

# Struktur statt Aktionismus

---

Erfolgsfaktoren für die integrierte  
Verankerung von KI in Medienhäusern

Artur Burgardt  
Annalena Schulze-Kochanowski  
Merve Usanmaz  
Roger Regitz

April 2026  
Copyright © COREtransform GmbH

Öffentlich

---

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	3
1 Generative KI: die nächste Schockwelle für die Medienbranche .....	4
2 Die operative Integration von KI ist in vollem Gange .....	5
3 Strukturelle Defizite behindern die Hebung des vollen Potenzials .....	7
4 Ein strukturierter Ansatz überwindet die Phase der isolierten Projekte.....	10
5 Erfolg entsteht in der Balance zwischen notwendiger Struktur und pragmatischer, bedarfsgerechter Umsetzung .....	20
Quellen .....	23

---

## Management Summary

Obwohl der Großteil der Medienunternehmen Künstliche Intelligenz (KI) einsetzt, gehen die meisten Initiativen nicht über die Pilotphase hinaus oder erzielen keinen nachweisbaren Return of Investment. Das Scheitern der KI-Projekte liegt jedoch nicht an der Technologie, sondern an drei strukturellen Defiziten: fehlende organisatorische Verankerung, unzureichende technologische Reife und mangelndes Know-how.

KI-Projekte dürfen keine isolierten Experimente einzelner interessierter Teams sein, stattdessen liegt es an der Geschäftsführung, KI bereits in die Geschäftsstrategie aufzunehmen und eine wirkungsorientierte KPI-Logik zu etablieren, die die gezielten Vorteile von KI messbar macht. Unkontrollierter Einsatz von KI kann zu erheblichen Reputationsschäden führen, doch durch den kontrollierten und geregelten Einsatz von KI wird die Transparenz und das Vertrauen von Mitarbeitern und Kunden sichergestellt.

Anstelle punktueller Insellösungen ermöglicht eine zentrale KI-Plattform Zugriffe auf verschiedene Sprachmodelle und integriert sichere und unternehmenseigene Datenquellen. Dies gewährleistet erhöhte Sicherheit und Kostenkontrolle über das gesamte Unternehmen hinweg. Dafür ist eine moderne und modulare IT-Architektur unerlässlich.

Moderne Technologie und Architektur allein schafft jedoch ebenfalls keinen Mehrwert. Mitarbeiter müssen befähigt werden, KI-Ergebnisse kritisch zu validieren und in neue Routinen zu überführen. Change-Management wird somit zur geschäftskritischen Kernkompetenz.

Nur durch klare strategische Führung durch das Management und Investitionen in Infrastruktur und Kompetenzen wird aus technologischem Potenzial ein Wettbewerbsvorteil.

---

## 1 Generative KI: die nächste Schockwelle für die Medienbranche

Künstliche Intelligenz (KI) ist als Technologie mindestens so bedeutsam wie die des Internets, entfaltet ihre Wirkung jedoch deutlich schneller. Medienhäuser weltweit haben das strategische Potenzial sowie die Bedrohung für ihr Geschäftsmodell erkannt und in einem ersten Schritt KI operativ in ihre redaktionellen Workflows eingebunden.

Die Einsatzfelder haben sich dabei in kurzer Zeit stark erweitert; von der reinen Übernahme einzelner Arbeitsschritte bei der Erstellung und Bearbeitung von Inhalten hin zu komplexeren Anwendungsfällen mit zunehmendem Fokus auch auf der Steigerung der Qualität journalistischer Arbeit. Medienhäuser arbeiten zwar intensiv mit generativer KI, sind aber noch weit davon entfernt, ihr volles Potenzial zu erschließen. Beispiele für Probleme mit der eingesetzten KI oder gescheiterte KI-Projekte sind ebenso präsent wie die Erfolgsgeschichten.

Diese Situation lässt sich auf drei strukturellen Herausforderungen zurückführen, die sich in der Praxis immer wieder zeigen: Fehlende Verankerung in den Unternehmen, unzureichende technologische Reife und fehlendes Know-how und Kompetenzen. Dieses Whitepaper beleuchtet die Erfolgsfaktoren für den nachhaltigen Einsatz von KI in Medienhäusern. Es zeigt, wie KI über isolierte Experimente hinaus systematisch verankert werden kann, durch eine klare strategische Ausrichtung mit definierten KPIs, robuste Governance-Strukturen, eine moderne IT-Architektur mit KI-Plattformen als zentrale Instanz sowie gezielten Kompetenzaufbau auf allen Ebenen. Dabei liegt die Verantwortung beim Management, die Technologie strategisch zu verankern und in Infrastruktur und Kompetenzen zu investieren. Nur so wird aus der Summe einzelner Experimente eine nachhaltige Erfolgsbilanz und aus technologischem Potenzial echter, verteidigbarer Wettbewerbsvorteil. Die Transformation ist in vollem Gange. Die Frage ist nicht mehr, ob Medienhäuser KI einsetzen werden, sondern wie strukturiert und nachhaltig sie es tun.

## 2 Die operative Integration von KI ist in vollem Gange

KI ist längst kein Zukunftsthema mehr, sondern in vielen Branchen zu einem zentralen Faktor für wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit geworden. Besonders stark zeigt sich dies in der Medienbranche, die u. A. aufgrund der Fortschritte im Bereich der Generativen KI (GenAI) zu den Early Adopter dieses Technologiespektrums gehört. Redaktionen haben längst begonnen, GenAI operativ in ihre redaktionellen Workflows einzubinden. Eine Erhebung des BDZV & Retresco (2025) zeigt, dass 96 % der deutschen Medienunternehmen mit KI in der Redaktion arbeiten.<sup>1</sup> In einer nordamerikanischen Studie gaben über 90% der Newsrooms an, KI in ihren Workflows einzusetzen, hauptsächlich zur Optimierung von Texten, von Video- und Bildmaterial sowie zur Automatisierung von Routineprozessen. Fast alle befragten Medienmanager der Studie planen, die KI-Budgets noch im laufenden Jahr zu erhöhen.<sup>2</sup> Auch strategisch wird in Deutschland das Potenzial bereits erkannt. Laut BDZV & Retresco haben 89% der deutschen Verlage KI bereits in ihre Unternehmensstrategie integriert oder sind dabei, dies zu tun.<sup>3</sup>

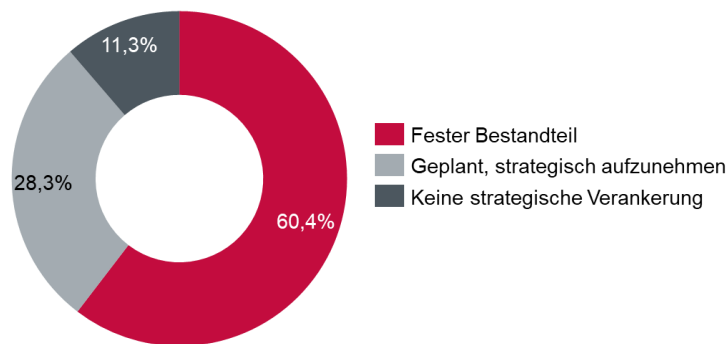


Abbildung 1: KI in der Unternehmensstrategie nach BDZV & Retresco, 2025

Die möglichen Einsatzfelder generativer KI haben sich in kurzer Zeit stark verbreitet, von der reinen Übernahme einzelner Arbeitsschritte bei der Erstellung und Bearbeitung von Inhalten hin zu komplexeren Anwendungsfällen mit zunehmendem Fokus auch auf der Steigerung der Qualität journalistischer Arbeit. Zum Beispiel kann KI große, heterogene Datenmengen analysieren, strukturieren und verdichten. Dadurch entsteht eine deutlich breitere und präzisere Faktenbasis für investigative Recherche, wie etwa im Beispiel einer norwegischen Regionalzeitung<sup>4</sup> oder der New York Times.<sup>5</sup> Ebenso können KI-Systeme Sachverhalte aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und analysieren, wodurch Artikel eine größere Tiefe und Perspektivenvielfalt gewinnen. Beim niederländischen Rundfunk NPO werden beispielsweise digitale Zwillinge unterrepräsentierter Zielgruppen eingesetzt, um fehlende Sichtweisen frühzeitig sichtbar zu machen und den kreativen Prozess inklusiver zu gestalten, während der Schweizer Sender RTS mit dem Story Angle Generator „BakerStreet“ Inhalte systematisch nach Nutzerbedürfnissen kategorisiert und Redaktionen dabei unterstützt, in der Berichterstattung

<sup>1</sup> (BDZV & Retresco, 2025)

<sup>2</sup> (KressPro, Führen im KI-Zeitalter – Wege zu mehr Innovation und Effizienz, 2025)

<sup>3</sup> (BDZV & Retresco, 2025)

<sup>4</sup> (Spiegel, 2025)

<sup>5</sup> (KressPro, Die KI-Strategie der "New York Times", 2025)

---

gezielt neue Perspektiven oder inhaltliche Lücken zu identifizieren<sup>6</sup>. Darüber hinaus ermöglichen interaktive Benutzeroberflächen, etwa Chatbots oder dialogbasierte Systeme, einen intuitiveren Zugang zu Informationen und redaktionellen Inhalten. Im Projekt News Queries and Engagement (NEO) von SR und EBU wurde ein transparenter, auf verifizierten Inhalten basierender News-Chatbot entwickelt, der Nutzeranfragen strukturiert beantwortet und gleichzeitig wertvolle Einblicke in Informationsbedürfnisse und Nutzungserwartungen liefert.<sup>7</sup>

