



Digitale Transformation lokaler und regionaler Medien in Schleswig-Holstein

Stand, Herausforderungen und Bedarfe für
eine erfolgreiche digitale Transformation
regional- und lokaljournalistischer Angebote

von

Prof. Dr. Christopher Buschow

Dr. Christian-Mathias Wellbrock

Hamburg, September 2026

Executive Summary

Die digitale Transformation der lokal- und regional-journalistischen Medien stellt eine zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Journalismus auch in Schleswig-Holstein dar. Nur wenn es etablierte Medien wie Neueinsteiger erfolgreich bewerkstelligen, ihre Produkte, Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle auf die Anforderungen des digitalen Medienmarktes anzupassen, können sie auch weiterhin ihre zentrale Rolle im demokratischen Gemeinwesen einnehmen. Dort, wo das nicht gelingt, drohen Nachrichtenwüsten – Regionen ohne nennenswerte Lokalberichterstattung –, die nachweislich negative Folgen für die Funktionstüchtigkeit von Öffentlichkeit und Demokratie vor Ort haben.

Vor diesem Hintergrund hat die Medienanstalt Hamburg/Schleswig-Holstein (MA HSH) die vorliegende wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben. Auf Basis einer mediengattungsübergreifenden Bestandsaufnahme der schleswig-holsteinischen Lokalmedienlandschaft, einer Analyse von vorbildhaften Initiativen im In- und Ausland sowie von 14 qualitativen Leitfadeninterviews mit Leitungspersonal aus Geschäftsführung und Chefredaktion hiesiger Medienanbieter ergeben sich die folgenden sechs Handlungsoptionen für das Land Schleswig-Holstein, um die digitale Transformation der lokal- und regional-journalistischen Medien zu unterstützen:

- **Austausch befördern**
Transformationsbedarfe gemeinsam identifizieren
- **Fort- und Weiterbildung stärken**
Medienschaffende fit machen fürs Digitale
- **Projektbasierte Innovationsförderung etablieren**
Experimentierräume öffnen
- **Strukturierten „Talent-Funnel“ aufbauen**
Personellen Nachwuchs sichern
- **Shared Services bereitstellen**
Ressourcen teilen
- **Gemeinsame Medienplattform entwickeln**
Digitale Souveränität stärken

Die vorgeschlagenen Maßnahmen können schrittweise umgesetzt werden, sind aber in Form eines Policy Mix komplementär und sollten sinnvollerweise kombiniert werden. Sie bieten viel Raum für Pionierarbeit: Das Land Schleswig-Holstein kann sich auf diese Weise als Modellregion und Reallabor für zukunftsfähigen Lokal- und Regionaljournalismus positionieren und eine Vorbildfunktion für die Medienpolitik der Länder und des Bundes einnehmen. Schleswig-Holstein kann so zum Motor für eine zukunftsfähige, digitale Medienlandschaft werden, die lokale Identität und Innovation verbindet.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
1. Ausgangssituation, Erkenntnisinteresse und Vorgehensweise	4
2. Bestandsaufnahme.....	6
2.1 Methodisches Vorgehen	6
2.2 Schlüsselbefunde.....	7
3. Bedarfsanalyse	9
3.1 Methodisches Vorgehen	9
3.2 Stand der digitalen Transformation	10
3.3 Schlüsselherausforderung: Geschäftsmodelle und Finanzierung.....	12
3.4 Schlüsselherausforderung: Personal	14
3.5 Schlüsselherausforderung: Distribution	15
4. Good-Practice-Analyse	17
4.1 Finanzierung und Geschäftsmodelle.....	17
4.2 Personal	19
4.3 Distribution.....	20
5. Handlungsimplicationen und Fördermöglichkeiten	21
5.1 Austausch befördern – Transformationsbedarfe gemeinsam identifizieren.....	21
5.2 Fort- und Weiterbildung stärken – Medienschaffende fit machen fürs Digitale	22
5.3 Projektbasierte Innovationsförderung etablieren – Experimentierräume öffnen	22
5.4 Strukturierten „Talent-Funnel“ aufbauen – Personellen Nachwuchs sichern	23
5.5 Shared Services bereitstellen – Ressourcen teilen.....	24
5.6 Gemeinsame Medienplattform entwickeln – Digitale Souveränität stärken.....	24
Literaturverzeichnis.....	25
Über die Autoren.....	29

1. Ausgangssituation, Erkenntnisinteresse und Vorgehensweise

Die digitale Transformation der lokal- und regional-journalistischen Medien¹ stellt eine zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Journalismus auch in Schleswig-Holstein dar. Nur wenn es den Medien vor Ort gelingt, ihre Produkte, Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle auf die Anforderungen des digitalen Medienmarktes auszurichten, können sie auch weiterhin Journalismus in der Fläche bereitstellen und ihre zentrale Rolle im demokratischen Gemeinwesen einnehmen (vertiefend vgl. Burger et al., 2024; Buschow, 2022; Jarren, 2021; Maaß, 2025; Wellbrock & Maaß, 2024; Wellbrock et al., 2025).

Vor diesem Hintergrund hat die Medienanstalt Hamburg/Schleswig-Holstein (MA HSH) die vorliegende Studie beauftragt, die folgenden Ziele mit Blick auf den Lokal- und Regionaljournalismus in Schleswig-Holstein verfolgt:

- **Bestandsaufnahme:** Identifikation der Verfügbarkeit regional- und lokaljournalistischer Angebote in Schleswig-Holstein;
- **Bedarfsanalyse:** Ermittlung von Herausforderungen und Bedarfen für die digitale Transformation² anhand ausgewählter Schlüsselakteure;
- **Good-Practice-Analyse:** Untersuchung von potenziellen Erfolgsmodellen und Organisationsinnovationen im In- und Ausland zur Förderung der digitalen Transformation der Medien in Schleswig-Holstein;
- **Handlungsimplicationen:** Mögliche Wege zur Unterstützung der Transformation für Landesregierung, MA HSH und journalistische Anbieter.

¹ Zur wissenschaftlichen Diskussion um Begriff und Phänomen des Lokal- bzw. Regionaljournalismus vgl. Möhring (2015).

² Mit digitaler Transformation wird in dieser Studie nicht allein der Umbau von IT-Systemen in Medienorganisationen bezeichnet, sondern der gesamte Veränderungsprozess einer Organisation hin zu digitalen Strukturen, Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen, der durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien ausgelöst wird (Buschow & Wellbrock, 2024).

Um diese Ziele zu erreichen, folgte die Studie einem mehrstufigen Vorgehen. In einem ersten Schritt wurde auf Grundlage von Desk Research – d.h. durch Sondierungen im Feld, die Auswertung bestehender Datenbanken und von vorliegender Forschung – eine Identifikation regional- und lokaljournalistischer Angebote in Schleswig-Holstein vorgenommen. Diese Bestandsaufnahme war mediengattungsübergreifend angelegt und sollte möglichst alle identifizierbaren, regional- und lokaljournalistischen Angebote erfassen, unabhängig von Organisationsform oder Geschäftsmodell. In einem zweiten Schritt wurden auf Basis dieser Bestandsaufnahme stellvertretende Medienorganisationen ausgewählt, um 14 qualitative, halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Key Informants aus Geschäftsführung und Chefredaktion zu führen. In diesen explorativen Interviews wurden der Transformationsstand der jeweiligen Organisation erfasst, Herausforderungen und Bedarfe der digitalen Transformation identifiziert sowie Zentralisierungs- und Ressourcenteilungspotenziale für Schleswig-Holstein ausgelotet. In einem dritten Schritt wurden Good-Practice-Modelle im In- und Ausland, die innovative Organisations- und Kooperationsmodelle für den digitalen Journalismus erproben bzw. die die Transformation begleitende Unterstützungsinfrastruktur bereitstellen, identifiziert und

hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die Situation in Schleswig-Holstein geprüft. Auf Grundlage der in den drei vorangegangenen Schritten gewonnenen Erkenntnisse wurden abschließend Handlungsimplikationen zur Unterstützung der digitalen Transformation abgeleitet, die sich an das Land Schleswig-Holstein, an die MA HSH und die journalistischen Anbieter vor Ort richten.

In Summe kombiniert die vorliegende Studie die Ergebnisse einer landesweiten Bestandsaufnahme mit tiefgehenden Detailblicken und externen Benchmarks. Diese Kombination gewährleistet, dass ein präzises Bild der aktuellen Situation der regional- und lokaljournalistischen Angebote entsteht, die unterschiedlichen Perspektiven der Medien vor Ort einbezogen werden und Lösungsansätze aus andernorts erprobten Modellen Niederschlag in den Handlungsorientierungen finden.

2. Bestandsaufnahme

Ziel der Bestandsaufnahme ist es, die Landschaft regional- und lokaljournalistischer Angebote in Schleswig-Holstein mediengattungsübergreifend zu erfassen und so eine belastbare Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen. Wir berücksichtigen dabei möglichst alle identifizierbaren, journalistisch positionierten Angebote, unabhängig von Organisationsform und Geschäftsmodell. Gegenstand sind Medienorganisationen, nicht einzelne Medienschaffende; freie Journalist:innen, Content Creator und andere periphere Medienschaffende (Nölleke et al., 2025) bleiben insofern unberücksichtigt. Ebenso werden die Angebote des Norddeutschen Rundfunks als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt nicht in die Bestandsaufnahme einbezogen.

2.1 Methodisches Vorgehen

Methodisch stützt sich das Vorgehen auf Desk Research: Wir sondierten einschlägige Datenbanken und bestehende empirische Forschung, insbesondere die KEK-Mediendatenbank (KEK, 2025), die Studie „Wüstenradar“ aus dem Jahr 2024 (Wellbrock & Maaß, 2024), den aktuellsten Bericht zur Situation der Medienlandschaft in Schleswig-Holstein von 2020 (Landtag Schleswig-Holstein, 2020) sowie das Medienverzeichnis der IHK Schleswig-Holstein (IHK Schleswig-Holstein, 2024). Ergänzend nutzten wir eine Recherche nach dem Schneeballprinzip, u.a. über wechselseitige Verweise zwischen identifizierten Angeboten und Hinweise aus den durchgeführten Interviews (vgl. Abschnitt 3).

