

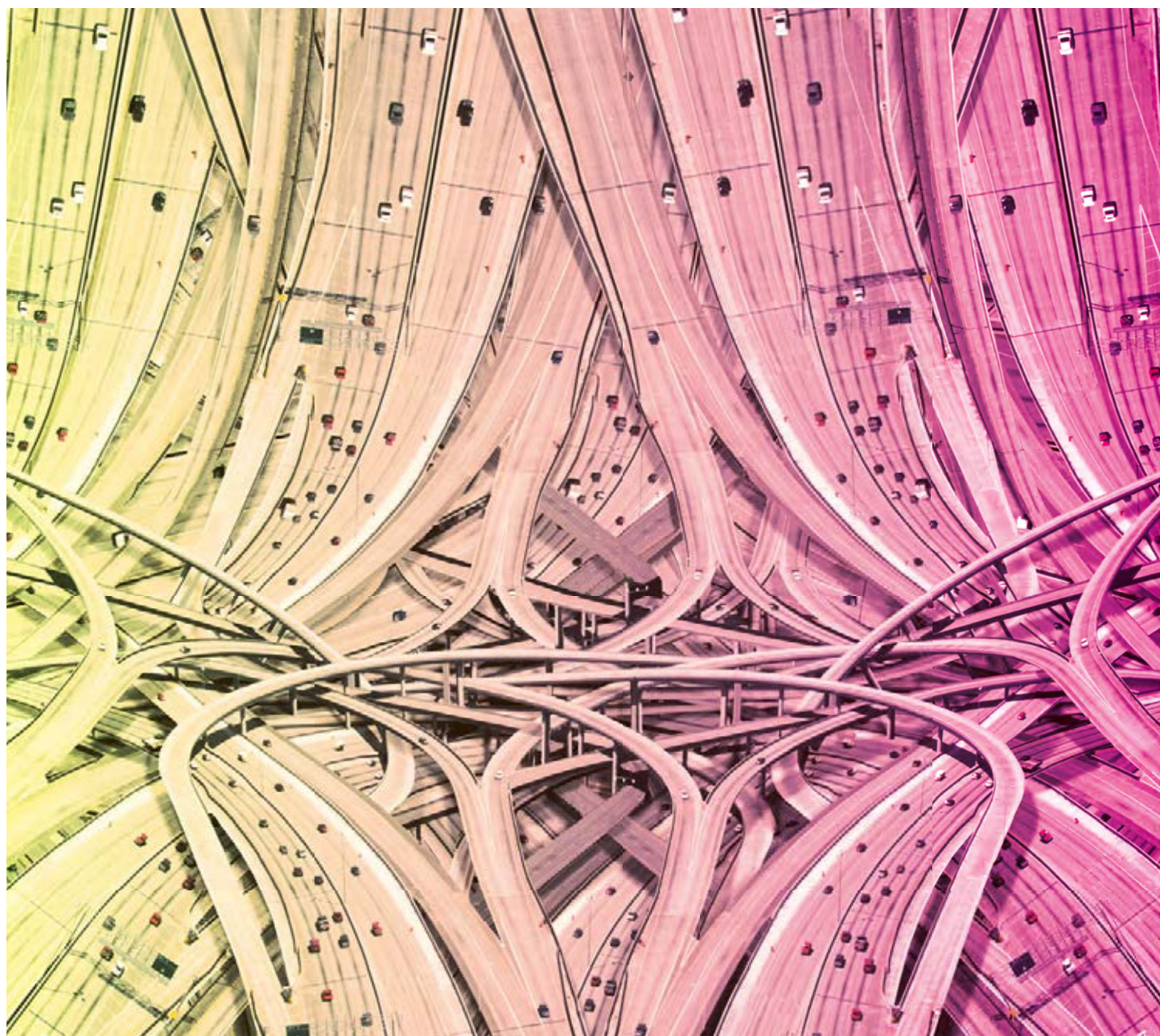
FORECAST

**RAUS AUS DEM
JAMMERTAL**
CHANCEN NUTZEN

**DIE EVOLUTION
ALS VORBILD**
STRATEGIE

HIER (ER-)WACHE ICH!
CHANGE
MANAGEMENT

START-UP OR OUT?
NEUE GESCHÄFTS-
MODELLE



EDITORIAL	3
DISKONTINUITÄT VOM JAMMERTAL INS CHANCENREICH	4
UMFRAGE JUNGE REDAKTEURE Z WIE ZUKUNFT	10
ROUND-TABLE-GESPRÄCH MIT DR. CHRISTOPH BAUER, DUMONT MEDIENGRUPPE, STEFAN HILSCHER, SÜDDEUTSCHER VERLAG, UND PETER KROPSCH, DPA „WIR MÜSSEN UNSERE SICHT AUF DIE WELT ÄNDERN.“	14
STRATEGIE ALS EVOLUTIONSMODELL VERSUCH – IRRTUM? NEUER VERSUCH!	22
NEWSBOTS DER ROBOTERJOURNALIST – DEIN FREUND UND HELFER?	26
INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE AUF DEM PRÜFSTAND START-UP OR OUT?	32
CHANGE MANAGEMENT HIER (ER-)WACHE ICH!	38
WIE MAN E-BOOKS RICHTIG BILANZIERT FLÜCHTIGE MATERIE	44
INTERVIEW MIT CHRISTINE STROBL, ARD DEGETO „WIR SIND AUF EINER INSEL – ABER DER MEERESSPIEGEL STEIGT.“	48
EBNER STOLZ	56
IMPRESSUM	58

Bitte anschnallen!

>> Es war eine gut ausgebaute Schnellstraße, auf der Medien- und Verlagshäuser jahrzehntelang unterwegs waren. Eine Richtung, Vollgas, mit hoch gezüchteten Fahrzeugen zum Leser. Hier die Sender. Dort die Empfänger. Das Geschäft lief exzellent, in geordneten Bahnen und irgendwie auch vorhersehbar. Das ist vorbei.

In den letzten Jahren hat sich die Infrastruktur des Internets über das bisherige analoge Verkehrssystem gelegt. Jetzt gilt: anything goes. Empfänger sind über soziale Netze, Blogs und Kommentare auch Sender. Das Medium ist immer noch die Message. Aber es ist eine unübersehbare Vielfalt an Medien, die um Deutungshoheit und Marktanteile konkurrieren.

Die Disruption einer gesamten Branche erleben die Marktteilnehmer unterschiedlich: Die ehemaligen Meinungsführer werden links und rechts überholt von Facebook, Youtube und Start-ups, die vormals geltende Spielregeln auf den Kopf stellen.

Wer bisher überwiegend auf das Printgeschäft setzte, weiß: Die profitable Reise geht noch ein gutes Stück weiter. Doch parallel muss nach und nach der Umstieg gelingen.

Eine Lösung kann die Einbindung von Start-ups mit ihren disruptiven Ideen sein. Deren neue Geschäftsmodelle, Produkte oder

Vertriebswege können dem klassischen Medienunternehmen einen frischen Schub geben.

Der Wandel zwingt zum Strategiewechsel. Am besten konsequent digital gedacht, analytisch offen, bereit für Kooperationen und kreative Lösungsansätze. Dabei muss jede Strategie sich konsequenter als bisher am Kunden ausrichten. Zum Beispiel durch die Produktion sehr individueller Nachrichten für sehr kleine Zielgruppen. Automatisch erledigt von Textgenerierungstools. Softwarelösungen, die guten Journalismus nicht ausbremsen, sondern komfortabel ergänzen.

„Wir müssen danach gehen, was der Kunde nachfragt. Und daraus müsste ein neues skalierbares Geschäftsmodell entstehen.“ So untermauert Dr. Christoph Bauer, Vorstandsvorsitzender der DuMont Mediengruppe, im Round-Table-Gespräch mit FORECAST die Zielrichtung.

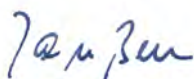
FORECAST beleuchtet in dieser Sonderausgabe „Medien und Verlage“ einige Streckenabschnitte, auf denen alte und neue Branchenteilnehmer heute unterwegs sind. Dabei zeigen die Autoren einige Lösungswege auf und ermuntern zum Aufbruch in eine chancenreiche Zukunft.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre.

<<



Andreas Schüren



Dr. Christian Janßen



Christian Fuchs



Oliver Göbl

Vom Jammertal ins Chancenreich

WANDEL VERSTEHEN – UND NUTZEN

Wer sich in der Verlags- und Medienbranche umschaute, blickt vielfach in sorgenvolle Gesichter. Wie gelähmt nehmen manche Marktteilnehmer den Wandel wahr. Ein Umbruch, der weder neu ist noch bald vorüberzieht wie eine Schlechtwetterfront. Die Strategie, wie das Kaninchen vor der Schlange zu sitzen und zu hoffen, dass der Python einen übersieht, ist wenig erfolgversprechend. Es ist an der Zeit, endlich mit einem positiven Blick auf den Wandel und seine Einflussfaktoren zu schauen. Dann haben Zeitungsverlage und andere Medienhäuser nämlich reelle Möglichkeiten, von den disruptiven Zeiten zu profitieren. Also: raus aus dem Jammertal, rein in eine Zukunft voller Chancen.



WO DIE MEDIEN HERKOMMEN UND NIE WIEDER SEIN WERDEN

>> Die älteren unter uns erinnern sich noch an die 1970er und 1980er Jahre. Als in nahezu jedem Haushalt Zeitung gelesen wurde. Auf dem Frühstückstisch die Lokalzeitung. Im Wohnzimmer der überregionale Titel, dazu ein wöchentliches Nachrichtenmagazin und eine sogenannte Illustrierte. Wo heute Smartphones und Tablets leuchten, verschwanden früher Väter und Mütter hinter Zeitungsseiten. Eine hoch profitable Zeit für viele Verlage, deren Titel ein Quasi-Monopol auf Informationsverbreitung hatten. Wer etwas von der Welt erfahren, wer Stellenangebote, Immobilieninserate, lokale Veranstaltungen und die neuesten Angebote sehen wollte, der musste Print lesen und in harter Mark bezahlen. Wettbewerber mussten hohe Hürden überspringen, um an diesem Markt teilzunehmen. Vom engen Zugang zu Nachrichten und Journalistennetzwerken über die Investition in eigene Druckereien bis hin zum schwierig zu gewinnenden Vertrauen der Leser in neue Zeitungen und Zeitschriften.

Goldene Zeiten für etablierte Verlagshäuser und Druckereien, fest angestellte Journalisten und Fotografen. Schön für romantisch-nostalgische Rückblicke. Aber ungeeignet für die Zukunft. Denn die ist von einem ganz anderen Tempo geprägt, von einer Unübersichtlichkeit, einem Verschieben der Marktmacht hin zum Nachrichtenkonsumenten.

WER BRAUCHT HEUTE NOCH ZEITUNGEN?

Die neue Wohnung findet man rund um die Uhr im Immobilienportal, Gebrauchtwagen lokal bei ebay Kleinanzeigen, Veranstaltungen bei Facebook oder beim Anbieter direkt im Internet. Und die journalistischen Informationen? Die sind längst auch auf anderen Wegen verfügbar. Via Twitter, Facebook, Youtube oder direkt auf den Websites der Zeitungen. Überwiegend kostenlos.

Heute werden mehr Nachrichten publiziert als früher. Das riesige Angebot trifft auf Nutzer, die mehr Zeit für den Medienkonsum investieren als jemals zuvor. Wurden 1980 rund 50 Stunden pro Woche mit Medien verbracht, sind es jetzt über 80 Stunden – ein Anstieg von über 60 %. Das ist die gute Nachricht für alle Anbieter, die sich mit ihren Geschäftsmodellen auf die neue Medienwelt eingestellt haben.



COELACANTH/QUASTENFLOSSER

Lebendes Fossil. Er galt lange als ausgestorben, wurde aber in den 1930er Jahren wiederentdeckt.



EPHEMERIS/TAGESZEITUNG

Gehört zur Gattung der Informationsquellen. Die Zahl der Exemplare sinkt rapide.

Den Zenit überschritt die Branche allerdings schon 1982/1983. Damals lag die gesamtdeutsch kumulierte Auflage aller Zeitungen bei gut 30 Millionen Exemplaren. Seitdem gehen die Auflagen runter. Aktuell werden nur noch rund 12,5 Millionen Exemplare der Tagespresse an potenzielle Leser verkauft. Das sind lediglich 42 % des damaligen Allzeitgipfels. Der Rückgang setzte also bereits vor dem Internet ein, das die Entwicklung lediglich beschleunigt hat. Der beschriebene Anstieg der Mediennutzung zeigt das zeitliche Potenzial der Nutzer, die Entwicklung digitaler Angebote wie Facebook das Erlöspotenzial.

Die aktuellen Marktveränderungen wären zwar ohne Digitalisierung nicht denkbar, sie erklärt den Wandel jedoch nicht vollständig. Die tatsächlich greifbaren Treiber, die Verlagen neue Chancen bieten:

- > **NEUE MEDIENFORMEN ALS WETTBEWERBER UND VERTRIEBSPARTNER**
- > **NACHRICHTENPRODUKTION NICHT MEHR EXKLUSIV
BEI VERLAGSHÄUSERN**
- > **INDIVIDUALISIERUNG DER INFORMATION**
- > **SPEZIALISIERTE ANGEBOTE**
- > **KOSTENLOSKULTUR DES INTERNETS**

>>

NEUE MEDIENFORMEN ALS WETTBEWERBER UND VERTRIEBSPARTNER

Social-Media-Angebote wie Facebook, Twitter, Instagram oder Snapchat bieten die gesamte Melange sämtlicher Nachrichtenarten. Damit ist Social Media direkter Wettbewerber der Zeitungen im Wettstreit um die Aufmerksamkeit der Nutzer. Das Rennen um die ersten Plätze als Informationsplattform gewinnen Facebook und Twitter immer häufiger. Damit werden diese Kanäle immer relevanter für Anzeigenkunden.

Gleichzeitig benötigen die Verlage Facebook & Co. als virtuellen Verkaufskiosk: Nirgends kann man so viele Leser erreichen wie über die großen Social-Media-Plattformen. In dieser neuen Medienwelt verschwimmen früher klar getrennte Strukturen. Hier entstehen aber auch mögliche neue Betätigungsfelder und Erlösquellen für etablierte Verlage.

NACHRICHTENPRODUKTION NICHT MEHR EXKLUSIV BEI VERLAGSHÄUSERN

Verlagshäuser sehen sich nach wie vor in der exklusiven Position, Nachrichten professionell auszuwählen und aufzubereiten. Doch diese Sichtweise entspricht immer weniger der Realität. Nachrichten kann heute quasi jeder mit wenigen Klicks produzieren und distribuieren. Sei es über eigene Tweets, Blogposts oder Facebook-Kommentare. Das bringt nicht nur erheblich mehr Nachrichten in den Umlauf als früher, sondern macht auch die Wettbewerbssituation deutlich komplexer.

Wie können sich die professionellen Redaktionen hier positionieren und im Wettbewerb mit Bloggern oder Youtubern bestehen? Wie können die neuen Nachrichtenproduzenten erfolgreich und sinnstiftend in das eigene Geschäftsmodell integriert werden? Die Auswirkungen dieser „Jeder kann alles!“-Nachrichtenproduktion auf die Qualität der Nachrichten finden wir unter den Stichworten Fake News oder Falschmeldung in der öffentlichen Debatte. Hier liegt die Chance der Verlage, die Rolle der vertrauenswürdigen und kompetenten Marktteilnehmer einzunehmen.

INDIVIDUALISIERUNG DER INFORMATION

In vordigitalen Zeiten handelten die Redaktionen als Gatekeeper: Sie wählten die Inhalte und Nachrichten aus, die verbreitet wurden. Früher galt der Satz: Was nicht in der Zeitung steht, ist nicht passiert. Heute gilt: Was Facebook mir nicht zeigt, gibt es nicht. Heute erhalten die Nutzer vielfach die Informationen individuell per Algorithmus zugespielt. Er entscheidet, was für den Nutzer lesenswert ist. Die Zeitungsherausgeber müssen vor dieser Herausforderung nicht kapitulieren. Sie sollten ihre professionelle Kompetenz erneut und verstärkt ausspielen, um wieder zum Gatekeeper zu werden. Und zwar für einzelne Nachrichtensegmente und Informationsbedürfnisse – als fundierte Ergänzung des algorithmusgesteuerten Informationsangebots.

SPEZIALISIERTE ANGEBOTE

Das gewohnte Geschäft der Zeitungs- und Zeitschriftenverlage mit seinen breit gefächerten Nachrichten vieler Themenbereiche steht heute sehr fokussierten Angeboten gegenüber. Wieso eine ganze Zeitung anbieten, wenn auch die reine Rubrik Immobilienmarkt oder Automarkt ein profitables Geschäftsmodell ermöglicht? Weshalb ein breites Informationsangebot redaktionell aufbereiten, wenn der Blog lokale Informationen oder Berichte über eine bestimmte Sportmannschaft schneller, wirtschaftlicher – und manchmal sogar gehaltvoller vermitteln kann?

Eingebunden in die großen Informationsplattformen oder eben über die eigene Website treffen die erfolgreichen Spezialangebote offenkundig den Bedarf der Nutzer. Ähnlich wie bei den großen Plattformen stellt sich den Verlagen die Frage: Sind diese Anbieter nur Wettbewerber oder bieten sich auch Ansatzpunkte der Zusammenarbeit im Sinne des neuen Informationsökosystems?