Neben den Chancen und Potenzialen werden aber auch Risiken, wie die Befürchtung, dass Fehlinformationen (90 %) generiert werden und zu einem Vertrauensverlust von Nutzern (83 %) führen, sowie die hohen Kosten (79 %) und die Angst vor Abhängigkeit von KI (85 %), auf breiter Front angeführt.<sup>8</sup>

Die Befürchtungen werden von einer Reihe von öffentlich gemachten Fällen gestützt. Ein viel beachteter Fall ereignete sich 2023 bei Sports Illustrated<sup>9</sup>, als KI-generierte Artikel unter fiktiven Autorennamen veröffentlicht wurden. Dies resultierte in erheblichen Reputationsschäden, ähnlich wie es erst kürzlich auch das ZDF erfahren musste. Vergleichbare Vorfälle traten auch bei anderen Medienunternehmen auf. So stoppte der US-Verlag Gannett ein KI-Experiment nach inhaltlichen Fehlern in automatisch generierten Sportberichten<sup>10</sup>. Auch CNET sah sich gezwungen, nachträglich offenzulegen, dass KI für die Erstellung von Finanzartikeln eingesetzt worden war, nachdem wiederholt sachliche Fehler aufgetreten waren<sup>11</sup>. Diese Beispiele verdeutlichen, dass fehlende Governance, unzureichende Qualitätssicherung und mangelnde Transparenz beim KI-Einsatz nicht nur operative Risiken bergen, sondern unmittelbar das Vertrauen in redaktionelle Marken beeinträchtigen können.

---

<sup>6</sup> (European Broadcasting Union, 2025)

<sup>7</sup> (European Broadcasting Union, 2025)

<sup>8</sup> (KressPro, KI revolutioniert Newsrooms, 2025)

<sup>9</sup> (PBS, 2023)

<sup>10</sup> (Daily AI, 2023)

<sup>11</sup> (Digital Pioneers, 2023)

### 3 Strukturelle Defizite behindern die Hebung des vollen Potenzials

Trotz des hohen Innovationsdrucks zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen dem erwarteten Nutzen und den tatsächlichen Ergebnissen. Medienhäuser arbeiten zwar intensiv mit generativer KI, sind aber noch weit davon entfernt ihr volles Potenzial zu erschließen.

Die MIT-Studie „The GenAI Divide“ zeigt, dass rund 95 Prozent aller KI-Pilotprojekte keinen nachweisbaren Return on Investment erzielen. Auch wenn diese Zahl nicht eins zu eins auf Medienhäuser übertragbar ist, beschreibt sie dennoch treffend die Herausforderung: Viele Projekte verbleiben im Pilotstatus, Ergebnisse sind instabil, von einzelnen Teams abhängig und schwer skalierbar.

Gleichzeitig kündigt sich bereits die nächste technologische Welle an. Agentische KI-Systeme, die selbstständig Ziele verfolgen und Aufgaben übernehmen, sind bereits verfügbar, obwohl viele Redaktionen und Teams die Grundlagen generativer KI noch nicht stabil verankert haben. Damit wächst der Abstand zwischen technologischer Entwicklung und organisatorischer Belastbarkeit.

Diese Situation lässt sich auf drei strukturellen Herausforderungen zurückführen, die sich in der Praxis immer wieder zeigen.

#### **Fehlende Verankerung in den Unternehmen:**

Ein Problem liegt in der noch fehlenden organisatorischen Reife der Verankerung von KI in den Unternehmen. Weniger als die Hälfte der Mitarbeitenden kennt, laut BDZV & Retresco, die KI-Strategie ihres Unternehmens. Diese Kommunikationslücke begünstigt, dass isolierte Initiativen ohne Bezug zur Gesamtstrategie entstehen. Gleichzeitig zeigt sich bei der Governance ein ähnliches Muster: Zwar haben 79 Prozent der Verlage bereits Leitlinien formuliert, doch operative Werkzeuge zur Umsetzung fehlen häufig. Nur knapp die Hälfte verfügt über eine Prompt-Datenbank, lediglich 23 Prozent über ein KI-Handbuch oder Wiki. Damit sind genau jene Hilfsmittel selten, die notwendig wären, um Prinzipien wie Transparenz, Datenqualität oder Urheberrechtskonformität verlässlich in den Arbeitsalltag zu übertragen.<sup>12</sup>

Weitere Studien zeigen ebenfalls, dass viele Medienhäuser zwar die Notwendigkeit strukturierter Ansätze erkannt haben, jedoch die operativen Werkzeuge für eine erfolgreiche Integration von KI in die redaktionellen und geschäftlichen Prozesse fehlen. Ein [aktueller Branchenausblick](#) zeigt gemischte Bereitschaft: 84 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen bereits generative KI und 97 Prozent planen bis 2027 eigene Modelle. Jedoch behaupten nur 60 Prozent, angemessene Governance-Maßnahmen zu haben. Diese Diskrepanz zwischen KI-Adoption und organisatorischer Bereitschaft wirft die Frage auf, wie zielgerichtete Steuerung und Compliance des KI-Einsatzes dauerhaft gewährleistet werden können.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> (BDZV & Retresco, 2025)

<sup>13</sup> (databricks, 2024)

---

**Fehlende Technologische Reife:**

Der Markt für KI basierte Dienste formiert sich gerade. Es ist nicht absehbar, welche der Anbieter sich am Markt durchsetzen und wie sich deren Geschäftsmodelle und Services entwickeln werden. Diese Situation ist vergleichbar mit den Anfangsjahren des Online Booms, die Pioniere und Technologien der ersten Stunde wurden schnell von der Entwicklung überrollt, funktionierende Geschäftsmodelle mussten sich erst herauskristalisieren, Fusionen und neue Player mit neuen Technologien veränderte die Struktur der Anbieter und deren Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtiger denn je, die Unternehmens-IT in Form einer aus modularen, lose gekoppelten Komponenten orchestrierten Architektur zu gestalten, wie wir sie in anderen unserer Publikationen (siehe [Verlagswesen im Umbruch – der Weg zur ganzheitlichen IT-Transformation](#), [Transformation der IT- Architektur eines Medienunternehmens | CORE](#)) beschrieben haben.

Unternehmen, die ihre IT-Architektur aufgrund der wachsenden Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle und dem stetigen Kostendruck bereits so umgebaut, sowie in den letzten Jahren konsequent Daten in hoher Qualität gesammelt haben, sind jetzt in einer deutlich besseren Ausgangslage für einen umfassenden und erfolgreichen KI-Einsatz.

In vielen Medienhäusern ist die zielgerichtete Modernisierung der IT-Architektur aber nicht abgeschlossen oder nicht mit der Konsequenz durchgeführt worden, wie es für eine wirksame und tiefe Integration von KI erforderlich wäre. Entsprechend erhöht sich die Menge an parallel durch zu führender Modernisierungs- und Optimierungsmaßnahmen mit IT-Fokus um das volle Potenzial der KI auch über erfolgreiche Prototypen ohne tiefe Integration in die Prozesse zu erschließen.

Neben der IT-Infrastruktur und Architektur sind die damit einhergehenden Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen. KI vergrößert die Angriffsfläche durch die zu schützenden Daten und die zugrunde liegende Infrastruktur. Nicht nur böswillige Akteure können KI manipulieren, sondern auch alltägliche Benutzer ohne technische Kenntnisse können unbeabsichtigte oder schädliche Verhaltensweisen hervorrufen. LLMs bringen somit eine Reihe neuer Sicherheitsrisiken mit sich, doch die Komplexität von KI macht herkömmliche Sicherheitsmethoden weniger effektiv und arbeitsintensiver.

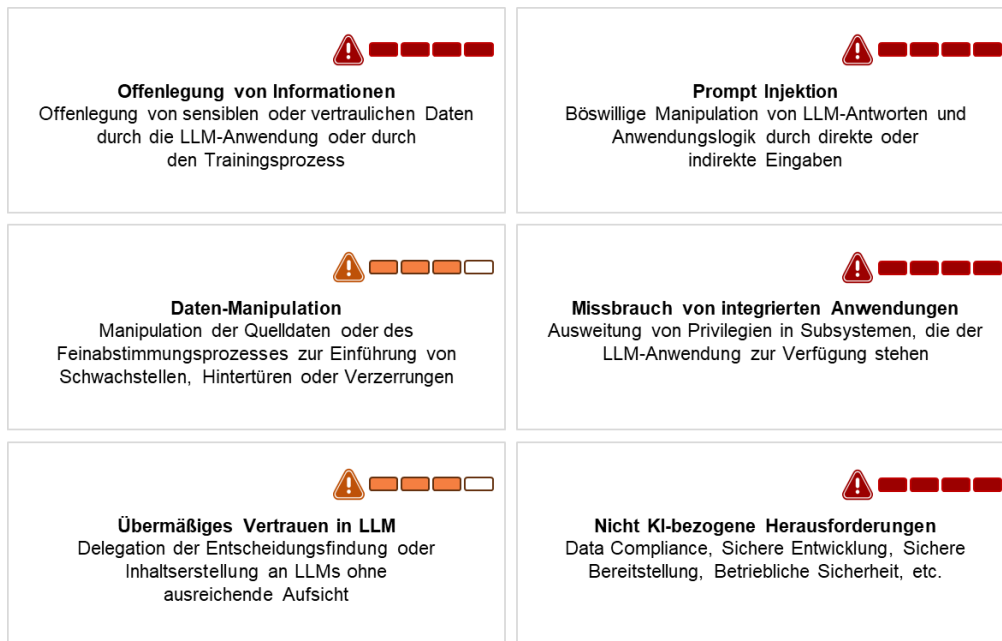


Abbildung 2: Schwerpunktbereiche der Risikolandschaft für den Einsatz von LLMs

### Fehlendes Know-how und Kompetenzen:

Als weiterer Engpass zeigt sich das fehlende Know-how. Laut BDZV & Retresco-Report nennen 60 % der befragten Verlage fehlende Kompetenzen in Redaktion und Technik als größtes Hindernis. 51 % kämpfen mit Qualitäts- und Kontrollproblemen, wie mit Halluzinationen und unzuverlässigen Ergebnissen. So sah sich beispielsweise CNET im Januar 2023 gezwungen, ein Statement zu veröffentlichen, dass alle KI-unterstützten Artikel nachträglich überprüft würden, nachdem wiederholt inhaltliche Fehler aufgefallen waren. Wenige Wochen später kündigte das Unternehmen an, vorerst keine weiteren KI-generierten Beiträge zu veröffentlichen.