Das verfügbare Angebot sollte damit möglichst umfassend erhoben werden, wenngleich nicht auszuschließen ist, dass einzelne lokaljournalistische Medien in der Vorgehensweise nicht erfasst werden konnten.

Die ermittelten Medien wurden nach den folgenden Gattungskategorien systematisiert³:

- Regionale und lokale Tageszeitungen
- Lokalradio
- Lokalfernsehen
- Regionalfensterprogramme
- Digital-only Medien
- Minderheitenmedien
- Anzeigenblätter
- Stadtzeitschriften/Stadtteilmagazine

³ Eine starre Gattungssystematik ist angesichts der fortschreitenden Medienkonvergenz nur begrenzt zielführend, da die ganz überwiegende Zahl der Anbieter heute digital publiziert und crossmedial arbeitet (vgl. Beck, 2018). In der vorliegenden Studie dient die Gattungszuordnung jedoch als heuristischer Ordnungsrahmen, um gemeinsame Ausgangslagen und Transformationsbedarfe der Medien innerhalb der jeweiligen Segmente zu erfassen.

2.2 Schlüsselbefunde

Die Bestandsaufnahme zeigt im Bereich der Lokal- und Regionalzeitungen in Schleswig-Holstein zwar eine Vielzahl an Titeln, diese werden jedoch im Wesentlichen von fünf Verlagsgruppen herausgegeben: Boyens Medien, FUNKE, Ippen, Madsack und sh:z Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag (NOZ Mediengruppe). Die bestehende Marktstruktur verweist auf eine starke Konzentration der verlegerischen Trägerschaft bei gleichzeitig fein ausdifferenzierter Titelpräsenz vor Ort, insbesondere im Falle von sh:z mit mehr als 20 Titeln/Lokalausgaben. Flensburg Avis nimmt als werktäglich erscheinende Tageszeitung für die dänische Minderheit in Südschleswig eine Sonderrolle ein, auch aufgrund der finanziellen Unterstützung aus Dänemark. Damit besteht in der Grenzregion ein historisch gewachsenes Minderheitenmedium mit eigenständigem Funktionsauftrag.

Im Hörfunk findet sich – neben den nicht betrachteten öffentlich-rechtlichen Angeboten – eine duale Struktur aus privaten und nichtkommerziellen Angeboten. Marktführer im privaten Radiobereich mit mehreren Sendern ist REGIOCAST, hinzu kommen kleinere Anbieter wie Antenne Sylt und Radio Lübeck. Die nichtkommerzielle Säule umfasst die Bürgerradios in Flensburg und Neumünster sowie Formate des Offenen Kanals Schleswig-Holstein (OKSH). Diese Mischung aus privatwirtschaftlichen und bürgerschaftlich getragenen Angeboten trägt zur Verfügbarkeit regionaler Informationen bei, charakterisiert durch unterschiedliche Logiken der Finanzierung und Programmgestaltung.

Im lokalen privaten Fernsehen zeigt sich ein sehr überschaubares Marktumfeld mit noa4 und Sylt1; ergänzend leisten die Angebote des OKSH einen Beitrag. Hinzu treten die Regionalfenster der Vollprogramme Sat.1 und RTL, die schleswig-holsteinische Inhalte werktäglich für 30 Minuten im überregionalen Programm verankern. Insgesamt weist die Bewegtbildsparte eine überschaubare Zahl an regional positionierten Angeboten auf.

Das Segment der Digital-only-Medien – also solcher Angebote, die spezifisch in und für digitale Medien gegründet wurden (Buschow, 2018) – ist als ausgesprochen heterogen zu bewerten. Das stellt keine Besonderheit Schleswig-Holsteins dar, sondern entspricht einem allgemeinen Ausdifferenzierungsprozess (hyper-)lokaler Öffentlichkeit (vgl. auch Hagen et al., 2025). Das Spektrum reicht von Angeboten mit ausgeprägtem journalistischem Profil bis hin zu Portalen mit geringerer publizistischer Tiefe. Charakteristisch scheint eine überwiegend auf den jeweiligen regionalen Kontext begrenzte Sichtbarkeit. Diese Befunde sprechen für eine fragmentierte hyperlokale Medienlandschaft, in der auch journalistische Qualitätsstandards sowie kontinuierliche Produktions- und Erscheinungsweisen nicht flächendeckend gewährleistet scheinen. Erwähnenswert ist zudem das Angebot „kulturkanal.sh“, das sich auf kulturjournalistische Lokalinhalte spezialisiert hat und damit in Deutschland einzigartig zu sein scheint.

Im Bereich der Anzeigenblätter zeigt sich ein quantitativ breites, zugleich stark konzentriertes Feld. Wichtige Träger sind überwiegend die etablierten Presseverlage, daneben agieren aber auch kleinere Verlage, Druckereien und Werbeagenturen als Herausgeber. Stadtzeitschriften und Stadtteilmagazine sind zwar in größeren Städten wie Lübeck und Kiel vorhanden, ihr journalistischer Charakter scheint jedoch teilweise fragwürdig, was ihre Bedeutung für die kontinuierliche lokaljournalistische Versorgung einschränkt.

Die Bestandsaufnahme verdeutlicht drei zentrale Muster: Im Segment der Lokal- und Regionalzeitungen wird das Angebot durch Titelvielfalt (insbesondere bei sh:z) verbunden mit verlegerischer Konzentration geprägt. Das ermöglicht in der Fläche eine grundsätzlich weiterhin gute Versorgung mit lokalen und regionalen Informationen, bedeutet zugleich aber auch Abhängigkeiten von wenigen Trägern. Die Lokal- und Regionalzeitungen können auch in Schleswig-Holstein weiterhin als die wichtigsten In-

formationsangebote vor Ort angesehen werden, wie vergleichbare Forschung für Thüringen gezeigt hat (Hagen et al., 2025). Zweitens ist die lokale und regionale Audio- und Bewegtbildlandschaft in Schleswig-Holstein insgesamt relativ dünn besetzt, wird aber immerhin durch nichtkommerzielle Formate sowie durch Regionalfenster in bundesweiten TV-Vollprogrammen ergänzt. Drittens präsentiert sich die neu entstehende digitale Medienlandschaft als vielfältig, jedoch zugleich in weiten Teilen fragmentiert, intransparent und dem Anschein nach mit bislang nur begrenzter publizistischer Leistungsfähigkeit.

3. Bedarfsanalyse

Im Fokus der Bedarfsanalyse steht die Frage, welchen Stand die digitale Transformation bei den lokalen und regionalen Medien in Schleswig-Holstein erreicht hat und welche Herausforderungen sowie Unterstützungsbedarfe sich entsprechend bei den Anbietern ergeben. Um diese Fragen zu beantworten, wurde auf Basis der vorangegangenen Bestandsaufnahme ein großes Spektrum lokaler und regionaler Medienorganisationen, die möglichst die gesamte Breite der entsprechenden Medienlandschaft in Schleswig-Holstein repräsentieren sollten, für qualitative Leitfadeninterviews ausgewählt.

3.1 Methodisches Vorgehen

In der Stichprobe vertreten sind Medienanbieter unterschiedlicher Gattungen, die als besonders relevant für die Region gelten können. Um ihre Relevanz für die kontinuierliche Information der Bevölkerung zu berücksichtigen, wurden Medien mit höherer Publikationsfrequenz prioritär in die Untersuchung einbezogen; wöchentlich oder seltener erscheinende Titel sowie Angebote mit geringerem journalistischen Anteil (z.B. Anzeigenblätter, Stadtteilmagazine) wurden nachrangig rekrutiert.

Tabelle 1: Stichprobe der Leitfadeninterviews

Mediengattung	Anzahl der Interviews
Regionale und lokale Tageszeitungen	4
Lokalradio	4
Lokalfernsehen	1
Regionalfensterprogramme	1
Digital-only Medien	2
Minderheitenmedien	1
Anzeigenblätter	0
Stadtzeitschriften/Stadtteilmagazine	1
Summe	14

Quelle: Eigene Darstellung

In der Rekrutierung ergaben sich mehrere Hürden: Ein relevantes Verlagshaus, das nicht durch einen vergleichbaren Fall ersetzt werden konnte, lehnte trotz mehrfacher Ansprache die Teilnahme an der Studie ab. Bei Anzeigenblättern und Stadtteilmagazinen blieb die Rücklaufquote trotz mehrerer Kontaktwellen auffallend niedrig („non response“). Diese Ausfälle bergen das Risiko einer Unterrepräsentation bestimmter Medienstrukturen in der Stichprobe, auch wenn in den besonders wichtigen Anbieterkategorien (s.o.) ausreichend Fälle rekrutiert wurden und so insgesamt ein hoher Grad inhaltlicher Sättigung erreicht werden konnte. Tabelle 1 stellt die schlussendlich realisierte Stichprobe von 14 Medienorganisationen in anonymisierter Form, geordnet nach Gattungszugehörigkeit, dar.

Mit Entscheidungsträgern aus den ausgewählten Medien wurden im Zeitraum März bis Mai 2025 Leitfadeninterviews virtuell via Zoom geführt. Die Gesprächspartner:innen waren in leitenden Funktionen (Geschäftsführung oder Chefredaktion) tätig und konnten daher fundierte Auskünfte zum digitalen Transformationsprozess ihrer jeweiligen Organisation geben. Ziel der Interviews war es, einerseits offen und explorativ den Stand der digitalen Transformation regional- und lokaljournalistischer Angebote in Schleswig-Holstein und die Herausforderungen zu rekonstruieren, vor die sich diese in ihrer digitalen Transformation gestellt sehen (vor allem in den Bereichen Produktion, Distribution, Ausbildung, Technologie, Personal). Andererseits wurden die (infra-)strukturellen Bedarfe erhoben, die diese Anbieter

aus ihrer Sicht für eine gelingende Transformation haben. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf denjenigen Bedarfen, die durch gemeinsame Infrastruktur und Zentralisierung abgedeckt werden könnten.

