Journalismusplattform mit jeweils unterschiedlichen Betreibern: einem globalem Technologieunternehmen, eine Kooperation deutscher Verlage und eine öffentlich-rechtlich organisierte Alternative. Es wird argumentiert, dass insbesondere regionale Medienhäuser einen starken Anreiz haben, eine solche Plattform kooperativ und als Gegenentwurf zu einem von Technologiegiganten kontrollierten Angebot zu etablieren, da Regionalverlage – im Vergleich zu vielen überregionalen Medien – meist nicht in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Aus gesellschaftlicher Wohlfahrtsperspektive wäre hingegen eine öffentlich-rechtliche Plattform, die diskriminierungsfreien Zugang auf Anbieterseite garantiert (eine Art „digitales Presse-Grosso“) zu präferieren. Sie könnte Konzentrationstendenzen und damit unverhältnismäßige Marktmacht auf der Distributionsstufe verhindern und publizistischen Wettbewerb sowie Vielfalt auf der Produktionsstufe ermöglichen.

Keywords: Journalismusplattform, Medienanbieter, Mediendistribution, öffentlich-rechtliche Plattform, Plattformkooperationen, Gemeinwohlorientierung, Medienökonomie, Pressegrosso, Regionalzeitungsverlage, Lokaljournalismus

1 Herzlichen Dank an Christopher Buschow, der zu diesem Kapitel wichtigen inhaltlichen Input beigetragen hat, insbesondere was die Strukturierung der Inhalte und die Schärfung der Argumente betrifft.

Dieses Kapitel erscheint in abgeänderter Form auch in der Zeitschrift *Journalistik* 3(2).

1. Einleitung

Die ökonomische Theorie des Bundlings identifiziert für digitale Güter substantielle Vorteile großer Bündel (siehe Kapitel 8 in diesem Band). 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 sog. Vorhersagewertes des Bündelns (Bakos & Brnyulfsen, 1999) trifft im Prinzip auch auf digitaljournalistische Inhalte und eine mögliche anbieterübergreifende Plattform zu.

Welche Gründe sind ausschlaggebend, dass sich im Journalismus ein solches Modell noch nicht durchgesetzt hat, obwohl gezeigt werden kann, dass sowohl ökonomische Theorie wie auch nutzerseitige Präferenz deutlich dafürsprechen? (siehe vor allem Kapitel 8 in diesem Band)

Vor allem Teile der Medienpraxis sehen ein Plattformmodell sehr kritisch. Angeführt werden dabei vorrangig 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 Film (Netflix) bereits eingetreten ist und auch für journalistische Inhalte nicht unwahrscheinlich erscheint.

Neben einem privatwirtschaftlich-kommerziell betriebenen „Spotify für Journalismus“ sind jedoch weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten denkbar. Vielversprechend erscheinen insbesondere zwei Alternativen: eine von etablierten Verlagen betriebene Plattform sowie ein öffentlich-rechtliches Modell, das auch als „digitales Presse-Grosso“ bezeichnet werden kann.

Nach einer kurzen Erläuterung der grundsätzlichen Konzentrationstendenzen auf Märkten für digitale Medieninhalte, werden im vorliegenden Beitrag diese drei Optionen einer digitaljournalistischen Plattform mit Blick auf ihre jeweiligen Auswirkungen auf Anbieter, Nachfrager und die Gesellschaft diskutiert.

2. Konzentrationstendenzen auf Märkten für Informationsgüter

Die Märkte für Musik- und Videostreaming sind aktuell hart umkämpft. Eine ganze Reihe großer Unternehmen (Apple, Amazon, Disney) – viele ursprünglich aus dem Technologiebereich – 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 News (Kafka, 2019) und Google (Mullin, 2020) arbeiten offenbar 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 „Winner-take-all“-Märkte (Eisenmann et al., 2006).

Das bedeutet, dass die Marktstrukturen so ausgestaltet sein werden, dass mit einer hohen Konzentration auf Anbieterseite zu rechnen ist. 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 (Eisenmann et al., 2006).

Der von Eisenmann et al. (2006) betonte Aspekt des (1.) Single-Homings meint, dass die Anreize für Konsumentinnen und Konsumenten groß sind, sich auf einen (Plattform-)Anbieter zu konzentrieren und nicht gleichzeitig mehrere zu nutzen. Dies kann beispielsweise bedingt sein durch hohe Wechselkosten, aber auch durch eine hohe Substituierbarkeit der Angebote.

