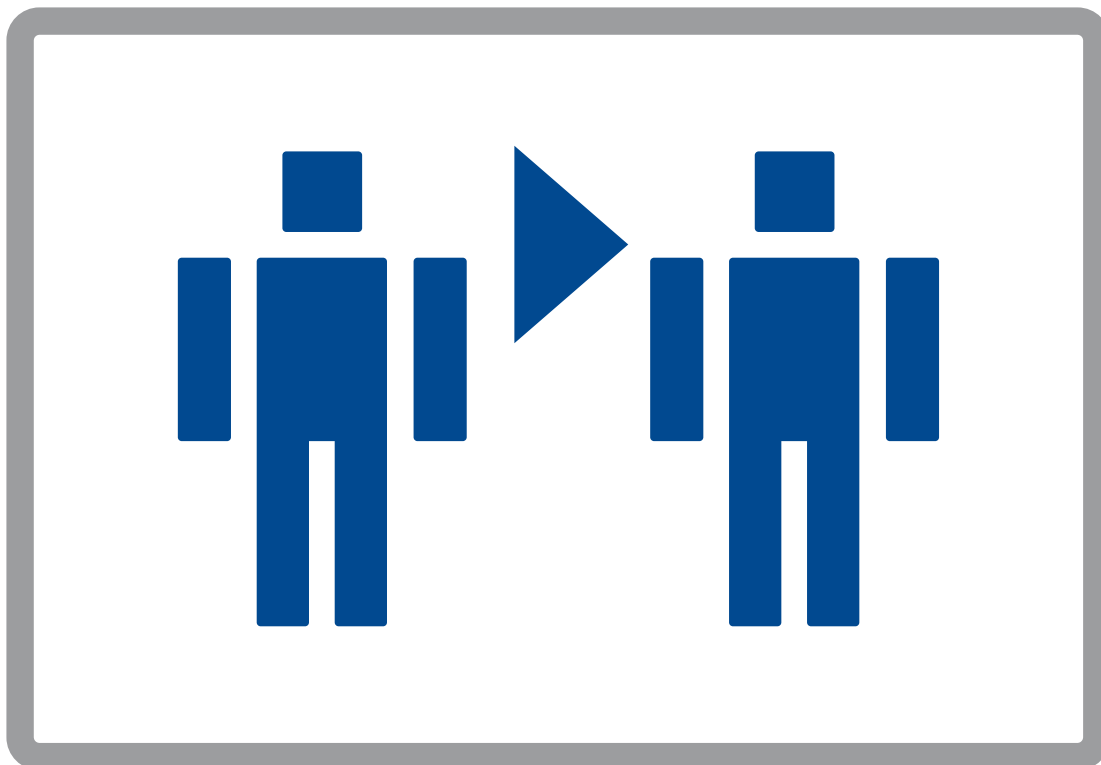


Herausforderung Media 3.0

Verlage und ihre digitalen Geschäftsmodelle



Herausforderung Media 3.0

Verlage und ihre digitalen Geschäftsmodelle

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte Consulting GmbH übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
2.	Hintergründe und Marktumfeld	6
2.1	Verändertes Mediennutzungsverhalten	6
2.2	Rückläufiger Trend bei traditionellen Druckmedien	6
2.3	Werbung geht online	6
3.	Bestandsaufnahme: Digitalisierung des deutschen Verlagwesens	8
3.1	Online ideal für Long-Tail-Anbieter	8
3.2	Umsetzung von digitalem Auftritt bei Publikumsverlagen schwieriger	8
3.3	Paid Content bisher nur bei Need Content durchsetzbar	9
3.4	Neukundengewinnung vor allem online	9
4.	Digitale Strategien im Verlagsgeschäft	10
4.1	Die Strategien der Verlage im digitalen Geschäft unterscheiden sich stark	10
4.2	Digitale Strategien sind nur selten in das Zielsystem integriert	10
4.3	Kunden, Technologie und Kosten als zentrale strategische Herausforderungen	11
4.4	User Generated Content als Trend mit dem größten Einfluss auf das digitale Publizieren	11
5.	Management und Organisation der digitalen Geschäftsbereiche	13
5.1	Zentralisierungstendenz in der Werbevermarktung	13
5.2	Redaktionsseitig existieren zwei verschiedene Modelle	13
5.3	Angepasstes Innovationsmanagement	14
5.4	CRM mit Lücken	14

6.	Die Digitalisierung ist in Großbritannien weiter vorangeschritten	15
6.1	Online ist unverzichtbar im Media-Mix	15
6.2	In Großbritannien sind die digitalen Geschäftsbereiche profitabel	15
7.	Unsere Empfehlungen	16
7.1	Eine klar verständliche Strategie	16
7.2	Ein innovatives Klima	17
7.3	Am Puls der Zeit sein	17
7.4	Ein personalisiertes Angebot	18
7.5	Eine starke Marke	19
8.	Quellenverzeichnis	20
	Über Deloitte/Ihre Ansprechpartner	21
	Wo Sie uns finden	22

1. Einleitung

Digitalisierung als Chance für Verlage

Das Internet durchdringt zunehmend unseren Alltag und verändert unser Mediennutzungsverhalten. Dadurch steht das traditionelle Geschäftsmodell der Verlagsindustrie vor großen Herausforderungen.

Angesichts sinkender Auflagen, Abonnentenzahlen und abnehmender Erlöse aus Anzeigenverkäufen reagieren traditionelle Verlagshäuser unterschiedlich, denn der Erfolg einer neuen digitalen Strategie ist oft – zumindest kurzfristig – nur schwer messbar.

Wir wollten wissen, wie deutsche Verlagshäuser mit dieser Herausforderung umgehen, und sind dieser Frage in Gesprächen mit insgesamt mehr als 40 Entscheidungsträgern der Branche nachgegangen.

Obwohl sich die Strategien unserer Interviewpartner, die Mehrheitlich im Bereich der Zeitungsverlage und Publikumszeitschriften tätig sind, stark unterscheiden, gibt es einen eindeutigen Konsens, Web 2.0 nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen.

Aufbauend auf unseren Studienergebnissen haben wir fünf signifikante Kriterien für den Erfolg digitaler Geschäftsbereiche abgeleitet. Diese reichen von

1. klar verständlicher Strategie,
2. einem innovativen Klima und
3. flexibler Organisation zur zeitnahen Umsetzung von Trends bis zur
4. Personalisierung von Inhalten und
5. der Nutzung von Markenstärke zur Erschließung neuer Geschäftsfelder.

Die Strategien einzelner Unternehmen im digitalen Umfeld mögen sich unterschiedlich gestalten. Eine Digitalisierungs-Skepsis wäre jedoch ruinös, da die Einstiegsbarrieren in den nächsten Jahren nur noch größer werden. Und wie Beispiele aus Ländern mit weiter fortgeschrittener digitaler Integration zeigen, kann mit einer durchdachten Digitalisierungsstrategie durchaus ein beachtlicher Beitrag zum Geschäftserfolg erzielt werden.

