



Thomas Düffert: Der Madsack-Macher

Wie man Qualitätsjournalismus auf ein solides wirtschaftliches Fundament stellt, hat Thomas Düffert (47) bereits als junger Betriebswirt in Mittel- und Osteuropa von der Pike auf gelernt, wo er im Auftrag von Gruner + Jahr zwischen 1998 und 2002 große Zeitungshäuser sanierte und modernisierte. Auch als Verlagschef der Sächsischen Zeitung in Dresden wusste er von 2007 bis 2010 Gewinn- und Qualitätsorientierung erfolgreich zu verbinden.

Nun will er mit dem Konsolidierungsprogramm „Madsack 2018“ zeigen, wie sich unabhängiger Qualitätsjournalismus durch die Gewährleistung seiner Wirtschaftlichkeit auch in Zukunft sichern lässt. Kritiker werfen ihm vor, er betreibe die „publizistische Versteppung“ weiter Teile Deutschlands. Düffert hingegen ist überzeugt, dass nur Modelle wie „Madsack 2018“ eine solche „Versteppung“ der Presselandschaft aufhalten können.

An einem sonnigen Freitagnachmittag steht ein schwarzer Audi in Pole-Position vor dem Madsack-Entrée in Hannover, als wartete er darauf, den Vorsitzenden der Konzerngeschäftsführung endlich ins Wochenende zu bringen. „Stimmt“, sagt Thomas Düffert und versichert: „Ich fahre aber natürlich selbst.“

Natürlich: Thomas Düffert – groß, sportlich, sympathisch – ist nicht der Typ, bei dem man auf die Idee käme, dass er sich gerne chauffieren ließe. Düffert lenkt die Dinge lieber selbst, im Wagen wie im Konzern. Der gebürtige Holsteiner gilt nicht umsonst als Macher-Naturell, als „Durchzieher“. Seinen Wahlspruch „Wahrheit, Klarheit, Konsequenz“ betont er auf allen Worten – besonders aber auf dem letzten.

Konsequent sein, Anpacken, das Notwendige tun, dabei aber aufrichtig bleiben und dem Gesamtunternehmen nachhaltig dienen, ein solches Image hatte bereits Herbert Flecken gepflegt, der vor Düffert fast zwei Dekaden an der Madsack-Spitze gestanden hatte und vergangenes Jahr in den Aufsichtsrat wechselte.

Seinen Wahlspruch "Wahrheit, Klarheit, Konsequenz" betont Thomas Düffert auf allen Worten – besonders aber auf dem letzten.

Vorgänger und Nachfolger ähneln sich in ihrer charmantjovialen Ausstrahlung. Im letztveröffentlichten Geschäftsbericht wurde diese Nähe unter der Überschrift „Staffelübergabe“ in einem entspannten Doppelinterview in Szene gesetzt. Die beigestellten Gesprächsfotos inszenieren Harmonie und fast familiäre Vertrautheit, so als ob ein guter Unternehmer einen mittelständischen Betrieb in die Hände seines Nachfolgers übergäbe. Der Nachfolger wird es freilich sehr viel schwerer haben, des Vorgängers Ansehen als wohlwollender Konzernlenker bei den Madsack-Mitarbeitern und in der interessierten Öffentlichkeit für sich neu zu erwerben.

Das liegt an der harten Konsolidierungs-Aufgabe, die der Vorgänger dem Nachfolger hinterlassen hat. Flecken hatte in den letzten Jahren seiner Ägide Madsack „vom Verlagshaus zum Konzern“ geformt, wie es in der Unternehmenshistorie auf der Webseite heißt. 2007 erstand er für 310 Millionen Euro die Regionalzeitungsbeteiligungen von Axel Springer, wodurch Madsack zum Mehrheitseigner bei der Leipziger Volkszeitung sowie bei den Lübecker Nachrichten und der Ostsee-Zeitung avancierte. 2011 kauften Flecken und Düffert dem FAZ-Verlag die Märkische Allgemeine Zeitung ab. Nun besitzt Madsack 18 Regionalzeitungen, fünf davon – noch – mit Fast-Vollredaktionen.

Ziel der Zukäufe Fleckens war es natürlich von Anbeginn, im Zuge der allgemeinen Konsolidierung der Zeitungsbranche ein großes Verbundsystem bilden zu können, in dem die möglichen Kostensynergien in allen Kernbereichen gehoben werden – vom Zeitungsdruck über die Anzeigenvermarktung bis zuletzt natürlich auch hin zu den Redaktionen. Konkret heißt dies: Bildung einer Zentralredaktion und Dutzende von Kündigungen auch von Redakteuren.

