



INTERVIEW

# „Zu träge, um zu überleben“

Medienunternehmen müssen sich neu erfinden, sagt Medienexperte *Johannes Friedrich Reichert*. Viel Zeit dafür bleibt ihnen aber nicht mehr

INTERVIEW: Thomas Seldeck

Herr Reichert, Sie sprechen von einer „permanenten Revolution“, in der sich die Medienwelt gerade befindet. Was meinen Sie genau damit? Wer sind die „Revoluzzer“?

Die Medienentwicklung der letzten Jahrzehnte ist extrem technikgetrieben: Neue technische Möglichkeiten ermöglichen neue Anwendungen. Diese Anwendungen wie Onlineshopping, soziale Netzwerke et cetera werden von risikobereiten Anbietern wie Amazon oder Facebook auf mögliche Nachfrage getestet – manchmal mit Erfolg. Diese Entwicklung wird weiter anhalten. Als „Revoluzzer“ würde ich diese „Early Adopters“ nicht wirklich bezeichnen – dazu ist der Begriff zu politisch besetzt, mit Idealen und Werten. Es sind eher „gierige Goldgräber“, die meist nicht mehr im Blick haben als den eigenen Vorteil, die möglichen sagenhaften Renditen. „Revolutionär“ aber ist das, was sie bewirken: Einige erschaffen komplett neue Produkte und Märkte, andere krepeln Strukturen und Workflows in etablierten Märkten um, zerstören alte Geschäftsmodelle, verdrängen die Platzhirsche.

Was fällt eigentlich künftig unter den Begriff „Medien“? Im Grunde kann ja heute jeder Content verbreiten ...

Fragen Sie Wissenschaftler dazu – Sie werden keine eindeutige Antwort erhalten. In der Praxis sehen wir, dass Inhalte auf sozialen

Medien extrem an Reichweite gewonnen haben – und damit an Bedeutung für die individuelle und gesellschaftliche Konstruktion von Wirklichkeiten. Dort spielen die traditionellen Marken eine eher untergeordnete Rolle. Zugleich erleben wir in der Folge der Fake-News-Diskussion eine Stärkung bekannter Marken. In der Unübersichtlichkeit der Netzwelt besteht ein wachsender Bedarf an Vertrauen, der wieder zunehmend durch bekannte, also nicht lineare Marken gedeckt wird. Wohin sich das letztlich entwickeln wird, weiß niemand: Wir sind Zeugen einer massiven gesellschaftlichen Veränderung, für die wir keine Maßstäbe haben.

Haben die Medienhäuser in Deutschland überhaupt eine Chance, oder sind die großen US-Tech-Konzerne schon zu mächtig?

Für die kommenden Jahre sehe ich gute Chancen! Die Großkonzerne konzentrieren sich bislang nur auf Weltmärkte; Besonderheiten kleiner regionaler und themenspezifischer Märkte sind für sie weitgehend uninteressant, weil sie aufwendig und relativ dazu wenig rentabel sind. Der Spielraum für deutsche Medienhäuser ist geringer geworden, aber er ist noch da: Sie bedienen weiter dezidiert spezifische Nachfrage, Regionalität etwa. Menschen orientieren sich an regionalen Bezügen, brauchen weiterhin regionale Nachrichten. Langfristig bin ich nicht so op- →

→ timistisch: Die klassischen Geschäftsmodelle etwa der Tageszeitungen funktionieren nicht mehr, die Plattformen integrieren zunehmend diese Funktionen – siehe Google News. Trotz aller formulierten Innovationsbereitschaft: Gerade viele große Medienanbieter sind träge. Zu träge, um zu überleben ...

Welche Veränderungsprozesse müssen Medienhäuser daher Ihrer Meinung nach anstoßen und permanent weiterführen? Im Mittelpunkt steht sicher „Agilität“. Es wird in absehbarer Zeit keine stabilen Zustände mehr geben, weil sich die Technik stetig weiterentwickelt. Also müssen sich Anbieter in ihren Strukturen und Workflows auf kurze Produktzyklen, hohen Innovationsdruck und sehr volatile Märkte einstellen. Dazu sind viele denkbar schlecht aufgestellt: Viele Medienriesen wursteln ohne echte Strategie vor sich hin, bestehen aus rivalisierenden kleinteiligen Abteilungen mit starken Eigeninteressen und strukturellem Beharrungsvermögen. In der Organisationsentwicklung bezeichnet man so etwas als „überreife Differenzierung“. Für die meisten Anbieter kommt hinzu, dass sie künftig für andere Märkte und Zielgruppen produzieren müssen als in ihren traditionellen Geschäftsfeldern. Das führt zu erheblichen Reibungen innerhalb der Unternehmen. Zudem fehlt ihnen oft Erfahrung und Know-how für die digitalen Herausforderungen. Also begnügen sich gerade etablierte Anbieter häufig damit, ihre „alten“ Produkte in die „neue“ Welt zu schaufeln – und stellen verwundert fest, dass sie damit scheitern. Medienunternehmen müssten sich für die neuen Bedingungen neu erfinden – und stehen sich mit ihren „bewährten“ Strukturen selbst im Weg.

