

2. Internationaler Mediendialog Hamburg, 2. Juni 2008

Der Kampf um Aufmerksamkeit – Was treibt den Erfolg in digitalen Märkten?

Eröffnungsrede Hartmut Ostrowski,
Vorstandsvorsitzender Bertelsmann AG

„Go for growth – Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt“

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrter Herr Bürgermeister,
meine Damen und Herren,

vielen Dank für die freundliche Begrüßung. Ganz besonders danke ich Ihnen, lieber Herr von Beust, und dem Kuratorium der Hamburger Medienwirtschaft für die Einladung, den diesjährigen Internationalen Mediendialog Hamburg zu eröffnen.

Meine Vorstandskollegen Gerhard Zeiler und Bernd Kundrun haben mir im vergangenen Jahr reichlich Positives von der Premierenausgabe dieser Veranstaltung berichtet. Aus dem Stand einen so hochkarätigen Branchentreff ins Leben zu rufen, das ist eine beachtliche Leistung und zeigt, welche hohe Wertschätzung die Kommunikationsindustrie am Medienstandort Hamburg genießt. Wir von Bertelsmann sind stolz, dass wir hier mit einem Flugschiff wie Gruner + Jahr direkt am Hafen vertreten sind.

Vielleicht ist eine solche Tatkraft aber auch einfach typisch Hamburg: Ich bin immer wieder beeindruckt, mit welcher Gestaltungsfreude und Geschlossenheit hier in den letzten Jahren Ideen geboren und umgesetzt werden. Dies zeugt vom selbstbewussten hanseatischen Unternehmergeist und ist zugleich eine leidenschaftliche Bestätigung des eigenen Anspruchs: Ohne Frage: Die „Metropole Hamburg“ ist eine „Wachsende Stadt“. Und nicht zuletzt deswegen bin ich immer gern hier zu Gast!

Apropos Wachstum: Verstehen Sie meine einleitenden Gedanken bitte nicht nur als Kompliment, sondern auch als eine Art Leitbild für uns alle hier im Saal: Denn ich bin überzeugt, dass gerade wir – die Vertreter der Medienbranche – uns diese Lust am Wachstum zukünftig noch stärker zueigen machen sollten. Hier liegt aus meiner Sicht die zentrale Herausforderung für die kommenden Jahre: Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt zu erzeugen. Dies sehe ich als meine wichtigste strategische Aufgabe bei Bertelsmann an. Und darüber möchte ich heute sprechen.

Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt erzeugen: Dies klingt, um im Bild zu bleiben, erst einmal nach dem Aufbau der medienhauseigenen Hafencity. Genauso wie die aber aus der Mitte der Speicherstadt erwächst, gibt es auch in der neuen, digitalen Medienwelt traditionelle Erfolgskriterien, die wichtig und von Dauer sein werden: kreative Künstler, journalistische Gütekriterien, exzellente handwerkliche Fähigkeiten in Management und Medienproduktion. Aber selbst die schönste Hafencity garantiert niemandem von uns Wachstum. Wenn wir Pech haben, nicht einmal Prestige. Zunächst einmal garantiert sie uns nur eines: Aufmerksamkeit.

Der Kampf um Aufmerksamkeit wird als Titelthema die verschiedenen Panels der heutigen Veranstaltung beschäftigen – und das zu Recht: Die Aufmerksamkeit unserer Nutzer, Leser und Zuschauer zu gewinnen und zu behalten, ist und bleibt die Voraussetzung für unser Geschäft. Nur, wer möglichst viele Kunden mit möglichst relevanten Angeboten zusammenbringt, wird im Wettbewerb bestehen können:

„Aufmerksamkeit ist das Leben.“, schrieb Goethe einst in einer zutiefst analogen Epoche – er meinte bestimmt etwas anderes, aber es umschreibt unsere Situation sehr gut.

Das Paradoxe: Der Kampf um Aufmerksamkeit gestaltet sich im Zeitalter der Digitalisierung fast wieder so schwierig wie zu Goethes Zeiten. Denn um aus Aufmerksamkeit Umsatz – und damit Wachstum – zu machen, sind gleich zwei Hürden zu nehmen:

Die erste Herausforderung besteht darin, mit unseren Angeboten einen möglichst hohen „Share of Time“ von unserem Publikum zu bekommen. Leider hat auch der Tag unserer Nutzer nur 1.440 Minuten; 1.440 Minuten, von denen ein Westeuropäer im vergangenen Jahr durchschnittlich immerhin 460 mit Fernsehen, Radio, Internet, Zeitschriften und Zeitungen verbrachte. Dies ist fast eine Stunde mehr als noch drei Jahre zuvor. Und in diese Zahl sind Bücher, Musik und Videospiele noch gar nicht eingerechnet. Die Mediennutzung steigt also – und dies auf verhältnismäßig hohem Niveau. Soweit, so gut.