Die geführten Interviews von je ca. 60 Minuten Länge wurden transkribiert und nach der gängigen Praxis qualitativer Sozialforschung ausgewertet (u.a. Miles et al., 2014; Saldaña, 2016), um zu einer systematischen Übersicht des Stands der Transformation, zu Herausforderungen sowie Bedarfen zu gelangen. Den Befragten wurde zugesichert, dass sowohl ihre Organisation als auch ihre persönlichen Angaben anonym bleiben würden. Daher werden im Folgenden weder Namen noch Kontextinformationen ausgewiesen, die eine Deanonymisierung der Daten ermöglichen würden.

3.2 Stand der digitalen Transformation

Aus den Interviews ergibt sich ein klares Gesamtbild zum aktuellen Stand der digitalen Transformation: Die überwiegende Zahl der befragten Medienhäuser in Schleswig-Holstein verortet sich inmitten dieses Transformationsprozesses, nach eigener Einschätzung aber weiterhin im ersten Drittel. Einzelne Stimmen betonen, dass es kein Ende des Prozesses geben werde, da immer neue Umbrüche dazu kämen.

Interne Produktionsprozesse, Arbeitsweisen und Strukturen sind in den untersuchten Organisationen bereits weitgehend digitalisiert und werden kaum noch als Hürde für die Transformation angesehen – nicht zuletzt infolge der COVID-19-Pandemie sind innerorganisationale Digitalisierungsprozesse deutlich beschleunigt worden. Die gegenwärtigen Herausforderungen, die in der Mehrheit der Interviews benannt werden, sind vielmehr strategischer Natur. Mediengattungsübergreifend liegen die kritischsten Transformationsfelder vor allem in den folgenden drei Bereichen: Geschäftsmodelle und Finanzierung, Personal sowie Distribution. Diese Herausforderungen bestimmen die digitale Transformation der untersuchten Medien in Schleswig-Holstein deutlich stärker als Fragen der unternehmensinternen Digitalisierung.

Zwischen den Mediengattungen zeigen sich dabei unterschiedliche Ausgangslagen: Etablierte Verlage, die digitale Abonnement-Geschäftsmodelle aufbauen, stehen vor anderen Detailfragen als etwa der private Rundfunk, der sich verstärkt auf digitale Werbemodelle stützt. Die etablierten Häuser unterscheiden sich in Ressourcenausstattung und Agilität von Digital-only-Anbietern und anderen neueren Organisationen. Nichtkommerzielle Medien wiederum stehen vor eigenen, teils strukturell bedingten Herausforderungen.

Trotz dieser Vielschichtigkeit kann als ein Hauptbefund der Interviews gelten, dass die zentralen Transformationshürden gattungsübergreifend auftreten und bisherige Branchengrenzen überschreiten. Problematisch erscheint vor diesem Hintergrund, dass die Befragten noch von zu wenig Austausch zwischen den verschiedenen Mediengattungen berichten.⁴ Auffällig ist zudem, dass insbesondere kleinere Medien oft nur über ein begrenztes Bewusstsein hinsichtlich ihrer tatsächlichen Bedarfe für eine gelingende Transformation verfügen, was die Notwendigkeit unterstreicht, gezielt eine ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ zu leisten (vgl. Abschnitt 5.1).

Ein Schwerpunkt der Untersuchung lag auf Kooperations- und Zentralisierungspotenzialen unter den Medien in Schleswig-Holstein. Sowohl in der folgenden Auswertung, in der Good-Practice-Analyse (vgl. Abschnitt 4) als auch in den Handlungsorientierungen (vgl. Abschnitt 5) werden wiederholt Möglichkeiten herausgestellt, wie durch Zusammenarbeit und Allianzen Zukunftsfähigkeit gesichert werden kann – wenngleich insbesondere im publizistischen Bereich Grenzen bestehen, um Medienvielfalt und -pluralismus nicht zu gefährden. Gattungsübergreifend werden die größten Zentralisierungschancen in der Bündelung nicht-publizistischer Aufgaben gesehen, z.B. als Bausteine eines modularen „digitalen Medienhauses“, das Freiräume für journalistische Tätigkeiten eröffnet und zugleich Kostenvorteile realisiert. Einschränkungen ergeben sich aus den unterschiedlichen Rechtsrahmen zwischen kommerziellen und nichtkommerziellen Anbietern, aus fehlenden Ressourcen sowie aus bestehenden Konkurrenzlogiken.

⁴ Innerhalb der einzelnen Gattungen existieren dagegen formelle wie informelle Netzwerke. Besonders hervorzuheben ist hier das grenzüberschreitende Netzwerk „Grenznahe Reporter“, in dem (Chef-)Redakteur:innen aus Schleswig-Holstein regelmäßig Erfahrungen mit Kolleg:innen aus dem in der Digitalisierung weiter fortgeschrittenen dänischen Medienmarkt austauschen.

3.3 Schlüsselherausforderung: Geschäftsmodelle und Finanzierung

Im Bereich der Geschäftsmodelle und der Finanzierung zeigt sich in unseren Interviews ein übergreifendes Muster: in allen Segmenten, mit Ausnahme der nichtkommerziellen Medien, befindet sich die bisherige Art und Weise ihrer Refinanzierung in Folge der Digitalisierung unter großem Veränderungsdruck. Die neu etablierten, digitalen Erlösströme generieren noch zu geringe Einnahmen, als dass die bestehende Kostenstruktur gedeckt werden könnte. Insofern sind die etablierten Medien, die in dieser Studie untersucht wurden, weiterhin stark auf die Finanzierung aus ihrem alten Kerngeschäft angewiesen.

Besonders herausfordernd sind dabei einerseits die Einbrüche aufseiten des Anzeigenmarktes. Insbesondere Rubrikanzeigen für Jobs, Immobilien, Kleinanzeigen usw. stellten jahrzehntelang eine wesentliche Finanzierungsquelle für journalistische Medien dar. Diese sind im Digitalen aber in Form von eigenständigen Immobilien-, Stellen- und Kleinanzeigenportalen von journalistischen Produkten entkoppelt worden und tragen damit nicht mehr im selben Ausmaß zur Finanzierung bei. Zugleich ist der verfügbare Werberaum durch die Digitalisierung in seiner Quantität deutlich gestiegen, was die zu erzielenden Preise drückt. Noch dazu werden die Werbemärkte heutzutage in großen Teilen von branchenfremden Technologieunternehmen dominiert, die entsprechende Margen abschöpfen. Nicht zuletzt eröffnet die gestiegene mediale Vielfalt – auch jenseits journalistischer Angebote – neue Auswahlmöglichkeiten für das Publikum und offenbart damit die wahre Zahlungsbereitschaft des Publikums für Journalismus, die geringer auszufallen scheint, als lange angenommen (Wellbrock, 2025).

Außerdem ist das grundsätzliche Problem der hohen Fixkosten im lokalen und regionalen Journalismus besonders ausgeprägt. So ist die potenzielle Marktgröße naturgemäß mit zunehmender Lokalität der Inhalte tendenziell eingeschränkt. Das bedeutet, dass lokaljournalistische Anbieter die Fixkosten für die Produktion der Inhalte auf weniger Konsumenten verteilen können als etwa überregionale Medien. Auch dieses Problem hat die Digitalisierung nicht entschärft. Zwar fallen in der digitalen Distribution kaum noch Grenzkosten der Verteilung an, eine leistungsfähige digitale Infrastruktur ist aber sowohl im Aufbau als auch im Betrieb von hohen Fixkosten geprägt (Hindman, 2018).

Bei Verlagen, die mit ihren Lokal- und Regionalzeitungen weiterhin einen Großteil des Lokaljournalismus in Schleswig-Holstein bereitstellen, verläuft der Umbau vom auslaufenden Geschäftsmodell der gedruckten Tageszeitung hin zu einem Multi-Produkt-Portfolio unter hohem Investitions- und Zeitdruck, ohne dass die digitalen Erlösmodelle die Vollkosten bereits tragen könnten (vgl. auch Chyi & Jeong, 2024). Ein Gesprächspartner beschreibt die strategische Gretchenfrage des Teilsegments als die Entwicklung „...von einem Ein-Produkt-Unternehmen zu einem Multi-Produkt-Unternehmen“ (I01a). Zugleich bleibt die gedruckte Tageszeitung wichtiger Bestandteil der Quersubvention in der laufenden Transformation: „Wenn es Print nicht gäbe, würden wir ungefähr 50 Prozent der Kosten durch digitale Erlöse decken“, betont ein Verlagsvertreter (I14). Diese Lage verschärft Herausforderungen der Ambidextrie, d.h. der parallelen Bewirtschaftung klassischer Geschäftspfade einerseits und Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodell-Innovationen andererseits (O'Reilly & Tushman, 2004). In der digitalen Medienlandschaft gerät das Geschäftsmodell der Verlage in wachsende Abhängigkeit von Big-Tech-Unternehmen, insbesondere Social-Media-Plattformen, Aggregatoren und neueren KI-Anbietern.

Im Radiobereich verschiebt der „Audio Shift“ von analog zu digital die Erlösmechaniken ähnlich drastisch: Die vormals föderal organisierte Radiowelt werde, so ein Interviewpartner, „...verändert [...] hin zu einer nationalen Radiowelt.“ (I05). Überregionale Aggregation und Vermarktung, die Umstellung auf IP-basierten Werbeertrieb und die Plattformintermediäre setzen regionale Anbieter unter Druck. Reine Reichweitenmodelle, die auf Werbeermarktung setzen, werden zunehmend schwieriger im Lokalraum zu refinanzieren. Zugleich besteht nach Ansicht der Gesprächspartner ein Wahrnehmungsproblem im Werbemarkt: Für große Mediaagenturen gelte Radio vielerorts als „altes“ Medium und werde in der Kampagnenplanung selten priorisiert, Budgets würden eher zu den Plattformen großer Tech-Unternehmen fließen. Die wachsende Plattformdominanz zeigt sich insofern auch für das Segment des privaten Rundfunks.