2. Hintergründe und Marktumfeld

2.1 Verändertes Mediennutzungsverhalten

Wenn die deutsche Verlagsindustrie im Konkurrenzkampf bestehen will, muss sie auf den Multimedia-Zug aufspringen. Schon jetzt hat das Internet hierzulande eine Reichweite von knapp 60%, das heißt zirka 38 Mio. Deutsche sind online. Bei Jugendlichen und jüngeren Erwachsenen im Alter von 14 bis 29 Jahren liegt die Reichweite mittlerweile bei 95%.

Von diesen Internetnutzern informieren sich 61% online über Nachrichten zum Weltgeschehen. Nach E-Mail-Kommunikation und Informationsrecherche ist dies die dritthäufigste Onlineaktivität der Deutschen. Das Internet nimmt also inzwischen einen wichtigen Anteil innerhalb der Gesamt-Mediennutzung der Konsumenten ein, was entsprechende Auswirkungen auf den klassischen Media-Mix hat.

Zudem eröffnet die wachsende Verbreitung von Breitbandanschlüssen die Möglichkeit zur Darstellung multimedialer Inhalte und damit auch für neue werbliche Nutzungsmöglichkeiten. Die Anzahl der Breitband-Internetzugänge in Deutschland wuchs von 0,2 Mio. im Jahr 2000 auf 15 Mio. im Jahr 2006. Experten gehen davon aus, dass sich diese Zahl bis 2015 nochmals fast verdoppeln wird. Damit hätten fast 70% aller deutschen Haushalte einen Breitband-Internetanschluss (Abbildung 1).

2.2 Rückläufiger Trend bei traditionellen Druckmedien

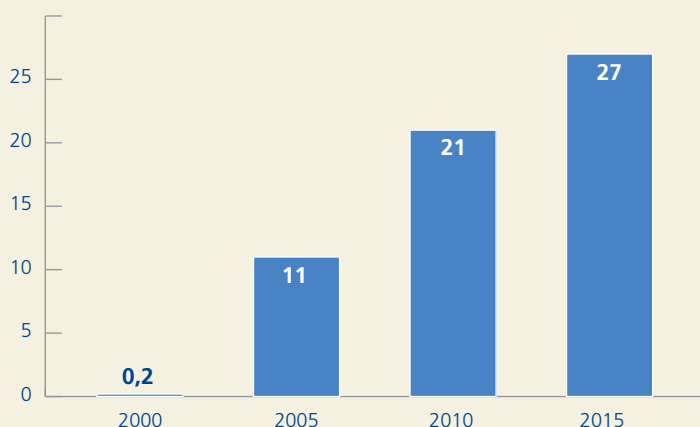
Diese Entwicklung stellt das klassische Ertragsmodell von Verlagen in Frage, das sich primär auf Erlöse aus Abonnements und Printanzeigen stützt.

In Deutschland sind die Abonnentenzahlen und Auflagen von Tageszeitungen (TZ) sowie von Publikums- und Fachzeitschriften (PZ, FZ) seit Jahren rückläufig, wobei der Rückgang bei Fachzeitschriften relativ betrachtet am höchsten ausfällt. Der Wettbewerbsdruck im Bereich der Publikumszeitschriften ist hoch, so dass nur wenige Bereiche, insbesondere Special-Interest-Anbieter, steigende Verkaufszahlen verzeichnen (Abbildung 2).

2.3 Werbung geht online

Mit zweijähriger Verzögerung spiegelt sich das veränderte Mediennutzungsverhalten auch zunehmend in den Mediaplänen der Werbeträger wider. Ein wachsender Anteil des Werbevolumens wird in Online-Werbung investiert, wobei eine Kannibalisierung zwischen den klassischen Medienträgern und dem digitalen Medium zu beobachten ist.

Abbildung 1 – Anzahl der Breitbandanschlüsse in Deutschland 2000–2015 (in Mio.)



Quelle: Bundesnetzagentur, Deutschland Online 4.0

Zum einen etabliert sich Online-Werbung zunehmend auch als Medium der Markenkommunikation, da z.B. schnellere Internetverbindungen das Abspielen von Werbevideos ermöglichen. Zum anderen drängt nach den Markenartiklern nun auch der Handel, der über das größte absolute Werbevolumen verfügt, verstärkt ins Netz.

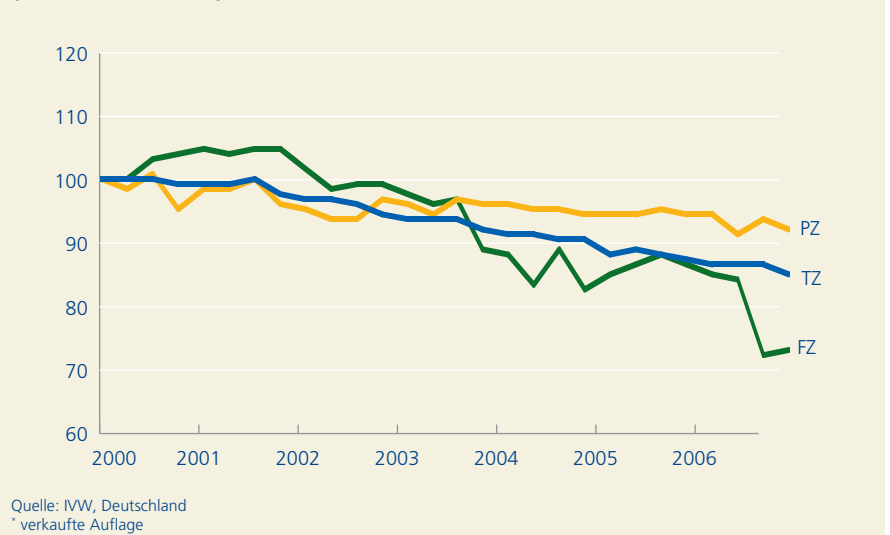
Darüber hinaus öffnet sich die Brutto-Netto-Schere immer stärker, d.h. steigende Brutto-Werbeinvestitionen stehen sinkenden Netto-Werbeerlösen der Verlage gegenüber, da diese gegenüber Werbekunden immer seltener ihre Listenpreise durchsetzen können.

Zusammengefasst haben die vorgenannten Punkte zur Folge, dass die Werbeerlöse bei Verlagen seit Jahren rückläufig sind.

Bei Rubrikanzeigen zeigt sich eine noch stärkere Tendenz zur Digitalisierung. Tageszeitungen, für die diese Anzeigenform innerhalb ihres Finanzierungsmodells traditionell eine wichtige Rolle spielte, können Erlöse nur noch über Online-Rubriken bzw. eine Kombination von Online und Print erwirtschaften.

Nach Berechnungen des OVK (Online-Vermarkterkreis im Bundesverband Digitale Wirtschaft) stiegen die Brutto-Werbeinvestitionen für Online-Werbung im Jahr 2006 um 84% auf € 1,9 Mrd. In diesen Berechnungen sind neben der klassischen Online-Werbung auch Ausgaben für Suchmaschinen- und Affiliate-Marketing enthalten. Für die klassischen Online-Werbeformate weist Nielsen Media Research ein Wachstum in 2006 von 66% auf € 692 Mio. aus.

