

**Lutz Hachmeister
Till Wäscher**

**Wer beherrscht
die Medien?**

**Die 50 größten
Medien- und
Wissenskonzerne
der Welt**

HW

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

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

Lutz Hachmeister / Till Wäscher

Wer beherrscht die Medien?

Die 50 größten Medien- und Wissenskonzerne der Welt

Köln: Halem, 2017

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

<http://www.halem-verlag.de>

© Herbert von Halem Verlag 2017

Print: ISBN 978-3-86962-234-7

E-Book (PDF): ISBN 978-3-86962-235-4

UMSCHLAGGESTALTUNG: Claudia Ott, Düsseldorf

SATZ: Herbert von Halem Verlag

DRUCK: FINIDR, s.r.o., Tschechische Republik

Copyright Lexicon © 1992 by The Enschedé Font Foundry.

Lexicon ® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Lutz Hachmeister / Till Wäscher

Wer beherrscht die Medien?

Die 50 größten Medien- und
Wissenskonzerne der Welt

HERBERT VON HALEM VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Die größten Medienkonzerne der Welt 1995, 2005 und 2016, Plätze 1 - 50	11
Die größten Medienkonzerne der Welt 2016, Plätze 51 - 100	13
Rückblick: Die größten Medienkonzerne der Welt 2005, Plätze 1 - 50	41

Einleitung: Die neuen Wissens- und Datenkonzerne in der Medienumwelt	15
--	----

Einleitung: Die Kulturen der Medienkonzerne (2005)	43
---	----

Porträts der 50 größten Medien- und Wissenskonzerne 2016

Alphabet Inc.	74	Apple Inc.	163
Comcast Corp.	88	Altice Group	175
The Walt Disney Company	98	Bertelsmann SE & Co. KGaA	183
News Corp. Ltd. / 21st Century Fox	108	Cox Enterprises Inc.	195
AT&T Entertainment Group (DirecTV)	123	Facebook Inc.	203
Time Warner Inc.	132	Liberty Media/ Liberty Interactive/Starz	214
Viacom Inc./CBS Corp.	142	Tencent Holdings Ltd.	224
Sony Entertainment	153	Dish Network Corporation	232

Thomson Reuters Corporation	239	Discovery Communications Inc.	393
Vivendi S.A.	248	iHeart Media Inc.	404
The Hearst Corporation	258	Nielsen Holdings plc	414
Rogers Communications	267	Shanghai Media Group	424
Baidu Inc.	275	The Naspers Group	429
Microsoft Corporation	281	Nippon Hoso Kyokai	436
Charter Communications Inc.	293	Grupo Televisa	444
RELX Group	302	S&P Global Inc.	453
Bloomberg L.P.	310	Fuji Media Holdings Inc.	460
Essel Group	321	Yahoo Inc.	467
Lagardère Media	327	Globo Comunicação e Participações S.A.	477
BBC	335	Wolters Kluwer N.V.	489
ARD	346	Activision Blizzard Inc.	498
Pearson plc	361	ITV plc	505
Netflix Inc.	368	Electronic Arts Inc.	513
Advance Publications Inc.	376	Verizon (AOL)	520
Amazon.com Inc.	384	Nintendo Company Ltd.	527
Glossar			537
Weiterführende Literatur			539
Personenindex			549

HINWEIS

Wer beherrscht die Medien? enthält eine Vielzahl von Daten und Fakten, die nach bestem Wissen und Gewissen recherchiert und überprüft worden sind. In der Regel wurden dazu die Geschäftsberichte und sonstige Angaben der Unternehmen herangezogen. Quellen waren außerdem anerkannte internationale Fachpublikationen. Auskünfte Dritter oder Artikel aus der aktuellen Fachpresse wurden vor ihrer eventuellen Verwendung mit größter Sorgfalt untersucht und bewertet. Dennoch können die Daten nur ohne jede Gewähr weitergegeben werden; insbesondere schließen Verlag, Herausgeber und Autoren jede Haftung für Geschäftsentscheidungen aus, die mit Informationen aus dieser Publikation begründet werden.

DANKSAGUNG

An den folgenden Porträts der größten Medienkonzerne hat in den vergangenen zehn Jahren eine Vielzahl von Personen mitgearbeitet. Die Texte wurden regelmäßig aktualisiert, ergänzt und vor Veröffentlichung dieser Publikation erneut stark gekürzt und verändert. Unser besonderer Dank gilt daher den Autoren und Journalisten, ohne deren Engagement und Recherche dieses Buch in seiner jetzigen Form nicht möglich gewesen wäre. Dazu zählen insbesondere die ehemaligen Projektleiter/innen der Datenbank am Institut für Medien- und Kommunikationspolitik (IfM), Gisela Schmalz, Thomas Schnedler und Daniel Bouhs sowie der Mitherausgeber der letzten Ausgabe, Günther Rager. Ebenfalls danken möchten wir Christopher Albrodt, Dieter Anschlag, Christian Bartels, Nadine Barthel, Marlen Bartsch, Kai Burkhardt, Björn Buß, Thomas Clark, Mirko Derpmann, Alexander Goda, Andreas Gräbel, Fabian Granzeuer, Steffen Grimberg, Ramona Heeke, Gebhard Hielscher, Claudia Huber, Edda Humprecht, Hans-Jürgen Jakobs, Jürgen Krönig, Svenja Lahrman, Jennifer Langner, Laura Leithold, Jan Lingemann, Lars-Marten Nagel, Alexander Matschke, Lisa Merten, Ulrich Mikulsky-von Schweinitz, Ute Müller, Leonard Novy, Oliver Passek, Markus Pließnig, Stefanie Pursche, Daniela Rechenberger, Diemut Roether, Sabina Rolle, Andrea Roth, Ulrike Sauer, Thomas Schuler, Andrej Sosadow, Nina Mareen Spranz, Orkan Torun, Christian Wagener, Elke Wittich, Christian Zabel und Alexander Zimmermann. Last but not least dankt das IfM der Rudolf Augstein Stiftung, der Stadt Köln (Medienstabsstelle), der Open Societies Foundation und der Bundeszentrale für politische Bildung, die vor allem eine kontinuierliche Arbeit an der Online-Datenbank mediadb.eu ermöglicht haben.

