

„Eine Stimme, die ihr nicht gehört“

Ein Donnerstag im Studio der Audio-Marke Handel in 2035

Entwickelt von [Johannes Kleske](#), Mai 2026

Geografie: Frankfurt am Main, mit Calls nach Mailand, Paris, Stockholm und München

Zeithorizont: 2035

Key Trends: Host-Equity als Branchenstandard, KI-Backend mit menschlichem Frontend, paneuropäische Programmatic-Allianzen, IP-Verwertung crossmedial

DIE PROTAGONISTIN

Imke Larsen, 41, Programmchefin der Audio-Marke „Handel“

- 2014: Volontariat „Handelsblatt“, Print-Redaktion Düsseldorf.
- 2018: Wirtschaftskorrespondentin London, Capital Markets und Brexit-Folgen.
- 2024: Rückkehr Deutschland, Aufbau der Audio-Format-Entwicklung beim Print-Mutterhaus.
- 2028: Wechsel zur ausgegründeten „Handel“-GmbH als Programmchefin der ersten Stunde.
- 2032: „Handel“ wird unabhängiges Audio-Unternehmen mit Investor (Resonance Capital). Imke wird Teil des Führungskreises mit kleinem Anteil.

Lebt in Frankfurt-Bornheim mit ihrem Partner Stefan (43, Architekt) und Tochter Mira (8). Stefan trägt die Hauptlast der Familienarbeit. Imke pendelt im Schnitt zwei Tage pro Woche nach Berlin oder München. Hört selbst kaum noch Audio im klassischen Sinn (beruflich verbrannt), liest dafür viel und telefoniert noch mehr. Hat in den letzten zwei Jahren begonnen, abends keine Bildschirme mehr zu nutzen. Liest dann Print-Bücher, oft Belletristik, manchmal ältere Wirtschaftsklassiker. Sie sagt, sie braucht das, um den Maschinenrhythmus aus dem Kopf zu kriegen.

Innere Spannung: Sie führt 18 Menschen durch eine Marke, deren Backend von einem orchestrierten Schwarm agentischer Systeme getragen wird, und deren wichtigstes Asset eine Stimme ist, die ihr nicht gehört. Sie liebt diesen Job mehr als jeden Job davor. Genau das macht es schwerer, nicht leichter.

EIN TAG IM LEBEN: FRANKFURT, DONNERSTAG, 22. MÄRZ 2035

07:15 Uhr: Joggen am Mainufer, Telefonat mit Marlene

Frühlingsmorgen, der Main liegt grau, der Belag ist noch nass von der Nacht. Imke läuft langsam, In-Ear, Tempo zwölf, fünfzehn Minuten. Schwester am anderen Ende. Marlene sitzt in Hamburg auf dem Schulweg, Lehrerin für Deutsch und Politik, drei Klassen heute.

„Hab gelesen, dass ihr euch da mit den Italienern und den Franzosen zusammentut“, sagt Marlene. „Das ist doch eine gute Sache, oder?“

„Mhm.“

„Klingt nicht überzeugt.“

Imke läuft an einem Pärchen vorbei, das einen Hund anleint. „Es geht um Programmatic-Tech. Werbeauslieferung. Recommendation-Logik. Alles, was die fünf Marken eigentlich unterschiedlich machen, soll auf eine gemeinsame Schicht. Bessere CPMs, geringere Kosten.“

„Und das ist schlecht?“

„Das ist gut für die Bilanz. Vielleicht ist es auch gut für uns alle. Ich weiß es noch nicht.“

„Du klingst, als hättest du Angst, italienisch zu klingen.“

Imke lacht. „Das wäre nicht das Schlimmste.“

„Was ist es dann?“

„Wenn fünf Marken dieselbe Maschine teilen, klingen sie nach drei Jahren auch ähnlich. Nicht im Ton, in der Auswahl. Was die Maschine vorne reinholt, was sie hinten ausspuckt.“ Imke bremst kurz, weil ein Radfahrer sie schneidet. „Egal. Wie war's mit deinen Achtklässlern und dem Kafka, den ihr gerade lest?“

Sie reden noch sieben Minuten über Kafka, Marlenes Klassenausflug, Stefans Bruder. Dann legt Marlene auf, weil sie an der Schule ankommt. Imke läuft die letzten zehn Minuten ohne Stimme im Ohr. Sie merkt, wie ungewohnt das ist.