Die andere Seite der Medaille: Das verfügbare Angebot steigt nicht nur, es explodiert geradezu. Jede noch so kleine Zielgruppe findet spielerisch ihre special-special-interest-Nische. Ehemals branchenfremde Player konvergieren mit neuen Angeboten in den Medienmarkt hinein. Die Bedürfnisse unserer Nutzer werden individueller, die Zielgruppen fragmentierter. Jeder Konsument ist gleichzeitig ein potenzieller Produzent.

Kurzum: Die Digitalisierung hat dazu geführt, dass wir uns heute in einer multi-optionalen Welt bewegen. Es ist eine Umgebung des „anything goes“: Jeder kann mit jedem zu jeder Zeit über fast jeden Kanal kommunizieren – zu jedem oder meinetwegen auch keinem Zweck. Es ist eine kaleidoskopische Welt, in der immer mehr Sender um Aufmerksamkeit konkurrieren. Um die vielen millionenfach vorhandenen 1.440 Minuten am Tag. Dies ist die erste Aufmerksamkeitshürde für uns.

Die zweite schließt sich unmittelbar daran an. Denn es geht nicht nur darum, in diesem Kaleidoskop gesehen und gefunden zu werden. Es geht auch darum, die erzielten Kontakte bestmöglich zu monetarisieren, sprich: aus Nutzern Zahlende zu machen. Auch hier hat die Digitalisierung die Rahmenbedingungen verändert.

Es ist aus den verschiedensten Gründen längst nicht mehr so, dass ein hohes Aufkommen auch ein anständiges Auskommen sicherstellt. Zwei Beispiele: Noch nie wurde auf der Welt so viel Musik gehört wie heute. Es ist aber keineswegs so, dass die Musikindustrie von dieser Entwicklung profitiert hätte.

Oder nehmen Sie YouTube, Facebook und andere Web 2.0-Plattformen. Viele dieser Angebote zeichnen sich vor allem durch zwei Dinge aus: Sie ziehen zwar Heerscharen von Nutzern an. Aber ein tragfähiges Geschäftsmodell sind sie – abgesehen von ganz wenigen Ausnahmen – bislang schuldig geblieben. Und dies ist die zweite Aufmerksamkeitshürde der Digitalisierung:

In unserer kaleidoskopischen Medienwelt ist Aufmerksamkeit zwar ein notwendiges, aber längst kein hinreichendes Kriterium für Wertschöpfung und Wachstum mehr – das vielleicht deutlichste Signal dafür, wie grundlegend uns die Digitalisierung verändert hat.

Aber hat uns die Digitalisierung deswegen geschadet? Stellt sie vielleicht sogar eine Bedrohung für ein Medienunternehmen dar? Nun, ganz sicher nicht. Im Gegenteil, und das ist meine Kernthese, über die ich heute sprechen möchte:

Die Digitalisierung beschert Medienunternehmen unendlich viele neue Wachstumsmöglichkeiten. Es liegt an uns, diese zu nutzen und diese digitale Medienwelt aktiv zu gestalten!

Aber wie macht man das: aktiv gestalten? In einem Umfeld, das so unüberschaubar viele Chancen bietet? In dem man aber vorher im Grunde nie weiß: Bastle ich gerade am nächsten Google oder mache ich aus einem großen Vermögen ein ziemlich kleines?

Wir bei Bertelsmann glauben, dass man diesem Wandel nur mit einem Bündel an Maßnahmen begegnen kann. Es wäre vermessen, diese mit Anspruch auf Vollständigkeit aufzählen zu wollen. Ich möchte mich im Folgenden daher auf die drei wichtigsten Elemente beschränken.

Welche Strategien stehen uns also zur Seite, um in einer digitalisierten Welt Wachstum zu erzeugen?

Die erste und wichtigste Antwort auf diese Herausforderungen ist eine, die sich zunächst einmal sehr traditionell anhört. Nämlich die ganz simple Rückbesinnung auf den Anfang und das Ende unserer Wertschöpfungskette.

Den Ursprung unserer Wertschöpfung – ganz egal, ob Print, TV oder Internet – bildet das, was wir in der Medienbranche seit Jahrzehnten am besten können und was uns von vielen Anderen unterscheidet: kreative, hochwertige Inhalte. „Content is king“ – ich habe diesen Satz schon oft gesagt, noch öfter gehört, und ich kann Ihnen nicht ersparen, dass auch Sie ihn noch einmal hören. „Content is king“ – das stimmt heute mehr denn je.