Weitere 45 % sehen rechtliche und ethische Unsicherheiten als zentrale Barriere, insbesondere mit Blick auf Urheberrecht, Transparenzanforderungen und den verantwortungsvollen Umgang mit Daten. Hinzu kommen Budgetrestriktionen (34%), die oft dazu führen, dass Projekte nicht über Pilotstatus hinauskommen. 23% verweisen auf technische Komplexität und für 21% ist der eingeschränkte Zugang zu hochwertigen, strukturierten Daten ein wesentliches Hindernis, das sowohl die Modellqualität als auch die Skalierbarkeit begrenzt. Zusammen zeigen diese Zahlen, dass technologische und organisatorische Engpässe gleichermaßen wirksam sind und sich gegenseitig verstärken.

Die Branche ist also offen für Innovation und bereit, KI in ihre strategische Ausrichtung zu integrieren, scheitert jedoch an fehlenden Kompetenzen, unklaren Verantwortlichkeiten und begrenzten technischen Ressourcen.

## 4 Ein strukturierter Ansatz überwindet die Phase der isolierten Projekte

Die beschriebenen Herausforderungen zeigen, dass der begrenzte Nutzen vieler KI-Initiativen in Medienhäusern weniger auf fehlende Technologien zurückzuführen ist als auf Defizite in der strukturellen Umsetzung. Trotz hoher Aktivität und zahlreicher Pilotprojekte bleibt die Wirkung häufig punktuell, während sich die technologische Entwicklung weiter beschleunigt und den Handlungsdruck erhöht.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie KI so eingesetzt und verankert werden kann, dass sie über isolierte Anwendungen hinaus dauerhaft Wert schafft. Entscheidend ist ein integrierter Ansatz, der strategische Zielsetzung, organisatorische Steuerung, technologische Voraussetzungen und Kompetenzaufbau zusammendenkt. Nur wenn diese Elemente ineinandergreifen, gelingt der Übergang von experimentellen Anwendungen zu stabilen, skalierbaren Lösungen, die KI als festen Bestandteil der Wertschöpfung etablieren.

Das in Abbildung 3 dargestellte Beispiel für eine stufenweise Adoption von KI verdeutlicht dabei, dass der Wertbeitrag nicht sprunghaft entsteht, sondern sich entlang eines steigenden Adaptiongrades systematisch entwickelt. Von opportunistischer KI-Nutzung über die Effizienzsteigerung einzelner Prozesse bis hin zur prozessübergreifenden Optimierung und schließlich zur Generierung neuer Geschäftsmodelle wächst das Potenzial mit jedem Reifegrad. Entscheidend ist jedoch, dass jede Stufe eine bewusste strukturelle Weiterentwicklung erfordert.

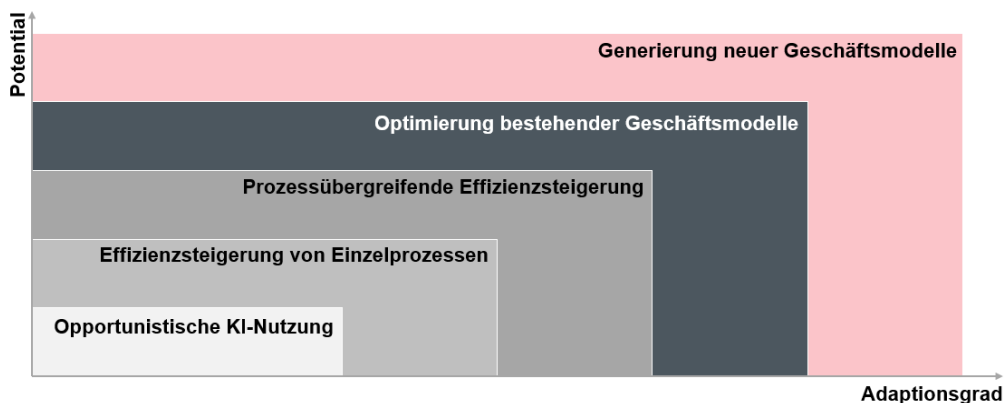


Abbildung 3: Stufenweise Adaption der Technologie (Beispiel)

Der Übergang in die jeweils nächste Reifestufe gelingt nicht allein durch zusätzliche Use Cases oder leistungsfähigere Modelle, sondern durch das konsequente Durchlaufen zentraler Gestaltungsfelder. Bevor technologische Komponenten skaliert werden, müssen ein klarer KI-Nordstern (Vision und Mission), eine systematische Werterealisation durch priorisierte Anwendungsfälle mit belastbarer Business-Value-Logik sowie eine tragfähige organisatorische Verankerung etabliert sein. Erst darauf aufbauend entfalten technologische Bausteine wie Datenqualität, Datenarchitektur und Infrastruktur ihre Wirkung.

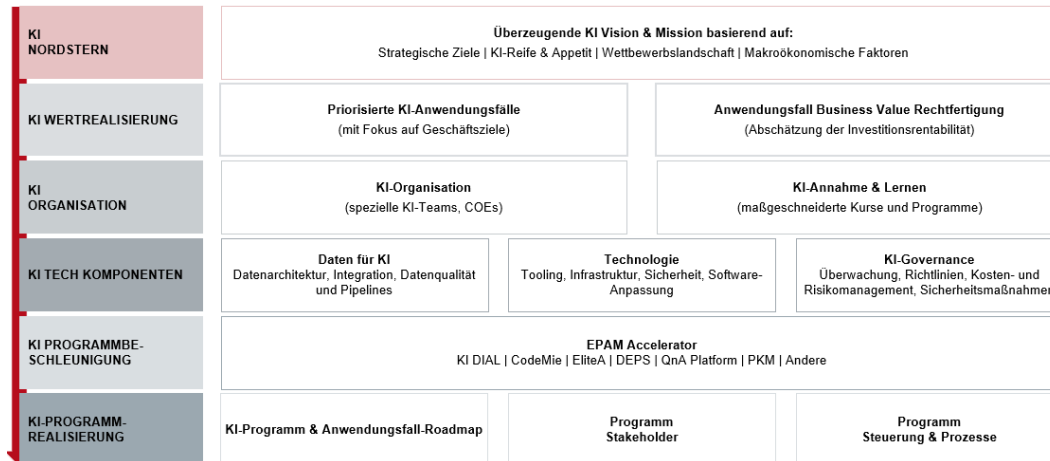


Abbildung 4: Bausteine einer erfolgreichen KI-Adoption

### Die KI-Strategie dient als integraler Hebel zur Erreichung der Geschäftsziele

Ebenso wichtig wie die Wahl der richtigen Anwendungsfelder ist die Art und Weise, wie KI im Unternehmen verankert wird. Medienhäuser sollten beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz über isolierte Einzelanwendungen hinausdenken. Bevor eine technische Wahl getroffen oder ein Projekt aufgesetzt werden kann, liegt es an den individuellen Unternehmen, ihre Ideen und Ziele zu hinterfragen. Kernfragen werden oftmals zu spät gestellt. Was soll die KI bewirken und was sind die Erwartungen an die KI? Dies gilt es zu klären und auf höchster Ebene zu dokumentieren.

Wie Abbildung 5 verdeutlicht, ist die KI-Strategie kein isoliertes Dokument, sondern integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie, eng verzahnt mit IT- und Datenstrategie. Sie wird aus der übergeordneten strategischen Zielsetzung abgeleitet und muss auf deren Prioritäten, Werttreiber und Wettbewerbspositionierung einzahlen. Damit stellt sich zu Beginn nicht die Frage nach technologischen Optionen, sondern nach strategischer Relevanz: Welchen konkreten Beitrag soll KI zur Erreichung der Geschäftsziele leisten? Wo entstehen messbare Effekte auf Wachstum, Effizienz, Differenzierung oder neue Erlösmodelle? Bleibt dieser Bezug aus, besteht die Gefahr, dass KI-Initiativen zwar technologisch ambitioniert, jedoch geschäftlich wirkungslos bleiben.