08:45 Uhr: Studio Frankfurt, Tages-Briefing

Das Studio liegt im sechsten Stock eines umgebauten Bürohauses in der Innenstadt. Akustikplatten an den Wänden, viel Glas, drei Bildschirme an Imkes Platz. Tobias ist Chef vom Dienst, sechsunddreißig, sitzt schon mit Kaffee da und hat die Tages-Liste aus dem Trend-Monitoring auf seinen mittleren Bildschirm gezogen. Eine sortierte Tabelle, fünf Themen seit ein Uhr nachts, jede Zeile mit Quellen-Score, Konfidenz-Wert und Konkurrenz-Aufschlag.

„Top eins: VW kündigt heute Vormittag eine Allianz mit BYD an, drei Quellen, eine davon offiziell“, sagt Tobias und scrollt durch.

Imke öffnet die gleiche Liste auf ihrem eigenen Schirm. Top zwei: EZB-Zinsentscheidung verschoben auf nächsten Donnerstag, intern bestätigt durch Hans-Werner Walter, FAZ. Top drei: Bayer-Gerichtsentscheidung Saint Louis, fünfzehn Uhr unserer Zeit. Top vier: AfD-Landtagsfraktion Sachsen, interne Spaltung, drei Quellen, alle nicht offiziell zitierbar. Top fünf: Hochwasserwarnung Niederrhein, Stufe zwei seit drei Uhr morgens, mit Verweis auf einen Standort der Schulze-Logistik AG, die im Mittelstand-Tiefenporträt vor zwei Monaten lief.

„Vier rauswerfen“, sagt Imke. „Drei Quellen, alle nicht zitierbar, das ist Gerücht.“ Sie klickt auf die Quellen-Detailansicht: Twitter-Account mit 4.300 Followern, ein Telegram-Kanal, ein Substack mit politischer Schlagseite. Sie öffnet die Filter-Konfiguration und schreibt eine neue Regel: politische Themen mit allen Quellen unter zehntausend Followern landen automatisch im Schwellwert-Filter, mit wöchentlichem Audit-Log auf ihrem Schirm. „Damit ich sehe, was die Regel rausnimmt, falls sie zu eng wird.“

Tobias nickt. „Eins, zwei, drei in der Reihenfolge?“

„Ja. Fünf nehmen wir mit, lokaler Niederrhein-Schwerpunkt ist nicht unsere Hauptachse, aber der Schulze-Logistik-Anschluss ist gut. Schick die VW-Geschichte direkt an Wibke, sie soll sie ins Live-Eröffnungs-Segment ziehen. Die Hochwasser-Story braucht einen Wirtschafts-Winkel, dann passt sie.“

Tobias steht auf, nimmt seinen Kaffee. „Wann wirst du die Allianz-Sache mit Lucia und den anderen entscheiden?“

„Heute nicht. Vielleicht morgen auch nicht.“

Er grinst. „Vielleicht morgen auch nicht, ist eine deiner Lieblingsantworten.“

„Ich arbeite dran.“

09:50 Uhr: Vor dem Studio-Glas

Wibke Reuter steht im Sprecherraum, Manuskript in der Hand, das sie nicht braucht. Sechszwanzig Jahre alt, kurze graue Strähne im dunklen Haar, sie geht im Studio drei Schritte vor und drei zurück, wie immer kurz vor Sendebeginn. Imke steht hinter der Akustikscheibe mit Christoph, dem Tontechniker.

Um Punkt zehn Uhr geht das rote Licht an. Wibke setzt sich, tippt einmal aufs Mikro, lehnt sich nach vorne.

„Guten Morgen, ihr Lieben. Ihr hört Handel Live, ich bin Wibke Reuter, und wir starten heute mit einer Geschichte, die ich heute morgen um Viertel vor neun bestätigt bekommen habe. Volkswagen und BYD gehen eine Allianz ein. Was das bedeutet, wer das tatsächlich

entschieden hat und warum gerade jetzt, das hören wir gleich von unserem Korrespondenten in Wolfsburg. Davor: ich erzähl euch, wie ich davon erfahren habe.“

Christoph dreht das Sub-Volume runter. Er sagt: „Achtundvierzig Tausend hat sie letzte Woche gemacht. Im Direkt-Kanal. Im Monat.“ Er sieht Imke nicht an, als er das sagt. „Hab die Zahl von Steffi aus der Buchhaltung.“

