



Verlagsstudie 2021

**Aufbruch mit Reader
Revenue – Innovationen,
Strategien, Prioritäten**



In Kooperation mit dem

VDZ

Verband Deutscher
Zeitschriftenverleger

Oktober 2021

Inhalt

Vorwort	3
Executive Summary	4
Megatrends und strategische Schwerpunkte Wie bewerten die Verlage ausgewählte Megatrends? Wo liegen derzeit ihre Prioritäten?	5
Fokusthema: Covid-19 Welche Auswirkungen hat die Coronakrise auf das Verlagsgeschäft? Mit welchen Maßnahmen reagieren die Verlage? Was sind die Lessons Learned?	7
Fokusthema: Reader Revenue Was sind geeignete Maßnahmen zur Steigerung der direkten Kundenerlöse? Welche Maßnahmen werden von den Verlagen bereits ergriffen? Wo sehen sie Handlungsbedarf?	10
Fazit & Handlungsfelder	14
Methodik	15



Vorwort

Die Verlagsbranche erlebt eine langsame Rückkehr zur Normalität. Gleichzeitig aber werden sich bestimmte Dinge nachhaltig ändern. Die Verlage haben auf die Coronakrise mit Digitalisierungsmaßnahmen und Transformationsprozessen reagiert, wodurch sich das Geschäft und die Unternehmensstrukturen langfristig verändern werden.

Der Wert von vertrauenswürdigen journalistischen Informationen für die Gesellschaft ist – auch aufgrund der anhaltenden Verbreitung von falschen oder irreführenden Informationen über beispielsweise das Coronavirus – so deutlich wie lange nicht mehr. Umso wichtiger ist es in der aktuellen Zeit, den Status quo und die Entwicklungen in der deutschen Verlagsbranche abzubilden. Was sind die Herausforderungen und Prioritäten der Verlage in diesen turbulenten Zeiten? Welche Trends und Themen sind relevant? Wie wird die Branche nach der Coronakrise aussehen? Diese Fragestellungen stehen im Mittelpunkt unserer jährlichen Studie „Verlagstrends“, die wir 2020 zum ersten Mal veröffentlicht haben.

Die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen, dass die Coronapandemie viele der Trends und Entwicklungen, die wir im letzten Jahr dokumentiert

haben, noch verstärkt hat. Die Verlage haben in der Krise die Digitalisierung vorangetrieben und auch andere Transformationsprozesse zur Steigerung von Effizienz und Flexibilität eingeleitet.

Die Studie besteht aus drei thematischen Blöcken. Der erste Themenblock beinhaltet eine Einschätzung ausgewählter Megatrends und der strategischen Schwerpunkte der Verlage.

Im zweiten Themenblock geht es auch in diesem Jahr um Covid-19. Im Fokus stehen Fragen nach den Maßnahmen, mit denen Verlage auf die Krise reagieren, nach den Lerneffekten und nach den zukünftigen Auswirkungen der Krise auf die Branche.

Der dritte Block beschäftigt sich mit dem Thema „Reader Revenue“ –

also mit direkten Leser- bzw. Kundenerlösen. Welche Maßnahmen zur Steigerung des Reader Revenue sind geeignet? Wie kann die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden gesteigert werden?

Die Ergebnisse basieren auf einer Onlinebefragung von 102 Verlagen, die zwischen April und Juni 2021 durchgeführt wurde. Die Studie wurde in Kooperation zwischen KPMG und dem VDZ in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Thomas Hess sowie Dr. Antonia Köster von der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführt. Unser besonderer Dank gilt allen Mitwirkenden und insbesondere den Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



Dr. Markus Kreher
Head of Technology, Media & Telecommunications (TMT)
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Lutz Drüge
Geschäftsführer
Print & Digitale Medien,
Verband Deutscher
Zeitschriftenverleger (VDZ)



Prof. Dr. Thomas Hess
Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien,
Ludwig-Maximilians-Universität
München

Executive Summary



Digitaler durch die Coronapandemie

Der Digitalisierungsprozess hat sich in der Verlagsbranche durch die Coronapandemie weiter beschleunigt. Die Mehrheit der befragten Verlage hat die Krise für Digitalisierungsprojekte genutzt und das Onlinegeschäft ausgebaut. Die negativen Auswirkungen der Coronapandemie auf das Verlagsgeschäft konnten abgefedert werden. Die verschiedenen Krisenmaßnahmen haben sich bewährt.



Alles bleibt anders

Die Verlage erleben eine Rückkehr zur Normalität. Gleichzeitig werden sich bestimmte Dinge jedoch nachhaltig verändern: Die Digitalisierung beschleunigt sich, die Technologiedurchdringung in der Branche steigt, das Anzeigengeschäft bleibt volatil, Geschäftsreisen werden reduziert und viele Verlage werden die Flexibilität ihrer Strukturen, Prozesse und Arbeitszeiten erhöhen.



Verlage profitieren von gesteigerter Nachfrage

Die Mehrheit der befragten Verlage berichtet, dass die Nachfrage nach Verlagsinhalten in der Coronazeit gestiegen ist. Sorgfältig recherchierter Content ist in Krisenzeiten wichtig und wird honoriert.



Steigerung des Reader Revenue als strategisches Ziel

Für über 70 Prozent der befragten Verlage ist die Steigerung des Reader Revenue ein strategisches Ziel. Dafür setzen Verlage verschiedene Maßnahmen ein. Im Vordergrund stehen die Erweiterung des Content-Angebots, die Verbesserung der Kundenerfahrung („User Experience“) und ein besseres Kundenverständnis.



Benutzerfreundlichkeit und „guter Content“ erhöhen die Zahlungsbereitschaft

Wachsender Reader Revenue ist abhängig von der Zahlungsbereitschaft der Leserinnen und Leser. Dabei sind vor allem zwei Faktoren wichtig: Neben der Benutzerfreundlichkeit (insbesondere einfache Bestell- und Bezahlprozesse) hat auch die Art, Ausrichtung und Substanz der Verlagsangebote einen großen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden.



Keine strategischen Umbrüche

Insgesamt werden die strategischen Prioritäten des letzten Jahres bestätigt. Wie im Vorjahr hat für die meisten Verlage die Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen hohe oder höchste Priorität. Es folgen die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Optimierung der IT-Infrastruktur. Weitere wichtige Handlungsfelder sind Personalthemen sowie der Auf- und Ausbau von Paid Content.



Megatrends: Demografischer Wandel, Nachhaltigkeit und New Work

Die Coronapandemie ist weiterhin ein beherrschendes Thema. Ebenfalls bedeutsam sind Megatrends, die mittel- bis langfristig einen großen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft haben. Aus Sicht der Verlage sind der demografische Wandel, Nachhaltigkeit und „New Work“ (also die Veränderung von Arbeitseinstellungen und Arbeitsbedingungen) besonders wichtige Trends, die die Branche beeinflussen. Cyber Security hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich an Bedeutung gewonnen.

Megatrends

Als besonders bedeutsame Zukunftstrends hat die große Mehrheit der Verlage den demografischen Wandel, Nachhaltigkeit sowie die Veränderung des Arbeitslebens und der Arbeitseinstellung hervorgehoben. Fast alle abgefragten Megatrends haben an Bedeutung gewonnen.