Abbildung 2 – Auflagenentwicklung Printpublikationen* 2000–2006 (Index, 2000 = 100)



3. Bestandsaufnahme: Digitalisierung des deutschen Verlagswesens

Das deutsche Verlagswesen befindet sich inmitten eines digitalen Umbruchs. So sind die digitalen Geschäftsbereiche nur bei einer Minderheit der in dieser Studie befragten Verlage profitabel, und die Umsatzanteile der digitalen Geschäftsbereiche liegen im einstelligen Prozentbereich.

Umsätze werden zumeist über Online- und Rubrikanzeigen generiert. Fachverlage hingegen erwirtschaften bereits einen signifikanten Umsatzanteil über ihre digitalen Vertriebsformen. Alle Befragten erwarten von ihren digitalen Geschäftsbereichen mittelfristig ein starkes Umsatzwachstum und einen positiven Ergebnisbeitrag (Abbildung 3).

3.1 Online ideal für Long-Tail-Anbieter

Insgesamt scheinen die Geschäftsmodelle von Fachverlagen und Special-Interest-Publikationen am besten in ein digitales Format konvertierbar zu sein. Sie bedienen den Long Tail, d.h. die 80% des Markts, der durch Nischenprodukte abgedeckt wird. Online können sie ihre Kunden in personalisierter Form ansprechen, d.h. spezielle Angebotspakete entsprechend den Nutzerbedürfnissen anbieten. Echten Mehrwert bieten sie Nutzern auch, indem sie ihrer räumlich getrennten Leserschaft ermöglichen, miteinander in Kontakt zu treten. Da Fachpublikationen über einschlägige Online-Portale für Kunden leichter zu identifizieren sind als in der physikalischen Welt, eröffnet sich Fachverlagen über ihren Online-Auftritt zudem zusätzliches Wachstumspotenzial.

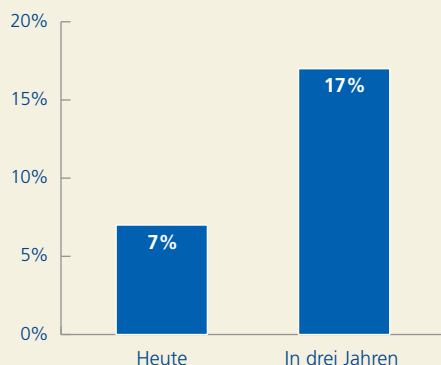
3.2 Umsetzung von digitalem Auftritt bei Publikumsverlagen schwieriger

Für Publikumsverlage hingegen ist die Konvertierung diffiziler. Um ihr digitales Format zu etablieren und Werbeumsätze zu erzielen, ist es für sie entscheidend, eine möglichst hohe Reichweite zu erzielen. Dies versuchen sie über die Aggregation von Inhalten zu erreichen, z.B. über Inhalte-Kooperationen oder die Akquisition von Serviceanbietern. So haben einige Verlagshäuser Online-Anbieter aufgekauft, die Dienstleistungen bzw. Zielgruppen abdecken, die sie über ihr eigenes Portfolio bisher nicht bedienen. Alternativ versuchen andere z.B. über Kooperationen, insbesondere mit Portalen, Nutzer zu aggregieren.

Hat sich der Printtitel im Offline-Bereich als starke Marke etabliert, erweist sich dies auch digital als Vorteil, da die Markenstärke in Reichweite übertragen werden kann. Überregionale Zeitungen, die sich auf starke Marken stützen können, tun sich hier leichter als lokale Zeitungen. Diese konkurrieren online mit bereits etablierten Wettbewerbern wie regionalen Portalen um einen ihrer Umsatztreiber, die Rubrikanzeigen.

Die Bedeutung der Markenführung steigt auch vor dem Hintergrund, dass im Zuge von Content-Aggregation die Gefahr der Markenverwässerung zunehmen kann. Dem begegnen die Befragten durch enge Markenführung sowie Qualitätskontrollen, so dass die Gefahr der Verwässerung größtenteils verneint wurde.

Abbildung 3 – Umsatzanteil der digitalen Geschäftsbereiche am Gesamtumsatz* (Umsatzanteil in %)



Quelle: Deloitte Consulting GmbH
* Ohne Fachverlage

3.3 Paid Content bisher nur bei Need Content durchsetzbar

Paid-Content-Modelle sind bei Publikumsverlagen kaum verbreitet, da die Zahlungsbereitschaft der Nutzer äußerst gering ist. So werden die Inhalte primär kostenfrei angeboten und über Werbeerlöse finanziert. Lediglich Buch- und Fachverlage können Bezahlmodelle für ihre exklusiven Inhalte durchsetzen, da hier der Wunsch bzw. die Notwendigkeit der Nutzung durch den Kunden entsprechend groß ist. Durch die erweiterten Aufbereitungsmöglichkeiten redaktioneller Inhalte hat sich die Produktpalette um Dossiers und andere neue Paketierungsformen erweitert, auf die sich allerdings die traditionellen Preismodelle des Offline-Bereichs nicht anwenden lassen. Insbesondere Fachverlage sehen daher im Bereich der Preispolitik und der Entwicklung neuer Preismodelle eine ihrer wichtigsten strategischen Herausforderungen.

3.4 Neukundengewinnung vor allem online

Dem digitalen Auftritt kommt insbesondere im Bereich der Kundengewinnung eine hohe Bedeutung zu. Im Offline-Bereich klagen die Verlage allesamt über stagnierende bzw. rückläufige Kundenzahlen, während ihr Kundenstamm im Online-Bereich durchgängig wächst. Interessanterweise wird das Wachstum im Online-Bereich vor allem durch Neukunden getragen. Wie die Marktforschung bereits gezeigt hat, sind diese häufig jünger und besser gebildet, unterscheiden sich ansonsten in ihren soziodemographischen Ausprägungen allerdings wenig von den Offline-Kunden. Eine Kannibalisierung zwischen On- und Offline-Kunden findet also nicht statt. So sehen fast alle Befragten ihre Online-Aktivitäten als eine Ergänzung des Printprodukts.

Eine Ausnahme bilden hier die Fachverlage, bei denen eine starke Abwanderung hin zu den digitalen Produkten stattfindet. Print stellt in diesem Bereich zunehmend nur noch eine Ergänzung des Online-Produkts dar, perspektivisch ist ein vollständiger Verzicht denkbar.

4. Digitale Strategien im Verlagsgeschäft

Im folgenden Abschnitt zeigen wir auf, wie unsere Interviewpartner den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen. Neben den digitalen Strategien der Verlage wird auch untersucht, inwieweit diese mit einer Anpassung der Organisation einhergehen.

4.1 Die Strategien der Verlage im digitalen Geschäft unterscheiden sich stark

Fast alle befragten Verlage haben digitale Strategien entwickelt und formuliert, die sich in Umfang und Reifegrad jedoch stark unterscheiden. Während einige Verlage bereits dabei sind, sich zu plattformübergreifenden Medienhäusern zu wandeln, nutzen andere ihren Online-Auftritt lediglich als Vertriebsplattform des Offline-Produkts oder entwickeln sich rein opportunitätsgetrieben.