Kommen wir zur Mediennutzung. Wie sehen Sie den Trend zur immer individuellen Nutzung?

Die Idee des „einen Vollprogramms für alle“ ist schon seit Langem tot. Das haben Radiowellen schon vor Jahrzehnten verstanden und entsprechend differenziert. Mit dem Internet potenziert sich diese Entwicklung: Jeder stellt sich seinen Medienkonsum individuell zusammen – nach präferierten Inhalten, Zeit und Plattformen. Es gibt, außer bei über 70-Jährigen, wohl keine zwei Menschen mit gleichem Medienkonsum mehr. Vor diesem Hintergrund funktionieren Lagerfeuer-Formate nur noch bezogen auf einzelne Ziel-



#### JOHANNES FRIEDRICH REICHERT

Als Digital- und Veränderungs-experte für Medienunternehmen berät und begleitet Reichert seit circa 15 Jahren journalistische Topunternehmen in Deutschland und Österreich (Medienzukunft.org). Dabei fokussiert er sich zunehmend auf die Frage, wie sich Sender und Verlage in der veränderten Medienlandschaft positionieren und organisieren können. Als Coach moderiert er Veränderungsprozesse in Redaktionen, Abteilungen und Sendern, wie Newsroom-Einführungen, digitalen Umbau oder kreative Produktentwicklung.

gruppen: Was für eine Gruppe der *Tatort* ist, ist für eine andere die Fußballweltmeisterschaft, für eine dritte vielleicht das *Dschungelcamp*.

Dieser Rückzug in die, sagen wir salopp, eigene „Themensuppe“, in der mir von Algorithmen nur noch mehr vom Gleichen empfohlen wird – welche Auswirkungen hat das auf unsere Gesellschaft? Werden wir ein Volk von tumben Desinteressenten? Die Fragmentierung ist ein zentrales Problem für die gesamte Gesellschaft: Es gibt immer weniger übergreifend akzeptierte Normen, Werte, Spielregeln. Die Wände zwischen den einzelnen selbstreferenziellen „Filterblasen“ werden immer dicker. Es findet kaum mehr ein echter Dialog zwischen den einzelnen Kommunikationsräumen – ich nenne sie

Echokammern – statt, die kulturellen Codes der jeweiligen Untergruppen werden für andere immer unverständlicher. Die „tumben Desinteressenten“ sehe ich nicht – in jeder Gruppe gibt es hochkompetente Individuen. Was aber verloren geht, ist ein Verständnis für die Fragestellungen und Bedürfnisse der Menschen außerhalb meiner Filterblase. Was ist noch gesellschaftlicher Konsens? Die Folge auf gesellschaftlicher Ebene sind Polarisierungen, wie wir sie jetzt schon in vielen Ländern erleben.

Last, but not least: Wie sieht Ihre Vision der Medien in zehn Jahren aus?

Wenn ich das wüsste, wäre ich bald sehr reich ... Ich sehe eine Welt aus höchst fragmentierten Medien- und Serviceangeboten aus sehr unterschiedlichen Quellen. Mithilfe komfortabler und intelligenter Assistenten lässt sich der Kunde ein individuelles, situativ angepasstes, lineares (Medien-)Angebot konfektionieren, das ihn 24 Stunden am Tag betreut. Auf der Basis umfassender Daten und lernender Algorithmen weiß der Assistent schon immer im Voraus, was ich mir wünsche und benötige: Unterhaltung, Service et cetera. Der Assistent empfiehlt mir auf der Basis meiner bisherigen Spielfilmnutzung eine neue brasilianische Serie, von der ich nichts wusste. Er schaltet sich automatisch in meine Spotify-Playlist, wenn Breaking News gemeldet werden, die er aus meinen Vorlieben identifiziert. Er bestellt automatisch das neu erschienene E-Book meines Lieblingsautors. Er wechselt im Auto die Musikfarbe von „aktiv“ zu „beruhigend“, wenn er in zehn Kilometern Entfernung einen Stau erkennt. Er empfiehlt mir morgens beim Verlassen der Wohnung, den Mantel mitzunehmen, wenn für den Lauf des Tages ein Tief gemeldet ist. Kurz und gut: Medienanbieter und Werbung-treibende haben sich 2028 zunehmend zu Softwareunternehmen gewandelt. Sie bieten einzelne Produkte in verschiedenen Konfektionierungen für verschiedene Plattformen und Nutzungssituationen. Einige zentrale US-Plattformen dominieren den Markt mithilfe von Big Data und Algorithmen. Sie werden finanziert von den Kunden über deren Abos, von Produkthanbietern und Werbung-treibenden, also Pay per Contact.

Kein schöner Ausblick ...  
Mir gefällt er auch nicht.  
**specials@wuv.de**