

ARBEITSMARKT IM ZEICHEN DER KRISE

„Die Medienbranche ist sehr selbstreferentiell“

Personalberater Andreas Werb über den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in der Internetbranche und die Gefahr von Entlassungswellen

→ **kress:** *Erinnern Sie sich noch an den Zusammenbruch der New Economy?*

Andreas Werb: Ja, sehr gut, auch wenn es eine Ewigkeit her scheint. Als Vorstand einer in Internet- und Technologiefirmen investierten Beteiligungsgesellschaft habe ich den Auf- und Abschwung operativ selbst hautnah erlebt und dann als Personalberater viele hervorragende Köpfe aus dieser Zeit in neue Aufgaben vermittelt.

kress: *Läuft jetzt wieder der gleiche Film? Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Werbekrise. Zahlreiche Medienunternehmen entlassen Mitarbeiter.*

Werb: Die Situation ist eine andere. Dem spektakulären Zusammenbruch ist damals zumindest in der Internetwirtschaft eine eher leise, aber stetige Erholung gefolgt. Die meisten New-Economy-Manager, gut ausgebildete, junge, unternehmerische Leute, sind aus den Start-ups zu den Dickschiffen T-Online, Ebay, Google usw. gewechselt, auch in die Telekommunikationsindustrie, die nach Inhaltespezialisten gesucht hat sowie zu den klassischen Medienhäusern, die ins Internet investiert haben. Wieder andere, wie Xing-Grün-

der Lars Hinrichs, sind Unternehmer geblieben, dann mit mehr Erfolg.

kress: *In den vergangenen Jahren sind wieder viele Start-ups entstanden, die jetzt um ihre Anschlussfinanzierungen bangen.*

Werb: Das kann man mit damals nicht vergleichen. Wenn sich derzeit Bewertungen von Web-Communitiys wie Facebook und anderen korrigieren und das eine oder andere Start-up zumacht, wird es keine Schwemme am Arbeitsmarkt geben wie 2001/2002. Das Internet ist ein vitaler Markt, der offen ist für neue Geschäftsmodelle und der in den letzten Jahren nicht zuletzt im Umfeld von Google eine Vielzahl neuer Unternehmen und Tätigkeitsfelder hervorgebracht hat. Hier gibt es nach wie vor einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, ob im Marketing-, Vertriebs- oder Technikbereich. Das gilt gerade auch für transaktions- und weniger werbefinanzierte Geschäftsmodelle. Wenn man sich das Beteiligungsportfolio manches deutschen Medienhauses anschaut, kommt dem Handel ja inzwischen mehr Bedeutung zu als der Information.

kress: *Wie steht es um die klassischen Medien?*



Verrücktheiten: Für Andreas Werb müssen Angebot und Nachfrage auf dem Personalmarkt in ein vernünftiges Verhältnis kommen

Werb: Langfristig sind sie ein schrumpfender Markt, im Saldo entfallen mehr Arbeitsplätze als neue entstehen. Im TV-Bereich gibt es zwar eine Fülle neuer Anbieter, die Klein- und Kleinstsender kompensieren aber nicht die Marktanteils- und letztlich auch Jobverluste

→ Oktober



Rollende Apotheke
Die ARD steigt wegen der gehäuften Dopingfälle aus der Live-Übertragung der Tour de France aus. Man werde sich mit dem ZDF und der Europäischen Rundfunkunion EBU zeitnah verständigen.

16.10.

→ November



23.10. Freibrief mit Auflagen
Die Ministerpräsidenten geben grünes Licht für den 12. Rundfunkänderungsstaatsvertrag, der vor allem die Aktivitäten der Öffentlich-Rechtlichen im Netz regeln soll.



Nordlicht
Frank Beckmann (Foto), Programmgeschäftsführer vom Kinderkanal Ki.Ka, wechselt als Programmdirektor zum NDR. Er folgt dort auf Volker Herres, der ARD-Programmdirektor wird.

1.11.



Retour
Christophe Montague (Foto), ist zu Radio Energy zurückgekehrt. Als Geschäftsführer der Radio NRJ GmbH leitet er die Deutschlandgeschäfte der französischen Radiogruppe. Er folgt auf Mathieu Sibille.

6.11.



Allianz
ARD & ZDF lassen vom Dezember an ihre Werbezeiten von der ARD & ZDF Fernsehwerbung GmbH vermitteln, der gemeinsamen Vertriebsfirma von ARD Sales & Services (AS&S) und dem ZDF-Werbefernsehen.

