

Publisher und Start-ups

„Das Eine tun, ohne das Andere zu lassen“, so könnte man wohl die seit Jahren bestehenden Herausforderungen der Zeitungsverlage und Medienunternehmen im Hinblick auf die digitale Transformation am Kompaktesten zusammenfassen.



AUTOREN

Prof. Dr. Christian Horneber

Jade Hochschule

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer

Hochschule Offenburg

In der Tat ist der Spagat zwischen dem eher risikoaversen Erhalt und Optimierung des etablierten Verlagsgeschäfts mit kleinteiligen Innovationsschritten einerseits, und der von disruptivem Unternehmertum und Risikofreude geprägten Diversifikation in neue Märkte und Geschäftsmodelle andererseits, eine hochgradig komplexe Aufgabe, die bislang die wenigsten Marktteilnehmer in der Medienbranche gelöst haben.

Dabei ist diese Aufgabe in Anbetracht einer sich zunehmend dynamisch entwickelnden Welt, gar nicht final zu lösen. Es ist eine Daueraufgabe, die es erfordert, gleichzeitig viele Bälle in der Luft zu halten. Im übertragenen Sinne hilft es enorm, wenn man bei diesem „Kunststück“ der Jonglage beidhändig begabt ist – also weder eindeutig Rechts- noch Linkshänder ist. Die gute Botschaft aus der Welt der Medizin lautet, dass mit rund 10 Prozent deutlich mehr Menschen beidhändig begabt sind, als bislang angenommen (Papadatou-Pastou et al. 2020). Die schlechte Nachricht dagegen ist, dass dieser Anteil gegen Null strebt, je komplexer die zu bewältigende Aufgabe ist.

Übertragen auf den Bereich des strategischen Managements wird die Beidhändigkeit im Bereich der Organisationsforschung schon seit Mitte der 1990er-

Jahre untersucht und unter dem aus der Medizin stammenden Begriff der „Ambidextrie“ subsumiert (Horneber 2022). Im Allgemeinen versteht man darunter die Fähigkeit, gleichzeitig sowohl inkrementelle als auch diskontinuierliche Innovationen und Veränderungen zu verfolgen (Tushman und O'Reilly 1996: 24). Anders ausgedrückt müssen Organisationen zur Erreichung von Ambidextrie gleichzeitig zwei Dinge tun: Einerseits müssen sie inkrementelle Innovationen nutzen und verwerten, während sie andererseits diskontinuierliche Innovationen für sich entdecken und nutzbar machen müssen.

Das Verhältnis von Publishern und Start-ups

Das Spektrum, in dem sich insbesondere Zeitungsverlage und Medienhäuser in der digitalen Transformation bewegen, besteht folglich zum einen aus der Ausnutzung (*Exploitation*) von eher intern vorhandenen und auf das bisherige Kerngeschäft ausgerichteten Optimierungs- und Innovationspotentialen. Doch weder operativ noch strategisch können alle benötigten Kompetenzen mit den über Jahrzehnte entwickelten Strukturen, Prozessen und Personen der etablierten Medienhäuser abgebildet werden. In der Regel ist daher ein zusätzlicher Know-how-Schub von außen erforderlich, um gerade >

> mittlere und große Medienhäuser auf die Zukunft hin auszurichten. Daher müssen sich die nach „Beidhändigkeit“ strebenden Medienunternehmen zum anderen aufmachen, um zumeist extern neue Technologien, Geschäftsmodelle und strategische Aktionsräume zu entdecken (*Exploration*). Der aus dieser mehrgleisigen Strategie resultierende Change der Organisation, ergibt sich aus der Integration mehrerer und womöglich widersprüchlicher Strukturen, Prozesse und Kulturen innerhalb desselben Unternehmens.

In der Folge öffnen sich Medienhäuser schon länger für neue unternehmerische Ideen von außen, was allgemein unter dem offenen Innovationsparadigma „Open Innovation“ bekannt wurde (vgl. hierzu etwa Chesbrough 2003a; Vanhaverbeke et al. 2008). Dies ist zu bewerten als ein richtiger und wichtiger Schritt, kommen doch viele Best Practices aus anderen Branchen wie auch wissenschaftliche Untersuchungen zu dem Schluss, dass in dieser Öffnung über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus ein „Gebot der Stunde“ und geradezu ein Imperativ zu sehen ist (vgl. hierzu etwa Chesbrough 2003b).

Fündig auf der Suche nach externen Innovationsimpulsen werden etablierte Unternehmen zunehmend

≈
Der Change der
Organisation
ergibt sich aus der
Integration mehrerer
und womöglich
widersprüchlicher
Strukturen, Prozesse
und Kulturen
innerhalb desselben
Unternehmens.



häufig im Start-up Ökosystem, denn sowohl mittelständische Unternehmen, wie auch Großkonzerne und Startups sind weitgehend unterschiedliche Organisationen und jede Seite hat etwas, das der anderen Seite fehlt (Horneber 2022, im Druck). Dabei liegt der besondere Wert der Verknüpfung von etablierten Medienunternehmen und Start-ups darin, die oftmals den eigenen Strukturen, Prozessen und Unternehmenskulturen diametral entgegengesetzt positionierten Start-ups nicht (nur) als Störfaktoren zu betrachten. Vielmehr geht es darum, diese jungen Unternehmen zu Motoren der eigenen Unternehmensinnovation zu machen – jedoch ohne sie als „erweiterte Werkbank“ zu instrumentalisieren und dadurch Geschwindigkeit sowie Agilität in der unternehmerischen Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle aufs Spiel zu setzen.

Wie kann dies gelingen? Grob gesagt: Über diverse Spielarten von Kooperationen und/oder Beteiligungen. Oder etwas genauer: Mit unter Anderem EasyTesting, direkten Investments mit Risikokapital, Fondsbeteiligungen oder gar eigenen Fondskonstruktionen, Inkubatoren und Accelerators, strategischen Allianzen und Joint Ventures haben sich eine Reihe neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Start-ups herausgebildet, die das Verhältnis von Publishern und Start-ups heute prägen. Gerade in den vergangenen Jahren hat die Kooperations- und Investmentpolitik für Zeitungsverlage und Medienunternehmen an Bedeutung gewonnen. Kategorisieren lassen sich hierbei die Klassiker „Build“, „Buy and Build“ und „Buy“, von denen einige Ausprägungsformen und deren Bedeutung für die deutschen Zeitungsverlage in den folgenden Abschnitten dargestellt sind.

Build: Kooperationen mit Start-ups und EasyTesting

Schon für das vergangene Jahr war unter den von BDZV und Schickler identifizierten Jahrestrends etwa auch die Absicht der Zeitungsverlage zu erkennen, ihre Kooperationsanstrengungen mehrheitlich zu intensivieren (Mayer und Paap 2021). 96 Prozent der befragten Zeitungsverlage gaben >

> seinerzeit an, in Zukunft verstärkt Kooperationen angehen zu wollen. Und in der Tat gibt es in vier Feldern bereits zahlreiche Kooperationen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit der folgenden Liste):

- Im Feld Technologie beispielsweise mit MSP Medien Systempartner die Kooperation der Bremer Tageszeitung AG mit der Nordwest Mediengruppe,
- im Feld Innovation etwa mit der Digital Revenue Initiative (DRIVE) die Kooperation zahlreicher regionaler Medienhäuser mit der dpa und der Unternehmensberatung Schickler,
- im Feld Vermarktung zum Beispiel mit der Score Media Group als Vermarkter von mehr als 420 regionalen Tageszeitungstiteln oder REPUBLIC als gemeinsamer Vermarkter von Frankfurter Allgemeine und Süddeutscher Zeitung, sowie
- im Feld Redaktion bspw. mit der Funke Zentralredaktion, dem Redaktionsnetzwerk Deutschland (RND) oder der Deichstube als „Kooperation“ des Weser-Kurier und der Syker Kreiszeitung.

Viele dieser Projekte sind ambitioniert und generieren für die teilnehmenden Kooperationspartner:innen wertvolle Insights, weil sie sich auf teils fremdes Terrain begeben und das angestrebte Innovationspotential damit durchaus als „hoch“ zu bezeichnen ist. Ziel ist es, maßgeschneiderte und individuelle Innovationen selbst oder mehrheitlich selbst mithilfe der Zusammenarbeit mit externen Partner:innen im Sinne von Open Innovation zu generieren und zu nutzen.