„Das wirft uns dann um mindestens zehn Jahre nach vorn: Madsack 2018 wird zeigen, wie man Qualitätsjournalismus in Deutschland auch in Zukunft noch finanzieren kann.“

Man kann nicht behaupten, dass Thomas Düffert mit der Bearbeitung dieser großen Aufgabe auch nur eine Sekunde gezögert hätte. Exakt 100 Tage nach seinem Amtsantritt legte Düffert im Oktober 2013 sein Umbauprogramm „Madsack 2018“ auf den Tisch. Inzwischen wird das Programm Punkt für Punkt abgearbeitet; bis 2018 will Düffert die Rundumerneuerung des Konzerns bewältigt haben. „Das wirft uns

dann um mindestens zehn Jahre nach vorn“, sagt Düffert. „Madsack 2018 wird zeigen, wie man Qualitätsjournalismus in Deutschland auch in Zukunft noch finanzieren kann.“

Düffert hat „Madsack 2018“ mit einem kleinen Führungsteam bis in die Details selbst erarbeitet. Lediglich bei einigen Teilarbeiten, wie bei den vielfältigen konkreten Markt-Projektionen, die für das Programm vorgenommen wurden, holte Düffert sich die Spezial-Kompetenzen der Hamburger Verlagsberater von Schickler hinzu. Wird Düffert auf das Programm angesprochen, hievt er dicke Aktenordner aus einem Sideboard, hebt diese dem Gast schwungvoll auf den Tisch und sagt: „Hier ist alles drin: Wir haben sämtliche Märkte modelliert und Kosten hochgerechnet. Quintessenz: ein ‚weiter wie bisher‘ ist keine Alternative.“

Kleinteilig hat er in den Ordner etwa Vergleiche der überregionalen Berichterstattung von der Hannoverschen und der Märkischen Allgemeinen sowie der Leipziger Volkszeitung – beispielsweise zum Papstrücktritt im Februar 2013 – in vielen Einzel-Kopien von Artikeln und Kommentaren dokumentiert. Sein Ergebnis: Alles plusminus dasselbe. In Zahlen: rund 150 Redakteure kümmern sich täglich um durchschnittlich acht überregionale Seiten in den Madsack-Titeln. Wenn nun nach und nach das „Redaktionsnetzwerk Deutschland“ als Madsack-Zentral-Newsroom die überregionalen Seiten für Leipzig, Potsdam und Hannover, und später vielleicht auch in Lübeck und Kiel, produzieren wird, werden dort, die Online-Redakteure mit eingerechnet, hingegen wohl nur noch um die 50 Redakteure arbeiten.

„Wir sind Konsolidierer“ heißt eines der zehn Gebote der Düffert-Bibel „Wir sind Madsack“.

In der im Konzern gerne als „Düffert-Bibel“ titulierten Identitäts-Broschüre „Wir sind Madsack“, die er wochenends eigenhändig in seinen Laptop getippt habe, erläutert der Konzernchef seine Strategie. „Wir sind Konsolidierer“, heißt dort eines der zehn Düffert-Gebote. Die verlagswirtschaftlichen und redaktionellen Synergien sollen „eine Senkung der Kosten und eine Steigerung der Qualität“ bewirken. „Für die Mediengruppe Madsack heißt das: Qualitätsjournalismus und unternehmerischer Erfolg werden gleichzeitig möglich – durch kluge Vernetzung im großen Verbund“, schreibt Düffert.

Im Vergleich zu anderen deutschen Zeitungskonzernen sieht Thomas Düffert Madsack heute in Sachen Zukunftssicherung strategisch und operativ „gut aufgestellt“. Dies sähen im übrigen auch Manager aus anderen namhaften Häusern so, die eigens zur Madsack-Visite nach Hannover reisten, um sich bei dort aus erster Hand über die Prozesse des Konzernumbaus zu informieren. Ob ein Verlagskonzern die kommende Phase der radikalen Branchenkonsolidierung erfolgreich bestehen könne – oder auch nicht –, hängt für Düffert dabei auch von den jeweiligen Gesellschaftern ab. Erfolgschancen sieht er nur dort, wo die Eigentümer bei den notwendigen Re-

Köpfe

strukturierungsinvestitionen geschlossen mitzögen und dem Management „vollen strategischen Durchgriff“ gewährten. So wäre etwa „Madsack 2018“ nicht möglich gewesen, wenn der Aufsichtsrat und die Madsack-Anteilseigner – Großgesellschafter ist neben der SPD-Verlagsholding ddvg (23 Prozent) die Verlegererin Sylvia Madsack (rund 21 Prozent) – nicht bereit gewesen wären, die Umbau- und Transformationsphase voll und ganz zu unterstützen.