Die größten Medienkonzerne der Welt 1995, 2005 und 2016, Plätze 1 - 50

Rang			Medienkonzern	Land	Umsatz 2015
2016	2005	1995			in Mrd. Euro
1.	--	--	Alphabet Inc. (Mountain View)	USA	67,588
2.	6.	23.	Comcast Corp. (Philadelphia)	USA	67,156
3.	2.	3.	The Walt Disney Company (Burbank)	USA	47,287
4.	4.	5.	News Corp. Ltd. / 21st Century Fox (New York)	USA	33,907
5.	--	--	AT&T Entertainment Group (DirecTV) (Dallas)	USA	31,811
6.	1.	1.	Time Warner Inc. (New York)	USA	25,343
7.	3.	4.	Viacom Inc./CBS Corp. (New York)	USA	24,474
8.	7.	6.	Sony Entertainment (Tokyo)	JP	22,917
9.	--	--	Apple Inc. (Cupertino)	USA	17,944
10.	--	--	Altice Group (Amsterdam)	NL	17,495
11.	5.	2.	Bertelsmann SE & Co. KGaA (Gütersloh)	GER	17,141
12.	12.	30.	Cox Enterprises Inc. (Atlanta)	USA	16,314
13.	--	--	Facebook Inc. (Palo Alto)	USA	16,159
14.	14.	12.	Liberty Media/Liberty Interactive/Starz (Englewood, CO)	USA	14,857
15.	--	--	Tencent Holdings Ltd. (Shenzen)	China	14,765
16.	17.		Dish Network Corp. (Englewood, CO)	USA	13,582
17.	23.	17.	Thomson Reuters Corporation (New York)	USA	11,004
18.	9.	7.	Vivendi S.A. (Paris)	FRA	10,627
19.	31.	37.	The Hearst Corporation (New York)	USA	9,644
20.	28.	--	Rogers Communications (Toronto)	CAN	9,263
21.	--	--	Baidu Inc. (Beijing)	China	9,237
22.	--	--	Microsoft Corporation (Redmond)	USA	9,178
23.	25.	--	Charter Communications Inc. (St. Louis)	USA	8,791
24.	13.	13.	RELX Group (London)	GB	8,226
25.	41.	--	Bloomberg L.P. (New York)	USA	8,112
26.	--	--	Essel Group (Mumbai)	IND	7,514

Rang			Medienkonzern	Land	Umsatz 2015
2016	2005	1995			in Mrd. Euro
27.	10.	10.	Lagardère Media (Paris)	FRA	7,193
28.	19.	21.	BBC (London)	GB	6,620
29.	15.	8.	ARD (Berlin, München)	GER	6,485
30.	18.	29.	Pearson plc (London)	GB	6,156
31.	--	--	Netflix Inc. (Los Gatos)	USA	6,111
32.	21.	15.	Advance Publications Inc. (New York)*	USA	6,022
33.	--	--	Amazon.com Inc. (Seattle)	USA	5,800
34.	--	--	Discovery Communications Inc. (Silver Spring)	USA	5,763
35.	11.	--	iHeart Media (San Antonio)	USA	5,626
36.	27.	45.	Nielsen Holdings plc (Haarlem)	NL	5,563
37.	--	--	Shanghai Media Group (Shanghai)*	China	5,463
38.	--	--	The Naspers Group (Cape Town)	ZA	5,335
39.	20.	9.	Nippon Hoso Kyokai (Tokyo)	JP	5,086
40.	--	--	Grupo Televisa (Mexico City)	MX	4,998
41.	24.	--	S&P Global Inc. (New York)	USA	4,789
42.	30.	31.	Fuji Media Holdings Inc. (Tokyo)	JP	4,769
43.	--	--	Yahoo Inc. (Sunnyvale)	USA	4,478
44.	--	--	Globo Comunicação e Participações S.A. (Rio de Janeiro)	BRA	4,336
45.	--	--	Wolters Kluwer N.V. (Amsterdam)	NL	4,208
46.	--	--	Activision Blizzard Inc. (Santa Monica)	USA	4,204
47.	35.	--	ITV plc (London)	GB	4,095
48.	--	--	Electronic Arts Inc. (Redwood City)	USA	3,962
49.	--	--	Verizon (AOL) (New York)	USA	3,930
50.	--	--	Nintendo Company Ltd. (Kyoto)	JP	3,756

* Für Advance Publications und Shanghai Media Group lag die Umsatzzahl für das Geschäftsjahr 2015 bei Redaktionsschluss noch nicht vor. In diesen Fällen wurde der letztmalig publizierte, bzw. geschätzte Jahresumsatz als Grundlage genommen.