Im Hinblick auf Kooperationen mit Start-ups agieren die deutschen Zeitungsverlage zuletzt allerdings eher zurückhaltend. Das ist insofern auffällig, als dass die oftmals größten Innovationssprünge zwar häufig von Start-ups kommen und genau diese Innovationssprünge zum „Jumping the S-Curve“ (vgl. hierzu etwa Christensen 2003; Christensen et al. 2016) von den Medienhäusern dringend gesucht werden. Dennoch bleibt die Anzahl der Kooperationen überschaubar. Teils gibt es auf regionaler Ebene Projekte, die aus Sicht der Verlage eher im

∨
Die Anzahl der
Kooperationen mit Start-
ups bleibt überschaubar
– oftmals fördern
diese Kooperationen
primär die regionalen
Innovationsökosysteme.
∧

Business Development-Bereich anzusiedeln sind. Ohne die Qualität der teilnehmenden Start-ups hier gering schätzen zu wollen, ließen sich diese Kooperationsprojekte oftmals doch eher in die Kategorie „Jugend forscht“ einordnen. Sie sind zwar für die Förderung von regionalen Innovationsökosystemen mit den hiesigen Gründungsszenen relevant und wertvoll, vielleicht auch für das eigene Employer Branding – für die Verlage führen sie in der Regel jedoch nicht zur kurz- oder mittelfristigen Erschließung neuer und profitabler Geschäftsfelder.

Warum gestalten sich derlei Kooperationen als so problematisch? Allgemein ist die Zusammenarbeit etablierter Medienhäuser mit Start-ups nicht selten schwierig, weil dabei unterschiedliche Erwartungen und stark auseinanderdriftende Annahmen über die Zukunft von Medien-, daran angrenzenden oder zu diesen hin konvergierenden Märkten aufeinandertreffen. Alleine schon die Erwartungen zur zeitlichen Ausdehnung der Kooperationen gehen hier stark auseinander. Start-ups sind agile Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle gewohnt und teilweise dauert es unter relevantem Kapitaleinsatz häufig lange, bis hier ein „Product-Market-Fit“ erreicht wird. Die Zeitungsverlage müssen mit ihren Projekten dagegen zügig zu relevanter Größe und bestenfalls zu positiven Deckungsbeiträgen kommen. Insofern wird dann schnell „das eine (die Stabilisierung im Kerngeschäft) getan, und das andere (Kooperationen mit Start-ups) gelassen“. >

> Neben nationalen „Lab“-Ansätzen wie dem Media Lab Bayern, dem Journalismuslab NRW oder dem SWR X Lab ist der EasyTesting-Ansatz zur Lösung dieses Problems in der Branche hinlänglich bekannt (Lumma und Hüning 2022). Er wurde vom Team des Hamburger next media accelerator (NMA) entwickelt. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie Start-ups und Corporates idealerweise zusammenarbeiten können. Eine wichtige Bedingung dabei ist, dass die Form der Zusammenarbeit keine der involvierten Seiten überfordert und einen hinreichend flexiblen Rahmen zulässt, der beim EasyTesting in drei Phasen strukturiert ist:

1 Pre-EasyTesting: Hier geht es um die Vernetzung von Start-ups und Medienhäuser. Über sogenannte First Look Workshops stellen sich die Start-ups des aktuellen NMA-Programmdurchlaufes den Unternehmen vor und bekommen von ihnen Hinweise darauf, in welche Richtung sie ihre Produkte weiterentwickeln sollten. Zu einem späteren Zeitpunkt besuchen die Start-ups auch die Mitarbeiter:innen der Corporates vor Ort und sprechen über die dann bereits weiter entwickelten Produkte. Eine größere Zielgruppe wird schließlich über das Format NMA Media Match angesprochen, das in der Regel an das OMR Festival gekoppelt ist.

2 EasyTesting-Projekte: Die konkreten Projekte innerhalb der über das EasyTesting-Programm initiierten Kooperationen sind sehr individuell. Dabei ist ihnen gemein, dass immer das Ziel der schnellen Umsetzbarkeit ohne lange F&E-Aufwände im Vordergrund steht – ganz im Sinne der agilen Mindsets der Start-ups. So arbeiteten etwa BILD.de und Spectrm zusammen, um neue und KI-getriebene Möglichkeiten der Kommunikation mit der Leser:innenschaft in der Transferperiode der Fußball-Bundesliga zu entwickeln, zu testen und schlussendlich auch operativ einzusetzen. Weitere Beispiele sind die Zusammenarbeit von Contentflow und der Verlagsgruppe VRM für das Livestreaming von Video-Inhalten oder die Visualisierung großer Datenmengen im Schulterchluss von 23degrees und Mittelbayerische Zeitung.

3 Post-EasyTesting: Nach Durchführung des Kooperationsprojektes wird in einer Nachlese herausgearbeitet, was besonders gut funktioniert hat und wo nachgesteuert werden musste. Ebenso wird über eine Verstetigung, also über die langfristige Perspektive des EasyTesting-Projekts gesprochen. Darüber hinaus werden die gemeinschaftlich erarbeiteten Lösungen den Zeitungsverlagen und Medienhäusern über das BDZV-Veranstaltungsformat „Publisher meets Start-up“ vorgestellt.

Für den NMA stellt das EasyTesting-Format einen idealen Weg dazu dar, um in einem Innovationsökosystem frühzeitig gute Ergebnisse für alle beteiligten Akteur:innen realisieren zu können. Darüber und über die genannten Lab-Ansätze hinaus gibt es für die deutschen Zeitungsverlage allerdings „noch viel Luft nach oben“, um das Innovationspotential von Start-ups mit Hilfe von Kooperationen zu heben.

Buy and Build: Direkte Beteiligungen an Start-ups

Auf dem Spielfeld der Beteiligungen waren zunächst lediglich „die Großen der Branche“ sichtbar. So wurde Axel Springer 2015 als „Regelbrecher“ ausgezeichnet, weil der etablierte Medienkonzern nicht nur sein Portfolio von etablierten Geschäftsfeldern bereinigt hatte. Vielmehr hatte Axel Springer es auch geschafft, ausreichend in Start-ups und neue Geschäftsfelder zu investieren und dieses Neugeschäft behutsam in den Gesamtkonzern zu integrieren (Breyer-Mayländer 2022). >

∨
**Axel Springer hat es
früh geschafft, in
Start-ups und neue
Geschäftsfelder zu
investieren und dieses
Neugeschäft behutsam
in den Gesamtkonzern
zu integrieren.**

∧

POSITIVER TREND ZU MEHR CVC-FINANZIERUNGEN AUCH IN DEUTSCHLAND

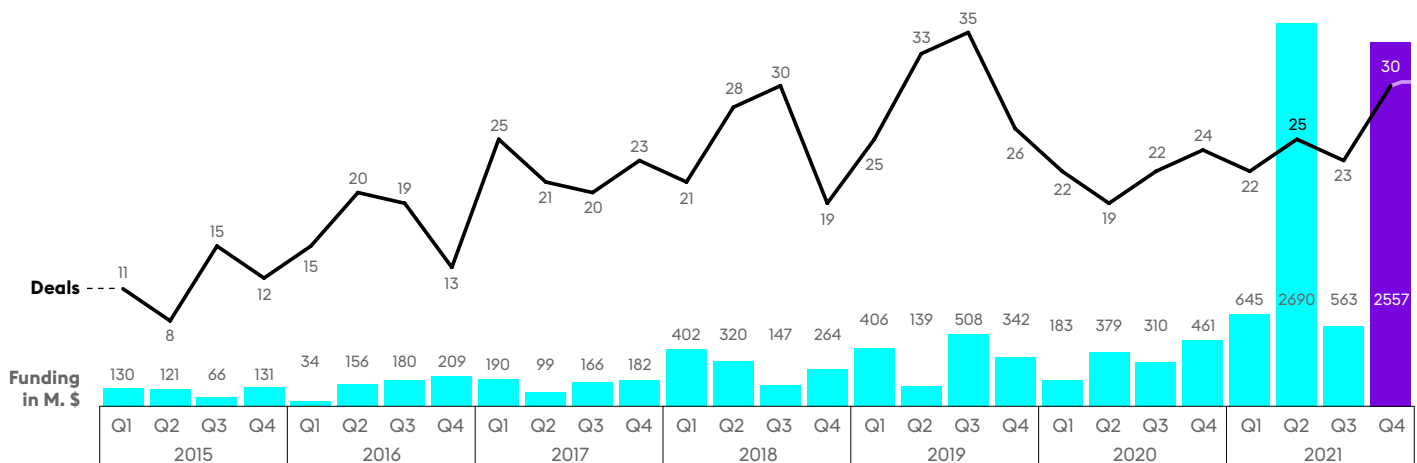


Abb. 5: Nach dem Corona-Jahr 2020 fortgesetzt steigender Trend deutscher CVC-Beteiligungen. Quelle: CB Insights (2022, S. 165)

► Doch auch die kleineren Zeitungsverlage und Medienhäuser sind im Bereich der Kooperationen und Beteiligungen seit Längerem aktiv. Im Hinblick auf Investments zeigt exemplarisch etwa die Studie von Pries und Spohnholtz (2020) für die Beratungsgesellschaft Arkwright, wie die zehn größten Regionalzeitungsgruppen in Deutschland im Hinblick auf ihre Beteiligungen an Start-ups agieren. Auch der kürzlich erschienene und von den beiden Autoren des vorliegenden Beitrags herausgegebene Band „Change-Strategien für die Medienbranche – Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive“ beschäftigt sich eingehend mit den Beteiligungen von Medienunternehmen, wobei zahlreiche Medien-Insider wie auch Expertinnen und Experten aus der Venture Capital (VC)-Szene zu Wort kommen.