Digital-only-Medien hingegen ringen primär mit dem initialen Aufbau tragfähiger Geschäftsmodelle, um überhaupt eine verlässliche Finanzierung zu erreichen (vgl. auch Buschow, 2018). Betriebswirtschaftliches Know-how muss häufig erst parallel zum redaktionellen Aufbau etabliert werden. Nichtkommerzielle Anbieter operieren wiederum unter anderen Finanzierungslogiken und mit einem Großteil ehrenamtlicher, freiwilliger Mitarbeiter:innen. Für sie haben sich im Bereich der ohnehin immer schon eng bemessenen Finanzierung kaum große Veränderung durch die Digitalisierung ergeben.

Im Ergebnis ist die künftige Finanzierbarkeit lokaler und regionaler Medien in Schleswig-Holstein mit größeren Unsicherheiten verbunden – bis hin zum Risiko, in der für die Transformation noch verbleibenden Zeit keine hinreichend stabilen Erlösströme zu entwickeln. Daraus folgt ein doppelter Handlungsdruck: Einerseits benötigen die Häuser vertieftes Wissen, Kompetenzen und zusätzliche Innovationsressourcen zur Entwicklung von Multi-Produkt-Portfolios, neuer Geschäfts- und Erlösmodelle – hier sollten auch „Good Practices“ und vorbildhafte Erfolge einzelner Häuser untereinander geteilt werden (vgl. Abschnitt 5.2. und Abschnitt 5.3).

Andererseits erscheint es zentral, auch Kosten zu senken. Diese Kostensenkungen sollten jedoch nicht zulasten der publizistischen Arbeit gehen, um eine weitere Schwächung des Lokaljournalismus zu vermeiden. Vielversprechender erscheint auf Grundlage unserer Untersuchung die Zentralisierung unterstützender Unternehmensaktivitäten wie Technologie, Marketing, Controlling oder juristische Beratung (sog. „Shared Services“). Auf diese Weise könnten insbesondere kleinere Anbieter und Neugründungen Infrastruktur und Ressourcen gemeinsam nutzen und letztlich auch Fixkosten teilen, die ansonsten in hohem Maße mehrfach anfallen würden. Das Land Schleswig-Holstein könnte durch die Initiierung bzw. Finanzierung solcher redaktionsferner, digital souveräner Shared Services eine wegweisende Förderung des Lokaljournalismus vorantreiben, die über das Bundesland hinaus Standards setzen würde (vgl. Abschnitt 5.5).

3.4 Schlüsselherausforderung: Personal

Über alle untersuchten Mediengattungen hinweg bestehen im Personalbereich relevante Engpässe. Die lokalen und regionalen Medien in Schleswig-Holstein müssen gleichzeitig Nachwuchstalente anziehen, Führungspersonal mit Digitalkompetenz aufbauen und ausreichend Personalentwicklungskapazitäten für den nötigen Kulturwandel im Tagesgeschäft freihalten, um die digitale Transformation wirksam voranzutreiben.

Auf Verlagsseite wird insbesondere die Gewinnung von journalistischen Nachwuchskräften als herausfordernd beschrieben. Die Rekrutierung erweist sich gerade im Flächenland Schleswig-Holstein als anspruchsvoll: „Wir haben jetzt insbesondere in Schleswig-Holstein echt große Probleme in der Talentgewinnung. Das spüren wir, weil wir ein Verlagshaus sind, das [in unterschiedlichen Bundesländern] tätig ist.“ (I01a). Parallel braucht es Weiterbildung des Bestandspersonals, um einen spürbaren Kulturwandel hin zu produkt-, daten- und publikumsorientierten Arbeitsweisen einzuleiten. Zugleich sind hybride Arbeitsmodelle nicht in allen Funktionen – etwa im lokalen Reporter:innen-Alltag – praktikabel, was Rekrutierung und Bindung zusätzlich erschwert.

Im privaten Rundfunk verschärft der Audio-Shift die Lage: Gefragt ist Führungspersonal, das sowohl das lineare Radio- und ggf. Bewegtbildgeschäft versteht, aber zugleich mit einem digitalen Mindset auftritt: „Der Bedarf ist eigentlich Führungspersonal, das eben digital denkt ...“ (I06).

Nichtkommerzielle Anbieter arbeiten häufig in ehrenamtlich geprägten Strukturen mit entsprechend begrenztem Professionalisierungsgrad, ziehen nach eigener Aussage jedoch weiterhin interessierte Personen an, die in freiwilliger Tätigkeit ihre ersten Schritte als Medienschaffende gehen wollen. Kontinuierliche Qualifizierung und verlässliche Kapazitäten fehlen dort, wo neue digitale Aufgaben zusätzlich zu Regelbetrieb und Ausbildung gestemmt werden müssen. Ein Befragter betont für den Kernbereich der Organisationen: „Es fehlen Leute. Es fehlt wirklich Manpower ...“ (I07).

Digital-only-Medien sind bezogen auf den Personalbereich ein Sonderfall: Damit sie heute flächendeckend entstehen können, braucht es fähige Gründer:innen-Persönlichkeiten für den Lokal- und Regionaljournalismus in Schleswig-Holstein. Der Weiterbildungsbedarf von Neugründungen liegt prioritär im Bereich des unternehmerischen Denkens, in BWL und Management.

Zusammenfassend zeigt sich, dass ein Mangel an digital kompetentem und neuem Personal eine wesentliche Hürde für die gelingende Transformation der lokalen und regionalen Medienanbieter in Schleswig-Holstein darstellt. Dem kann mit umfangreichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für das Bestandspersonal, das sich heute bereits ganz überwiegend in der Rolle befindet, die digitale Transformation zu gestalten, entgegengewirkt werden (vgl. Abschnitt 5.2). Auch die Unterstützung von Gründer:innen in Innovationsförderprogrammen, die neben Finanzierung additive Coachings und Mentoring benötigen (vertiefend vgl. Buschow & Wellbrock, 2020), ist erstrebenswert (vgl. Abschnitt 5.3).

Die Nachwuchsrekrutierung hingegen erfordert neue Ansätze, mit denen sich das Land Schleswig-Holstein als Vorreiter in der Unterstützung des Lokaljournalismus positionieren könnte. Da im „War for Talent“ (Laugemann et al., 2015) die Bereitschaft junger Menschen, für ein Volontariat oder eine journalistische Tätigkeit in ländliche Regionen umzuziehen, tendenziell abnimmt, sollten Talente vor Ort identifiziert, gefördert und systematisch auf eine journalistische Laufbahn vorbereitet werden. Schleswig-Holstein bietet hierfür geeignete Anknüpfungspunkte: Potenzielle Nachwuchskräfte lassen sich etwa im Umfeld nichtkommerzieller Medien wie den Freien Radios in Neumünster und Flensburg oder an den Standorten des Offenen Kanals Schleswig-Holstein ausfindig machen. Diese Talente können dann in speziellen Ausbildungsprogrammen, z.B. kooperativ – unter Berücksichtigung des rechtlichen Rahmens – zwischen privaten und nichtkommerziellen Medien und unter Förderung des Lands, professionalisiert und für die Branche verfügbar gemacht werden (vgl. Abschnitt 5.4).

3.5 Schlüsselherausforderung: Distribution

Im Bereich der Distribution zeigt sich gattungsübergreifend sehr deutlich: In einem Flächenland mit geringer Bevölkerungsdichte stoßen Anbieter rasch an Reichweiten- und Wirtschaftlichkeitsgrenzen. „Wir haben eine unglaublich große Fläche zu bespielen mit unglaublich wenig Menschen“, sagt ein Gesprächspartner eines Verlages (I02). Im Digitalen wiederum erodiert die medienseitige Hoheit über die Distribution zunehmend, da große Technologiekonzerne sich zwischen Produzierende und Nutzende geschoben haben und so die Plattformabhängigkeit weiter zu wachsen droht.

Die Zustellung gedruckter Tageszeitungen in der Fläche bleibt kostenintensiv und wird in Schleswig-Holstein teilweise noch dazu durch Insellagen erschwert, was den Druck auf die Transformation der Ausspielwege erhöht. Die Debatten über Zustellkosten und Forderungen nach einer Zustellförderung verweisen auf diese ökonomische Belastung (Buschow & Kaiser, 2024; Buschow & Wellbrock, 2024). Parallel erschweren mangelnder Netz- und Breitbandausbau in ländlichen Räumen sowie fehlende Medienkompetenz eines Teils der (älteren) Leserschaft den Umstieg auf digitale Angebote. Mehrere der befragten Häuser haben insofern Offenheit für gemeinsame Distribution signalisiert, sofern klare Nutzungs-, Governance- und Verteilungsregeln bestehen.

Im Radiobereich ist die terrestrische Seite der Distribution durch DAB+ weitgehend geregelt. Der fortschreitende Audio-Shift verlagert Nutzung und Vermarktung jedoch in IP-basierte Umfelder, die zunehmend national integriert sind. Regionale Stationen konkurrieren damit in größeren, nationalen Märkten. Auch hier besteht Offenheit für gemeinsame Distributionswege, um die lokalen und regionalen Angebote in Schleswig-Holstein gebündelt an die Bürger:innen zu bringen. Dazu sagt ein Befragter:

„... eine Plattform ins Leben rufen, auf der die Sender ihre Wortbeiträge hochladen können. Und damit hätte man eine unheimlich breite Inhalte-Audioplattform, die einfacher zu bewerben und zu vermarkten ist, als wenn jeder jetzt seine Beiträge auf YouTube oder da oder da versucht abrufbar zu machen oder auf der eigenen Webseite, wie wir es machen. So eine Plattform, die könnte als dieses Inhalteportal für Norddeutschland Furore machen. Also wir diskutieren ja gerade die Auffindbarkeit von Inhalten und die Auffindbarkeit wäre durch solch eine zentrale Plattform einfacher zu handhaben.“ (I03)

Den überwiegend jungen Anbietern im Digital-only-Segment mangelt es an Sichtbarkeit und Reichweite. Ihre Abhängigkeit von Drittplattformen ist besonders ausgeprägt. Häufig fehlen Ressourcen und Kompetenzen für systematischen Vertrieb, was die Bindung von Publika erschwert. In diesem Bereich besteht ein besonders ausgeprägter Bedarf für gemeinsame Distribution.