Alle Verlage sehen es als wichtig an, crossmedial präsent zu sein. Es zeichnen sich zwei Tendenzen ab: Einige Verlage räumen ihrem Online-Auftritt inzwischen Priorität gegenüber dem Printprodukt ein, beispielsweise indem sie ihre aktuellen Inhalte zuerst online anbieten. Darunter befinden sich einerseits Verlage, die ihren Online-Auftritt dazu nutzen, ihre Printmarken multimedial aufzustellen, und unter deren Dach zusätzliche Online-Services anbieten („Multimedia-Anbieter“). Andere Verlage, die Online als Kerngeschäft definiert haben, reagieren mit einer Diversifizierungsstrategie, über die sie mit neuen Marken neue Zielgruppen

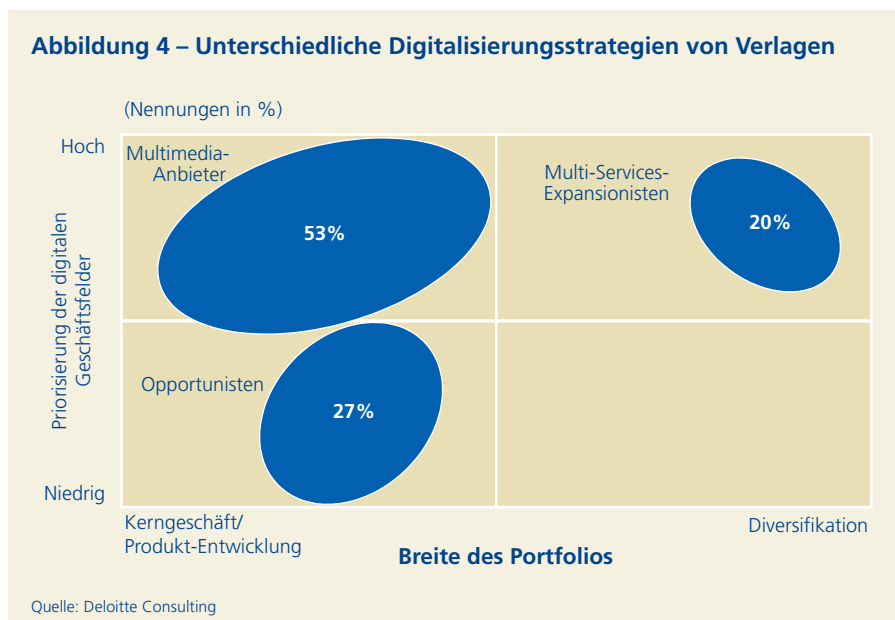
erschließen wollen („Multi-Services-Expansionisten“). Teilweise werden derartige Strategien über hausinterne Venture-Capital-Bereiche gesteuert.

Als zweite Tendenz zeichnen sich die opportunitätsgetriebenen „Me-too“-Verlage ab („Opportunisten“), unter denen eine Minderheit keine digitale Strategie formuliert hat oder sich gegen einen Produkttransfer in den Online-Bereich ausspricht (Abbildung 4).

Tendenziell nehmen Zeitungsverlage sowohl in der Digitalisierung als auch in der Diversifikation eine Vorreiterfunktion ein, doch Zeitschriftenverlage ziehen inzwischen mit offensiven Strategien nach. Buchverlage verhalten sich eher opportunitätsgetrieben, da derzeit zum Beispiel noch keine technisch und haptisch zufriedenstellende Nutzungsalternative zum gebundenen Buch existiert. Es bleibt abzuwarten, inwieweit der Online-Büchermarkt durch die Digitalisierungsinitiativen – in erster Linie von Google – beeinflusst werden wird.

4.2 Digitale Strategien sind nur selten in das Zielsystem integriert

Bemerkenswert ist das geringe Ausmaß, in dem die digitalen Strategien bisher in konkrete Zielsysteme übersetzt wurden. Nur eine Minderheit der Verlage definiert Umsatzziele für ihre digitalen Geschäftsfelder, häufig werden keine separaten Ziele für



Online- und Printsparten festgelegt. In diesem Zusammenhang wird oft auf Quantifizierungsprobleme hingewiesen, die u.a. im Zusammenhang mit der Qualität der internen Datenbanken sowie Zuordnungsproblemen crossmedialer Kampagnen zu sehen sind.

Größtenteils beschränken sich die Verlage bei der Bestimmung des Erfolgs auf die Reichweitenmessung. Hier setzt sich der Ansatz der Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (AGOF) gegenüber der älteren und stärker technisch orientierten Methodik der Initiative zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern (IVW) immer stärker durch. Die IVW berechnet ausschließlich Brutto-Reichweiten, während die AGOF über ein Drei-Säulen-Modell (Vollerhebung auf Basis technischer Daten, ergänzt durch Onsite- und Telefonbefragungen) Netto-Reichweiten sowie Daten zur Nutzerstruktur ermittelt (Unique Users).

Zu beobachten ist, dass die Verlage mehrheitlich versuchen, ihre USP 1:1 aus dem Offline- in den Online-Bereich zu übertragen. Als Vorreiter sind die Verlage zu bezeichnen, die ihr Angebot den unterschiedlichen Charakteristika der Kanäle anpassen. Im Bereich der Publikumszeitschriften bedeutet dies etwa, dass im Online-Auftritt Aktualität im Vordergrund steht, während die Printausgabe stärker auf Hintergründe eingeht. Zudem werden online ergänzende audiovisuelle Elemente eingestellt.

4.3 Kunden, Technologie und Kosten als zentrale strategische Herausforderungen

Die wichtigsten strategischen Herausforderungen sehen unsere Interviewpartner in der Gewinnung von Neukunden, insbesondere vor dem Hintergrund sich ändernder Kundenbedürfnisse. Dabei rückt die Entwicklung neuer Angebotsformen immer stärker in den Mittelpunkt. Genannt wurden verstärkt crossmediale Abonnements, die Internet, Mobilfunk sowie weitere verlagsnahe Leistungen umfassen.

Angesichts des stagnierenden bzw. rückläufigen Printgeschäfts sowie erweiterter Konkurrenz im digitalen Umfeld überrascht es nicht, dass jeder zweite Befragte dem Thema Kostenoptimierung hohe strategische Bedeutung einräumt. Darunter fallen Maßnahmen wie eine bessere Verzahnung der Redaktionsteams und -systeme online und offline ebenso wie eine stärkere Integration der Werbeverkaufsteams beider Bereiche. Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang auch die zusätzlichen

Kosten, die durch die Bereitstellung multimedialer Dienste (Bewegtbilder, RSS-Feed, Mobile News etc.) entstehen.

Daneben rückt die Technologie immer stärker in den Vordergrund, wie mehr als ein Drittel der Befragten betont. Customer Relationship Management (CRM) gewinnt an Bedeutung, u.a. für Up- und Cross-Selling-Aktivitäten, die insbesondere für Special-Interest-Publikationen aufgrund der Vorselektion nach Affinitäten ein interessantes Geschäftsfeld eröffnen. Entsprechend wächst die Bedeutung einer adäquaten IT-Infrastruktur, die die Sammlung und Selektion von Nutzer- und Nutzungsdaten ermöglicht (Abbildung 5).