10.11.

bei etablierten Playern, ob im Free- oder Pay-TV. Das Printlager hat nach dem massiven Einbruch 2001 eigentlich permanent konsolidiert, auch weil Innovationen in einem ohnehin randvollen Markt ausgeblieben sind. Ich selbst habe in den 90er-Jahren eine Redaktion mit über 100 Mitarbeitern geführt. Die brauchen Sie, wenn Sie 4.000 Anzeigenseiten im Jahr und entsprechende Heftumfänge produzieren. Heute beschäftigt der Titel meines Wissens nur noch ein Drittel der Redaktion. Ein ganz typisches Beispiel.

kress: *Die Entlassungen bei Gruner + Jahr, WAZ-Gruppe und anderen haben zuletzt für viel Unruhe in der Branche gesorgt.*

Werb: Die Medienbranche ist sehr selbstreferentiell und von daher immer aufgeregt bei solchen, sicher unschönen Themen. Wenn irgendwo in Deutschland ein Automobilzulieferer 150 Mitarbeiter entlässt und diese auffordert, sich auf 75 Arbeitsplätze in einer neuen Geschäftseinheit zu bewerben, ist das ein 20-Zeiler im Wirtschaftsteil. Passiert dies bei einem Verlagshaus, berichtet darüber die Medienpresse in seitenlangen Abhandlungen. Und immer ist dann auch schnell vom Verlust der Pressefreiheit und Ähnlichem die Rede. Das ist Unsinn. Wenn Produkte im Leser- und Anzeigenmarkt nicht genug Akzeptanz finden, muss man sie entweder verbessern, die Kosten anpassen oder in letzter Konsequenz vom Markt nehmen.

kress: *Sind Zusammenlegungen in den Redaktionen, wie sie Springer bei der „Welt“ bzw. „Berliner Morgenpost“, die WAZ und Gruner + Jahr vorgenommen haben, erst der Anfang einer Konzentrationswelle?*

Werb: Die Verlage werden prüfen, wo so etwas Sinn macht. Aber eins ist doch klar: Journalisten werden künftig nicht nur nach ihrer inhaltlichen Kompetenz beurteilt, sondern auch nach ihrer Pro-

duktivität. Da gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem Redakteur einer Tageszeitung oder Onlinepublikation und dem einer Monatszeitschrift – aus ein und demselben Medienhaus.

kress: *Sind derartige Entlassungswellen nicht auch eine fahrlässige Vernichtung von Humankapital?*

Werb: Wenn es Arbeitgebern gelingt, sich in Krisenzeiten von Mitläufern zu trennen und so letztlich höhere Qualität zu etablieren, ist dies eher ein Gewinn für ein Unternehmen. Die Wirklichkeit sieht natürlich oft anders aus, sei es wegen der häufig ins Spiel kommenden Sozialauswahl oder üppigen Abfindungen wie jetzt bei Gruner + Jahr, die auch gute Leute zum Gehen bewegen.

„Die hohe Dynamik führt zu einem sehr durchlässigen Personalmarkt.“

**Andreas Werb, Geschäftsführer
Werb Executive Consulting**

kress: *Sind die zahlreichen Wechsel in den Führungsetagen der Medienhäuser auch Indiz für den Druck, unter dem der Markt steht?*

Werb: Ohne Frage. 2008 gab es eine ganze Reihe von Wechseln und Abgängen – bei ProSiebenSat1, Premiere, Burda, WAZ, Süddeutscher Verlag, Handelsblatt-Gruppe, Ringier und jüngst Condé Nast. Es fällt auf, dass die Eigner durchweg Manager installieren, die keine Schönwetterkapitäne sind, sondern sich auch in schwerer See bewähren.

kress: *Trotzdem ist mit Gesundenschumpfen, Umbauen und Zusammenlegen noch keiner größer geworden.*

Werb: Das stimmt, aber nur so werden

die Voraussetzungen für künftiges Wachstum geschaffen, das nicht zwangsläufig nur in der Produktion klassischer Medieninhalte liegen wird. Auf Managementseite sehe ich hier in vorderer Reihe Figuren, die Medien plattformübergreifend als Marke inszenieren und vermarkten können und die Grenzen der Mediengattung, aus der sie mal kamen, hinter sich gelassen haben.

kress: *Wer sind diese Typen?*

Werb: Ein Philipp Welte (Burda), Peter Würtenberger (Springer) oder Christian Nienhaus (WAZ) an der Schnittstelle Print/Internet, ein Markus Englert (ProSiebenSat.1) oder Marc Schröder (RTL) im Bereich TV und Web, Unternehmer wie Burda und Holtzbrinck sowieso. Natürlich gibt es viele andere hervorragende Köpfe.