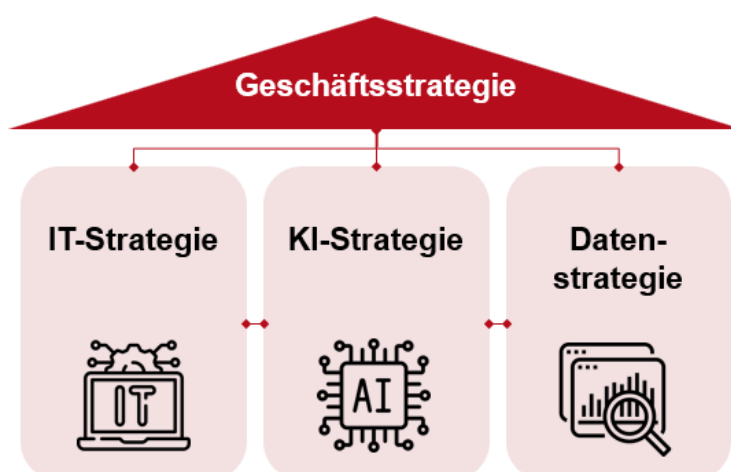


Abbildung 5: KI-Strategie als integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie

---

Eine KI-Strategie muss daher nicht in jedem Detail ausformuliert sein, sie muss jedoch klar erkennbar aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden und einen nachvollziehbaren Impact auf das Geschäftsmodell adressieren. Erst auf dieser Basis lassen sich IT-Architektur, Datenstrategie und organisatorische Verankerung konsistent ausrichten.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass KI nicht als Sammlung einzelner Initiativen gesteuert werden kann. Wenn sie einen substanziellen Beitrag zur Geschäftsstrategie leisten soll, benötigt sie einen klaren Orientierungsrahmen, Zielbilder und eine strukturierte Verankerung im Unternehmen. Statt sich also auf punktuelle Use Cases zu beschränken, empfiehlt sich ein umfassender strategischer Ansatz, der dabei hilft, Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu klären und die Organisation schrittweise zu befähigen.

Dieser Ansatz stützt sich auf drei zentrale Säulen:

1. eine klar definierte, regelmäßig überprüfbare und kurzzyklische KI-Strategie (flexibel, um technologische Entwicklungen zeitnah aufzugreifen)
2. eine eindeutige Führungsverantwortung für KI-Themen
3. sowie den gezielten Aufbau übergreifender Kompetenzen.

Darauf aufbauend können Medienhäuser die für ihre Branche und ihr spezifisches Geschäftsmodell relevanten Erfolgsfaktoren systematisch identifizieren und gezielt entwickeln.

Bei den Erfolgsfaktoren stehen Medienhäuser zunehmend vor der Herausforderung, den tatsächlichen Mehrwert ihrer KI-Initiativen sichtbar zu machen. Dafür braucht es Kennzahlen, die nicht nur auf operative Effizienz abzielen, sondern die gesamte Wirkungskette abbilden. Neben dem Return on Investment, der häufig im Vordergrund steht, spielen qualitative und nutzungsbezogene Messgrößen eine ebenso zentrale Rolle. Relevante Indikatoren können beispielsweise zeigen, in welchem Umfang redaktionelle Prozesse entlastet werden, wie sich die inhaltliche Qualität verändert oder welche Effekte personalisierte Ausspielungen auf Nutzungsdauer und Engagement haben.

Auch die Akzeptanz innerhalb der Redaktion und die Nutzungsintensität neuer Werkzeuge entwickeln sich zu wichtigen Gradmessern, weil sie darüber entscheiden, ob eine Lösung langfristig eingesetzt wird oder im Pilotstadium verharrt. Ebenso gewinnt die Messbarkeit von Modellverhalten an Bedeutung, etwa die Stabilität von Ergebnissen, die Häufigkeit notwendiger Korrekturen oder die Robustheit gegenüber Änderungen der Datenbasis. Für viele Häuser wird darüber hinaus relevant, wie stark KI-basierte Angebote auf die Entwicklung neuer Produkte einzahlen und ob sich daraus zusätzliche Erlösströme ableiten lassen.

Eine wirkungsorientierte KPI-Logik ist daher kein rein technisches Instrument, sondern ein strategisches Steuerungswerkzeug. Sie macht Fortschritte sichtbar, schafft Verlässlichkeit in der Priorisierung und bildet die Grundlage, um Investitionen gezielt auszurichten. Je klarer KPIs an die strategische Stoßrichtung gebunden sind und je regelmäßiger sie überprüft werden, desto besser gelingt es Medienhäusern, KI-Initiativen weiterzuentwickeln und den Weg von Pilotanwendungen hin zu nachhaltig etablierten, wertschaffenden Lösungen zu gestalten.

Sobald die Strategie mit verankerten KPI steht, rückt „Do the things right“ in den Fokus.

Governance spielt dabei eine zentrale Rolle. Im Kontext von KI bezieht sich "AI Governance" auf den Steuerungsrahmen für KI, d.h. auf die Entwicklung und Umsetzung organisatorischer Maßnahmen, Prozesse, Kontrollen und Hilfsmittel, die dazu beitragen, die Verwendung von KI vertrauenswürdig, verantwortungsvoll, ethisch, rechtlich zulässig und effizient zu gestalten.

Insbesondere die ethischen Leitplanken sollten hier von der strategischen Führungsebene nicht als Hindernis, sondern als Qualitätsmerkmal und Wettbewerbsvorteil verstanden werden. Den Ausgangspunkt bildet dabei die Erklärbarkeit, das fordert auch der EU AI Act. In einem journalistischen Kontext müssen die Kausalität und die Wege der Datenverarbeitung jederzeit transparent und überprüfbar bleiben, um die redaktionelle Kontrolle über automatisierte Prozesse zu gewährleisten. Diese ethische Ausrichtung wird durch die Ebene der Vertrauenswürdigkeit ergänzt, die technische Verlässlichkeit und Compliance mit den rechtlichen Vorgaben verzahnt. Letztlich schützt dieser Ansatz die Marke vor Reputationsrisiken und schafft die Basis für eine nachhaltige digitale Transformation.

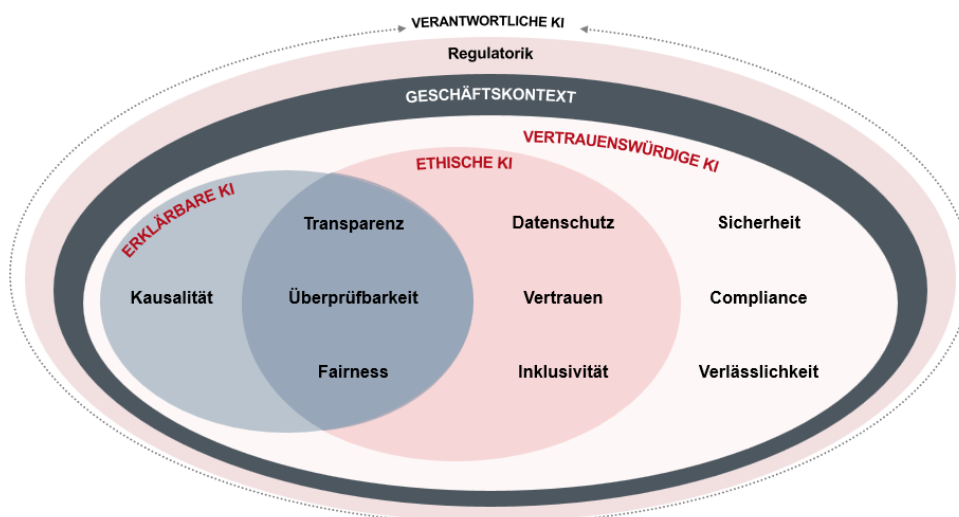


Abbildung 6: Ethische Leitplanken

Darüberhinaus gehören zu einer effektiven Governance auch Mechanismen für kontinuierliches Monitoring und Risikomanagement. Die Ausgestaltung dieser Bausteine ist jeweils individuell zu bewerten und richtet sich nach Risikobereitschaft, bestehender Infrastruktur und organisatorischen Rahmenbedingungen.

Nachfolgend stellen wir einige Möglichkeiten vor, die vor allem die enge strategische und operative Verknüpfung zur IT und auch die wachsende Verantwortung des Management hervorheben:

- Die Integration von KI in die Unternehmensstrategie ein wichtiger Schritt, muss jedoch durch die Definition verbindlicher Richtlinien und Prinzipien für Datenqualität, Fairness, Datenschutz, Erklärbarkeit und kontinuierliches Monitoring der KI-Modelle ergänzt werden.
- Der Aufbau eines interdisziplinären Governance Boards, das Vertreter aus Recht, IT-Security, Datenschutz und Fachbereichen umfasst, schafft klar definierten Rollen und Verantwortlichkeiten, etwa durch die Benennung eines Chief AI Officer (CAIO).

- Die sichere Verankerung in der Unternehmensführung und ständiges Senior-Management-Engagement, um Akzeptanz und Ressourcen bereitzustellen.
- Die Integration operativer Werkzeuge wie Qualitätssicherung der Daten und Modelle, Monitoring-Dashboards für Echtzeitüberwachung, Schulungsprogramme für Mitarbeitende sowie proaktive Risiko- und Vorfalldmanagement-Systeme.
- Die Überprüfung allfälliger KI-Kontrollen nach bspw. ISO 42001 zur Stärkung der Informationssicherheit.

