

# Überlebensstrategien in der Medienbranche

## Antworten im Zeitalter technologischer Umwälzungen und Polykrisen

Bachelor und was nun? Die Frage stellt sich vielen Absolventen nach Abschluss des Erststudiums. Weiter studieren? Oder erst einmal arbeiten? Und dann vielleicht später noch einen Master draufsetzen? Oder gar keinen Master machen und stattdessen eine Weiterbildung besuchen? Auch Fach- und Personalverantwortliche in Medienunternehmen kennen diese Fragen von ihren Werkstudenten, Mitarbeitern oder sind selbst auf der Suche nach einer systematischen Weiterbildung. Aber welche genau? Welcher Studiengang, welches Programm an welcher Institution mit welchem Abschluss? Akademisch oder praktisch?



**Alexander Kahlmann**

Highberg Group  
Managing Partner & Hub Lead DACH  
alexander.kahlmann@highberg.com

### Strategische Transformation als Überlebensstrategie in einer strukturellen Wirtschaftskrise

Die Medienbranche ist als Teil der Kommunikationsindustrie signifikant von den Werbeausgaben der Unternehmen abhängig. Dieser Zusammenhang wird sich in den kommenden Jahren nicht nur fortsetzen, sondern in einzelnen Segmenten wie TV sogar verstärken. Die Werbeausgaben wiederum sind abhängig von zwei zentralen Faktoren: der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und den Konsumerwartungen.

Alle wichtigen Indikatoren deuten darauf hin, dass Deutschland eine tiefgreifende strukturelle Wirtschaftskrise durchläuft, mit perspektiv steigender Arbeitslosigkeit und kaum Wirtschaftswachstum. Diese Prognose zeigt bereits negative Auswirkungen auf die Werbeausgaben. Gleichzeitig nimmt die Preissensibilität der Werbetreibenden zu – ein Trend, der eher großen digitalen Plattformen als den klassischen Medien in die Hände spielt.

Medienunternehmen werden dem sich daraus verstärkenden Transformationsdruck durch massive Effizienzanstrengungen begegnen müssen. Im Ergebnis entstehen völlig neue Betriebsmodelle (Target Operating Models) mit deutlich geringeren Kostenstrukturen einerseits und höheren Digitalisierungs-/Automatisierungsgrad andererseits. In einigen unserer derzeitigen Strategieprojekte zeigt sich bereits, dass in fünf bis sieben Jahren Betriebsmodelle notwendig sein werden, die mit 30 bis 50 Prozent der heu-

tigen Ressourcen auskommen müssen und idealerweise auch werden.

Die zugrundeliegenden massiven Transformationsprozesse in der Wertschöpfung müssen bereits in den kommenden zwei bis drei Jahren angestoßen und teilweise sogar weitgehend umgesetzt werden, um „pünktlich“ greifen zu können.

### Cloud Computing: Digitale Infrastruktur für die Medienbranche

Cloud Computing hält Einzug in alle Bereiche unserer Wirtschaft. Der exponentiell wachsende Bedarf an Rechnerkapazitäten durch KI wird diesen Trend nochmals beschleunigen. Ein klar sichtbares Merkmal hierfür ist, dass auch im Mediensektor immer weniger Softwareanbieter Lösungen an den Markt bringen, die nicht ausschließlich cloud-basiert sind.

Die Medienbranche war bisher traditionell eher zurückhaltend bei cloud-basierten Lösungen. Diese Skepsis weicht zunehmend, insbesondere aufgrund wirtschaftlicher und sicherheitstechnischer Erwägungen. Gleichzeitig sinkt die Anzahl nicht cloud-basierter Alternativen stetig.

Es ist zu erwarten, dass ein Großteil der Wertschöpfung von Verlags-, Radio- und TV-Unternehmen in den nächsten Jahren in die Cloud wandern wird – sei es als SaaS-Lösung oder durch Migration bestehender On-Premise-Systeme in Private- oder Public Cloud-Umgebungen.

Diese Entwicklung wird die IT-Wertschöpfung nicht zwingend günstiger, aber deutlich unkomplizierter und variabler gestalten. Insbesondere bei SaaS-Lösungen werden Innovationszyklen deutlich kürzer und die Wechselhürden zwischen Lösungsanbietern sinken, was wiederum die Qualität der eingesetzten Technologien fördert.

### Fachkräftemangel als kritische Herausforderung für eine datenbasierte Zukunft

Die technischen Entwicklungen machen es zunehmend einfacher, riesige Datenvolumina teils in Echtzeit zu verarbeiten und zwischen unterschiedlichen Systemwelten zu kombinieren. Datenbasierte Prozesse, Entscheidungen und Produkte werden zum Alltag.