Das Ziel unserer Wertschöpfung ist der Kunde. Wenn der Inhalt König ist, dann ist der Kunde der Kaiser. Das ist etwas, was gerade in Zeiten des technologischen Fortschritts oft vergessen wird: Neue Möglichkeiten verführen zunächst einmal dazu, alles Mögliche anzubieten. Gefragt ist aber nicht, was möglich ist. Gefragt ist, was nachgefragt wird! Der Kunde muss bei allen Anstrengungen im Mittelpunkt stehen.

Zwischen diesen beiden Polen bewegen wir uns: Wir wollen die besten Inhalte mit möglichst vielen Kunden zusammenbringen. Und nicht nur deren Aufmerksamkeit gewinnen, sondern auch Geld damit verdienen. So einfach ist letztlich unser Geschäft. Und so will auch Bertelsmann weiter wachsen.

Hierfür nutzen wir die ganze Vielfalt an Möglichkeiten, die die Digitalisierung uns bietet. Ich möchte einmal den Versuch wagen, Ihnen die wichtigsten dieser Aktivitäten gebündelt und schlaglichtartig vorzustellen. Dies kann natürlich nur ein Ausschnitt aus einem dezentralen Unternehmen mit sechs sehr unterschiedlichen Unternehmensbereichen sein – von der RTL Group über den weltgrößten Publikumsverlag Random House, Gruner + Jahr, Sony BMG, unseren Medien- und Kommunikationsdienstleister Arvato bis zu den Direktkundengeschäften der Direct Group.

Lassen Sie mich also am Ursprung der Wertschöpfung beginnen, bei den Inhalten. Warum kaufen die Menschen mp3-Player? Warum Festplatten-Rekorder? Oder high-end Flachbildfernseher? Doch nur deshalb, um ihre Lieblingsmusik an möglichst vielen Orten zu hören, um keine Folge ihrer Lieblingsserie zu verpassen oder um ihren Lieblingsfilm in bester Qualität genießen zu können.

Die Menschen interessieren sich für Inhalte: Sie wollen unterhalten werden, sich aktuell und hintergründig informieren, sie suchen Rat, Inspiration oder Ablenkung. Alles zutiefst analoge Bedürfnisse, die auch in der digitalen Welt fortbestehen.

Also geben wir ihnen doch, was sie wünschen: die besten Inhalte von den besten Autoren, Journalisten, Musikkünstlern und anderen Medienmachern. Wir sind hiermit recht erfolgreich: Unsere Buchverlage haben im vergangenen Jahr mehr als 200 Titel auf der New York Times Bestsellerliste platziert. Unsere Musikkünstler haben in diesem Jahr 21 Grammys gewonnen. Gruner + Jahr hat im März acht Lead Awards abgeräumt. Und dies muss auch weiterhin unser Anspruch bleiben: Denn Kreativität ist und bleibt unser täglich Brot.

Gerade die neuen digitalen Verbreitungswege – egal ob online, on-demand oder mobil – rufen nach attraktiven, reichweitenstarken Programmen. Ohne starke Inhalte würden sie es doch nie zur Marktreife bringen. Die steigende Nachfrage nach erstklassigem Content eröffnet zum Beispiel den Kollegen von der RTL Group hervorragende Wachstumsmöglichkeiten im Produktionsgeschäft: mit neuen Talenten und neuen Formaten. Und ganz nebenbei bemerkt, erleichtert uns die Digitalisierung auch unser Handwerk: Digitale Medientechnologien haben die Medienproduktion an vielen Stellen revolutioniert.

Hochwertige Inhalte und kreatives Handwerk – das ist also unser Kerngeschäft. Nun müssen die Inhalte zu den Menschen. Da es unser Publikum längst gewohnt ist, immer und überall auf nahezu alle verfügbaren Inhalte zugreifen zu können, müssen wir unsere Inhalte eben überall dort hinbringen, wo die Nutzer sie haben wollen: auf alle technisch denkbaren und sinnvollen Ausspielwege.

Ein gutes Beispiel dafür, wie das bei uns funktioniert, ist „Nouvelle Star“ – die französische Version von „Deutschland sucht den Superstar“: Sie schauen die Sendung auf unserem französischen Hauptsender M6. Direkt im Anschluss starten Hintergrundberichte auf dem digitalen Schwesterkanal W9. Auf der Website des Senders können Sie Videoausschnitte anschauen oder mit den Kandidaten chatten. Und wenn Sie Mobilfunkkunde von M6 Mobile sind, können Sie die Highlights der Show auf Ihrem Handy abrufen.