Nichtkommerzielle Medien schließlich sind ähnlich herausgefordert wie Digital-only-Angebote, was Sichtbarkeit und Reichweite anbelangt. Für dieses Segment liegt die Logik einer kooperativen Medienplattform (Gostomzyk et al., 2021) besonders nahe, die nichtkommerziell und auf Open-Source-Basis gestützt sein könnte.

In Summe sprechen über alle Gattungen hinweg zentrale Befunde für eine gemeinsame, digitale Distributionsplattform der lokalen und regionalen Medien in Schleswig-Holstein, um Inhalte und Reichweite zu bündeln, Kosten zu teilen und Abhängigkeiten von den großen Plattformintermediären strategisch zu reduzieren (Wellbrock & Buschow, 2022). Gerade im Lokalen bestünde so die Chance, einen zentralen Anlaufpunkt für verlässliche Informationen und vertrauenswürdige Berichterstattung in Schleswig-Holstein zu schaffen. Das Land könnte sich damit als Modellregion für digitale Souveränität der Lokal- und Regionalmedien positionieren (vgl. Abschnitt 5.6). Ganz neu ist dieses Prinzip dem Lokaljournalismus ohnehin nicht, denn auch die Distribution gedruckter Publikationen ist geprägt durch das kooperative Presse-Grosso-System, dessen Vielfaltsziele und in Teilen auch -instrumente sich zielführend in die digitale Welt übertragen ließen (Wellbrock, 2020).

4. Good-Practice-Analyse

Aufbauend auf Bestandsaufnahme (vgl. Abschnitt 2) und Bedarfsanalyse (vgl. Abschnitt 3) haben wir eine Good-Practice-Analyse durchgeführt, die über Schleswig-Holstein hinausblickt und innovative Initiativen im In- und Ausland in die Untersuchung einbezieht. Betrachtet wurden potenzielle Erfolgs- bzw. Leuchtturmprojekte, die innovative Organisations- und Kooperationsmodelle für den digitalen Journalismus erproben bzw. die Transformation begleitende Unterstützungsinfrastruktur bereitstellen (sog. „infrastructure support systems“; vgl. Buschow & Suhr, 2024). Sie werden in Bezug gesetzt zu den in Abschnitt 3 identifizierten Schlüsselherausforderungen.

4.1 Finanzierung und Geschäftsmodelle

Ausgehend von der Bedarfsanalyse skizzieren wir zwei Good-Practice-Wege, um die wirtschaftliche Situation lokaler und regionaler Medien zu stärken: (1) Innovationsförderung, insbesondere für den Aufbau neuer Geschäftsmodelle und Erlösströme, sowie (2) Shared Services zur Zentralisierung unterstützender Aufgaben, um Verbund- und Kostenvorteile zu realisieren. Im ersten Bereich schauen wir auf Innovationsförderung weltweit und Medialabs in Deutschland (Meier et al., 2024; Noster, 2024; Noster et al., 2025); im zweiten Bereich blicken wir auf die Entstehung einer „journalism commons“ in Vorreiterprojekten wie dem Tiny News Collective in den USA.

Es besteht ein hoher Bedarf, in Medienorganisationen Experimente voranzutreiben, zeitliche Ressourcen für Innovationstätigkeiten bereitzustellen und Neuerungen systematisch zu implementieren, um sich den Bedingungen des digitalen Medienmarktes auch ökonomisch bestmöglich anzupassen (vgl. Abschnitt 3.3). Vor diesem Hintergrund hat sich in westlichen Demokratien die Innovationsförderung durch

die öffentliche Hand als ein wichtiges Instrument etabliert, um die digitale Transformation des Journalismus aktiv zu unterstützen (Noster, 2024). Erprobte Vorbilder lassen sich u.a. im europäischen Ausland finden, etwa die Wiener Medieninitiative, die neben Innovation ebenso journalistische Qualität befördern will (Buschow, 2020). Hier reiht sich neuerdings auch der Ideenwettbewerb zur Förderung der lokalen und regionalen Medienvielfalt in Schleswig-Holstein aus Mitteln des Landes ein, den die MA HSH 2023 erstmals ausgeschrieben hat.

Aus innovationsökonomischer Perspektive scheint zentral, dass Fördermittel gezielt solchen Innovationen zugutekommen, die einen nachhaltigen Beitrag zur digitalen Transformation des Journalismus leisten können – unabhängig davon, ob sie von etablierten Medien oder Neueinsteigern stammen und in welcher Mediengattung sie angesiedelt sind (Buschow & Wellbrock, 2020; Rinsdorf et al., 2022). Ziel sollte es sein, Akteur:innen zu unterstützen, die mit Innovationen zur Zukunftsfähigkeit des lokalen und regionalen Journalismus beitragen (Buschow, 2022). Geeignet sind dafür staatsfern organisierte Fördermechanismen in Form direkter, zeitlich befristeter Zuschüsse oder Darlehen. Wichtig sind wettbewerbsorientierte, selektive Verfahren nach inhaltsneutralen Kriterien (Cornils et al., 2021), umgesetzt durch weisungsungebundene Expert:innen-Jurys (wie z.B. bei der Wiener Medieninitiative), pluralistisch besetzte Gremien (z.B. von Landesmedienanstalten) oder Fachkollegien nach dem Vorbild der Wissenschaftsförderung durch die DFG (Latos et al., 2023).

In Deutschland sind in den vergangenen Jahren verschiedene Media-Labs in mehreren Bundesländern entstanden, die projektbasierte Innovationsförderung betreiben. Das JournalismusLab der Landesanstalt für Medien NRW, das MediaLab Bayern, das

Medieninnovationszentrum Babelsberg, nextMedia. Hamburg und auch private Initiativen wie der Media Forward Fund kombinieren dabei finanzielle Anschubfinanzierung mit zusätzlichem Coaching und Mentoring. Diese ergänzenden Maßnahmen tragen wesentlich zur Wirksamkeit der Innovationsförderung bei (Buschow & Wellbrock, 2020).⁵ Der im Jahr 2024 gestartete Media Forward Fund, der hauptsächlich von Stiftungen finanziert wird und journalistische Innovationen im DACH-Raum unterstützt, wird künftig durch die systematische Dokumentation von erfolgreichen Innovationen („Good Practices“) in Form eines offenen Wissensspeichers begleitet werden.

Der zweite Pfad setzt an den nicht-publizistischen Aktivitäten an, die einzelne Häuser – insbesondere kleinere Medien und Neueinsteiger – selten wirtschaftlich und in hoher Qualität allein stemmen können. Ziel ist es, ihre Leistungsfähigkeit durch einen zentralen Ressourcenpool zu erhöhen, der nicht von jedem Akteur selbst vorgehalten werden muss. Zentralisiert bereitgestellt werden könnten dabei ausgewählte Ressourcen, die die publizistische Arbeit und Vielfalt nicht unmittelbar betreffen, darunter technologische Infrastruktur (z. B. Serverbetrieb, Nutzeroberflächen, Backend-Lösungen, Content-Management-Systeme, Bezahlssysteme), Marketing, Controlling oder juristische Beratung. Zugleich weisen diese Aktivitäten ein hohes Potenzial für arbeitsteilige Organisation auf. International wird diese Entwicklung als Aufbau einer „journalism commons“ beschrieben: eines geteilten Ressourcensystems („Shared resources for journalism“), das als unterstützende Infrastruktur für die journalistische Arbeit fungiert (Martínez de la Serna, 2018).

Modelle wie das Tiny News Collective⁶ zeigen, wie solche „schlüsselfertigen“ Infrastruktur-Bausteine den Markteintritt journalistischer Neugründungen erleichtern können – von Website, Content-Management-System und Bezahlösung bis hin zu rechtlicher Beratung und Marketing-Technologie. Gründer:innen müssen so nicht jede technische oder organisatorische Hürde selbst überwinden, die nachweislich zu ihrem Scheitern führen kann (Buschow, 2018), sondern können sich auf Inhalte und den Aufbau ihrer Community konzentrieren. Ziel ist es, den Start kleiner, oft hyperlokaler Medienangebote zu erleichtern und deren Überlebenschancen in den US-amerikanischen Nachrichtenwüsten deutlich zu erhöhen. Einen ähnlichen Weg der Zentralisierung ist die deutsche Neugründung RiffReporter gegangen, die eine gemeinsame Infrastruktur für Distribution, Marketing und Publikation (Content-Management-System, Qualitätssicherung, ethischer Kodex) entwickelt hat, die von mehr als 100 teilnehmenden Wissenschaftsjournalist:innen genutzt wird, um jeweils individuelle thematische Nischen zu besetzen (Schwägerl, 2020). Auch Initiativen wie beabee⁷ von CORRECTIV und We.Publish⁸ in der Schweiz zielen darauf ab, Infrastruktur für journalistische Einzelakteure zentral zur Verfügung zu stellen.

⁵ Die Gutachten von Rinsdorf et al. (2022) und Buschow & Wellbrock (2020) unterbreiten weitergehende Empfehlungen, wie journalistische Innovation mit unterschiedlichen Förderinstrumenten zielführend durch die öffentliche Hand unterstützt werden kann.

⁶ <https://www.tinynewsco.org/>

⁷ <https://beabee.io/>

⁸ <https://wepublish.ch/>

4.2 Personal

Die Bedarfsanalyse (vgl. Abschnitt 3) hat deutlich den Engpass bei Nachwuchskräften für den Lokal- und Regionaljournalismus in Schleswig-Holstein aufgezeigt. International und national sind in den vergangenen Jahren bemerkenswerte Initiativen entstanden, die genau hier ansetzen, indem sie jungen Talenten den Weg in den Journalismus ebnen wollen.

Als ein wichtiges Vorbild für Talent-Inkubation betrachten wir funk, das junge Angebot und Content-Netzwerk von ARD und ZDF. funk wirkt – jenseits seiner Programminhalte – de facto als eine Art Talentinkubator: Die Organisation zielt darauf ab, noch nicht etablierte Medienschaffende zu gewinnen und ihnen die Voraussetzungen für eine qualitätsvolle, professionelle Medienarbeit zu vermitteln. Üblich ist ein Durchlaufprinzip: Journalistische Content Creator beenden ihre Arbeit mit funk, sobald ihr Format den Zielkorridor der 14- bis 29-Jährigen verlässt. Damit fungiert funk als Durchgangsstation und Karrierebeförderer, der Medienschaffenden den Zugang zum Journalismus eröffnet (vgl. Cheng et al., 2024). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch das privatwirtschaftlich organisierte Wiener Medien-Start-up Hashtag Media⁹, das junge Content Creator und Influencer von außerhalb des Journalismus für diesen gewinnt und weiterbildet.