Die größten Medienkonzerne der Welt 2016, Plätze 51 - 100

Rang	Medienkonzern	Land	Umsatz 2015 in Mrd. Euro
51.	Mediaset SpA (Milan)	ITA	3,525
52.	Axel Springer SE (Berlin)	GER	3,295
53.	ProSiebenSat.1 SE (Unterföhring)	GER	3,261
54.	Phoenix Publishing & Media Group (Nanjing)	China	3,098
55.	France Télévisions S.A. (Paris)	FRA	3,021
56.	Nippon Television Holdings (Tokio)	JP	3,008
57.	IAC/InterActiveCorp. (New York)	USA	2,912
58.	Time Inc. (New York)	USA	2,798
59.	Bonnier AB (Stockholm)	SWE	2,769
60.	TEGNA (McLean, Virginia)	USA	2,750
61.	Quebecor Inc. (Montreal)	CAN	2,735
62.	Grupo Clarin (Buenos Aires)	ARG	2,724
63.	Scripps Networks Interactive (Knoxville)	USA	2,720
64.	Gannett Co. Inc. (McLean, Virginia)	USA	2,600
65.	Tokyo Broadcasting System Holdings Inc. (Tokyo)	JP	2,595
66.	Univision Communications (New York)	USA	2,576
67.	Daily Mail & General Trust plc (London)	UK	2,542
68.	RAI Radiotelevisione Italiana Holding S.p.A. (Rom)	ITA	2,493
69.	Bandai Namco Holdings (Tokyo)	JP	2,390
70.	Graham Holdings Company (Washington D.C.)	USA	2,331
71.	Bauer Media Group (Hamburg)	GER	2,300
72.	Hubert Burda Media Holding GmbH & Co. (Offenburg)	GER	2,211
73.	China Central Television (Beijing)	China	2,138
74.	ZDF (Mainz)	GER	2,114
75.	Lionsgate Entertainment Corporation (Santa Monica)	USA	2,109
76.	Bell Media (Toronto)	CAN	2,096
77.	TF1 S.A. (Boulogne, Cedex)	FRA	2,004

Rang	Medienkonzern	Land	Umsatz 2015 in Mrd. Euro
78.	Twitter (San Francisco)	USA	1,999
79.	Hunan Broadcasting System (Changsha)	China	1,979
80.	Spotify (Stockholm)	SWE	1,965
81.	Tribune Media Co. (Chicago)	USA	1,812
82.	Modern Times Group (Stockholm)	SWE	1,734
83.	Georg von Holtzbrinck GmbH (Stuttgart)	GER	1,727
84.	Sanoma Group (Helsinki)	FIN	1,717
85.	Schibsted Media Group (Oslo)	NOR	1,689
86.	Grupo Planeta (Barcelona)	ES	1,600
87.	Egmont Group (Copenhagen)	DEN	1,576
88.	John Wiley & Sons Inc. (Hoboken)	USA	1,557
89.	SRG SSR (Bern)	CH	1,546
90.	Asahi Shinbun Company (Tokyo)	JP	1,536
91.	Tribune Publishing (Chicago)	USA	1,508
92.	Scholastic Corporation (New York)	USA	1,475
93.	NOS (Lissabon)	POR	1,444
94.	Meredith Corporation (Des Moines)	USA	1,437
95.	New York Times Company (New York)	USA	1,423
96.	Gazprom-Media (Moskau)	RUS	1,413
97.	Grupo PRISA (Madrid)	ES	1,398
98.	Ubisoft Entertainment (Montreuil sous Bois)	FRA	1,394
99.	China Publishing Group (Beijing)	China	1,394
100.	De Persgroep (Asse)	BEL	1,291

Einleitung: Die neuen Wissens- und Datenkonzerne in der Medienumwelt

Von Lutz Hachmeister und Till Wäscher

Beim schrillen Zirkus der Republican National Convention (RNC) in Cleveland, als im Juli 2016 gegen alle ursprünglichen Prognosen der Gaga-Rhetoriker Donald Trump als Präsidentschaftskandidat der einstigen Partei Abraham Lincolns nominiert wurde, gewannen die Republikaner, untereinander hoffnungslos zerfallen, einen ungewöhnlichen Unterstützer-Star aus den höchsten Höhen der Hightech-Welt: Peter Thiel. Der deutschstämmige Multimilliardär aus dem Silicon Valley, Paypal-Mitbegründer, erster ›outside investor‹ bei Facebook, früh engagiert bei Unternehmen wie Spotify, AirBnB, SpaceX und Palantir ist mittlerweile Ende 40 – und wie viele Frontfiguren des digitalen Evangeliums an Forschungen zur Unsterblichkeit interessiert (kürzlich kamen Storys auf den Markt, dass sich Thiel Blut jüngerer Artgenossen injizieren lasse). Den »Vampir« Thiel beschrieben die Bloomberg-Reporter Lizette Chapman und Mark Chafkin in ei-

ner aufschlussreichen, leicht erschreckten Reportage als »the Republican Party's new trade-loving, free-thinking, gay, Christian, antiwar, rich-as-hell, naturalized citizen, Silicon Valley hero.«

Thiel, der luziferische Schachspieler, ist *in politicis* ungefähr so widersprüchlich und sprunghaft wie Trump, und deshalb passen die beiden doch ganz gut zusammen. Aber Thiel, der Radikal-Libertäre, hat wie nahezu das gesamte Führungspersonal der dominierenden internetbasierten kalifornischen Unternehmen, einen klaren Fokus: eine spirituell unterfütterte, anarcho-kapitalistische technologische Weltherrschaft der USA. »Make America great again!«, der zündende Trump-Slogan, wird in dieser Perspektive als unbedingte Durchsetzung digitaler Distributions- und Berechnungstechnologien interpretiert – bis in den letzten Winkel Afrikas, aber vielleicht auch bis zum Mars und in bisher unbekannte Galaxien. Der nordamerikanische Gründungsmythos, »Go Westward!« und dann immer weiter, fundiert von den okkupierenden europäischen Emigranten, medial formatiert im Hollywood der osteuropäisch-deutsch-jüdischen Einwanderer, wird im 21. Jahrhundert techno-logisch entgrenzt durch Digital-Entrepreneure aus dem Silicon Valley oder Seattle.