(2.) Positive Netzeffekte bezeichnen den Sachverhalt, 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 ein Telefon besitzen oder in einem sozialen Netzwerk angemeldet sind, desto größer ist der Nutzen für jeden einzelnen. Gleichzeitig können auch die über die Plattform verbundenen Nutzergruppen gegenseitig voneinander profitieren (sog. indirekte Netzeffekte; siehe auch Abschnitt 2). Wenn dies der Fall ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass – sobald eine sogenannte kritische Masse von Nutzerinnen und Nutzern erreicht wurde – andere Plattformen kaum mehr eine Chance haben, diesen Abstand wieder aufzuholen.

Netzeffekte stehen zudem in Verbindung mit Größenvorteilen auf der Distributionsseite. Je mehr Nutzerinnen und Nutzer eine Plattform hat, desto mehr Daten stehen zur Verfügung, um Konsumentenpräferenzen exakter nachzuvollziehen und das Produkt entsprechend zu verbessern (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). Die entsprechenden Kosten für Data Analytics und optimierte User Experience (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 dem Wettbewerb zu entgehen 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, 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 Konsumentinnen und Konsumenten regelmäßig für mehr als ein digitaljournalistisches Angebot (Reuters Institute, 2019). Ausschlaggebend können die recht hohen Preise sein, aber auch hohe Wechselkosten: Wer sich einmal auf ein Angebot eingerichtet hat, wechselt dieses nur ungern. Bezogen auf journalistische Bezahlinhalte 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 generierte Datenmenge, die dann wiederum zur Verbesserung der Produkte und Features eingesetzt werden kann (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). Insbesondere wären aber starke indirekte Netzeffekte die Folge: Auf einer digitaljournalistischen Plattform würde sowohl die Anbieter- wie auch die Nachfragerseite in hohem Maße wechselseitig voneinander profitieren. 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, ihre Inhalte dort zur Verfügung zu stellen.

Mit Blick auf die Homogenität der Konsumentenpräferenzen erscheint das Bild undeutlicher. Auf sogenannte General-Interest-Inhalte bezogen 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 automatisch, dass jeweils nur eine Plattform bestehen kann, denn auch in diesen Teilmärkten existieren 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 wahrscheinlich auf Dauer nicht zu substanziellem Wettbewerb mit vielen verschiedenen Anbietern kommen wird.

3. Szenario A: ein „Spotify für Journalismus“, betrieben durch den Tech-Giganten

Wenn die US-amerikanischen Tech-Giganten diese Märkte besetzen sollten, dann sehen sich die Inheldianbieter mit hoher Wahrscheinlichkeit quasi-monopolistischen Strukturen auf der Distributionsstufe gegenüber. Eine Situation, die den etablierten Verlagen bei der Verbreitung ihrer (häufig kostenlosen) digitalen Inhalte über Google oder Facebook bereits vertraut ist, und die in den vergangenen Jahren zu erheblichen politischen und rechtlich-regulativen Auseinandersetzungen mit den Plattformkonzernen geführt hat (beispielsweise sichtbar in der Debatte um ein Leistungsschutzrecht für Presseverlage, vgl. Buschow, 2012).

Es ist unbestritten, dass eine Plattform für journalistische Inhalte, die von einem kommerziellen Drittanbieter (unabhängig davon, ob Digitalkonzern oder Start-up) betrieben würde, zahlreiche Nachteile für die teilnehmenden Verlage hätte. Eine knappe Zusammenfassung häufig genannter Argumente gegen ein „Netflix“ oder „Spotify für Journalismus“ findet sich u.a. in einem Praxisbeitrag von Peters-Kim (2019). Dieser Beitrag benennt typische Befürchtungen, (1.) die *direkte Kundenbeziehung* zu verlieren, (2.) in *technologische Probleme* zu geraten, (3.) eine *Erosion der eigenen Medienmarken* zu betreiben, (4.) die *Preisboheit* zu verlieren, sich (5.) in

eine *Kommodifizierungsfalle*² zu begeben und (6.) durch den *Verlust der Gatekeeper-Funktion der Presse* auch gesamtgesellschaftliche Leistungen des Journalismus zu unterminieren. Die Quintessenz dieser Diskussionen ist dann, dass Verlage aus den genannten Gründen kein Interesse an einer solchen Plattform haben könnten.

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. Denn natürlich besteht Spielraum in der konkreten Ausgestaltung, der im Folgenden anhand einer Kooperationsplattform etablierter Verlage sowie eines öffentlich-rechtlichen Modells beleuchtet wird. Dabei wird insbesondere überprüft, inwiefern die genannten zentrale Argumente, die gegen eine Journalismusplattform vorgebracht werden, auch auf eine Plattform der Verlage zutreffen..

4. Szenario B1: eine Plattform der etablierten Verlage

Die meisten der beschriebenen Nachteile eines „Spotify für Journalismus“ lassen sich bei einer von den Verlagen selbstständig an den Markt gebrachten Lösung zu großen Teilen beseitigen oder zumindest stark reduzieren.