2021 ist ein Jahr des Wandels. Das Abklingen der Coronapandemie in Deutschland bietet den Verlagen die Chance, sich auf zukunftsorientierte Geschäftsmodelle und neue Trends zu konzentrieren. Wie im Vorjahr haben wir um eine Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von zehn ausgewählten Megatrends gebeten. Megatrends beschreiben grundlegende und branchenübergreifende Veränderungen, die Gesellschaft, Politik und Wirtschaft nachhaltig verändern. Die Ergebnisse unserer diesjährigen Studie zeigen, dass fast alle abgefragten Megatrends an

Bedeutung gewonnen haben (vgl. Abb. 1). Die wichtigsten Zukunftsthemen sind wie im Vorjahr der demografische Wandel, dem 76 Prozent der befragten Verlage eine große oder sehr große Bedeutung zuschreiben, und der Trend zu mehr Nachhaltigkeit (66 Prozent). Der demografische Wandel und Nachhaltigkeit verändern das Kundenverhalten und gewinnen daher auch für die Verlagsbranche zunehmend an Bedeutung. Die hohe und gegenüber dem Vorjahr noch gestiegene Bedeutung von New Work zeigt, dass sich die Verlagshäuser den neuen Arbeitsbe-

dingungen und Arbeitseinstellungen anpassen – ein klarer Effekt der Coronakrise.

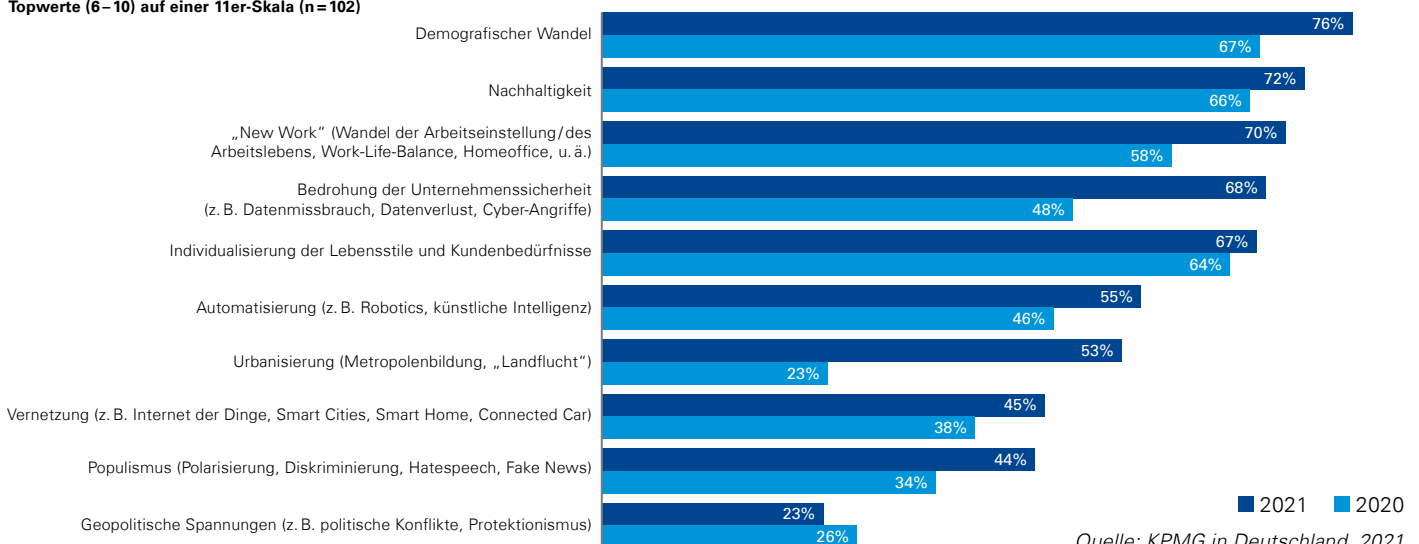
Mit zunehmender Digitalisierung steigt das Risiko von Datenverlusten und Hackerangriffen, entsprechend wachsen die Anforderungen an die Sicherheit von Daten und IT-Systemen. Unsere Umfrageergebnisse zeigen eine deutlich gestiegene Bedeutung von Sicherheitsrisiken. Für fast 70 Prozent der Verlage hat Cyber Security große bis sehr große Bedeutung. Im Vorjahr waren es nur 48 Prozent.



Abb. 1: Bedeutung von Megatrends für die Verlagsbranche

Was sind aus Sicht Ihres Verlages wichtige Zukunftstrends und Megathemen für die Verlagsbranche? Bitte beurteilen Sie die zukünftige Bedeutung der folgenden Trends für Ihr Unternehmen.

Große bis existenzielle Bedeutung, Topwerte (6–10) auf einer 11er-Skala (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Strategische Schwerpunkte

Ressourcen- und Prozessaspekte haben weiterhin hohe Priorität. Der strategische Fokus vieler Verlage liegt wie im Vorjahr auf der Optimierung von Prozessen und der Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit.

Unsere diesjährige Umfrage bestätigt die strategischen Prioritäten des letzten Jahres. Große strategische Umbrüche sind aktuell nicht zu erkennen. Erneut haben für die meisten Verlage die Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen hohe oder höchste Priorität (82 Prozent), die Verbesserung der Innovationsfähigkeit (77 Prozent) und die Optimierung der IT-Infrastruktur (75 Prozent). Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld sind Personalthemen (65 Prozent).

Relevante Wachstumsaspekte sind für 59 Prozent der Verlage der Auf- und Ausbau von Paid-Content-Angeboten, die Produktion und

der Vertrieb von Video-Content (55 Prozent) und die Erschließung neuer Geschäftsfelder (50 Prozent).

Video-Content hat für mehr als die Hälfte der befragten Verlage hohe oder höchste Priorität. Bewegtbild wird also häufig als passende Ergänzung zum traditionellen Text-Content betrachtet.

Audio-Content spielt bislang noch eine untergeordnete Rolle, hat allerdings gegenüber dem Vorjahr zugelegt.