„Achtundvierzig?“

„Sie hatte einen guten Monat. Sonst sind es zwischen achtunddreißig und vierzig.“ Christoph zuckt mit den Schultern. „Brutto, ohne Patreon-Cut.“

Imke schaut ins Studio. Wibke spricht jetzt darüber, wie ihre VW-Quelle ihr heute morgen um Viertel vor neun eine Sprachnachricht geschickt hat, die sie auf dem Weg zur Arbeit gehört hat. Sie macht das Persönliche zur Hauptgeschichte. Das ist ihre Art. Achthunderttausend Wochen-Hörer*innen ihrer Sendung finden genau das richtig, fast die Hälfte der gesamten Marken-Reichweite von 1,8 Millionen.

„Und unser Gehalt für sie?“, fragt Imke ruhig.

„Frag ich nicht.“

„Kluger Mann.“

Sie bleibt noch eine Minute stehen. Dann geht sie zurück in ihr Büro.

11:30 Uhr: Allianz-Call, fünf Bildschirme

Imkes Glasbüro, Vorhang zu, der Bildschirm fünfgeteilt. Lucia Bonomi, Geschäftsführerin von Mercato Mailand. Renaud Vasseur von der Pariser Marke Tribune Audio. Astrid Lind, Marknad Stockholm. Markus Wolters, Süden München, eine Wirtschafts-Audio-Marke mit klarem Mittelstands-Fokus, die in den letzten drei Jahren stark in Bayern und Baden-Württemberg gewachsen ist. Dazu Imke. Die Verhandlung läuft seit Februar 2034, das ist der vierundzwanzigste Call in dieser Konstellation.

„Marken-Override auf der Recommendation-Logik“, sagt Imke ins Englische des Calls hinein. „Tech-Schicht gemeinsam. Gewichtung pro Marke individuell. Sonst klingen wir alle nach drei Jahren wie der gleiche Sender.“

Lucia schüttelt den Kopf. „Dann sparen wir Tech-Kosten, verlieren aber den Crossover. Der Witz ist, dass eine Mercato-Hörerin, die nach Wirtschaft sucht, automatisch auch Handel und Süden angeboten bekommt. Bei fünf eigenen Gewichtungen ist diese Mechanik kaputt.“

„Crossover-Slot geteilt, Marken-Slot individuell“, sagt Imke. „Mein Kompromissvorschlag.“

Markus schaltet sich ein, kurz und trocken. „Im Crossover-Slot: wer kontrolliert die Gewichtung?“

Drei Sekunden Stille, in denen Imke fünf Köpfe gleichzeitig denken sieht.

„Komitee, eine Stimme pro Marke“, sagt Astrid.

„Patt bei fünf Marken“, sagt Renaud.

„Sechste Stimme: Resonance Capital“, sagt Lucia. „Die haben bei drei von uns sowieso Anteile.“

Imke spürt etwas im Magen. „Ein Investor hat keine redaktionelle Kompetenz.“

„Es ist ein Tech-Komitee, Imke. Recommendation-Logik, nicht Editorial.“

„Recommendation-Logik ist Editorial. In Audio. 2035.“

Lucia legt den Stift weg. „Kleinerer Kreis nächste Woche. Du und ich.“

„Ja.“

Astrid nickt zustimmend, Renaud schließt sein Notebook, Markus tippt schon eine Nachricht in sein zweites Gerät. Der Call endet drei Minuten später. Imke sitzt vor dem schwarzen Bildschirm, ohne sich zu bewegen.

13:30 Uhr: Lunch im Westend, Catherine Voigt

Restaurant „Carmelo“, Westend, donnerstags immer das gleiche italienische Linsengericht. Catherine Voigt, zweiundfünfzig, Partnerin bei Resonance Capital, Hauptinvestorin von „Handel“ seit der Ausgründung 2032. Sie haben dreißig Minuten geblockt.

„Wie war der Allianz-Call?“, fragt Catherine.