Darüber hinaus werden insbesondere Zeitungsverlage durch die zunehmende Verlagerung von Werbeausgaben aus dem Print- in den Online-Bereich vor eine große Herausforderung gestellt. Ein Werbepartner, der sich entscheidet, einen Teil seines bisherigen Printbudgets zukünftig online zu schalten, nutzt nicht zwangsläufig die gleiche Publikation online und offline, sondern platziert gegebenenfalls den Online-Part seiner Kampagne teilweise oder vollständig bei einem anderen Online-Anbieter.

Dazu kommt, dass Suchmaschinenanbieter eine erfolgsgebundene Bezahlung ihrer Online-Werbemöglichkeit anbieten. Somit verstärkt die Verlagerung den Wettbewerbsdruck. Verlage stehen also online nicht nur in direkter Konkurrenz zueinander, sondern müssen sich einem erweiterten Wettbewerbskreis, der neben Suchmaschinen und Portalen auch andere Medienanbieter wie TV und reine Online-Anbieter (z.B. Rubriken) einschließt, stellen.

Doch Verlage können das Internet auch dazu nutzen, ihre Anzeigenvermarktung auszudehnen. Über bewegtbildgestützte Werbung treten sie in direkten Wettbewerb zu TV-Anbietern. Auch werden Suchmaschinen nicht nur als Konkurrenten wahrgenommen. Teilweise suchen Verlage diese aktiv als Kooperationspartner. Da Suchmaschinen die Funktion von Gate Keepern mit großem Einfluss auf den Traffic von Websites zukommt, räumen zudem alle befragten Verlage dem Suchmaschinenmarketing bzw. der -optimierung einen hohen Stellenwert ein. So erzielten Nachrichtenseiten von Printpublikationen im letzten Jahr 30% ihrer Reichweite über Suchmaschinenoptimierung bei Google.

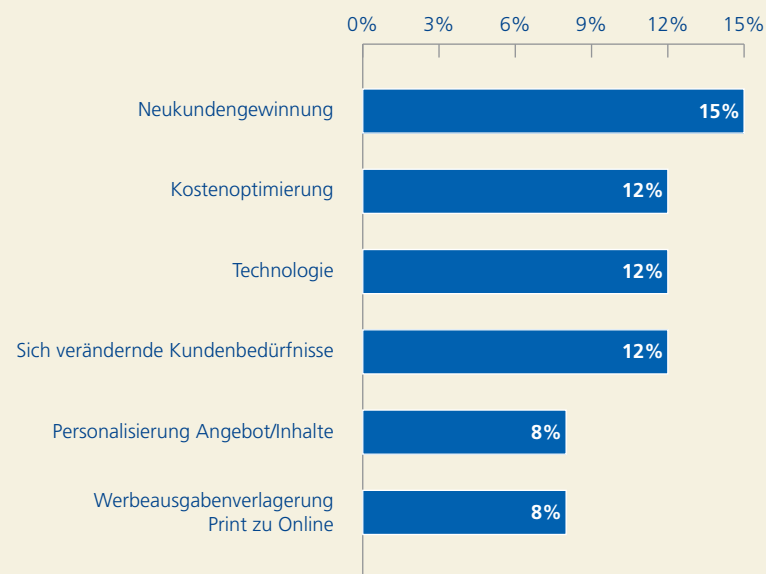
4.4 User Generated Content als Trend mit dem größten Einfluss auf das digitale Publizieren

Wir wollten auch wissen, welche Trends und erweiterten Funktionalitäten des Web 2.0 den größten Einfluss auf das digitale

Publizieren ausüben. Hier wurde vor allem User Generated Content, insbesondere die Erstellung und Kommentierung von Inhalten durch Nutzer, genannt. Tendenziell ist dieser Bereich vor allem für Special-Interest-Zeitschriften von großer Bedeutung. Von den General-Interest-Anbietern, die sich als Portal zahlreicher Communities positionieren, stufen Zeitungen den Ein-

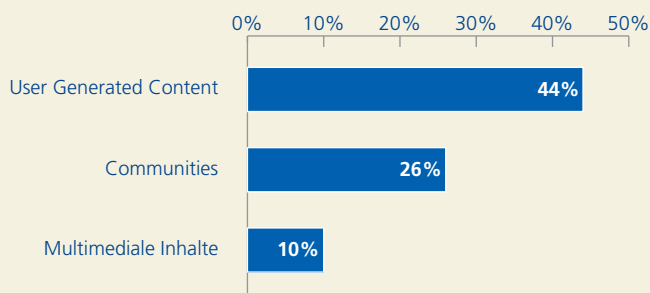
fluss von User Generated Content höher ein als Vertreter von Zeitschriften. Dabei betonen Zeitungen, dass eine redaktionelle Einbindung von Nutzern häufig im Widerspruch zu hauseigenen Qualitätsansprüchen stünde. Andererseits spielen für Zeitungen zudem multimediale Inhalte eine größere Rolle als für Vertreter anderer Gattungen (Abbildung 6).

Abbildung 5 – Die größten strategischen Herausforderungen (Nennungen in %)



Quelle: Deloitte Consulting GmbH

Abbildung 6 – Die wichtigsten Trends mit Einfluss auf das digitale Publizieren (Nennungen in %)



Quelle: Deloitte Consulting GmbH

5. Management und Organisation der digitalen Geschäftsbereiche

In der Mehrheit der befragten Verlage ist eine deutliche Tendenz zu einer stärker zentralisierten Organisation erkennbar. Die Bedeutung der digitalen Geschäftsbereiche lässt sich auch anhand der Organisationsstruktur ablesen. Die digitalen Sparten sind heute mehrheitlich auf Augenhöhe mit den Printbereichen angesiedelt (Abbildung 7).

5.1 Zentralisierungstendenz in der Werbevermarktung

Derzeit führt etwa eine Hälfte der Verlage ihre Online-Vermarktung separat, während die andere Hälfte auf eine integrierte Vermarktung setzt. Die Trennung hat unterschiedliche organisatorische und strukturelle Ursachen. Zum Teil unterstehen Print- und Online-Geschäft unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Da Online- und Printwerbung sich in der Werbewirkung unterscheiden, wird eine crossmediale Kompetenz des einzelnen Verkäufers von Seiten der Werbepartner nicht zwingend gefordert.

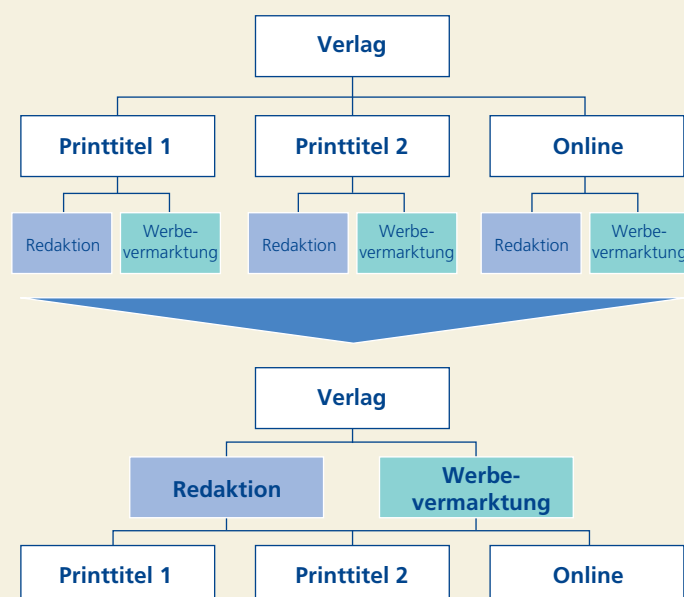
Neben unterschiedlichen Werbewirkungen differieren Offline- und Online-Werbung zudem preislich stark. Grundsätzlich ist

jedoch eine klare Tendenz hin zu einem Zusammenwachsen von Online- und Offline-Vermarktung zu erkennen. Aufgrund des in der Vergangenheit vergleichsweise geringen relativen und absoluten Werbevolumens von Online-Werbung herrscht in Teilen der für die Vermarktung klassischer Werbung zuständigen Bereiche eine gewisse, historisch gewachsene Zurückhaltung gegenüber dieser Werbeform.