Auch die Nutzung innovativer Technologien (z. B. Cloud Computing, künstliche Intelligenz, Blockchain,

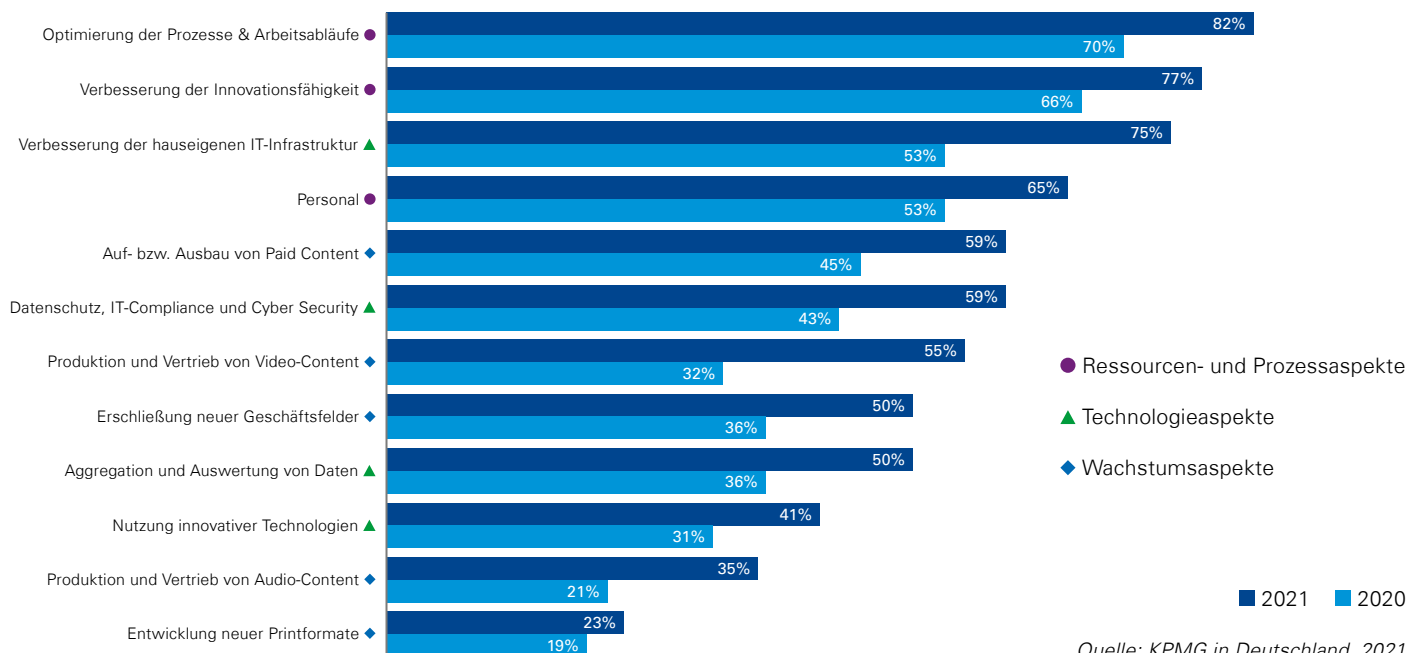
Virtual Reality) hat bei den meisten Verlagen derzeit keine hohe Priorität. 41 Prozent der Verlage legen einen hohen Schwerpunkt auf diese Themen. Hier gibt es allerdings Größenunterschiede: Für große Verlage haben Technologiethemen eine höhere Bedeutung als für kleine. Auch Personalthemen treiben eher große Verlage um.

Insgesamt spiegelt sich in den aktuellen Prioritäten der Verlage ein Covid-19-Effekt in den Strategien und Schwerpunktsetzungen: Optimierungsmaßnahmen haben häufig Vorrang vor Expansionsmaßnahmen.

Abb. 2: Strategische Schwerpunkte

Wie liegen aus heutiger Perspektive die Schwerpunkte der Aktivitäten in Ihrem Verlag? Bitte beurteilen Sie die strategische Bedeutung der folgenden Handlungsfelder für Ihren Verlag aus heutiger Sicht.

Hohe bis höchste Priorität,
Top-Werte (6–10) auf einer 11er-Skala (n=102)



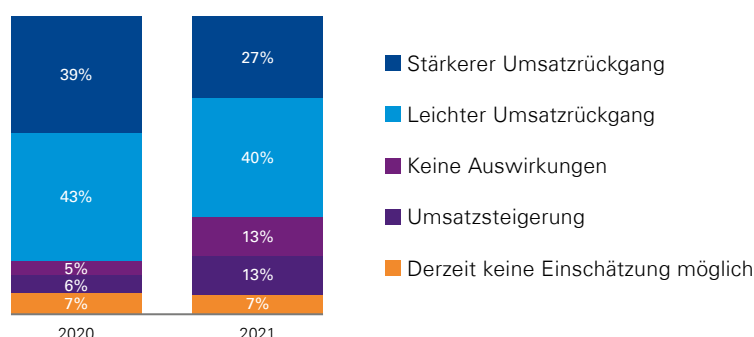
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Fokusthema: Covid-19

Die Auswirkungen der Coronakrise auf das Verlagsgeschäft konnten abgefedert werden. Die eingeleiteten Maßnahmen waren weitestgehend erfolgreich. Während der Pandemie konnten einige Verlage zudem wichtige Transformationsprozesse beschleunigen.

Die Coronapandemie ist für viele Branchen eine große wirtschaftliche Herausforderung. Die Ergebnisse der diesjährigen Befragung zeigen, dass die wirtschaftliche Situation vieler Verlagshäuser stabil geblieben ist. Immerhin 26 Prozent der befragten Verlage erwarten keine Auswirkung oder sogar eine Steigerung der Umsätze (Abb. 3). Der Vergleich mit der Vorjahresstudie zeigt eine deutlich optimistischere Einschätzung der wirtschaftlichen Lage und eine allmähliche Rückkehr zur Normalität.

Abb. 3: Auswirkungen von Covid-19 auf den Umsatz
Welche Auswirkungen auf den Umsatz erwarten Sie für das Gesamtjahr 2020 durch Covid-19 für Ihren Verlag?

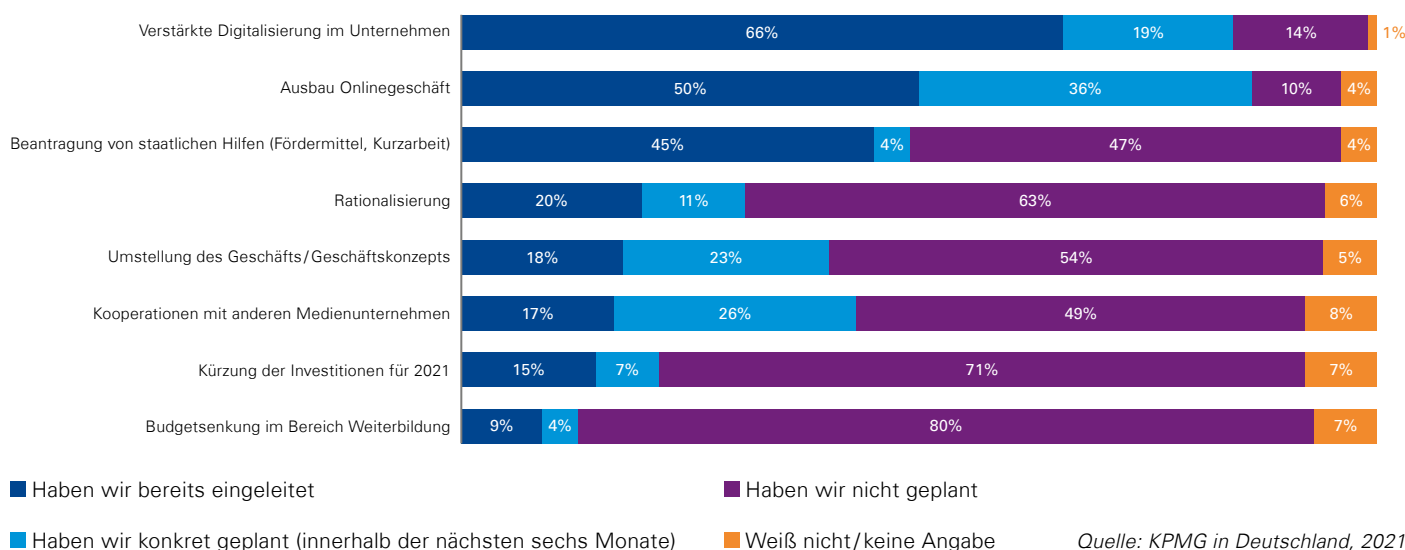


Ungeachtet der wirtschaftlichen Einflüsse der Coronapandemie wurden wichtige Transformationschancen genutzt. Die meisten Verlage haben die Digitalisierung vorangetrieben und das Onlinegeschäft ausgebaut (vgl. Abb. 4).