»Hollywood« und »Silicon Valley« gelten im politischen Koordinatenfeld der USA allgemein als *liberal* – was allerdings, verglichen mit den deutschen Verhältnissen nur so viel heißt wie: irgendwo links von der AfD – und so waren viele Unternehmerkollegen von Peter Thiel verstört angesichts dessen Auftritt bei der Trump-Krönungsmesse. »Jedes Mal, wenn ich von Peters Unterstützung für Trump lese, checke ich meinen Kalender, um sicherzugehen, dass es nicht der 1. April ist«, so Max Levchin, einer der Mitbegründer des Bezahlsystems PayPal. Aber »The Donald« war es gelungen, vor allem mithilfe des ratierten Nachrichten- und Talkshowsenders Fox News aus Rupert Murdochs Medienreich (und dessen Kampfblatt *New York Post*), rechtslastigen Blogs und vor allem einer Dauerkanonade in den

sogenannten ›sozialen Medien‹, die demokratische Kandidatin Hillary Clinton als Symbol eines korrupten us-Establishments der älteren Sorte (mit den Bankstern von Goldman Sachs und der Wall Street allgemein) hinzustellen – »crooked Hillary«, und so ganz falsch war das ja auch nicht. Im immer noch größten Medienlaboratorium der Welt, den USA, waren die Wochen der Nominierungsparteitage der Demokraten und Republikaner jedenfalls ein gutes Beobachtungsfeld für eine politökonomische Analyse der Medienkonzerne: Michael Bloomberg, Gründer eines Finanzmedien-Imperiums und einstiger Bürgermeister von New York City, der eine Zeit lang damit geliebäugelt hatte, selbst als unabhängiger Präsidentschaftskandidat anzutreten, sprach sich auf der ›Democratic National Convention‹ im Wells Fargo Center in Philadelphia dann doch für Hillary Clinton aus, zwischendurch wurde mit Roger Ailes der mittlerweile 77-jährige Fox-News-Mastermind von den Murdochs entlassen (nach Vorwürfen sexueller Belästigung von Fox-Moderatorinnen); die feministische Ikone Laurie Penny traf sich in Cleveland nicht ganz unfreiwillig mit dem populistischen Twitter-Pöbler und Posterboy Milo Yiannopoulos (sein Account war gerade von Twitter Inc. suspendiert worden) – und Wikileaks veröffentlichte – angeblich von russischen Hackern erbeutete – Mails aus der demokratischen Parteiführung, die eine systematische Benachteiligung des parteiinternen Clinton-Gegenkandidaten Bernie Sanders indizierten. Und Pulitzer-Preisträger Glenn Greenwald (*The Intercept*) warnte die KollegInnen der älteren Medienorganisationen eindringlich davor, sich in ihren elitistischen Netzwerken und in einem simplen Anti-Trump-Modus zu verfangen.

Zur Verblüffung der ›Mainstream-Medien‹ (und zur Blamage der Umfrage-Institute) wurde am 8. November 2016 dann tatsächlich mit Donald Trump ein außerordentlich umstrittener Kandidat zum 45. Präsidenten der USA gewählt. Noch verblüf-

fender war aber vielleicht, mit welchem Flagellantentum Journalisten und Intellektuelle auf die Wahl reagierten. Journalismus-Professor Jeff Jarvis (*What would Google do?*) beklagte sich bitter: »My profession failed to inform the public about the fascist they are electing«, Medienexperte Brian Stelter von CNN: »This is one of the biggest media failures of our lifetime«, und selbst Judith Butler, die Marie Antoinette des akademischen Feminismus, sorgte sich: »Schirmt uns unsere weltentrückte Art des linksliberalen Denkens von der Wahrheit ab?« Nun hatte die Wahl Trumps vielleicht weniger mit ›den Medien‹ als mit den Besonderheiten des Mehrheits-Wahlsystems (›electoral college‹), einer nicht besonders überzeugenden Gegenkandidatin und einer Reaktion der »white protestant nation« (Allan Lichtman) auf die Jahre mit einem schwarzen Präsidenten zu tun. Signifikant ist allerdings der Einfluss radikalisierte Online-Portale wie *Breitbart* oder *Infowars*, denen selbst Fox News zu zahm und etabliert erscheint. *Breitbart*-Polemiker Steve Bannon wurde (zum Dank?) von Trump zum Chefstrategen im Weißen Haus ernannt; Peter Thiel kam ins ›transition team‹ – eine seltsame und neue Melange aus Nativismus und Futurismus.

In dieser Szenerie mit kalkulierten Provokationen, Tohuwabohu und politfolkloristischem Larifari wurde klar, dass das eine ohne das andere nicht mehr geht: revolvierendes Nachrichtenfernsehen und klassische Journalistik nicht mehr ohne Facebook, Twitter, Instagram und Snapchat, Telekommunikations-Industrie nicht mehr ohne Kabel- bzw. Pay-TV und Internet-Streaming, die gedruckte Presse nicht mehr ohne alle möglichen Online-Dienste und Newsletter, die Automobilindustrie nicht mehr ohne verfeinerte Satellitentechnologien und Entertainment-Pakete. Auf die Frage, ob die großen Automarken von morgen Apple und Tesla heißen, antwortete in einem *FAS*-Interview Audi-Chef Rupert Stadler: »Ich bin fest überzeugt, dass gerade Audi zu den Marken von morgen zählen wird. Unsere Aufgabe ist es,