KOSTENLOSKULTUR DES INTERNETS

Die meisten Nutzer folgen immer noch konsequent dem spätsozialistischen Prinzip des Internets, wonach alle Inhalte allen gratis zur Verfügung stehen. Dass sie dabei in Form ihrer persönlichen Datenweitergabe zahlen, blenden sie gerne aus. Einige preisen die Situation als große Errungenschaft, doch die Verlage trifft die Kostenloskultur im Kern ihres Erlösmodells. Es lässt sich schlicht nicht in das Internet übertragen. Seit Beginn des Internets wird mit verschiedenen Erlösmodellen und Bezahl-schranken experimentiert. Es bleibt eine der wichtigsten Aufgaben der Verlage, für ihre Angebote im Internet Erlösmodelle zu entwickeln, die von den Lesern akzeptiert werden.

ZUKÜNFTIGER ERFOLG FUSST AUF ZWEI SÄULEN

Die gewohnten Geschäftsmodellelemente der Verlags- und Medienhäuser funktionieren nicht mehr. Gleichzeitig entstehen viele neue Informationsangebote. Die Konsumenten nutzen Medien nicht weniger, sondern in Summe mehr als früher. Der Wandel bedeutet also nicht das Ende der Medien und das Ende eines profitablen Medienangebots. Es bedarf jedoch einer Neugestaltung, die die heutigen Wünsche der Verbraucher erfüllt und die Möglichkeiten der neuen Medienformen nutzt.

Zwingend notwendig, um den Wandel erfolgreich zu gestalten, ist die Konzentration auf ein Zwei-Säulen-Modell: Einerseits gilt es, das laufende Kerngeschäft im schwierigen Marktumfeld zu stabilisieren und damit die finanzielle Gestaltungsfreiheit für die Zukunftsprojekte zu erhalten. Und andererseits erfordert die Strategieentwicklung im disruptiven Marktumfeld ebenfalls die volle Aufmerksamkeit. Letztere ist schon deshalb sehr anspruchsvoll, weil hier „Neuland“ betreten werden muss. Das erfordert Mut zum Ausprobieren – und auch zum Scheitern. Doch der Weg kann sich lohnen. <<

AUTOR: HINRICH HARMS, SENIOR MANAGER

Z wie Zukunft

Beim Klassifizieren des Nachwuchses sind Soziologen beim letzten Buchstaben des Alphabets angekommen: Z. Er steht für all jene, die zwischen 1995 und 2000 das Licht der Welt erblickt haben. Damit ist dies die erste Generation, die sozusagen von Geburt an mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Für sie ist es kein Paralleluniversum, sondern eine Selbstverständlichkeit. Wer morgen oder auch übermorgen noch in der Medienbranche erfolgreich sein möchte, muss verstehen, wie diese Generation tickt. Daher hat FORECAST mit Jugendlichen dieser Altersstufen gesprochen – und zwar mit solchen, die selbst Medien produzieren: Redakteuren von preisgekrönten Schüler- und Studierendenzeitschriften sowie Blogs. Ein überraschendes Ergebnis: Sie stehen Onlinemedien weitaus kritischer gegenüber, als man vermuten könnte.



„Jemandes Zeitung“ ist die Schülerzeitung am Bertha-von-Suttner-Gymnasium Reinickendorf. Damit soll sie „Jemand“ für alle Leser sein, die humorvolle und ernstere Artikel schätzen.



„Blickkontakt“ beschäftigt sich mit Themen, die nicht üblicherweise in Schülerzeitungen beschrieben werden: Sehnsucht, Grenzen, Tod. Die inhaltliche und gestalterische Umsetzung ist auf einem sehr hohen Niveau.



„Globus“ ist das Schülermagazin vom Johann-Schöner-Gymnasium Karlstadt. Mit einem breiten Mix hochwertig aufbereiteter Inhalte versucht die Redaktion alle Schülerinnen und Schüler zu erreichen. „Globus“ bietet ihnen eine Diskussionsplattform und stärkt die Meinungsbildung.



„Ventil“ ist die Schülerzeitung am Deutschherren-Gymnasium Aichach. Sie wurde bereits mehrfach ausgezeichnet. Unter anderem mit ersten Plätzen beim „Blattmacher“ und beim „Schülerzeitungswettbewerb der Länder“.



„Obacht“ ist das unabhängige Studierendenmagazin der Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft in Berlin. Es thematisiert Geschichten, politische Momente und Gefühle, die Studierende bewegen. Von Pro Campus Presse wurde der Titel dafür zum zweitbesten Studierendenmagazin gewählt.



DaniNanaa entstand Mitte 2015 auf Instagram. Daraus ist dann ein Fashion-, Lifestyle- und Travel-Blog geworden. Die redaktionellen Beiträge zeigen häufig das Gesicht hinter dem Blog – mit authentischen Posts aus dem Alltag der Bloggerin.



*Josephine Matz,
Schülerzeitung „Jemandes Zeitung“*

„Print in Konkurrenz zu Digital? Dieses Denken führt in eine Sackgasse. Besser wäre eine engere Verknüpfung analoger und digitaler Angebote. Printmedien wird nach wie vor mehr vertraut als Onlinemedien. Printjournalisten haben einfach mehr Zeit für die Recherche, so dass die Artikel viel gehaltvoller sein können. Viele Onlinemedien müssen schnell irgendwelche Nachrichten produzieren, die sich am Ende dann als Fake News herausstellen können. Für gut gemachte digitale Angebote sollte man meiner Meinung nach auch zahlen müssen. Diese Kostenloskultur in der Bevölkerung ist ein großes Problem. Es kann auf Dauer nicht die Lösung sein, dass man uns mit Onlinewerbung überschüttet und unsere persönlichen Daten weiterverkauft.“



*Dorothee Nowotny,
Schülerzeitung „Blickkontakt“*

„Jeder Nutzer der sozialen Netzwerke kann Dinge verbreiten und seine Meinung äußern, was natürlich erst einmal gut ist. Wenn aber jeder im Internet zum Journalisten wird und sich diese Formate durchsetzen, verlieren die seriösen Journalisten an Geltung. Hinzu kommt, dass im Internet die Algorithmen die Nachrichten auf die Leute zuschneiden. Wenn jeder nur noch die Nachrichten sieht, die das eigene Weltbild bestätigen, ist das gefährlich. Ohne unabhängige Medien, gedruckt oder digital, erhält man ein verzerrtes Bild der Realität. Wahrscheinlich wird Print sich in Richtung monothematischer Magazine entwickeln, die nicht nur Nachrichtenjournalismus betreiben, sondern vor allem Storytelling.“



„Wir müssen unsere Sicht
auf die Welt ändern.“

DIE ZUKUNFT DER MEDIEN IM KULTURWANDEL



Weshalb Print noch lange nicht stirbt, wie man mit Facebook, Google und Co. umgeht und wobei die Digitalisierung als universeller Vereinfacher helfen kann – diese und weitere Aspekte beschäftigen die hiesigen Entscheider der Verlags- und Medienbranche. Zum Round-Table-Gespräch mit FORECAST im Berliner Soho House trafen sich Dr. Christoph Bauer, Vorstandsvorsitzender der DuMont Mediengruppe, Stefan Hilscher, Geschäftsführer der Süddeutscher Verlag GmbH, sowie Peter Kropsch als Vorsitzender der Geschäftsführung der dpa.

FORECAST: „Die Verlags- und Medienwelt, in der Sie aktiv sind, hat sich ja in den letzten zehn Jahren total verändert. Das ist keine Neuigkeit. Uns interessiert jedoch, welche Ursachen Sie persönlich als Treiber des Wandels sehen.“

Peter Kropsch: „Es ist sicher vor allem der technologische Wandel, der auch zu einem veränderten Nutzerverhalten geführt hat. Zudem grätschen die Big Player des Internets – Facebook, Google, Amazon, Apple oder Twitter – in unsere

Geschäftsmodelle hinein und trennen uns teilweise von unseren Erlösstrukturen ab. Sie beanspruchen sozusagen die letzte Meile für sich.“

Stefan Hilscher: „Die ‚Technologie‘ möchte ich auch als wesentlichen Treiber nennen. Wir haben noch unsere Druckmaschinen, in die wir weiterhin investieren werden, um mit ihnen weiterhin Produkte zu produzieren. Gleichzeitig stehen wir Wettbewerbern gegenüber, die nicht aus der Medienbranche >>

kommen und auf einem ganz anderen technologischen Stand sind. Hinzu kommen Wettbewerber aus der Medienbranche selbst – aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk – mit ihren Digitalangeboten.“

Dr. Christoph Bauer: „Genau genommen ist der Technologieaspekt für uns nicht wirklich neu. DuMont ist seit jeher Anbieter für Informationstechnologie. Das Kerngeschäft der Verlage basiert auf einem skalierbaren physischen Verteilsystem, das es ermöglichte, die Märkte zu Monopolen oder Quasi-Monopolen zu machen – einem Markt mit hohen Eintrittsbarrieren für Technologie und damit auch großen Investitionen. Wir haben ein Geschäftsmodell etabliert, das dauerhaft mit sehr hohen fixen Kosten verbunden ist. Das setzt aber ein proprietäres Mediensystem voraus, in dem idealerweise das Leistungsangebot Journalismus untrennbar mit dem Trägermedium der Zeitung verbunden ist. Jetzt durchdringt die Digitalisierung alle Bereiche und sprengt quasi die von mir beschriebenen hohen Eintrittsbarrieren in unserem Markt. In digitalen Strukturen denken wir in der Produktion auch längst, nur für die Interaktion mit unseren Kunden haben wir noch keine ideale Lösung gefunden.“

FORECAST: „Die eine Seite sind die Leser bzw. User, die andere die Werbekunden.“

Dr. Christoph Bauer: „Richtig. Das Internet ist ein global skalierendes Medium, das den Werbemarkt völlig unabhängig von Grenzen beeinflusst, die wir inhaltlich prägen. Es ist unerheblich, ob die Leser und User heute im Premiumprodukt „Süddeutsche.de“ erreicht werden oder über Programmatic Advertising auf irgendeiner anderen Plattform wie beispielsweise Yahoo – dies übrigens zu einem Bruchteil der Kosten. Und an diesem Punkt kommen wir zu den dominierenden Playern, die aufgrund ihres gewaltigen Inventars in ganz anderen Dimensionen skalieren – derzeit sind das vor allem Google und Facebook. Das sind die beiden exogenen Faktoren, die uns herausfordern und unser Geschäftsmodell von Grund auf infrage stellen.“

FORECAST: „Wie gehen Sie und die Branche mit den beschriebenen Herausforderungen um?“

Dr. Christoph Bauer: „DuMont will auch zukünftig ein Informations- und Technologieanbieter sein. Das ist die strategische Ebene, in der wir uns bewegen. Dafür müssen wir uns aber komplett umstellen und intensiver danach ausrichten, was der Leser wirklich will, was unsere Kunden nachfragen. Und mit diesem Wissen könnten neue skalierbare Geschäftsmodelle entstehen. Um nennenswerte Wachstumsfelder erschließen zu können, müssen wir aber das Geld, das wir heute im klassischen Geschäft verdienen, in andere Bereiche umschichten.“

Peter Kropsch: „Wir sehen vier Strategien, die die Medienunternehmen verfolgen: Innovation, Diversifikation, Konzentration und Subvention.“

FORECAST: „Stirbt Print eigentlich oder lebt Print?“

Stefan Hilscher: „Immer wieder höre ich die Aussage ‚Print stirbt‘, und das ärgert mich maßlos. Denn hier erfolgt automatisch eine Gleichsetzung mit ‚Journalismus stirbt‘. Tatsächlich ist



„Immer wieder höre ich die Aussage ‚Print stirbt‘, und das ärgert mich maßlos. Denn hier erfolgt automatisch eine Gleichsetzung mit ‚Journalismus stirbt‘.“

Stefan Hilscher

Print aus meiner Sicht lediglich ein Vertriebsweg, der nicht mehr so intensiv genutzt wird wie neue andere. Hinzu kommt, es gibt heute eine ganze Generation, die leider nicht mehr mit der Tageszeitung sozialisiert wurde.“

Dr. Christoph Bauer: „Wir optimieren im Printbereich ein nach wie vor gutes Modell. Wenn Sie mit einer Regionalzeitung, die beispielsweise über eine Auflage von 120.000 Exemplaren verfügt, keine deutliche Rendite erzielen, machen Sie schlichtweg etwas falsch. Unternehmen mit solchen Zeitungstiteln

sind in der Regel alteingesessen. Die meisten haben nahezu alles abgeschrieben, haben eine hohe Eigenkapitalquote und sind noch nicht einmal mehr auf die Banken angewiesen. Bei denen besteht das Problem nicht in der Finanzierung, sondern es fehlen Geschäftsideen.

Die gedruckte Zeitung, wie wir sie heute kennen, wird als Produkt und Vertriebsweg nach und nach durch andere Kanäle ersetzt werden und möglicherweise irgendwann komplett sterben. Das dauert aber noch sehr viel länger, als wir uns das heute vorstellen können. Man muss sich also in den nächsten 15, 20 Jahren mit massiven Umwälzungen auseinandersetzen. Ich glaube, dass wir in der Branche viel zu eng und kurzfristig denken, in Anbetracht dieser großen Umwälzungen.“

Stefan Hilscher: „Große Umwälzungen haben wir innerhalb der Südwestdeutschen Medienholding, zu der der Süddeutsche Verlag gehört, ja schon in den letzten Jahren erlebt. Heute ist unser Portfolio bei der SWMH gut aufgestellt: Es ist breit gestreut, überwiegend sehr rentabel. Dadurch können wir neue digitale Geschäftsmodelle bestens entwickeln und auf den Markt bringen.

Aber noch einmal zu den Umwälzungen: Wir haben viele Unternehmen integriert, mit teilweise ganz unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Dafür müssen alle Beteiligten sich öffnen. Gar nicht so einfach in unserer eher traditionell ausgerichteten Branche. Wir arbeiten seitdem sehr verstärkt an der Unternehmenskultur.“

Dr. Christoph Bauer: „Jedes Unternehmen geht mit Kulturwandel anders um. Die Herausforderung ist: Wie schaffen wir es, von einer hierarchisch denkenden und handelnden Organisationsstruktur zu einer lernenden Organisation und einem Netzwerkdenken zu kommen, wie es in der Digitalisierung angesagt ist?“

FORECAST: „Das ist die Innensicht. Wie verändert die Digitalisierung das Verhältnis zum Leser?“

Peter Kropsch: „Ich verstehe Digitalisierung als eine Hilfe zum Wegräumen von Hürden zwischen mir und dem Produkt. Die ultimative Vereinfachung von allem. Vor allem in Bezug auf die unmittelbare Erfüllung von Kundenwünschen. Über Google >>

Stefan Hilscher, geboren 1957, ist seit 2015 Geschäftsführer bei der Süddeutschen Verlag GmbH der Südwestdeutschen Medienholding. Neben 16 Zeitungen wie der Süddeutschen Zeitung gehören zum Portfolio der SWMH 150 Fachinformationstitel und 16 Anzeigenblätter, Druckereien, Post- und Logistikunternehmen, Radioteilungen und eine TV-Produktionsgesellschaft. Von 2013 bis 2015 war Stefan Hilscher Geschäftsführer beim Berliner Verlag, davor über fünf Jahre Verlagsgeschäftsführer beim M. DuMont Schauberg. Seine berufliche Karriere startete er als Verlagsgeschäftsführer von 1997 bis 2007 bei der Augsburger Allgemeine.