Abb. 4: Maßnahmen zur Bewältigung der Coronakrise

Welche der folgenden Maßnahmen zur Bewältigung der Coronakrise hat Ihr Verlag bereits eingeleitet bzw. plant dies in den nächsten Monaten? (n = 102)



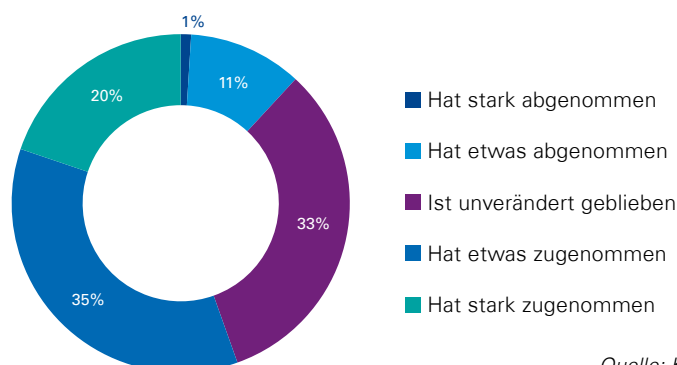
Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Wachstum rückt damit wieder in den Blickpunkt und gewinnt gegenüber reinen Optimierungsmaßnahmen an Bedeutung. Deutlich wird diese Abkehr von einer reinen Kostenorientierung, wenn man die diesjährigen Umfrageergebnisse mit den Daten aus 2020 vergleicht. Die Beantragung von Fördermitteln ist von 61 Prozent auf 45 Prozent gesunken, Maßnahmen zur Rationalisierung von 46 auf 20 Prozent und auch die Investitionskürzungen haben sich von 37 auf 15 Prozent mehr als halbiert (vgl. Abb. 5).

In der Coronakrise profitieren die Verlage zudem von einer gestiegenen Nachfrage nach medialen Inhalten. Der Bedarf der Konsumentinnen und Konsumenten an aktuellen, seriösen und fundierten Informationen, an professionellen Analysen und Hintergrundberichten sowie an medialen Unterhaltungsangeboten ist während der Pandemie deutlich gestiegen. 55 Prozent

Abb. 5: Nachfrage nach Verlagsinhalten

Wie hat sich aus Sicht Ihres Verlages während der Coronazeit die Nachfrage nach Verlagsinhalten verändert? (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

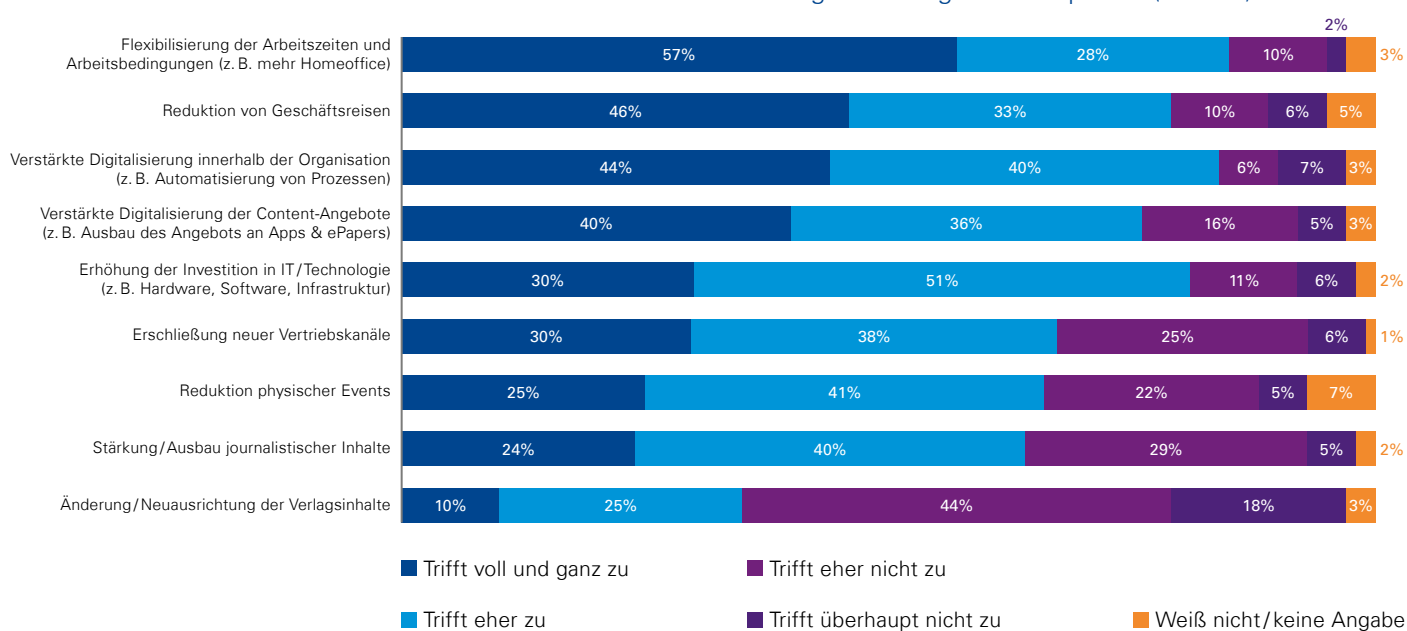
der befragten Verlage berichten, dass die Nachfrage nach ihren Inhalten und Angeboten zugenommen hat (vgl. Abb. 6).

Was sind die Lessons Learned aus der bisherigen Coronazeit? Diesbezüglich nennen die meisten Verlage die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen, die Reduk-

tion von Geschäftsreisen sowie die zunehmende Digitalisierung nach innen und außen (vgl. Abb. 7). Eine Neuausrichtung der Verlagsinhalte ist dagegen in den meisten Fällen keine Konsequenz der Krise, und nur ein relativ kleiner Teil der Verlage wird in Zukunft die Anzahl physischer Events reduzieren.

Abb. 6: Lessons Learned

Was sind aus Sicht Ihres Verlages die Lessons Learned aus der bisherigen Coronazeit? Was wird Ihr Verlag in Zukunft anders machen? Bitte beurteilen Sie aus Sicht Ihres Verlages die folgenden Aspekte. (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Im letzten Jahr hatten wir die Verlage nach ihren Erwartungen hinsichtlich der Folgen der Coronapandemie befragt. In diesem Jahr haben wir die gleiche Frage aus einer Erfahrungsperspektive gestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die meisten Erwartungen bestätigen, und dass die Coronakrise mittel- bis langfristige Auswirkungen auf das Geschäft, die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe in der Verlagsbranche hat.

Wie bereits deutlich wurde, haben viele Verlage Fortschritte bei der Digitalisierung gemacht (vgl. Abb. 4 oder Abb. 6). Diese Erkenntnis wird durch die Frage nach den Folgen der Coronakrise bestätigt (Abb. 7): 92 Prozent der befragten Verlage stimmen zu, dass sich der Digitalisierungsprozess in der Branche beschleunigt. Ebenfalls sieht die große Mehrheit von fast 90 Prozent

eine zunehmende Flexibilisierung der Strukturen und Prozesse in den Unternehmen. Und über 80 Prozent erwarten, dass sich die Branche auf ein deutlich volatileres Anzeigengeschäft einstellen muss als vor der Krise.

Hinsichtlich Geschäftsmodelltransformationen und einer grundlegenden Neupositionierung bestätigen sich dagegen die Erwartungen nur teilweise. Hier gibt es eine deutliche Diskrepanz zwischen Erwartung und Erfahrung. Nur noch rund die Hälfte der befragten Verlage stimmt der Aussage zu, dass sich viele Verlage im Markt neu aufstellen. Dies ist eine Indikation dafür, dass die Entwicklung eher „zurück zur Normalität“ – das heißt, in Richtung des Kerngeschäftes geht – anstatt in Richtung einer gänzlich neuen Struktur der Medien- und Verlagslandschaft.

Abb. 7: Folgen der Coronakrise für die Verlagsbranche

Frage 2020: Welche Entwicklungen erwarten Sie für die Verlagsbranche nach der Coronakrise? Frage 2021: Welche Entwicklungen sehen Sie für die Verlagsbranche in der Coronakrise?

Antworten „Trifft voll und ganz zu“ und „Trifft eher zu“ zusammengefasst (n = 102)



■ 2021 (Erfahrung) ■ 2020 (Erwartung)

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



der Verlage gestalten ihre

Strukturen
und Arbeits-
abläufe

flexibler.



der Verlage beobachten

mehr
Innovationen

in der Verlagsbranche.

Fokusthema: Reader Revenue

In Zeiten volatiler oder gar rückläufiger Anzeigenerlöse gewinnt das Kundengeschäft an Bedeutung. Die Relevanz dieses Themas zeigt sich auch in unseren Umfrageergebnissen: Zwei Drittel der befragten Verlage haben die Steigerung des Reader Revenue als strategisches Ziel gesetzt.

In diesem Kapitel geht es um kunden- oder nutzerfinanzierte Geschäftsmodelle, das heißt um Kundenerlöse mit Lesern bzw. Usern („Reader Revenue“ bzw. „User Revenue“). Unter Reader Revenue verstehen wir den gesamten Umsatz, der kein Anzeigen- und Vermarktungsumsatz ist – also zum Beispiel das Abonnementgeschäft, der Verkauf von Artikeln über Webseiten oder Apps, der Verkauf von Veranstaltungstickets oder Kursgebühren für Bildungsseminare.

In unserer Studie stimmen 71 Prozent der Verlage zu, dass die Steigerung ihres Reader Revenue ein wichtiges strategisches Ziel ist (Abb. 8). Das unterstreicht die große Bedeutung dieses Themas in Zeiten volatiler und dynamischer Anzeigenerlöse.

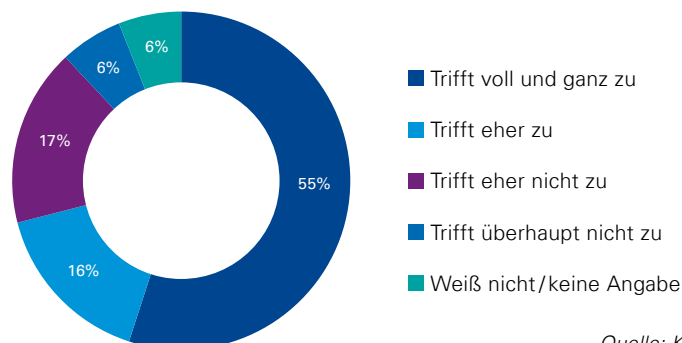
Schon heute erzielen viele Verlage den Großteil ihrer Erlöse mit den Kundinnen und Kunden. Im Print-

und Digitalgeschäft sind Abonnements (vgl. Abb. 9) der wichtigste Umsatzträger des Kundengeschäfts. Es folgen Einzelverkäufe, die vor allem im Printgeschäft einen relativ großen Umsatz beisteuern, aber auch im Digitalgeschäft an Bedeutung gewinnen. Immerhin rund ein Viertel der befragten Verlage erzielt größere Umsätze mit Newslettern und dem Verkauf von Veranstal-

tungstickets. Potenzial zur Steigerung des Reader bzw. User Revenue haben die Geschäftsbereiche E-Commerce (über eigene Shops) und der Verkauf von Bildungsangeboten für B2B- und B2C-Kundinnen und Kunden. Im Digitalbereich gibt es insgesamt größeres Potenzial zur Erhöhung der Kundenerlöse als im Printgeschäft.

Abb. 8: Reader Revenue als strategisches Ziel

Bitte beurteilen Sie die Aussage: „Für unseren Verlag ist die Steigerung des Reader Revenue ein wichtiges strategisches Ziel“

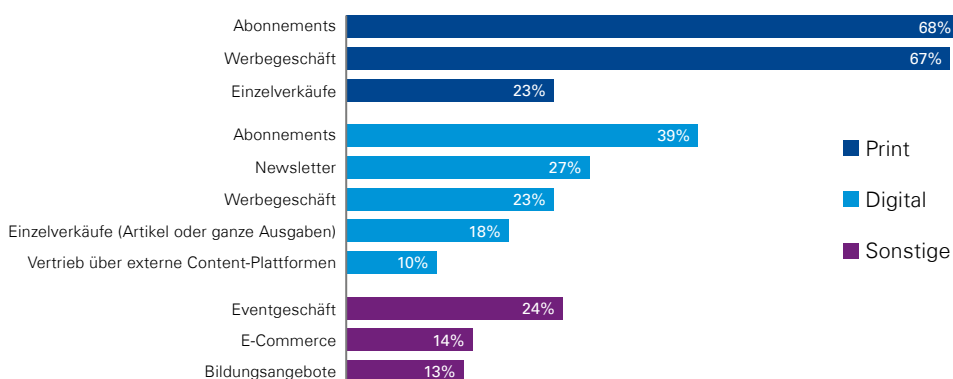


Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Abb. 9: Umsatzgröße nach Geschäftsbereichen

Bitte geben Sie eine qualitative Umsatzeinschätzung für verschiedene Geschäftsbereiche. Wie groß ist derzeit der Umsatz Ihres Verlages in folgenden Bereichen?

Antworten „Groß“ und „Eher groß“ zusammengefasst, (n=102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Verlage setzen verschiedene Maßnahmen zur Steigerung des Reader Revenue ein (vgl. Abb. 10). Im Vordergrund stehen dabei die Erweiterung des Content-Angebots (bei 52 Prozent im Einsatz), die Verbesserung der Kundenerfahrung („User Experience“), ein besseres Kundenverständnis sowie die Erschließung neuer Kunden- und Zielgruppen. Zur Steigerung des Reader Revenue konzentrieren sich Verlage vorrangig auf die Verbesserung der Inhalte und ihrer Kundeninteraktion.

Bis dato wenig im Einsatz sind der Ausbau der Bezahlmodelle, die Personalisierung von Verlagsinhalten und die Individualisierung der Preise. Diese Maßnahmen werden häufig als ungeeignet zur Steigerung der Kundenerlöse eingeschätzt. Etwas mehr als die Hälfte

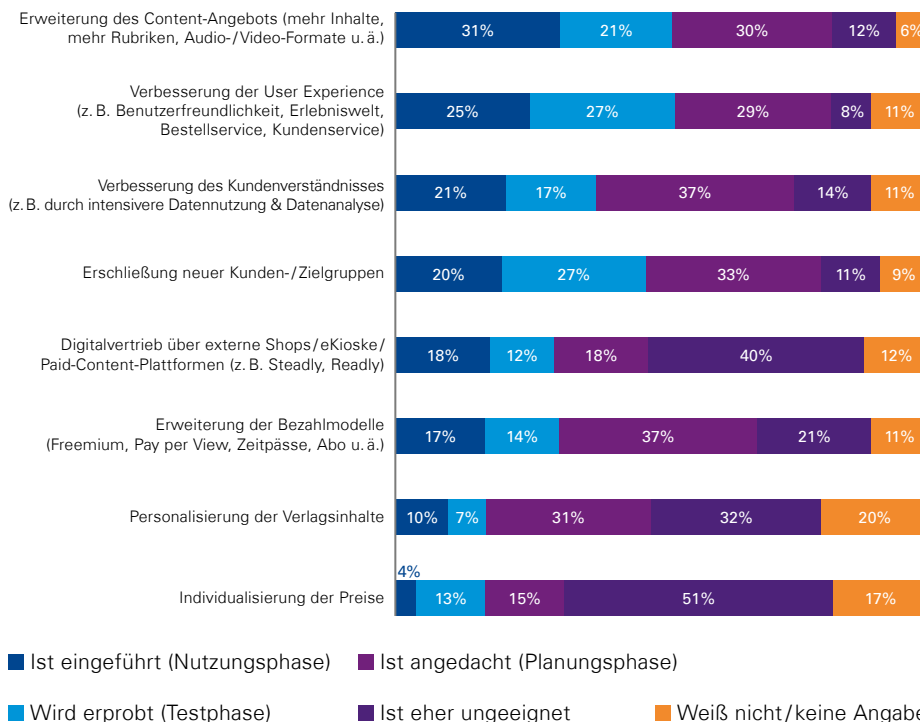
der befragten Verlage (51 Prozent) hält individuelle Preise für ungeeignet und 32 Prozent die Personalisierung der Inhalte.

Die Ergebnisse geben keine Antworten darauf, ob diese Einschätzung auf Erfahrungen beruht oder auf allgemeiner Skepsis. Vielleicht liegt der Grund für die Skepsis in der Komplexität der Umsetzung. Insbesondere für kleine Verlage dürfte es schwierig sein, ihren Kundinnen und Kunden personalisierte Content-Angebote zu machen.

Unsere Ergebnisse weisen auf Größenunterschiede hin: Für kleinere Verlage kommen ein Ausbau der Bezahlmodelle, die Personalisierung von Verlagsinhalten und die Individualisierung der Preise derzeit selten in Frage.

Abb. 10: Maßnahmen zur Steigerung des Reader Revenue

Welche der folgenden Maßnahmen zur Steigerung des Reader Revenue werden umgesetzt oder plant Ihr Verlag? (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



der Verlage haben ihr

Content-Angebot

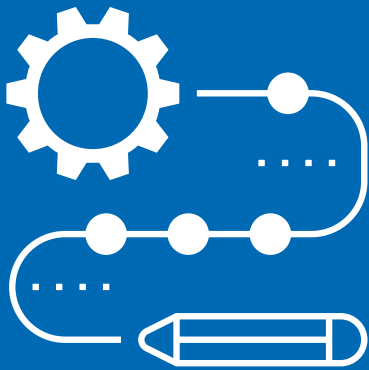
ausgebaut.



der Verlage bieten

personalisierte Inhalte

an.



Verlage sollten ihr Portfolio weiter diversifizieren und ihr Geschäft stärker auf direkte Kundenerlöse ausrichten, um Wachstumspotenziale zu erschließen und sich unabhängiger von volatilen Werbeeinnahmen aufzustellen. Unsere Studienergebnisse liefern Anhaltspunkte, welche Maßnahmen und Aktivitäten zur Steigerung des Reader Revenue häufig ergriffen werden und erfolgversprechend sind. Das sollte für jene Verlage eine Orientierung sein, die ihre Umsatzstruktur zukünftig stärker auf direkte Kundenerlöse umbauen wollen.



Markus Kreher,
Head of TMT, KPMG

Wo sollten die Verlage zukünftig aktiv werden, um die Maßnahmen zur Steigerung der Lesererlöse effizient umzusetzen?

Knapp 70 Prozent der befragten Verlage sehen Handlungs- und Investitionsbedarf bei ihren Ressourcen – das heißt beim Know-how und Skillset der Beschäftigten – sowie bei Technologiethematen rund um IT-Infrastruktur und IT-Prozesse (etwa zur Verbesserung der Datenanalyse oder der User Experience auf digitalen Kanälen).

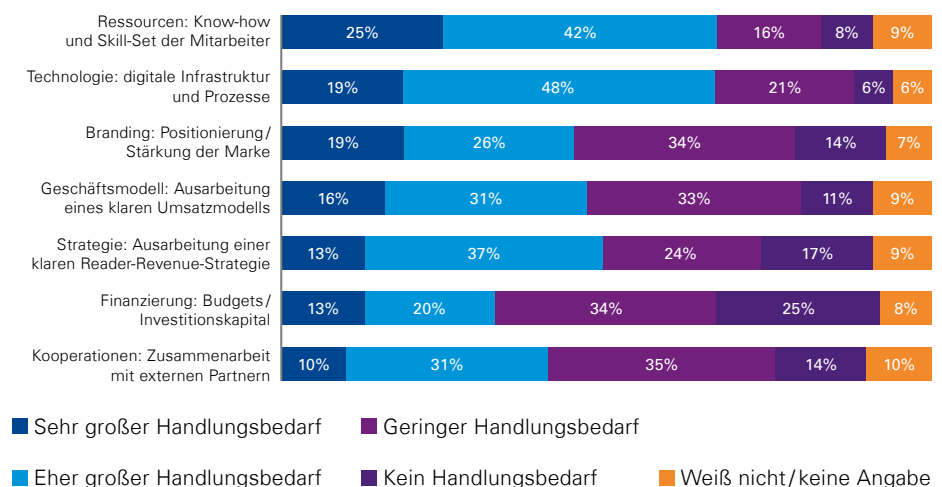
Knapp die Hälfte der Verlage nennen Handlungsbedarf bei der Stärkung und Positionierung ihrer Verlags-, Titel- oder Produktmarken, bei der Ausarbeitung einer klaren Reader-Revenue-Strategie und – damit häufig zusammenhängend – der Anpassung des Geschäfts- und Erlösmodells (31 Prozent).