auch in zehn Jahren sexy Autos zu entwickeln und zu fertigen. Sie werden umfassend vernetzt sein und unseren Kunden das Leben erleichtern. Das Auto wird zum größten Mobile Device«. Das heißt aber nicht, dass die große Vernetzung der Vernetzung sich in einer unkenntlichen Konvergenzsuppe auflöst; es gelten nach wie vor die politökonomischen, warenästhetischen und dramaturgischen Regeln der »Bewußtseinsindustrie« (Enzensberger), durchaus mit erkennbaren Resistenzen auf der »Nutzerseite«, etwa, wenn sich das verwirrte und technologisch überlastete Publikum in Deutschland zu Magazinen wie *Landlust* oder das Heimatfernsehen der öffentlich-rechtlichen Dritten Programme flüchtet. Es bietet sich daher an, mit einem präziseren und dialektisch geschulten Zugriff den technologisch-publizistischen Komplex auf die einzelnen Unternehmen und Konglomerate herunterzubrechen, um Mentalitäten und Intentionen, auch die medienökonomische Faktenlage, kenntlicher zu machen. Das ist die Zielsetzung dieses Kompendiums, das nunmehr in der 5. Ausgabe (nach 1997, 2000, 2003 und 2005) erscheint und sich inzwischen auf die Online-Datenbank des Instituts für Medien- und Kommunikationspolitik (IfM, Köln) stützen kann. Und es ist signifikant, dass im Umsatz-Ranking der weltgrößten Medien-, Kommunikations- und Wissenskonzerne mit der Alphabet-Holding ein Medienkonzern neuen Typs an erster Stelle steht, den es beim Erscheinen der Erstausgabe von *Wer beherrscht die Medien?* noch gar nicht gab: Google Inc., im September 1998 von Sergey Brin und Larry Page gegründet.

*Alte Medienkonzerne, neue Wissens- und Datenimperien:
Beispiel Viacom und Google*

Ende der 2000er-Jahre fasste Google-Gründer Larry Page den Entschluss, die internationale Werbeagentur-Industrie zu zerstören. Nach der Übernahme von Online-Marketing Marktfüh-

rer DoubleClick im Jahr 2007 war Google zum erfolgreichsten Werbeimperium aufgestiegen und für Page waren Agenturen hochgradig ineffiziente Überbleibsel aus der analogen Vergangenheit. Google mit seiner technischen Expertise und seinem gigantischen Reservoir an persönlichen Nutzerdaten wäre dagegen weitaus besser in der Lage, zielgruppen-orientierte Werbekampagnen (>Targeting<) zu realisieren. Doch Pages Idee wurde in einer Sitzung des Operating Committee des Suchgiganten systematisch ignoriert. CEO Eric Schmidt und seine damaligen Werbechefs Sheryl Sandberg (heute Facebook) und Tim Armstrong (AOL) waren entsetzt über den Plan. Wie *Business Insider*-Journalist Nicholas Carson in seinem Porträt über Page schreibt, veranlasste Schmidt im Anschluss an die Sitzung, dass Werbepartner und Medienkonzerne zumindest niemals Wind von der Idee bekommen würden. Der Aufstieg von Google sollte leise und sanft vonstatten gehen, nach dem putzigen Motto: »Don't be evil«. Und so gibt es weiterhin den nur Brancheninsidern bekannten britischen Media- und Werbetrust WPP Group, mit über 160.000 Mitarbeitern in 108 Ländern, die größte Werbeholding der Welt. Allerdings warnen Fachleute seit geraumer Zeit vor der unkontrollierten Drift von Werbegeldern in Richtung Facebook und Google: »Madison Avenue fell asleep, direct response Marketing ate its brain, and it woke up as an alien replica of itself«, so der Harvard-Ökonom Doc Searls.

Die Google-Anekdote beschreibt nicht nur, wie verzahnt die traditionelle Medienindustrie mit den Wissens- und Datenkonzernen wie Google ist. Sie ist auch ein Schnappschuss aus einer Zeit, als Google noch mehr Rücksicht auf seine Medienpartner nehmen musste und ein Bruchteil seiner heutigen Größe hatte. Googles Umsatz hat sich zwischen 2006, dem Jahr der Übernahme der Videoplattform YouTube, und 2015 von 10,6 auf 74,9 Mrd. US-Dollar mehr als versiebenfacht. Der als kauzig und emotionslos geltende Page hat inzwischen wieder die Leitung des Mutter-

konzerns Alphabet übernommen, das mittlerweile auch im Gesundheitsbereich aktiv ist (Life Sciences) und vorrübergehend in Robotertechnologie investierte. Doch Google ist noch immer vor allem ein Medienunternehmen. Das Institut für Medien- und Kommunikationspolitik nahm Google 2012 in sein Ranking der größten Medienkonzerne auf, weil das Unternehmen 96 Prozent seiner Umsätze mit Werbung generierte. Obwohl Google inzwischen auch selbstfahrende Autos und intelligente Thermostate produziert, ist dieser Anteil mittlerweile auf 98 Prozent angestiegen. Google hat 2016 damit den langjährigen Spitzenreiter Comcast erstmals von der Spitzenposition des Medienkonzern-Rankings abgelöst. Googles Medien- und Meinungsmacht ist enorm: YouTube, das zunehmend auf kostenpflichtige, selbstproduzierte Inhalte setzt, ist die mit Abstand größte Videoplattform der Welt; Diskussionen, welche Inhalte in welcher Reihenfolge auf der ersten Seite der Google-Suchergebnisse zu sehen sind, stehen vergangenen Kontroversen über die Meinungsmacht von Zeitungen und Nachrichtensendungen in nichts nach; und mit seiner Kampagne, das weltweite Glasfasernetz auszubauen (Google Fiber) plant der Konzern, die über Jahrzehnte etablierten Kabelkonzerne und Internet Service Provider herauszufordern.