Adwords und andere Tools können wir erfahren, was unsere Kunden jetzt interessiert – und ihnen dann genau das bieten. Unser Geschäft daraufhin umzustellen wird die große Aufgabe der nahen Zukunft sein.“

Dr. Christoph Bauer: „Da stimme ich zu. Um das zu erreichen, müssen wir allerdings zumindest in unserer Organisation unsere Sicht auf die Welt ändern. Das haben wir jahrelang vernachlässigt. Dabei ist der Kulturwandel nicht aufzuhalten. Und nicht nur große Player wie Amazon und Zalando sind uns da voraus, sondern viele kleinere branchenfremde Unternehmen. In unserer Branche fehlt leider aktuell meist der Mut für neue digitale, datengetriebene Geschäftsmodelle.“

FORECAST: „Wie könnten diese neuen Geschäftsmodelle denn aussehen, mit denen sich Journalismus auch zukünftig finanzieren ließe?“

Dr. Christoph Bauer: „Wenn wir über Finanzierung von Journalismus sprechen, ist derzeit weltweit kein Modell bekannt, das rein digital funktioniert und relevante Redaktionen mit 150 und mehr Journalistinnen und Journalisten finanziert. Sie können so viele Digitalabos verkaufen, wie Sie möchten, Sie können den Aufwand nicht refinanzieren. Wir stehen vor der Aufgabe, komplett neue Modelle zu finden, die weit weg sind

„Mit künftigen Geschäftsmodellen werden wir viel responsiver agieren müssen als bisher.“

Peter Kropsch

von dem, was wir heute anbieten, entwickeln oder zukaufen. Modelle, die beim Grundbedürfnis der Leser ansetzen – aber auch unser Grundbedürfnis der Verbundproduktion weiterhin ermöglichen.“

Peter Kropsch: „Wir testen manchmal mit publizistischen Pop-up-Stores, ob eine Idee funktioniert. Daraus können wir sehr viel lernen. Mit künftigen Geschäftsmodellen werden wir viel responsiver agieren müssen als bisher. Also immer wieder neue Produkte anbieten – und die auch schnell wieder zurückziehen oder weiterentwickeln, wenn sie nicht funktionieren. Und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist natürlich auch Big Data ein großes Thema für uns.“

Dr. Christoph Bauer: „Wir haben die Daten heute schon, wir haben nur keinen besonders guten und strukturierten Zugriff darauf. Daher werden wir eine holistische Datenbank aufbauen, um dann genau das umsetzen zu können, was Amazon schon lange macht: in Echtzeit vom Kunden lernen. Wir werden also



die datenbasierte Produktentwicklung vorantreiben. Leser möchten heute, dass wir ihre Wünsche unmittelbar erfüllen. Das schaffen wir aber noch nicht. Aktuell sind wir mehr oder weniger ein reiner Push-Kanal, der seinen Lesern die Inhalte präsentiert, die Redaktion und Marketing für wichtig halten.“

Stefan Hilscher: „Ja, das ‚Kundendatenmanagement‘ birgt großes Potenzial. Dafür brauchen wir ein System, das alle Anforderungen abdeckt, bis hin zum Datenschutz. Wir haben gerade dazu ein großes Projekt innerhalb der SWMH gestartet. Sie brauchen aber dazu – Herr Bauer hat es bereits gesagt – ein übergeordnetes System, mit dem man dann tatsächlich die Kundendaten matchen kann. Natürlich unter Beachtung aller Datenschutzregeln. Aber wenn wir dann wieder über den großen Teich schauen, also nach Amerika, dann sind da wieder die Ungleichgewichte: Was in Amerika gemacht werden darf, ist in Europa undenkbar bzw. oftmals streng untersagt. Jetzt kann man sagen, ist ja besser so, wie es in Europa gemacht wird. Aber man muss an dieser Stelle bedenken: Wir stehen mit vielen US-Plattformen in Konkurrenz!“

Dr. Christoph Bauer: „Hier denke ich an die neue EU-Datenschutzgrundverordnung, die man sich in den USA gar nicht vorstellen könnte. Diese Verordnung ist zwar ein Regulierungswahnsinn erster Güte, aber sie bietet auch eine große Chance.

Wir erleben das gerade bei zwei unserer Beteiligungen, die rein datenbasiert arbeiten. Dabei ist es von großem Vorteil, eine deutsche Firma zu sein, deren Datenschutz in Europa Vorreiter ist. Der Aufwand, um die Voraussetzungen zu schaffen, wirklich gesetzeskonform zu sein, ist zwar sehr hoch. Aber mit dieser Kompetenz, über die wir hier in Deutschland verfügen, können wir möglicherweise auch einen Wettbewerbsvorteil schaffen.“

Peter Kropsch: „Im Kern reden wir doch über digitale Ökonomie. In der digitalen Ökonomie ist der höchste Wert das Netzwerk. Kundenstrukturen sind solche Netzwerke. Facebook hat hier eine Lösung gefunden, Google auch. Die haben nun mal diese Daten, weil sie einfach sagen: Unser wertvollstes Asset ist das Netzwerk. Also ich glaube, auch wir müssen hier wirklich in Netzwerken denken lernen und diese Netzwerke auch kompatibel zueinander machen. Mit Ihren datengestützten Geschäftsmodellen, Herr Hilscher und Herr Bauer, tun Sie ja auch nichts anderes, als die eigenen Daten mit anderen Datennetzwerken kompatibel zu machen, sodass das Ganze auch datenschutzkonform ist. Und darin liegt das Momentum.“

„In der digitalen Ökonomie ist der höchste Wert das Netzwerk. (...) Auch wir müssen hier wirklich in Netzwerken denken lernen und diese Netzwerke auch kompatibel zueinander machen.“

Peter Kropsch

Peter Kropsch, geboren 1965 in Wels (Oberösterreich), ist Vorsitzender der dpa-Geschäftsführung. Der Wirtschaftsjournalist arbeitete die 20 Jahre davor für die österreichische Nachrichtenagentur APA; zunächst im Produktmanagement und Marketing, von 2006 an in der Geschäftsführung. Von 2009 bis 2016 war Kropsch CEO der APA. Von 2012 bis 2014 stand Kropsch als Präsident an der Spitze der European Alliance of News Agencies (EANA), ein Jahr später ernannte ihn das Fachmagazin „Der österreichische Journalist“ zum „Medienmanager des Jahres“.

Dr. Christoph Bauer: „Wenn Daten in der digitalen Welt das neue Gold sind, dann müssen wir uns doch so aufstellen, dass wir mit diesem Schatz endlich etwas Sinnvolles aufbauen. Wir haben heute bereits alle Daten im Haus. Uns stehen Daten zur Verfügung – das ist eigentlich wahnsinnig. Wenn wir glauben, dass diese Informationen – CRM-Daten, Nutzerdaten, Mediadaten – für die Zukunft wirklich wichtig sind, dann müssen wir die Voraussetzungen schaffen, um diese Daten effektiv zu nutzen. Auch wenn wir noch nicht konkret wissen, wie wir das refinanzieren. In jedem Fall müssen wir viel weiter denken und auch mit Partnern kooperieren.“

>>

FORECAST: „Herr Hilscher, welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrem Titel mit Bezahlmodellen gemacht?“

Stefan Hilscher: „Bei uns als nationalem Titel funktioniert ein Bezahlmodell sicher besser als bei einer regionalen Tageszeitung. Denn wir bedienen den ganzen deutschsprachigen Raum. Inzwischen zahlen über 60.000 Digitalabonnenten für die Qualitätsinhalte der Süddeutschen Zeitung. Das sind gute Nachrichten für die Branche.“

FORECAST: „Was sind soziale Medien und Netzwerke für die Zeitung? Wettbewerber, Verkaufskiosk, Ergänzung?“

Stefan Hilscher: „In der Tat alles. Sie sind sowohl Informationsmedium als auch Vertriebsweg für uns. Interessanterweise haben lange Artikel, die wir über Facebook anbieten, mit die höchsten Conversion-Rates. Das heißt, wir wandeln damit Leser einzelner Artikel um in Abonnenten. Klingt erst einmal einfach, aber ist es sicher nicht. Dahinter steckt ein hochkomplexes Textmarketing.“

Dr. Christoph Bauer: „Im Marketing, im Verlagsbereich und in den Redaktionen haben wir Mitarbeiter eingestellt, die allein für die sozialen Medien zuständig sind. Und zwar, um diese optimal zu bedienen und Kampagnen zu entwickeln. Das ist für uns ein ganz wichtiger Kanal der Interaktion, des Lernens und auch des Testens. Glauben Sie, Facebook, Google, Amazon, die ganz Großen lassen sich Inhalte und Verkauf entgehen, weil sie die

Verlage schonen wollen? Das ist für diese Unternehmen einfach kein Geschäftsmodell! Wenn das ein profitables Geschäftsmodell wäre, würden sie massiv investieren. Wir aber wollen mit Journalismus verdienen, denn nur nachhaltig selbsttragender Journalismus ist unabhängig. Dafür brauchen wir eine Lösung!“

„Glauben Sie, Facebook, Google, Amazon, die ganz Großen lassen sich Inhalte und Verkauf entgehen, weil sie die Verlage schonen wollen? Das ist für diese Unternehmen einfach kein Geschäftsmodell!“

Dr. Christoph Bauer

FORECAST: „Kooperationen sind gerade bei kostenintensiven und organisatorisch aufwendigen Aufgaben hilfreich. Herr Bauer, welche Funktionen eines Medienhauses würden Sie als Kernkompetenzen bezeichnen, die nicht kooperationsfähig sind?“

Dr. Christoph Bauer: „Konzeption und Steuerung. Alles andere können Sie in Netzwerken betreiben. Es gab noch nie so viele Kooperationen in der Branche wie heute. Das wird sogar noch zunehmen.“





Dr. Christoph Bauer, geboren 1970, ist seit 2014 Vorstandsvorsitzender der DuMont Mediengruppe. Dazu gehören unter anderem Titel wie Kölner Stadt-Anzeiger, Kölnische Rundschau, Berliner Zeitung, Express und Hamburger Morgenpost. Ebenfalls Teil der Gruppe sind regionale Anzeigenblätter sowie lokale Radio- und TV-Sender. Vor seiner Zeit bei DuMont war Dr. Bauer CEO bei der AZ Medien AG in der Schweiz (2009–12), Mitglied der Geschäftsleitung bei Ringier (2006–09), Marketingleiter bei der NZZ (2001–06) und im Führungskreis der Bertelsmann AG (1998–2001). Der „Schweizer Journalist“ ernannte ihn im Jahr 2012 zum „Medienmanager des Jahres“ in der Schweiz.

Peter Kropsch: „Wir entwickeln uns weiter durch Kooperationen. Aber auch dadurch, dass wir von anderen Märkten lernen. Wir schauen uns gerne in Skandinavien um. Weil die Märkte dort kleiner sind. Dort funktionieren in der Regel nur gute Geschäftsmodelle – die sich viel leichter auf unseren nationalen Markt übertragen lassen. In den USA finden Sie einfach überwiegend Geschäftsmodelle, die nur in sehr großen Märkten funktionieren.“

Dr. Christoph Bauer: „Wir lernen aber in anderer Hinsicht viel von den USA: vor allem, wie sie dort Technologie einsetzen, wie sie unternehmerisch denken und nach vorne gehen, wie sie ausprobieren. Das ist alles viel stärker technologiegetrieben als in Deutschland. Dort gibt es einfach weniger Berührungspunkte mit Innovation und Disruption.“

Darüber hinaus können wir in den USA auch viel von kleineren Anbietern lernen. Beispiele sind die News-Plattform „Business Insider“, die inzwischen international aufgestellt ist, oder die Zeitung „Politico“, die auf den Politikbetrieb in Washington spezialisiert ist. Wir machen jedes Jahr eine sogenannte Study-Tour. Nicht ins Silicon Valley, sondern nach New York, wo wir uns mediennahe Start-ups anschauen. Jedes Mal bringen wir neue Ideen von Unternehmen mit nach Hause, die gerade auf

dem Sprung nach Europa sind. Das inspiriert uns und bringt uns weiter.

Natürlich muss man nicht auf jeden Zug aufspringen. Eine gewisse Skepsis ist gut. Aber wir können es uns nicht leisten, den Anschluss zu verlieren.“

„Wir machen jedes Jahr eine sogenannte Study-Tour. Nicht ins Silicon Valley, sondern nach New York, wo wir uns mediennahe Start-ups anschauen. Jedes Mal bringen wir neue Ideen von Unternehmen mit nach Hause, die gerade auf dem Sprung nach Europa sind. Das inspiriert uns und bringt uns weiter.“

Dr. Christoph Bauer

FORECAST: „Vielen Dank für das Gespräch!“

<<

Versuch – Irrtum? Neuer Versuch!

STRATEGIE ALS EVOLUTIONSMODELL



Das Prinzip des „trial and error“ klingt scheinbar nach beliebigem Ausprobieren. Doch liegt dem Versuch-Irrtum-Modell die Evolutionsstrategie zugrunde, die seit den 60er Jahren wissenschaftlich untersucht wird. „Mutation“, „Selektion“ und „Rekombination“: Sind diese naturgegebenen Prinzipien auch auf die Medienbranche anwendbar, bei ihrer Suche nach wirksamen Strategien in disruptiven Zeiten? Einen theoretischen Versuch ist es wert.

>> Die Umwelt zwingt zum Strategiewechsel. Der Status quo: Tatenlosigkeit kann man der Medienbranche nicht vorwerfen. Seit Jahren untersuchen Verlage die Umfeldveränderungen und das Nutzerverhalten. Sie investieren in neue Geschäftsmodelle und analysieren die Chancen der Digitalisierung. Die Suche nach neuen Strategien wird mit höchster Priorität vorangetrieben. Denn das Stammgeschäft erodiert: Wettbewerber wie Facebook, Google oder auch ambitionierte Blogs weiten ihre Engagements und ihren Einfluss konsequent aus. Digitale Adaptionen von Print erzielen bisher nicht die erhoffte Profitabilität und Wachstumskraft.

Evolution vor Revolution. Die Aufgabe:

Es geht für die Verlage langfristig gedacht um die schrittweise Evolution ihrer Geschäftsmodelle, um neue Strategien auf Basis des heutigen Kerngeschäfts. Diese Evolutionsstrategie kann in Form einer Rekombination des bisherigen Geschäftsmodells zu einer Umstellung auf digitale Wertschöpfung führen. Vielfach gehört in der Medienwelt auch die Selektion dazu – also eine Trennung von überholten Printprodukten oder Kostentreibern. Oder

man folgt dem biologischen Prinzip der Mutation: einer Weiterentwicklung durch Hinzunahme neuer Leistungen, die bisher außerhalb des eigentlichen Geschäfts lagen. Am Ende kann dann zur Evolution auch die Revolution hinzukommen. Wenn man zum Beispiel einen radikalen Schritt hin zu einem rein digitalen Geschäftsmodell geht.

Starke Wurzeln. Das Fundament:

Die Verlage haben nicht nur starke etablierte Marken: Mit dem Hauptvertriebskanal Print erzielen sie nach wie vor stabile Erlöse. Print bleibt auf absehbare Zeit ein profitables Geschäftsmodell. Seine Ertragsperspektive ist fundamental wichtig. Denn nur mit ausreichender Wirtschaftskraft können neue Strategien entwickelt und Risiken finanziell kalkulierbar werden.

Bei aller Ungewissheit im digitalen Umfeld: Die Verlage können sich bei der Entwicklung geeigneter Zukunftsstrategien neben der robusten Printbasis auch auf ihre journalistischen Wurzeln verlassen. Denn der Bedarf für guten Journalismus und vielfältige Medienangebote ist groß und wird eher noch wachsen. >>

„Ich kann mir nicht vorstellen, dass Menschen darauf verzichten wollen, Geschichten gut aufbereitet erzählt zu bekommen. Das ist doch ein archaisches Grundbedürfnis. Das hat es vor Tausenden von Jahren schon gegeben, da war der beste Geschichtenerzähler am Lagerfeuer begehrt.“

Springer-Vorstandschef Döpfner

Evolutionsstrategie nach Plan. Die Stützpfeiler:

Es lassen sich vier Stützpfeiler definieren, an denen man sich orientieren kann, wenn man planmäßig über neue Strategien nachdenkt:

1 KONSEQUENT DIGITAL

Die Evolution der Medienbranche findet im digitalen Zeitalter statt

2 ANALYTISCH OFFEN

Das Geschäftsmodell der Zukunft wartet selten vor der eigenen Tür

3 GEMEINSAM STÄRKER

Zukunftsinvestitionen stemmt man oft leichter in Kooperationen

4 KREATIV LÖSUNGSORIENTIERT

Querdenker und Branchenkenner machen gemeinsame Sache

Times“ oder das „Wall Street Journal“ geben keinen Digitalrabatt bei der Qualität.

Mag auch das gedruckte Papier weiter in den Hintergrund rücken – guter Journalismus darf darunter nicht leiden. Im Gegenteil: Digitaler Journalismus hat alle Chancen, mindestens so gut zu sein wie der analoge.

Mit Blick auf die Digitalisierung kommt es darauf an, vorhandene Zahlensysteme und Vertriebskanäle zu überprüfen und weiterzuentwickeln – auch um die Finanzierung des Qualitätsjournalismus zu sichern. Von Anfang an ein großes Problem war die Etablierung einer Umsonstkultur. Jede neue Strategie muss eine Antwort darauf finden, für welches Produkt die Leser bereit sind zu bezahlen. Da es kein Patentrezept gibt, hilft nur, Versuch und Irrtum zuzulassen.

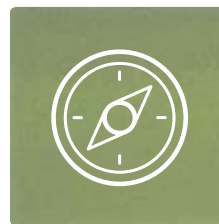


1 Konsequently digital

Im digitalen Zeitalter tritt der Leser aus der anonymen Masse heraus und wird wieder als Individuum wahrnehmbar. Mit allen Folgen für die Kundenansprache und Erlösmodelle.

Schon allein deshalb kann man das klassische, auf Masse angelegte Printgeschäft nicht einfach digitalisieren. Es gilt, auf die enge Beziehung zu seinen Lesern zu setzen und ihnen gezielte Angebote zu machen. Dafür ist es essenziell wichtig, die Kundendaten richtig und konsequent zu nutzen. Die herkömmliche Art der Nachrichtenvermittlung wandelt sich zu einer individuellen und multimedialen Berichterstattung in Echtzeit. Verbunden mit einer interaktiven Kommunikation spielt der Umgang mit Big Data eine entscheidende Rolle.

Konsequent digital bedeutet jedoch nicht, die vorhandene Qualität des Journalismus aufzuweichen. Big Player wie die „Financial



2 Analytisch offen

Wohin geht die Reise? In die Nachbarschaft oder auf einen anderen Kontinent? Hier darf es keine vorschnelle Antwort geben. Denn tragfähige Strategien finden sich nur in Ausnahmen vor der eigenen Tür. Es braucht eine

breite, offene Analyse künftiger Engagements. Und eine Marktbeobachtung auch in anderen Ländern, um Ansätze für das eigene Unternehmen zu finden. Im Fokus der Analyse: Die Wünsche der Kunden. Daran muss das zukünftige Angebot ausgerichtet werden.