Ergänzen lässt sich das funk/Hashtag-Modell um eine internationale Perspektive: Die UNESCO und das Knight Center for Journalism in the Americas schulen

digitale Content Creator mittels eines mehrsprachigen, kostenlosen Online-Kurses („Digital Content Creators and Journalists: How to Be a Trusted Voice Online“¹⁰) in Verifikation, Ethik, Transparenz, Audience-Trust und krisenfester Berichterstattung – mit zehntausenden Teilnahmen weltweit. So sollen neue Medienschaffende gezielt mit journalistischen Standards vertraut gemacht werden und Medien- sowie Informationskompetenz erwerben.

Ein Good-Practice-Vorbild für die Fort- und Weiterbildung von Personal bildet nicht zuletzt CORRECTIV. Lokal¹¹: Kern der Initiative ist eine offene Community von über 1.800 Lokaljournalist:innen, die sich über einen digitalen Slack-Kanal vernetzen und deren Austausch und Kollaboration durch zahlreiche Maßnahmen im Netzwerk befördert werden. So werden die Voraussetzungen geschaffen für einen Kompetenztransfer mittels P2P-Lernen unter den Mitgliedern der Community, auch über verschiedene Mediengattungen hinweg.

Die VOCER Digitale Innovations- und Resilienzakademie (DIRA)¹², die durch den Ideenwettbewerb zur Förderung der lokalen und regionalen Medienvielfalt in Schleswig-Holstein unterstützt wird, bietet bereits heute u.a. Weiterbildungen für journalistische Akteure in Schleswig-Holstein an. Sie berichtet dabei von einer deutlichen Übernachfrage nach den angebotenen Formaten, was den in dieser Studie ermittelten Bedarf zusätzlich unterstreicht.

⁹ <https://www.hashtag.jetzt/>

¹⁰ <https://journalismcourses.org/product/digital-content-creators-and-journalists-how-to-be-a-trusted-voice-online/>

¹¹ <https://correctiv.org/projekte/lokal/>

¹² <https://digitale-resilienz.org/portfolio/vocer-digitale-innovations-und-resilienz-akademie-dira-2025/>

4.3 Distribution

In der Distribution regional- und lokaljournalistischer Inhalte besteht Potenzial, sich plattformökonomische Prinzipien – etwa Vorteile der Bündelung von Inhalten – zunutze zu machen. Zuvorderst führen große und heterogene Inhaltebündel tendenziell zu einer Erhöhung und Angleichung der Zahlungsbereitschaften unter den Konsument:innen, was neben der Vorteilhaftigkeit solcher Angebote für Nachfrager:innen (Buschow & Wellbrock, 2023) auch für die Anbieterseite wirtschaftliche Potentiale eröffnet (Erbrich et al., 2024; Wellbrock et al., 2023). Anbieter stehen hier in aller Regel nur in geringer Konkurrenz zueinander, weil es lokal nur wenige, häufig nur ein einziges, Angebote gibt. Gleichzeitig besteht durchaus Interesse an Inhalten aus anderen Regionen, wenngleich dies nicht ausreichen dürfte, ein gesondertes Abonnement abzuschließen.

Besonders interessant erscheint vor diesem Hintergrund das Angebot +Alt¹³ des norwegischen Anbieters Amedia, in dem die Inhalte von über 120 lokalen und überregionalen Publikationen gebündelt angeboten werden.

Darüber hinaus können sich lokale Publisher selbst mehr als Plattformen im Sinne eines Intermediärs zwischen verschiedenen Gruppen verstehen. Das kann einerseits den Umgang mit Unternehmen betreffen, wie auch ein Befragter aus Schleswig-Holstein betont:

„...alles, was mit Kommunikationsakten zu tun hat, findet bei uns eine Heimat. Das kann Handel sein zwischen Unternehmen, das können Kommunikationsplattformen sein, das kann Recruiting, das kann eine Recruiting-Geschichte sein. Das alles, was an zwischenmenschlichen Aktionen zwischen Unternehmen und Menschen hier in der Region stattfindet, ist für uns ein potenzielles Produkt, an das wir andocken können...“ (I02). Dies kann aber auch bedeuten, dass sich lokaljournalistische Organisationen weniger als reine Produzenten journalistischer Inhalte verstehen, sondern vermehrt auf die Zurverfügungstellung von digitalen und analogen Kommunikationsräumen setzen.

Einen Ansatz in dieser Richtung verfolgt in Schleswig-Holstein das Angebot kulturkanal.sh, das sich in einem Zusammenschluss verschiedener Autor:innen auf kulturjournalistische Lokalinhalte spezialisiert hat. Es wird durch den Ideenwettbewerb zur Förderung der lokalen und regionalen Medienvielfalt in Schleswig-Holstein unterstützt.

¹³ <https://www.amedia.no/kundesenter/abonnement>

5. Handlungsimplicationen und Fördermöglichkeiten

Auf Basis der mediengattungsübergreifenden Bestandsaufnahme der schleswig-holsteinischen Lokalmedienlandschaft, der Analyse von vorbildhaften Initiativen im In- und Ausland sowie von 14 Experteninterviews mit Leitungspersonal aus Geschäftsführung und Chefredaktion dieser Medienanbieter ergeben sich die folgenden sechs Handlungsoptionen für das Land Schleswig-Holstein, um eine gelingende Transformation der lokal- und regionaljournalistischen Medien zu unterstützen:

- **Austausch befördern –**
Transformationsbedarfe gemeinsam identifizieren
- **Fort- und Weiterbildung stärken –**
Medienschaffende fit machen fürs Digitale
- **Projektbasierte Innovationsförderung etablieren –** Experimentierräume öffnen
- **Strukturierten „Talent-Funnel“ aufbauen –** Personellen Nachwuchs sichern
- **Shared Services bereitstellen –** Ressourcen teilen
- **Gemeinsame Medienplattform entwickeln –** Digitale Souveränität stärken

Die Maßnahmen können schrittweise umgesetzt werden, sind aber in Form eines Policy Mix (Noster et al., 2025) komplementär und sollten sinnvollerweise kombiniert werden. Zusammengefasst bieten sie viel Raum für Pionierarbeit: Das Land Schleswig-Holstein kann sich auf diese Weise als Modellregion für zukunftsfähigen Lokal- und Regionaljournalismus positionieren und eine Vorbildfunktion für die Medienpolitik der Länder und des Bundes einnehmen. So wird Schleswig-Holstein zum Motor für eine zukunftsfähige, digitale Medienlandschaft, die lokale Identität und Innovation verbindet.

5.1 Austausch befördern – Transformationsbedarfe gemeinsam identifizieren

Eine zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass Herausforderungen der digitalen Transformation oft mediengattungsübergreifend auftreten. Aktuell findet in Schleswig-Holstein jedoch noch zu wenig Austausch zwischen den verschiedenen Mediengattungen statt. Insbesondere kleinere Medien haben zudem einen unterentwickelten Erkenntnisstand über ihre tatsächlichen Bedarfe für eine gelingende Transformation (vgl. Abschnitt 3.2). Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, folgende Austausch- und Vernetzungsformate zu intensivieren, um sowohl den Wissenserwerb und -transfer zu fördern als auch Sensibilität für kooperative Initiativen unter den Medien zu schaffen:

- Mediengattungsübergreifende Netzwerke in Schleswig-Holstein stärken, z.B. durch gemeinsame Fachkongresse zu Querschnittsthemen wie digitaler Kulturwandel, rechtliche Grundlagen für KI oder regionaler Werbevertrieb;
- Konferenzen und Dialogformate mit angrenzenden Branchen mit ähnlichen Herausforderungen sowie mit Hochschulen in Schleswig-Holstein;
- Stärkung von bestehenden Initiativen für den transnationalen Austausch mit weiter vorangeschrittenen Medienmärkten (z.B. aufbauend auf dem informellen, grenzüberschreitenden Netzwerk „Grenznahe Reporter“ mit (Chef-)Redakteur:innen aus Schleswig-Holstein und Dänemark).

Kostenschätzung¹⁴: ca. 50.000 Euro p.a. für Eventorganisation und Netzwerkförderung

¹⁴ Alle Kostenschätzungen sind als grobe Richtwerte und lediglich zur Orientierung zu verstehen, da sie von der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmen abhängen. Sie setzen die Einrichtung mindestens einer zusätzlichen Stelle beispielsweise bei der MA HSH voraus.

5.2 Fort- und Weiterbildung stärken – Medienschaffende fit machen fürs Digitale

Die Forschungsergebnisse belegen bei allen untersuchten Medienanbietern ein ausgeprägtes Bedürfnis an kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung, das auch bereits in vorangegangenen Studien dokumentiert wurde (Buschow & Wellbrock, 2020). Dabei variieren die konkreten Anforderungen je nach Mediengattung: Während etablierte Medienunternehmen insbesondere Unterstützung bei der Entwicklung von Innovations- und Produktmanagementkompetenzen benötigen, liegt der Weiterbildungsbedarf bei Neugründungen eher in den Bereichen unternehmerisches Denken, Betriebswirtschaft und Management. Damit der Lokaljournalismus in Schleswig-Holstein die erforderlichen Fähigkeiten für das digitale Zeitalter aufbauen kann, sollten umfangreiche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ergriffen werden und niedrigschwellige, asynchron verfügbare Lern- und Entwicklungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden:

- Kontinuierliche Fort- und Weiterbildungsprogramme, etwa zu digitaler Produktentwicklung, Innovationsmanagement, agilen Methoden, datenbasiertem Arbeiten, Social-Media-Strategie, unternehmerischen Kompetenzen oder juristischen Fragestellungen – je nach Mediengattung sind die Bedarfe unterschiedlich;
- Bereitstellung niedrigschwelliger Selbstlerneinheiten, Praxismaterialien und systematischer Leitfäden mit konkreten Empfehlungen, Beispielen und Methoden („Playbooks“ wie z.B. www.neuemedien.org).