Medienunternehmen können dadurch hohe Effizienzeffekte in ihren Prozessen erreichen und die Produktentwicklung sowie Marktbearbeitung in bisher nicht gekanntem Maße am Kunden ausrichten.

Die meisten Medienentscheider, mit denen wir sprechen, haben das Potenzial datenbasierter Strategien erkannt und werden in den kommenden Jahren deutlich in dieses Thema investieren, sowohl in Technologie als auch in Experten.

Der Fachkräftemangel droht jedoch, diese Potenziale im Keim zu ersticken. Geeignete Experten sind rar und teuer, Medienunternehmen meist überfordert mit der In-House-Entwicklung entsprechender Expertise.

Die Zuwanderungs- und Bildungspolitik ist hier primär gefordert, um diesem existenziellen Engpass zu begegnen. Die Medienpolitik wiederum kann in diesem Umfeld leider wenig ausrichten, außer innovationshemmende Regulatorik

zu vermeiden und die Rahmenbedingungen für Technologieentwicklung zu optimieren.

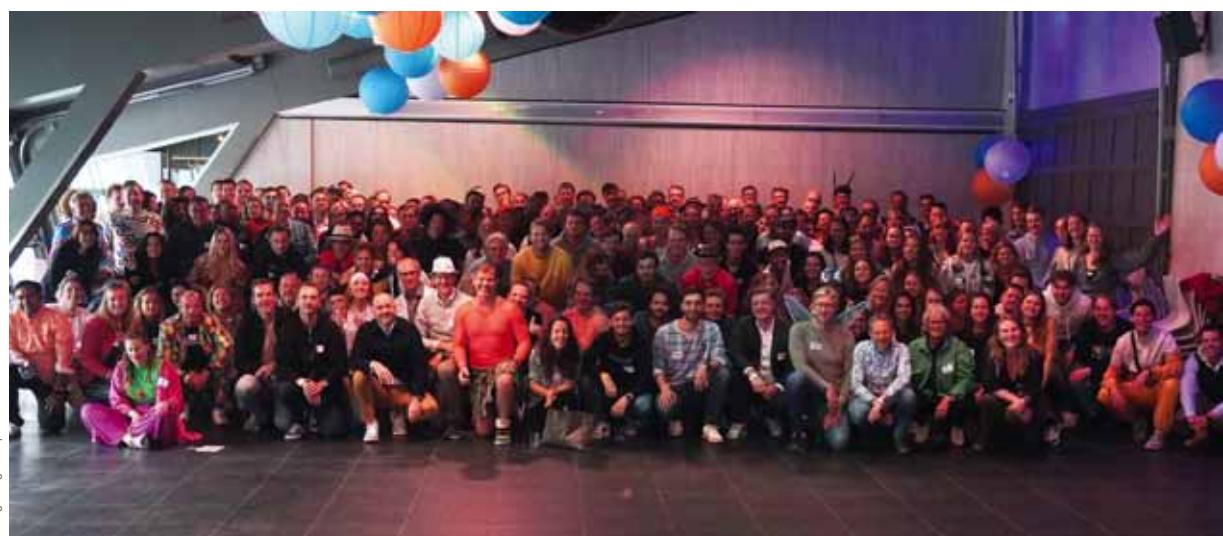
### KI als transformative Technologie

Die Entwicklungen im Rahmen von KI beeinflussen Medienunternehmen bereits heute in vielfältigen Bereichen: von Layoutgestaltung über Content-Produktion bis hin zur optimierter Ressourcenallokation und Content-Distribution.

Dieser Trend wird sich in dem Maße beschleunigen, wie die Fähigkeiten der KI zunehmen und die Implementierungskosten sinken. Die Auswirkungen auf die Wertschöpfung von Medienunternehmen werden sehr tiefgreifend sein. Bereits heute erreichen wir bei Medienkunden mit KI-basierten Prozessinnovationen deutliche Effekte, insbesondere in mengenabhängigen, nicht-kreativen Bereichen wie Mediengestaltung, Administration und Kundenservice. Gleichzeitig zeigen auch erste Pilotprojekte in der Vermarktungssteuerung, dass KI neben Kosten- auch positive Umsatzeffekte generieren kann.

Die zentrale Frage nach dem grundsätzlichen Umgang mit KI-generierten Inhalten wird für die Entwicklung von Medienprodukten in den kommenden Jahren entscheidend sein. Medienunternehmen werden dieser Herausforderung meiner Ansicht nach sehr verantwortungsvoll und konstruktiv begegnen – deutlich pragmatischer und proaktiver als zum Beispiel zu Beginn der Internetrevolution.