Befürchtet wird verständlicherweise (1.) ein *Verlust der direkten Kundenbeziehung*. Dies ist für Inhalteproduzenten bei Spotify und Netflix und auch bei Apple News+ offensichtlich der Fall, ließe sich aber durch eine eigene Plattform verhindern. Die Verlage hätten in diesem Fall weiterhin Zugriff auf die generierten Daten und könnten sogar von der insgesamt vergrößerten, da unter den Inhalteanbietern geteilten Datenbasis profitieren. Die Angebote könnten also entsprechend der erhobenen Präferenzen passgenauer auf die Konsumentinnen und Konsumenten zugeschnitten werden und es bestünde die Möglichkeit, diese weiterhin direkt anzuspre-

2 Kommodifizierung beschreibt in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines Marktes vom Handel einzigartiger, unterscheidbarer Güter hin zu austauschbaren und homogenen Gütern. In einem kommodifizierten Markt lassen sich die einzelnen Produkte also kaum mehr unterscheiden, wodurch der Einfluss der einzelnen Anbieter auf den Markt marginal ist.

chen. Auch würde eine erweiterte Datenbasis bessere Empfehlungssysteme ermöglichen.³

Auch werden bei einer verlagsübergreifenden Lösung (2.) *technologische Probleme* erwartet, insbesondere bei der Integration verschiedener Content Management Systeme (CMS). Alle Inhalte auf einer zentralen technologischen Plattform anzubieten, die dann auch eine entsprechende Usability für die Nutzerinnen und Nutzer aufweist, erscheint informationstechnologisch in der Tat sehr anspruchsvoll. Dieser Vorbehalt erhält durch das Beispiel Apple News+ Vorschub. Anstatt selbst zu entwickeln, hat Apple hier im Jahr 2018 das Start-up Texture für etwa eine halbe Milliarde US-Dollar übernommen (Müller, 2018), um auf dieser technologischen Basis Apple News+ aufzubauen.

Darüber hinaus hätte eine solche zentrale Plattform den Nachteil, dass die Inhalte aus den entsprechenden (3.) *Markenumfeldern* gerissen würden. Die Marke spielt ohne Zweifel eine wichtige Rolle im Konsumverhalten. So reduziert sie über Reputation Qualitätsunkennnis – auch über Auszeichnungen (Wellbrock & Wolfram, 2019) oder Rankings (Wellbrock, 2011), die wiederum auf die Marke einzahlen können. Sie dient Konsumentinnen und Konsumenten als Heuristik (also als eine Art mentale Abkürzung) und erzeugt Vertrauen. 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 oder Sony), relevanter sind die menschlichen Marken (die Künstler und Schauspieler, ggf. noch die dahinterstehenden Studios wie Marvel). 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 (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band).

Die bisher angeführten Aspekte gründen in Teilen oder vollständig auf der Annahme, dass eine verlagsübergreifende Plattform ein „One-Stop-Shop“ (Buschow & Wellbrock, 2019, S. 7) ist, also als eine zentrale Anlaufstelle für den Zugriff auf journalistische Inhalte im Netz dient. Dies muss allerdings nicht zwangsläufig der Fall sein. Es existieren bereits jetzt technologische Lösungen – etwa von 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 Me-

3 Dieses angedachte „Datensharing“ scheint unter bestimmten Voraussetzungen auch DSGVO-konform möglich zu sein.

dienanbieter und innerhalb ihrer Markenwelten auf die Inhalte zugreifen, indem sie durch die jeweiligen Paywalls „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. 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 gewählt wird, bleiben Fragen der (4.) *Preishoheit und der Umsatzverteilung* bestehen. Bei einer Plattform-Lösung müssen 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 Wissenschaftsjournalistinnen und -journalisten mit Nutzerinnen und Nutzern zusammenbringt. Hier erhält jeder Journalismusanbieter die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Optionen des Pricings zu wählen. So können Einzelartikel verkauft werden, ein Abonnement für die eigenen Inhalte 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 direkt relevante Teile ihrer Flatrate-Zahlung zukommen sollen. Neben klassischen Verteilschlüsseln auf der Basis von Nutzungsdauer oder Nutzungsintensität können also auch die Konsumentinnen und Konsument selbst 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 des Lokaljournalismus für die Funktionsfähigkeit der Demokratie vor Ort Rechnung zu tragen.

Neben den bekannten Systematiken für die Umsatzdistribution wie Klickraten und Verweildauer existieren also auch alternative, flexiblere Mechanismen, die einer befürchteten (5.) „*Kommodifizierungsfalle*“ (Peters-Kim, 2019) entgegenwirken könnten.