Das dahinter liegende Prinzip hat unser Fernsehchef Gerhard Zeiler vielen von Ihnen im vergangenen Jahr erläutert: Auf die zunehmende Fragmentierung in der digitalen Medienwelt reagiert die RTL Group mit starken Senderfamilien: Indem sie ihre einzelnen Sender so positioniert, dass sich Programme und Zielgruppen ergänzen. Denken Sie nur an die RTL-Senderfamilie in Deutschland, die neben RTL auch Vox, RTL 2, Super RTL und n-tv umfasst. Flankiert wird dies jeweils von Digitalkanälen, on-demand-Portalen und mobilen Angeboten. Wir fahren diese Strategie mittlerweile mit Erfolg in sieben Ländern in Europa.

Es gibt zahlreiche weitere Beispiele dafür, wie Inhalte, Produkte und Services den Nutzern folgen können – von Musikplattformen für das Mobiltelefon über Hörbuch-Downloads bis hin zu den Online-Shops unserer Buchclub-Unternehmen.

Für uns alle – ob Verleger, Produzenten oder Rundfunkunternehmen – ist es deswegen wichtig, dass wir unsere Angebote im freien Wettbewerb technisch ungehindert weiterentwickeln können. Wir alle wollen und müssen dort stattfinden, wo unsere Kunden sich aufhalten: zum Beispiel im Digitalfernsehen oder im Internet. Dies schließt die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten natürlich mit ein.

Eine Anmerkung sei mir erlaubt: Mein Verständnis für die Ausweitung von Angeboten hört da auf, wo eine weitgehend unbeschränkte, gebührenfinanzierte Expansion öffentlich-rechtlicher Programme genau das verhindert, wofür sie eigentlich sorgen soll. Eine Subventionierung immer neuer digitaler Kanäle und Internetangebote des öffentlich-rechtlichen Rundfunks – über den gesetzlichen Grundversorgungsauftrag hinaus – fördert eben gerade nicht Wettbewerb und Vielfalt.

Vielfalt und Wettbewerb entstehen – besonders in Zeiten der Digitalisierung – vor allem durch eine Vielzahl qualitativ hochwertiger privater Angebote. Das Internet als das vielfältigste Forum digitaler Publizistik ist hier ein Paradebeispiel.

Hier besteht meines Erachtens durchaus ordnungspolitischer Bedarf: Ein „Drei-Stufen-Test“, der überprüft, ob öffentlich-rechtliche Angebote dem Grundversorgungsauftrag entsprechen und somit gebührenfinanziert angeboten werden können, ist eine gute Sache. Wenn er allerdings leicht zu umgehen ist, nicht vor einer unabhängigen Expertenkommission verhandelt oder im Zweifel gar nicht durchgeführt wird, bleibt er ein zahnloser Papiertiger.

Und es mutet fast schon skurril an, wenn man auf andere Schauplätze der medienpolitischen Diskussion blickt: Weitreichende Werbeeinschränkungen, wie sie derzeit in Brüssel diskutiert werden, verzerren nicht nur den Wettbewerb, sondern entmündigen auch den Verbraucher in seiner Entscheidungsfreiheit.

Private Fernsehsender benötigen keine Vorgaben, um ihr Programm an den Wünschen ihrer Zuschauer auszurichten und damit einen Beitrag zur Vielfalt zu leisten – sie tun es bereits aus Eigennutz, um sich im freien Wettbewerb zu differenzieren. Im Falle von RTL resultiert hieraus zum Beispiel ein vielfältiges Angebot, das sich vom Programm der öffentlich-rechtlichen Sender publizistisch so gut wie gar nicht unterscheidet.

Zurück zu unserer Wertschöpfungskette. Es reicht natürlich nicht, auf allen Kanälen präsent zu sein. Wir müssen auch dafür sorgen, dass die Menschen uns finden – ohne die nötige Aufmerksamkeit geht es wie eingangs erwähnt nicht. Und damit bin ich bei einem ganz zentralen Thema, das für Medienunternehmen zurzeit so wichtig ist wie nie zuvor: Marken. Marken bieten Orientierung in der Vielfalt. Marken sind Leuchttürme im Ozean der Digitalisierung. Starke Medienmarken mit Strahlkraft waren nie so wertvoll wie heute.

Dies gilt übrigens umso mehr für Marken, die ihre Identität bereits im analogen Zeitalter aufgebaut haben: Eine etablierte und wieder erkennbare Marke wie RTL verschafft einem neuen digitalen Spartenkanal wie RTL Crime einen erheblichen Startvorteil, den sich ein möglicherweise unbekannter Wettbewerber erst noch erarbeiten müsste.