„Vielleicht haben wir mittel- bis langfristig nur noch vier oder fünf große Regionalzeitungsverlage in Deutschland. Die Mediengruppe Madsack wird auf jeden Fall einer von ihnen sein.“

Düffert kann sich gut vorstellen, dass es mittelfristig nur noch vier bis fünf große Regionalzeitungskonzerne in Deutschland geben könnte. Madsack werde dann selbstverständlich einer von diesen sein, sagt Düffert. Als „strategische Brüder im Geiste“ sieht er die Geschäftsführung der Rheinischen Post Mediengruppe, die aus Düfferts Sicht ähnlich agiere wie Madsack. So wie die Geschäftsführung der Rheinischen Post Mediengruppe hat auch Düffert angekündigt, dass der Konzern sich durch Aufkäufe zusätzlicher passender Regionalzeitungen auch in den nächsten Umbaujahren zügig weiter vergrößern wolle, aber nicht um jeden Preis und auch nur dann, wenn die Regionalzeitung gut in das neue Konzept passe. Alle Konzernstrukturen seien darauf optimiert, neue Zeitungen rasch und einfach in den umfassenden Synergien-Verbund einzugliedern, betont Düffert. Allein stehende Regionalzeitungen hätten im Verbund deutlich höhere Gewinnerwartungen, so Düffert.

„Wer für sich allein bleibt, wird dem Druck des Marktes irgendwann nicht mehr standhalten können. Unternehmenswerte von Regional- und Lokalverlagen werden dadurch tendenziell abnehmen.“

Düffert sieht bei vielen klassischen Verlegern und Verlegerfamilien freilich derzeit noch teilweise überzogene Kaufpreisvorstellungen, in denen sich die absehbaren deutlichen Verschlechterungen der Marktbedingungen noch nicht wirklich niederschlägen. Er ist aber überzeugt: „Wer für sich allein bleibt wird dem Druck des Marktes irgendwann nicht mehr standhalten können. Unternehmenswerte von Regional- und Lokalverlagen werden dadurch tendenziell abnehmen.“ Auch die restriktive Praxis der Pressefusionskontrolle durch das Bundeskartellamt etwa bei Nachbarschaftsfusionen bremse die notwendige Neuordnung des Marktes in schädlicher Weise, meint Düffert.

Zur radikalen Kostenkonsolidierung über die Bildung von Zeitungsketten mit zusammengelegten zentralen Mantelredaktionen sieht Düffert schlichtweg keine Alternative: „Es gibt vier Trends, da können Sie als Regionalzeitungsverlag nichts dran machen, wie gut und wendig auch immer Ihr Management und Ihre Redaktion ist: 1. Die Auflagen fallen weiter. 2. Die Print-Anzeigen brechen weiterhin weg. 3. Die Werbe-

und Vertriebs-Erlöse mit digitalen journalistischen Angeboten sind dauerhaft zu niedrig und werden dies trotz aller Anstrengungen wohl auch bleiben. 4. Die Online-Märkte sind zudem unglaublich fragmentiert und umkämpft. In der Summe fallen immer mehr Einnahmen weg. Die Kosten müssen runter, die Qualität muss trotzdem steigen. Das geht nur über große Verbundsysteme, ansonsten werden viele Zeitungen einfach nur schließen und die regionale Presselandschaft versteppen.“

Madsack-Macher Düffert, das spürt man, will für die Mission stehen, Qualitätsjournalismus und Wirtschaftlichkeit auch für die Zukunft in Deutschland vereinbar zu halten.

Den Reizbegriff der Versteppung greift Thomas Düffert in Diskussionen und Statements immer wieder auf. Er findet es wenig überraschend, dass Gewerkschaften und Medienjournalisten ihm vorwerfen, dass er mit „Madsack 2018“ eine „publizistische Versteppung“ von Teilen Deutschlands betreibe. Er wendet diesen Kampfbegriff hingegen zurück gerade gegen jene, die die notwendigen Konsequenzen der Marktentwicklung nicht zögen und stattdessen ein „Weitermachen wie bisher“ einforderten. Das jedoch würde im Ergebnis nur dazu führen, die allerletzten guten Renditejahre mitzunehmen, um dann schließlich die Zeitungen ganz schließen zu müssen, so Düffert.