Die Finanzierung der Maßnahmen ist hingegen häufig kein Problem. Diesbezüglich hat über die Hälfte der Verlage keinen oder nur geringen Handlungsbedarf.



Abb. 11: Handlungs- und Investitionsbedarf

Welchen Handlungs- und Investitionsbedarf sehen Sie in Ihrem Verlag, um die Maßnahmen zur Steigerung des Reader Revenue umzusetzen? Welche Aspekte sind noch auszubauen?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Die Steigerung des Reader Revenue ist abhängig von der Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden für die Verlagsangebote. Welche Aktivitäten sind geeignet, um diese zu erhöhen? Zwei Maßnahmen sind besonders erfolgsversprechend: ein einfacher Bestell- und Bezahlprozess sowie eine starke fachliche Orientierung der Verlagsinhalte. 82 bzw. 74 Prozent der befragten Verlage betrachten beide Maßnahmen als sehr wirksam oder eher wirksam, um die Zahlungsbereitschaft zu erhöhen (vgl. Abb. 12).

Dieses Ergebnis ist teilweise darauf zurückzuführen, dass in der Stichprobe 46 Prozent der Verlage im Bereich Fachzeitschriften tätig sind. Unabhängig davon sind die Ergebnisse ein Indiz dafür, dass die Qualität und Spezifität der Inhalte entscheidende Faktoren sind. Neben der Benutzerfreundlichkeit

hat auch die Art, Ausrichtung und Substanz der Verlagsangebote einen großen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden.

Weitere wirksame Maßnahmen sind aus Sicht der meisten Verlage ergänzende Angebote und Dienstleistungen für Abonnenten („Premium Services“), gezielte Werbung in sozialen Medien sowie registrierungspflichtige Webseiten mit erweiterten Funktionen für Mitglieder.

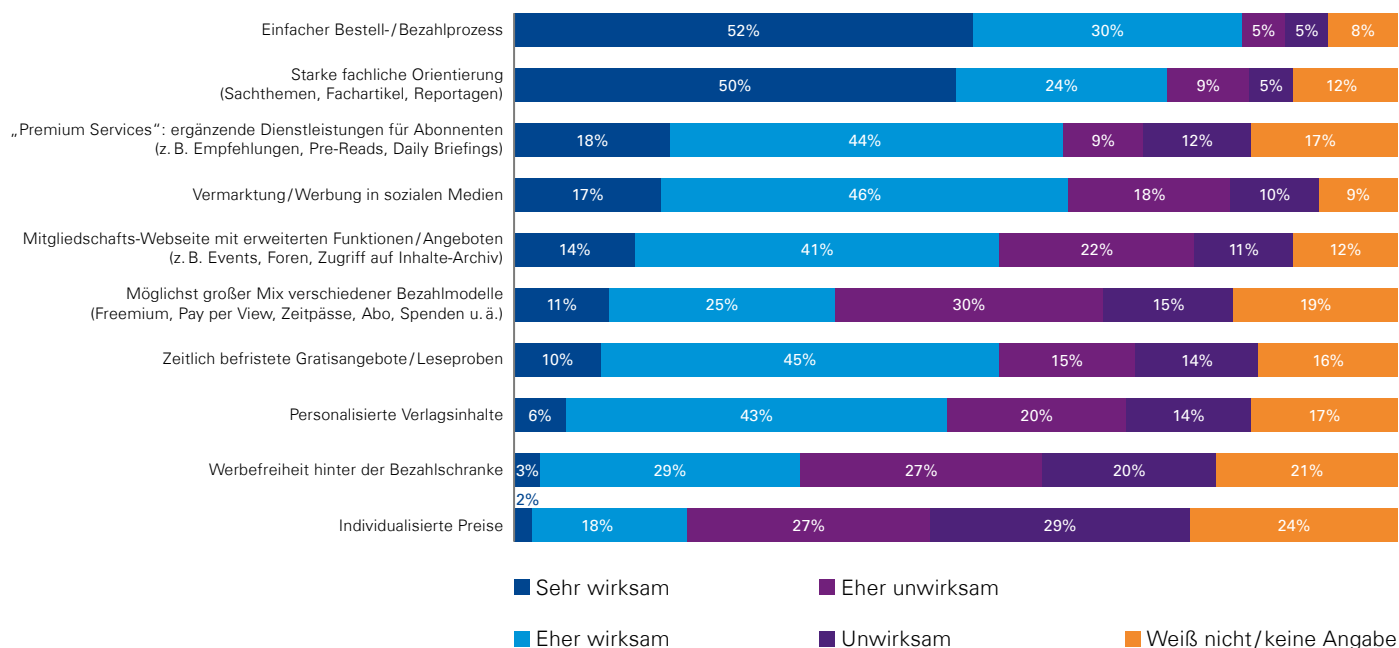
Weniger wirksame Maßnahmen sind dagegen ein großer Mix verschiedener Bezahlmodelle, eine individuelle Preisgestaltung und Werbefreiheit hinter der Paywall. Auch die Personalisierung von Inhalten hat nach Einschätzung von 34 Prozent der Verlage keinen positiven Effekt auf die Zahlungs-

bereitschaft. Hier bestätigt sich die Skepsis gegenüber dem Thema Personalisierung (vgl. S. 11).

Insgesamt zeigt sich hinsichtlich der Maßnahmen und des Handlungsbedarfs zur Stärkung des Reader Revenue ein heterogenes Bild. Es gibt keinen Königsweg. In der Verlagspraxis werden verschiedene Mittel eingesetzt und auch der Handlungsbedarf zur effizienten Umsetzung fällt sehr unterschiedlich aus. Klar ist allerdings: Da die große Mehrheit der Verlage den Ausbau des Reader Revenue als strategisches Ziel gesetzt hat, ist die Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels unabdingbar – und damit auch die Beseitigung der Hürden, die einer effizienten Umsetzung im Wege stehen.

Abb. 12: Geeignete Aktivitäten

Welche der folgenden Aktivitäten sind Ihrer Einschätzung nach besonders geeignet, um die Zahlungsbereitschaft der Leserinnen und Leser bzw. Userinnen und User zu erhöhen? (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Fazit und Handlungsfelder

Auf Megatrends frühzeitig reagieren



Megatrends haben langfristig große Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Auch die Verlagsbranche wird davon beeinflusst. Diese Trends sollten kontinuierlich beobachtet und in ihren Folgen für das eigene Geschäft analysiert werden. Das Risiko besteht darin, Trends zu unterschätzen und die nötigen Anpassungsschritte zu spät einzuleiten. So sollten Verlage sowohl über Nachhaltigkeit berichten als auch eigene Nachhaltigkeitsaktivitäten verstärken. Produkte und Vertriebsmaßnahmen sollten den demografischen Wandel berücksichtigen, die Arbeitsbedingungen sollten flexibilisiert und Sicherheitsrisiken adressiert werden.