Kostenschätzung: ca. 50.000 Euro p.a. für die Durchführung von Kursen und Seminaren (in Abhängigkeit von der Anzahl der Angebote) sowie für die Erstellung von offenen Lernmaterialien

5.3 Projektbasierte Innovationsförderung etablieren – Experimentierräume öffnen

Es besteht ein hoher Bedarf, in Medienorganisationen Experimente voranzutreiben, Innovationen zu entwickeln und zu implementieren, um sich den Bedingungen des digitalen Medienmarktes auch ökonomisch bestmöglich anzupassen (vgl. Abschnitt 3.3). Hier setzt die gegenwärtige Projektförderung „Ideenwettbewerb“ aus Mitteln des Landes Schleswig-Holstein an, welche die MA HSH ausreicht.

Ein wesentlicher Hemmfaktor insbesondere für etablierte Akteure, der in unserer Forschung ausgemacht werden konnte, sind die zeitlichen Ressourcen, die das Personal für Innovationstätigkeiten aufbringen kann. Ferner mangelt es an einem geteilten Wissensspeicher, der Erfahrungswissen der Medienanbieter in Schleswig-Holstein zugänglich macht und so mediengattungsübergreifende Lernprozesse anstoßen kann. Vor diesem Hintergrund empfehlen wir die dauerhafte Institutionalisierung einer projektbasierten Innovationsförderung für etablierte Medienunternehmen ebenso wie für Neueinsteiger sowie eine systematische Dokumentation erfolgreicher Transformation („Good Practices“) in Form eines offenen Wissensspeichers:

- Fortsetzung und nachhaltige Institutionalisierung einer projektbasierten Innovationsförderung, in deren Rahmen Mitarbeitende gezielt zeitliche Freiräume und Ressourcen erhalten, um innovative Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Vorbilder bieten bestehende Förderinitiativen in anderen Bundesländern wie das JournalismusLab der Landesanstalt für Medien NRW, das MediaLab Bayern, die Lokaljournalismus-Förderung der MABB, private Initiativen wie der Media Forward Fund oder ausländische Fördermodelle wie die Wiener Medieninitiative;
- Systematische Sammlung und Verbreitung der Good Practices von Innovationsprojekten unter Medienanbietern in Schleswig-Holstein, um Wissen zu bündeln und nachhaltige Lerneffekte zu erzeugen.

Kostenschätzung: mindestens 500.000 Euro p.a. an Fördermitteln, für den organisationalen Overhead der Förderung (ca. 20%) sowie für die Dokumentation und Aufbereitung von Good Practices

5.4 Strukturierten „Talent-Funnel“ aufbauen – Personellen Nachwuchs sichern

Die untersuchten Medien in Schleswig-Holstein stehen vor zwei zentralen Herausforderungen im Bereich des Personals: der Gewinnung redaktionellen Nachwuchses und dem Mangel an Führungskräften mit digitalem Mindset (vgl. Abschnitt 3.4).

Während Letzteres durch gezielte Weiterbildung adressiert werden kann, erfordert die Nachwuchsrekrutierung neue Ansätze. Da die Bereitschaft junger Menschen, für ein Volontariat oder eine journalistische Tätigkeit in ländliche Regionen umzuziehen, tendenziell abnimmt, sollten Talente vor Ort identifiziert, gefördert und systematisch auf eine journalistische Laufbahn vorbereitet werden, sei es in Festanstellung oder in selbstständiger Tätigkeit. Schleswig-Holstein bietet hierfür geeignete Anknüpfungspunkte: Potenzielle Nachwuchskräfte lassen sich etwa im Umfeld nichtkommerzieller Medien wie den Freien Radios in Neumünster und Flensburg oder an den Standorten des Offenen Kanals Schleswig-Holstein (OKSH) ausfindig machen. Zur gezielten Personalentwicklung empfehlen wir den Aufbau eines strukturierten „Talent-Funnels“ für die regionale und lokale Medienwirtschaft:

- Integrierte Ausbildung für Nachwuchspersonal, das nach einer praxisnahen Vorbereitungszeit bei nichtkommerziellen Medien gezielt an lokal- und regionaljournalistische Anbieter (z.B. Verlage oder Radios) vermittelt wird, um dort hauptberuflich im Journalismus tätig zu sein.
- Kooperatives Volontariat von kommerziellen und nichtkommerziellen Medien, unterstützt aus Mitteln des Landes Schleswig-Holstein (z.B. in Form eines „Talent-Inkubators“ nach dem Vorbild von funk; vgl. Abschnitt 4.2).

Kostenschätzung: ca. 150.000 Euro p.a. für drei Volontariate

5.5 Shared Services bereitstellen – Ressourcen teilen

Um Freiräume für das redaktionelle Kerngeschäft zu schaffen und die publizistische Leistungsfähigkeit der lokalen Medienlandschaft zu stärken, empfehlen wir auf Basis der Untersuchung die Zentralisierung unterstützender Unternehmensaktivitäten, insbesondere solcher, die die publizistische Arbeit und Vielfalt nicht unmittelbar betreffen. Beispielsweise könnten ausgewählte Ressourcen wie technologische Infrastruktur (z. B. Serverbetrieb, Nutzeroberflächen, Backend-Lösungen, Content-Management-Systeme, Bezahlssysteme), Marketing, Controlling oder juristische Beratung zentralisiert für die Medien in Schleswig-Holstein bereitgestellt werden. Gerade für kleinere Häuser und Neugründungen sind diese Tätigkeiten oft weder wirtschaftlich tragfähig noch qualitativ auf hohem Niveau umsetzbar. Zugleich weisen sie ein hohes Potenzial für arbeitsteilige Organisation und damit höhere Produktivität und Effizienz auf. Eine zentrale, professionell aufgestellte Infrastruktur von Shared Services für lokale und regionale Medien könnte hier ansetzen:

- IT- und Dateninfrastruktur, juristische Unterstützung, Beratungsleistungen, Organisationsentwicklung und Transformations-Coaching als Shared Services etablieren.

Kostenschätzung: ca. 200.000 Euro für den initialen Aufbau der Shared Services, ca. 150.000 Euro p.a. für den laufenden Betrieb

5.6 Gemeinsame Medienplattform entwickeln – Digitale Souveränität stärken

Medien aller Gattungen haben im Zuge der Digitalisierung zunehmend die Hoheit über die Distribution ihrer Inhalte verloren, da große Technologiekonzerne sich zwischen Produzierende und Nutzende geschoben haben. Das gilt für Verlage und Rundfunk ebenso wie für nichtkommerzielle Medien, die in wachsenden Maßen auf Social-Media-Angebote angewiesen sind, um Reichweite und Sichtbarkeit für ihre Inhalte zu erzeugen (Abschnitt 3.5). Doch gerade im Lokalen bestehen Chancen, digitale Souveränität zurückzugewinnen. Viele der befragten Lokal- und Regionalmedien unterschiedlicher Größe und Gattung betrachten den Aufbau einer gemeinsamen digitalen Distributionsplattform in Schleswig-Holstein als vielversprechende Zukunftsperspektive. Sie würde einen zentralen Anlaufpunkt für verlässliche Informationen und vertrauenswürdige Berichterstattung schaffen. Gleichzeitig könnten Medien ihre Abhängigkeit von mächtigen Drittanbietern verringern. Schleswig-Holstein könnte sich mit einer kooperativen Medienplattform als Modellregion etablieren (Gostomzyk et al., 2021). Zentrale Charakteristika einer gemeinwohlorientierten Distributionsplattform wären:

- Diskriminierungsfreier Zugang für Anbieter, die journalistische Mindeststandards erfüllen (ggf. angelehnt an Kriterien der Rundfunkzulassung und des Presserats)
- Gemeinwohlorientierte Empfehlungssysteme
- Qualitätsfördernde Umsatzverteilung

Kostenschätzung: ab 1.000.000 Euro für die Plattformentwicklung, ca. 250.000 Euro p.a. für den laufenden Betrieb

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern zu Flensburg, zu Kiel und zu Lübeck (IHK Schleswig-Holstein) (2024, April). Medienverzeichnis für Schleswig-Holstein: Lokal, regional, überregional. IHK Schleswig-Holstein. <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/1374002/cbd0e51aee-ae07de8c8022c8bb495156/medienverzeichnis-schleswig-holstein-data.pdf>
- Beck, K. (2018). Das Mediensystem Deutschlands: Strukturen, Märkte, Regulierung (2. Aufl.). Springer VS.
- Burger, J., Künzler, M. & Autenrieth, U. (2024). Zwischen normativen Ansprüchen und wachsenden Nachrichtenwüsten: Zur Notwendigkeit von Lokaljournalismus als mediale Infrastruktur – am Beispiel der Schweiz. In M. Litschka, C. Paganini & L. Rademacher (Hrsg.), Digitalisierte Massenkommunikation und Verantwortung (S. 43-64). Nomos.
- Buschow, C. (2018). Die Neuordnung des Journalismus: Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18872-6>
- Buschow, C. (2020, 15. Juli). Wiener Medieninitiative: Förderung nach Wiener Art. Journalist – Das Medienmagazin [Online]. <https://www.journalist.de/meinung/meinungen-detail/foerderung-nach-wiener-art/>
- Buschow, C. (2022). Innovationsförderung im Lokaljournalismus. In A. Kaltenbrunner, S. Luef, R. Lugschitz, M. Karmasin & D. Kraus (Hrsg.), Journalismus Report VII: Lokaljournalismus und Innovation (S. 102–115). facultas.wuv.
- Buschow, C. & Suhr, M. (2024). Organizations as Innovations: Examining Changes in Journalism Through the Lens of Newly-Emerging Organizations. Media and Communication, 12. Article 7399. <https://doi.org/10.17645/mac.7399>
- Buschow, C. & Kaiser, M. (2024). Die Transition von Print- zu Digitalabonnements: Bisherige Erfahrungen, Praxisimplikationen und Forschungsbedarf. MedienWirtschaft, 21(3), 12–17. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2024-3-12>
- Buschow, C. & Wellbrock, C.-M. (2020). Die Innovationslandschaft des Journalismus in Deutschland. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW. Landesanstalt für Medien NRW. <https://doi.org/10.25643/bauhaus-universitaet.4240>
- Buschow, C. & Wellbrock, C.-M. (2023). "Spotify for News"? User Perception of Subscription-Based Content Platforms for News Media. Journalism and Media, 4(1), 1-15. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4010001>
- Buschow, C. & Wellbrock, C.-M. (2024). Förderung der digitalen Transformation des Journalismus: Zur gescheiterten Bundespresseförderung sowie geeigneteren Wegen der öffentlichen Unterstützung von Innovationen im Journalismus. In S. Kretzschmar, A. Sehl & D. Nölleke (Hrsg.), Innovationen im Journalismus. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45321-3_13