Einer der erbittertsten ehemaligen Rivalen von Google ist derzeit in eine wirtschaftliche und personelle Krise gestürzt. Der Aktienkurs von Viacom, dem TV- und Filmgiganten, der sich vor knapp zehn Jahren als erster traditioneller Medienkonzern dazu entschied, juristisch gegen massive Urheberrechtsverletzungen seiner Inhalte auf YouTube vorzugehen, ist allein 2015 um 50 Prozent gefallen. Der Erfolg von Online-Konzernen wie Google hat damit unmittelbar zu tun: Die Zuschauer der Jugend- und Kindersender von Viacom (MTV, VH1, NICKELODEON) wandern zunehmend ins Netz ab. Hinzu kommen lähmende Querelen an der Führungsspitze des Konzerns, die jegliche Innovation blockieren. Ex-Viacom-CEO Philippe P. Dauman, dessen Vergütung sich 2015

trotz der katastrophalen Bilanz inklusive Boni auf mehr als 54 Mio. us-Dollar belief, konnte sich zunächst auf die Unterstützung des greisen und dementen Mehrheitsaktionärs Sumner Redstone verlassen. Der 93-Jährige kontrolliert über seine Holding National Amusements außerdem auch die TV-Senderkette CBS. Doch der seit Jahren schwelende Streit um Redstones Erbe glich zwischenzeitlich den Seifenopern wie *The Young and Restless* oder *The Bold and Beautiful*, die im Vormittagsprogramm von CBS laufen: ein greiser Patriarch, der sich Frauen in sein Anwesen bestellt, um mit ihnen Sex zu simulieren, Jahrzehnte jüngere Partnerinnen, die mit Millionenbeträgen ruhiggestellt werden, eine entfremdete Tochter, die auf einmal Ansprüche auf das Erbe stellt, ein Krankenpfleger, der Redstones unverständliches Gemurmel in Direktiven übersetzt und ein Rechtsstreit über die Frage, ob Redstone noch Herr seiner Sinne ist. Es ist ein Kontrast zu den Wissenskonzernen aus Silicon Valley, wie er größer nicht sein kann.

Medienunternehmen und ›Wissenskonzerne‹

Wir definieren ›Medienkonzerne‹ als Unternehmen, die publizistische Inhalte in Massenmedien verantwortlich erstellen und/oder verbreiten sowie maßgebliche Teile ihres Umsatzes mit Erlösen aus Rechten/Lizenzen und/oder Werbung erzielen und nicht als reine Telekom- oder Technikprovider auftreten. Ferner werden Konzerne berücksichtigt, die durch Produktion und/oder Distribution maßgeblichen Einfluss auf die kommunikative Umwelt eines breiten Publikums haben. Die Geschäftsfelder und Branchen, in denen diese Konzerne im Wesentlichen aktiv sind, umfassen Film- und Fernsehproduktion und -distribution, Streaming- und Social-Media-Dienste, Bücher-, Zeitungs- und Magazinverlage, Radiostationen und Musiklabels sowie Games Publishing und Fachinformationsdienste. Es gibt keine mathematisch trennscharfe Definition von ›Medienkon-

zernen«, auch die Abgrenzung zur Telekommunikationsindustrie ist mitunter schwierig, aber unser Kategoriensystem hat sich über die Jahre doch als recht brauchbar erwiesen.

Zu den großen traditionellen, vertikal integrierten Medienkonzernen, die üblicherweise TV-Sender, Radiostationen, ein Hollywood-Studio, Themenparks und ein Games Publisher verbinden (zum Beispiel Walt Disney, Time Warner oder Viacom/CBS) sind in den vergangenen Jahren neue Wissens- und Datenkonzerne hinzugekommen. Die »Big Four« der Online-Industrie, heute gern als GAFA bezeichnet (Google, Apple, Facebook und Amazon) machen den *legacy media* nicht nur durch das Sammeln von Nutzerdaten Marktanteile auf dem Werbemarkt streitig, sondern haben massiv in die Produktion von eigenen Inhalten investiert. Es ist zu einem Revival der in der Vergangenheit überstrapazierten Phrase »Content is King« gekommen, die bezeichnenderweise auch in einem Artikel von Bill Gates im Jahr 1996 auftaucht, in dem dieser prognostizierte, das Internet werde sich langfristig zu einer neuen Form von kommerziellem Rundfunk entwickeln. Facebook kontrolliert nun nicht nur ein übergeordnetes Ökosystem, in dem Zeitungsartikel und Online-News konsumiert werden; das Unternehmen hat bereits eine aggressive Video-Streaming-Offensive gestartet. Facebook Live könnte sich auch dank der Hilfe von Celebritys und professionell hergestelltem Content mittel- bis langfristig zum wichtigsten Nachrichten- und Sportsender entwickeln. Apple, wie in regelmäßigen Abständen spekuliert wird, könnte seine enormen Cash-Reserven dazu benutzen, ein Hollywood-Studio zu übernehmen, um den iTunes Store oder sein Streaming-Angebot Apple TV mit Exklusivinhalten anzureichern. Denn »Hollywood« ist noch immer ein Sehnsuchtsort für Glamour und Drehbuch-Talent. Selbst ein Unternehmen wie Amazon ist zum Medienkonzern geworden und produziert Content, um die Premiumversion seines E-Commerce-Dienstes zu promoten. Amazon dominiert den E-Book-Markt sowohl durch

den wachsenden Einfluss seiner Eigenverlage als auch eine Preispolitik, die von vielen als erpresserisch empfunden wird, und hat in den letzten Jahren Milliarden in die Entwicklung von hochwertigen TV-Serien und Kinofilmen investiert. Mit Netflix ist zudem ein neuer Player auf der Bildfläche erschienen, der mit einer aggressiven, globalen Content-Offensive das seit Jahrzehnten etablierte Kabel- und Pay-TV-Geschäftsmodell bedroht.