Bertelsmann ist die Heimat vieler erfolgreicher Marken. Und das Bewusstsein über ihren besonderen Wert hat in unserem Unternehmen zu einem Umdenken quer durch alle Bereiche geführt – ja, man kann sogar sagen, zu einem völlig veränderten Geschäftsverständnis. Wir denken nicht mehr in Medienprodukten, sondern in Medienmarken.

Ein exzellentes Beispiel hierfür ist Gruner + Jahr. Gruner + Jahr versteht sich nicht mehr als reines Zeitschriftenhaus, sondern als „journalistische Heimat faszinierender Medienmarken“. Nicht vom Medium, sondern von der Marke her denken – unter dieser Prämisse treibt Gruner + Jahr seit mehr als zwei Jahren die Initiative „Expand your Brand“ voran.

Ziel ist es, die etablierten und beliebten Medienmarken des Hauses auszubauen und in neue Kanäle zu erweitern. Das Geschäftsmodell basiert längst nicht mehr ausschließlich darauf, Printprodukte herzustellen, sondern „life enriching media“ zu kreieren – also das Leben der Kunden zu bereichern. So entstehen zum Beispiel die interaktive Website eines Magazins wie stern.de, eine lebendige Food-Community unter essen&trinken.de oder das Familiennetz von eltern.de. Gerade nutzergenerierte Inhalte haben das Potenzial, Marken sinnvoll zu ergänzen.

Unser Musik-Joint-Venture Sony BMG und die Verlagskollegen von Random House machen das im Grunde genauso. Deren Marken sind in erster Linie Künstler: Musiker wie Alicia Keys, Bruce Springsteen oder Justin Timberlake. Autoren wie John Grisham, Dan Brown oder Wladimir Kaminer. Sony BMG versteht sich nicht mehr als Produzent von „Recorded Music“, sondern als Entertainment-Unternehmen rund um „Artist Brands“. Die Konzentration auf Marken bedeutet insofern auch eine Verbreiterung der Erlösstruktur:

Der echte Shakira-Fan besucht Konzerte, hat seinen Lieblingssong als Klingelton, kauft T-Shirts, schaut sich Videos auf MySpace an, lädt unveröffentlichte Aufnahmen bei iTunes runter und so weiter. Dies alles sind hervorragende Beispiele dafür, die Wertschöpfungskette zu erweitern und anzureichern – mit Medienmarken im Zentrum.

Aus einem ganz ähnlichen Blickwinkel betrachten wir übrigens das Phänomen des User-Generated Content. Blogs, Social Communities und andere Web 2.0-Anwendungen würden die Wertschöpfungsketten der Medienunternehmen zerschlagen, heißt es oft. Ich sage: Sie reichern sie vor allem an! Und bereichern damit auch unser Geschäft.

Nutzergenerierte Inhalte haben das Potenzial, unsere Marken und Printprodukte zu ergänzen. Zudem gibt die enge Interaktion mit den Nutzern unseren Journalisten die Möglichkeit, neue Themen zu erspüren oder anzutesten. So rücken die Marken noch näher an die Lebenswelt unserer Kunden. Und unsere Wertschöpfungskette wird hierdurch vielfältiger und reicher – in der digitalen, interaktiven Welt lassen sich an jeder Verknüpfung neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen.

Das gilt übrigens in besonderem Maße auch innerhalb unseres eigenen Unternehmens! Die zunehmende Verzahnung von Inhalten, Technologien und Distributionswegen bietet neue Chancen: Innerhalb eines internationalen und breit aufgestellten Medienhauses gibt es besonders viele Möglichkeiten, vorhandene Kompetenzen noch stärker zusammenzuführen und Synergien zu nutzen.

DSDS und andere Pop-Idol-Formate sind nicht nur beispielhaft für die schon erwähnte Erweiterung einer Marke, sondern auch für eine moderne multimediale Vermarktungsstrategie, die interne Synergien optimal ausnutzt: von der Produktion über die Ausstrahlung, das Merchandising, die Call-in-Elemente, Videos im Internet bis hin zur Vermarktung der Musik und Klingelton-Downloads.

Dies ist nur ein Beispiel. Unsere Produktionsfirma UFA Entertainment liefert Bewegtbildinhalte für Gruner + Jahr-Websites. Unsere Tochter Wissen Media hat im Frühjahr gemeinsam mit Spiegel Online – und mit Wikipedia – ein kostenloses Wissens- und Rechercheportal gestartet, „Spiegel Wissen“. Und über den Erfolg der Unterhaltungssendung „Das perfekte Dinner“ freuen sich mittlerweile nicht nur die Kollegen von Vox in Köln, sondern auch die von M6 in Paris. Die haben das Format ebenfalls in ihr Vorabendprogramm aufgenommen. Unternehmenseinheiten können also selbst länderübergreifend voneinander profitieren.