Trotz der angeführten Lösungen 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, doch sie können

selbst entscheiden, wie die Lösung gestaltet sein soll und laufen nicht Gefahr, in absehbarer Zeit nur noch akzeptieren zu können, was von dritter Seite vorgesetzt wird.

Mit einem „Netflix oder Spotify für Journalismus“ wird (6.) das gesellschaftliche Risiko verbunden, dass die Presse ihre *Gatekeeper- und Kurator-Funktion* verlieren könnte. So könnten u.a. Filterblasen und Echokammern drohen (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band) und die eingesetzten Algorithmen eher an den Interessen der Werbetreibenden als an demokratischen Interessen orientiert sein (Peters-Kim, 2019).

Abgesehen von der Tatsache, 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 die 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 Traffics, der über Social Media 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 auch an Paid-Content-Angeboten wertschätzen (Buschow & Wellbrock, 2019). Bei der Entwicklung dieser Technologien wären die Verlage nicht auf sich allein gestellt; so existieren bereits Ansätze zur demokratieförderlichen Gestaltung von Empfehlungsalgorithmen, beispielsweise vorangetrieben durch „MediRecSys“ (Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW, 2019).

Schlussendlich wird oftmals die grundlegende Frage gestellt, ob Konsumentinnen und Konsumenten eine solche Plattform überhaupt nachfragen würden. Dem entgegengehalten wird, dass es bereits einige Versuche gab, solche oder ähnliche Angebote zu etablieren, diese jedoch 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 gewinnen.

Gleichzeitig legen die Ergebnisse des vorangegangenen Kapitels in diesem Band (Kapitel 8) nahe, dass grundsätzlich starke Präferenzen der Konsumentinnen und Konsumenten für eine Plattformlösung mit Flatrate be-

stehen. Naheliegender könnte deshalb sein, dass für das – zugespitzt gesagt – Scheitern 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 vorrangig Einzelartikel zum Kauf an und nur stark nachgeordnet ein eingeschränktes Flatratemodell (Nguyen, 2017). Einzig Readly ist im deutschen Markt nahe an einem „Spotify für Journalismus“, da es eine Vielzahl an Publikationen auf seine 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 entfernt worden, sodass Readly gegenwärtig kaum tagesaktuelle Nachrichteninhalte anbieten kann.

Entscheidender scheint allerdings ein anderer Faktor: Readly und den weiteren Anbietern fehlen schlicht die direkten Kundenkontakte bzw. die finanziellen Mittel, um Kontakt zur Masse der potenziellen Kunden aufzubauen. Das gilt sowohl für Blendle als auch für Readly, aber auch übergreifende Bezahlssysteme 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 noch bei Facebook oder Google auf, die alle über eine immense Grundreichweite mit direkten Kundenkontakten im deutschen Markt verfügen, die es ihnen prinzipiell ermöglicht, mit neuen Produkten auf den Markt zu ‚drängen‘. Auch wenn dies freilich nicht immer erfolgreich ist (siehe etwa den Misserfolg von 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 neuartigen Plattformprodukts genutzt werden könnten. Im Jahr 2019 verzeichneten sie für ihre gedruckten Zeitungen zusammengenommen eine Abonnentenaufgabe von insgesamt 9,5 Millionen (IVW, 2020), verbunden mit einer steigenden Anzahl an Digitalabonnements – insgesamt eine mehr als gute Basis für qualitativ hochwertige, direkte Kundenkontakte.

All diese Argumente deuten darauf hin, dass viele der genannten Plattformen in erster Linie wegen eines Mangels an grundlegender Reichweite und nicht wegen mangelnder Nutzernachfrage so stark zu kämpfen haben.

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

Hierzu zählt, dass Medienunternehmen – speziell Verlagen – häufig *mangelnde organisationale Innovationsfähigkeit* nachgesagt wird. Innovationen verdrängen existierende Technologien, Produkte und Dienstleistungen und verändern damit auch Geschäftsmodelle teils grundlegend (Christensen, 1997). Dies trifft in besonderem Maße auf die Medienwirtschaft zu. Hier sind die wesentlichen – teils disruptiven – Innovationen der letzten Zeit auf branchenexterne Akteure zurückzuführen (Christensen et al., 2012), die vor allem das etablierte Geschäftsmodell der Werbefinanzierung in großen Teilen infrage stellen.

Gleichzeitig scheinen die etablierten Akteure in der Medienindustrie nur teilweise in der Lage zu sein, sich auf diese Veränderungen einzustellen und die neuen Marktbedingungen proaktiv in eigene Innovationen in den Bereichen Produkte und Geschäftsmodelle umzusetzen (Krumsvik & Storsul, 2013; Wang, 2016). Dies trifft in besonderem Maße auf große Medienorganisationen mit eher konservativer Unternehmenskultur zu, so z.B. Zeitungs- und Zeitschriftenverlage.