Hinzu kommt, dass diese Online-Medienkonzerne inzwischen enge Kontakte zur politischen Elite in Washington pflegen. Dank den Snowden-Leaks wissen wir, dass Google, Facebook und Microsoft – willentlich oder nicht – unverzichtbare Komplizen in der Massenüberwachung sämtlicher Internetuser sind. Googles Ex-CEO Schmidt und Jigsaw-(ehemals Google Ideas) Chef Jared Cohen waren Hillary-Clinton-Unterstützer mit engen Verbindungen zur Demokratischen Partei. Apple hat dem FBI in der Affäre um gehackte iPhones zwar jüngst die Stirn geboten, schafft es jedoch durch eine Kombination von geschicktem Lobbying und Bilanztricks ungestraft, so gut wie keine Steuern auf seine enormen Gewinne zu zahlen. Facebook ist durch seine Free-Basics-Initiative zu einem geostrategischen Player geworden und von der Mission beseelt, ein von US-Konzernen dominiertes Web zu promoten. Und die letzten großen medienpolitischen Entscheidungen, vom überraschend starken Bekenntnis der Obama-Administration zum Netzneutralitäts-Prinzip bis hin zum untersagten Übernahmeversuch von Time Warner Cable durch Comcast, sind auch von Lobbying-Anstrengungen im Sinne von Netflix ausgegangen, das in einer quasi-monopolisierten, im internationalen Vergleich technisch zurückgebliebenen Internet-Infrastruktur nicht weiter wachsen könnte. Diese Daten- und Wissenskonzerne sind neben Hollywoodfilmen zum wichtigsten Exportprodukt der USA geworden, und auch zukünftige Regierungen (selbst mit Trump) werden alles daran setzen, ihre herausragende Stellung in der internationalen Medien- und Online-Landschaft aufrechtzuerhalten.

Neue Konkurrenz aus China

In der letzten Dekade lässt sich auch der Aufstieg von Medienkonzernen aus der BRIC-Region beobachten. Parallel zum wirtschaftlichen Aufschwung sind in Indien (Essel Group) Russland (Gazprom Media) und Brasilien (wo Globo bereits seit 1965 den Mediensektor dominiert) Konzerne in Erscheinung getreten, die den wachsenden Hunger der neuen Mittelschicht nach TV- und Filmentertainment stillen wollen. Chinesische Medien- und Online-Konzerne nehmen hierbei eine Sonderstellung ein. Auch durch Zukäufe und Partnerschaften mit westlichen Firmen sind Unternehmen wie Tencent, Baidu und die Shanghai Media Group zu globalen Playern geworden. Das Social-Media- und Gaming-Imperium Tencent und der häufig als Google-Klon bezeichnete Wissenskonzern Baidu haben es dank enger Beziehungen zur Kommunistischen Partei geschafft, Google und Co. aus China fernzuhalten. Das Land wird in Kürze die USA als wichtigsten Kinomarkt ablösen und die Shanghai Media Group oder Investoren wie China Media Capital haben längst Partnerschaften mit Hollywood-Studios eingefädelt, um auf den chinesischen Massengeschmack abgestimmte Blockbuster zu produzieren. Ob ein Film an den US-Kinokassen floppt, wird zunehmend unwichtiger, wenn ein von westlichen Zuschauern weitgehend ignoriertes Film wie *World of Warcraft* in China am ersten Tag 46 Millionen US-Dollar einspielen kann. Shanghai ist neben Silicon Valley, New York und London zum neuen Epizentrum der Medienkonzernwelt geworden.

Cord cutters und cord nevers

Obwohl vor allem in den USA immer mehr Kunden ihre Kabelverträge kündigen, haben sich Kabel- und Satellitenkonzerne bzw. Internet Service Provider wie Comcast, Cox, Dish, Rogers, Shaw und Carter seit Jahren im Ranking festgesetzt. Daran wird

sich wohl auch in den nächsten Dekaden wenig ändern: Ältere tv-Zuschauer werden wohl kaum auf Netflix umsteigen und weiterhin ihre horrenden Kabelgebühren bezahlen (das Basic-Paket an Kabelsendern plus Internetzugang kostet bei Comcast in etwa 130 US-Dollar pro Monat). Hinzu kommt, dass auf dem nordamerikanischen Kabelmarkt so gut wie keine Konkurrenz herrscht. Comcast, Cox, DirecTV, Verizon und Charter haben den Markt unter sich aufgeteilt. Während man in Europa oder Lateinamerika häufig die Wahl zwischen 25-50 Anbietern hat, läuft es beispielsweise im Großraum Philadelphia darauf hinaus, dass man sich nur zwischen Comcast oder gar keinem W-Lan in seinem Apartment entscheiden kann. Die us-Medienpolitik hat nichts getan, um diese kartellrechtlich bedenkliche Situation zu entschärfen. Im Gegenteil: Comcast durfte 2011 nach einer höchst umstrittenen FCC-Entscheidung NBCUniversal übernehmen und kontrolliert seitdem nicht nur die Übertragungswege, sondern auch eine der größten Senderketten und eines der vier großen Filmstudios. Zwar blockierte die Obama-Administration danach Comcasts Versuch, durch die Übernahme von Time Warner Cable weiter zu wachsen. Die FCC erlaubte es jedoch im selben Jahr, dass Konkurrent Charter Communication den Zuschlag für Time Warner Cable erhielt und genehmigte den Kauf von DirecTV durch Telekommunikationsriese AT&T. Den vorerst letzten Beitrag zur Merger-Manie leistete wiederum AT&T mit einem 85 Milliarden Dollar schweren Übernahmeangebot für Time Warner, das im Oktober 2016 abgegeben wurde.

Langfristig werden die veränderten Nutzergewohnheiten für die Kabelunternehmen jedoch zu einem Problem. Ihre Beziehungen zu den großen tv-Sendern haben sich in den vergangenen Jahren verschlechtert. Regelmäßig entstehen sogenannte *carriage disputes* über die Frage, wie viel Geld die Kabelkonzerne an die Sender entrichten sollen. Aufgrund sinkender Einschaltquoten sind die Kabelanbieter zunehmend nicht mehr bereit,

hohe Summen zu bezahlen. Die tv-Sender sind jedoch wegen sinkender Werbeerlöse auf die Übertragungsgebühren angewiesen. Um die auch als *cord cutting* bekannte Migration zu Streaming-Plattformen zu stoppen (jüngere Rezipienten, die keine Absicht haben, jemals lineares Fernsehen zu empfangen, gelten im Kabeljargon mittlerweile als *cord nevers*) haben Comcast und Co. damit begonnen, die Programmpakete zu entbündeln und mehr *à la carte*-Optionen anzubieten. Über Jahrzehnte mussten Kabelkunden für Sender aus ihrem Programmpaket bezahlen, die sie so gut wie nie gesehen haben. Nun können sie teilweise bestimmen, welche Sender sie empfangen wollen und welche nicht. Doch selbst die Kunden, die komplett auf Kabel-tv verzichten, bleiben in der Regel Internetkunden, was vor allem kleinere Unternehmen dazu gebracht hat, ganz auf Kabelübertragung zu verzichten.