Die Digitalisierung hat es möglich gemacht, dass sich unsere verschiedenen Geschäftsaktivitäten noch intensiver gegenseitig befruchten. Solche Synergien eröffnen uns viele neue Geschäfts- und damit Wachstumsfelder.

Was innerhalb eines Unternehmens gilt, das funktioniert genauso gut – und mit noch viel größerem Potenzial! – auch extern. Und das ist ein Thema, das mir große Freude macht. Denn unsere neuen Partner heißen – wie im Falle von „Spiegel Wissen“ – nicht nur Wikipedia, sie heißen auch Google, Microsoft, Nokia, Nintendo oder E-Bay – die digitale Champions League!

Vor nicht allzu langer Zeit waren das die Unternehmen, die angeblich unsere Existenz gefährdeten. Heute partizipieren wir an ihrem Erfolg und wachsen mit ihnen, indem wir unsere Kernkompetenzen in Kooperationen einbringen – sei es Content, verlegerische Kompetenz oder Service-Know-How.

Wussten Sie zum Beispiel, dass unser Medien- und Kommunikationsdienstleister Arvato die gesamte Abrechnung für das Werbegeschäft von Google tätigt? Jedes Mal, wenn Sie bei Google auf eine Anzeige klicken, stellt Arvato sicher, dass Google dafür vom Werbepartner einen entsprechenden Betrag erhält. Die Kollegen von Google vertrauen uns das Herz ihres Geschäftsmodells an. Bertelsmann wächst also mit Google!

Auch Microsoft gehört schon seit vielen Jahren auf diversen Feldern zum Kundenstamm von Arvato. Und es gibt viele weitere Beispiele: Seit April kooperiert Sony BMG mit Nokia: Bei den „Comes with music“-Angeboten erwirbt der Kunde mit seinem neuen Handy gleich ein Abonnement für digitale Musik-Downloads mit. Unser Videospiel „RTL Wintergames“ rangierte über Wochen unter den Top-Sellern für Nintendos neue Wii-Konsole. Unsere amerikanische Reiseführermarkte „Fodor’s“ kooperiert erfolgreich mit dem Navi-Produzenten Garmin. Und so weiter. Bertelsmann wächst mit all diesen Unternehmen!

Worüber ich gerade gesprochen habe, ist nichts anderes als Kundenorientierung. Und damit sind wir auch schon am Ziel der Wertschöpfungskette angelangt. Die Bedürfnisse unserer Kunden müssen bei allem, was wir tun, im Mittelpunkt stehen. Ein alter Hut, natürlich.

Aber dann muss man sich schon fragen, warum auch die Medienbranche dieses Prinzip in den vergangenen Jahren wiederholt missachtet hat. Vielfach wurde zu lange versucht, die analogen Geschäftsmodelle krampfhaft in die digitale Welt hinüberzuretten. Auch wir bei Bertelsmann haben die schmerzhaft Erfahrung machen müssen, dass sich manche Kunden ihre Produkte an unserer Wertschöpfungskette vorbeisuchen, wenn wir es ihnen zu schwer machen.

Wir müssen uns im Klaren darüber sein, dass manch einer unserer Nutzer freiwillig vor einer vierstelligen Anzahl von Fernsehsendern, dem Download von Kurzfilmen fürs Handy oder der Beteiligung in einer Internet-Community kapitulieren wird. Und das haben auch wir, die wir die Digitalisierung aktiv gestalten wollen, zu akzeptieren.

Technologie nur um der Technologie willen, dies kann, dies wird nicht funktionieren – fragen Sie mal in der IT-Branche nach. Ein jeder Leser oder Zuschauer will bestimmte Bedürfnisse befriedigen. Also geben wir den Leuten doch einfach, was sie wollen!

Ich habe das Thema „Kundenorientierung“ bei Bertelsmann hoch auf die Agenda gesetzt. Denn ich habe in vielen Jahren im Dienstleistungsgeschäft erlebt, wie weit man mit diesem Credo kommt. Als wir bei Arvato im vergangenen Jahr unsere Speichermediensparte restrukturiert haben, haben wir einen ganzen Geschäftsbereich nach diesem Prinzip organisiert.

Um Arvatos B-to-B-Kunden aus den Branchen Audio, Video, Games und IT integrierte Services anzubieten, haben wir alle Aktivitäten in einer Hand gebündelt. Das Feedback unserer Kunden hat uns in diesem Schritt bestätigt.