kress: *Inwieweit unterscheidet sich der Personalmarkt der Medienbranche von anderen Industrien?*

ANDREAS WERB

Personaleinsatz

- Andreas Werb, 52, gründete vor acht Jahren die Werb Executive Consulting GmbH mit Sitz in Starnberg
- Die auf Direktsuche von Führungskräften spezialisierte Gesellschaft berät schwerpunktmäßig in den Bereichen TIME (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment), Handel und Professional Services
- Zuvor arbeitete Werb bei drei Großverlagen, u.a. als Büroleiter der „Wirtschaftswoche“ in Frankfurt, zuletzt als Chefredakteur von „w&v“ im Süddeutschen Verlag
- Anschließend wechselte Werb als Vorstand in die börsennotierte Beteiligungsgesellschaft InternetMediaHouse AG



Exodus
Programm- und Technikvorstand Hans Seger (Foto) verlässt Premiere zum 31. Januar

12.11. 2009. Seine Nachfolgerin wird mit sofortiger Wirkung Nicola Bamford als Senior Vice President Programming.



Umzug
ProSiebenSat.1 holt Sat.1 von Berlin nach München, dessen Chef Matthias

13.11. Alberti (Foto) rückt zum Geschäftsführer German Free TV auf. Guido Bolten, wird Sat.1-, Jürgen Hörner kabel-eins-Chef.



Aufstieg
Reinhold Elschof (Foto), wird zum 1. August 2009

16.11. Hauptredaktionsleiter Fernsehspiel und stellvertretender Programmleiter beim ZDF. Er folgt auf Hans Janke, der in den Ruhestand geht.



Goodbye
Elmar Giglinger (Foto), Senior Vice President Music Channels bei MTV Net-

19.11. works, nimmt zum Jahresende seinen Hut. Er war seit 2000 Mitglied der Geschäftsleitung von MTV Networks.



Wiederwahl
Der Verband Privater Rundfunk und Telemedien (VPRT) bestätigt Jürgen Doetz (Foto) als Präsident

23.11. sowie Hans-Dieter Hillmoth (Radio Tele FFH) und Tobias Schmid (RTL Television) als Vizepräsidenten.

Werb: Grundsätzlich durch seine hohe Dynamik, denn die Leistungen von Medienschaffenden sind in Form von Ratings, Zugriffszahlen, Auflagen bzw. Werbeerlösen sehr stark messbar und damit visibel. Das führt zu einem sehr durchlässigen Personalmarkt, insgesamt hoher Wechselbereitschaft und infolgedessen einem angesichts der Umsatzdimensionen dieser Branche vergleichsweise hohen Gehaltsniveau, inklusive mancher Verrücktheiten.

kress: *Als da wären?*

Werb: Wenn ein 30-jähriger Online-Vermarkter ohne Studienabschluss mit vielleicht 5 Jahren relevanter Berufserfahrung so viel verdient wie ein promovierter Ingenieur nach 10 Jahren in der Forschungsabteilung eines Maschinenbaukonzerns, dann wird es Zeit, dass im Onlinemarkt Angebot und Nachfrage in ein vernünftiges Verhältnis kommen.

kress: *Wer früher in die Medien ging, war entweder Kreativer oder Kaufmann. Gilt das noch?*

Werb: Nur noch bedingt, die Digitalisierung sorgt dafür, dass klassische Berufsbilder von Tätigkeiten abgelöst werden, die sehr viel stärker technik- als inhalte-lastig sind.

kress: *Zum Beispiel?*

Werb: Schauen Sie sich an, welche Bedeutung Themen wie Google-Optimierung, SEO, SEM, Webanalytics usw. für alle Content-Anbieter inzwischen haben. Auch wenn dies traditionsbewusste Medienmacher beklagen mögen – hier ist ein völlig neuer, sehr dynamischer Arbeitsmarkt mit Tätigkeitsfeldern entstanden, die zunehmend auch Einfluss auf die Inhalte von Medien nehmen.

kress: *Erwarten Sie einen weiteren generellen Abbau von Managementkapazitäten?*

Werb: Ich erwarte eine Fortschreitung des Konsolidierungsprozesses da, wo im

Konsumenten- und Werbemarkt eine dauerhaft ausreichende Refinanzierung von Angeboten nicht gewährleistet ist. Medienprodukte sind in solchen Fällen auch früher immer schon vom Markt genommen worden, selbst bei guter Konjunktur.