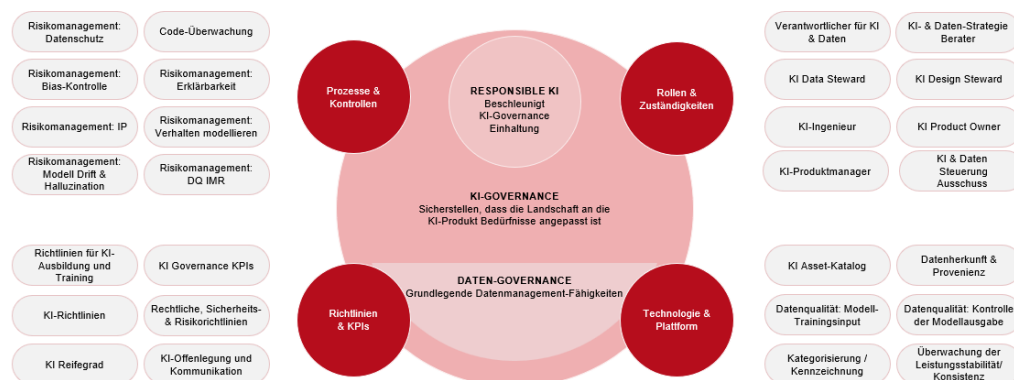


Abbildung 7: KI-zentrierte Governance gewährleistet eine vollständige Hebung der KI-Potenziale

Diese Strukturen und Werkzeuge ermöglichen es Unternehmen, KI-Systeme verantwortungsvoll, effizient und skalierbar zu implementieren und dabei regulatorische, ethische und technische Anforderungen nachhaltig zu erfüllen.

### Eine zentrale Plattformarchitektur bildet das technologische Rückgrat für die Skalierung

Das Gegenstück zur organisatorischen und prozessualen Verankerung über Strategie und Governance ist die technologische Integration in der IT-Architektur und IT-Infrastruktur. Während Governance den Ordnungsrahmen definiert, schafft die Architektur die operative Umsetzungsfähigkeit. Ein sich als Standard etablierendes Architekturpattern ist die Etablierung einer KI-Plattform, auf welcher die Bereitstellung von KI-Funktionalitäten gebündelt werden. Dieser Ansatz markiert den Übergang von isolierten Einzelprojekten hin zu einer industriell arbeitenden AI Factory, die als zentrale Instanz für die Entwicklung, Steuerung und Skalierung sämtlicher KI-Aktivitäten fungiert.

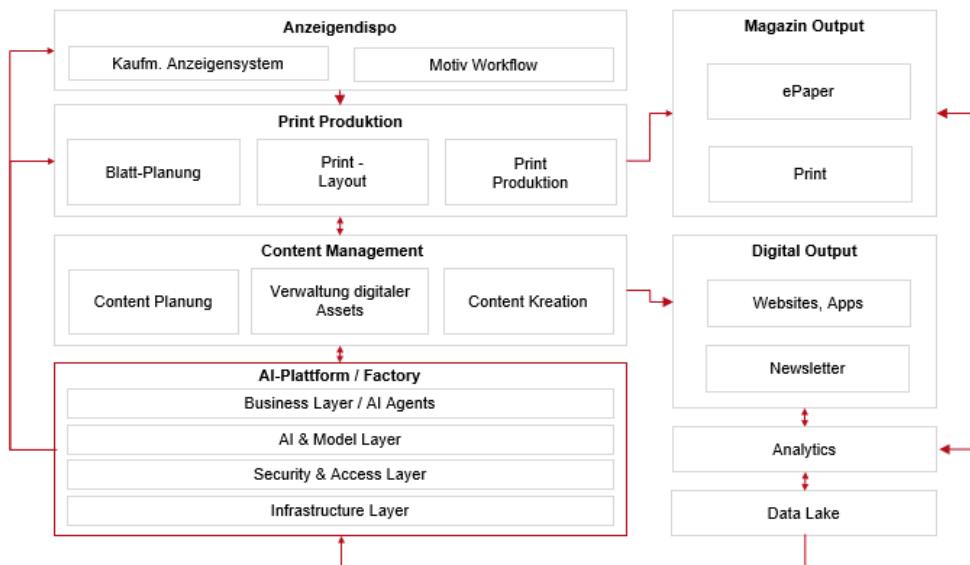


Abbildung 8: Unternehmensintern etablierte KI-Plattformen (Auszug) - Beispiel

Im Gegensatz zu herkömmlichen Use Cases, die oft als schnelle, aber kleinteilige Insellösungen mit geringer Wiederverwendbarkeit starten, ermöglicht diese fabrikähnliche Struktur eine systematische Skalierung über das gesamte Unternehmen hinweg. Typischerweise umfasst eine solche Plattform folgende Kernbereiche:

- Orchestrieren der Nutzung von LLMs:
  - Verwalten der (API-) Zugriffe auf die LLMs verschiedener Anbieter wie OpenAI, Google oder Athropic, sowie selbst verwalteter Modelle
  - Bereitstellen und Verwalten der Prompt Bibliothek, inkl. Versionierung, Zugriffsverwaltung und Verwaltung von Embeddings (wiederverwendbare Bausteine)
  - Eventgesteuertes Ausführen der Prompts
- Konfiguration und Verwaltung von KI-Agenten:
  - Konfiguration von selbständig agierenden KI-Agenten für die Übernahme dedizierter Aufgaben / Rollen
  - Bereitstellung der KI-Agenten für die Einbindung in die operativen Systeme oder manuelle Interaktion
  - Verknüpfung von KI-Agenten zu Workflows für die Abbildung kompletter Prozessabläufe
- Bereitstellen und Verwalten des Zugriffs auf verschiedene interne und externe Datenquellen:
  - Aufbau eigener Indizes für schnelleren, direkteren Zugriff auf die Datenbestände
  - Ermöglichen von RAG (Retrieval Augmented Generation), dem Einbeziehen eigener Datenbestände bei der Ausführung von Prompts oder durch die KI-Agenten
  - Einbeziehen der Datenbestände für das Training eigener Modelle
  - Sicherung des Datenschutzes und der Datensicherheit

- Zentrale Chat- und Kollaborationsfunktionen:
  - Zentraler Zugriff für Chat und Teamkollaboration
  - Nutzung verschiedener LLMs
  - Einbeziehung der integrierten Datenquellen

Rund um diese Kernfunktionalitäten lassen sich auch weitere, auf die spezifische Situation im Unternehmen angepasste Funktionen über eine KI-Plattform bereitstellen. Diese profitieren dann von den zentralen Fähigkeiten und Funktionen der Plattform, wie z.B. dem Identity- und Zugriffsmanagement, Monitoring oder Deployment-Pipelines. Die Plattform übernimmt damit nicht nur eine technologische Integrationsfunktion, sondern fungiert zugleich als technisches Enablement für Governance-Anforderungen. Durch die Bereitstellung dedizierter Werkzeuge wie einem Prompt Engineering Hub, Model Governance und einem Human-in-the-Loop Framework wird sichergestellt, dass KI-Modelle nicht nur technisch funktionieren, sondern auch ethischen und regulatorischen Standards entsprechen.

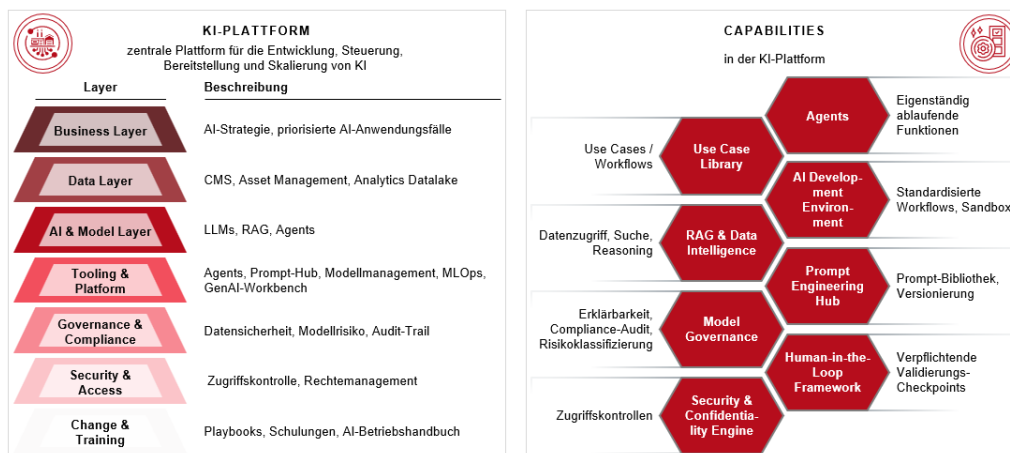


Abbildung 9: KI-Plattform – Die zentrale Plattform für die Bereitstellung und das Management aller KI-basierten Use Cases

Neben der flexiblen und entkoppelten Bereitstellung von KI-Funktionalitäten für alle Geschäftsprozesse liegen die Stärken einer KI-Plattform im Unterstützen der KI-Governance, sowie der erleichterten Sicherstellung von Ablaufstabilität, Sicherheit und Compliance:

- Unterstützung der KI-Governance durch:
  - eine Steuerung, welche Use Cases mit Priorität umgesetzt werden
  - die Kontrolle, welche Anbieter und Funktionen zum Einsatz kommen
  - die Sicherung von Qualität und Einhaltung von Standards
  - die Planung und Kontrolle der Kosten für externe pay-per-use Services
- Sicherstellung von Sicherheit und Compliance über:
  - einheitliche Standards für alle KI-Anwendungen
  - absichernde Architektur und Standards für die Integration externer Services und vertraulicher Datenbestände

- Nachvollziehbarkeit und Transparenz aller Transaktionen bzgl. der Compliance Anforderungen
- Sicherstellung der Ablaufstabilität über:
  - einheitliche Verfahren zur Ausnahme- und Fehlerbehandlung
  - redundante Services für kritische Funktionen
  - Vermeidung von Vendor Lock-Ins

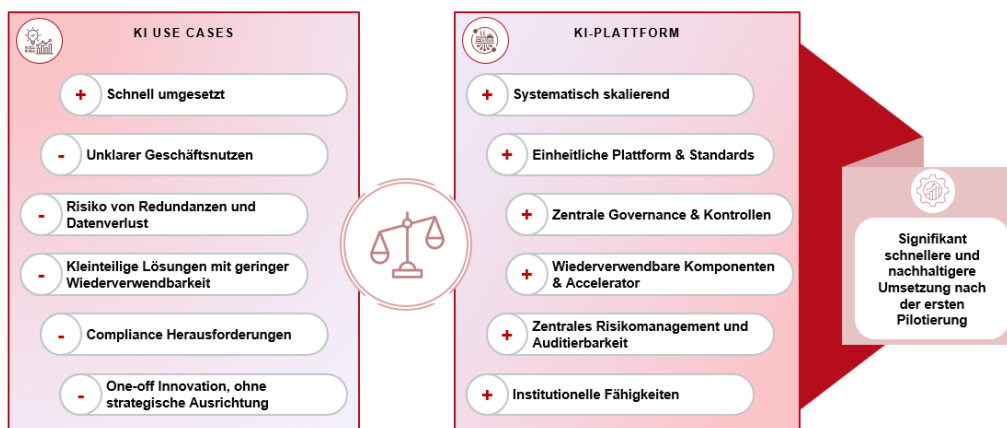


Abbildung 10: Vor- und Nachteile einzelner Use Cases im Vergleich zu einer KI-Plattform

Auch wenn die Einführung einer KI-Plattform zunächst komplexer erscheint als die isolierte Umsetzung einzelner Use Cases, lässt sich dieser Eindruck durch eine schrittweise Umsetzung entlang der konkreten Anforderungen der jeweiligen Use Cases relativieren.

Durch klar definierte Leitplanken lässt sich die KI-Plattform inkrementell entwickeln, wobei jeweils nur die Funktionen und Integrationen umgesetzt werden, die für die aktuellen Use Cases erforderlich sind. Sie strukturieren die Plattform nicht funktional nach Use Cases, sondern systematisch nach Infrastruktur, Daten, Modellen, Serving und Sicherheit, und schaffen damit einen stabilen Rahmen, innerhalb dessen einzelne Anwendungsfälle kontrolliert wachsen können.

Auf Infrastrukturebene wird beispielsweise durch containerisierte Services, Infrastructure-as-Code und getrennte Ressourcenpools für CPU- und GPU-Workloads eine skalierbare und reproduzierbare Betriebsbasis geschaffen. Kritische Services wie Scoring oder ein LLM-Gateway sind redundant ausgelegt, um Hochverfügbarkeit sicherzustellen.

In der Daten- und Speicherarchitektur sorgen klar definierte Schichten (Raw, Curated, Feature, Online) sowie verbindliche Schema-Contracts für Konsistenz und Nachvollziehbarkeit.

Der Feature- und Embedding-Layer sowie ein zentrales Model-Registry- und Lifecycle-Management stellen sicher, dass Modelle versioniert, reproduzierbar und kontrolliert ausgerollt werden. Neue Modellversionen werden kontrolliert über Traffic-Splitting oder im Shadow Mode getestet, bevor sie vollständig produktiv gehen.

Im Serving Layer gewährleisten einheitliche APIs, Circuit Breaker, Retry-Mechanismen und die klare Trennung zwischen Echtzeit- und Batch-Verarbeitung einen stabilen und skalierbaren Betrieb.

Ergänzt wird dies durch spezifische LLM- und RAG-Guardrails, etwa durch einen zentralen Gateway-Service für alle LLM-Aufrufe, standardisierte Prompt-Templates sowie eine kontrollierte Retrieval-Schicht mit freigegebenen Dokumentenzonen.

Schließlich bilden technische Security- und Privacy-Mechanismen wie Zero-Trust-Architekturen, verschlüsselte Kommunikation, segmentierte Zonen sowie PII-Kontrollen die Grundlage für regulatorische Konformität und Schutz sensibler Daten.








 <b>Infrastruktur &amp; Umgebungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI-Services laufen in Containern, Infrastruktur wird konsequent über Infrastructure-as-Code (z. B. Terraform, Pulumi) definiert</li> <li>Klare Trennung zwischen den Umgebungen und separate Ressourcenpools für CPU (ETL, klassische ML) und GPU (LLMs, Deep Learning)</li> <li>Kritische AI-Services wie Scoring und LLM-Gateway sind mindestens aktiv-passiv redundant und über mehrere Regionen hochverfügbar</li> </ul>
 <b>Daten- &amp; Speicher-Architektur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datenarchitektur mit Schichten von Raw über Curated und Features bis Online</li> <li>Jede Datenquelle und jedes Feature besitzt einen Schema-Contract (z. B. Protobuf, Avro, JSON-Schema)</li> <li>Standardisierte Vector-DB-Instanz für RAG, z. B. Chroma, Qdrant, Pinecone oder Elasticsearch mit Vektoren</li> </ul>
 <b>Feature- &amp; Embedding-Layer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Registrierung und Versionierung von Features, online/offline konsistent</li> <li>Pipelines sind deterministisch und idempotent, gleiches Input-Zeitfenster führt zu gleicher Ausgabe</li> <li>Pro Domäne klare Vorgaben für Embedding-Modell, Dimension und Normalisierung</li> </ul>
 <b>Modell-Registry &amp; Lifecycle</b> (klassisches ML + LLM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Verwaltung aller Modelle</li> <li>Modell-Artefakte werden nach Deployment nicht verändert, sondern nur durch neue Versionen ersetzt</li> <li>Unterstützung verschiedener Runtimes wie On-Prem Deployments, Cloud-LLMs und eigene Inference-Cluster für OSS-LLMs</li> </ul>
 <b>Serving Layer &amp; APIs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einheitliche APIs für Predictions und LLMs und Resilienz durch Circuit Breaker, Retries mit Backoff und Timeouts</li> <li>Klare Trennung zwischen synchronen Echtzeit-Scoring/LLM-Chat und asynchronen Batch-/Heavy-Jobs über Queues und Job-Status-API</li> <li>Neue Modellversionen werden zunächst nur auf einen kleinen Teil des Traffics ausgerollt (z. B. 5–10 %) oder im Shadow Mode getestet</li> </ul>
 <b>LLM-/RAG-spezifische Guardrails</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle internen und externen LLM-Aufrufe laufen über einen zentralen Gateway-Service</li> <li>Prompts werden ausschließlich über standardisierte Templates genutzt</li> <li>Retrieval-Layer liefert nur geprüfte und freigegebene Dokumente und feste Kontextlängen und Filter</li> </ul>
 <b>Security &amp; Privacy – technisch umgesetzt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zero-Trust &amp; Zugriffskontrolle (mTLS, OIDC, segmentierte Zonen, RBAC/ABAC)</li> <li>Sichere Verwaltung &amp; Verschlüsselung durch ein zentrales Security-Management und Encryption by Default (At-Rest &amp; In-Transit)</li> <li>Datenschutz &amp; Compliance müssen sichergestellt werden durch u.a. Datenschutzkonforme PII-Kontrollen, Maskierung sensibler Daten, etc.</li> </ul>

Abbildung 11: Technische Leitplanken für den erfolgreichen, strukturieren und sicheren Betrieb von KI-Plattformen

Die Leitplanken wirken damit als technischer Rahmen, der Innovation ermöglicht, ohne Stabilität, Sicherheit und Compliance zu gefährden.

Ob eine KI-Plattform in Eigenentwicklung oder auf Basis von Komponenten eines Diensteanbieters realisiert wird, hängt von der individuellen Situation des Unternehmens ab, vom vorhandenen technischen Know-How und Entwicklungskapazitäten, sowie dem Fahrplan für die produktive Bereitstellung der KI-Unterstützung. Unternehmen, die bereits über ein etabliertes Technologiemanagement verfügen, fällt die Einführung einer KI-Plattform leichter, da sie innerhalb bestehender Strukturen geplant und gesteuert werden kann. Auch wenn die Einführung einer KI-Plattform mit Herausforderungen verbunden ist, sollte sie als Anlass genutzt werden, grundlegende Elemente des Technologiemanagements weiterzuentwickeln und den Umbau der IT-Architektur hin zu modularen, lose gekoppelten Services gezielt voranzutreiben (siehe auch [Transformation der IT- Architektur eines Medienunternehmens | CORE](#) ).