„Sie wollen ein Tech-Komitee mit sechs Stimmen. Die sechste seid ihr.“

„Klingt vernünftig.“

„Aus eurer Perspektive.“

Catherine lächelt. „Imke. Wir haben Anteile an drei von fünf Marken in dieser Allianz. Wenn die Recommendation-Logik so läuft, dass eure Hörerinnen automatisch auf Mercato und Süden rüberhüpfen können, ist das gut für uns. Du verstehst das. Du kämpfst gegen den falschen Gegner.“

„Ich kämpfe nicht. Ich verhandle.“

„Dann erzähl mir, was deine Position ist.“ Catherine schiebt das Glas Wasser zur Seite. „Und während du das erzählst, erzähl mir auch, wie du dir die nächsten zehn Prozent Wachstum vorstellst. Membership ist bei dreißig Prozent des Umsatzes. Du wirst nicht von dreißig auf

vierzig Prozent kommen, ohne neue VIP-Tier-Mechaniken. B2B-Programmatic ist bei fünfundfünfzig Prozent. Du wirst nicht von fünfundfünfzig auf fünfundsechzig kommen, ohne in die Allianz zu gehen. Live-Events sind bei zehn. IP-Verwertung bei fünf. Die nächsten zehn Prozent kommen aus IP.“

„Ich höre.“

„Wir haben gestern eine Anfrage bekommen. Eine große deutsche Streaming-Plattform will eine Lizenz für Handel-Format-IP. Eine Staffel CEO-Talk, sechs Folgen, Video-First, mit eurem Branding. 1,2 Millionen Euro für eine Staffel. Wenn die Pipeline trägt, mittelfristig drei bis vier Staffeln pro Jahr, plus weitere Lizenz-Strecken im Mittelstand-Tiefenporträt und in der Geopolitik. Über drei Jahre kumuliert reden wir über die nächsten fünf bis sieben Prozent Jahresumsatz, die wir uns nicht aus dem Werbemarkt ringen müssen.“

„Das ist bemerkenswert.“

„Und es gibt eine Bedingung. Sie wollen Wibke.“

Imke sagt nichts.

„Und wenn Wibke nicht will, dann wollen sie wissen, ob ihr jemanden Vergleichbares habt. Und das, Imke, ist die Frage, die ich dir seit anderthalb Jahren stelle. Ihr habt eine Million achthunderttausend Wochen-Hörerinnen und einen einzigen wirklichen Star. Das ist betriebswirtschaftlich ein Klumpenrisiko. Wenn Wibke morgen geht, verliert ihr nicht zehn Prozent Reichweite. Ihr verliert vierzig.“

„Ich weiß.“

„Dann tu was.“

Imke schaut auf das Linsengericht, das sie noch nicht angerührt hat. „Catherine, eine Frage. Wenn du in zehn Jahren auf Handel zurückschaust, was soll man über die Marke sagen?“

„Dass sie verlässlich gewachsen ist.“

„Das ist keine Marke. Das ist ein Investment.“

„Imke, das eine ist die Voraussetzung für das andere.“

Sie essen schweigend, drei Minuten lang. Dann beginnt Imke vom Skifahren im Februar zu erzählen, und Catherine erzählt von ihrem Sohn, der nach Berlin gezogen ist. Sie sind sich seit elf Jahren in der Form vertraut.

16:00 Uhr: Wibkes Büro, ungeplant

Wibke hat das kleinere Büro, weil sie es so wollte. Bücher an der Wand, ein Druck von einer Anna-Atkins-Cyanotypie über dem Schreibtisch. Sie bittet Imke herein, ohne aufzustehen.

„Setz dich.“

Imke setzt sich.

„Ich habe ein Angebot von Vorlauf“, sagt Wibke. „Seit zehn Tagen. Ich wollte, dass du das von mir hörst, nicht aus dem Branchenflur.“

„Vorlauf. Die mit den jüngeren Hörern. Politik, in den Kopfhörern der Sechzehnjährigen auf dem Schulweg.“

„Genau die. Mehr als drei Millionen Wochen-Hörer*innen, im Schnitt achtundzwanzig Jahre alt. Sie wollen jemanden, der ihnen Wirtschaft erklärt, ohne dass es nach Wirtschaft klingt.“

„Danke, dass du es mir sagst.“

„Sie bieten doppeltes Gehalt. Eigene Show. Fünfzehn Prozent Equity. Sie haben noch keinen Wirtschafts-Star, das ist der Aufschlag, den sie zahlen, um einen aufzubauen. Ich soll bei Handel bleiben für die Ankündigung, übergebe nach drei Monaten, beginne dort zum ersten September.“

„Was hast du gesagt?“

„Ich habe gesagt, ich denke nach. Bis Mitte April.“

Imke holt Luft. „Du hast bei uns acht Prozent.“

„Ich weiß. Und mein Direkt-Kanal trägt mein Gehalt zwei Mal. Und Vorlauf ist Politik, nicht Wirtschaft. Ich müsste neu lernen, was meine Hörerinnen bewegt. Das alles weiß ich.“