Als Positivbeispiel nennt er hingegen die Märkische Allgemeine Zeitung (MAZ). Hätte Madsack diese nicht 2011 in seinen Zeitungsverbund aufgenommen, wäre laut Düffert die Wahrscheinlichkeit sehr hoch gewesen, „dass es die MAZ alleine und aus sich selbst heraus mittelfristig nicht geschafft hätte.“ Das wäre für Düffert dann tatsächlich eine publizistische Versteppung der Presselandschaft im westlichen Brandenburg gewesen – die Madsack unter Gewährleistung eines Qualitätsangebotes verhindert habe.

Madsack-Macher Düffert, das spürt man, will für die Mission stehen, Qualitätsjournalismus und Wirtschaftlichkeit auch für die Zukunft in Deutschland vereinbar zu halten. Gewinn und Qualitätsorientierung hatte er bereits als Verlagschef der Sächsischen Zeitung in Dresden in den Jahren 2007 bis 2010 erfolgreich beisammen gehalten, und sich so für das Madsack-Top-Management empfohlen: Er steigerte den Jahresgewinn sehr deutlich, trotzdem errang die Sächsische Zeitung 2010 den zweiten Platz des renommierten Deutschen Lokaljournalistenpreises. Der mehrheitlich zu Gruner + Jahr (G+J) gehörende Verlag der Sächsischen Zeitung, die DD+V Mediengruppe, gilt inzwischen als eine Art Kaderschmiede der deutschen Verlagswelt. Düfferts Vorgänger Mario Frank ging als Geschäftsführer zum Spiegel, Düfferts Nachfolger Oliver Radtke ist nun Vorstandsmitglied bei G+J.

Bei G+J lernte Düffert auch das Zeitungsmanagement, wie er sagt, „von der Pike auf“. Als Bankkaufmann und junger Betriebswirt kam er 1996 zur in der Nachwendezeit aufgebauten

Zeitungsgruppe von G+J. Er selbst spricht von „spannenden Zeiten“, die ihn und andere Zeitungsmanager seiner Generation sehr geprägt hätten: Der Vater zweier Töchter sanierte und modernisierte Ende der 90er Jahre erst in Bratislava die größte Tageszeitung der Slowakei; dann in Bukarest die führende Qualitätszeitung Rumäniens. Weder im einen noch im anderen Land versteht er auch nur ein Wort von dem, was in den Zeitungen steht, doch am Ende stehen diese jeweils als wirtschaftlich potente und journalistisch hoch angesehene Blätter da, die einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der jungen südosteuropäischen Demokratien geleistet haben.

Die Sicherung von unabhängigem Qualitätsjournalismus durch die Gewährleistung seiner Wirtschaftlichkeit – schon von Beginn an zieht sich diese Grundaufgabe also durch die Managementkarriere von Thomas Düffert. In den kommenden Jahren will er diese Mission fortführen. Man kann dem Madsack-Macher nur wünschen, dass ihm auch diese Aufgabe gelingen mag.

**Prof. Dr. Frank Lobigs, Institut für Journalistik
der TU Dortmund**

Kreative

Ideen



brauchen

Schutz!

DER
TITELSCHUTZ
ANZEIGER

www.titelschutzanzeiger.de

Call for Papers

MedienWirtschaft

Die Zeitschrift MedienWirtschaft (MW) ist ein Periodikum für aktuelle betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Fragestellungen im Kontext von Medienunternehmen, Medienmanagement und Medienökonomie. Als Zeitschrift der angewandten Forschung will die MedienWirtschaft sowohl Leser aus der Wissenschaft als auch aus der Praxis erreichen. Den jeweils spezifischen Interessen dieser Zielgruppen tragen die verschiedenen Kategorien wie Abhandlungen, Übersichtsbeiträge und das Praxisforum Rechnung.

Zur Einreichung eingeladen werden Beiträge aus den oben genannten Themenfeldern in folgenden Kategorien:

Abhandlungen: In diese Kategorie werden wissenschaftliche Beiträge aufgenommen, die sich mit relevanten, aktuellen Fragestellungen aus den genannten Bereichen aus volkswirtschaftlicher oder betriebswirtschaftlicher Sicht innovativ und sowohl methodisch als auch theoretisch fundiert auseinandersetzen.

Übersichtsbeiträge: Hier werden Beiträge veröffentlicht, die eine systematische Übersicht über die Entwicklung oder den State of the Art medienwirtschaftlicher Gebiete oder Konzepte präsentieren.