Kann eine regionale Tageszeitung sich beispielsweise innerhalb des bisherigen Kundenkreises weiterentwickeln? Oder sollte zukünftig bei bestimmten Themen überregional gedacht werden?

Muss es überhaupt noch die bisherige Medienbranche sein, in der man bleibt? Mögliche Entwicklungspfade können auch in ganz andere Segmente führen.

Einige Verlage testen bereits innovative Diversifikationsmodelle. Sie entwickeln Fitness-Apps, Software-Services oder investieren sogar in den Warenhandel. Vieles davon wird nicht tragfähig sein. Doch nur durch solche Tests wahren sie die Chance, den einen Volltreffer zu landen.

Wenn es um die Analyse völlig neuer Ansätze geht, müssen auch die Aktivitäten von Start-ups beobachtet werden. Dort wird ganz selbstverständlich mit disruptiven Ideen gearbeitet. Inspirierende Impulse für klassische Verlage.

Beim analytisch offenen Vorgehen helfen bewährte Methoden bei der Bewertung der Vielfalt: wie Kernkompetenzanalysen, Marktpotenzialabschätzungen, Eintrittshürden oder auch Geschäftsmodelleinordnungen. So wird der breite Strom möglicher Ansätze und Ideen kanalisiert zu erfolgversprechenden, zum Verlag passenden Themen.



3 Gemeinsam stärker

Die Anforderungen an die Entwicklung und Realisierung einer Zukunftsstrategie sind so groß, dass kaum ein Medienhaus diese alleine lösen kann. Zumeist fehlt die Bandbreite benötigter Kompetenzen: vom digitalen und

technischen Know-how bis hin zu den Kenntnissen verschiedener Themengebiete, Regionen und neuer Marktsegmente.

Auch die neuen Wünsche der Leser und Werbekunden können selten im Verlagsalleingang bedient werden. Hier sind Kooperationen mit geeigneten Partnern ein gutes Mittel, um den Investitions- und Managementbedarf zu decken. Sowohl für die nahe Zukunft mit Print als auch für fernere strategische Pläne. Sei es um Pilotprojekte umzusetzen oder um „Versuch und Irrtum“ zu organisieren und zu finanzieren.

Wer über den Kauf eines Start-ups oder die Beteiligung daran nachdenkt, braucht erst recht einen starken Partner an seiner Seite. Die Lasten zu teilen und das Know-how zu bündeln sind Standardvorgehen in der digitalen Welt.

Kooperationen bieten in der gesamten Bandbreite der Gestaltung erhebliche Chancen: von der losen Zusammenarbeit über die Verknüpfung einzelner Wertschöpfungsstufen bis hin zu Joint Ventures. Die gesamte Wertschöpfung eines Verlages lässt sich damit effektiv, effizient und digital gestalten; mit erheblichen Potenzialen für Kosteneinsparungen und die Steigerung der Leistungsfähigkeit.



4 Kreativ lösungsorientiert

Neugier und Kreativität sind wesentliche Merkmale guter Journalisten, „Blattmacher“ und Verleger. Im Strategieprozess ist genau dieser kreative Geist unerlässlich. In Verbindung mit internem Know-how, im Team aus

Mitgliedern klassischer und digitaler Welt entstehen neue Ideen, Kundenwünsche zu realisieren.

Jetzt ist die Zeit für jene Journalisten gekommen, die neue Darstellungsformen entwickeln können. Journalisten, die sich auch für Technik begeistern, die beobachten, welche neuen Tools es gibt – und diese auch ausprobieren wollen. Tendenziell folgt der Onlinejournalismus anderen Gesetzmäßigkeiten als Printjournalismus, glaubt auch der Zeitungsforscher Horst Röper. Demnach ist ein Printredakteur nicht immer auch ein guter Onlineredakteur – und umgekehrt.

Ausprobieren, Fehler machen, scheitern – und es neu versuchen

Das kennzeichnet den strategischen Weg zur Evolution des eigenen Geschäftsmodells. Dabei sollten Verlage und Medien permanent mit Weitblick den Markt beobachten, neue Entwicklungen analysieren – und vielversprechende Ansätze testen. Neben der Evolution sollte man sich auch einer möglichen Revolution nicht verschließen. Der wohlüberlegte Sprung in den disruptiven digitalen Markt – zum Beispiel über Beteiligung an einem Start-up – wird greifbar, wenn er durch solide Einnahmen aus dem Kerngeschäft finanzierbar ist.

<<

AUTOREN: ANDREAS SCHÜREN, MANAGING PARTNER;
HINRICH HARMS, SENIOR MANAGER



+++s+++b+++s++++ Here is the news +++l++++c++++m+++
++m+++o+++t comin to you every hour o+++r+++y+++
+++b+++e+++l++++ on the hour ++++++f+++b++++
++++d+++++i++ The weather is fine ++e+++l+++++
+++++u+++e++++ but there maybe ++++y+++y+++o+++
+a+++++t++++ a medium shower ++++++i+++++
f o w
f o

Der Roboterjournalist, dein Freund und Helfer?

Diesen Artikel hat kein Roboter geschrieben. Sondern ein Redakteur mit Herz und Hirn. Der Text enthält eine Analyse, eine Kommentierung, eine Portion Kreativität, gibt Fakten nicht einfach wieder, sondern ordnet sie in einen Gesamtzusammenhang ein. Diese eigentlichen Aufgaben des Journalismus können heute und in naher Zukunft von keiner sogenannten künstlichen Intelligenz erledigt werden. „Roboterjournalismus“ ist also weder Journalismus noch von Robotern geschaffen. Sondern Algorithmen und Software, die aus verschiedenen Datenquellen und Medientypen Texte zusammenstellen. Die Softwarelösungen variieren dabei Textbausteine, die sie mit Fakten füllen. So weit, so nüchtern, so gut.

>> Niemand muss solche Textautomaten fürchten. Kein Verlag, kein Journalist, kein Medienhaus. Im Gegenteil: Die automatisierte Nachrichtenproduktion kann sogar neue Einnahmequellen und Arbeitsplätze schaffen. Um Algorithmen zu entwickeln, aus denen Texte entstehen, braucht es zunächst das Expertenwissen echter Redakteure. Und nachdem dann Daten analysiert und auf deren Basis Texte erstellt wurden, kommt der Journalist ins Spiel: Er wertet den Text mit eigener Analyse, O-Tönen und Hintergrundinformationen auf. Mensch und Maschine machen in der Redaktion gemeinsame Sache. Schneller und effizienter als je zuvor.

Bis zum Jahr 2030 sollen nach einer Schätzung der BBC 90 % aller Newstexte von Textgenerierungstools publiziert werden. Unreflektiert eine für die Branche erschreckende Zahl. Bei genauem Hinsehen wird jedoch deutlich: Nicht neun von

zehn heute erhältlicher Nachrichtentexte werden von Algorithmen geschrieben, sondern die Masse zukünftiger Nachrichtentexte. Der Kuchen wird also erheblich größer.

Für einen Teil dieses Wachstums werden personalisierte, softwaregenerierte Nachrichten verantwortlich sein. Vom individuell zugeschnittenen Agrarwetterbericht für Landwirte über den Börsenbericht eines Small-Cap-Wertes für Investoren bis zum Sportbericht über ein Fußballspiel der Kreisklasse B für Freunde des Lokalsports. Immer vollautomatisch erstellt auf Basis gescannter Datenbanken. Ein Redakteur aus „Fleisch und Blut“ hätte dafür weder die Lust, geschweige denn die Zeit. Die Software dagegen ist immer motiviert. Sie produziert Texte zigtausendfach in wenigen Sekunden, rund um die Uhr und nach Kundenwunsch. Richtig eingesetzt bieten sich damit Möglichkeiten, neue Einnahmequellen zu erschließen. >>

Ein anderes Geschäftsmodell auf Basis von Algorithmen liefert die US-amerikanische Washington Post. Über die zur Zeitung gehörende digitale Plattform Arc Publishing verkauft sie speziell auf die Bedürfnisse von digitalen Verlagen zugeschnittene, selbst entwickelte Software wie z.B. Heliograph. 2016 bei den Olympischen Spielen in Rio erstmals eingesetzt, um automatisiert über Termine und Medaillenergebnisse zu berichten, „befreite“ die Textsoftware die Post-Reporter vor Ort regelrecht. Sie konnten sich fortan um die Analysen, Eindrücke und Geschichten rund um die Spiele kümmern, die nur sie zu erzählen fähig waren.

Bei der Huffington Post erscheinen pro Jahr an die 100 Millionen Kommentare unter Artikeln und Facebook-Posts, auf die reagiert werden muss. Dieser Berg an Meldungen wird derzeit von fast drei Dutzend Vollzeitmoderatoren abgearbeitet. Mittlerweile hilft dem Team ein Algorithmus, der die Kommentare automatisch auswerten kann. So erkennen die Redakteure erheblich schneller, auf welche Kommentare sie in welcher Form reagieren sollten.

Angesichts sinkender Printauflagen und abschmelzender Werbeeinnahmen steht das Thema Kosteneinsparungen in vielen Medienhäusern und Verlagen seit geraumer Zeit weit oben auf der Agenda. Philipp Renger, Pressesprecher der aexea GmbH – einem auf automatische Texterstellung spezialisierten Softwareunternehmen aus Stuttgart – empfiehlt jedoch, den wirtschaftlichen Beitrag solcher Tools nicht nur nach möglichen Kostenersparnissen zu beurteilen: „Die Fokussierung auf Kosteneinsparungen und weniger auf gestiegene Besucherzahlen, Verweilzeiten, Werbeeinnahmen oder zahlende Nutzer spiegelt aus meiner Sicht das Kernproblem der Verlags- und Medienhäuser wider. Automatisierung scheint zum Synonym für Kosteneinsparungspotenzial geworden zu sein. Man sieht Innovationen oft nicht als Enabler für neue Produkte, eine kundenzentriertere Kommunikation oder neue Geschäftsmodelle, sondern eher als operatives Mittel, die Kosten zu senken und den Status quo gleichzeitig zu erhalten.“

Der Newsroom der Washington Post: Auch hier kommt eine Textsoftware zum Einsatz und entlastet die Redaktion.

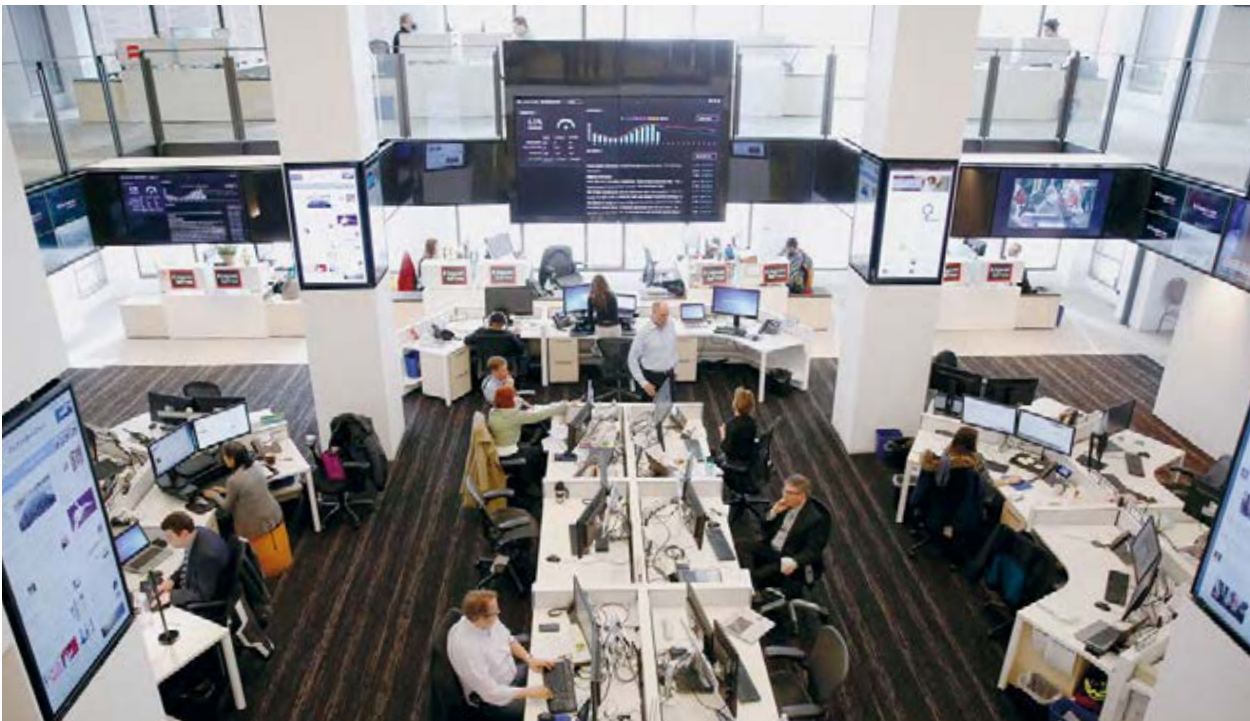


Bild: REUTERS/Gary Cameron

Wichtig ist, die gesamte Bandbreite wertschöpfender Möglichkeiten moderner Software für sich zu erkennen und nutzbar zu machen. Das Etablieren neuer digitaler Formate durch automatisch generierte, personalisierte Textangebote kann hier ebenso einen Beitrag leisten wie ein effizientes Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine. Und die Einsatzmöglichkeiten der Tools werden angesichts ihrer rasanten Entwicklung immer vielfältiger.

Bereits seit dem Jahr 2008 entwickelt die Retresco GmbH in Berlin innovative semantische Lösungen für die automatische Textgenerierung und Kommunikation. FORECAST wollte von den Experten wissen, wo in Sachen Roboterjournalismus die Reise zukünftig hingeht. Alexander Siebert, Gründer und Geschäftsführer von Retresco, sagt dazu: „Immer mehr Daten werden nutzbar, auf deren Basis sich Inhalte automatisch erstellen lassen. Hier arbeiten wir vor allem mit Datenlieferanten zusammen, um den Verlagen zunehmend bereits fertige, konfigurierbare Inhalte anzubieten, die sie für ihre Leser weiterverwerten können. Zudem wird unsere Technologie zukünftig verstärkt zur Nachfrageermittlung genutzt werden: Über was berichtet der Wettbewerb? Welche Inhalte wollen die Nutzer konsumieren? Und wie kann ich diese Nachfrage möglichst automatisch bedienen? Ein weiteres Innovationsfeld sind Chatbots. Hier arbeiten wir mit einigen Kunden aktuell an ersten Umsetzungen, um diese textbasierten Dialogsysteme auch für Medienhäuser kommerziell nutzbar zu machen.“

Weiterentwicklungen wie eine softwaregestützte Themensuche oder die vollautomatische Kundenkommunikation lassen erahnen, dass diese Tools in Zukunft aus vielen Redaktionen nicht mehr wegzudenken sind. Vollständig ersetzen werden sie die Arbeit der Journalisten jedoch nicht.

„Wir sind weit davon entfernt, einen Computer zu haben, der Leute interviewt und die Zitate in eine kohärente Geschichte einbindet.“

Michael White, Ohio State University

Michael White, Professor für Computerlinguistik an der Ohio State University, USA: „Es ist unwahrscheinlich, dass Roboter den Journalismus jemals übernehmen werden, weil Nachrichten eben nicht reine Routine sind. Wir sind weit davon entfernt, einen Computer zu haben, der Leute interviewt und die Zitate in eine kohärente Geschichte einbindet.“

Guter, menschengemachter Journalismus wird immer seine Berechtigung haben und seine Leser finden. Intelligente Algorithmen und Textroboter sind daher weniger als Grabträger, sondern vielmehr als Ergänzung klassischer journalistischer Formate zu verstehen. Sie eröffnen Anwendern schon heute vielfältige Möglichkeiten, nicht nur zur Verbesserung der Effizienz, sondern vor allem als Basis für neue, digitale Produkte. Angesichts der dynamischen Entwicklung in diesem Bereich ist Untätigkeit für redaktionelle Anbieter definitiv keine Option. Vielmehr empfiehlt es sich, in kleinem Rahmen spielerisch neue Technologien, Anwendungen und Produkte zu testen, um herauszufinden, was funktioniert und das bestehende Portfolio optimal ergänzt. Viel zu viel Potenzial bliebe ansonsten auf der Strecke und viel zu schnell wäre der Anschluss verloren. <<
AUTOR: THORSTEN SCHWEIZER, MANAGER



*Moritz Baumann,
Schülermagazin „Globus“*

„Natürlich sind Filterblasen ein Problem. Viele Bürger informieren sich heute beispielsweise über den Facebook-Newsfeed, dessen Algorithmen weitgehend intransparent sind. Dagegen spiegeln sich in einer Zeitung immer die verschiedenen Ansichten der Journalisten und Redakteure wider, wodurch man gezwungen ist, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Allerdings ist es wichtig, dass der klassische Journalismus crossmedialer wird. Leser erwarten heute, dass das gedruckte Wort mit Videos, Podcasts und animierten Grafiken kombiniert und angereichert wird.“



*Mathilde Mahrenholtz,
Schülerzeitung „Ventil“*

„In Sachen Aktualität können Tageszeitungen jetzt schon nicht mehr mit digitalen Medien mithalten. Wenn man etwas Gedrucktes liest, kann man sich das Gelesene allerdings besser merken, so mein Eindruck. Daher glaube ich, dass etwa im Bereich der Fachliteratur Printmedien besser geeignet sind als digitale Medien. Ich persönlich habe ohnehin lieber etwas Gedrucktes in der Hand, als auf einen Bildschirm zu schauen. Etwas durchblättern zu können ist schon schöner, als nur zu scrollen.“



Start-up ~~or out?~~

**INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE
AUF DEM PRÜFSTAND**

Manchmal muss man ein Löwe in der Höhle sein, um sich für oder gegen ein Investment in ein Start-up zu entscheiden. „Die Höhle der Löwen“ auf VOX ist unter anderem mit den Jury-Mitgliedern Carsten Maschmeyer und Dagmar Wöhl besetzt. Den bissigen Investoren stellen Start-ups ihre Geschäftsmodelle vor und lassen sie bewerten. Wer die Löwen überzeugt, kann auf ein Investment hoffen. Verlage und Medienhäuser müssen sich nicht wie Raubtiere verhalten, um interessante Start-ups zu finden. Was zählt, ist die nüchterne Orientierung an bestimmten Erfolgskriterien.