„Und?“

„Und ich bin sechsundvierzig und überlege, was ich mit den nächsten zehn Jahren mache.“ Wibke schaut auf den Schreibtisch. „Du weißt, dass ich dich gerne habe. Das ist der Grund, warum dieses Gespräch jetzt stattfindet und nicht in drei Wochen.“

Imke nickt. „Was wäre dein Gegen-Szenario?“

„Zwölf Prozent Equity. Eine Substack-Kollaboration, die ich unter dem Handel-Schirm aufbaue, mit eigener Erlös-Beteiligung. Eine vertragliche Ausstiegsoption nach drei Jahren ohne Wettbewerbsverbot.“

„Drei Jahre ist lang.“

„Drei Jahre ist die Zeit, die ich brauche, um zu wissen, ob ich noch Lust habe, Wirtschaft zu machen, wenn ich auch Politik machen könnte.“

Imke sitzt eine Weile. Dann sagt sie: „Ich brauche bis Montag.“

„Hast du.“

„Wibke, eine Frage. Wenn du bleibst, bleibst du, weil ich dir das Geld gebe. Wenn du gehst, gehst du, weil du etwas Neues willst. Was ist die Antwort, wenn ich dir alles biete und du trotzdem überlegst zu gehen?“

Wibke schaut sie lange an. „Dann ist die Antwort, dass meine Hörerinnen mir folgen, nicht der Marke. Und dass das ein Problem ist, das wir beide nicht in einer Verhandlung lösen.“

„Ich weiß.“

„Ich weiß, dass du es weißt.“

Imke steht auf. „Bis Montag.“

„Bis Montag.“

Sie geht raus, den Flur lang, in ihr eigenes Büro. Sie schließt die Tür, was sie sonst nicht tut.

19:00 Uhr: Allein im Büro, Notiz an die Geschäftsführung

Die Stadt geht in Dämmerung. Imke schreibt eine Notiz, die morgen früh um sieben raus muss.

Sie schreibt drei Vorschläge.

Erstens, an Wibke: Zwölf Prozent Equity, Substack-Kollaboration unter dem Handel-Schirm mit Sechzig-Vierzig-Erlös-Aufteilung zugunsten Wibke, vertragliche Ausstiegsoption nach drei Jahren ohne Wettbewerbsverbot. Plus parallel: aktive Aufbauphase für eine zweite Stimme im Wirtschafts-Audio-Bereich, Kandidatensuche startet kommende Woche. Sie schreibt das in Klammern dahinter, weil es die Wahrheit ist, auch wenn Wibke unterzeichnet.

Zweitens, zur Allianz: vorläufiges Ja zur Tech-Schicht, Veto-Recht von Handel auf jede Voice-Discovery-Änderung, die mehr als fünf Prozent unserer Reichweite betrifft. Tech-Komitee mit sechs Stimmen wird akzeptiert, aber unter der Bedingung, dass Resonance Capital sich bei Editorial-relevanten Entscheidungen enthält und das vertraglich fixiert.

Drittens, zur KI-Linie: Aus dem Voice-Pipeline-System kam heute Nachmittag ein automatischer Vorschlag für einen synthetischen Stimm-Skin im B2B-Kundenformat, mit Verweis auf zwanzig Prozent Produktionskosten-Ersparnis. Imke schreibt: Abgelehnt. Synthetische Stimmen bleiben aus dem Frontend, auch im B2B-Auftragsbereich, auch wenn die Zahlen verlocken. Die Disziplin gilt für Sponsoren-Inhalte genauso wie für redaktionelle Sendungen. Sie ergänzt einen Halbsatz: das ist eine Marken-Entscheidung, keine Tech-Entscheidung, und sie wird in dieser Notiz schriftlich festgehalten, damit niemand sie still aufweicht.

Sie liest die Notiz dreimal durch. Beim dritten Lesen klingelt das Telefon.

„Stefan.“

„Sie wollte heute nicht ins Bett. Sie hat zweimal gefragt, wann du anrufst. Ich habe gesagt, dass du es versuchst.“

„Es tut mir leid.“

„Imke, sie schläft jetzt. Du musst es nicht versuchen. Du kannst kommen, oder du kannst die Notiz fertig schreiben. Beides geht. Beides ist okay.“

„Stefan.“

„Was?“

„Ich komme. Wirklich. In einer halben Stunde.“

„Ich lasse dir die Tür auf.“

Sie legt auf. Speichert die Notiz. Schickt sie nicht ab. Sie wartet bis Freitag früh sechs Uhr, sagt sie sich. Schlafen drüber.