Prinzipiell zu unterscheiden sind Mehrheitsbeteiligungen und Unternehmensübernahmen (Mergers and Acquisitions, M&A, siehe hierzu folgendes Kapitel) vom sog. Corporate Venture Capital (CVC), mit dessen Hilfe Unternehmen, die nicht im klassischen Sinne dem Investmentbereich zuzurechnen sind, Minderheitsbeteiligungen an jungen und noch nicht börsennotierten Start-ups eingehen (Dushnitsky und Lenox 2005). Auf globaler Ebene geht die

stark gestiegene Bedeutung von Corporate Venture Capital beispielsweise aus den Analysen von CB Insights hervor. Demnach hat sich das weltweite Jahresvolumen von CVC-gestützten Finanzierungen gegenüber dem Vorjahr in 2021 mehr als verdoppelt und erreichte zuletzt einen Rekordwert von 169,3 Mrd. US-Dollar (CB Insights 2022). In Deutschland gab es im Jahr 2021 vier Finanzierungsrunden mit einem Volumen von jeweils über 650 Mio. US-Dollar, in denen auch Corporate Venture Capital eine Rolle spielte. Zu den wichtigsten CVC-gestützten Deals in deutsche Start-ups gehörten etwa die Series E bei N26 mit einer Rundengröße von 900 Mio. US-Dollar oder die Series B mit 750 Mio. US-Dollar bei Flink. „Kleinere“ Runden schlossen InFarm (200 Mio. US-Dollar) sowie Moonfare und Razor ab (jeweils 125 Mio. US-Dollar). In Summe stieg das Volumen der 100 CVC-gestützten Finanzierungsrunden in Deutschland auf 6,5 Mrd. US-Dollar – was einem Anstieg um fast 5x entspricht.

Entgegen des positiven globalen wie auch des branchenübergreifenden deutschen Trends zu deutlich mehr Corporate Venture Capital, ergibt sich für die Beteiligungen der meisten deutschen Zeitungsverlage ein gegensätzliches Bild. Wobei hier nicht alle, aber einige der „Großen der Branche“ auszunehm- ►

> men sind, die bspw. mit großen Finanzierungsrunden bei LiveEO (5.3 Mio. €), MyMoria (15 Mio. €), StudySmarter (31 Mio. €) oder Inkitt (59 Mio. \$) weiterhin von den Innovationspotentialen und den finanziellen Erfolgsaussichten von CVC-gestützten Finanzierungen überzeugt sind.

Im Gegensatz dazu ist auf der Grundlage einer Befragung ausgewählter Verlags- und Beteiligungsmanager trotz einiger im Gegensatz zu den oben genannten Rundengrößen kleinerer Deals, wie etwa der direkten Beteiligung von Aschenorff NEXT an Adtriba, ein im Allgemeinen fortgesetzter Rückgang der Beteiligungsaktivitäten kleinerer und mittelgroßer deutscher Zeitungsverlage bzw. eine Stagnation auf niedrigem Niveau festzustellen. Ein Grund hierfür mag etwa in der Fokussierung auf die Arbeit in den bestehenden Beteiligungsportfolios liegen, die oftmals viele Ressourcen bindet und dazu führt, dass das Sourcing und der Dealflow nicht mehr im Vordergrund stehen und weniger Erstinvestments abgeschlossen werden. Und auch das steigende Angebot am Kapitalmarkt mit immer höheren Bewertungen und den durch internationale Investor:innen und Corporate VCs härteren Wettbewerb im Kampf um die besten Investment Targets, sorgt für ein gedämpfteres Interesse der Zeitungsverlage und Medienhäuser an CVC-Investments. Die „Großen“ der Branche wie auch professionelle VC Fonds scheint dies aber nicht davon abzuhalten, in Start-ups zu investieren. Warum halten sich die kleinen und mittelständischen Zeitungsverlage so zurück?

Dieser Stillstand im CVC-Bereich verwundert insofern, als dass auch die kleinen und mittelständischen deutschen Zeitungsverlage im Corporate Venture Capital-Geschäft durchaus einige Erfolge zu verzeichnen haben. Hier seien für das vergangene Jahr nur exemplarisch etwa die Finanzierungsrunden bei Ryte (6.5 Mio. Euro) oder Lingoda (68 Mio. US-Dollar) mit der Weiterfinanzierung der Start-ups durch teils große internationale Investor:innen genannt – ebenso wie etwa die Übernahmen von Meetrics durch DoubleVerify oder von Pressmatrix durch PSB. Die Uplifts der Bewertungen bei größeren Folgefinanzierungsrunden

führen zumindest bei den nicht-realisierten Erlösen für ein deutliches Plus in der Werthaltigkeit der Beteiligungsportfolios. Und die über Exits generierten Verkaufserlöse tragen zum Betriebsergebnis der Zeitungsverlage bei und finanzieren auf diese Weise andere Transformationsprojekte mit. Doch wird für solche Erfolgsgeschichten im CVC-Bereich ein langer Atem mit einer stetig fortgesetzten Investmentstrategie, operatives Know-how im Beteiligungsmanagement, ausreichend Kapital und auch das notwendige Quentchen Glück benötigt. Vor allem aber ist die Entwicklung einer Exit Story eine langwierige Angelegenheit und umso länger, je früher ein CVC-Investor in das Start-up investiert hat. Dies überlässt man dann zunehmend gerne auch den Profis mit ihren Venture Capital-Fonds.

∞
Entgegen des allgemeinen Trends zu deutlich mehr Corporate Venture Capital ergibt sich für die meisten deutschen Zeitungsverlage ein gegensätzliches Bild.
∧

Doch kann dies nicht der einzige Grund für die Zurückhaltung sein, investieren die deutschen Zeitungsverlage und Medienhäuser doch dem Vernehmen nach vorwiegend aus strategischen Motiven. Den Aufwand sowie Differenzen in den Unternehmenskulturen und die schwierige Prognostizierbarkeit von Exit-Erlösen sehen gerade die kleinen und mittelgroßen Verlage, insbesondere in Anbetracht ihrer nicht unbegrenzten finanziellen Ressourcen, dennoch zunehmend als problematisch an. Auch daher werden die Möglichkeiten der Beteiligung an Start-ups von diesen Zeitungsverlagen zwar unter dem Rubrum „strategische Diversifikation“ >

> eingeordnet – nicht jedoch dort, wo sie im Wesentlichen hingehören: In den Bereich strategische Erneuerung und Change-Maßnahmen (Horner 2022). Somit werden die vormals in Innovationen von Start-ups gesetzten Hoffnungen zur disruptiven Transformation vor diesem Hintergrund durch die Hoffnungen auf Themen des Kerngeschäfts verdrängt, wie beispielsweise Paid Content. In solchen verlagsnahen Themenfeldern haben sich viele deutsche Zeitungsverlage in den letzten drei bis vier Jahren erfolgreich entwickelt, die wirtschaftliche Fortführung der Verlagsgruppen ist dadurch oftmals zumindest kurz- und mittelfristig gesichert.

Im täglichen Set der genutzten Medien spielen Zeitungen insbesondere bei älteren Leser:innen nach wie vor eine wichtige Rolle, und auch bei den jüngeren Zielgruppen ist ein positiver Trend erkennbar (ZMG 2021). Langfristig ist jedoch die Monetarisierung jüngerer Zielgruppen eine Herausforderung, sodass der diesbezügliche positive Trend nur einen überschaubaren Effekt auf die Konzernergebnisse hat. Die daher nach wie vor bestehende Frage in Anbetracht des hohen Innovationsdrucks ist allerdings weiterhin: Sollten sich die Zeitungsverlage ausschließlich auf die Entwicklungen im Kerngeschäft fokussieren oder sich vielmehr auf die Entwicklung mehrerer, auch verlagsferner Themen konzentrieren? Die zuvor geschilderte Ambidextrie als das Gebot der Stunde legt Letzteres nahe. Dennoch ist der Fokus auf verlagsnahe Themen oftmals der verständlicherweise einfachere Sprung im Vergleich zu kapitalintensiven Aktivitäten im Hochrisi-

≈
**Fondsbeteiligungen
stellen eine Möglichkeit
dar, die Fühler in das
digitale Ökosystem von
jungen Unternehmen
auszustrecken.**
≈

kofeld von Corporate Venture Capital-Investments, die jedoch wichtig sind, um das externe Potential von Start-ups in Sprunginnovationen in die Mediengruppen zu holen.