---

## **Interdisziplinäre Zusammenarbeit und gezielte Kompetenzbildung sichern die Akzeptanz neuer Workflows**

Unabhängig von der Art der technischen Realisierung bleibt der Kompetenzaufbau ein zentraler Erfolgsfaktor für jede KI-Implementierung. Projekte zeigen immer wieder, dass technologische Leistungsfähigkeit allein nicht ausreicht, wenn redaktionelle, technische und organisatorische Fähigkeiten nicht gleichzeitig weiterentwickelt werden. Die Erfahrungen des Swedish Radio (SR) verdeutlichen dies besonders deutlich. Dort wurde ein Tool entwickelt, das automatisch Headlines, Bulletpoints und Alt-Texte aus Audio-Transkripten generiert. Die technische Lösung war jedoch nur ein Teil des Erfolgs. Entscheidend war, dass Redaktion, Entwicklungsteam und Systemintegration eng zusammenarbeiteten und während des Projekts ein gemeinsames Verständnis für Datenqualität, Modellverhalten und redaktionelle Anforderungen aufbauten. Dieses organisationsübergreifende Lernen führte dazu, dass das Tool innerhalb kurzer Zeit zuverlässig eingesetzt werden konnte und redaktionelle Mitarbeitende die Ergebnisse gezielt steuern und bewerten konnten. Der Kompetenzaufbau fand somit auf mehreren Ebenen statt. Die Redaktion lernte, KI-Ausgaben kritisch zu prüfen und produktiv zu nutzen, die Technik gewann Einblicke in journalistische Qualitätskriterien und die Organisation entwickelte ein gemeinsames Verständnis für Prozessveränderungen. Ohne diesen Lernprozess hätte das Projekt kaum über ein technisches Experiment hinausgeführt (vgl. EBU News Report, Case #1)<sup>14</sup>.

Ähnlich zeigt der Bayerische Rundfunk (BR), wie wichtig Kompetenzaufbau für die Stabilisierung und Weiterentwicklung von KI-Projekten ist. Die Entwicklung automatisierter, ortsbezogener News-Remixes war nur durch die enge Zusammenarbeit eines interdisziplinären Teams möglich. Redaktion, Entwicklung, Produkt und externe Partner arbeiteten kontinuierlich zusammen, um Nutzerbedürfnisse zu verstehen, Modelle zu testen, Ergebnisse kritisch zu validieren und technische Abhängigkeiten zu reduzieren. Dieser wiederholte, praxisnahe Lernzyklus führte dazu, dass das System nicht nur technisch funktionierte, sondern auch redaktionell akzeptiert wurde und im User Lab positive Rückmeldungen erhielt. Die Kompetenz entstand nicht erst durch das fertige Produkt, sondern durch den Weg dorthin (vgl. EBU News Report, Case #3).<sup>15</sup>

Beide Beispiele machen deutlich, dass Kompetenzaufbau kein begleitender Aspekt ist, sondern ein tragender Pfeiler erfolgreicher KI-Anwendungen. Medienhäuser, die KI nachhaltig verankern wollen, müssen Fähigkeiten in Redaktion und Technik gleichzeitig stärken und die Zusammenarbeit systematisch fördern. Erst wenn Mitarbeitende verstehen, wie Modelle arbeiten, wie Ergebnisse einzuordnen sind und wie neue Prozesse gestaltet werden müssen, entsteht die Grundlage für Skalierbarkeit und Qualität. Pilotprojekte liefern dann nicht nur technische Resultate, sondern bauen gezielt Wissen, Routinen und Verantwortlichkeiten auf, die für den langfristigen Erfolg entscheidend sind.

Ein gesteuertes Schulungs- und Trainingsprogramm, das alle relevanten Rollen im Unternehmen adressiert, schafft die Grundlage für einen breiten Kompetenzaufbau, ersetzt aber nicht die praktische Erfahrung in der Umsetzung und Anwendung. Entsprechend sind auf die Umsetzungs-Roadmap abgestimmte Schulungen und Trainings eine gute Vorbereitung und Begleitung, um das Doing in der Praxis zu fundieren und zu unterstützen.

---

<sup>14</sup> (European Broadcasting Union, 2025)

<sup>15</sup> (European Broadcasting Union, 2025)

<b>Redaktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundverständnis von KI und maschinellem Lernen</li> <li>▪ Möglichkeiten und Grenzen von KI im redaktionellen Alltag</li> <li>▪ Ethik, Transparenz und Verantwortung im Umgang mit KI</li> <li>▪ Zusammenarbeit mit technischen Teams</li> </ul>
<b>Entwickler:Innen und Data Scientists</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelltraining, -validierung und -überwachung</li> <li>▪ Datenmanagement und Datenschutz</li> <li>▪ Schnittstellen zu redaktionellen Prozessen</li> </ul>
<b>Produktmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikation von Use Cases für KI im Medienhaus</li> <li>▪ Übersetzung von Nutzerbedürfnissen in technische Anforderungen</li> <li>▪ Steuerung interdisziplinärer Teams</li> <li>▪ Bewertung von KI-Projekten hinsichtlich Nutzen, Aufwand und Risiken</li> </ul>
<b>Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen</li> <li>▪ Change Management und Kulturwandel</li> <li>▪ Entwicklung einer KI-Strategie im Einklang mit Unternehmenszielen</li> <li>▪ Erfolgsmessung und Skalierung von KI</li> </ul>

Abbildung 12: Schulungsinhalte für individuelle Rollen

Die zunehmende Rolle der KI in kritischen Unternehmensprozessen bedingt zum Teil weitgehende Veränderungen in Abläufen und Organisation. Change-Management Fähigkeiten werden damit neben dem fachlichen und dem technischen KI spezifischen Know-how zu einer wesentlichen Kompetenz, die auch systematisch gestärkt werden sollte.

## 5 Erfolg entsteht in der Balance zwischen notwendiger Struktur und pragmatischer, bedarfsgerechter Umsetzung

Strategie, Use Cases, Architektur, Governance, Ethik, Compliance – In den vorherigen Kapiteln sind wir intensiv auf Erfolgsfaktoren in verschiedenen Dimensionen eingegangen. Auch wenn wir argumentieren, dass die Abdeckung aller Dimensionen Voraussetzung für einen erfolgreichen KI-Einsatz in Medienhäusern ist, heißt dies nicht, dass jedes Medienhaus zu Beginn eine vollumfassende Ausarbeitung aller Bereiche leisten muss. Für eine stufenweise (zum Beispiel entlang der in Kapitel 4 aufgeführten Phasen) erfolgende Ausweitung der KI-Nutzung sind die Dimensionen jeweils nur so weit auszuprägen, um die Zielrichtung zu unterstützen und das Nutzeninkasso zu sichern.

Als Fundament, ab der ersten Phase eines gesteuert erfolgenden KI-Einsatzes, können dabei ausformulierte und von allen relevanten Stakeholdern mitgetragenen Leitplanken dienen. Diese Leitplanken, idealerweise für die Dimensionen Strategie, Architektur, Governance, Sicherheit, Ethik und Compliance, sind dann auch die Grundlage für die weitere Ausformulierung von Regelungen in diesen Dimensionen.

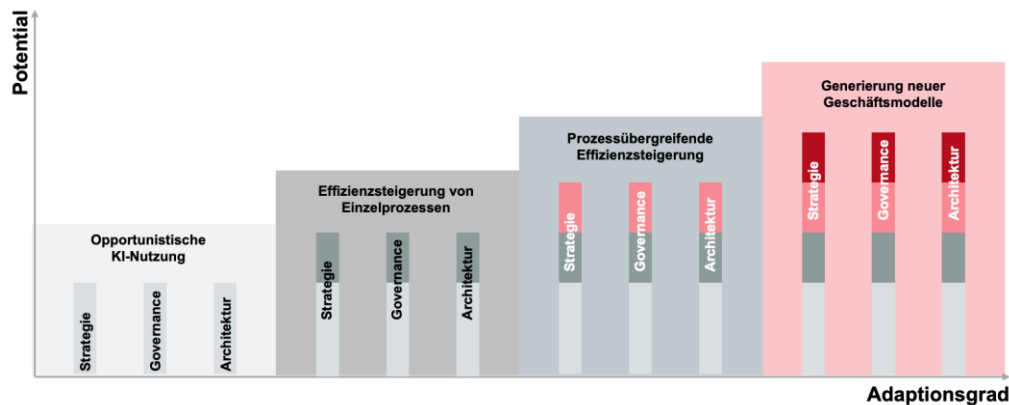


Abbildung 13: Entwicklung von Strategie, Governance und Architektur mit wachsendem Adaptionsgrad von KI (Schema)

Wesentlich ist der Reifegrad der Leitplanken in der Strategie Dimension. Sind diese in der Unterstützung einer verankerten Unternehmensstrategie fundiert, im Einklang mit der IT-Strategie formuliert und enthalten den groben Phasenplan für das Erreichen, bilden sie eine in der Regel tragfähige Grundlage für die Ableitung der Leitplanken der weiteren Dimensionen und den Start in die erste Phase einer gesteuerten Umsetzung.