Dieses grundsätzliche Phänomen der mangelnden Innovationsfähigkeit hat unter einer Vielzahl von Begriffen und Konzepten Einzug in die Literatur gefunden. Diskutiert wird es etwa unter (mangelnden) „Dynamic Capabilities“ (Teece et al., 1997), Pfadabhängigkeiten – also die Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten bedingt durch Entscheidungen in der Vergangenheit (Sydow et al., 2009) – sowie organisationaler Ambidextrie, also der Fähigkeit von Organisationen, ein Gleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation innerhalb der Organisation herzustellen (O’Reilly & Tushman, 2004).

Besonders bei etablierten Medienunternehmungen sind diese Dynamic Capabilities eher gering und Pfadabhängigkeiten eher stark ausgeprägt (Koch, 2008; Rothmann, 2013; Rothmann & Koch, 2014), 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 zwischen den zur Kooperation aufgerufenen Organisationen mögen hier eine Rolle spielen und sind, so ließe sich vermuten, gerade in weiterhin vermehrt patriarchisch geführten Verlagsunternehmen wahrscheinlicher. Zugespitzt gesagt sind der Wille und die Fähigkeit, Innovationen von außerhalb der Organisation zuzulassen (also Open Innovation zu betreiben), in solchen Medienunternehmen mutmaßlich geringer ausgeprägt.

Darüber hinaus mag den Zeitungs- und Zeitschriftenverlagen der Ernst der Lage zwar grundsätzlich bewusst sein, *hohe Margen mit Printprodukten* lassen sich aber weiterhin erwirtschaften (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 Cash-Flow, der in zukunftsfähige Geschäftsmodelle investiert werden könnte.

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 Usability 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 substantielles Maß an Wettbewerb. Dies spricht dafür, dass es zu einem Verdrängungswettbewerb zumindest unter denjenigen Organisationen kommen wird, die als „Vollsortimenter“ gelten können, und dass in der Folge die Anzahl großer Journalismusmarken im Markt wahrscheinlich zurückgehen wird. Es ist eine Konsolidierung zu erwarten. Deshalb wird beispielsweise Der SPIEGEL, die Süddeutsche Zeitung, die FAZ oder Die ZEIT kein Interesse daran haben, die eigenen wertvollen zahlenden Kunden im Rahmen einer gemeinsamen Distributionsplattform auf die Angebote der direkten Konkurrenz zu stoßen.

5. Szenario B2: eine Plattform der etablierten Regionalzeitungsverlage

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. „Einzeitungskreise“ – also Landkreise, in denen lediglich eine lokale Tageszeitung bezogen werden kann – im Jahr 2012 bereits bei fast 60 Prozent aller Landkreise in Deutschland (Schütz, 2012).

Diese Monopolisten könnten kollektiv ausschließlich gewinnen, wenn sie ihre Angebote zusammenlegen würden. Angenommen, ein Abonnement für 25 Euro enthält nicht mehr nur die digitalen Inhalte einer lokalen Zeitung, sondern die aller Lokalzeitungen in Deutschland. Dies würde eine Steigerung der Nachfrage nahelegen.

Die Konsumentinnen und Konsumenten könnten von dieser Lösung in vielerlei Hinsicht profitieren. Pendler zwischen zwei Landkreisen müssten sich nicht mehr nur für eine Lokalzeitung entscheiden, 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 Abonnement führt, aber dennoch zu höherer Zahlungsbereitschaft für das Gesamtbündel führen (siehe auch Kapitel 8 in diesem Band). 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 Paywalls. Dem hiergegen oftmals entgegengebrachten Kritikpunkt, so ein Szenario sei technologisch kaum umsetzbar, können wiederum Single-Sign-On-Lösungen wie Contentpass oder Laterpay entgegengesetzt werden, bei denen lediglich der Log-In- und der Bezahlprozess zentral organisiert sind, der Zugriff auf die Inhalte aber weiterhin dezentral geschieht.

Nicht zuletzt widerstrebt vielen Managementverantwortlichen 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 Potenzia-

le bei verhältnismäßig geringen Kosten und Risiken verspricht. Perspektivisch ist 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 – demnach als empfehlenswert.

6. Szenario C: eine öffentlich-rechtliche Plattform – oder: ein digitales Presse-Grosso

Selbstverständlich hätte auch eine verlagseigene Plattform potenzielle Nachteile, speziell aus gesellschaftlicher Sicht: So haben gewinnorientierte Verlage Anreize zu einem Verhalten, das nicht notwendigerweise im ökonomischen Sinne 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. Confirmation Bias) entsprechen (Wellbrock, 2016). Sodann gingen sie nicht mit den Interessen einer demokratischen Gesellschaft und unter Umständen auch nicht mit denen des Publikums konform (Allcott et al., 2020).