>> **Start-ups – der frische Wind in die Zukunft**

Wenn sich die Umwelt so radikal wandelt wie derzeit in der Medienlandschaft, ist Abwarten keine Option. Denn das ist kein Sturm, der vorüberzieht, sondern ein Klimawandel. In der gegenwärtigen schwierigen Lage erscheinen innovative oder auch disruptive Konzepte am Markt. Solche neuen Ansätze gefährden bestehende Geschäftsmodelle vieler Mittelständler. Eine Lösung kann die Einbindung der Start-ups sein. Dies bringt frischen Wind ins Unternehmen mit Chancen für neue Geschäftsideen, Produkte oder Vertriebswege.

Offen für Ideen abseits des Kerngeschäfts

Ob Bertelsmann oder Burda, Bauer Media oder die Verlagsgruppe Holtzbrinck: Nahezu alle Verlagshäuser beteiligen sich mit Wagniskapital an vielversprechenden Start-ups. Der Großteil des neuen Engagements geht dabei auf das Konto der ohnehin schon digital sehr aktiven Medienhäuser. Die einen handeln, die anderen zögern. Die Schere geht auseinander. Umso wichtiger ist es für kleinere, mittelständische Unternehmen, den Anschluss zu halten und aktiv zu partizipieren.

Das Spektrum der Engagements reicht dabei von verlagsnahen Themen bis hin zu neuen Geschäftsfeldern jenseits des Mediengeschäftes. Unabhängig von der jeweiligen Strategie der Medienhäuser ist es sinnvoll, die bestehenden Geschäftsfelder auszubauen und sich den Zugang zu frischen Ideen, Technologien und

Talenten zu sichern. Dies kann digital sein, muss es aber nicht. In dem Wettstreit um die vielversprechendsten Start-ups zählen nicht nur Finanzkraft, sondern auch Flexibilität, Partnerschaft auf Augenhöhe oder einfach die ideale Ergänzung der Geschäftsmodelle. So können auch Mittelständler mit passendem Fokus die Vorteile und Chancen der Zusammenarbeit mit Start-ups nutzen.

Neue Geschäftsmodelle verstehen – Komplexität beherrschen

Die oft strahlende, vielversprechende Welt der Start-ups gilt es für ein erfolgreiches Investitionsvorhaben zu sondieren:

Wie ist die Entwicklungsperspektive des Start-ups? Welche Impulse bietet es für das Kerngeschäft? Wie kann eine Bewertung erfolgen?

Um die dynamische und vielfältige Welt der Start-ups einordnen zu können, geht es zuerst um das Verständnis der jeweiligen Geschäftsmodelle. Als Basis aller weiteren Überlegungen.

Aus der Vielzahl möglicher Bewertungsraster und Schemata werden drei einzelne Kriterien beispielhaft dargestellt. Sie zeigen einige potenzielle Erfolgstreiber aktueller Start-ups:

1. Attraktivität des Leistungsversprechens
2. Besonderheiten der Wertschöpfung
3. Stärken des Erlösmodells

>>

1. ATTRAKTIVITÄT DES LEISTUNGSVERSPRECHENS // „WHAT DO YOU DO?“

Um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, muss ein attraktives Leistungsversprechen gemacht werden. Hier entscheidet sich bereits, ob das Angebot des Start-ups neu, besser, passender oder einfach nutzerfreundlicher als bisherige Lösungen ist.

- > Welche Leistung, welchen Nutzen bietet das Start-up seinen Kunden?
- > Ist es eine tatsächlich neue Leistung oder eine bekanntes Angebot in verbesserter Form?
- > Trifft dieses Angebot auf einen echten Bedarf der Zielkunden?

Wenn ein neues Geschäftskonzept für eine Alleinstellung des Unternehmens sorgt, entstehen Wettbewerbsvorteile. Dadurch werden bisher gesättigte Märkte belebt und neue Märkte erschlossen. Diese Alleinstellung kann technologisch oder journalistisch-fachlich sein.

Die Konzepte der Start-ups „Perspective Daily“ und „Merkurist“ unterscheiden sich klar von bestehenden Angeboten:



Perspective Daily bietet dem Leser täglich die fundierte und detaillierte Information zu einem herausragenden Thema. Eine gezielte Fokussierung auf positive Nachrichten für ein tieferes Verständnis in der täglichen Informationsflut.



Merkurist will nicht weniger als die Zukunft des Lokaljournalismus absichern und neu gestalten. Mit einer Kombination von Social-Media-Elementen, Lokalbezug und Journalismus liegt das Leistungsversprechen auf einem persönlich beeinflussbaren Mix fundierter und auch kleinteiliger Lokalinformationen.

2. BESONDERHEITEN DER WERTSCHÖPFUNG // „HOW DO YOU DO IT?“

Jedes Leistungsversprechen braucht eine funktionierende Wertschöpfung. Hier können neue Lösungen zu Wettbewerbsvorteilen führen. Viele Start-ups setzen dabei auf neue Tools für eine innovative Leistungserstellung.

- > Wie wird der Nutzen erzeugt, in welchen Stufen der Wertschöpfung, mit welchen Beteiligten und Rollen?
- > Schafft die Leistungserbringung eine Sonderstellung im Markt in Bezug auf Ergebnis oder Kosten?
- > Wie groß ist der zeitliche Vorsprung der eingesetzten Tools zur Wertschöpfung?
- > Welche Schnittstellen bietet das neue Konzept zu bestehenden bzw. eigenen Tools?

In der Praxis ist die Leistungserstellung nicht scharf von dem Nutzenversprechen zu trennen. Für die Einordnung sollte man differenzieren, ob der Nutzen durch ein eingeführtes, eher übliches Vorgehen erbracht wird oder ob wichtige Innovationen die Wertschöpfung prägen.

Bei den folgenden Beispielen bieten innovative Tools oder neue Herangehensweisen wirtschaftliche Perspektiven:



Opinary schafft mit seinem in Webseiten integrierbarem Umfragetool eine interessante Win-win-Chance. Die Newsanbieter können ein konstruktives, automatisch auswertbares Meinungsbild der Leser darstellen. Opinary wiederum kann spezifizierte Daten veräußern.



Das Prinzip der digitalen Vermittlung spezialisierter Fachkräfte für Projekte ist nicht neu. Auf Basis dieses Prinzips jedoch eine Plattform für Journalisten anzubieten, ist die Innovation von **HackPack.press**. Diesen Vorteil des Ersten im Markt gilt es nun auszubauen.



Herzstück von **orbyd** ist ein Tool zur Echtzeitvermarktung von Onlineanzeigenplätzen. Verlagshäuser können damit ihren Anzeigenverkauf optimieren. Damit tritt orbyd nicht in Konkurrenz zu seinen Kunden – hat als Dienstleister jedoch eine herausragende Stellung.

3. STÄRKEN DES ERLÖSMODELLS // „HOW MUCH WILL YOU MAKE?“

Viele Start-ups erhalten für Leistungsversprechen und Wertschöpfung gute Bewertungen, doch leider trägt deren Erlösmodell nicht. Zu oft fehlt gerade im Onlinebereich die Zahlungsbereitschaft der Nutzer.

- > Wie werden die Leistungen berechnet und auf welche Erlösquellen stützt sich das Unternehmen?
- > Zahlen überwiegend die Endkunden oder bietet das Modell mehrere Vermarktungsebenen?
- > Unterscheidet sich das Erlösmodell vom Wettbewerb?
- > Wie wird der Nutzer in der Kostenloskultur des Internets doch von einer Zahlung überzeugt?

Es gibt mehrere Wege, um mit einem Angebot Geld zu verdienen. Die verschiedenen Optionen sollten hier durchgespielt werden, bevor man ein neues Geschäftsmodell abschließend bewertet. Einmalzahlungen senken die Hürde für die Kunden und erleichtern eine kurzfristige Einnahme, aber Abonnenten versprechen kontinuierlichen Cashflow über längere Zeit. Vielleicht bieten sich auch Elemente der Value Proposition zum Lizensieren oder Vermieten an. Nach diesen strategischen Vorüberlegungen geht es um das eigentliche Preismodell.

Die Bereitschaft, für digitale Inhalte zu bezahlen, steigt. Vor allem, wenn die Nutzer einen Mehrwert gegenüber kosten-

losen Quellen sehen. Dieser Mehrwert kann sich in einer qualitativ hochwertigen Information zeigen, einer multimedialen Anwendung oder einem speziellen Bedienungskonzept. Gerade bei den Nutzern mobiler Datendienste zeigt sich aktuell eine Abkehr von der bisher üblichen Kostenlosmentalität. Das ist vor allem der App-Nutzungskultur zu verdanken. In den kommenden Jahren sollten sich aber auch im stationären Internet neue Bezahlmodelle für Medieninhalte durchsetzen. Die künftigen Einnahmen entscheiden über Wert und Nachhaltigkeit eines Geschäftsmodells.



Die Userzahlen von **Blendle** spiegeln ein starkes Interesse von Journalisten und Lesern am Einzelverkauf von Artikeln. Der Pay-per-article-Ansatz wurde auch sofort von weiteren Start-ups wie Pocketstory kopiert. Der nachhaltige Erfolg des schlüssigen Ansatzes steht allerdings noch aus – Verlage klagen bisher über zu geringe Erlöse.



Jornu schafft einen neuen Link zwischen freien Journalisten und Lesern. Im Sinne einer Win-win-Situation öffnen sich den Journalisten neue, kalkulierbare Erlösquellen. Der Leser erhält dagegen in einem eher klassischen Abo-Modell einen gebündelten Zugang zu freien Journalisten.

// „WHERE WILL YOU BE TOMORROW?“

Die systematische Analyse und Bewertung des Geschäftsmodells anhand bestimmter Kriterien erleichtert das Verständnis für die Erfolgstreiber der Start-ups. Mit der Bewertung lassen sich Chancen und Risiken besser einschätzen. Doch wirklich innovative Geschäftsmodelle sind nicht vollends mit Bewertungsrastern zu greifen. Den endgültigen Beleg für deren Durchsetzungsfähigkeit liefert nur die Realität im Markt.

AUTOR: SAMMY SCHUMACHER, CONSULTING ANALYST

GLOSSAR

Blendle

Artikel unterschiedlicher Zeitungen und Magazine einzeln kaufen: Das bietet Blendle Millionen von Nutzern. Hat man sich einmal registriert, bezahlt man von seinem Guthaben Centbeträge pro Artikel. Bei Nichtgefallen wird der Betrag sogar zurück-erstattet. Keine Abo-Bindung, keine Werbung. Blendle wird daher auch das „iTunes for News“ genannt. Blendle wurde 2013 in den Niederlanden gegründet, 2015 ist es in Deutschland gestartet. Kern der Idee: unbundling. Für die meisten Verlage war der Verkauf von Journalismus in gebündelter Form bislang ein feststehendes Prinzip. Heute stehen rund 100 Zeitungen und Zeitschriften zur Auswahl. Diese erhalten für die Bereitstellung der Artikel einen Betrag, den sie allerdings lediglich als „kleines Zubrot“ bezeichnen. Nach viel positiver Kritik bleibt abzuwarten, ob Blendle für alle Beteiligten auch eine finanzielle Perspektive bieten kann.

HackPack.press

HackPack.press ist ein globales Netzwerk für freie Journalisten, Kameralleute, Fotografen und Redaktionen. Das Finden, Anstellen und Bezahlen von Medienfachleuten soll damit vereinfacht werden. Darüber hinaus wirbt HackPack.press damit, als Community unabhängigen Journalismus zu stärken und die Öffentlichkeit besser zu informieren. Die Idee zu diesem Geschäftsmodell entstand während des Ukraine-Konflikts. Urplötzlich gab es einen hohen Bedarf an Journalisten und Fotografen. Die Betaversion wurde im Juli 2015 gelauncht, das Start-up ist heute in Berlin ansässig. Mittlerweile sind mehr als 7.500 Medienfachleute aus 138 Ländern registriert. HackPack, das übersetzt „Reporter-Rudel“ heißt, verdient als Vermittler 10 % an jeder Transaktion.

Jornu

Bei Jornu abonniert man keine Zeitungen oder Zeitschriften, sondern folgt bestimmten Journalisten. Vor allem freie Journalisten bekommen hier für ihre Leser ein Gesicht und werden zu einer eigenen Marke. Finanziert werden soll Jornu durch eine Abonnementsgebühr. Medienexperten sind sich darin einig, dass journalistische Inhalte auf verschiedenen Kanälen zum Leser gebracht werden müssen. Jornu erprobt derzeit einen Lösungsweg mit dem Konzept, seinen Lieblingsreportern zu folgen, keinen Artikel mehr zu verpassen – und sich so seine eigene Redaktion aufzubauen. Das Start-up entsteht im Media Lab, das München mit Unterstützung vom Freistaat Bayern zum attraktiven Start-up-Standort machen soll. Momentan befindet sich das Konzept noch in einem sehr frühen Entwicklungsstadium.

Merkurist

Merkurist will Lokaljournalismus ein neues Gesicht geben. Dafür soll die lokale Berichterstattung hochwertig, interaktiv und finanzierbar sein. In zahlreichen Städten und Regionen in Deutschland gibt es lediglich eine einzige täglich erscheinende Zeitung. Die Auflagen sinken stetig und die Zahlungsbereitschaft der Leser ist gering. Diese ungünstige Zukunftsperspektive will Merkurist ändern. Das Start-up betreibt in Mainz, Wiesbaden und Frankfurt lokale Portale. Gründer Manuel Conrad will das System skalieren, sodass es in jeder deutschen Stadt funktioniert. Das Start-up sieht dazu ein interaktives journalistisches Konzept vor, das den Leser aktiv in den Mittelpunkt des Onlineangebots stellt. Jeder Leser kann lokale Themen bei Merkurist anstoßen sowie Bilder und Videos zuliefern. Dadurch folgt aus dem community-basierten Ansatz ein neues Rollenverständnis für Journalisten.

Orbyd

Orbyd bietet Medien und Verlagshäusern, Vermarktern und Webseitenbetreibern technologische Lösungen für den automatisierten Mediahandel, auch Programmatic Advertising genannt. Damit können Kunden Werbeflächen in Echtzeit monetarisieren. Bei dem vollautomatischen und individualisierten Ein- und Verkauf von Werbeflächen in Echtzeit erhält der Nutzer auf ihn zugeschnittene Werbeeinblendungen. Die Komplexität des Themas überfordert viele Publisher und Vermarkter. Hier entlastet Orbyd seine Kunden. Mit Erfolg: Bereits neun Monate nach Markteintritt war Orbyd profitabel.

Opinary

Meinungsvielfalt, Diskussionspodium, User-Engagement und Marketingtool in einem: Das Berliner Tech-Start-up Opinary tritt mit einem hohen Anspruch an. Als digitales Meinungstool will Opinary eine innovative „Engagementplattform“ für Herausgeber, Nutzer und Marken im Netz sein. Das Ziel: raus aus der Filterblase, rein in den Meinungsaustausch. Opinary ist eine Art Meinungsradar, bei dem Leser unter Onlineartikeln ihre Ansichten per Mausklick äußern und mit anderen Meinungen vergleichen können. Publisher können das Tool einfach in ihre Formate integrieren, die Meinungen ihrer Leser kennenlernen und aus dem Meinungsbild ihre Schlüsse ziehen. Die Leser wiederum können abstimmen und direkt nachverfolgen, wie sie das Stimmungsbarometer durch die eigene Meinung beeinflussen.

Perspective Daily

Das Web-Magazin Perspective Daily fokussiert täglich ein Thema in einem Artikel – fünf Themen pro Woche. Diese Artikel sollen neben den Fakten auch Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und zur Diskussion anregen. Es gibt eine Kommentarfunktion mit klaren Regeln, die für konstruktive Beiträge sorgen soll. Wichtiger als fertige Ergebnisse ist hier der Anstoß zu einer Diskussion über gesellschaftliche Themen. Dabei soll jederzeit der Grundsatz gelten, dass Journalisten kritische Fremdbeobachter bleiben und nicht zum Botschafter einer Idee werden dürfen. Bereits nach drei Jahren am Markt zählt Perspective Daily 14.000 Mitglieder und war 2017 für den Grimme Online Award nominiert.

<<



Hier (er-)wache ich!