„Journalisten werden künftig nicht nur nach ihrer inhaltlichen Kompetenz beurteilt, sondern auch nach ihrer Produktivität“

**Andreas Werb, Geschäftsführer
Werb Executive Consulting**

kress: *Wie sieht es bei den Werbungtreibenden aus?*

Werb: In den Marketingbereichen der Unternehmen stellen wir einen klaren Trend zu solchen Kandidaten fest, die sich vor allem auf quantitative Themen verstehen – ob im Neu- oder Bestandskundenmarketing. Die Effizienz der eingesetzten Werbemittel, die Fähigkeit, eine Zielgruppe ohne Streuverluste mit den richtigen Botschaften zu adressieren und stimulieren, rückt in Zeiten enger Budgets immer auf die Agenda. Das Internet kommt natürlich diesem Trend entgegen, weswegen Sie heute auch keine Plattform ohne detailliertes Know-how über Targeting-Systeme oder CPX-basierte Abrechnungsmodelle vermarkten können.

kress: *Es heißt ja, Personalberater würden Entwicklungen frühzeitig erkennen, weil ihr Auftragsbestand die Planung in den Unternehmen widerspiegelt. Was*

können Sie uns für einen Ausblick ins Jahr 2009 geben?

Werb: Das in den letzten Jahren boomende Searchgeschäft wird sicher zurückgehen, was zumindest den positiven Effekt hat, dass Trittbrettfahrer unseres Gewerbes, die sich in guten Zeiten gern auf diesen fahrenden Zug geschwungen haben, wieder abgeworfen werden. Das war auch 2001–2003 so. Da aber viele Unternehmen rezessive Zeiten auch nutzen, um ihr vorhandenes Managementpotenzial intensiv zu überprüfen und partiell auszutauschen, wird guten Personalberatern die Arbeit nicht ausgehen. Ein altes Klischee sagt: Gesucht wird immer – in guten Zeiten Visionäre, in schlechten Controller. Da ist was Wahres dran.

kress: *Wie behaupten Sie sich selbst als Einzelkämpfer in dem schwierigeren Markt?*

Werb: Ich bin kein Einzelkämpfer, sondern werde von einem fähigen Team unterstützt. Im TIME-Markt, also den Branchen Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien, Entertainment, die mehr und mehr zusammenwachsen, sind wir exzellent vernetzt. Eine der ersten internationalen Adressen hätte nicht in den letzten Monaten ihre Finger heftig nach uns ausgestreckt, wenn dies nicht so wäre. Aber ich bleibe lieber Unternehmer.

kress: *Sie selbst waren 20 Jahre in Medienunternehmen beschäftigt – wo sehen Sie außer beim Personal die wichtigsten Herausforderungen für die Konzerne in der näheren Zukunft?*

Werb: Die Medienkonzerne müssen Mittel und Wege finden, die Erosion ihrer traditionellen Erlösströme durch neue Einnahmequellen zu substituieren. Das Internet ist hier Bedrohung und Chance zugleich, aber klar ist: Es verändert alles. *Interview: Eckhard Müller*

→ November



Zweiter Anlauf
Die von Silvio Berlusconi (Foto) kontrollierte Fininvest steigt bei dem Bezahlen der Premiere ein. Fininvest hält 3,1% der Anteile. Im Januar war Rupert Murdoch bei Premiere eingestiegen, er hält 25%.

24.11.

→ Dezember



Neues Spiel
Die DFL vergibt die Bundesliga-Übertragungsrechte für die Spielzeiten 2009/2010 bis 2012/13 für durchschnittlich 412 Mio. Euro pro Saison an Premiere und die ARD, das DSF berichtet über die zweite Liga.

28.11.



Ausverkauft
Jörg Köppen (Foto), Commercial Director für den Wirtschaftssender CNBC in Deutschland, nimmt seinen Hut. Köppen war seit 2004 bei CNBC und leitete dort den Werbezeitenverkauf.

1.12.



Chef-Verkäufer
Michael Krautwald (Foto) verlässt die ProSiebenSat.1-Werbetochter SevenOne Media. Klaus Peter Schulz, Vorstand Sales und Marketing des Konzerns, übernimmt Krautwalds Posten zusätzlich.

8.12.



Gefunden
Ex-Novartis-Manager Thomas Ebeling (Foto), 49, wird am 1. März 2009 neuer Chef der ProSiebenSat.1 Media AG. Er folgt auf Guillaume de Posch, der den Konzern zum 31. Dezember 2008 verlässt.

1.12.