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass eine von Verlagen betriebene Plattform bestimmte (insbesondere kleinere) Anbieter aus strategischem Kalkül diskriminiert, was auch einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus unseren Gruppendiskussionen befürchten (siehe auch Kapitel 7 in diesem Band). 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 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 mutmaßlich 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 (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 natürlich nicht zwangsläufig vom ÖRR getragen werden. Entscheidend ist in diesem Fall das Ausschalten wirtschaftlichen Wettbewerbs auf der Distributionsstufe, die durch massive Größenvorteile geprägt ist und so zu großer Marktmacht der entsprechenden Akteure tendiert – unabhängig davon, welche Organisationsform letztlich als Träger fungiert. Hierdurch könnte substantiell dazu beigetragen werden, publizistischen Wettbewerb sowie inhaltliche und ökonomische Vielfalt auf den davorliegenden Stufen zu ermöglichen (vgl. auch Logigs, 2019). Umfassend und präzise wurde solch ein Szenario jüngst im „Jahrbuch Qualität der Medien 2019“ des Forschungszentrums Öffentlichkeit und Gesellschaft der Universität Zürich ausgearbeitet:

„Im nichtstaatlichen Bereich würde es ein neuer Medienpatriotismus erfordern, die Kooperation zwischen den Medienorganisationen in der Schweiz zu intensivieren. Die Selbstheilungskräfte gegen den Einfluss der TechPlattformen können nur mit und nicht gegeneinander gestärkt werden. Im Raum steht die Vision einer schweizerischen digitalen Allmend für den professionellen Informationsjournalismus, die überall dort auf Kooperation setzt, wo der publizistische Wettbewerb

als Voraussetzung für einen aufgeklärten, vielfältigen Diskurs nicht geschmälert wird. Also Kooperation im Infrastrukturbereich, jedoch Wettbewerb im inhaltlichpublizistischen Bereich. Eine solche hochwertige Digitalinfrastruktur für Journalismus müsste es auch kleinen journalistischen Medienanbietern erlauben, den Anschluss an die digitale Medienwelt zu finden. Diese verfügen bisher nicht über die Ressourcen oder das Knowhow, um selbst in solche Infrastrukturen zu investieren. Eine solche Digitalinfrastruktur müsste staatsfern und mit unabhängiger Trägerschaft organisiert werden. Sie könnte von einer Stiftung gefördert werden, die breit mit finanziellen Ressourcen gespeist wird, unter Einschluss der Zivilgesellschaft und der Privatwirtschaft. Sie müsste der Publikation und Diskussion journalistischer Inhalte dienen, aber auch intelligente Suchfunktionen und Interaktionen mit Nutzerinnen und Nutzern ermöglichen. Also eine Infrastruktur, die von den TechGiganten gelernt hat, aber auf demokratischen Idealen der Vielfalt, des zivilisierten Diskurses, der Qualität und Sachgerechtigkeit der Inhalte sowie des Schutzes der Privatsphäre aufbaut. Algorithmen, die bestimmen, was der Nutzer auf den Schirm erhält, wären transparent und durch die Nutzer frei kalibrierbar“ (Eisenegger, 2019, S. 23).

Dieser Ansatz deckt sich in großen Teilen mit der Idee des deutschen Presse-Grossos (Brinkmann, 2018; Schult, 2017). Das zentrale Ziel dieses Systems – die Sicherung der Pressevielfalt – lässt sich in wesentlichen Teilen ins Digitale übertragen, da in beiden Marktumfeldern die Konzentrations-tendenzen und Diskriminierungsmöglichkeiten auf der Distributionsstufe insbesondere gegenüber weniger zahlungskräftigen Inhalteproduzenten problematisch erscheinen – sowohl hinsichtlich der publizistischen als auch der ökonomischen Vielfalt. Schutz von Titeln mit kleiner Auflage, Gewährleistungen eines flächendeckenden Vertriebs und Vermeidung einer Titeldiskriminierung – alles konkrete Ziele des Presse-Grosso-Systems – sind auch für den digitalen Vertrieb demokratierelevanter Inhalte wünschenswert und ließen sich mit einer staatsfern organisierten, ggf. öffentlich-rechtlichen Distributionsplattform tendenziell erreichen.