KOSTEN SENKEN:
SO GELINGT INNOVATION IN TRADITIONSVERLAGEN

Wie lässt sich guter Journalismus in Zukunft finanzieren? Wer darauf heute die richtige Antwort weiß, hätte den Nobelpreis in Wirtschaftswissenschaften verdient. Verlage tüfteln an ihrer Strategie und bauen Geschäftsmodelle um. Aber bis die passenden Lösungen gefunden sind, wird es noch viele Jahre dauern. Wenn nicht Jahrzehnte. Um hier und heute das Geschäft zu stabilisieren, ist akutes Handeln gefragt. Eine Fitnesskur ist längst überfällig. Schlanke Prozesse. Niedrige Kosten. Mehr Power. Klingt simpel. Ist es aber nicht. Denn Tradition verpflichtet. Die Qualität darf nicht leiden. Und eine Diät nach Schema F funktioniert nicht. Eine individuelle Umstellung ist gefragt.

„Zeitungen sind keine normalen Unternehmen“,

>> sagte einst der Verleger Alfred Neven DuMont. Zu Recht. Denn Zeitungen – oder besser: Journalisten – haben einen öffentlichen Auftrag. Als vierte Gewalt im Staat bilden sie einen Grundpfeiler der Demokratie. Medienerzeugnisse sind mehr als die Summe ihrer Buchstaben. Sie lassen sich nicht maschinell am Fließband produzieren wie Kugelschreiber oder Blumentöpfe. „Dahinter steckt immer ein kluger Kopf.“ Das gilt nicht nur für den Leser – wie die „FAZ“ in ihrer Werbekampagne betont –, sondern auch für den Journalisten, der Informationen sammelt, gewichtet, aufbereitet und kommentiert.

Aber dennoch: Verleger müssen unternehmerisch denken und handeln. Nur dann stellen sie die wirtschaftliche Basis für die journalistische Arbeit auch morgen noch sicher. Das gilt heute mehr denn je – in Zeiten erodierender Auflagen, sinkender Werbeerlöse, einer wachsenden Zahl an Wettbewerbern und der digitalen Revolution. Verleger stehen daher vor einer besonders kniffligen Aufgabe: Sie müssen wirtschaftlich tragfähige Antworten auf die Herausforderungen finden, ohne den publizistischen Anspruch – und damit den Markenkern – zu beschädigen.

Langfristig planen, kurzfristig stabilisieren

Der Ausweg aus der Teufelsspirale aus rückläufigen Verkaufs- und Vermarktungserlösen gelingt langfristig nur durch den Umbau der bestehenden Geschäftsmodelle. Doch neben einer Strategie benötigt dies vor allem eines: Zeit. Ein knappes Gut angesichts des hohen wirtschaftlichen Drucks. Daher geht es akut auch um eine kurzfristige Stabilisierung der Ertragskraft. Zu diesem Ziel führen zwei Wege: die Erhöhung der Erlöse oder die Senkung der Kosten, um die Performance zu steigern – oder anders ausgedrückt – mehr PS auf die Straße zu bringen.

Beim ersten Pfad ist bereits das Ende absehbar. Denn die meisten Zeitungs- und Zeitschriftentitel haben in den vergangenen Jahren ihre Verkaufspreise erhöht – und oft parallel auch den Heftumfang verringert. Noch weiter an der Preisschraube zu drehen, wäre angesichts sinkender Reichweiten und steigendem Wettbewerb riskant. Neue, sprudelnde Erlösquellen sind nicht in Sicht: Denn das digitale Geschäft kann die Verluste in Print zumindest auf absehbare Zeit nicht kompensieren. Daher wählen viele Verlage den zweiten Pfad und senken ihre Kosten. Zahlreiche Maßnahmen haben sie bereits erfolgreich umgesetzt. Auf dem Weg liegen noch einige ungenutzte Chancen.

Im Wesentlichen gibt es drei Vehikel auf dem Weg der Kostensenkung: die Fokussierung auf Kernkompetenzen, die Optimierung der Prozesse und den Ausbau von Kooperationen sowie Netzwerken.

>>

1. KERN-FORSCHUNG BETREIBEN

Das schnellste Vehikel ist bei den meisten Verlagen die Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Denn die Frage nach dem eigenen Nukleus, sozusagen dem Herzstück, lässt sich in der Regel am leichtesten beantworten: die Redaktion(en). Doch hier gilt es, weiter zu differenzieren. Nicht alle redaktionellen Inhalte prägen die Verlags-DNA. Daher lassen regionale Verlage überregionale Mantel- und Serviceinhalte in zentralen Organisationseinheiten markenunabhängig produzieren oder kaufen sie extern zu.

Do-it-yourself or source it out?

Auch bei Druck und Logistik muss kritisch abgewogen werden: Was lässt sich noch wettbewerbsfähig in Eigenleistung erbringen oder was sollten Dritte übernehmen? Die meisten Verlage stufen die Rotation als Kernprozess ein und betreiben sie in Eigenregie. Die übrigen Glieder der Wertschöpfungskette wie Weiterverarbeitung und Logistik lagern sie aus. Doch das wird in den meisten Fällen langfristig nicht reichen. Schließlich sorgen sinkende Auflagen bei den Druckereien für Überkapazitäten. Und die schlechte Marktlage führt wiederum dazu, dass sich mit dem Druck weniger Geld verdienen lässt.

Die Konsolidierung am Druckmarkt wird daher weiter rapide voranschreiten. Wer ihr nicht zum Opfer fallen will, sollte sich frühzeitig Gedanken darüber machen, wie er den Trend aktiv gestalten kann. Hier müssen Risiken abgewogen werden: In manchen Fällen sind Zusammenschlüsse zu größeren Einheiten sinnvoll; in anderen ist es aber nötig, den Ballast abzuwerfen, bevor er das ganze Unternehmen nach unten zieht.

2. KURZE PROZESSE MACHEN

Ist erst einmal definiert, welche Verlagsbereiche zum Kern gehören, wandert der Blick in die einzelnen Bereiche: Prozesse optimieren heißt nun die Aufgabe. Wie andere Branchen organisieren auch Verlage zunehmend ihre administrativen Leistungen wie Finanzen, Controlling, Personal und

Einkauf in Shared Service Centern. Aber auch Blatt- oder Satzplanung oder Publishingleistungen werden immer stärker zentral gebündelt. Die Ziele: Doppelarbeit vermeiden und Kostensynergien heben.

Selbst vor den Redaktionen macht der Trend keinen Halt. Stichworte: Newsrooms oder Newsdesks. In diesen Schaltzentralen laufen die Fäden der Redaktion zusammen. Von hier aus planen und produzieren Redakteure Themen ganzheitlich, ressort- und medienübergreifend. Das Produktionsprinzip Print-to-Online kehrt sich in Online-to-Print um.

Fingerspitzengefühl ist gefragt

Allerdings ist gerade der Umbau von Redaktionen äußerst diffizil. Journalisten sind von Beruf aus sehr kritisch. In ihrem Fokus liegt der publizistische Auftrag, weniger die wirtschaftliche Situation ihres Verlags. Daher stoßen Programme zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung häufig reflexartig auf internen Widerstand. Damit die Maßnahmen aber erfolgreich greifen können, müssen die Redaktionen sie mittragen. Daher braucht es vor allem zwei Dinge: Fingerspitzengefühl und eine gute Vertrauensbasis. In der Praxis heißt das, die Journalisten früh zu informieren und alle Schritte transparent aufzuzeigen. Besser noch: Sie von Anfang an aktiv in Arbeitsgruppen einzubinden. Dabei hat es sich in vielen Fällen bewährt, externe Berater als Moderatoren des Wandels hinzuzuziehen.

Ein weiteres Hemmnis auf dem Weg in die Zukunft ist die Kluft zwischen Print- und Onlineredaktionen, die noch immer in vielen Verlagen vorherrscht. Ein Clash of Cultures: alt versus jung, traditionell versus innovativ, hintergründig versus schnell. Doch wenn die Grenzen zwischen den Medien verschwimmen, müssen auch diese Mauern weichen. Nur dann gelingt die dringend nötige Verzahnung aller Medienkanäle.

Zahlreiche Medienhäuser haben bereits Newsrooms bzw. -desks eingeführt: die WAZ-Mediengruppe, DuMont, Axel Springer, Gruner & Jahr, um nur einige prominente Beispiele

Alt versus jung, traditionell versus innovativ, hintergründig versus schnell.

Wenn die Grenzen zwischen den Medien verschwimmen, müssen auch diese Mauern weichen.

zu nennen. Für kleinere und mittlere Verlage dienen sie jedoch nicht unbedingt als Blaupause. Denn ihnen fehlen schlicht die Bündelungsmöglichkeiten. Ihnen stehen zwei Optionen zur Wahl: outsourcen oder kooperieren.

3. ALLIANZEN SCHMIEDEN

Hiermit wären wir beim dritten Vehikel angelangt: dem Ausbau von Kooperationen und Netzwerken. Gerade auf diesem Gebiet waren die Verlage bisher noch sehr zurückhaltend. Der Hauptgrund hierfür: der Schutz der publizistischen Vielfalt durch das Wettbewerbsrecht. Damit war es Verlagen nur in wenigen, eng eingegrenzten Bereichen und unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt, gemeinsame Sache zu machen.

Zum Beispiel im Einkauf. Durch die Bündelung großer Mengen lassen sich Papier und Farbe günstiger erwerben. Daher kaufen beispielsweise die Südwestdeutsche Medienholding und die Funke Mediengruppe nicht nur für sich, sondern auch für andere Verlage ein. Aufgrund der Kostenstruktur von Pressehäusern schlummert hier großes Potenzial. Denn

extern eingekaufte Leistungen machen 40 bis 50 % des Aufwands in der Gewinn- und Verlustrechnung aus.

Weg frei für Kooperationen

Doch künftig sind Allianzen auch in anderen Verlagsbereichen möglich – ob im Werbegeschäft, bei der Herstellung, im Vertrieb, der Buchhaltung oder im Marketing. Denn im Juni dieses Jahres ist die 9. Novelle des Wettbewerbsrechts in Kraft getreten. „Die GWB-Novelle wird die Marktprozesse im Verlagswesen sicherlich beleben“, sagte der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger, Dietmar Wolff, dem „Handelsblatt“. „Kreativität ist jetzt gefragt.“

Und genau hier liegt eine zentrale Stärke der Verlage. Sie müssen ihre Kreativität unter Beweis stellen, um am Kiosk die Leser zu gewinnen. Jeden Tag aufs Neue. Sie müssen die User im Internet zum Klicken animieren. In Sekundenbruchteilen. Diese Stärke gilt es nun, im Verlagsbereich auszuspielen. Noch mehr als bisher. Kreativwirtschaft im wahrsten Sinne. Zeitungen sind eben keine normalen Unternehmen. <<

AUTOR: OLIVER GÖBL, PARTNER



*Robert Schlösser,
Studierendenmagazin „Obacht“*

„Glaubwürdigkeit ist etwas, woran Onlinemedien ganz stark arbeiten müssen. Da gibt es diesen Kampf mit Inhalten, die Nutzer selber schaffen können. Das ist eben nicht mehr so wie in Printmedien, wo Verlagshäuser und Journalisten ein Thema erst filtern, aufarbeiten, redaktionell freigeben – bevor es dann rausgeht. So entstand oder entsteht Glaubwürdigkeit, der es im Digitalbereich häufig mangelt. Ein anderer Knackpunkt für die Onlinemedien ist das Thema der Monetarisierung. Der Journalismus ist selbst nicht in der Krise, die einzige Krise, die es gibt, ist eine finanzielle. Man weiß einfach nicht mehr, wie man die Leute gerecht oder angemessen bezahlen kann.“



*Dani Herold,
Blog „DaniNanaa.com“*

„Noch nie war es so einfach, an Informationen zu gelangen, und noch nie so schwer, ihren Wahrheitsgehalt, ihre Relevanz und ihre Glaubwürdigkeit zu bewerten. Es ist daher wichtig, dass Jugendliche lernen, mit der Vielzahl an Informationen souverän und verantwortlich umzugehen. Auch Falschinformationen verbreiten sich heute so schnell – hier ist ebenfalls eine Medienkompetenz notwendig, die nicht alles unkritisch für die Wahrheit hält, sondern zum Beispiel Fake News als solche erkennt.“

Flüchtige Materie

WIE MAN E-BOOKS RICHTIG BILANZIERT

Die Digitalisierung bringt den Verlagen viele neue Produkte: E-Paper, exklusiver digitaler Content auf der Website, Apps oder E-Books. Hierbei stellen sich Fragen zur korrekten Bilanzierung. Das mitunter exponentielle Umsatzwachstum geht einher mit einer steigenden Bedeutung ihrer bilanziellen Betrachtung. Die Praxis der Verlagsbranche zeigt hier eine unterschiedliche Handhabung. Woran das liegt und welche Vorgehen zulässig und sachgerecht erscheinen, wird in diesem Beitrag am Beispiel der E-Books erörtert.

>> E-Books werden immer beliebter

Egal ob in der Bahn auf dem Weg in die Arbeit, im Urlaub am Strand oder einfach abends auf dem Sofa: E-Book-Reader erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Die Kombination aus Leichtigkeit, hohem Speicherplatz für viele E-Books und kinderleichter Handhabung kommen bei den Lesern hervorragend an. Im Zuge des digitalen Wandels zeigte sich in der Verlagsbranche in den letzten Jahren ein deutlicher Trend weg von der Printversion eines Buchs hin zur elektronischen Variante. Während im Jahr 2010 der durchschnittliche Umsatzanteil von E-Books am Gesamtmarkt nur bei mageren 0,5 % lag, so stieg er bis zum Jahr 2016 deutlich auf rd. 4,6 %. Mit der zunehmenden Bedeutung dieses digitalen Produkts stellt sich für die Verlagsgesellschaften vermehrt die Frage der sachgerechten bilanziellen Abbildung.

Bilanzielle Problematik nach Handelsrecht

Während die Printversion unzweifelhaft einen materiellen Vermögensgegenstand des Umlaufvermögens darstellt, das bis zur Weiterveräußerung unter den Vorräten zu bilanzieren ist, kann zunächst angenommen werden, dass es sich beim E-Book grundsätzlich um einen immateriellen Vermögensgegenstand handelt. Die Zuordnung des E-Books zum Anlage- oder Umlaufvermögen ist daher nicht eindeutig. Je nach Zuordnung könnte das handelsrechtliche Ansatzwahlrecht oder -verbot zur Bilanzierung von selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens greifen. Auch für die Folgebewertung nach Handelsrecht sowie für die Steuerbilanz ist die Zuordnung von Relevanz. Neben dieser Ausweisthematik stellt auch die Ermittlung der Herstellungskosten des E-Books eine Herausforderung dar.

Um in der richtigen Höhe angesetzt zu werden, müssen die Herstellungskosten exakt vom Printprodukt abgegrenzt werden.

E-Book ist nicht gleich E-Book

Während einige E-Books eine reine digitale Version eines gedruckten Buchs sind, bieten andere einen digitalen Zusatznutzen an. Wiederum andere stellen eigenständige E-Books dar, die keine Verbindung zu einem Printprodukt haben.

BILANZIERUNG DES KLASSISCHEN E-BOOKS ALS KOPIE DES PRINTPRODUKTS

Ausweis im Anlagevermögen

Ein E-Book als die digitale Kopie eines Printprodukts wird als

selbst geschaffener, immaterieller Vermögensgegenstand betrachtet. Da die Inhalte des E-Books grundsätzlich dem Geschäftsbetrieb auf Dauer dienen sollen und bei einem Download (Verkauf einer Lizenz ohne Verschaffung des Eigentums am E-Book) dem Verlag weiterhin zur Verfügung stehen, erscheint eine Zuordnung zum Anlagevermögen sachgerecht. Nach Handelsrecht dürfen (Wahlrecht) selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens bilanziert werden.

Bei Bilanzierung im Anlagevermögen ist zu beurteilen, ob ein Werteverzehr erfolgt, der über planmäßige Abschreibungen abzubilden ist, oder ob nur außerplanmäßige Abschreibungen (sog. „impairment-only-approach“) greifen. >>

Für selbst geschaffene Verlagsrechte oder ähnliche Vermögensgegenstände des Anlagevermögens besteht ein Aktivierungsverbot. Da ein Verlag – sowohl im Falle eines gedruckten Buchs als auch bei einem „klassischen“ E-Book – die Verlagsrechte an einem Manuskript erwirbt (und nicht selbst erstellt), trifft das Aktivierungsverbot nach herrschender Meinung nicht zu.

Ausweis im Umlaufvermögen

Aus steuerlicher Sicht kann es interessant sein, einen Ausweis im Umlaufvermögen vorzunehmen. Denn während handelsrechtlich für selbst geschaffene Vermögensgegenstände des Anlagevermögens das oben beschriebene Bilanzierungswahlrecht besteht, liegt nach den Regelungen im Steuerrecht ein Aktivierungsverbot für solche Vermögensgegenstände vor, wenn sie dem Anlagevermögen zugeordnet werden. Für Vermögensgegenstände im Umlaufvermögen gilt das nicht.