Natürlich ist das Inhaltegeschäft auf ganz andere Weise kreativ. Aber auch hier darf am Ende des Tages nichts anderes als das Bedürfnis des Publikums im Zentrum allen Handelns stehen. Ich sage es noch einmal: Content is king. Aber der Kunde ist der Kaiser.

Sie sehen: Entlang unserer Wertschöpfungskette eröffnet uns die Digitalisierung eine Fülle von Wachstumschancen. Ausgangspunkt sind kreative und hochwertige Inhalte, die wir auf alle relevanten Kanäle bringen. Dabei setzen wir auf die Strahlkraft unserer Medienmarken, mit denen wir unsere Wertschöpfungskette kontinuierlich anreichern. Wir nutzen Synergiepotenziale und gehen Kooperationen mit unseren Wettbewerbern ein, die wir als unsere neuen Partner betrachten. Und bei all dem stehen stets die Bedürfnisse unserer Kunden im Zentrum unseres Handelns.

Wachstum findet so an allen Schnittstellen unserer Wertschöpfungskette statt – flankiert und unterstützt von den Chancen der Digitalisierung.

Über diese Möglichkeiten sollten wir uns freuen. Und damit komme ich zum zweiten Aspekt, der für Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt von essenzieller Bedeutung ist: der gezielten Investition in Zukunftsmärkte.

Denn bei allem Vertrauen in die Stärke unseres Geschäfts müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass viele Medienmärkte mittlerweile nur noch schwach oder gar nicht wachsen – schlicht und einfach, weil sie gesättigt sind. Deshalb haben wir uns vorgenommen – wie gerade skizziert –, neue Erlösquellen zu erschließen.

Ein solches Wachstumsziel messe ich übrigens nicht in erster Linie an der Größe eines Unternehmens. Wachstum heißt für mich nicht zwangsläufig, einen Rekordumsatz nach dem anderen zu erzielen. Zu wachsen bedeutet, mit vitalen und zukunftssträchtigen Geschäften führende Positionen in attraktiven Märkten einzunehmen.

Aber wo finden wir heute diese Wachstumsbringer? Hier sind aus meiner Sicht verschiedene Komponenten von Bedeutung: Zum einen wird es darum gehen, Marktchancen in wachstumsstarken Geschäftsfeldern noch besser zu nutzen. Ich habe Ihnen bereits dargelegt, welche vielfältigen Möglichkeiten die Digitalisierung uns hier eröffnet.

Dies ist natürlich alles andere als ein Selbstläufer. Man braucht dazu Ideen. Und damit sprechen wir zwangsläufig über Innovation. Denn wachsen kann immer nur derjenige, der den unbedingten Willen aufweist, etwas wirklich Neues zu schaffen. Daher haben wir bei Bertelsmann im April eine Innovationsinitiative gestartet. Ihr Ziel ist es zum einen, unsere Kreativprozesse zu verbessern, indem wir Innovation systematisch managen. Zwei Pilotprojekte sind bereits angelaufen, weitere werden folgen. Zum anderen wollen wir ganz bewusst für ein innovationsfreundlicheres Klima in unserem Unternehmen eintreten.

Investition in Innovation also, um bestehende Kunden zu behalten und neue zu gewinnen. Wo können wir noch ansetzen, um unser Unternehmen in Zeiten gesättigter Kernmärkte besser aufzustellen? Ganz klar, indem wir neue Märkte erschließen. Zum Beispiel neue geographische Wachstumsmärkte. Wir sehen hier gute Möglichkeiten in Russland, Indien und vor allem China. Bisher erzielt Bertelsmann nur ein Prozent seines Umsatzes in den Wachstumsregionen Asiens.

Das ist angesichts der dortigen Märkte und trotz der besonderen – weil manchmal durchaus sensiblen – politischen Umstände zu wenig. Aber wir werden diesen Anteil ausbauen.

Vor fünf Wochen hat unsere Produktionsfirma Fremantle Media eine langfristige Zusammenarbeit mit der Media Development Authority in Singapur besiegelt. Im April wurde bereits eine Kooperation mit der japanischen Produktionsfirma TV Man Union unterzeichnet. Und wir haben einen neuen Fonds aufgelegt, der uns bis 2010 einhundert Millionen US-Dollar für zusätzliche Akquisitionen in Asien zur Verfügung stellen wird. Dieser hat sich vor zwei Wochen mit fünf Prozent am chinesischen Marktführer im Bereich Online-Weiterbildung beteiligt.

Diese Investition ist jedoch nicht nur ein Beispiel für geographische Expansion. Sie erweitert unser Portfolio auch um ein neues Geschäftsfeld – nicht wahllos, sondern strategisch, nah an unseren bestehenden Aktivitäten in den Bereichen Content und Services.