7. Diskussion und Ausblick

Es ist seit Längerem empirisch dokumentiert und theoretisch erfasst worden, in welche Richtung sich Märkte für journalistische Inhalte entwickeln: In Summe ist es sehr herausfordernd geworden, speziell im Regio-

nalen wirtschaftlich erfolgreichen Journalismus zu betreiben. Die Gesellschaft muss sich daher mit dem nicht unwahrscheinlichen Szenario auseinandersetzen, dass sog. „News Deserts“ oder „Kein-Zeitungs-Kreise“⁴ entstehen – also Regionen, in denen keine professionelle journalistische Publikation mehr zur Verfügung steht. Die Konsequenzen für die Demokratie wären nicht wünschenswert, wie theoretisch und empirisch gezeigt wurde (Adsera et al., 2003; Snyder & Strömberg, 2010). In den USA sind News Deserts bereits Realität und auch in Deutschland existieren – dem Vernehmen aus der Verlagsbranche nach – bereits Gemeinden, in denen eine Belieferung mit journalistischen Inhalten nicht mehr profitabel ist. Zu wenige zahlungsbereite Konsumenten stehen hier zu hohen Distributionskosten bzw. einer zu geringen Internetpenetration entgegen.

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

Um drohende News Deserts 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.

Gleichzeitig besteht hier großes Potenzial, Medienvielfalt zu fördern und zu bewahren. Auf privatwirtschaftlicher Ebene könnten insbesondere Regionalverlage kooperieren und eine gemeinsame Vertriebsplattform schaffen. Sie könnten Vertriebs- und Vermarktungsprovisionen einsparen, Preise und Bundle-Zuschnitte bestimmen sowie direkte Verbindungen 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 und seines technologischen Backends ermöglichen.

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 Form des digitalen Presse-Grossos. Das würde zudem die Zu-

4 Benannt in Anlehnung an den durch Walter J. Schütz geprägten Begriff des „Ein-Zeitungs-Kreises“.

gangsmöglichkeiten für kleinere – vielleicht noch nicht einmal gewinnorientierte – Journalismusanbieter deutlich verbessern und wesentlich zur Vielfalt und zu einem wirtschaftlich funktionierenden Ökosystem freier Medienschaffender und journalistischer Gründungen beitragen. Derzeit scheint aber weder die Politik noch der öffentlich-rechtliche Rundfunk willens und/oder in der Lage zu sein, solch ein Projekt anzugehen und umzusetzen, wenngleich erste Initiativen in diese Richtung zu verzeichnen sind.

Wenn absehbar keine Lösungen auf systemischer Ebene gefunden werden, wächst berechtigterweise die Befürchtung, dass News Deserts bzw. Kein-Zeitungs-Kreise entstehen und Tech-Giganten wie Apple, Google oder Amazon den Vertrieb journalistischer Inhalte in großen Teilen übernehmen werden. Das ist die Alternative, welche die Medienbranche und die Gesellschaft bei ihren Überlegungen vor Augen haben muss, und nicht die heile Printwelt von vor 20 Jahren.

Literatur

- Adsera, A., Boix, C., & Payne, M. (2003). Are you being served? Political accountability and quality of government. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 19(2), 445–490.
- Allcott, H., Braghieri, L., Eichmeyer, S., & Gentzkow, M. (2020). The welfare effects of social media. *American Economic Review*, 110(3), 629–676.
- Bakos, Y., & Brynjolfsson, E. (1999). Bundling information goods: Pricing, profits, and efficiency. *Management Science*, 45(12), 1613–1630.
- Brinkmann, S. (2018, 1. März). Medien-ABC: Presse-Grosso. *Deutschlandfunk* [Online]. https://www.deutschlandfunk.de/medien-abc-presse-grosso.2907.de.html?dram:article_id=411967 [30.4.2020]
- Buschow, C. (2012). *Strategische Institutionalisierung durch Medienorganisationen. Der Fall des Leistungsschutzrechtes*. Köln: Herbert von Halem.
- Buschow, C. & Wellbrock, C. (2019). *Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte (Unter Mitarbeit von D. Kunkel)*. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien NRW. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/LF_MNRW_Whitepaper_Zahlungsbereitschaft.pdf [30.4.2020].
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School.
- Christensen, C. M., Froomkin, D., & Jones, M. (2012). Be the Disruptor. *Nieman Reports*, o.J.(66).