22:00 Uhr: Wohnzimmer Bornheim

Stefan schläft schon. Mira erst recht. Imke sitzt im Wohnzimmer mit einer Leselampe, das Buch auf dem Schoß. Joseph Schumpeter, „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“, Erstausgabe 1942, gebraucht gekauft, der Buchrücken klebt nur noch an einem Faden. Sie liest das Kapitel über kreative Zerstörung, weil sie das Buch jedes Mal, wenn sie es zur Hand nimmt, an dieser Stelle aufmacht, obwohl sie es längst kennt.

Eine Notification leuchtet auf dem Tablet auf. Eine Nachricht von Wibke.

„Danke für heute. Ich denke nach.“

Imke liest die Nachricht zweimal. Antwortet nicht. Legt das Tablet auf den Tisch, mit dem Display nach unten. Schaltet die Leselampe aus.

Im Halbdunkel denkt sie: Sie liebt diesen Job. Mehr als jeden Job davor. Sie hat heute eine Verhandlung mit einer Investorin gewonnen, die sie am Anfang verloren glaubte. Sie hat eine Verhandlung mit einer Star-Moderatorin geführt, die sie gewinnen wird oder nicht. Sie hat eine Filter-Regel ins Trend-Monitoring geschrieben, die ab morgen entscheidet, welche politischen Gerüchte gar nicht erst auf einen Bildschirm im Studio landen. Sie hat ihrer Schwester gesagt, dass sie nicht weiß, ob die Allianz richtig ist.

Genau das macht es schwerer, nicht leichter.

Sie geht ins Schlafzimmer, leise. Stefan dreht sich, sagt etwas Unverständliches, schläft weiter. Sie liegt auf dem Rücken und schaut die Decke an. Auf der Decke flackert kurz ein Lichtreflex, weil unten ein Auto vorbeigefahren ist.

Sie schläft ein, ohne eine Antwort an Wibke geschickt zu haben.

GESELLSCHAFTLICHER KONTEXT 2035

Audio als Premium-Wirtschaftsinformation. Die deutschsprachigen Print-Wirtschaftsmedien sind seit dem Beginn der 2030er Jahre stark ausgedünnt. „Wirtschaftswoche“ ist 2031 in einer Print-Sparausgabe verschwunden, „Handelsblatt“ hat 2033 das Tagesgeschäft auf vier Print-Tage reduziert. Was übernommen hat, sind Audio-Marken mit Personality-Hosts. „Handel“, „Vorlauf“ und etwa ein Dutzend kleinerer Marken bedienen die B2B-Premium-Zielgruppe mit Tagessendungen und Premium-Podcast-Strecken. Die Membership-Modelle (zwischen 70 und 140 Euro pro Jahr) bündeln dabei das, was früher Wirtschaftsmagazine plus Konferenz-Tickets plus Branchenbriefing waren. Audio mit Stimme ist 2035 das, was professionelle Entscheiderinnen täglich konsumieren, weil sie es im Auto, beim Kochen, beim Joggen aufnehmen können. Print-Premium ist Wochenend-Gewohnheit geworden.

Host-Equity als Branchen-Standard. Was 2024 als Joe-Rogan-Effekt begann, ist 2035 institutionalisiert. Top-Hosts halten Anteile an den Marken, für die sie sprechen. Die Anteile liegen in Deutschland zwischen fünf und fünfundzwanzig Prozent, in den USA teilweise höher. Der Grund ist ökonomisch zwingend: Star-Hosts haben durch Patreon-artige Direkt-Kanäle ein Außen-Geschäftsmodell, das pro Person Mittelsechs- bis Siebenstellige Jahresumsätze trägt. Eine Marke, die einen Star halten will, muss ihn als Mit-Eigentümer denken, sonst verliert sie ihn an die nächste Plattform mit besserem Equity-Angebot. Die Verhandlungen um Host-Equity sind 2035 ein eigenes Spielfeld geworden, mit Anwälten, die ausschließlich darauf spezialisiert sind, und mit Wechselbewegungen, die Branchenmedien wie früher die Bundesliga-Transfers verfolgen.