Buy and Build „Light“: Beteiligungen an Venture Capital-Fonds

Neben den direkten Beteiligungen an Start-ups stellen Fondsbeteiligungen eine weitere Möglichkeit für die Zeitungsverlage und Medienhäuser dar, ihre Fühler in das digitale Ökosystem von jungen Unternehmen auszustrecken. Im Gegensatz zum Aufbau eigener CVC-Programme, die in der Regel nur mit relativ großem Budget umgesetzt werden können, stellt ein Investment in externe Multi Corporate-Fonds eine Möglichkeit dar, mit erheblich geringerem finanziellen Risiko die strategischen Motive „Innovation“ und „Wachstum“ zu bedienen (Russ und Keiper-Knorr 2022). Auch der Aufbau eines eigenen Fonds wäre für die Zeitungsverlage eine strategische Perspektive, doch ist dies häufig erst dann sinnvoll, wenn in ein Portfolio mehr als 40 Mio. Euro investiert wird (Knott 2022). Zudem sind hier noch Verwaltungskosten hinzuzurechnen, sodass mindestens 50 Mio. Euro für einen eigenen Fonds eingeplant werden müssten. Für viele kleinere und mittelgroße Zeitungsverlage und Medienhäuser ist das eine zu hohe Summe im Alleingang. Zudem ist es „nur“ mit dem Kapital nicht getan, erwarten Start-ups in der Regel deutlich mehr Unterstützung von ihren Investor:innen, als nur durch „Dumb Money“. Aus diesen Gründen bleibt das Interesse an der Beteiligung an externen Fonds gerade bei den kleinen und mittelgroßen Medienunternehmen hoch. Schon ein Investment von rund 2 Mio. Euro in einen externen Frühphasenfonds wie etwa Capnamic kann sinnvolle Ergebnisse liefern – vor allem im Hinblick auf finanzielle Renditen. Strategische Effekte bleiben bei derartigen Beteiligungen an externen Fonds – vermeintlich – außen vor oder spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Dass es auch anders geht, zeigt die Zusammenarbeit von Russmedia mit Speedinvest. Neben direkten Investments vor allem in Online-Marktplätze und Software-as-a-Service Unternehmen, beteiligte sich Russmedia mit Speedinvest schon früh an einem der ersten VC-Fonds in Österreich und >

> auch an dessen zweiter Fondsgeneration sowie am Berliner Fonds Cavalry Ventures (Russ und Keiper-Knorr 2022). Tatsächlich standen anfangs vor allem finanzielle Motive für Russmedia im Vordergrund. Doch durch den kontinuierlichen Austausch mit Fondsmanager:innen und Gründer:innen lernte das Medienhaus unerwartet viel auch auf strategischer Seite hinzu. Das gilt für das Sensing von aktuellen Trends ebenso, wie die direkte Umsetzbarkeit von Learnings im Kerngeschäft zur Verbesserung von Prozessen und Infrastruktur. So war es für Russmedia ein logischer Schritt zum Cornerstone-Investment in „Speedinvest x“, dem dritten Speedinvest-Fonds insbesondere für Marktplätze und Netzwerkgeschäftsmodelle. Dabei war und ist es Russmedia wichtig, nicht nur auf die Maximierung der finanziellen Returns mit der Auswahl erstklassiger Fondsmanager:innen zu achten, sondern auch das operative Set-up des Fonds so anzulegen, dass ein stetiger Austausch zwischen Limited Partner und Start-ups sichergestellt ist.

In der Gesamtschau stellt eine solche enge Zusammenarbeit von Medienunternehmen und externen Venture Capital-Fonds eine interessante Perspektive dar. Selbst wenn die Kosten hierfür ebenfalls nicht zu unterschätzen sind, wären sie durch ein Syndikat mehrerer Medienunternehmen durchaus abbildbar und ein unter Umständen erfolgsversprechendes Experiment. Ein solches, gemeinsam von mehreren Mediengruppen vorangetriebenes Fondsgeschäft wird seit verganginem Jahr etwa mit der zweiten Fondsgeneration von Speedinvest x umgesetzt. Mit einem Volumen von 60 Mio. € ist dies ebenfalls kostenintensiv. Doch stammen davon 30 Mio. € aus dem Hauptfonds von Speedinvest, der Rest wird von den beiden Ankerinvestoren Styria



Beteiligungen an Venture Capital-Fonds stellen eine interessante Perspektive dar, auch wenn die Kosten hierfür nicht zu unterschätzen sind.



und Russmedia und einer Reihe erfolgreicher Gründer:innen aus ganz Europa aufgebracht. Auch für deutsche Medienunternehmen ist hier ein interessantes Entwicklungspotential zu sehen, das durch das anhaltende Interesse der Zeitungsverlage an Fondsbeteiligungen unterstrichen wird.

Buy: M&A mit Unternehmensübernahmen und Mehrheitsbeteiligungen

Weiterhin im Fokus der Zeitungsverlage und Medienhäuser lagen auch im vergangenen Jahr Unternehmensübernahmen im kerngeschäftsnahen Bereich. Genau genommen handelt es sich hierbei nicht um den Themenkomplex „Publisher und Start-ups“, dennoch hängen die M&A-Aktivitäten damit zusammen.

Die Investitionstätigkeit im M&A-Bereich in Deutschland folgen dabei dem allgemeinen Markttrend (Prüver und Nikifarau 2022). Inklusive Finanzierungen, Fusionen und Übernahmen stieg die Zahl auf insgesamt 1.273 Transaktionen im Jahr 2021 weiter beschleunigt an. Im Vergleich zu 2020 gab es einen deutlichen Aufschwung bei den Fusionen und Unternehmensübernahmen, wobei sich deren Zahl im Jahr 2021 fast verdoppelte.

So erhoffen sich auch viele Zeitungsverlage von Investments in Start-ups über den weiteren Wachstumsverlauf der jungen Unternehmen veritable M&A Cases entwickeln zu können, bei denen sie die Vorteile eines frühen Investments in das Unternehmen bei dessen Übernahme nutzen können. Dies ist, wenn auch das Target nicht mehr als Start-up im engeren Sinne bezeichnet werden kann, beispielsweise bei der Übernahme des auf Politikberichterstattung spezialisierten Politico durch Axel Springer geschehen. Zunächst betrieben beide Unternehmen gemeinsam und mit jeweils 50 Prozent den Ableger von Politico in Europa. Im August 2021 dann übernahm Axel Springer die restlichen Anteile sowie auch die amerikanische Hauptgesellschaft von Politico. Dabei handelte es sich um die bislang größte Transaktion von Axel Springer. Obwohl ein Kaufpreis nicht genannt wurde, soll dieser bei mindestens 630 Mio. US-Dollar gelegen haben. Im gleichen Zuge übernahm Axel Springer auch das auf die Technologiebranche spezialisierte Nachrichtenangebot von Protocol Media. >

> Aus Sicht der Start-ups im hoch-innovativen Bereich und mit dem Anspruch auf die Positionierung als Category Leader, ist dies jedoch eine nur in den seltensten Fällen attraktive Option. Damit verbleiben für derlei Strategien junge und auch gereifte Unternehmen, die allzu oft sehr nah am Kerngeschäft der Zeitungsverlage verortet sind. Dieses „Mehr vom Gleichen“ für die Portfolios der Zeitungsverlage und Medienhäuser, lässt sich auf zwei Weisen interpretieren. Erstens auf positive Weise, denn bei solchen Transaktionen können die Zeitungsverlage tatsächlich ihre Erfahrungen und ihr Wissen, ihre Strukturen und ihr Netzwerk nutzen, um das erworbene Unternehmen erfolgreich in die eigene Mediengruppe zu integrieren und weiterzuentwickeln. Wobei der „heilige Gral“ dieser Transaktionen und damit ein hinreichendes Risiko zum Scheitern traditionell nachgelagert in der „Post Merger Integration“ liegt. Im Gegensatz dazu ließe sich aus einer zweiten, negativen Perspektive heraus die Kerngeschäftsnähe der Targets als Steigerung des Klumpenrisikos interpretieren. Demnach würde das Risiko von erodierenden Geschäftsmodellen durch die Unternehmenszukäufe im kerngeschäftsnahen Bereich nicht etwa diversifiziert, sondern im Gegenteil sogar vervielfacht. Ob die Economies of Scope mit entsprechenden Synergie-Effekten bspw. zentralisierter Abteilungen wirklich langfristig positive Beiträge zu den Konzernbilanzen liefern und ein Mittel gegen sinkende Auflagen darstellen, bleibt vielfach noch abzuwarten.

Wie bereits im Abschnitt zu den direkten Beteiligungen an Start-ups gezeigt, bekommen kerngeschäftsnaher Geschäftsfelder zunehmend mehr Aufmerksamkeit. Und auch im Bereich von M&A und Mehrheitsbeteiligungen lässt sich dies bei den Zeitungsverlagen und Medienhäusern beobachten. Als Beispiel hierfür mag die Übernahme der Tageszeitung „Anzeiger für das Harlingerland“ durch die Nordwest Mediengruppe dienen, die von der Verlagsgruppe Brune-Mettcker auch die Zustelllogistik übernahm.

