

Wer rettet die Medien?

Sie selbst - oder niemand. Das sagt Moritz von Laffert, langjähriger CEO von Condé Nast Deutschland, in seinem exklusiven Gastbeitrag.

Werbung im Überblick

Wer sich schnell und zuverlässig darüber informieren will, welche Medien Schweizer Werbetreibende in der Krise nutzen, findet bei Media Focus Antworten:



Von **Moritz von Laffert**

Selten gibt es sie und fast immer profitieren die Medien davon: Grossereignisse. Es mag zynisch klingen, aber mit Ausbruch der verheerenden Corona-Pandemie kamen alle Voraussetzungen für eine fulminante mediale Sonderkonjunktur zusammen. Und tatsächlich: Die Reichweiten fast aller Medien schossen in die Höhe. Indes, die übliche Regel - revenues follow eyeballs - schien ausser Kraft gesetzt: Die Umsätze aller Mediengattungen brachen ein. Die Jahresprognose von Magna Global für Deutschland liegt insgesamt bei minus 10 Prozent. Am schlimmsten traf es Out-of-Home mit einem Minus von rund 21 Prozent sowie Print mit minus 19 Prozent. Aber auch TV (minus 15 Prozent) und Digital drehten ins Negative. Wenn diese Krise einmal überwunden ist, wird es schwierig sein, den Corona-Effekt von dem bereits länger bestehenden strukturellen Minustrend vieler Gattungen zu isolieren. Beide Effekte überlagern sich.

Dabei ist es mitnichten so, dass diejenigen Medienhäuser, die ihre traditionellen Marken digitalisiert haben, sich entspannt zurücklehnen könnten. Die immer stärker datenbasierte, Performance-getriebene Werbevermarktung führt dazu, dass in Summe eigentlich nur noch die US-Giganten mit ihren unschlagbaren Reichweiten und differenzierten Targeting-Möglichkeiten wachsen,

während die redaktionell getriebenen Content-Angebote werbeseitig insgesamt stagnieren. Veritable Konkurrenz kommt zusätzlich von E-Tailern wie etwa Amazon, Alibaba, Zalando, Otto oder Farfetch. Gerade Amazon wächst im Werbegeschäft rasant; die Steigerung betrug 2019 41 Prozent, das Volumen hat inzwischen 14 Milliarden Dollar erreicht.

Aber das digitale Werbegeschäft der Publisher ist auch aus anderen Gründen herausfordernd: Häufig vom Browser - insbesondere Safari und Firefox - voreingestellte Adblocker und der Trend weg von Desktop hin zu Mobile erschweren die Monetarisierung klassischer Anbieter zusätzlich, weil Werbemittel auf Mobile-Screens schwieriger ausspielbar sind. Hinzukommt, dass Apple voraussichtlich die Mobile Identifier mit dem anstehenden Betriebssystem-Update iOS14 voreingestellt deaktivieren wird. Da erfahrungsgemäß nur eine Minderheit der Nutzer diese Einstellung ändert, wird dem Tracking damit ein Riegel vorgeschoben. Erschwert wird die Situation zudem durch den drohenden Verlust der Cookies aufgrund der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und der in Brüssel geplanten E-Privacy Novelle. Da hierdurch Targeting zunehmend schwieriger wird, werden die digitalen Modelle der Medienanbieter geschwächt und die Log-in-Ökosysteme der US-Player weiter gestärkt.

Inzwischen stabilisieren sich die «Covid-geschockten» Werbeinvestitionen



wieder, aber es ist sehr wahrscheinlich, dass der Corona-Effekt den mittelfristigen strukturellen Rückgang nochmal verstärken wird, da die Werbeinvestitionen (zumindest der klassischen Medien) nicht mehr zu gewohnten Höhen zurückkehren werden. Dies lehrt uns nicht zuletzt die Erfahrung aus der Finanzkrise 2008/2009. Viele Werbungtreibende haben nicht nur ihren Mediamix in der Krise angepasst, sondern insgesamt Werbebudget eingespart.