„Guaranteed Human“ als Marken-Asset im KI-Zeitalter. Die iHeartMedia-Kampagne von Dezember 2025 hat einen Markt erschaffen, der heute selbstverständlich ist. KI übernimmt Recherche-Erstversionen, Audio-Schnitt, Trend-Monitoring, Social-Clipping, Voice-Discovery-Optimierung, Nachtprogramm. Das Frontend, also alles, was die Hörerin als „die Stimme der Marke“ wahrnimmt, bleibt vertraglich menschlich besetzt. Marken, die 2031 oder 2032 versucht haben, Nachrichten- oder Tagessendungen mit synthetischen Stimmen zu fahren, haben Membership-Verluste zwischen achtzehn und vierzig Prozent erlitten. Die Branche hat daraus gelernt: KI im Backend ist Effizienz, menschliches Frontend ist Trust-Differenzierung. Die zwei Schichten sauber sichtbar zu halten, gegenüber der eigenen Redaktion und gegenüber den Hörerinnen, ist 2035 eine eigene Disziplin.

Programmatic-Audio-Konsolidierung in Europa. Was Bauer mit audioXi 2024 in Polen, Slowakei und Skandinavien begonnen hat, ist 2035 paneuropäische Standard-Mechanik. Vier bis sechs Programmatic-Tech-Allianzen haben sich gebildet, jede mit fünf bis acht Marken aus drei bis fünf Ländern. Die Allianzen senken Tech-Kosten um durchschnittlich 30 Prozent und heben CPMs um 15 bis 20 Prozent. Sie haben aber auch einen Nebeneffekt: Marken in derselben Allianz konvergieren über die Jahre stilistisch, weil dieselbe Recommendation-Logik dieselben Themen-Cluster bevorzugt. Die Frage „bleibt eine Marke noch unterscheidbar, wenn fünf Marken dieselbe Maschine teilen“ ist 2035 aktiv diskutiert, ohne klare Antwort.

IP-Verwertung crossmedial. Audio-Formate sind 2035 nicht mehr Endprodukte, sondern IP-Plattformen. Eine erfolgreiche Audio-CEO-Talk-Strecke wird unter Lizenz an TV-Sender verkauft (Video-First-Adaption für Streamingdienste), CEO-Roundtables werden zu Live-Events mit fünf- bis sechstelligem Teilnahmebeitrag, Membership-Communities werden für Recruiting-Kampagnen großer Unternehmen vermietet. Der Anteil der IP-Verwertung am Gesamtumsatz wächst bei den größeren Audio-Marken in Richtung zehn bis fünfzehn Prozent. Wer die Format-IP stark hält, hat eine Erlössäule, die unabhängig von Reichweiten-Schwankungen läuft.

Generationenwechsel im Audio-Konsum. Die Generation der heute Zwanzigjährigen folgt nicht Sendern und auch nicht Marken, sondern Hosts und Themen-Strecken. Eine Substack-artige Logik hat sich auf Audio übertragen. Die ältere Zielgruppe (Mitte vierzig aufwärts) bleibt sender- und marken-treu, oft auch lokal. Beide Modelle koexistieren 2035 stabil, aber mit unterschiedlichen Geschäftsmodell-Logiken. Für überregionale Marken bedeutet das: Sie müssen die Star-Host-Logik bedienen, ohne die Marken-Substanz zu verlieren. Diese Doppel-Logik ist 2035 der eigentliche Schwierigkeitsgrad.

STRATEGISCHE IMPLIKATIONEN FÜR ÜBERREGIONALE AUDIO-MARKEN

1. Host-Equity ist Geschäftsmodell, nicht HR-Detail. Und ein einzelner Star ist immer ein Klumpenrisiko.

Wibkes Direkt-Kanal trägt ihr Gehalt zwei Mal. Das ist nicht Wibkes Privatangelegenheit, das ist die Existenz-Frage der Marke. Eine Marke, die Star-Hosts halten will, muss sie als Mit-Eigentümer*innen denken. Die Anteils-Verhandlung ist nicht ein HR-Vorgang, sondern eine Geschäftsmodell-Entscheidung. Wer Equity nicht anbietet, verliert die Stimme an die nächste Plattform. Wer Equity anbietet, gibt einen Teil der Marken-Hoheit ab. Es gibt keine saubere dritte Option.