Dieses Vorgehen ist für uns in der Medienbranche nicht neu: Wie in den vergangenen Jahrzehnten werden wir auch in Zukunft in neue Geschäftsfelder hinein wachsen – evolutionär und in Kontinuität. Vor fünfzig Jahren war Bertelsmann zum Beispiel exzellent darin, Bücher auszuliefern. Heute beheimatet unsere Service-Tochter Arvato – unter anderem – ein erfolgreiches Logistikunternehmen.

Und warum sollte ein Kommunikationsdienstleister sein Know-How nicht auch für öffentliche Verwaltungsaufgaben zur Verfügung stellen? Dies klappt seit mehr als Jahren sehr erfolgreich in East Riding in der englischen Grafschaft Yorkshire und seit diesem Jahr in einem Pilotprojekt mit der Stadt Würzburg auch in Deutschland. Auch hier liegt ein riesiger Wachstumsmarkt direkt vor unserer Haustür. Heißt dies, dass ein Medienunternehmen nur noch dann erfolgreich sein kann, wenn es möglichst wenig mit Medien zu tun hat? Mitnichten.

Es geht hier nicht um eine Abkehr vom Inhaltegeschäft. Ganz im Gegenteil: Auch Bertelsmann wird ein Medienunternehmen bleiben.

Aber ich meine, dass unsere Branche sehr gut daran tun würde, ihr kreatives Potenzial, ihre vielfältige Kompetenz und ihre Begeisterung für Innovation auch in angrenzende Geschäftsfelder zu investieren. Es gibt Nahtstellen zu vielen Wachstumsmärkten, in denen unsere Fähigkeiten gefragt sind.

Die Wertschöpfungskette vom Ursprung bis zum Ende pflegen und gezielt in strategische Zukunftsmärkte investieren – dies sind zwei Stellhebel für Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt. Es gibt aber noch einen dritten Faktor, der mir sehr am Herzen liegt und auf den ich an dieser Stelle kurz eingehen möchte: nämlich den Kampf um die besten Köpfe.

Womit wir wieder beim Thema Aufmerksamkeit wären. Denn der Kampf um die besten Köpfe ist ein solcher Kampf um Aufmerksamkeit. Es muss unser Ziel sein, Top-Talente für unsere Unternehmen zu begeistern, sie an uns zu binden und weiterzuentwickeln. Die besten Uni-Absolventen können nach ihrem Studium nicht selten aus einer zweistelligen Anzahl von Angeboten irgendwo zwischen London, Shanghai und New York wählen – oder sie entscheiden sich gleich für die Selbstständigkeit in Hamburg.

Gerade die Medienunternehmen müssen ein Magnet für all die unternehmerischen und kreativen Köpfe in diesem People's Business sein – Ihnen allen ist das sicherlich bewusster als vielen Menschen außerhalb unserer Branche. Daran arbeiten auch wir hart. Vor wenigen Wochen haben wir deshalb unter dem Titel „Create you own career“ eine neue Recruiting-Offensive begonnen: Am übernächsten Freitag werden zum Beispiel einhundert ausgewählte Studierende in unserem Berliner Haus Bertelsmann Unter den Linden 1 mit Vorständen und Führungskräften zusammenkommen, um in verschiedenen Workshops Projektideen zu erarbeiten. Ganz klar: Wir alle brauchen die besten Köpfe, um weiter zu wachsen. Denn Wachstum wird auch im digitalen Zeitalter von Menschen gemacht.

Wachstum in einer digitalisierten Medienwelt – meine Damen und Herren, lassen Sie mich noch einmal kurz zusammenfassen, worauf es für unsere Branche aus meiner Sicht ankommt:

Erstens: Wir erweitern unser Geschäft, indem wir alle sich bietenden Chancen entlang unserer Wertschöpfungskette nutzen. Zweitens: Wir investieren unsere Budgets in Zukunftsmärkte, indem wir neue Kunden, neue Märkte und neue Geschäftsfelder für uns gewinnen. Und drittens: Wir rekrutieren die besten unternehmerischen Talente.

Dies alles stimmt mich sehr optimistisch. Warum? Weil all diese Punkte eine schöne Gemeinsamkeit haben: Jeder dieser Punkte liegt in unserer Hand.

Ich kann mir als Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann deshalb keine spannendere Zeit vorstellen. Digitalisierung bedeutet Wandel. Aber was haben wir von Barack Obama gelernt: „Wir sind der Wandel, auf den wir gewartet haben.“ Und dieser Wandel, davon bin ich überzeugt: dieser Wandel hat eine Richtschnur: Wachstum. Und darauf kann die Medienindustrie auch in Zukunft setzen.

Herzlichen Dank!