Das Kerngeschäft stärken

Aber so wie viele Werbungtreibende aktuell ihre Karten neu legen, sollten dies auch die Medienanbieter tun. Zu lange haben viele die strukturellen Veränderungen als zyklische Bewegung abgetan. Und als dann nicht mehr zu leugnen war, wohin die Reise geht, haben die Manager von traditionellen Geschäftsmodellen viel über Transformation und Digitalisierung gesprochen, dabei aber oft vergessen, die Stärken ihres vermeintlich ausgedienten Kerngeschäftes herauszustellen. Die Investments in neue, digitale Geschäftsmodelle waren indes viel zu klein, um ein tragfähiges Momentum zu entwickeln.

Jetzt ist es Zeit, dass traditionelle Medienanbieter, wie etwa Print, Out-of-Home oder lineares TV, ihren Beitrag im Brandbuilding nicht nur selbstbewusst vertreten, sondern auch - wissenschaftlich untermauert - nachweisen. Viel zu häufig profilieren sich CMOs damit, Performance-Marketing in unvernünftige Höhen zu schrauben. Dabei setzen sie auf einen kurzfristigen Erfolg, der aber selten nachhaltig ist. Im günstigsten Fall haben sie dann zu vermeintlich niedrigeren Kosten ein paar Produkte mehr verkauft. Im schlechtesten Fall merken sie in zwei oder drei Jahren, dass ihre Marken an Strahlkraft verloren haben, weil das Brandbuilding sträflich vernachlässigt wurde. Überinvestition in Performance-Kanäle ist auch wirtschaftlich uncler, zeigt doch die Praxis, dass man signifikante Conversion-Uplifts erzielen kann, wenn Performance- mit Branding-Kampagnen kombiniert werden. Viel zu häufig messen Marketeers noch immer nur den letzten Klick, der zur Transaktion

führt. Das greift eindeutig zu kurz. Gefordert sind hier aber die betroffenen Medien selbst.

Wenn traditionelle Medien nicht nur ihre Stärken kommunizieren, sondern etwa in aussagekräftige, wissenschaftlich untermauerte Attributionsmodelle investieren, können sie nachweisen, dass der Konsument auf seiner Reise bis zum letzten Klick eben eine Vielzahl von kaufbeeinflussenden Anstößen erfahren hat, die von Radiowerbung über Print, Out-of-Home oder gar den POS gehen können.

Corona offenbart Angreifbarkeit

Dieser Wertbeitrag der einzelnen Schritte der Customer Journey ist die Metrik, die derzeit fehlt, um CMOs mit den Argumenten auszustatten, die sie bräuchten, um nicht nur für zeitgeistgerechte Media-Entscheidungen, sondern für qualifizierte, langfristig wertvolle Entscheidungen intern zu argumentieren. Eines bleibt indes klar: Wer als Medienanbieter ausschliesslich auf das Werbemodell setzt, wird es schwer haben - egal in welcher

«Inspiration liefern Netflix & Co. und die boomende Sharing Economy, die das Abo neu interpretiert.»

Gattung er operiert. Insofern hat die Corona-Krise auch etwas Positives: Sie zeigt gnadenlos die Angreifbarkeit und die Stressresilienz der jeweiligen Geschäftsmodelle auf. Damit wirkt sie wie ein Katalysator, der die Unternehmen zwingt, Veränderungen jetzt herbeizuführen, anstatt sie in Fünfjahresplänen darzustellen, aber nie umzusetzen. Je strukturierter solch ein strategischer Veränderungsprozess eingeleitet wird, desto besser. Er fängt immer mit der Frage an: In welchen Gattungen und Segmenten habe ich wirklich eine führende Position oder kann diese, etwa durch gezielte Investments oder gar Zukäufe, erlangen? Hierzu gehört aber auch die Frage, von welchen Geschäftsbereichen oder Assets ich mich verabschieden sollte. Schliesslich hat Corona auch dazu geführt, dass die Unternehmen ihre eigenen Portfolios ganz grundsätzlich kritisch hinterfragen.