Die Bereitschaft für die strukturierte Adaption von KI zur Entfaltung des volle Nutzenpotenzials lässt sich anhand der folgenden Punkte prüfen:

- Sind die strategischen Leitplanken für den KI-Einsatz im Einklang mit Unternehmens- und der IT-Strategie formuliert und abgestimmt, und sind speziell die kurz- und mittelfristigen Ziele darin verankert?
- Ist zumindest eine informelle Governance Struktur für die Abstimmung, welche Use Cases in welcher Reihenfolge im Einklang mit den strategischen Leitplanken umgesetzt werden sollen, vorhanden?
- Kann die Unternehmens-IT die Umsetzung der ausgewählten Use Cases unter Einhaltung der Leitplanken unterstützen?
- Ist im Rahmen der IT-Governance sichergestellt, dass alle Compliance Anforderungen an die Umsetzung eingehalten werden und deren Einhaltung prüfbar ist?
- Ist sichergestellt, dass ein umsetzungsbegleitender Know-How Aufbau bei allen Beteiligten erfolgen kann?

Sind die Prüfpunkte positiv, können neben der dadurch strukturierten Umsetzung der Use Case für das Erreichen der kurzfristigen Zielsetzungen die konzeptionellen Eckpfeiler weiter gestaltet werden, um auch die weiterreichenden Ziele zu erreichen.

---

## 6 **Fazit**

Künstliche Intelligenz hat sich in der Medienbranche vom Experimentierfeld zur strategischen Notwendigkeit entwickelt. Die in diesem Whitepaper beschriebenen Beispiele zeigen, dass die Technologie zwar verfügbar ist, erste Anwendungsfälle auch funktionieren, und die Potenziale greifbar sind. Doch technologische Möglichkeiten allein schaffen keinen nachhaltigen Wert.

Vielmehr resultiert Handlungsfähigkeit aus Struktur. Eine klare KI-Strategie, die aus der Geschäftsstrategie abgeleitet ist, schafft Orientierung und ermöglicht zielgerichtete Investitionen. Robuste Governance-Strukturen sichern Transparenz, Compliance und Vertrauen. Eine moderne IT-Architektur mit zentraler KI-Plattform ermöglicht Skalierung, Kostenkontrolle und Flexibilität. Und gezielter Kompetenzaufbau versetzt Mitarbeitende in die Lage, KI-Werkzeuge kritisch zu nutzen und in ihre tägliche Arbeit zu integrieren.

„Struktur statt Aktionismus“ ist nicht nur eine Forderung, sondern die Voraussetzung dafür, aus technologischem Potenzial nachweisbaren, nachhaltigen Geschäftserfolg zu machen.

## Quellenverzeichnis

- BDZV & Retresco. (2025). *KI-Reifegrad-Report Deutscher Medienhäuser*. Von <https://www.bdzv.de/service/presse/pressemitteilungen/2025/bdzv-retresco-praesentieren-ki-reifegrad-report-2025> abgerufen
- Daily AI. (2023). *Daily AI*. Von <https://dailyai.com/de/2023/09/newspaper-network-gannett-halts-ai-generated-reports-for-its-sites/> abgerufen
- databricks. (2024). Von <https://www.databricks.com/company/newsroom/press-releases/new-economist-impact-study-finds-only-22-enterprises-believe-their> abgerufen
- Digital Pioneers. (2023). *Digital Pioneers*. Von <https://t3n.de/news/tech-portal-cnet-ki-texterstellung-1529544/> abgerufen
- EPAM. (2025). *German AI Report. From Hype to Impact: How German Organizations Can Unlock Real Business Value with AI*. Von <https://www.epam.com/insights/research/from-hype-to-impact-how-german-organizations-can-unlock-real-business-value-with-ai> abgerufen
- European Broadcasting Union. (2025). *News Report 2025 Leading Newsrooms in the Age of Generative AI*. Von [https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/Reports/open/EBU\\_News\\_report\\_2025\\_Leading%20Newsrooms\\_AI.pdf](https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/Reports/open/EBU_News_report_2025_Leading%20Newsrooms_AI.pdf) abgerufen
- International News Media Association. (2025). *The rise of agentic AI signals the biggest shift in news companies yet*. Von [https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/the-rise-of-agentic-ai-signals-the-biggest-shift-in-news-companies-yet?\\_zs=H7NLS1&\\_zl=q95t7](https://www.inma.org/blogs/conference/post.cfm/the-rise-of-agentic-ai-signals-the-biggest-shift-in-news-companies-yet?_zs=H7NLS1&_zl=q95t7) abgerufen
- KressPro. (2025). *Die KI-Strategie der "New York Times"*. Von <https://kress.de/pro/beitrag/151220-das-ist-die-ki-strategie-der-new-york-times.html> abgerufen
- KressPro. (2025). *Führen im KI-Zeitalter – Wege zu mehr Innovation und Effizienz*. Von <https://kress.de/pro/epaper-archiv/epaper/ausgabe/001981390bde614e4404c.html> abgerufen
- KressPro. (2025). *KI revolutioniert Newsrooms*.
- Massachusetts Institute of Technology. (2025). *The GenAI Divide. State of AI in Business*. Von [https://mlq.ai/media/quarterly\\_decks/v0.1\\_State\\_of\\_AI\\_in\\_Business\\_2025\\_Report.pdf](https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf) abgerufen
- PBS. (2023). *PBS News*. Von <https://www.pbs.org/newshour/economy/sports-illustrated-found-publishing-ai-generated-stories-photos-and-authors> abgerufen
- Spiegel. (2025). *Diese norwegische Lokalzeitung hat den KI-Code geknackt*.

## Autor:innen



**Artur Burgardt** ist Managing Partner bei CORE, der Advisory Unit von EPAM Systems und auf die Leitung agiler Implementierungsprojekte in komplexen Kontexten spezialisiert. Mit seinem umfassenden Fachwissen ist Artur neben den Kundenprojekten auch für das Wissensmanagement bei CORE verantwortlich.

**Mail: [artur\\_burgardt@epam.com](mailto:artur_burgardt@epam.com)**



**Annalena Schulze-Kochanowski** ist Managerin bei CORE mit Schwerpunkt auf Transformations- und Compliance-Projekten. Sie verfügt über umfassende Kompetenzen in Informationssicherheit und Datenschutz, insbesondere bei der Umsetzung internationaler Standards und Vorgaben. Ihre Expertise, insbesondere im internationalen Umfeld, kombiniert wirtschaftliche und rechtliche Aspekte zu ganzheitlichen Lösungen.

**Mail: [annalena\\_schulze@epam.com](mailto:annalena_schulze@epam.com)**



**Merve Usanmaz** ist Consultant bei CORE. Mit ihrem akademischen Hintergrund in den Bereichen Unternehmertum und Innovation unterstützt sie bei der Konzeption und Umsetzung strategischer Transformationsinitiativen. Zu ihren Fachgebieten zählen Prozessoptimierung und die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle, wobei ihr besonderes Interesse der Innovation in der Medienbranche gilt.

**Mail: [merve\\_usanmaz@epam.com](mailto:merve_usanmaz@epam.com)**



**Roger Regitz** ist Director bei CORE. Der studierte Mathematiker und Informatiker leitet nicht nur Großprojekte im Finanz- und Mediensektor, sondern entwickelt auch technische Werkzeuge zur Verbesserung des operativen Transformationsmanagements. Seit mehr als 20 Jahren ist er im IT-Projektmanagement tätig, zum Beispiel als Programm-Manager und IT-Leiter in verschiedenen Branchen.

**Mail: [roger\\_regitz@epam.com](mailto:roger_regitz@epam.com)**



**EPAM** ist ein weltweit führendes Unternehmen für Softwareentwicklung mit über 30 Jahren Branchenerfahrung und mehr als 62.000 Mitarbeitern. EPAM ist in der Lage, Entwicklungsressourcen selbst für komplexe Großprojekte flexibel und bedarfsgerecht zu skalieren.



**CORE** ist die strategische Advisory-Einheit in EPAM, die Unternehmen weltweit seit über 15 Jahren strategisch begleitet. Die Beratung basiert auf fundierter Marktkenntnis, tiefgreifender Technologieexpertise sowie einer ausgeprägten Methodenkompetenz.

#### Über COREresearch

Als unabhängiger Technologie Think Tank erforschen wir die Systematik technologisch getriebener Transformationen in Industrien mit einem hohen Anteil an IT im Wertschöpfungsprozess. Im Rahmen unserer Forschungsaktivitäten analysieren wir Märkte und Technologien, thematisieren Strukturen, Ursachen und Wirkmechanismen des technologischen Wandels und kuratieren Ergebnisse für Klienten und die Öffentlichkeit. Darüber hinaus stellen wir ausgewählte Resultate unserer interdisziplinären Forschungen im Rahmen von übergreifenden Publikationen, Einzelstudien sowie Vorträgen einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung.

#### Disclaimer

Inhalt und Struktur unserer Publikationen sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Inhalten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen Zustimmung. Die abgebildeten Logos stehen im Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Die COREtransform GmbH hält keine Rechte an den Logos und nutzt diese ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

COREtransform GmbH  
Kurfürstendamm 194  
10707 Berlin | Deutschland  
<https://core.se/>  
Telefon: +49 30 263 440 20  
[sharedcoreoffice@epam.com](mailto:sharedcoreoffice@epam.com)

COREtransform GmbH  
Limmatquai 1  
8001 Zürich | Helvetia  
<https://core.se/>  
Telefon: +41 44 261 0143  
[sharedcoreoffice@epam.com](mailto:sharedcoreoffice@epam.com)

COREtransform Ltd.  
9 Devonshire Square, 5th Floor  
London EC2 4YF  
Großbritannien  
<https://core.se/>  
Telefon: +44 20 328 563 61  
[sharedcoreoffice@epam.com](mailto:sharedcoreoffice@epam.com)