Sollten die großen Unternehmen, die aufgrund ihrer Marktmacht die Lizenzkosten bisher klein halten konnten, nachziehen, würde das dramatische Folgen für tv-Landschaft und die großen Medienkonzerne haben. Die Aktie von Walt Disney, das aufgrund seiner enorm erfolgreichen *Marvel*- und *Star Wars*-Filmserien eigentlich exzellent dasteht, wurde im vergangenen Jahr enorm von der ungewissen Entwicklung seiner Sportsender-Kette ESPN belastet. Selbst Live-Sportübertragungen, von denen Experten davon ausgingen, dass sie der letzte heilige Gral des tv-Business seien, halten Zuschauer nicht mehr davon ab, ihre Kabel zu kappen.

Journalistische >failed states<

Medienkonzerne könnten mittelfristig damit beginnen, ihr Kabelgeschäft vom restlichen Kerngeschäft abzuspalten. Eine strukturell vergleichbare Entwicklung lässt sich bei den Zeitungs- und Magazinverlagen beobachten. News Corp., Time Warner und

Pearson haben ihre Printsparten längst ausgegliedert oder verkauft. Von den in den Top 50 vertretenen Konzernen haben nur noch Bertelsmann, Lagardère und Advance Publications nennenswerte Printhäuser in ihrem Portfolio. Einst große Zeitungshäuser wie die New York Times Company, Gannett, Tribune Publishing, Graham Holdings (ehemals Washington Post Company), Daily Mail & General Trust oder Bonnier sind längst nicht mehr Teil der Rangliste. Zwar ist es gelungen, einige der Magazintitel erfolgreich in Online-Marken zu überführen. Doch mit Ausweitung der publizistischen Zone sind neue Player wie *Gawker*, *TMZ*, *Buzzfeed* und *Huffington Post* auf der Bildfläche erschienen, die schon jetzt in Bezug auf Klickzahlen und Breaking News neue Maßstäbe setzen.

Traditionelle Verlagshäuser wie etwa Time Inc., das in Insiderkreisen bereits als journalistischer ›failed state‹ gilt, haben es nach Jahren des Missmanagements nicht geschafft, ihre Inhalte online nennenswert zu monetarisieren. Die über Jahrzehnte zumindest öffentlich verkündete strikte Trennung zwischen Redaktionen und Anzeigenabteilung gehört längst der Vergangenheit an. Die bereits vor zehn Jahren getätigte Prognose, Zeitungen werden zu Trophäen der Superreichen, hat sich zumindest in den USA bewahrheitet. Mit der *Washington Post* (Jeff Bezos), dem *Boston Globe* (John Henry) und der *New York Daily News* (Mortimer Zuckerman) befinden sich drei der auflagenstärksten Blätter in den Händen von Multimilliardären. Wie *Forbes* jüngst vorrechnete, werden die größten Nachrichtenmedien Nordamerikas im Prinzip von 15 Milliarden kontrolliert.

Es deutet einiges darauf hin, dass *legacy media*, aber auch Blogseiten nur noch Zulieferer für ein von Social-Media-Firmen dominiertes Online-Ökosystem werden. Journalismus wird so zum Unterfall der Konvergenzökonomie. Droht Online-Magazinen und News-Seiten das gleiche Schicksal wie Zeitungen zur Jahrtausendwende? Jüngste Berichte über Umsatzrückgänge und

Entlassungen bei zwei der populärsten Nachrichtenplattformen, *Buzzfeed* und *Mashable* deuten darauf hin. Dank des wachsenden Einflusses von Facebooks News Feed werden Artikel mehrheitlich über Smartphones und vor allem nicht mehr auf den eigenen Webseiten der jeweiligen Anbieter gelesen. An der Vergrößerung der Leserschaft durch *instant articles* profitieren in erster Linie Facebook und Co. Für die jeweiligen Homepages der Publikation gehen in der Konsequenz der Traffic und damit auch die Werbeeinnahmen zurück. Die Bereitschaft der News-Seiten mit Plattformen wie Facebook zu kooperieren, könnte langfristig gravierende Konsequenzen haben. Facebook könnte zunächst hochwertige Inhalte Dritter, wie zuletzt Videoreportagen der *New York Times* dazu benutzen, weitere Nutzer anzulocken, ehe das Unternehmen beginnt, selber Filme und Serien zu produzieren. Die jüngst gestarteten Facebook-Livestreams, die unternehmensintern höchste Priorität haben und der Einstieg in das VR-Gamesgeschäft deuten darauf hin, dass Facebook in Zukunft mehr *broadcaster* als bloßes *social network* sein will.

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten unter Druck

Eine Sonderstellung im Ranking nehmen öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ein. BBC und ARD liegen mit ihren Etats von jährlich rund 6,5 Milliarden noch vor Herausforderern wie Netflix oder etablierten internationalen Medienkonzernen wie Discovery. Man fragt sich nur, wie lange noch. Die britische BBC steht seit geraumer Zeit enorm unter Druck, ihre aufgeblähte Organisationsstruktur zu verschlanken, ihre Aufsichtsmethoden zu reformieren und die Gebührenzahler zu entlasten. In Japan steht die Anstalt NHK wegen enger Verbindungen zur Regierungspartei spätestens seit der Reaktorkatastrophe von Fukushima enorm in der Kritik. Während die BBC immerhin noch Serienformate von internationalem Renommee produ-