Wie oben dargestellt, sind Vermögensgegenstände, die dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen, dem Anlagevermögen zuzuordnen. Allerdings führt solch ein Ausweis der E-Books im Anlagevermögen zu einer unterschiedlichen Behandlung zwischen gedruckten und digitalen Büchern. Ist das wirklich sinnvoll und zulässig? Auch im Fall eines gedruckten Buchs verbleibt die zuvor entwickelte „Masterdatei“ im Unternehmen. Bis zu einem bestimmten Zeitpunkt unterliegen die gedruckten Bücher und E-Books einem identischen Herstellungsvorgang. In der Praxis der Verlagsbranche werden die Herstellungskosten sowohl für die Produktionsvorstufen für unfertige Printprodukte als auch die fertigen Printprodukte oft im Umlaufvermögen unter den Vorräten bilanziert, da sie für den kurzfristigen Verkauf bestimmt sind.

Bei Auslegungsfragen zur Bilanzierung können internationale Regelungen herangezogen werden. Die internationalen Rechnungslegungsvorschriften IFRS enthalten beispielhaft Regelungen zu Versandhauskatalogen, die sowohl digital als auch als Printversion erscheinen. Danach wird es als nicht sachgerecht erachtet, die Bilanzierung von der Art des Mediums anstatt der Aufwandsart abhängig zu machen.

Ausweis bei einmaliger Verwertung

Bei der Beurteilung, ob ein E-Book dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dienen soll, ist auch entscheidend, ob der Verlag beabsichtigt, aus dem E-Book eine Mehrfachverwertung zu erzielen oder ob eine einmalige Verwertung beabsichtigt ist. Ist Letztgenanntes vorgesehen, ist ein Ausweis im Umlaufvermögen geboten. Eine Mehrfachverwertung bedeutet, dass der Verlag das E-Book über einen Zeitraum von mehr als einer Periode nutzen will.

Bewertung und Höhe der Bilanzierung

Die Höhe der erstmaligen Bilanzierung hängt von den Herstellungskosten ab. Variable Herstellkosten, die für die Erstellung eines E-Books anfallen, können unproblematisch ermittelt werden. Allerdings stellt die wirtschaftlich sinnvolle Verteilung der angefallenen auflageunabhängigen Kosten zwischen Printprodukt und E-Book eine Herausforderung für die Verlage dar. Diese auflagefixen Kosten sind in Abhängigkeit der Anzahl der zum Verkauf bestimmten Bücher zu verteilen. Da im Gegensatz zum Printprodukt das E-Book theoretisch endlose Verkaufsmöglichkeiten bietet, müssen die Verlage die Anzahl der erwarteten Verkäufe des E-Books schätzen, um einen Verteilungsschlüssel für die Kosten zu ermitteln.

In der Praxis werden die auflageunabhängigen Kosten sowie die Personalkosten (Fertigungsgemeinkosten) häufig vollständig dem Printprodukt zugeordnet. Die eher geringen, variablen Kosten für die technische Weiterverarbeitung der digitalen Inhalte (z. B. Layout) zu einem E-Book werden häufig sofort aufwandswirksam erfasst (Grenzkostenbetrachtung). Bei der Beurteilung, ob dies sachgerecht ist, spielt auch die zeitliche Komponente des Vertriebs eine Rolle. In Fällen, bei denen das Printprodukt und das E-Book über einen Zusatzcode zeitlich und mengenmäßig parallel vertrieben werden (sog. Bundle) oder das E-Book erst nach Ende des Verkaufs der Printausgabe erscheint, kann die Zurechnung aller auflageunabhängigen Kosten zum Printprodukt als unkritisch betrachtet werden. Bei einem gleichzeitigen, unabhängigen Vertrieb zwischen Printprodukt und E-Book erscheint es problematisch, die Herstellkosten teilweise im Umlauf- und Anlagevermögen auszuweisen. In diesen Fällen ist eine einheitliche Abbildung des Herstellvorgangs unter den Vorräten in zwei Kostenträgern zielführender.

Auch bei der Folgebewertung gibt es Unterschiede in der Bewertung zwischen digitalem und gedrucktem Buch, wenn das E-Book dem Anlagevermögen zugeordnet wurde. So muss das Buch in gedruckter Form aufgrund des im Umlaufvermögen geltenden strengen Niederstwertprinzips sofort auf einen niedrigeren Marktwert abgewertet werden. Dies gilt nicht bei einer Zuordnung des digitalen Produkts zum Anlagevermögen, da in diesem Fall eine Abwertung nur vorgenommen werden muss, wenn die Wertminderung von Dauer ist. Dies führt dazu, dass Bücher mit dem gleichen Inhalt nur aufgrund ihres Mediums in unterschiedlicher Höhe in der Bilanz angesetzt werden und damit auch in der Gewinn- und Verlustrechnung zu anderen Ergebnissen führen.

DIGITAL ERWEITERTES E-BOOK MIT ZUSATZNUTZEN

Hierbei stellen sich im Vergleich zum klassischen E-Book zusätzlich die Fragen, wie mit den Erweiterungen bzw. den Entwicklungsleistungen umzugehen ist, ob hierdurch originäre Urheberrechte seitens des Verlags entstanden sind und welche Auswirkungen sich auf die bilanzielle Abbildung ergeben. Stellt die Erweiterung überhaupt einen immateriellen Vermögenswert dar oder sind die Kosten dafür sofort aufwandswirksam zu erfassen? Diese Fragen gelten auch für die nächste Variante:

EIGENSTÄNDIGES E-BOOK OHNE VERBINDUNG ZU EINEM PRINTPRODUKT

Stellt ein vollständig eigenständiges E-Book einen selbst geschaffenen immateriellen Vermögensgegenstand dar? Voraussetzung dafür ist, dass es selbstständig verwertbar, selbstständig bewertbar und nicht gegen das handelsrechtliche Aktivierungsverbot verstößt. Da das E-Book einzeln veräußert werden kann und damit auch von einem etwaigen Geschäfts- und Firmenwert abgrenzbar ist, sind die beiden erstgenannten Kriterien erfüllt. Da auch in dieser Variante des E-Books Verlagsrechte von einem Autor erworben wurden, unterliegt auch diese Variante nicht dem handelsrechtlichen Ansatzverbot. Vielmehr ist ein eigenständiges E-Book einer Art Software gleichzusetzen, welche zweifelsfrei aktivierungsfähig ist.

EMPFEHLUNGEN

Nach den Regelungen des Handelsrechts sind unterschiedliche Bilanzierungsmethoden zulässig. Die Zuordnung der E-Books zum Anlage- oder Umlaufvermögen sowie die Bewertung sollten unter Berücksichtigung der jeweiligen Art (klassische Variante, E-Book mit Zusatznutzen oder eigenständige Version) und der beabsichtigten Verwendung erfolgen.

Beim klassischen E-Book sprechen gute Gründe dafür, das E-Book bilanziell nach den gleichen Kriterien wie das Printprodukt zu behandeln. Durch die einheitliche Abbildung des Herstellungsvorgangs unter den Vorräten wird ein Accounting-Mismatch vermieden. Aufgrund der schwierigen Zuordnung der Herstellungskosten bei gleichzeitiger Entwicklung zwischen E-Book und Printprodukt erscheint eine vollständige Erfassung der auflageunabhängigen Kosten auf die gedruckte Variante sowohl beim parallelen Vertrieb des Printprodukts und des E-Books (Bundle) als auch bei einer nachgelagerten Produktion eines inhaltsgleichen E-Books als unkritisch und damit als praktikabelste Lösung. Unter Wesentlichkeitsgesichtspunkten kann ein Ansatz der geringen variablen Zusatzkosten unterbleiben.

Bei einem eigenständigen E-Book sollte eine Aktivierung vorgenommen werden. Eine Bilanzierung im Umlaufvermögen erscheint insbesondere dann begründbar, wenn eine Zuordnung des E-Books zum Anlagevermögen lediglich aufgrund der Art des Mediums erfolgen würde. Im Sonderfall der beabsichtigten einmaligen Verwertung eines E-Books hat ein Ausweis im Umlaufvermögen zwingend zu erfolgen. <<

AUTOREN: CHRISTIAN FUCHS, WP, STB PARTNER;
DR. CHRISTIAN JANSSEN, WP, STB, RA PARTNER

„Wir sind auf einer Insel – aber

FIKTION IM TV IN DIGITALEN ZEITEN

SANFT SCHLÄFT DER TOD

Eine Familie gerät in dem Fernsehthriller „Sanft schläft der Tod“ in das mörderische Psychospiel eines Entführers. Für das Ehepaar Mendt beginnt ein Alptraum, als bei einem Segelurlaub ihre beiden Kinder plötzlich verschwinden. Parallelen zu einem alten Kriminalfall liefern Hinweise und lassen erahnen, dass es um mehr als Lösegeld geht. „Sanft schläft der Tod“ ist eine Produktion der ndF Berlin GmbH im Auftrag der ARD Degeto. Mehr als sechs Millionen Zuschauer sahen sich den Krimi an.

TERROR – IHR URTEIL

Der Film „Terror – Ihr Urteil“ basiert auf dem gleichnamigen Theaterstück von Ferdinand von Schirach. Darin wird vor Gericht ein fiktiver Flugzeugabschuss verhandelt. Ohne Befehlsanweisung entschied sich der angeklagte Luftwaffen-major Lars Koch dafür, 164 Insassen eines Passagierflugzeugs zu opfern, um einen von Terroristen angedrohten, gezielten Absturz auf ein vollbesetztes Fußballstadion zu verhindern. Das Urteil fällten die Zuschauer per Abstimmung. Fast sieben Millionen sahen sich die Koproduktion von ARD Degeto und rbb an; ein großes Medienecho hallte nach.



der Meeresspiegel steigt.“



Das waren noch Zeiten: Samstagabend, 20:15 Uhr, die Nation versammelt sich vor dem Fernsehgerät, Thomas Gottschalk begrüßt sie am Bildschirm. Das mediale Lagerfeuer dieser Art gibt es nicht mehr. Genauso wie Zeitschriften ihre Leser verlieren, sinken die Zuschauerzahlen im klassischen TV. Überall und jederzeit lassen sich Videos heute abrufen. Neben einer Vielzahl von Fernsehsendern buhlen nun auch Streamingdienste wie Netflix und Amazon um Aufmerksamkeit. Über Youtube kann jeder Einzelne zum Star avancieren. Hinzu kommen steigende Kosten für TV-Produktionen. In diesem schwierigen Umfeld ein gehaltvolles Fernsehprogramm einzukaufen, ist die Aufgabe der ARD Degeto Film GmbH. Über diese Herausforderungen und die neue digitale Medienwelt sprach FORECAST mit Programmgeschäftsführerin Christine Strobl.

FORECAST: „Frau Strobl, worauf konzentrieren Sie sich mit der Degeto bei Ihren Programmeinkäufen?“

Christine Strobl: „Zunächst einmal auf die Qualitätsansprüche unserer Zuschauerschaft, also den Gebührenzahlerinnen und -zahler. Wir entwickeln und erwerben fiktionale Programme für das Erste, die Dritten Programme, ARTE, 3sat sowie für One und weitere digitale ARD-Spartenkanäle. Wir haben hierbei eine besondere Verantwortung, den Ansprüchen unserer Zuschauerinnen und Zuschauer gerecht zu werden, weil sie uns ja über die Gebührenfinanzierung die Mittel hierfür ‚vorab‘ zur Verfügung stellen, ein großer Vertrauensvorschuss.“

FORECAST: „Die finanziellen Mittel der Öffentlich-Rechtlichen werden ja eher knapper. Wie gehen Sie damit um?“

Christine Strobl: „In Zeiten schrumpfender Mittel müssen wir auch in der Finanzierung insbesondere von hochwertigem Programmangebot neue Wege gehen. Einer dieser ‚neuen Wege‘ liegt in der Öffnung für und der aktiven Suche nach internationalen Finanzierungsmöglichkeiten und internationalen Koproduktionen. Wir haben einen solchen Weg bei einem großen Serienvorhaben mit ‚Babylon Berlin‘ erstmalig gewählt, das wir in der Degeto angestoßen haben.

Unsere Überzeugung ist dabei, dass die Produktion einer solchen Serie in Deutschland nur möglich ist, wenn man hierfür internationale Partner wie Beta Film und nationale Filmförderer findet, die bereit sind, über die Hälfte des Etats zu finanzieren. Dass dies gelungen ist, werde ich als großen Erfolg und sehe darin ein Zukunftsmodell.“

„Wir müssen in der Finanzierung neue Wege gehen. Einer dieser neuen Wege liegt in der aktiven Suche nach internationalen Koproduktionen.“

BABYLON BERLIN

Ein echtes Prestigeprojekt ist die Serie Babylon Berlin, die seit dem 13. Oktober auf dem Bezahlsender Sky läuft. Mit einem Budget von 40 Millionen Euro ist es die teuerste deutsche Serie aller Zeiten. Möglich wurde dieses Mammutprojekt durch ein Team aus starken Partnern: ARD Degeto, X Filme Creative Pool, Sky und Beta Film. Die Geschichte basiert auf der Bestsellerreihe von Volker Kutscher. Im Zentrum steht Kommissar Gereon Rath, der im Berlin der 1920er Jahre ermittelt – zwischen Glamour und den Abgründen der Weimarer Republik.

FORECAST: „Beobachten Sie wesentliche Änderungen im Nutzungsverhalten Ihrer Zielgruppe?“

Christine Strobl: „In der Tat hat sich das Nutzungsverhalten unserer Zuschauerinnen und Zuschauer individualisiert. Das geht soweit, dass bestimmte jüngere Zuschauergruppen gar nicht mehr linear fernsehen, sondern sehr stark ein ‚On-Demand‘-Angebot nutzen wollen, also Fernsehen konsumieren wollen, wenn sie Zeit und Lust haben. Diesen Trend bedienen die Mediatheken von ARD und ZDF, aber eben auch Amazon, Netflix und Youtube.“

Andererseits darf man bei diesen Trends nicht Minderheit und Mehrheit miteinander verwechseln: Das lineare Programm erreicht nach wie vor ein Vielfaches an Zuschauern. Selbst die intensive Mediathekennutzung eines Films liegt bei maximal 10 % der Zuschauer, die den Film im linearen Programm schauen.“

FORECAST: „Wie wichtig ist es für Sie, mit Ihrem Programm bestimmte Zielgruppen anzusprechen?“

Christine Strobl: „Das Erste ist ein Vollprogramm, wir wollen also für alle ein Angebot machen. Innerhalb der ARD sind wir als Degeto überwiegend für die sogenannte ‚Primetime‘ verantwortlich, also für die Uhrzeit am Tag, zu der am meisten Menschen fernsehen. Daher achten wir besonders darauf, ein Programmangebot für eine große Mehrheit zu machen und nicht speziell für bestimmte Zielgruppen.“

Wir müssen allerdings gar nicht darüber reden, dass es immer schwieriger wird, ein Angebot für alle zu gestalten, weil die Interessen des Publikums weiter auseinandergehen. Gelungen ist uns das besonders beeindruckend bei ‚Terror‘. Von Schirachs ‚Terror‘ war das interaktive und internationale Fernsehereignis im Ersten, über das tagelang die komplette Bevölkerung diskutiert hat! Hier haben wir wieder gemerkt, welch unschätzbbarer Wert es ist, ein Angebot für alle Zielgruppen zu machen.“

FORECAST: „Wie reagiert die Medienwelt auf das veränderte Zuschauerverhalten?“

Christine Strobl: „Die ganze Medienwelt ist in Bewegung, es gibt keinen Stillstand. Allein durch die technischen Möglichkeiten ist ein ständiger Wandel zu beobachten. Es gibt Veränderungen in den Formaten, in den Erzählformen, aber tatsächlich gibt es einige Faktoren, die in den letzten Jahren durchweg konstant geblieben sind.“

FORECAST: „Welche konstanten Faktoren sind das?“

Christine Strobl: „Will man eine Mehrheit von Zuschauern mit einem fiktionalen Film über 90 Minuten erreichen, dann bleibt immer die Herausforderung, dass der Zuschauer sich auf das Versprechen des Abends einlässt. Die Frage ist zuerst, ob er das Programm anschaltet, und dann, ob er dabei bleibt und nicht umschaltet.“

Wir erreichen den Zuschauer über Programmzeitschriften, aber auch über Trailer im Programm oder eher zufällig, wenn er sich durch die Programme ‚zappt‘ und bei uns hängenbleibt. Egal, welcher Einschaltimpuls – entscheidend ist, ob es uns gelingt, dem Zuschauer ein klares Programmangebot zu machen, ob Krimi oder Unterhaltung. Der Film muss ihn also in wenigen Minuten gewinnen und davon abhalten, umzuschalten.“

FORECAST: „Haben Sie Erkenntnisse, dass sich die Akzeptanz des 90er Formats verändert, oder sind die Leute unverändert bereit, die vollen 90 Minuten zuzuschauen?“

Christine Strobl: „Wir haben nicht das Problem, dass uns die Zuschauer nach 60 oder 70 Minuten verloren gehen. Die Problematik ist eher, dass wir international mit dieser Länge relativ alleine sind. Wir haben vorhin über die internationale Zusammenarbeit und Koproduktion gesprochen, und wenn unser Chefeinkäufer auf den Messen dieser Welt unterwegs ist und nach 90-Minütern sucht, dann werden diese kaum noch angeboten.“

Wenn umgekehrt ein Verwerter auf den Märkten versucht, 90-Minüter zu verkaufen, dann sind die Interessenten übersichtlich. Wir sind in Deutschland auf einer Insel der Glückseligen. Ich schätze das 90er Format sehr, aber ich denke, dass >>

wir in Zukunft in der Tat auch über Stundenformate nachdenken müssen. Allein schon, um die internationale Zusammenarbeit zu erleichtern, die wegen sprachlicher Barrieren ohnehin nicht immer ganz einfach ist.