5.2 Redaktionsseitig existieren zwei verschiedene Modelle

Auf Redaktionsseite herrscht ein differenzierteres Bild. Hier konnten zwei Ansätze identifiziert werden, die mit der jeweiligen digitalen Strategie korrelieren. Verlage, bei denen der Online-Auftritt zur Priorität erklärt wurde, arbeiten zumeist mit plattformneutralen Redaktionen, während andere eher zum Aufbau eigener Online-Redaktionen tendieren, die im Vergleich zum Offline-Pendant deutlich kleiner sind. Bei dem Modell der getrennten Redaktionen konnte jedoch eine zunehmende Verzahnung der Bereiche festgestellt werden.

Abbildung 7 – Tendenz von dezentraler zu zentraler Organisationsstruktur



Quelle: Deloitte Consulting GmbH

5.3 Angepasstes Innovationsmanagement

Die uns geschilderten Innovationsmanagementansätze belegen, dass die Verlage dem gestiegenen Innovationsdruck Rechnung getragen haben: Bei Projekten mit geringem Investitionsrisiko bzw. beim Einstieg in neue Geschäftsfelder verfolgt inzwischen ein Großteil der Befragten zur Beschleunigung der Prozesse „Trial-and-Error“-Ansätze, die mehrheitlich durch Marktbeobachtungen und konzeptionelle Ansätze ergänzt werden. Größere Projekte hingegen sind weiterhin Business-Plan-getrieben. Vor diesem Hintergrund konnten die internen Produktentwicklungsprozesse deutlich verkürzt und der Entscheidungssituation unter Unsicherheit Rechnung getragen werden.

5.4 CRM mit Lücken

Das Customer Relationship Management weist derzeit noch Lücken auf, jedoch plant die Mehrheit der Befragten einen Ausbau im Rahmen ihrer Digitalisierungsstrategie. Zwar sammelt die überwiegende Mehrheit der befragten Verlage Kundendaten, die sie

für Dialogmarketingzwecke (z.B. Up und Cross Selling) und zur Verbesserung ihres journalistischen Produkts nutzt. Doch wird die Datennutzung durch die vorhandene Qualität der Daten eingeschränkt:

- Es existieren keine einheitlichen Datenbanksysteme sämtlicher Online- und Offline-Auftritte.
- Die Segmentierung erfolgt nicht nach Affinitäten, sondern nur traditionell anhand soziodemographischer Kriterien.

Neben dem Investitionsfeld CRM plant die Mehrheit unserer Interviewpartner bedeutende Investitionen in den Bereichen Redaktionssysteme, audiovisuelle Dienste, Content Management und Mobile Applikationen.

Digital Rights Management (DRM) wird bisher nur vereinzelt umgesetzt und beschränkt sich auf die Bereiche Audio/Video sowie Paid Content.

6. Die Digitalisierung ist in Großbritannien weiter vorangeschritten

6.1 Online ist unverzichtbar im Media-Mix

In Großbritannien entfallen bereits 11,4% aller Werbeeinnahmen auf Online-Werbung, womit Großbritannien den weltweit höchsten Anteil von Online-Werbung am Gesamtwerbemarkt erreicht. Einer der wichtigsten Gründe dafür ist, dass Breitbandanschlüsse in Großbritannien bereits früher stärker verbreitet waren als z.B. in Deutschland.

Sowohl in Großbritannien als auch in Deutschland lässt sich ein korrelatives Wachstum von Online-Werbemarkt und der Verbreitung schneller Internetverbindungen beobachten. Um vom steigenden Volumen des Online-Werbemarkts zu profitieren, bauten die Verlagshäuser ihre Online-Auftritte aus, d.h. neben der Breitbanddichte diente der Werbemarkt als Enabler für die Digitalisierung der Branche. Daher setzte die Entwicklung in Deutschland zeitlich versetzt zu der in Großbritannien ein (Abbildung 8).

Die Unterschiede zwischen deutschen und britischen Verlagen halten wir insofern für erwähnenswert, als sie einen Ausblick auf die Entwicklung der digitalen Bereiche deutscher Verlage geben können.

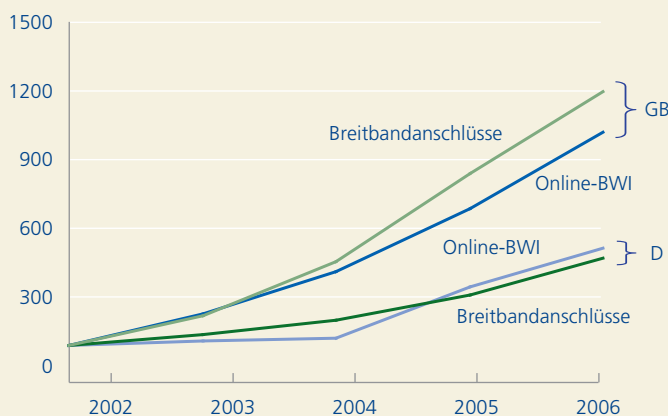
6.2 In Großbritannien sind die digitalen Geschäftsbereiche profitabel

Britische Verlage erzielen mit ihren digitalen Aktivitäten im Gegensatz zu deutschen Verlagshäusern überwiegend positive Ergebnisbeiträge. Der Anteil der digitalen Geschäftsfelder am Gesamtumsatz beträgt in Großbritannien durchschnittlich 17%, während er in Deutschland erst bei knapp 7% liegt. Mit den in UK erreichten Umsatzanteilen rechnen deutsche Verleger erst in drei Jahren.

In Großbritannien kam es entgegen allgemeiner Erwartungen zu keiner Kannibalisierung von Online- und Offline-Werbeausgaben, sondern die wachsende Nachfrage nach Online-Werbung führte zu einem Anstieg des absoluten Werbevolumens. In Deutschland gehen Prognosen von einer Kannibalisierung beider Werbeformate aus.

Auch auf Ebene der Organisation und Infrastruktur sind Unterschiede erkennbar. In Großbritannien findet sich eine stärkere Tendenz zu plattformneutralen Redaktionen. Anders als in Deutschland fallen die geplanten Ausgaben in IT-Infrastruktur dort geringer aus, wobei zu beachten ist, dass in Deutschland, gerade in Bezug auf Redaktionssysteme und Datenbanken, deutlicher Nachholbedarf besteht.