Kosten- und Effizienzvorteile durch optimierte Prozesse



Die Optimierung von Strukturen und Arbeitsabläufen hat bei den meisten Verlagen weiterhin sehr hohe Priorität. Die Coronakrise hat Anlass gegeben, die hauseigene IT-Infrastruktur zu überarbeiten. Derartige Optimierungsprozesse sollten konsequent umgesetzt werden. Von den Vorteilen modernisierter IT-Systeme sowie schlanker und flexibler Prozesse profitieren die Verlage nachhaltig. Auch die (Teil-)Automatisierung von standardisierten Arbeitsabläufen kann hier wichtige Effizienzvorteile bringen.

Wachstum durch den Ausbau des Onlinegeschäfts und Diversifikation



Während der Coronapandemie haben viele Verlage ihr Onlinegeschäft weiter ausgebaut (nicht nur mit digitalen Inhalten, sondern auch mit Webinaren und E-Commerce). Diesen Weg gilt es fortzusetzen. Ergänzend sollte die Diversifikation weiter vorangetrieben werden – sei es die Diversifikation der Content-Angebote (z. B. Produktion von Bewegtbildern) oder die Diversifikation der Geschäftsfelder (z. B. Ausbau des Eventgeschäfts oder der Bildungsangebote).

Kundenverständnis erweitern



Die Steigerung von Reader Revenue sorgt ebenfalls für Wachstum und es ist ein geeignetes Mittel, um sich unabhängiger von volatilen Werbeeinnahmen oder Content-Distributoren aufzustellen. Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Steigerung direkter Kundenerlöse ist ein besseres und erweitertes Kundenverständnis. Die Sammlung und Auswertung von Kundendaten hilft bei der passgenauen Ausrichtung der Verlagsangebote an die Kundschaft. Je passgenauer das Angebot, desto größer die Zahlungsbereitschaft.

Customer Experience verbessern



Ein weiterer wichtiger Faktor zur Steigerung des Reader Revenue ist das Kundenerlebnis – also die Erfahrungen, die die Kundinnen und Kunden bei der Interaktion mit den Unternehmen an verschiedenen Kontaktpunkten machen. Dazu gehört beispielsweise der Kundenservice, aber auch ein einfacher Bestell- und Bezahlprozess. Je angenehmer und besser die Customer Experience, desto stärker die Kundenbindung und desto größer die Zahlungsbereitschaft.

Keine Scheu vor Personalisierung



Viele Verlage stehen einer Personalisierung von Inhalten skeptisch gegenüber. Dennoch handelt es sich dabei um ein geeignetes Mittel, um das Verlagsangebot attraktiver zu machen, sich im Wettbewerb zu differenzieren und insbesondere jüngere Generationen anzusprechen, die personalisierte Angebote und Empfehlungen von Social-Media-Diensten oder Streaming-Plattformen gewohnt sind. Zudem könnte auf diese Weise das Werbegeschäft gestärkt werden, da Werbung personalisiert ausgespielt werden kann.

Methodik

Unterstützt durch den VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. wurden zwischen April und Juni 2021 insgesamt 102 deutsche Verlage unterschiedlicher Größe und Ausrichtung befragt. Mehr als die Hälfte der befragten Verlage hat ihren Schwerpunkt in den Segmenten der Fach- und Publikumszeitschriften (Abb. 14). Außerdem sind die meisten Befragten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer oder Mitglieder der Geschäftsführung (77 Prozent), Bereichs- oder Abteilungsleitung (13 Prozent) sowie Mitglieder der Stabsstelle Strategie und Unternehmensplanung (8 Prozent). Die Onlinebefragung und die statistische Auswertung wurden in Zusammenarbeit mit **Prof. Dr. Thomas Hess** und **Dr. Antonia Köster** durchgeführt.

Über KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit rund 227.000 Mitarbeitenden in 146 Ländern und Territorien. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 12.500 Mitarbeitenden an 26 Standorten präsent.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer

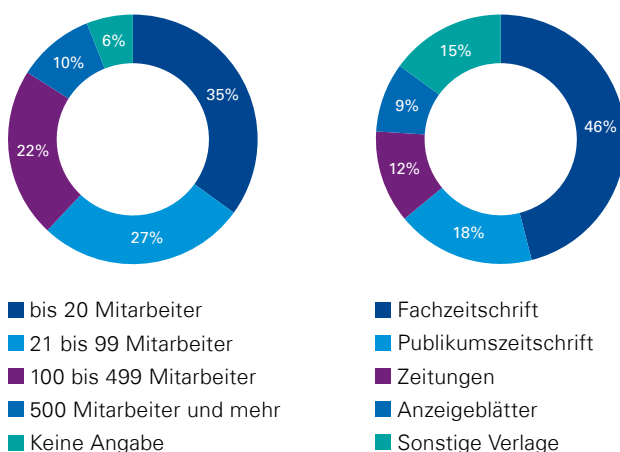
Expertinnen und Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Über den VDZ

Der VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. ist die Interessenvertretung der deutschen Zeitschriftenbranche. Als Dachverband, organisiert in drei Fachverbänden (Fachpresse, Konfessionelle Presse, Publikumszeitschriften) und fünf Landesverbänden, repräsentieren seine rund 450 Mitgliedsverlage mit mehr als 7.000 Zeitschriftenmarken rund 90 Prozent des deutschen Zeitschriftenmarktes.

Als Dienstleistungsverband bietet der VDZ den Verlagen ein breites Spektrum an Beratungs-, Informations- und Serviceleistungen in allen Bereichen des Verlagsgeschäftes (Anzeigen, Vertrieb, Digitale Medien, Rechtsfragen, Betriebswirtschaft, Umwelt und Papier). Als Wirtschaftsverband engagiert er sich auf deutscher und europäischer Ebene für die Wahrung und Berücksichtigung der Interessen von Verlagen. Und als Arbeitgeberverband führt er im Auftrag der Landesverbände für die Verleger die Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften für Redakteure. Darüber hinaus leistet der VDZ mit der VDZ Akademie einen wesentlichen Beitrag zur Aus- und Weiterbildung in der Medienbranche.

Abb. 14: Stichprobenstruktur
Nach Größe und Ausrichtung (n = 102)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Markus Kreher

Partner, Head of TMT (Technology, Media & Telecommunications)
T +49 89 9282-4310
markuskreher@kpmg.com

Jan Voller

Manager, Sector Executive TMT (Technology, Media & Telecommunications)
T +49 40 32015-5879
jvoller@kpmg.com

An dieser Studie haben mitgewirkt:

Lutz Drüge

Geschäftsführer Print und Digitale Medien
Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V.

Annemarie Vollstedt

Senior Projekt Manager Business Development & Marketing
Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V.

Prof. Dr. Thomas Hess

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
Ludwig-Maximilians-Universität München

Dr. Antonia Köster

Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien
Ludwig-Maximilians-Universität München

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.