- Cheng, L., Buschow, C., & Suhr, M. (2024). Katalysator für neue Akteure im Journalismus: Wie die Organisationsinnovation funk journalistische Content Creator unterstützt. In U. Eisenbeis, M. Mezger & L. Rinsdorf (Hrsg.), *Proceedings zur Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPK im Oktober 2023 in Stuttgart* (S. 118-129). Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.95692>
- Chyi, H. I. & Jeong, S. H. (2024). Unraveling US newspapers' digital and print subscriptions in the context of price, 2016–2022. *Media and Communication*, 12, Article 7482. <https://doi.org/10.17645/mac.7482>
- Cornils, M., Dogruel, L., Gessinger, K. & Schneiders, P. (2021). Möglichkeiten öffentlicher Förderung von Lokal- und Regionaljournalismus bei Wahrung der Staatsferne. Gutachten im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen. Mainzer Medieninstitut. <https://www.researchgate.net/publication/351515469>
- Erbrich, L., Wellbrock, C.-M., Lobigs, F., & Buschow, C. (2024). Bundling Digital Journalism: Exploring the Potential of Subscription-Based Product Bundles. *Media and Communication*, 12. <https://doi.org/10.17645/mac.7442>
- Gostomzyk, T., Jarren, O., Lobigs, F. & Neuberger, C. (2021). Neue kooperative Medienplattformen in einer künftigen Medienordnung. Wissenschaftliches Gutachten zum Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung 2021. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1929884/c5a25bec07-8cb6846f8ab7a6ca88e80a/2021-06-16-medienbericht-wissenschaftliches-gutachten-data.pdf?download=1>
- Hagen, L., Stawowy, P. & Woelke, J. (2025). Vielfalt von Angeboten, Inhalten und Nutzung der lokalen und regionalen Medien in Thüringen: Bestandsaufnahme der publizistischen Öffentlichkeiten im Nahbereich und Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung (TLM-Schriftenreihe, Bd. 26). kopaed VerlagsgmbH. https://www.kopaed.de/dateien/TLM26_oa.pdf
- Hindman, M. (2018). *The internet trap: How the digital economy builds monopolies and undermines democracy*. Princeton University Press.
- Jarren, O. (2021). Demokratie benötigt Journalismus und Medien. Zur anhaltenden Relevanz publizistischer Medien für die gesamtgesellschaftliche Kommunikation. In M. Magin, U. Russmann & B. Stark (Hrsg.), *Demokratie braucht Medien* (S. 117-141). Springer.
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) (2025). Mediendatenbank [Online-Datenbank]. Die Medienanstalten. <https://www.kek-online.de/mediendatenbank/>
- Landtag Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2020). Bericht zur Situation der Medienlandschaft in Schleswig-Holstein (Drucksache 19/2650). <https://www.landtag.ltsh.de/infothek/wahl19/drucks/02600/drucksache-19-02650.pdf>
- Latos, M., Lobigs, F., & Wormer, H. (2023). Peer-based research funding as a model for journalism funding. *Journalism*, 25(11), 2440-2459. <https://doi.org/10.1177/14648849231215662>
- Laugemann, R., Buschow, C. & Schneider, B. (2015). Wer gewinnt den „War for Talent“ in der Medienwirtschaft: Konzerne oder Start-ups? *MedienWirtschaft*, 12(4), 24–31. <https://doi.org/10.15358/1613-0669-2015-4-24>

- Maaß, S. (2025). Das Verschwinden von Lokalzeitungen und seine Auswirkungen auf Demokratie und Gemeinwesen – eine systematische Literaturanalyse. *MedienWirtschaft*, 22(1), 18–37.
- Martínez de la Serna, C. (2018, 30. März). Collaboration and the creation of a new journalism commons. *Columbia Journalism Review*. https://www.cjr.org/tow_center_reports/collaboration-and-the-journalism-commons.php
- Meier, K., García-Avilés, J. A., Kaltenbrunner, A., Porlezza, C., Wyss, V., Lugschitz, R., & Klinghardt, K. (Hrsg.) (2024). *Innovations in Journalism: Comparative Research in Five European Countries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032630410>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3. Aufl.). Sage.
- Möhring, W. (2015). *Lokaljournalismus im Fokus der Wissenschaft: Zum Forschungsstand Lokaljournalismus – unter besonderer Berücksichtigung von Nordrhein-Westfalen* (LfM-Dokumentation, Band 51). Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Dateien/Forschung/L171_Lokaljournalismus-im-Fokus-der-Wissenschaft_LfM-Doku51.pdf
- Nölleke, D., Hanusch, F., Maares, P. & Löhmann, K. (2025). Periphere Akteure im Journalismus. In T. Hanitzsch, W. Loosen & A. Sehl (Hrsg.), *Journalismusforschung* (S. 565–584). Nomos.
- Noster, A. (2024). Ending the Subsidies Ice Age—Conceptualizing an Integrative Framework for the Analysis of Innovation Policies Supporting Journalism. *Journal of Information Policy*, 14(o.N.), 104–131. <https://doi.org/10.5325/jinfopoli.14.2024.0003>
- Noster, A., Buschow, C., Kaltenbrunner, A. & Lugschitz, R. (2025). The Role of Policy Mixes in Enabling Journalism Innovation: A Transnational Study Across Five Countries. *International Journal of Communication*, 19(2025), 1511–1532. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/23372>
- O'Reilly, C. A., III & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- Rinsdorf, L., Kühnle, B. A., Glier, S., Gonser, M., Hölz, M. & Trost, K. E. (2022). *Machbarkeitsstudie und Gutachten zur Förderung journalistischer Qualität und Vielfalt*. LFK Baden-Württemberg. https://www.lfk.de/fileadmin/PDFs/Publikationen/Studien/Machbarkeitsstudie_und_Gutachten_zur_Foerderung_journalistischer_Qualitaet_und_Vielfalt/LFK_Machbarkeitsstudie_Qualitaet_und_Vielfalt.pdf
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3. Aufl.). Sage.
- Schwägerl, C. (2020) Gründergeist für einen Journalismus, der Wissenschaft und Gesellschaft verbindet. In J. Schnurr & A. Mäder (Hrsg.), *Wissenschaft und Gesellschaft: Ein vertrauensvoller Dialog* (S. 185–203). Springer.

- Wellbrock, C.-M. (2020). Spotify für Journalismus, Verlagsplattform oder digitales Pressegrosso – Drei Szenarien für eine anbieterübergreifende Journalismusplattform, *Journalistik* 3(2), 131-149. <https://doi.org/10.1453/2569-152X-22020-10676-de>
- Wellbrock, C.-M. (2025). Ökonomik des Journalismus. In T. Hanitzsch, W. Loosen & A. Sehl (Hrsg.), *Journalismusforschung* (S. 227–248). Nomos.
- Wellbrock, C.-M. & Buschow, C. (2022). Plattformen im Digitaljournalismus – Interindustrielle und interdisziplinäre Grenzübertritte. *Communicatio Socialis* 55(1): 44-56. <http://doi.org/10.5771/0010-3497-2022-1-44>
- Wellbrock, C.-M., Lobigs, F., Erbrich, L. & Buschow, C. (2023). Coopetition is King - Ökonomische Potentiale und medienpolitische Implikationen kooperativer Journalismusplattformen. Whitepaper. https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/NeueWebsite_0120/Presse/Pressemitteilung/CoopetitionIsKing_Whitepaper_LFMNRW_2023.pdf
- Wellbrock, C.-M. & Maaß, S. (2024). Wüstenradar – Zur Verbreitung des Lokaljournalismus in Deutschland und dessen Effekt auf die Funktionsfähigkeit der Demokratie. <https://www.wuestenradar.de/wp-content/uploads/sites/18/2024/11/Wuestenradar-2024-web.pdf>
- Wellbrock, C.-M., Künzler, M., Dogruel, L. & Baeva, G. (2025). Demokratie beginnt im Lokalen: Zeit für eine neue Medienförderung (böll.schriften Demokratie). Heinrich-Böll-Stiftung. <https://www.boell.de/de/2025/09/08/demokratie-beginnt-im-lokalen>

Über die Autoren

Prof. Dr. Christopher Buschow ist Universitätsprofessor für Digitalen Journalismus an der Technischen Universität Hamburg und Leiter des Fachgebiets Digitaler Journalismus an der Hamburg Media School. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung (IJK) der Hochschule für Musik, Theater und Medien Hannover sowie Juniorprofessor an der Fakultät Medien der Bauhaus-Universität Weimar. In seiner Forschung befasst sich Buschow schwerpunktmäßig mit Innovationen im digitalen Journalismus sowie mit Unternehmensgründungen in der Medienbranche.

Dr. Christian-Mathias Wellbrock ist Diplom-Volkswirt und seit 2021 Leiter Innovation und Studium im Fachbereich Digital- und Medienmanagement der Hamburg Media School. Zuvor war er unter anderem Universitätsprofessor für Medien- und Technologiemanagement an der Universität zu Köln, Juniorprofessor für Medienmanagement an der Universität Hamburg und Visiting Assistant Professor an der Michigan State University. In seiner Forschung beschäftigt er sich vorrangig mit der Ökonomik und dem Management des Journalismus.