Corona-Hangover überwinden

Die Zeiten, in denen Medienunternehmen in der Breite möglichst viele Themen und gar Gattungen abdecken wollten, sind vorbei. Wer sich jetzt zukunftsfähig machen möchte, muss seine Marken und Kompetenzen eher in der Tiefe verankern, diese in ganz unterschiedlichen Geschäftsfeldern ausbauen und sich vor allem auf seine Stärken konzentrieren. So sollte sich ein Fachverlag, der noch einige Publikumsmedien im Programm hat, überlegen, ob er diese wirklich noch braucht. Stattdessen sollte er vielleicht seine Energie darauf verwenden, seine spezifischen Fachthemen als Nukleus für neue Geschäftsmodelle zu verwenden. Diversifikation der Erlösströme steht dabei im Mittelpunkt. So könnte es jetzt für werbeerlösabhängige Player an der Zeit sein, gezielt Konsumentenerlöse aufzubauen. Inspiration liefern Netflix & Co. und die boomende Sharing Economy, die das gute alte Abo modern interpretiert, zuhauf. Die Schweiz ist in diesem Punk Deutschland sogar traditionell überlegen. Eines ist jedenfalls klar: Die glorreichen Zeiten von leicht verdienten, schönen Renditen mit einem Geschäftsmodell, welches technisch-regulatorisch (TV- und Radiofrequenzen) oder durch



Moritz von Laffert sagt: «Medienunternehmen brauchen Tiefgang - und müssen sich auf ihre Stärken konzentrieren.»

hohe technische Kosten (Druck, TV-Inhalte-Produktion, Digitalproduktion) mit hohen -und damit oft prohibitiven - Einstiegshürden geschützt war, sind vorbei. Jetzt müssen die Unternehmen in der Tiefe immer leistungsfähiger und technisch viel besser aufgestellt werden und sich im Zweifel auch von Aktivitäten oder gar Märkten trennen, bei denen sie nicht führend sein können. Schliesslich werden die erforderlichen Investments immer höher, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Und da hilft nur: fokussieren.

Verkäufe und Zukäufe von Geschäftsbereichen spielen in dieser neuen Realität übrigens eine zentrale Rolle - einige Transaktionen werden aktuell diskret vorbereitet und es wird enorm spannend sein, wie sich die Branche zukunftsfähig aufgestellt hat, wenn der Corona-Handover einer neuen Aufbruchstimmung gewichen sein wird.

Zur Person

Moritz von Laffert verfügt über 26 Jahre Erfahrung im operativen Mediengeschäft. So leitete er als Verlagsgeschäftsführer einen der grossen Verlagsbereiche bei der Axel Springer SE und stand die letzten 10 Jahre als Geschäftsführer an der Spitze von Condé Nast Deutschland. Auf internationaler Ebene hatte er zudem die Rolle als Vice President und Mitglied des Vorstandsgremiums von Condé Nast International inne. Auch verantwortete er als Director Acquisitions and Investments das Beteiligungsmanagement von Condé Nast International und war Senior Advisor für Investments der New Yorker Holding Advance Publications. In diesen Rollen führte er diverse Investments, u.a. in die E-Commerce-

Start-ups Farfetch sowie Vestiaire Collective. Hier leistete er auch Arbeit als Mitglied der jeweiligen Aufsichts- bzw. Beiräte. Auch privat engagiert sich Moritz von Laffert als frühphasiger Investor in Start-up-Unternehmen. Inzwischen ist Moritz von Laffert Partner bei Proventis Partners, einer der größten, partnergeführten M&A Advisory Boutiquen, die sich auf Transaktionen im Mittelstand spezialisiert hat. Mit vier Büros, eines davon in Zürich, liegt ein Schwerpunkt traditionell auf dem Mediensektor. Moritz von Laffert führt schwerpunktmässig Mandate aus der Kommunikations- und Konsumgüterindustrie. Mit seiner Familie lebt der gebürtige Hamburger seit über 20 Jahren in München, in seiner Freizeit widmet er sich der Musik und seinem eigenen Forstbetrieb.