Praxisforum: Im Praxisforum werden Aufsätze zu aktuellen praxisrelevanten Fragen und Problemen aus der Praxis des Medienmanagements, der Medienökonomie und der Medienpolitik im weiteren Sinne publiziert.

Standpunkte: Diese Rubrik enthält pointierte Statements zu kontroversen Themen.

Nachrichten aus Forschung und Lehre: Unter dieser Überschrift wird in kurzer Form über neuere Entwicklungen im akademischen Bereich berichtet, z. B. über Konferenzen, neue Institutionen und Studiengänge oder Forschungsprojekte.

Allgemeine Hinweise

- Interessierte Autorinnen und Autoren werden gebeten, Manuskripte über www.medienwirtschaft-online.de/submissions einzureichen (einmalige kostenlose Registrierung erforderlich). Die Schriftleitung und jeder Herausgeber stehen für etwaige Rückfragen zur Verfügung.
- Die eingereichten Beiträge dürfen nicht anderweitig schon veröffentlicht bzw. zur Veröffentlichung angenommen worden sein; mit der Einsendung an die Medienwirtschaft verpflichtet sich der Autor, das Manuskript bis zum Abschluss des Review-Verfahrens nicht anderweitig zur Veröffentlichung anzubieten oder zu veröffentlichen.
- Die Beiträge in den Kategorien Abhandlungen, Übersichtsbeiträge und Praxisforum werden einem Reviewprozess unterzogen. In einem Vorverfahren prüfen die Herausgeber zunächst, ob ein Reviewverfahren in Gang gesetzt wird. Das Reviewverfahren selbst erfolgt beiderseitig anonym.

Formalia

- Die Beiträge für die Kategorien Abhandlungen, Übersichtsbeiträge und Praxisforum sollten einen Seitenumfang von 15 DIN A 4-Seiten nicht überschreiten. Für die Anonymisierung der Beiträge ist es erforderlich, dass dem Manuskript eine Titelseite vorangestellt wird, die die Namens- und Adressangaben aller Autoren enthält. Im Manuskript sind Hinweise auf die Autoren zu vermeiden.
- In der Kategorie Standpunkte sollte ein Umfang von 3 DIN A 4-Seiten nicht überschritten werden, für die Nachrichten aus Forschung und Lehre gilt eine Obergrenze von einer DIN A 4-Seite.
- Hinsichtlich der weiteren formalen Gestaltung des Manuskripts verweisen wir auf die „Autorenhinweise“.

Herausgeber: Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien Stuttgart, E-Mail: glaeser@hdm-stuttgart.de / Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität München, E-Mail: thesis@bwl.uni-muenchen.de / Prof. Dr. Frank Lobigs, Technische Universität Dortmund, E-Mail: frank.lobigs@udo.edu / Prof. Dr. Insa Sjurts, Hamburg Media School, E-Mail: i.sjurts@hamburgmediaschool.com

Schriftleitung: Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien, Nobelstraße 10, 70569 Stuttgart, glaeser.martin@t-online.de

Redak tionsbeirat: Prof. Dr. Jürgen Althans, Freier Unternehmensberater, Business Coach / Andreas Arntzen, mr.net Group / Jochen Beckmann, FUNKE Programmzeitschriften GmbH / Wolfgang Fürstner, PMP Medien- und Politikforschung GmbH / Lutz Glandt, Deutsche Post AG / Prof. Dr. Justus Haucap, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf / Dr. Ralf Kaumanns, Freier Unternehmensberater Digital-Strategie & Transformation / Dr. Manfred Kops, Institut für Rundfunkökonomie Köln / Dr. Jörg Lübecke, Burda Digital GmbH / Lutz Marmor, Norddeutscher Rundfunk / Dr. Jens Müffelmann, Axel Springer AG / Prof. Dr. Jens Müller, ZDF, Business & Information Technology School (BiTS) Iserlohn / Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München / Prof. Dr. Armin Rott, Universität Hamburg, Hamburg Media School / Matthias Schmolz, SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG / Prof. Dr. Wolfgang Seufert, Friedrich-Schiller-Universität Jena / Prof. Dr. Gabriele Siegert, Universität Zürich

Verlag: New Business Verlag GmbH & Co. KG, Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg

Ausblick

Die Ausgabe 4/2014 erscheint im Dezember

Die MW auf den Münchner Medientagen 2014

Auch auf den diesjährigen Münchner Medientagen – offiziell: „27. Medientage München“ – ist die MedienWirtschaft wieder mit einem Panel vertreten.