Genau deshalb ist die Equity-Verhandlung nur die halbe Aufgabe. Catherine hat betriebswirtschaftlich recht: Wenn Wibke morgen geht, verlieren wir nicht zehn Prozent Reichweite, sondern vierzig. Imke hat redaktionell recht: ohne Wibke ist die Marke heute fragil. Beide Wahrheiten gelten gleichzeitig. Die strategische Aufgabe ist nicht, eine der beiden Wahrheiten zu wählen, sondern eine Doppel-Architektur aufzubauen: Star-Host plus parallel investierte zweite Stimme, mit klarer Erlös-Logik für beide. Investoren akzeptieren das, wenn die Wachstumsplanung sichtbar darauf einzahlt. Stars akzeptieren das, wenn die zweite Stimme nicht als Bedrohung, sondern als Marken-Sicherung kommuniziert wird. Wer dieses Gespräch mit beiden Seiten nicht offen führt, verliert entweder den Star oder die Investoren-Geduld. Die Notiz, die Imke um 19 Uhr schreibt, enthält genau diese Doppelarbeit. Die strategische Frage für jede überregionale Marke 2035 ist: Wer ist deine Wibke, und wer ist deine zweite Stimme, die wir noch nicht kennen?

2. „Guaranteed Human“ funktioniert nur mit voller KI im Backend.

Die Trend-Monitoring-Liste am Morgen ist eine Leistung des agentischen Backends, die kein menschliches Team in der gleichen Geschwindigkeit erbringen würde. Genau weil das Backend voll mit KI läuft, kann das Frontend so menschlich bleiben, wie es muss, um die Trust-Marke zu tragen. Die zwei Schichten sauber zu trennen, gegenüber der Redaktion und gegenüber den Hörer*innen, ist die zentrale operative Disziplin. Marken, die KI heimlich auch ins Frontend ziehen, weil sie Kosten weiter drücken wollen, riskieren in einem Trust-Crash genau die Membership-Säule, auf der das Geschäftsmodell steht. Die Frage ist nicht „KI ja oder nein“, sondern „KI sichtbar wo, und menschlich sichtbar wo“, und diese Frage muss vom Vorstand beantwortet werden, nicht von der IT. Sie gilt vor allem dort, wo die Versuchung am größten ist: im B2B-Auftragsbereich, wo zwanzig Prozent Produktionskosten-Ersparnis verlocken und kein Hörer fragt, ob die Stimme noch echt ist. Imkes dritter Notiz-Punkt um 19 Uhr ist die Form, die diese Disziplin in der Praxis braucht: schriftlich festgehalten, damit niemand sie still aufweicht.

3. Allianzen sind Identitätsentscheidungen, keine Tech-Entscheidungen.

Lucias Logik ist betriebswirtschaftlich richtig: gemeinsame Tech, gemeinsame Voice-Discovery, gemeinsame Crossover-Mechanik. Die Konsequenz ist auch betriebswirtschaftlich vorhersagbar: Marken in derselben Allianz konvergieren stilistisch. Das ist ein Trade-off, kein Feature. Eine überregionale Marke, die in eine Allianz geht, muss vorab entscheiden, wo ihre nicht-verhandelbare Marken-Substanz liegt, und diese Substanz muss vertraglich vor der Allianz-Logik geschützt sein. Das Veto-Recht auf Voice-Discovery-Änderungen, das Imke in ihre Notiz schreibt, ist genau dieser Schutz. Wer ohne Veto-Recht in eine Allianz geht, wird in fünf Jahren feststellen, dass die Marke noch existiert, aber nicht mehr unterscheidbar ist.

Dieses Szenario ist kein Versuch, die Zukunft vorherzusagen, sondern ein Denkanstoß und Ausgangspunkt für strategische Diskussionen. Es zeigt exemplarisch, wie eine überregionale Audio-Marke 2035 zwischen Star-Host-Ökonomie, KI-Augmentierung und paneuropäischer Plattform-Konsolidierung navigiert, ohne dass es eine saubere Antwort auf eine der drei Fragen gibt. Die Geschichte soll Diskussionen anregen, strategisches Denken fördern und die Frage aufwerfen: Was tun wir heute, damit die Imkes in unseren Marken in zehn Jahren noch das Gefühl haben, dass die Komplexität es wert ist, und damit die Wibkes, die heute schon 800.000 Stimmen tragen, ihre Marke nicht in einer Mittwochnachmittag-Verhandlung verlassen?

Entwickelt von [Johannes Kleske](#), Mai 2026