Die Medienpolitik sollte hier primär darauf achten, dass die mit der KI verbundenen Risiken für eine unabhängige, transparente und verfassungskonforme Berichterstattung so gering wie möglich gehalten werden. Weitergehende Regulatorik sollte vermieden und anstatt dessen auf das



© Highberg Group

### Highberg Festival Group



Verantwortungsbewusstsein der Medienunternehmen vertraut werden.

### Der Aufstieg populistischer Strömungen

Populistische Parteien und Gruppierungen erfahren hohen Zustrom und werden den Druck auf die unabhängige Berichterstattung verstärken. Mögliche Auswirkungen könnten die Verknüpfung inhaltlicher Berichterstattung mit politischen Unterstützungsangeboten sowie ein deutlich größerer Budget- bzw. Existenzdruck auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk sein.

Private und öffentliche Medienunternehmen können diesem Druck nur durch konsequente Wirtschaftlichkeit begegnen. Für private Anbieter bedeutet dies, eine Unabhängigkeit von staatlichen Unterstützungen zu erreichen. Für öffentlich-rechtliche Sender geht es darum, durch verantwortungsvolle Mittelverwendung breite gesellschaftliche Akzeptanz zu generieren.

### Kartellrecht als Transformationshemmnis

Der Druck zur Anpassung des für Medienunternehmen geltenden Kartellrechts (bzw. dessen Auslegung) nimmt mit den zunehmenden wirtschaftlichen Nöten von Medienunternehmen deutlich zu. Die Dominanz globaler digitaler Player wie Alphabet, Meta, Apple und Netflix schränkt die Bewegungsfreiheit nationaler Medienunternehmen massiv ein. Dieser Herausforderung kann immer häufiger nur durch eine deutliche Annäherung einzelner Medienunternehmen (mit oder ohne gesellschaftsrechtliche Verflechtung) effektiv begegnet werden. In diesem Zusammenhang sprechen wir von der Plattformfähigkeit der Branche, die heutzutage nur sehr bedingt vorherrscht, auch und insbesondere aus kartellrechtlichen Erwägungen.

Gespräche mit Top-Entscheidern aller Mediengattungen zeigen den dringenden Wunsch nach höherer Plattformfähigkeit und Annäherung zwischen Medienunternehmen. Hier obliegt es der Medienpolitik, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen. Dies sollte mit möglichst hoher

Priorität passieren, da insbesondere der effektive Einsatz von Datenmodellen und KI nur durch Plattformlösungen unterschiedlichster Form sinnvoll ist. Medienunternehmen in Deutschland haben meist nicht die kritische Größe, um hier alleine erfolgreich zu sein.

Sollte die Medienbranche aufgrund politischer und/oder rechtlicher Rahmenbedingungen nicht in die Lage versetzt werden, wettbewerbsfähige Lösungen und Strukturen zu schaffen, wird dies unumkehrbare existenzielle Risiken für die Branche zur Folge haben, und zwar bereits in den kommenden Jahren.

### Summa summarum

Wir befinden uns im Zeitalter technologischer Umwälzungen und Polykrisen. Diese Makro-Trends haben naturgemäß einen hohen Einfluss auf die Medienbranche als Zentrum gesellschaftlicher Meinungsbildung.

Die meisten Medienunternehmen sind sich der Entwicklungen bewusst, auch der darin liegenden Chancen. Die schiere Breite und Tiefe der notwendigen Veränderungen überfordert allerdings viele, zumal die Taktung immer schneller wird. Gleichzeitig wird in einem zunehmend globalisierten Kontext eine gewisse Unternehmensgröße oder Kooperationsfähigkeit zum Überlebenskriterium.

Für die kommenden Jahre erwarte ich ein zunehmendes Zusammenrücken der Akteure, sowohl innerhalb als auch zwischen den Gattungen. Viele Gespräche mit Entscheidern bestätigen die Bereitschaft, hier deutlich weiter als bisher zu gehen. Dieses Zusammenrücken ist existenziell für die deutsche Medienbranche. Die Medienpolitik muss diesen Transformationsprozess konstruktiv begleiten – durch flexible Regulierung, Förderung von Innovationen und Schaffung günstiger Rahmenbedingungen.

# transfer

Zeitschrift für Kommunikation und Markenmanagement

bezieht vier Mal im Jahr Stellung  
zu aktuellen Themen aus den  
Bereichen Kommunikation und  
Markenmanagement.



**JETZT  
BESTELLEN!**



New Business Verlag GmbH & Co. KG · Postfach 70 12 45 · 22012 Hamburg  
Fon 040 609009-65 · Fax: 040 6090 09-66 · [abo@new-business.de](mailto:abo@new-business.de)