Insbesondere gibt es im M&A-Bereich schon eine Weile einen Trend zur Übernahme von Agenturen oder ganzer Agenturgruppen. Aus vielen Beispielen seien hier exemplarisch die Aktivitäten der Neue Osnabrücker Zeitung (NOZ) herausgegriffen, die mit ihrer GROW Digital Group ein digitales Agentur-

Netzwerk aufgebaut hat. Unter diesem Dach sind mittlerweile elf Agenturen mit rund 300 Digital- und Kommunikations-Expert:innen vereint. Alleine im vergangenen Jahr 2021 kamen davon mit Conflux, 2do digital, 2do Marketing Services, DAUSKONZEPT, Gley Rissom Thieme, Klare Worte und SPOTLEIT sieben Agenturen hinzu.

Ebenfalls im vergangenen Jahr 2021 schloss das Medienhaus VRM ihre Beteiligungen an den Digital-Agenturen MPM in Mainz sowie an Electronic Minds in Darmstadt, sowie das Portfolio der Unternehmenstochter VRM Digital Communications zu einem Verbund mit dem Namen RYZE Digital zusammen. Erwähnenswert ist sicherlich auch Lab1720 als gemeinsames Projekt von Aschendorff NEXT und 1648 Factory. Diese und ähnliche weitere Transaktionen belegen den fortgesetzten Trend zu Übernahmen und Mehrheitsbeteiligungen im Agenturbereich, der langsam auf die Spitze des Hype Cycle zugeht bzw. diesen schon überschritten hat. Wirklich gut geeignete Targets sind zunehmend schwer zu finden und die im VC-Bereich zu beobachtenden, stark gestiegenen Bewertungen sind auch bei der Übernahme von solchen Agenturen im M&A-Bereich zu attestieren, die früher oftmals noch mit Multiples um die 1.0x oder sogar darunter bewertet wurden. Insofern dürfte auch hier das Interesse der Zeitungsverlage und Medienhäuser in absehbarer Zeit etwas abkühlen. >

≡

Ob die Economies of Scope positive Beiträge zu den Konzernbilanzen liefern und ein Mittel gegen sinkende Auflagen darstellen, bleibt vielfach noch abzuwarten.

⋈

> Beobachtungen von Investment

Professionals und Ausblick

Letztlich hat die VUCA-Welt, die gekennzeichnet ist durch Volatilität (volatility), Unsicherheit (uncertainty), Komplexität (complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguity), die Verlage zu einer Zeit erreicht, als das Schlagwort selbst im deutschen Raum noch nicht gebräuchlich war. Dennoch sind die VUCA-Szenarien der digitalen Transformation zwar prägend, aber keineswegs mit den Bordmitteln der Medienhäuser allein zu lösen. Durch die erhöhte Geschwindigkeit der Entwicklungen in der VUCA-Welt, musste und muss das Paradigma der hohen Planungssicherheit und die ausgeprägte Innenperspektive der Zeitungsverlage und Medienhäuser aufgegeben werden. Denn nicht nur Mike Tyson war klar: Everyone has a plan ,till they get punched in the mouth.

≈
Bei manchen
Investments der
vergangenen Jahre, war
das „Prinzip Hoffnung“
dominierend.

≈

Die vielen unterschiedlichen Formen der Beteiligung und Kooperationen haben alle ihre Berechtigung. Der Innovationsimpuls durch den Schulterschluss mit Start-ups, die im Umfeld des eigenen Kerngeschäfts agieren, führt jedoch nicht immer zu den gewünschten Ergebnissen, da die komplette Integration von jungen Unternehmen in einen traditionellen Medienkonzern im Regelfall nicht zu einer Kurskorrektur des etablierten Unternehmens führt. Stattdessen bewirkt ein solches Aufsaugen der „jungen Wilden“ eher das Erlahmen des jungen, agilen Start-ups aufgrund der kulturellen Differenzen. Es geht im Zeitungsgeschäft jedoch gerade um gezielte Diversifikations- und Transformationsstrategien. E-Paper-Versionen und andere digitale Produktvarianten lokaler und regionaler Nachrichtenmedien

helfen zwar die Vertriebserlöse zu stabilisieren, können aber nicht die Rückgänge im Vertriebs- und Werbegeschäft kompensieren (Breyer-Mayländer 2019; Breyer-Mayländer und Löffel 2021). Das Ziel sind mediennahe, aber nicht unbedingt im Kerngeschäft des bisherigen Markt- und Produktspektrums angesiedelte Start-ups, die als Beteiligungen oder Ausgründungen aus dem eigenen Unternehmen eine Stabilisierung und Diversifikation ermöglichen. Die Bandbreite ist hier besonders groß und bei manchen Investments der vergangenen Jahre, beispielsweise in lokale Einkaufsplattformen, war das „Prinzip Hoffnung“ dominierend.

Wie kann also eine Transformationsstrategie mit Hilfe von Beteiligungen und Kooperationen für die Zeitungsverlage und Medienhäuser gelingen? Hier lohnt sich der Blick in den internationalen Bereich und den belgischen Medienkonzern Mediahuis mit seinem Hauptsitz in Antwerpen. Nach der Gründung im Jahr 2014 als Joint Venture der beiden flämischen Unternehmen Corelia und Concentra, sahen die Belgier schnell die Vorteile der Internationalisierung mit Hilfe von M&A-Transaktionen im kerngeschäftsnahen Bereich. So übernahm Mediahuis ein Jahr nach ihrer Gründung die niederländische NRC Group und im Jahr 2017 die ebenfalls aus den Niederlanden stammende Telegraaf Media Group. Für rund 146 Mio. Euro folgte der Schritt nach Irland mit der Übernahme der Independent News & Media und deren Titel wie Irish Independent und Sunday Independent. In 2020 übernahm Mediahuis die NDC Mediagroep und die Saint-Paul Luxembourg. Zu Jahresbeginn 2022 folgte die Mehrheit am Medienhaus Aachen. Mediahuis setzt so seine Strategie fort, konsequent in ganz Europa im Kerngeschäft zu expandieren. Doch auch im Corporate Venture Capital-Bereich sind die Belgier aktiv, wenn auch noch nicht ganz so lange wie bei Unternehmensübernahmen. Mit einem fünfköpfigen Team positioniert sich Mediahuis als langfristiger Partner von Start-ups und folgt dabei einer klaren Investmentthese: Die starke Fokussierung auf die Segmente EdTech, HR Technology, MediaTech sowie Real Estate Data und Recruitment Marketing. Hier wird bewusst der verlagsnahe Bereich verlassen, um in Disruption zu investieren. In der Gesamtschau steht eine mehrgleisige Strategie, die letztlich eine gute praktische Umsetzung zur Erreichung des Ziels der Ambi- >

≍

Es lohnt sich die eigene Brille des Medien-Insiders abzusetzen und den Blickwinkel von Start- ups und professionellen Investor:innen einzunehmen.

⤴

➤ dextrie ist – auch wenn dabei gleichzeitig viele Bälle in der Luft gehalten werden müssen.

Zugegeben, das ist anspruchsvoll und übersteigt nicht selten die Ressourcen kleinerer und mittelgroßer Medienhäuser. Lösungsansätze liegen, wie oben dargestellt, in der Syndikation im Fondsbereich – zudem es ja schon sehr erfolgreiche Zusammenarbeiten mehrere Zeitungsverlage und Medienhäuser als Corporate Venture Capital-Investor:innen in der Vergangenheit gab.

Interessant ist es angesichts dieser schwierigen und im Kern verlagsfernen Aufgabe in Start-ups zu investieren und gleichzeitig im M&A-Geschäft erfolgreich zu sein, die eigene Brille des Medien-Insiders abzusetzen und den Blickwinkel von Start-ups und professionellen Investor:innen auf die Investmentaktivitäten von Medienunternehmen einzunehmen. Durch diese externe Betrachtungsweise werden Unstimmigkeiten und Defizite in der Struktur und Umsetzung von Beteiligungsstrategien von Zeitungsverlagen und Medienhäusern noch deutlicher wahrnehmbar, von denen hier nur wenige Beispiele kurz angerissen werden können, die aber in Knott (2022) sowie Schnelle und Von Berlichingen (2022) eingehender diskutiert werden:

1 Wie unabhängige VC-Fonds agieren

Im Spannungsfeld zwischen finanziellen und strategischen Zielen, lässt sich auf Basis investmenttheoretischer und -strategischer Überlegungen herausarbeiten, dass Investments in Start-ups primär finanziellen Interessen dienen müssen. Mit anderen Worten: Die investierenden Verlage müssen in erster Linie agieren wie unabhängige VC-Fonds – was bedeutet, dass strategische Ziele nur

im Schulterschluss zwischen Medienunternehmen und Start-up erreicht werden und dies letztlich bilateral auf freiwilliger Basis erfolgt. Sollten keine strategischen Mehrwerte generiert werden, ist für diesen Fall eine Akzeptanz für die Beendigung einer kommerziellen Partnerschaft erforderlich, bei gleichzeitiger Fortführung der Beteiligung – die dann nur noch finanziellen Interessen des Medienunternehmens gilt.