Trotzdem glaube ich ganz klar, dass der 90-minütige Fernsehfilm ein großer Schatz ist, den es noch sehr lange geben wird. Aber andere Formate wird es meines Erachtens auch brauchen.“

FORECAST: „Gibt es denn innerhalb dieser unterschiedlichen Formatlängen Verschiebungen? Ich frage das deshalb, weil ja immer von der Serienrevolution gesprochen wird.“

Christine Strobl: „Das Fernsehen ist wieder so attraktiv geworden, dass es zurzeit fast spannender ist, eine Serie für das Fernsehen zu machen als einen Kinofilm. Das finde ich per se erst mal einen aufregenden Zustand, denn das war lange Zeit undenkbar. Dadurch kriegen Sie auch wirklich herausragende Stars, sei es in der Regie, sei es Produzenten aus dem Kinobereich, die sich zum ersten Mal dem Fernsehen widmen. Dieser Trend kommt tatsächlich über die Serie.

Programmseitig kann ich jedoch bei uns nicht feststellen, dass es dramatische Verschiebungen gibt. Die Verschiebung hin zur Serie findet zwar statt, aber nicht mit der Dynamik, die einem manchmal über die Feuilletons vermittelt wird. Das ist also in meiner Wahrnehmung eher eine Serien-Evolution.“

FORECAST: „Als vermeintlich neue Anbieter werden immer wieder Netflix, Amazon Prime und Youtube genannt. Sind das Wettbewerber aus Ihrer Sicht oder einfach zusätzliche Anbieter?“

Christine Strobl: „Das sind natürlich Wettbewerber, denn ob wir einen Zuschauer an Amazon oder RTL verlieren, ist erst mal unerheblich. Amazon, Netflix und Youtube sind als Wettbewerber aber insofern für uns besonders gefährlich, als sie mit einer gewaltigen Marktmacht im Rücken in unser ‚Geschäft‘ drängen und wir gegen sie, finanziell gesehen, kaum noch konkurrenzfähig sind.

Allerdings spüren wir schon, dass diese Anbieter in Deutschland – im Vergleich zu anderen Ländern – wesentlich schwerer Fuß fassen. Das hat natürlich etwas damit zu tun, dass das öffentlich-rechtliche Fernsehen auch zusammen mit dem Privatfernsehen ein zufriedenes Publikum hat. Da ist nicht so viel Platz für diese Anbieter.“

FORECAST: „Rein quantitativ liegt das Fernsehen seit Jahren stabil bei vier Stunden pro Tag und Zuschauer. Woran liegt das?“

Christine Strobl: „Sicher auch daran, dass es ein abwechslungsreiches gebührenfinanziertes Angebot gibt. Der Konsum des linearen Fernsehens ist nicht zurückgegangen, im Übrigen auch nicht wesentlich bei den jungen Zuschauerinnen und Zuschauern. Man hat ja oft in der veröffentlichten Meinung den Eindruck, dass insbesondere die jüngere Zuschauergruppe komplett weggebrochen ist und keiner der Jüngeren überhaupt noch linear fernsehen würde. Das ist nicht so. Die Zuschauerzahlen bei den Jüngeren sind zwar leicht rückläufig, aber einen dramatischen Abwärtstrend gibt es nicht.

Aber ganz klar ist, dass alle Anbieter in Zukunft noch genauer auf Qualität und Auswahl ihres Angebots achten müssen, um gegen zusätzliche Anbieter und diesen Trend bestehen zu können. Das ist und bleibt eine große Herausforderung.“

FORECAST: „Inzwischen ist es technisch ja relativ einfach möglich, etwas schnell Gedrehtes einer großen Zielgruppe schnell verfügbar zu machen. Diese Inhalte sind teils fiktional, teils non-fiktional. Inwieweit beeinflusst diese neuartige Technologie den Konsum fiktionaler Inhalte? Spüren Sie als Degeto diesen Wettbewerb durch deutlich reduzierte Sendebarrrieren?“

Christine Strobl: „Die Frage, wie sich diese neuen Möglichkeiten auf die Degeto auswirken, hat mehrere Dimensionen. Zum einen nutzt die ARD Youtube als zusätzliche Verbreitungsmöglichkeit für ihr Programm. Hier gibt es jedoch auch viele rechtliche Grauzonen und Fallstricke, die man beachten muss. >>

„Das Fernsehen ist wieder so attraktiv geworden, dass es zurzeit fast spannender ist, eine Serie für das Fernsehen zu machen als einen Kinofilm. Das finde ich per se erst mal einen aufregenden Zustand, denn das war lange Zeit undenkbar.“



Das betrachten wir kritisch und beobachten die Entwicklung. Aber im Grundsatz hat sich die ARD dazu entschieden, ihr Angebot auch auf Youtube anzubieten, um dort die Zielgruppen zu erreichen, die sich ausschließlich dort tummeln.

Auf der anderen Seite bringen die, von Ihnen genannten neuen unaufwendigeren Produktionsweisen auch neue Talente hervor, von denen sich gestandene Filmemacher inspirieren lassen können bzw. die es zu entdecken gilt. Häufig zeichnen sich Trends bereits auf solchen Plattformen ab, bevor sie in der großen Masse der Konsumenten ankommen.“

FORECAST: „Sie haben bereits vor einigen Jahren gesagt, dass Sie das Qualitätsniveau steigern wollen. Wie definieren Sie diesen Qualitätsbegriff für die Degeto?“

Christine Strobl: „Meines Erachtens geht es darum, nach wie vor die Menschen dort abzuholen, wo sie sind, und sie dann mit Qualität zu überzeugen. Dabei spielt auch die Unterhaltung eine große Rolle.

Mir kommt es in der Debatte manchmal so vor, dass Qualität ernsthaft und anspruchsvoll sein muss und sich nicht in der Unterhaltung finden kann. Das ist etwas typisch Deutsches, was ich noch nie verstanden habe. Es ist eine hohe Kunst, Menschen zum Lachen zu bringen. Das ist genauso anspruchsvoll und hat eine ebenso große Fallhöhe wie das Drama. Mir geht es um Emotionen. Ich möchte mit qualitativem Fernsehen berühren, aber ich möchte auch, dass die Menschen ein wunderbares Erlebnis hatten, wenn sie einen Film gesehen haben. Und das kann dann auch sein, dass sie sich einfach ‚nur‘ gut unterhalten fühlen.“

FORECAST: „Gute Unterhaltung finanzieren, bei wachsender internationaler Konkurrenz um gute Formate – eine Herausforderung für die Degeto?“

Christine Strobl: „Die Marktmacht der Amerikaner – und die der Asiaten im Übrigen auch – ist gigantisch. Da sind Summen in Bewegung, die haben mit unseren Etatansätzen nichts mehr zu tun. Gleichzeitig beobachten wir aber auch, dass amerikanische Serien in Deutschland bei Weitem nicht mehr solche

„Mir kommt es in der Debatte manchmal so vor, dass Qualität ernsthaft und anspruchsvoll sein muss und sich nicht in der Unterhaltung finden kann. Das ist etwas typisch Deutsches, was ich noch nie verstanden habe.“

Selbstläufer sind wie noch vor einigen Jahren. Das spüren bei uns insbesondere die privaten Anbieter. Wenn amerikanische Serien geschaut werden, dann bei Netflix, Amazon & Co., aber nicht mehr im linearen Fernsehen. Daher überlegen RTL, Pro7, Sat1 auch, wieder in deutsche Serien zu investieren.“

FORECAST: „Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit in Europa zwischen den verschiedenen nationalen TV-Anstalten?“

Christine Strobl: „Ich glaube, hier in Deutschland sind wir nach wie vor auf einer Insel in der internationalen Medienlandschaft. Aber der Meeresspiegel steigt, und das macht das Leben auf der Insel gefährlich. Wir müssen uns wieder mehr unserer verschiedenen europäischen Identitäten bewusst werden. Und dann gemeinsam versuchen, mit diesen Identitäten unsere

Märkte zu vergrößern. Dafür sollten wir auf europäischer Ebene stärker kooperieren. Allein schon, um im finanziellen Wettbewerb bestehen zu können. Naturgemäß ist die Kooperation mit den Kollegen im deutschsprachigen Raum die naheliegendste. Ich denke aber auch an Kooperationen mit Skandinavien, mit Italienern, mit Briten oder Franzosen. Nur mit solchen Koproduktionen, die finanziell konkurrenzfähig sind, können wir international bestehen. Das ist allerdings leichter gesagt als getan, allein schon wegen der Sprachbarriere. Die Erzählarten sind hier in Europa auf engstem Raum divers, und das macht die Zusammenarbeit an der einen oder anderen Stelle sehr schwierig. Aber das heißt nicht, dass das nicht trotzdem gelingen kann.“

FORECAST: „In Deutschland ist jetzt mal wieder eine Diskussion um eine mehr oder minder moderate Gebührenerhöhung entbrannt. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation ein, was Ihre ‚Beinfreiheit‘ und ‚Schlagkraft‘ für die Zukunft angeht?“

Christine Strobl: „Das ist ein schwieriges Thema. Aber ohne jammern zu wollen, das Programm verteuert sich von Jahr zu Jahr. Allein die Tarifabschlüsse – nicht für die Mitarbeiter der ARD, sondern zwischen Produzenten und Fernsehschaffenden – bedeuten stetig steigende Kosten, auf die wir keinen Einfluss ha-

ben. Wenn es da regelmäßige Tarifierhöhungen um zwei % gibt, aber die Gebührenerträge über Jahre hinweg konstant bleiben, dann wird es immer schwieriger, eine gleichbleibende Qualität anzubieten. Die Personalkosten sind bei einer Fernseh- und Filmproduktion der entscheidende Punkt.

Hinzu kommt, dass der ‚Programmhunger‘ größer wird. Denn um alle Gebührenzahler zu erreichen, müssen wir immer mehr zielgruppenspezifische Angebote machen.“

FORECAST: „Sie haben also steigende Kosten und gleichbleibende Einnahmen; das wird auch für Ihr Unternehmen irgendwann zum Problem, oder?“

Christine Strobl: „Ja. Andererseits ist aber auch klar, dass wir als Öffentlich-Rechtliche uns gegenüber allen anderen in einer Luxussituation befinden. Dafür bieten wir auch viel. Aber wir müssen auch akzeptieren, dass nicht jede Programmverteilung an den Gebührenzahler weitergegeben werden kann. Deshalb versuchen wir im Bereich des Films eben neue Wege zu gehen und z. B. verstärkt auf Teilfinanzierung zu setzen. Das heißt, wir versuchen nicht mehr alle Rechte an einem Film zu erwerben, sondern Partner zu finden, die einen Teil der Rechte erwerben.“

FORECAST: „Frau Strobl, vielen Dank für das Gespräch.“

ARD DEGETO – PROGRAMMEINKÄUFER FÜR MEHR ALS 10.000 SENDETERMINE 2016

Die ARD Degeto (Kunstwort für „Deutsche Gesellschaft für Ton und Film“) ist ein 100%iges Tochterunternehmen der ARD. Ihre Gesellschafter sind die neun Landesrundfunkanstalten bzw. deren Werbetöchter. Die ARD Degeto erwirbt von ihrem Sitz in Frankfurt aus mit über 80 Mitarbeitern fiktionale Programme für das ARD-Gemeinschaftsprogramm Das Erste, die Dritten Programme der Landesrundfunkanstalten, 3sat, ARTE sowie für ONE und die weiteren ARD-Spartenkanäle. Die Programmbeschaffung erfolgt durch Auftrags- und Koproduktionen sowie Lizenzkäufe von Spiel- bzw. Fernsehfilmen und Serien in redaktioneller Verantwortung. Daneben leistet die Degeto vertragstechnische und administrative Dienstleistungen. So verwaltet sie auch die Programmbestände und deren Bereitstellung für die ARD. 2016 lieferte die ARD Degeto 780.761 Minuten für mehr als 10.000 Sendetermine.

Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.200 Ebner Stolz Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren zehn Standorten. Als Mitglied des Netzwerks Nexia International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

Darüber hinaus sorgen wir für digitale Performance in Geschäftsprozessen und Steuerungssystemen.

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1a-Handwerkszeug und engagiertem Teampplay.

www.ebnerstolz.de

Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle sowie tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akutkrise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebnisswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Impressum

Herausgeber

Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:

Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1345

Standort Hamburg:

Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:

Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:

Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 550 5471-0
Telefax +49 89 550 5471-29

Redaktion

Hinrich Harms >> hinrich.harms@ebnerstolz.de
Bettina Neises >> bettina.neises@ebnerstolz.de

Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text

Christian Nandelstädt >> www.textertexte.de

Druck

DIE QUALITÄNER
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO
AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK
BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN
BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL BU
CENTURION CHARLOTTE CHICA
DALLAS DELICIAS DENDERMON
EATONTOWN EDINBURGH EDIS
FRIBOURG GENF GENT GIBRALT
GUERNSEY GUILDFORD GWANGJU
HEERLEN HELSINKI HENGEL
IZMIR JAK ARTA JERICH
KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA
LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA
LOGRONO LONDON LOS ANGEL
MANCHESTER MANIZALES MEL
MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON
NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N
PANAMA PARIS PEKING PERTH
RECIFE REUTLINGEN RIGA
RUGGELL RUSTENBURG SAGINA
SAN JUAN SAN PEDRO SULA S
SCHAAN SEATTLE SEOUL SH
ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST.
SWATAR SYDNEY TAICHUNG
TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLIS
VENRAY VERACRUZ VILLACH VI
WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK

ALMERE	AMSTERDAM	ANKARA	ANTWERPEN	ATHEN	ATLANTA	AUCKLAND	AUSTIN
BARCELONA	BASEL	BEIRUT	BELFAST	BERLIN	BIRMINGHAM	BLAGOEVGRAD	BLANTYRE
BOSTON	BOURNEMOUTH	BRAINERD	BRATISLAVA	BREMEN	BRESCIA	BRIDGEWATER	
DAPEST	BUKAREST	BUSAN	CANBERRA	CANCUN	CANTON	CARACAS	CASABLANCA
GO	CHIHUAHUA	CHRISTCHURCH	CLEVELAND	COLCHESTER	COLOMBO	CONSTANTA	
DE	DETROIT	DEVENTER	DOETINCHEM	DORNBIRN	DUBAI	DUBLIN	DÜSSELDORF
ON	EISENSTADT	ENSCHEDI	FORT LAUDERDALE	FORT MYERS	FORTALEZA	FRANKFURT	
AR	GLASTONBURY	GÖTEBORG	GRAZ	GRENOBLE	GUANGZHOU	GUATEMALA	GUAYAQUIL
	GYOR	HALIFAX	HALLEIN	HAMBURG	HANOI	HANNOVER	HARROGATE
							HEEMSTEDE
HONG KONG	HOOFDDORP	HOUSTON	HYDERABAD	INDIANAPOLIS	INNSBRUCK	ISTANBUL	
JERSEY	JOHANNESBURG	KAIRO	KAPSTADT	KARLSRUHE	KATMANDU	KIEW	KIMBERLEY
	KÖLN	KOPENHAGEN	KRAKAU	KUALA LUMPUR	KUOPIO	KUURNE	KUWAIT
							LAGOS
LAWRENCEVILLE	LEIPZIG	LILONGWE	LIMA	LIMASSOL	LINZ	LISSABON	LJUBLJANA
ES	LUGANO	LUXEMBURG	LYON	MAASTRICHT	MADRID	MAILAND	MANAMA
BOURNE	MEXIKO	MIDLAND	MINNEAPOLIS	MONTEVIDEO	MONTREAL	MOSKAU	
	NAGOYA	NAIROBI	NANTES	NATAL	NEERPELT	NEU DELHI	NEW YORK
							NEWCASTLE
OVOSIBIRSK	NIZZA	ORLANDO	OSAKA	OSLO	OUAGADOUGOU	PALMA DE MALLORCA	
	PETERBOROUGH	PHILADELPHIA	PHOENIX	PORT ELIZABETH	PORTO	PRAG	PUERTO RICO
RIO DE JANEIRO	RIAD	ROERMOND	ROM	ROSARIO	ROSELAND	ROSTOV-ON-DON	
	SAIDA	SALISBURY	SALVADOR	SALZBURG	SAN DIEGO	SAN FRANCISCO	SAN JOSÉ
AN SALVADOR	SANTA CRUZ	SANTIAGO	SANTO DOMINGO	SÃO PAULO	SARAGOSSA		
ANGHAI	SHIGA	SIEGEN	SINGAPUR	SITTARD	SOFIA	SOKOT	SOLINGEN
							SOPHIA
CLOUD	ST. LOUIS	ST. PETERSBURG	STOCKHOLM	STUTTGART	SUBANG JAYA	SUCRE	
TAIPEH	TANDIL	TARTU	TEGUCIGALPA	TEHERAN	TEL AVIV	TIEL	TOKIO
							TORONTO
	TUNIS	UETIKON AM SEE	ULAANAATAR	VALENCIA	VANCOUVER	VELSERBROEK	VENLO
LLEFRANCHE SUR SAONE	VILNIUS	WAALWIJK	WARSCHAU	SASHINGON	WEERT	WELLINGTON	
WINDHOEK	WOODLAND HILLS	WORCESTER	YOLA	ZAGREB	ZALTBOMMEL	ZELE	ZÜRICH