- Edge, M., Chyi, H. I., Kaufhold, K., McKenney, M., & Claussen, D. S. (2020). Marking 40 Years of Newspaper Research Journal. *Newspaper Research Journal*, 41(1), 8–36.
- Eisenegger, M. (2019). Hauptbefunde – Umbau der Schweizer Medienöffentlichkeit. In fög – Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft (Hrsg.), *Qualität der Medien 2019*. <https://www.swissinfo.ch/blob/45291640/c549c2a2e749fb78d791fbd23be2aa1b/jahrbuch-qualitaet-der-medien-2019-data.pdf> [30.4.2020].
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92–101.
- Hein, D. (2018, 24. September). Die große Vision des Ulrich Wilhelm. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/europaeische-digitalplattform-die-grosse-vision-des-ulrich-wilhelm-169882> [29.4.2020].
- Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW (Hrsg.) (2019, 10. Oktober). *Reinvent Local Media: MediaRecSys personalisiert Inhalte – ohne Filterblasen und Echokammern*. <https://www.journalismuslab.de/2019/10/10/reinvent-local-media-mediarecsys/> [29.4.2020].
- Kafka, P. (2019, 24. Oktober). Rupert Murdoch wanted Mark Zuckerberg to pay him for news stories — and now Facebook is going to do just that. *Vox.com*. <https://www.vox.com/recode/2019/10/24/20929919/facebook-zuckerberg-murdoch-news-publishers-pay-content> [11.06.2020].
- Koch, J. (2008). Strategic Paths and Media Management – A Path Dependency Analysis of the German Newspaper Branch of High Quality Journalism. *Schmalenbach Business Review* 60(1), 50–74.
- Krumsvik, A. H., & Storsul, T. (Hrsg.) (2013). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Lobigs, F. (2013). Qualitätsleistungen der Verlage nicht verkennen. *MedienWirtschaft*, 10(3), 64–66.
- Lobigs, F. (2019). Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung aus medienökonomischer Perspektive. In: T. Gostomzyk, O. Jarren, F. Lobigs & C. Neuberger, *Kooperationsorientierte Weiterentwicklung der Medienordnung* (S. 13–20). München: vbw.
- Müller, P. (2018, 12. April). Apple zahlt eine halbe Milliarde US-Dollar für Texture. *Macwelt* [Online]. <https://www.macwelt.de/news/Apple-stellt-Texture-fuer-Android-ein-10566458.html> [30.4.2020].
- Mullin, B. (2020, 14. Februar). Google in Talks to Pay Publishers for News. *Wall Street Journal* [Online]. <https://www.wsj.com/articles/google-in-talks-to-pay-publishers-for-content-in-premium-news-product-11581689169> [11.06.2020].
- Nguyen, K. (2017, 12. Januar). Abo-Modell „Blendle Premium“ startet in den Niederlanden. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/Mini-Flatrate-Abo-Modell-Blendle-Premium-startet-in-den-Niederlanden-145353> [30.4.2020].
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.

- Peters-Kim, O. (2019). 5 Gründe, warum das Netflix-System für Verlage nicht funktionieren kann. *HORIZONT* [Online]. <https://www.horizont.net/medien/kommentare/pressevertrieb-5-gruende-warum-das-netflix-system-fuer-verlage-keinen-sinn-macht-177761> [30.4.2020].
- Radogna, M. (2018). *Top ten external traffic referral sources of November 2018*. <https://blog.parse.ly/post/8142/top-ten-external-traffic-referral-sources-of-november-2018/> [30.4.2020].
- Reuters Institute (Hrsg.) (2019). *Digital News Report 2019*. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-06/DNR_2019_FINAL_0.pdf [7.3.2020].
- Rothmann, W. (2013). *Wahrnehmung des strategischen Handlungsspielraumes: Die verlegerische Entwicklung deutscher Qualitätstageszeitungen seit 2001*. Wiesbaden: Springer.
- Rothmann, W., & Koch, J. (2014). Creativity in strategic lock-ins: The newspaper industry and the digital revolution. *Technological Forecasting and Social Change*, 83(1), 66–83.
- Schult, S. (2017). *Zur Neuordnung des Presse-Grosso: Eine kartell- und verfassungsrechtliche Untersuchung*. Baden-Baden: Nomos.
- Schütz, W. J. (2012). Deutsche Tagespresse 2012. Ergebnisse der aktuellen Stichtagsammlung. *Media Perspektiven*, 42(11), 570–593.
- Sherman, A. (2019, 14. November). Apple News+ has struggled to add subscribers since first week of launch in March, sources say. *CNBC* [Online]. <https://www.cnn.com/2019/11/14/apple-news-has-struggled-to-add-subscribers-since-march-launch.html> [7.3.2020].
- Snyder Jr, J. M., & Strömberg, D. (2010). Press coverage and political accountability. *Journal of Political Economy*, 118(2), 355–408.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Wang, S. (2016). Is Der Spiegel's leaked Innovation Report one of the key documents of this (German) media age? *NiemanLab*. <https://www.niemanlab.org/2016/03/is-der-spiegels-leaked-innovation-report-one-of-the-key-documents-of-this-german-media-age/> [30.4.2020].
- Wellbrock, C.-M. (2011). Die journalistische Qualität deutscher Tageszeitungen – ein Ranking auf Grundlage von Expertenurteilen. *MedienWirtschaft*, 8(2), 22–31.
- Wellbrock, C.-M., & Wolfram, M. (2019). Effects of Journalism Awards as Quality Signals on Demand. *Journalism*. Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1177/1464884919876223>