Zur Erinnerung: 2012 traten wir – vielbeachtet – mit dem Thema „Digitalisierungsstrategien etablierter Medienunternehmen“ auf und ließen den seinerzeitigen Sprecher der Geschäftsführung der FAZ, Tobias M. Trevisan, den Intendanten von Radio Bremen, Jan Metzger, sowie den Leiter des Geschäftsbereichs Elektronische Medien der Axel Springer AG, unser Mitglied des Redaktionsbeirates Dr. Jens Müffelmann, zu Wort kommen. Die Darlegungen der Beteiligten hatten wir in Heft 1/2013 dokumentiert, die alle den klaren Bezugspunkt hatten, dass die Digitalisierung die etablierten Medienunternehmen vor große Herausforderungen stellt und sie zu fundamentalen Veränderungen zwingt. Als besonders herausfordernd war dabei die Tatsache hervorgehoben worden, dass sich die Zahlungsbereitschaften permanent verändern und die klassischen Medien daher ihre bisherigen Erlösmodelle auf den Prüfstand stellen müssen. Zur Debatte stand auch das Thema der geeigneten Produktarchitektur und hier insbesondere die Frage, inwieweit sich Potenziale aus dem E-Commerce erschließen lassen.

In unserer Jubiläumsausgabe zum 10-jährigen Bestehen der „MedienWirtschaft“ (Heft 4/2013) stellten wir mit dem Beitrag „Lost in Disruption?“ von Nicolas Clasen recht provokative Thesen zur Debatte. Gezielt hierzu äußerte sich in Heft 2/2014 der Burda-Geschäftsführer Dr. Jörg Lübke, ebenfalls ein Mitglied unseres Redaktionsbeirates. Sein Statement pointierte die grundlegenden Ansatzpunkte für Medieninhalte dahingehend, dass zwischen originären oder transaktionsnahen Inhalten zu entscheiden sei, wobei er die folgende Entwicklungslinie sieht: „Die Transformation der Medien ist somit im Kern eine Weiterentwicklung der Wertschöpfung hin zur Transaktion, weil die Technologie barrierefrei einen Prozess von Information bis hin zum Kauf von Produkten ermöglicht und die Kunden dies wünschen.“

Auf den diesjährigen Münchner Medientagen werden wir vor dem Hintergrund der bisher geführten Diskussionen speziell das „Dauerthema“ Crossmedia vertiefend beleuchten, der Erkenntnis folgend, dass es für Medienunternehmen unverzichtbar geworden ist, journalistische Qualitätsinhalte crossmedial zu verbreiten. Der dynamische Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zuschauer und Nutzer erfordert ein vernetztes Management von Prozessen und Strukturen. Nur so kann die journalistische Schlagkraft heute noch erhöht werden. Das Panel beschäftigt sich – anhand neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und konkreter Best Practice-Beispiele aus etablierten Medienunternehmen – mit redaktionellen und technologischen Veränderungsprozessen und geht schwerpunktmäßig folgenden Fragestellungen auf den Grund:

Wie kann journalistische Kreativität in Medienunternehmen gefördert werden?

Welche technologischen Voraussetzungen und Kompetenzen können die journalistische Schlagkraft von Medienunternehmen verbessern und somit ihre Daseinsberechtigung sichern?

Welche internen und externen Vernetzungen sind erfolgversprechend?

Statements und die Podiumsdiskussion werden bestritten von Prof. Dr. Klaus Meier, Lehrstuhl Journalistik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Prof. Dr. Dr. Birgit Spanner-Ulmer, Produktion- und Technikdirektorin Bayerischer Rundfunk, Harald Greiner, Global Director Professional Services der Verlagsgruppe Holzbrinck sowie mit der Moderation unseres Herausgebers Prof. Dr. Thomas Hess von der LMU München.

Termin und Ort der 28. Münchner Medientage: 22. bis 24. Oktober 2014 in der Messe München. Das MW-Panel findet am Freitag, 24.10.2014, von 10:00 bis 11:00 Uhr, statt.



Das Top-Event der Marketing-
und Mediaentscheider.

19. OWM FACHTAGUNG

13. November 2014, Postbahnhof Berlin

ZWISCHEN HYPE UND REALISMUS:

**Konsumentenansprache in einer
komplexen Multi-Channel-Welt**

Und am Vorabend:

Advertisers' Night

12. November 2014

Weitere Informationen unter www.owm.de