Abbildung 8 – Vergleich Online-Brutto-Werbeinvestitionen* (BWI) vs. Breitbandverbreitung GB – D (Index, Basis = 2002)



Quelle: Eurostat, Nielsen Media Research, IAB
* Online-Werbung in Deutschland exklusive Suchmaschinen und Affiliate Marketing; für Großbritannien inklusive beider

7. Unsere Empfehlungen

Als Best-Practice-Anbieter werden sowohl nationale wie auch internationale Publikationen genannt. Bei den deutschen Verlagen werden Bild, Financial Times Deutschland und Spiegel Online von ihren Mitbewerbern als Vorreiter angesehen. Auf internationaler Ebene wurden The Guardian, New York Times, Washington Post und Google am häufigsten genannt.

Die im Rahmen der Deloitte-Umfrage identifizierten Best-Practice-Anbieter teilen trotz unterschiedlichen nationalen Ursprungs einige allgemeingültige Erfolgsfaktoren. Die unten genannten Eigenschaften wurden als erfolgskritisch angesehen (Abbildung 9).

Auf Grundlage der Erkenntnisse konnten fünf zentrale Kriterien abgeleitet werden, die unserer Ansicht nach maßgeblich über den Erfolg bzw. Misserfolg digitaler Geschäftsfelder bestimmen.

7.1 Eine klar verständliche Strategie

Entwickeln und formulieren Sie eine klar verständliche Strategie, die Ihre Online- und Offline-Angebote sowie Mobilen Dienstleistungen berücksichtigt, und beschreiben Sie konkret, welcher zusätzliche Wert sich durch die Vernetzung der angebotenen Dienste für Ihre Kunden ergibt.

Bedingt durch den rasanten technischen Fortschritt ist es kaum möglich, eine beständige digitale Strategie zu entwickeln und zu verfolgen. Daher sollte die Strategie ausreichende Flexibilität bieten, um zeitnah an neue technologische Gegebenheiten sowie Änderungen des Konsumentenverhaltens angepasst werden zu können.

Abbildung 9 – Die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsstrategien (Nennungen in %)



Quelle: Deloitte Consulting GmbH

Aus Kundensicht führt die Digitalisierung zu einem Komplexitätszuwachs, da sie eine Fülle neuer Informationsquellen eröffnet. Daher ist es entscheidend, die Kommunikationskanäle Online, Offline und Mobile Dienste klar voneinander abzugrenzen und dem Kunden zu vermitteln, welche inhaltlichen Schwerpunkte er über welche Kanäle abrufen kann. Beispiele sind hier:

- Zeitung: Hintergrundberichte und detaillierte Analysen
- Online: Tagesaktuelle Neuigkeiten, Videos, ergänzende Statistiken, Fotos und Interviews, Meinungen
- Mobil: Tagesaktuelle Neuigkeiten als Push Mail, RSS Feed, Mobile Video

Kommunizieren Sie Ihre Strategie auch intern. Nur wenn Ihre Mitarbeiter ein klares Verständnis der Strategie haben, können sie ihr Handeln danach ausrichten. Je klarer Ihre Strategie ist, desto leichter wird es Ihnen und Ihren Mitarbeitern fallen, die Strategie anzunehmen und umzusetzen.

7.2 Ein innovatives Klima

Fördern Sie Innovationen und richten Sie Ihre Organisation an den Bedingungen der Internet-Medienlandschaft aus.

Die Schnelligkeit, mit der sich immer neue technische Möglichkeiten eröffnen und Konsumentenverhalten sich verändern, führt dazu, dass Erfolg weniger planbar wird. Es sollten die organisatorischen Voraussetzungen dafür geschaffen bzw. gestärkt werden, schneller auf neue Marktgegebenheiten zu reagieren:

- Integrierte Redaktionen und Autorentams, innerhalb derer Autoren ihre Themen on- und offline verantworten
- Crossmedialer Anzeigenverkauf für Rubriken, um der Kannibalisierung von Online- und Offline-Erlösen entgegenzuwirken
- Flexibilität innerhalb der Organisation, so dass neue Geschäftsideen innerhalb der ersten Phase durch bestehende Ressourcen betreut werden können, um finanzielle Risiken in diesem Stadium zu minimieren

- Bildung neuer Organisationseinheiten, die ausschließlich neue Themen betreuen (z.B. Mobile Applikationen, Bewegtbildinhalte) – wird das Thema vom Konsumenten angenommen, kann es in die bestehende Struktur integriert werden
- Prozesse mit Milestones definieren, um bei Erfolg bzw. Misserfolg das Projekt an „Sollbruchstellen“ zeitnah auszudehnen bzw. einzustellen

Zudem ist es wichtig, ein innovatives Klima zu schaffen, das die zeitnahe Umsetzung von Trends nicht nur erlaubt, sondern explizit fördert – und das Fehler ausdrücklich zulässt. Erfolg ist weniger planbar, so dass neue Geschäftsfelder über die Methodik Trial-and-Error erschlossen werden.

Eine weitere Option stellt die Zusammenarbeit mit Technologie- und Serviceanbietern dar, über die eine Risikominderung erreicht werden kann. Zudem können über Allianzen und Kooperationen innovative Inhalte mit geringem Zeitverlust erschlossen werden.

7.3 Am Puls der Zeit sein

Entwickeln Sie ein noch tieferes Kunden- und Marktverständnis und reagieren Sie zeitnah auf sich ändernde Kundenbedürfnisse.

Aus Verlagsperspektive ist der Treiber der Digitalisierung nicht der fortschreitende Technologisierungsgrad. Die Entwicklung wird von Konsumentenseite aus vorangetrieben. Die Nutzer suchen begierig nach immer neuen digitalen Erfahrungen wie Blogging und Tagging oder stärker multimedial ausgerichtetem Pod- und Videocasting (Audio- bzw. Videodateien, die über das Internet angeboten werden und die jederzeit konsumiert werden können) oder Mobisodes (speziell für mobile Endgeräte produzierte kurze Zusammenschnitte von TV-Formaten).

Für Verlage bedeutet dies, dass Marktnähe und -beobachtung noch wichtiger werden. Es gilt, neue Trends und Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und auf Kompatibilität mit der haus-eigenen Strategie abzugleichen. Aussichtsreiche Trends müssen rasch umgesetzt werden, wofür sich unter Zeit- und Risikogesichtspunkten auch Allianzen und Kooperationen anbieten.

Die heutige Jugend stellt die Medienkonsumenten der Zukunft dar. Ein tiefes Verständnis der Art und Weise, wie Jugendliche Medien konsumieren und neue Technologien nutzen, ist daher entscheidend für den Aufbau langfristig erfolgreicher Verlagsmarken.

Doch auch die Medienkonsumgewohnheiten älterer Zielgruppen werden sich ändern und eine Adaption des Produktportfolios, das die Bedürfnisse verschiedener Kundensegmente berücksichtigt, verlangen.

7.4 Ein personalisiertes Angebot

Personalisieren Sie die Inhalte und haben Sie den Mut, sich von Ihrem traditionellen One-to-Many-Geschäftsmodell zu verabschieden.

Nutzer haben individuelle Informationsbedürfnisse. Personalisierung bedeutet, den unterschiedlichen Bedürfnissen des einzelnen Konsumenten Rechnung zu tragen, d.h. ihn mit Inhalten zu versorgen, die er entweder konkret nachfragt oder diesen einen besonderen Wert beimisst, z.B. Sportergebnissen des Lieblingsvereins oder Lokalnachrichten.