2 Investmentteams: Schnell und maximal unabhängig

Wichtiger noch als die Strukturierung der Programme über separate Fonds oder Venture-Einheiten ist das Investmentteam, das das Programm umsetzt. CVC-Programme sind historisch betrachtet immer dann besonders erfolgreich, wenn ein Team aus professionellen Investor:innen dafür gewonnen und dieses bewusst nicht mit eigenen Mitarbeiter:innen, auch nicht aus der Führungsriege, besetzt wurde. Diese Investmentteams sollten, auch wenn das gefühlte Risiko auf Seiten des investierenden Unternehmens gerade am Anfang hoch ist, entweder über unabhängige Fonds oder aber einen eigenen CVC-Fonds mit festem Fondsvolumen operieren. Zum einen, weil erfahrene Investment Professionals nur dann für das eigene CVC-Programm zu gewinnen sind, wenn sie weitgehend unabhängig agieren können. Zum anderen, weil für Start-ups nicht nur das Erstinvestment wichtig ist, sondern auch das Potential des Investors für mögliche Folgefinanzierungen. Daher ist es einfacher als belastbarer und verlässlicher Corporate Investor aufzutreten, wenn es ein festes Fondsvolumen gibt, auf das das Start-up bei entsprechender Entwicklung auch in Zukunft zählen kann. Zudem müssen die Beteiligungsmanager:innen so organisiert sein, dass sie die Geschwindigkeit des schnelllebigen Start-up Ökosystems mitgehen können, ohne das Start-up relevant auszubremsen. Dabei ist nichts schlimmer, als quartalsweise tagende Investment Komitees oder Investmententscheidungen, die zunächst im Vorstand beschlossen werden müssen.

3 Unterschiede zulassen und Gründungsteams nicht defokussieren

Im Controlling von Beteiligungen und der Bilanzierung des Investmentportfolios besteht eine ➤

> weitere Herausforderung, denn auch hier gibt es Zielkonflikte. Während viele investierende Unternehmen über ihre Beteiligungsaktivitäten den eigenen Deckungsbeitrag vergrößern wollen, wollen Start-ups möglichst schnell wachsen. Dabei schreiben sie in der Regel über mehrere Jahre veritable Verluste. Doch das von negativen Jahresergebnissen gekennzeichnete Wachstum ist wiederum die Grundbedingung für den erfolgreichen Abschluss weiterer zum Wachstum benötigter Finanzierungsrunden. Im Gegensatz dazu agiert das Controlling des investierenden Unternehmens allzu häufig mit dem Ziel der sich selbst tragend müssenden Beteiligungen. Letztlich müssen ausufernde Analysen in der Start-up-Phase unbedingt vermieden werden, sonst kommt es zur Defokussierung des Gründungsteams. Die wichtigste Aufgabe für Beteiligungsmanger:innen ist es in dieser Hinsicht, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Geschäftsmodelle des investierenden Unternehmens und des Start-ups schlicht nicht vergleichbar sind.

Einer der wichtigsten Punkte, den Zeitungsverlage und Medienhäuser von Investment Professionals mitnehmen können, liegt darin, dass die Repräsentant:innen des Medienunternehmens gegenüber den Start-ups in der Regel nicht die Entscheidungsträger:innen im Hinblick auf die Investments der Medienunternehmen sind. Hier zeigt sich auch, wie oben erwähnt, dass erfolgreiche professionelle Fondsmanager:innen den Weg eben nicht zu den Zeitungsverlagen und Medienhäusern finden, die deren Expertise dringend brauchen – schlicht, weil hier nicht das notwendige Maß an Unabhängigkeit für die Investmentprogramme eingeräumt wird. Neu geschaffene Stellen für Venture Management oder Business Development mit Start-ups sind daher allzu häufig kurze Karrierepositionen. Durch die hohe Fluktuation wird zyklisch viel Aufwand in den Wissenstransfer gesteckt, ebenso wie in den Aufbau des Netzwerkes von Medienhausangestellten zu den Gründer:innen. Aus Sicht der Start-ups ist das unattraktiv, da hier viel Zeit und Geld aufgebracht werden muss, was Start-ups in der Regel nicht haben. Diese und zahlreiche weitere Punkte ließen sich anführen, um die Probleme im Aufbau von Beteiligungsprogrammen von Zeitungsverlagen und Medienhäusern vor Augen zu führen. Doch lohnt es sich hier einmal genauer hinzusehen. Denn vielen opera-

≈
Die wichtigste Aufgabe für Beteiligungsmanger:innen ist es, das Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Geschäftsmodelle des investierenden Unternehmens und des Start-ups schlicht nicht vergleichbar sind.
≈

tiven Manager:innen und Geschäftsführungen der Zeitungsverlage und Medienhäuser sind die oben angeführten Problembereiche hinlänglich bekannt. Das Wissen um unternehmerische Lösungen dazu ist bei einigen von ihnen längst vorhanden. Die Entscheidungen dazu, diese umzusetzen und erfolgreiche Beteiligungsprogramme nicht nur zu initiieren, sondern dauerhaft zu betreiben, liegt jedoch in der Regel in den Kreisen der Gesellschafter:innen.

Die Bälle mit beiden Händen in der Luft zu halten, mag operativ die Aufgabe der Geschäftsführungen sein. Das grundlegende Balance- und Koordinationsgefühl, das für diese Jonglage im übertragenen Sinne benötigt, obliegt hingegen den Gesellschafter:innen. Die eingangs zitierte Redewendung „Das Eine zu tun, ohne das Andere zu lassen“ bezieht sich insofern nicht nur auf die gleichzeitigen Aktivitäten zum Erhalt des Kerngeschäfts und den Aufbau verlagsferner Beteiligungen sowie die Übernahme kerngeschäftsnaher Unternehmen. Sie ist auch im Zusammenspiel aus Gesellschafter:innen und Geschäftsführungen zu sehen – einem Beziehungsgeflecht, das noch sehr viel komplexer ist, als es die Zusammenarbeit von Publishern und Start-ups sein könnten. Hier liegen Risiken und Potentiale zugleich. Aber die besten Jonglagen sind ohnehin diejenigen, bei denen mehrere Artist:innen mitwirken. ■

Quellen zu diesem Artikel finden Sie im Anhang.



Über das Buch

Dieses Buch gibt einen fundierten Überblick über Change- und Corporate-Venture-Capital-Strategien im Mediensektor. Viele Medienunternehmen stehen vor der Herausforderung, das eigene (Kern-)Geschäft weiterzuentwickeln sowie eine deutlichere Orientierung am Kundennutzen zu verfolgen und dennoch die eigene kreative und publizistische Mission beizubehalten. Darüber hinaus gilt es, neue Geschäftsfelder aufzubauen und den Ankauf von Unternehmen oder die Beteiligung an Start-ups voranzutreiben. Der dabei erforderliche Spagat zwischen strategischen und finanziellen Zielen sowie die operative Umsetzung stellen eine beachtliche Herausforderung dar.

Die Branchenexperten analysieren in ihren Beiträgen die vielfältigen Potenziale sowie konkrete Maßnahmen und Best Cases. Dabei kommen Medieninsider und medienunabhängige Experten zur Sprache, die die Change-Strategien, -Maßnahmen und -Fallstudien beleuchten und neue Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen.



Klicken Sie [hier für den Link zum Buch](#) oder nutzen Sie den QR-Code.

Die Herausgeber

- Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)
- Prof. Dr. Christian Horneber (Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth)

Die Beitragsautoren

- Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer (Hochschule Offenburg)
- Prof. Dr. Christian Horneber (Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth)
- Daniel Kempf, Dr. Ramona Lerner (Mediengruppe PRESSED Druck – pd digital)
- Dennis Ahrling (GMPVC German Media Pool)
- Carsten Schicker (Bauer Media Group)
- Manfred Neufang (BZ.medien)
- Julia Horneber (Die Unternehmenswandler)
- Prof. Dr. Matthias Sure (Hochschule Fresenius für Wirtschaft & Medien Köln)
- Isabel Nina Russ (profil), Daniel Keiper-Knorr (SpeedInvest)
- Nico Lumma, Christoph Hüning (NMA Venture Capital)
- Johannes Heinen (Heinen-Verlag)
- Prof. Dr. Friederike Bing (Hochschule für Medien, Wirtschaft und Kommunikation Köln)
- Johannes Hauner, Stefan Hilscher (Süddeutsche Zeitung Digitale Medien)
- Romy Schnelle, Kilian von Berlichingen (High-Tech Gründerfonds)
- Juliane Koch-Herlyn, Georgia Hädicke (i-potentials)
- Christian Knott (Capnamic Ventures)

Quellenverzeichnis

Artikel: Publisher und Start-ups

- [Breyer-Mayländer, T. \(2019\). Hintergrund: Abomarketing im Umfeld disruptiver und nichtdisruptiver Veränderungen aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive. In Breyer-Mayländer, T., & Keil, T. \(Hrsg.\), Kundengewinnung und Kundenbindung bei Presseabonnements \(Seite 67-91\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Breyer-Mayländer, T. \(2022\). Transformationsstrategien in der Medienbranche. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 3-31\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Breyer-Mayländer, T., & Löffel, M. \(2021\). Medienmarketing-Controlling. In Zerres, C. \(Hrsg.\), Handbuch Marketing-Controlling \(Seite 609-630\). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.](#)
- [CB Insights \(2022\). State of CVC – Global 2021. Zugegriffen: 17.03.2022](#)
- [Chesbrough, H. W. \(2003a\). The Era of Open Innovation. MIT Sloan Management Review, 44\(3\), 35-41.](#)
- [Chesbrough, H. W. \(2003b\). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press.](#)
- [Christensen, C. M. \(2003\). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.](#)
- [Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. \(2016\). The Hard Truth About Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review, 58\(1\), 30-40.](#)
- [Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. \(2005\). When Do Firms Undertake R&D by Investing in New Ventures? Strategic Management Journal, 26\(10\), 947-965.](#)
- [Horneber, C. \(2022\). Investments in Start-ups mit Corporate Venture Capital als Beitrag zum strategischen Wandel von Unternehmen im Mediensektor. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 33-91\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Horneber, C. \(2022, im Druck\). Value Creation through Start-up Integration. In Baumann, S. \(Hrsg.\), Handbook on Digital Business Ecosystems: Strategies, Platforms, Technologies, Governance and Societal Challenges Cheltenham: Edward Elgar.](#)
- [Knott, C. \(2022\). Corporate Venturing aus der Perspektive der Start-up Industrie. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 313-322\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Lumma, N., & Hüning, C. \(2022\). Sonderfall Accelerator-Beteiligungen: Überblick über mediennahe Accelerators und ähnliche Programme in Deutschland und im Rest von Europa. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 227-236\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Mayer, C., & Paap, J. \(2021\). Trends der Zeitungsbranche 2021 - BDZV/Schickler-Trendumfrage \(Präsentation\). BDZV/Schickler. Zugegriffen: 17.03.2022.](#)
- [Papadatou-Pastou, M., Ntolka, E., Schmitz, J., Martin, M., Munafò, M. R., Ocklenburg, S., et al. \(2020\). Human Handedness: A Meta-Analysis. Psychological Bulletin, 146\(6\), 481-524.](#)
- [Pries, J., & Spohnholtz \(2020\). Beteiligungs- und Diversifikationsstrategien Deutscher Regionalzeitungsgruppen. Arkwright Consulting AG. Zugegriffen: 08.07.2021.](#)
- [Prüver, T., & Nikifarau, A. \(2022\). A Sky Full of Unicorns: German Tech Start-ups Shape the Economy - Venture Capital and Start-ups in Germany 2021. Zugegriffen: 25.03.2022.](#)
- [Russ, I. N., & Keiper-Knorr, D. \(2022\). Sonderfall Fondsinvestment: Möglichkeiten und Grenzen für Medienunternehmen. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 211-226\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Schnelle, R., & Von Berlichingen, K. \(2022\). Wettbewerbsvor- und nachteile für Medienunternehmen – Warum und aufgrund welcher Kriterien entscheiden sich Start-ups für Medienunternehmen. In Breyer-Mayländer, T., & Horneber, C. \(Hrsg.\), Change-Strategien für die Medienbranche - Digitale Transformation und Investments als Zukunftsperspektive \(Seite 293-297\). Wiesbaden: Springer Gabler.](#)
- [Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. \(1996\). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review, 38\(4\), 8-29.](#)
- [Vanhaverbeke, W., Van de Vrande, V., & Chesbrough, H. \(2008\). Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options. Creativity & Innovation Management, 17\(4\), 251-258.](#)
- [ZMG \(2021\). b4p2021. Zugegriffen: 22.03.2022.](#)



Jahresreport | **2022**
DIGITAL

Gemeinsam Stärken ausspielen



Inhalt

4 AG Digital: Lösungen für die Branche

6 Innovation und Transformation

01

7 Nutzer:innen in den Mittelpunkt stellen

Von Bernd Böker, Medien 31 GmbH; Tomas Krause, Alexander Wratolis, Moritz Muschik, alle Deister- und Weser-Zeitung; Carsten Kaiser, bineos

14 1 Minute vor 12

Von Dr. Dietmar Schantin, Principal IFMS Media Consultancy

20 Die Intrapreneure ran?

Wenn angestellte Unternehmer:innen den digitalen Umbau treiben

Von Meinolf Ellers, dpa

25 Publisher und Start-ups

Von Prof. Dr. Christian Horneber, Jade Hochschule; Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, Hochschule Offenburg

38 Innovation mit Methode

Von Ann-Christin Sauheidl, Heidenheimer Zeitung

41 Digitale Abos

02

42 Paid Content ist das Zukunftsmodell

Von Holger Kansky, BDZV

50 Datenintelligenz und Kollaboration für erfolgreiche digitale Abonnements

Von Katja Fleischmann, dpa; Lennart Johannknecht, SCHICKLER Unternehmensberatung

53 Wie beeinflusst die Metrik „Media Time“ die Arbeit im Medienhaus Aachen?

Von Nina Gamerschlag, Medienhaus Aachen Content

58 Vom FlyBy zum Abonnent – Paid-Content-Strategie und -Organisation beim Kölner Stadt-Anzeiger

Von Sophie Rohringer, Kölner Stadt-Anzeiger Medien

62 Kündigungsgefährdete Abonnenten identifizieren und halten

Von Katharina Bonow, F.A.Z.; Sara Deisel, Vocatus; Fabian Wörz, F.A.Z.

69 Eine gute ZEIT haben – wie wir einen Ort zum Bleiben entwickeln

Von Marielle Egert, Philipp Rapp, beide ZEIT ONLINE

73 Fünf Hot Facts zum Thema Paid Content

Von Clemens Hammacher, Piano

82 Gießkanne adé: Potentialgruppen identifizieren und individuell ansprechen

Von Katharina Kessler, Mediengruppe Oberfranken

87 Paid Content für Digital Natives

Von Thorsten Merkle, jule – Initiative junge Leser

91 Ein „Spotify“ der Tageszeitungen?

Von Grit Rother, Thomas Halamuda, beide ZMG

95 Digital-Vermarktung

03

96 Zehn thesenhafte Botschaften zum digitalen Werbegeschäft

Von Thomas Koch, The DOOH Consultancy

99 Reichweiten und Digitale Metriken

Von Georg Hesse, conneri digital development; Gerhard Müller, freier Berater

105 So machen Podcasts in der Vermarktung Spaß

Von Dennis Rößler, FUNKE MediaSales Hamburg

109 Die vier Parameter erfolgreicher Audio-Vermarktung

Von Tina Jürgens, Luisa Abraham, beide zebra-audio.net

Inhalt Fortsetzung

112 Audio

04

113 Nach dem Podcast-Hype: Quo Vadis?

Von Max Franke, Christoph Falke,
beide Axel Springer Audio

117 Die Audiostrategie der Süddeutschen Zeitung

Von Oliver Neumann, Süddeutsche Zeitung
Digitale Medien

121 Warum wir Podcasts machen (und Sie es auch tun sollten)

Von Helene Pawlitzki, Rheinische Post Medien

125 Mit der Redaktion ans Mikrofon

Von Christine Tantschinez, Heilbronner Stimme

130 Newsletter

05

131 Sind Ihre Newsletter schon Prestige-Objekte?

Von Dr. Peter Hogenkamp, Scope Content

137 Das Postfach ist die neue Homepage

Von Ulrike Langer, Fachjournalistin und Beraterin
für Medieninnovationen

142 Niemals geht man so ganz: Newsletter gegen das Heimweh

Von Alexander Dröbler, Landwirtschaftsverlag Münster

145 Konstruktiver Journalismus

06

146 Konstruktiver Journalismus

Von Dr. Leif Kramp, Universität Bremen; Dr. Stephan
Weichert, VOCER Institut für Digitale Resilienz

151 Zeitungen auf Twitter

07

152 Twitter-Studie

Von Thomas Halamuda, ZMG; Dr. Dr. Peter Klimczak,
Institut für Journalismus und Soziale Kommunikation
der Universität Breslau

157 Datenschutz

08

158 Consent Management einfach gemacht

Von Julia Kühne, Axel Springer National Media & Tech,
Christine Blaes, Axel Springer All Media

164 PUR-Modelle am Markt – ein Überblick

Von Dirk Freytag, contentpass; David Pfau, conneri

169 Das neue TTDSG: Folgen und Chancen für Publisher

Von Christian Bennefeld, Datenschutz-Experte

173 IVW, GAFA und TTDSG

Von Martin Krieg, IVW

180 Richtig reagieren bei Datenpannen

Von Dr. Clemens Birkert, OPPENLÄNDER Rechtsanwälte

184 Neues zum EU-Datenschutz

Von Philippe Meistermann, BDZV

188 Schutz vor Hackerangriffen

09

189 Cyberangriff auf Funke

Von Heiko Weigelt, Funke Mediengruppe

194 Plattformregulierung

10

195 Wasserstandsmeldung aus Brüssel

Von Valdo Lehari jr., Reutlinger General-Anzeiger;
Philippe Meistermann, BDZV

198 Nova Innovation Award

11

199 Supernova 2022: Raum für Innovationen

Von Dr. Joachim Donnerstag, Lisa Wilhelm, beide BDZV

202 Anhang

12

203 Quellenverzeichnis

204 Autor:innen

210 AG Digital – Wandel gestalten

211 Services für die Mitgliedsverlage

Autor:innen



Luisa Abraham
Head of Sales,
zebra-audio.net, Berlin
luisa.abraham@zebra-audio.net



Katharina Bönow
Marketing & Partnership
Managerin, F.A.Z., Frankfurt
k.bonow@faz.de



Christian Bennefeld
etracker Gründer & Daten-
schutz-Blogger, Hamburg
bennefeld@datenschutz-zwecklos.de



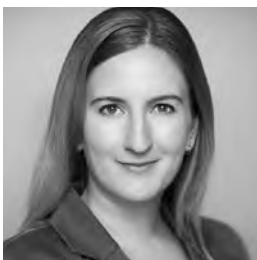
**Prof. Dr. Thomas Breyer-
Mayländer**
Hochschule Offenburg
breyer-maylaender@hs-offenburg.de



Dr. Clemens Birkert
Assoziierter Partner,
Oppenländer Rechtsanwälte,
Stuttgart
clemens.birkert@oppenlaender.de



Sara Deisel
Senior Director, Vocatus,
Gröbenzell/München
sara.deisel@vocatus.de



Christine Blaes
Head of Data Privacy Busi-
ness & Services, Media
Impact, Berlin
christine.blaes@axelspringer.com



Dr. Joachim Donnerstag
Leiter Marketingkommunika-
tion, BDZV, Berlin
donnerstag@bdzv.de



Bernd Böker
Leitung Digitale Transforma-
tion, Geschäftsführer,
Medien 31, Hameln
b.boeker@medien31.de



Alexander Dröbler
Leiter Digitale Produkte,
Landwirtschaftsverlag, Müns-
ter, davor Manager Digitale
Transformation, Nordkurier,
Neubrandenburg
alexander.droessler@icloud.com

Autor:innen (Fortsetzung)



Marielle Egert

Data Scientist, ZEIT ONLINE,
Berlin

marielle.egert@zeit.de



Dirk Freytag

Founder & CEO, Content Pass,
Kleinmachnow

dirk@contentpass.de



Meinolf Ellers

Lead Strategic Business
Development, dpa, Hamburg

ellers.meinolf@dpa.com



Nina Gamerschlag

Head of Newsroom
Transformation/Leiterin
redaktionelle Transformation,
Medienhaus Aachen Content

Nina.Gamerschlag@medienhausachen.de



Christoph Falke

Geschäftsführer, Axel
Springer Audio, Berlin

christoph.falke@axelspringer.com



Thomas Halamuda

Stellv. Forschungsleiter, ZMG,
Frankfurt

halamuda@zmg.de



Katja Fleischmann

Head of Performing Content,
dpa, Berlin

Katja.Fleischmann@dpa-info.com



Clemens Hammacher

General Manager DACH,
Piano, Montabaur

clemens.hammacher@piano.io



Max Franke

Geschäftsführer, Axel
Springer Audio, Berlin

max.franke@axelspringer.com



Georg Hesse

Geschäftsführer, conreri
digital development, Köln

ghesse@conreri.de

Autor:innen (Fortsetzung)



Dr. Peter Hogenkamp
CEO, Scope Content AG,
Zürich
peter.hogenkamp@thescope.com



Holger Kansky
Leiter Digitales & Vermarktung, BDZV, Berlin
kansky@bdzv.de



Prof. Dr. Christian Horneber
Fachbereich MIT – Management, Information, Technologie, Jade Hochschule Wilhelmshaven / Oldenburg / Elsfleth
Christian.Horneber@Jade-HS.de



Katharina Kessler,
Datenmanagement und Datenanalyse, Mediengruppe Oberfranken, Bamberg
k.kessler@mg-oberfranken.de



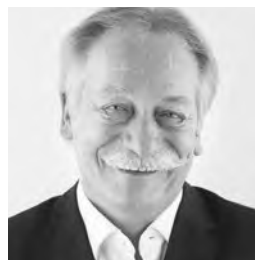
Lennart Johannknecht
Berater, SCHICKLER Unternehmensberatung, Hamburg
l.johannknecht@schickler.de



Dr. Dr. Peter Klimczak
Senior Research Fellow, Institut für Journalismus und Soziale Kommunikation, Universität Breslau
klimczak@ars-digitalis.org



Tina Jürgens
Geschäftsführerin, zebra-audio.net, Berlin
tina.juergens@zebra-audio.net



Thomas Koch
„Mr. Media“, Gründer, The DOOH Consultancy, Düsseldorf
tk-one1@web.de



Carsten Kaiser
Geschäftsführer, bineos, Dortmund
ckaiser@conreri.de



Dr. phil. Leif Kramp
Medien- und Kommunikationswissenschaftler, Forschungskordinator am Zentrum für Medien-, Kommunikations- und Informationsforschung (ZeMKI) der Universität Bremen
kramp@uni-bremen.de

Autor:innen (Fortsetzung)



Tomas Krause

Projektleiter digitale Transformation/Schwerpunkt Redaktion, Deister- und Weserzeitung Verlagsgesellschaft, Hameln

t.krause@dewezet.de



Philippe Meistermann

Leiter Büro Brüssel, BDZV

meistermann@bdzv.de



Martin Krieg

Leiter IVW-Digital, Berlin

krieg@ivw.de



Thorsten Merkle

Geschäftsführer, jule: Initiative junge Leser, Hannover

merkle@junge-leser.org



Julia Kühne

Head of Privacy Products, Axel Springer SE, Berlin

julia.kuehne@axelspringer.com



Gerhard Müller

Freier Berater, Gerhard Müller Mediasales, Saarbrücken

gmueller-mediasales@web.de



Ulrike Langer

Fachjournalistin und Beraterin für Medieninnovationen in Seattle, USA

langer25@gmail.com



Moritz Muschik

Projektleiter digitale Transformation/Schwerpunkt Vermarktung; Deister- und Weserzeitung Verlagsgesellschaft, Hameln

m.muschik@dewezet.de



Valdo Lehari jun.

Verleger und Geschäftsführer, Reutlinger General-Anzeiger

Valdo.Lehari@gea.de



Oliver Neumann

Senior Produktmanager Audio und Video, Süddeutsche Zeitung Digitale Medien, München

oliver.neumann@sz.de

Autor:innen (Fortsetzung)

**Helene Pawlitzki**

Projektleiterin Audio & Podcasts, Rheinische Post, Düsseldorf

helene.pawlitzki@rheinische-post.de

**Grit Rother**

Projektleitung Forschung, ZMG, Frankfurt

rother@zmg.de

**David Pfau**

Head of Data & Privacy, conreri digital development, Hamburg

dpfau@conreri.de

**Ann-Christin Sauheidl**

Teamleitung Lesermarketing, Heidenheimer Zeitung

Ann-Christin.Sauheidl@hz.de

**Philipp Rapp,**

Product Manager Digital Products & Paid Content, ZEIT ONLINE, Berlin

Philipp.Rapp@zeit.de

**Dr. Dietmar Schantin**

Principal IFMS Media Consultancy UK/Österreich

d.schantin@ifms-ltd.com

**Sophie Rohringer**

Lead Subscription Intelligence Managerin, Kölner Stadt-Anzeiger Medien

Sophie.Rohringer@dumont.de

**Andreas Schmutterer**

Verlagsleiter der Medien-gruppe Presse-Druck, Augsburger Allgemeine

andreas.schmutterer@augsburger-allgemeine.de

**Dennis Rößler**

Vermarktungsleiter/Prokurist, Funke MediaSales, Hamburg

dennis.roessler@funkemedien.de

**Christine Tantschinez**

Stellvertretende Chefredakteurin + Leitung Online-Redaktion, Heilbronner Stimme

christine.tantschinez@stimme.de

Autor:innen (Fortsetzung)



Dr. phil. Stephan Weichert
Medien- und Kommunikationswissenschaftler, Mitgründer des VOCER Instituts für Digitale Resilienz, Hamburg
weichert@vocer.org



Fabian Wörz
Data Scientist, F.A.Z., Frankfurt
f.woerz@faz.de



Heiko Weigelt
Chief Information Officer, Funke Mediengruppe, Essen
heiko.weigelt@funkemedien.de



Alexander Wratolis
Projektleiter digitale Transformation/Schwerpunkt Vertrieb, Hameln, Deister und Weserzeitung
a.wratolis@dewezet.de



Lisa Wilhelm
Projektmanagerin Redaktion, BDZV, Berlin
wilhelm@bdzv.de