Grundvoraussetzung für die Personalisierung von Inhalten ist, dass der Verlag seine individuellen Konsumenten „kennt“, d.h. auch deren Präferenzen und Nutzungsverhalten. Das digitale Umfeld ermöglicht es den Verlagen, mit relativ geringem Aufwand entsprechende Kundendaten zu generieren, indem die Struktur des Online-Auftrittes den Nutzer zur Registrierung anhält. Ein Anreiz zur Registrierung bestünde z.B., wenn große Teile des redaktionellen Inhalts nur für registrierte Nutzer zugänglich wären. Ebenso ist der Aufbau einer umfassenden und sämtliche Kanäle umfassenden Datenbasis mit entsprechenden Auswertungstools erforderlich. Diese ermöglichen ein gezieltes Kampagnenmanagement mit entsprechenden CRM-Maßnahmen.

Die Personalisierung eröffnet Verlagen zusätzliches Umsatzpotenzial durch eine präzisere Zielgruppensegmentierung mit höheren Werbeeinnahmen sowie durch den Verkauf von Inhalten

oder inhaltenahen Produkten. Die Bereitschaft, für bestimmte Inhalte zu zahlen, ist derzeit stark segmentabhängig. Daher sollten Verlage mit innovativen Preismodellen experimentieren.

Für Fachverlage bergen personalisierte digitale Produkte höhere Margen, da die Zielgruppe zahlungsbereit ist. Die Auswahl eines geeigneten Preismodells für den Online-Verkauf ist zentral für dieses Verlagssegment.

Binden Sie Ihre Kunden ein und lernen Sie sie dadurch besser kennen.

Beim Aufbau von Communities spielt User Generated Content für die Mehrheit der Publikums- und Fachverlage eine zentrale Rolle. Über User Generated Content kann eine stärkere Nähe zum Kunden geschaffen werden.

Indem man Lesern die Möglichkeit zum Dialog mit Autoren und Experten bietet, erreicht man, dass der Nutzer enger an das Produkt bzw. die Marke gebunden wird, was sich positiv auf die Markenstärke auswirkt. Gleichzeitig gewinnen Verlage ein tieferes Kundenverständnis, das zu einer Verbesserung des journalistischen Produkts sowie zum Aufbau weiterer Internetangebote genutzt werden kann.

Vorhandene Nutzerprofile ermöglichen es, das Kampagnenmanagement stärker an Kundenaffinitäten auszurichten. Dies gilt sowohl für verlagsinterne Aktivitäten wie auch für die Nutzung der Profile durch Werbepartner etwa für virale Marketingkampagnen. Diese platzieren Marketingbotschaften bei einer bestimmten Zielgruppe, die als Multiplikator die Werbebotschaft innerhalb ihres Netzwerks weiter verbreitet.

Die Herausforderung für Verlage besteht darin, den für ihr Produkt geeigneten Grad der Nutzereinbindung zu definieren. Für Tageszeitungen, die sich über die Qualität ihres Inhalts positionieren, wäre es unpassend, wenn Leser online Artikel erstellen könnten. Hier sollte die Interaktion beschränkt sein auf die Kommentierung von Artikeln sowie andere Optionen ohne Einfluss auf die inhaltliche Qualität der Publikation.

7.5 Eine starke Marke

Die Marke ist ein zentrales Element im Internet. Nutzen Sie die Stärke Ihrer Marke, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Eine multimediale Präsenz wird inzwischen von Konsumenten-
seite vorausgesetzt. Konsumenten wünschen sich in einer immer
komplexer werdenden Medienwelt vertraute Quellen für Medien-
inhalte. Für Verlagshäuser eröffnet die Digitalisierung darüber
hinaus die Chance, ihre starken Marken dafür zu nutzen, neue
Geschäftsfelder im digitalen Umfeld zu erschließen.

Um Markenverwässerungen vorzubeugen, sollte bei geplanten
Geschäftsfelderweiterungen stets die Nähe zur Markenidentität
gewahrt werden. Ansonsten empfiehlt sich der Aufbau separater
Marken bzw. Endorsed Branding. Beim Endorsed Branding
unterstützt die Dachmarke über ihre Bekanntheit die Einzelmarke.

Eine Marke wirkt nur dann stark, wenn sie vom Konsumenten
leicht auffindbar ist. Maßnahmen, die die Visibilität der Marke
aus Konsumentensicht erhöhen, z.B. Suchmaschinenmarketing,
Partnerschaften mit Portalen, Nutzung von Aggregatoren und
Multiplikatoren, spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige
Rolle.

8. Quellenverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (AGOF): Internet Facts 2006-III, online: <http://www.agof.de>

Bundesnetzagentur, online: <http://www.bundesnetzagentur.de>

Bundesverband deutscher Zeitungsverleger (BDZV), online: <http://www.bdzv.de>

Deloitte & Touche LLP: Turn the page: The Net Benefit of Digital Publishing, London 2006

Informationsgesellschaft zur Verbreitung von Werbeträgern (IVW), online: <http://www.ivw.de>

Internet Advertising Bureau, online: <http://www.iabuk.net>

Nielsen Media Research, online: <http://www.nielsen-media.de>

Online-Vermarktungskreis im Bundesverband Digitale Wirtschaft (OVK): OVK Online-Report 2007/01: Zahlen und Trends im Überblick, online: <http://www.ovk.de>

The Advertising Association, online: <http://www.adassoc.org.uk>

Wirtz, Bernd W.; Burda, Hubert; Raizner, Walter: Deutschland online 4: Bericht 2006, online: <http://www.studie-deutschland-online.de>

Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW), online: <http://www.zaw.de>

Über Deloitte/Ihre Ansprechpartner

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 3.400 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreut Deloitte seit 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Über den Verbund Deloitte Touche Tohmatsu ist Deloitte mit rund 150.000 Mitarbeitern in nahezu 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

Innerhalb unseres Bereichs Technology, Media & Telecommunications (TMT) steht Ihnen ein internationales Expertenteam von mehr als 5.500 Beratern zur Verfügung. Diese verfügen über eine tiefe Branchenkenntnis in allen strategischen, finanziellen, organisatorischen und technischen Fragestellungen der TMT-Industrie.

Sehr gerne unterstützen wir Ihr Unternehmen dabei, von der fortschreitenden Digitalisierung im Medienbereich zu profitieren. Bitte wenden Sie sich an:

Klaus Böhm

Tel +49 211 8772-3545
Fax +49 211 8772-113545
kboehm@deloitte.de

Dr. Andreas Gentner

Tel + 49 711 16554-7302
Fax + 49 711 16554-7253
agentner@deloitte.de

Dieter Schlereth

Tel + 49 211 8772-2638
Fax + 49 211 8772-2663
dschlereth@deloitte.de

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01

Consulting:

Franklinstraße 46–48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0

Consulting:

Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68161 Mannheim

Q 5, 22
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

1611 Luxembourg

51, avenue de la Gare
Tel +352 450188-1

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht. Copyright © 2007 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

www.deloitte.com/de

Stand 6/2007



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu