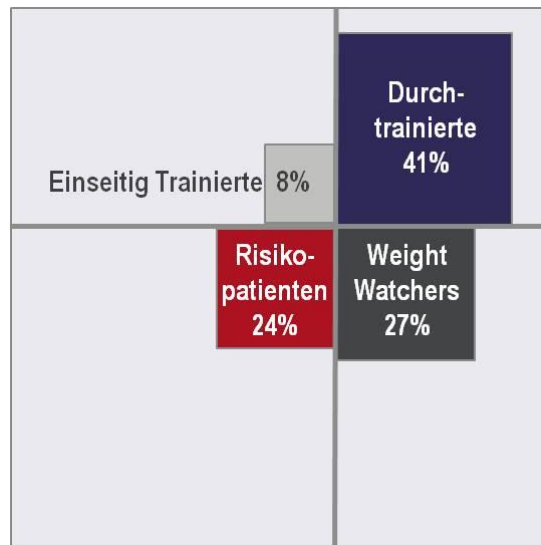


thinkFUTURE<sup>2011</sup>  
Fitness deutscher Fachverlage



thinkFuture 2011 – Studienreport zur Fitness  
und zu Geschäftsmodellen deutscher Fachverlage  
- Eine Analyse von 104 Verlagsentscheider-Interviews -

Registrieren Sie sich für  
ThinkFuture 2012



## Vorwort

Seit einigen Jahren ist die Fachverlagsbranche extremen Herausforderungen ausgesetzt. Verlagspersonal und Management müssen enormen Stimmungsschwankungen zwischen Hiobsbotschaften im Anzeigengeschäft und Aufbruchstimmung durch neue Medien standhalten. Neue Wettbewerber tauchen auf und was gestern noch galt, kann morgen schon hinfällig sein. Just in dieser Situation müssen neue Strategien entwickelt und neue Geschäftsfelder erobert werden, um dem rückläufigen Printgeschäft etwas entgegensetzen zu können.

Verleger müssen heute mehr denn je den richtigen Riecher für gute Geschäfte und das richtige Feeling für die sich wandelnden Bedürfnisse ihrer Zielgruppen haben. Ebenso ist ihre Kreativität gefragt bei der Etablierung von neuartigen Medienformaten. Und sie brauchen Orientierung und Benchmarks, um prüfen zu können, ob sich der eingeschlagene Weg bewähren wird.

Die vorliegende Studie ThinkFuture soll eine Orientierung bieten. Sie soll helfen, die möglichen Szenarien und Geschäftsfelder für Fachverlage aufzufächern und analysiert hierzu die unterschiedlichen Vorgehensweisen von vier Verlagstypen. Sie erhalten Impulse, warum die „Durchtrainierten“ so fit sind und wo die „Risikopatienten“ Versäumnisse sehen, wo die Gefahren für ertragsverwöhnte „Einseitig Trainierte“ liegen und wie sich die „Weight Watchers“ für die Zukunft aufstellen.

Diese Ergebnisse basieren auf den Daten von 104 Online-Fragebogen, die von Entscheidern aus Fachverlagen ausgefüllt wurden, die wir vorwiegend über eine Xing-Community angesprochen hatten. Diesen Personen gilt unser ganz besonderer Dank für die Teilnahme und vor allem ihre Offenheit, ohne die diese Studie nicht in diesem Umfang vorliegen würde. Selbstverständlich sichern wir diesem Personenkreis absolute Anonymität zu.

Gerne möchten wir uns auch bei Herrn Holger Best von BestMedienKonzepte bedanken, der uns als wichtiger Impulsgeber und Co-Autor unterstützt hat.

Selbstverständlich wissen wir, dass der überschaubare Umfang der Stichprobe anfällig für statistische Schwankungen ist. Andererseits lassen 104 Expertenmeinungen gute Einblicke in die Situation der Branche zu. Wir wollen diese Studie deshalb nicht als Repräsentativstudie, sondern als Trendbefragung verstanden wissen. Zur Trendverfolgung planen wir eine regelmäßige jährliche Auflage von ThinkFuture.

Wir würden uns freuen, wenn Sie, lieber Leser, interessante Anregungen für das eigene Verlagsgeschäft erhielten, dabei in den eigenen Aktivitäten bestätigt und für andere sensibilisiert würden. Dann hätte die Studie ihr Ziel erreicht. Gerne möchten wir Sie ermutigen sich für die nächste Befragung ThinkFuture 2012 bei uns anzumelden: Über nebenstehenden QR-Code oder per Mail an [faulstich@tele-research.de](mailto:faulstich@tele-research.de).

Registrieren Sie sich für  
ThinkFuture 2012



Helmut Faulstich  
Geschäftsführer

Dr. Rolf Hackenbroch  
Senior-Projektmanager



### Helmut Faulstich

Beide verantworten den Bereich Medienforschung bei teleResearch in Mannheim. Sie arbeiten seit Jahren als Marktforscher für renommierte Fachverlage. Vor ihrer Institutsaufbahn waren sie in Mediaagenturen als Forscher tätig und kennen das Geschäft der Fachverlage auch von der Kundenseite her. Zusammen verfügen Sie über 42 Jahre Berufserfahrung.

### Dr. Rolf Hackenbroch



> Die Analyse von Erfolgsmodellen und Geschäftsrisiken führt zu vier Verlagstypen.

104 Verlagsentscheider haben die Fitness ihrer Verlage bewertet.

Betrachtet man die Selbsteinschätzungen der 104 Studienteilnehmer zur Ertragslage der letzten zwei Jahre sowie zur Fitness für kommende Konjunkturschwächen, so lassen sich vier Verlagssegmente bzw. -typen identifizieren, die sich in Ihrer Fitness deutlich voneinander unterscheiden: Die „Durchtrainierten“, die „Weight Watchers“, die „Einseitig Trainierten“ und die „Risikopatienten“.

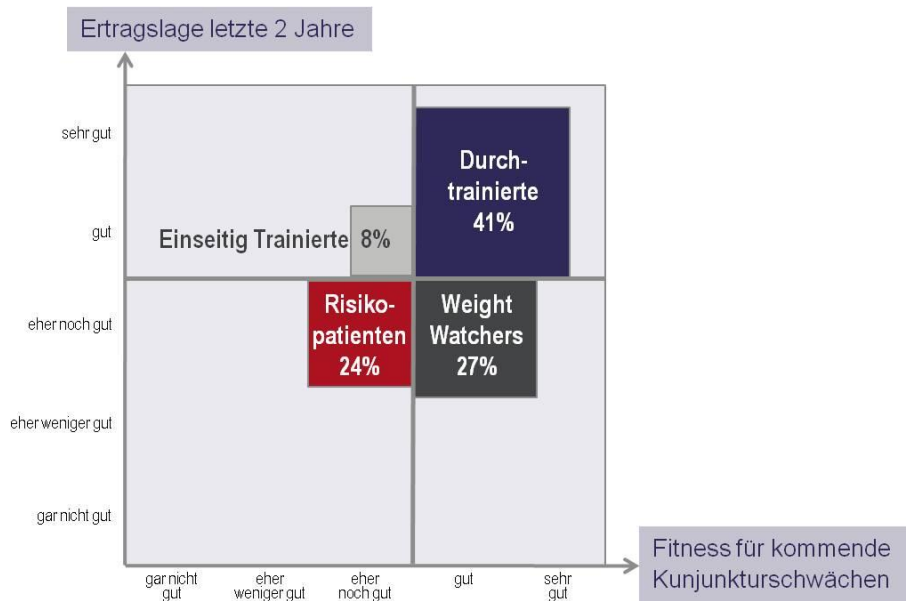


Abbildung 1: Fitness-Typologie deutscher Fachverlage

Die Hälfte der „Risikopatienten“ hat 100 und mehr Mitarbeiter.

Bei den „Durchtrainierten“ (41%) handelt es sich um Verlage mit stabiler Geschäftssituation. Sie haben in der Vergangenheit gute bis sehr gute Erträge erwirtschaftet und fühlen sich für die Anforderungen kommender Konjunkturschwächen bestens aufgestellt. Sie sind die „Schrittmacher“ unter den Fachverlagen.

Die „Weight Watchers“ (27%) schauen hingegen auf eine nur befriedigende Ertragslage zurück, haben sich aber fit für die Zukunft gemacht. Es sind oft größere Verlagshäuser mit einem verhältnismäßig jungen Management.

Die „Einseitig Trainierten“ (8%) stehen eigentlich gut da, denn sie konnten in den vergangenen zwei Jahren reichlich Erträge erwirtschaften. Trotzdem sehen sie eher zurückhaltend bis skeptisch in die Zukunft und leiden unter dem Gefühl, dass ihnen allmählich die Leserzielgruppen entgleiten. „Einseitig Trainierte“ sind fast durchgängig kleinere Fachverlage mit ausgeprägtem Abonentengeschäft und einem langjährig erfahrenen Management.

Die Selbsteinschätzung der „Risikopatienten“ (24%) fällt kritisch aus. Diese Verlage sind mit ihrer Ertragslage nur mäßig oder gar nicht zufrieden. Sie erkennen zwar die Veränderungen des Medienmarktes, suchen aber noch nach strategischen Antworten und sehen demzufolge deutlich die Gefahren kommender Rezessionen. Die Hälfte dieser Verlage hat 100 und mehr Mitarbeiter.

## > Die Geister scheiden sich in der Intensität, mit der neue Formate in die Geschäftsmodelle zu integrieren sind.

Die Mehrheit setzt auf die Entwicklung der Print-Marke zur vernetzten Medien-Marke.

Grundsätzlich gehen die Verlagsstrategen davon aus, dass Medienmarken crossmedial funktionieren müssen. Präferiert wird hier zu 59% die vernetzte Medien-Marke, bei der verschiedene Kanäle gleichermaßen entwickelt werden. Die weitere Analyse wird noch zeigen, wie gut die Verlage hier bereits aufgestellt sind und wo noch Nachholbedarf besteht.

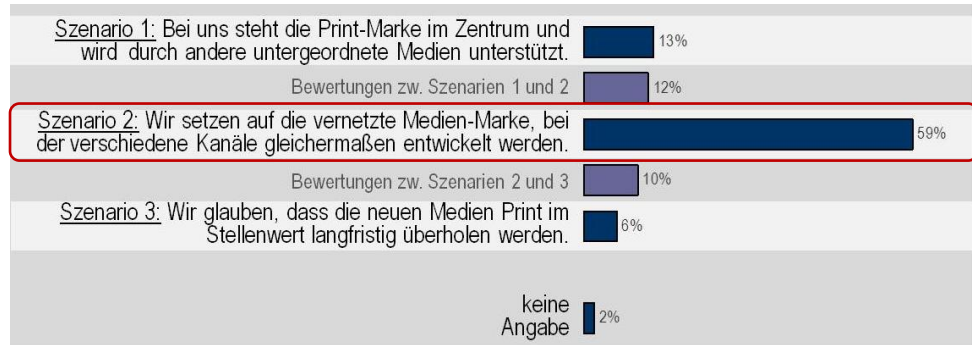


Abbildung 2: Szenarien für zukunftsfähige Medien-Marken

Verunsicherung hinsichtlich des künftigen Printgeschäfts macht sich spürbar breit.

Erwartungsgemäß wird den Fachzeitschriften im Printformat weiterhin eine große Bedeutung beigemessen. Jedoch stellen wir in diesem Punkt eine um sich greifende Verunsicherung fest: Bereits vier von zehn befragten Verlagsentscheidern votieren hinsichtlich eines künftigen hohen Stellenwertes von Fachtiteln nur noch mit einem „stimme eher noch zu“ (35%) oder gar mit „stimme eher nicht zu“ (9% / siehe Abb. 3).

Zwei Drittel der Studienteilnehmer gehen von einer zukünftig wachsenden Bedeutung mobiler Services für ihren Verlag aus.

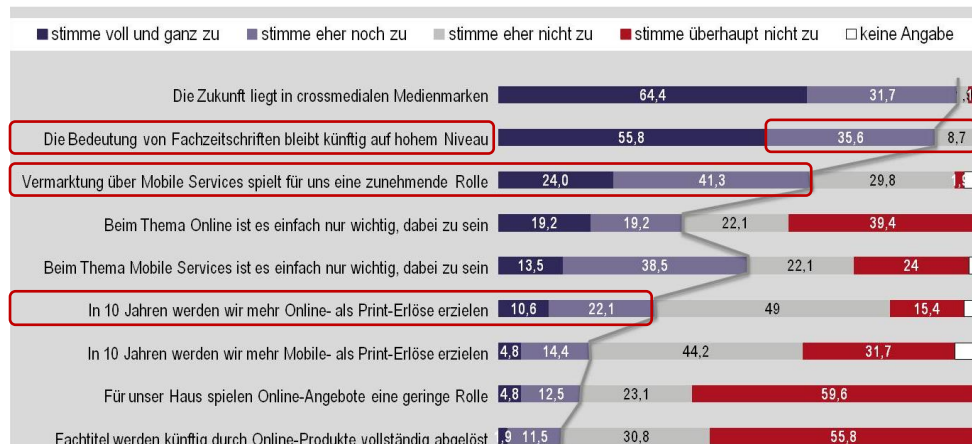


Abbildung 3: Der Blick in die mediale Zukunft

Erfolgreiche Verlage setzen auf eine konsequente Implementierung von neuen Formaten.

Interessant ist, dass sich die Geister der Verlagsmanager durchaus scheiden, wenn es um die Intensität und Konsequenz geht, wie Online und Mobile Services unternehmerisch zu integrieren sind: Während das eine Lager – vorwiegend die „Risikopatienten“, aber auch „Weight Watchers“ - glaubt, dass „einfach erstmal dabei zu sein“ ausreichen wird, sind die „Durchtrainierten“ wie auch die auf Abonnements spezialisierten „Einseitig Trainierten“ überzeugt, dass nur eine zügige und konsequente Implementierung dieser neuen Formate zukunftssichernd sein wird (Typen-Ergebnisse hier nicht dargestellt). Immerhin schon ein Drittel der Befragten glaubt, dass in zehn Jahren die Online-Erlöse die Print-Erlöse übersteigen werden.

20% glauben, dass künftige junge Entscheider keine Print-Fachmedien mehr nutzen werden.

Die zunehmend gedämpfte Stimmung hinsichtlich des künftigen Stellenwertes von Print-Formaten gründet auch in den Einschätzungen zu jungen Leserzielgruppen unter 35 Jahren: Bereits 20% der Verlagsentscheider glauben sicher, dass junge Zielgruppen hauptsächlich digitale Medien nutzen werden, jedoch eher keine Fachzeitschriften mehr. Weitere 52% stimmen dieser Aussage immerhin „eher noch zu“. Lediglich knapp über ein Viertel der Verlagsentscheider will diesen Trend nicht bestätigen.

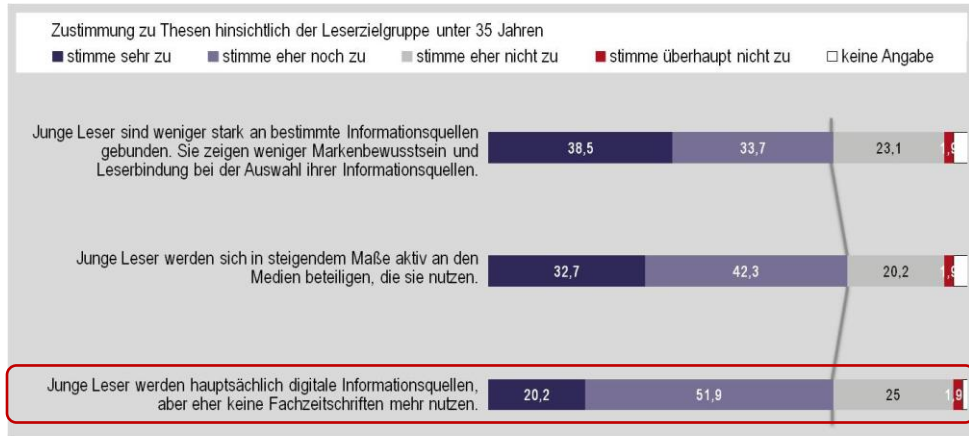


Abbildung 4: Verlagsprognosen zum Wandel der Informationsaufnahme junger Medien-Nutzer

> Nur klar positionierte Medien-Marken werden sich im stärker werdenden Wettbewerb durchsetzen.

Die Situation wandelt sich vom Verlags- zum Medienkanalwettbewerb.

Wie stark sich die Verlagslandschaft verändern könnte, verdeutlichen die mittelfristigen Ausblicke auf die Wettbewerbssituation. 84% der Verlagsentscheider sehen den stärksten künftigen Wettbewerb bei Verlagen, die neben Print auch stark die neuen Medien ausbauen. Nur noch 51% sehen sich im Wettbewerb zu rein printorientierten Verlagen. Am intensivsten empfinden dies übrigens die Risikopatienten.

Weiterhin wird eine Zuspitzung der Konkurrenzsituation durch das Eindringen anderer Informationsanbieter befürchtet. 63% denken hier an Unternehmen aus dem Bereich Internet und Mobile Services, die das Content-Geschäft für sich entdecken könnten. 43% sehen in Riesen wie Google, Yahoo oder Facebook gefährliche Gegner im Verlagsbusiness.

Die Situation wandelt sich also vom Verlagswettbewerb hin zum Medienkanalwettbewerb oder gar zum Markenwettbewerb.

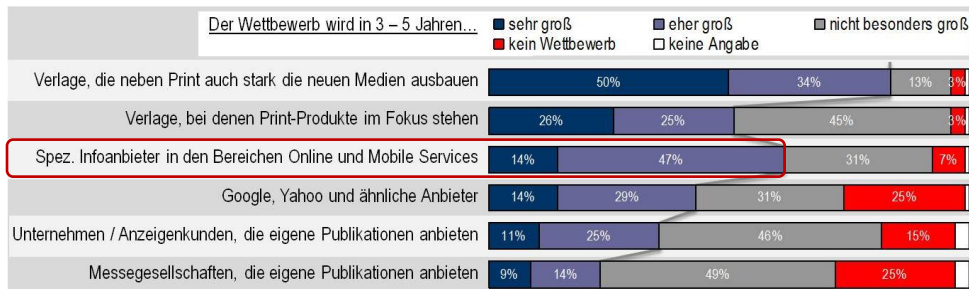


Abbildung 5: Erwartete Wettbewerber-Situation in den kommenden 3 – 5 Jahren

Um gegen globale Marken bestehen zu können, müssen Fachmedien in den Zielgruppen vehement penetriert werden.

Um so wichtiger wird es für Fachverlage, ihre Medien-Marken noch bekannter zu machen und den USP zu vermarkten. Das heißt, die finanzielle Ausstattung für Eigenwerbung (Werbung nicht nur in den eigenen Medien) sowie die konzeptionellen Anstrengungen müssen forciert werden. Die Zielgruppen müssen erobert werden.

➤ **Bezahlter Content wird sich nicht durchsetzen lassen in Märkten, in denen schon bei Print darauf verzichtet wurde.**

Lediglich den „Einseitig Trainierten“ gelingt es einigermaßen über Online-Angebote auch Abo-Erlöse zu generieren.

Welche Erlösmodelle bestimmen die Zukunft? Diese Frage beschäftigt fast alle Verlage. Die Antworten, die sich abzeichnen sind unterschiedlich. Abbildung 6 zeigt, dass bis auf die „Einseitig Trainierten“ alle drei anderen Verlagstypen versuchen, sowohl Content- als auch Werbe-Erlöse zu realisieren. Dies verspricht einerseits, im Erfolgsfalle, natürlich Zusatzerträge, andererseits birgt diese Strategie aber auch die Gefahr der Verzettelung.

Die „Einseitig Trainierten“ sind hingegen vorwiegend im Abo-Geschäft tätig und dies bleibt auch weiterhin ihr erklärtes Ziel. Immerhin liefern sogar deren Online-Angebote im Typenvergleich den höchsten Content-Erlös.

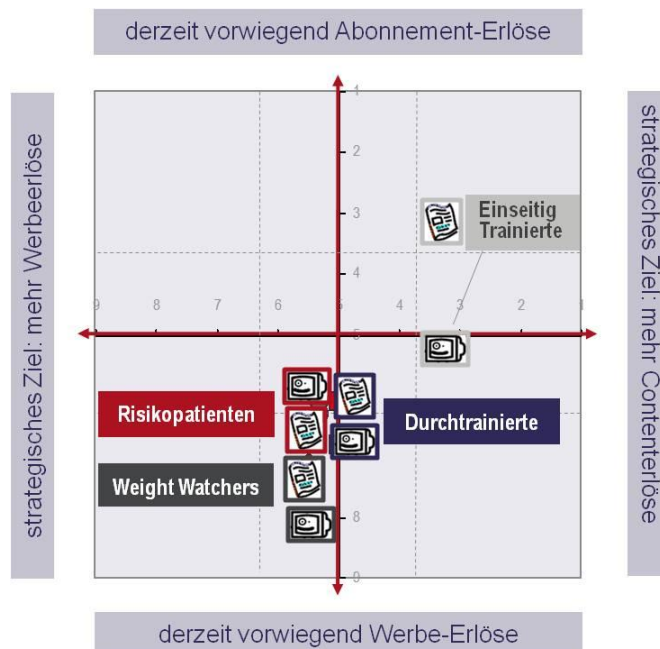
„Weight Watchers“ schließlich sind die am stärksten von den Werbeerlösen abhängigen Verlage. Besonders augenscheinlich tritt dies bei ihren Online-Angeboten zu Tage, deren Content bislang noch nicht geldwert honoriert wird.



Erlöse der umsatzstärksten Print-Produkte



Erlöse der umsatzstärksten Online-Produkte



**Abbildung 6: Erlösziele für Print und Online**

Die Realität zeigt meistens gleiche Erlösquellen für Print- und Online-Angebote.

Dass Realität und Strategie oft auseinander klaffen, zeigt sich darin, dass – außer bei den „Einseitig Trainierten“ – bei allen anderen Verlagstypen das Geschäft mit den Abonnement-Erlösen über Jahre ein Nebenschauplatz war. Es gibt hinsichtlich der Erlösquellen keine Unterschiede beim Print- und Online-Geschäft. Viele Konzepte basieren vorwiegend auf Werbe-Einnahmen.

Warum sollten Mediennutzer und Unternehmen Bereitschaft zeigen für Content auf Portalen oder über Applications Geld zu zahlen, wenn ihnen jahrelang kostenlose Fachzeitschriften offeriert wurden? Insofern ist es nicht ganz nachvollziehbar, wie die Strategie mit ausgegogenen Erlösen aus Werbung und Abonnements aufgehen soll.

**!** **FAZIT:** Eine reine Vernetzung von Medienkanälen ist vermutlich zu kurz gegriffen, weil sich im Umfeld gleichartiger Inhalte auf verschiedenen Kanälen kein Bezahl-Content durchsetzen lassen wird. Es sei denn, Print wird bereits bezahlt.

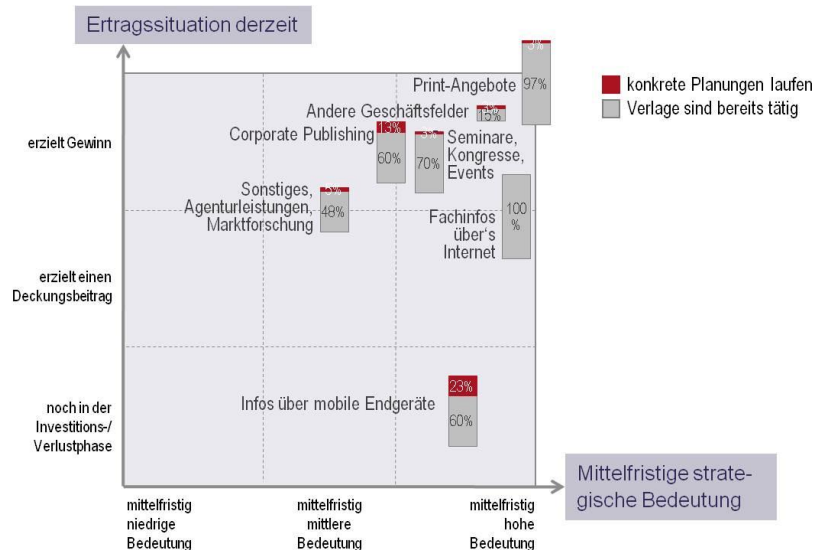
Verlage, die strategisch mehr Content-Erlöse anstreben, müssen die von den Zielgruppen genutzten Kanäle mit dem dort nachgefragten Content und den dort bewährten Abrechnungssystemen kombinieren. Oder sie geben den Wunsch nach paid content auf und entwickeln stattdessen in den neuen Medienkanälen intelligente werbefinanzierte Modelle.

**>** Erfolgreiche Verlage bedienen oft die gesamte Klaviatur, um Zugang zu ihren Zielgruppen zu erhalten.

„Durchtrainierte“ bieten bereits ein umfangreiches Portfolio zur Zielgruppen-Ansprache an, darunter auch Web 2.0-Formate.

Analysiert man die Geschäftsfelder der Fachverlage, so erkennt man deutlich, aus welchen Quellen die Umsätze generiert werden.

„Durchtrainierte“ erzielen große Umsatzanteile aus dem Kerngeschäft mit Print-Formaten. 70% dieser Fachverlage sind aber zusätzlich mit Veranstaltungen und Fortbildungsangeboten bereits in der Gewinnzone. Hinzu kommen ertragsträchtige Corporate Publishing-Projekte und Gewinne aus „anderen Geschäftsfeldern“ bei immerhin 15% dieser Verlage. Wir haben uns diese „anderen“ Gewinnbringer einmal angeschaut: Web-TV, Versandhandel, Fachbücher, Videoproduktionen, Druckdienstleistungen, Telefonmarketing, Organisation von Moderatoren und Referenten, Webinare, Beteiligungen an Internetportalen u. A.! Man erkennt, wie diese Verlage bereits außerhalb des Kerngeschäfts Erträge realisieren.



**Abbildung 7: Geschäftsfelder-Matrix – „Durchtrainierte“**

Bemerkenswert ist, dass viele „Durchtrainierte“ bereits an der Gewinnschwelle stehen bei der Internet-Vermarktung von Fachinfos. Ebenso fällt auf, dass 60% dieser Verlage bereits Infos über mobile Endgeräte anbieten, weitere 23% sind diesbezüglich in der Planungsphase. Es kann also postuliert werden, dass es den „Durchtrainierten“ gelungen ist, viele mediale Baustellen abzuarbeiten, in vermarktbar Formate zu gießen und oft schon gewinnbringend zu platzieren. Dabei besetzen sie neben dem Kerngeschäft bereits erfolgreich neue Marktnischen.

„Weight Watchers“ verdienen an Print-Produkten und Events. Sie entwickeln fieberhaft elektronische Formate, noch ohne Gewinnaussichten.

Die Ertragsquellen der „Weight Watchers“ sind überschaubarer. Sie generieren ihre Gewinne aus dem Print- sowie dem Seminar- und Eventgeschäft. Immerhin 58% sind erfolgreich im Corporate Publishing. In allen anderen Bereichen werden bestenfalls Deckungsbeiträge erwirtschaftet. Ein besonders hoher strategischer Stellenwert kommt dem Internet zu, in der Hoffnung, hier künftig in die Erlözone zu kommen. Die Planungen der „Weight Watchers“ konzentrieren sich auf den Bereich der Mobile Services (35%) sowie auf das Corporate Publishing (19%), auch wenn letzteres mittelfristig keine ganz große Bedeutung haben wird.

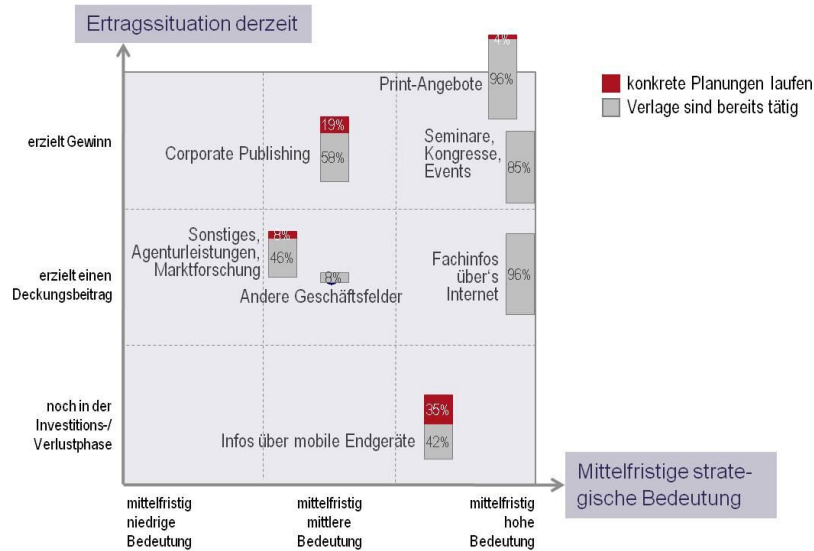


Abbildung 8: Geschäftsfelder-Matrix – „Weight Watchers“

„Einseitig Trainierte“ sind findig beim Vermarkten von gewinnträchtigem „Zubrot“. Diese Felder haben aber keine große strategische Bedeutung.

„Einseitig Trainierte“ verdienen gutes Geld mit Print und halten strategisch auch an diesem Konzept fest. Viele erwirtschaften zwar zusätzliche Erträge aus dem Seminar- und Eventgeschäft, jedoch hat dieses für sie strategisch nur einen mittleren Stellenwert. Alle Verlage dieses Segments sind schon mit dem Thema Internet beschäftigt und sehen dort auch Handlungsbedarf. Jedoch können sie mit dem bestehenden Angebot bislang nur Verluste einfahren. Die Planungsanstrengungen gehen massiv in Richtung Mobile Services (63%).

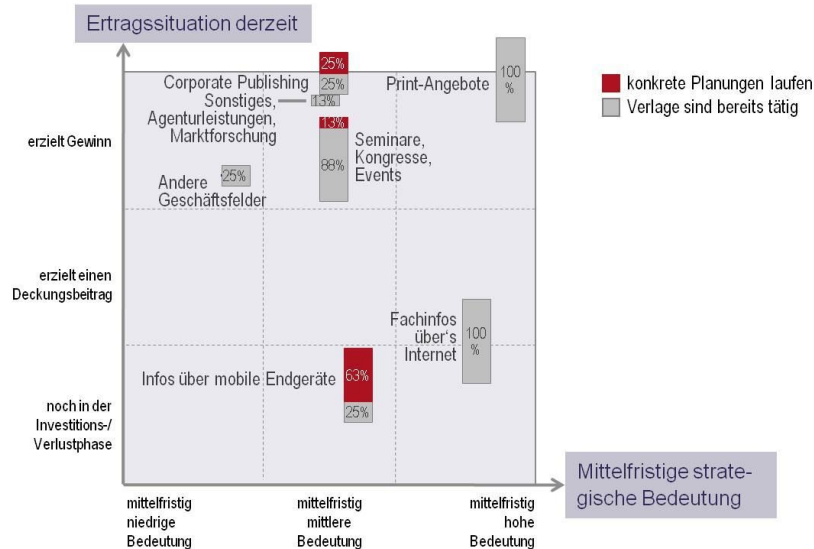


Abbildung 9: Geschäftsfelder-Matrix – „Einseitig Trainierte“



„Risikopatienten“ fehlt es oft an einem klaren Zukunftskonzept.

Etwas konfus mutet die Geschäftsfelder-Matrix der „Risikopatienten“ an. Für sie haben alle Felder strategisch mittlere bis hohe Bedeutung, alles erscheint ihnen wichtig. Es sind keine richtigen Schwerpunkte erkennbar, zu viele Baustellen werden aufgemacht. Am intensivsten laufen die Planungen bei mobilen Formaten (42%), wobei das Management deren strategische Bedeutung oft gar nicht als besonders hoch einstuft. Weitere 21% der Risikopatienten planen den Einstieg in Agenturleistungen/Marktforschung und vergleichbare Angebote. Geld verdient wird auch hier primär mit Print. Zwei Drittel erwirtschaften darüber hinaus gewinnträchtige Umsätze im Seminar- und Eventgeschäft sowie 58% mit Corporate Publishing. Alles in allem sehen sich die Risikopatienten noch weit entfernt vom Geldverdienen mit elektronischen Formaten. Ihr größtes strategisches Risiko erscheint uns die fehlende Priorisierung.

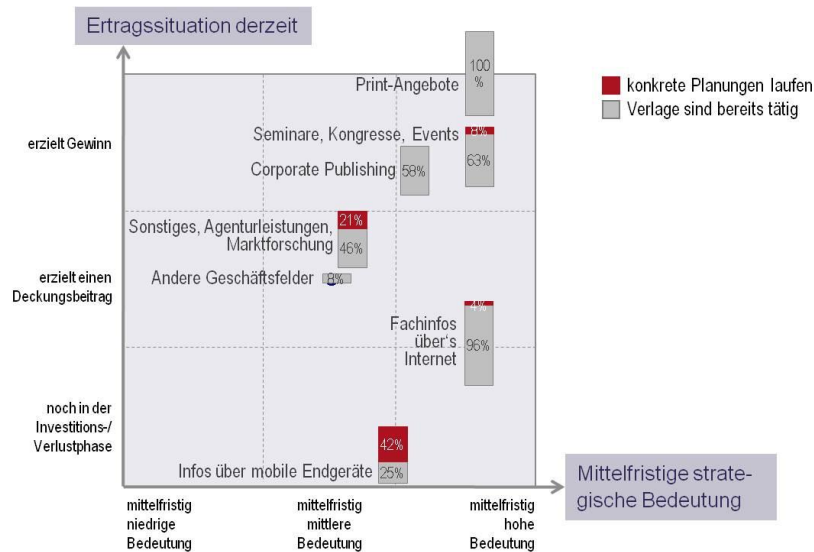


Abbildung 10: Geschäftsfelder-Matrix – „Risikopatienten“

Konzeptionelle Schwächen bei der Entwicklung von Online-Formaten führten oft zu sehr teuren Engagements oder Fehlinvestitionen.

Aus den Begründungen der betroffenen Verlage für ihre fortlaufenden Verluste mit dem Internetgeschäft können wir drei Kern-Gründe identifizieren:

Basis: Verlage, die mit dem Online- und Newslettergeschäft noch in der Investitions-/Verlustphase sind

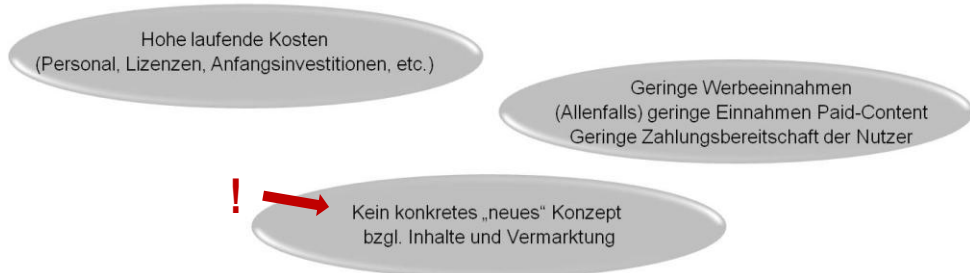


Abbildung 11: Gründe für Verluste mit dem Internetgeschäft

Auf den Zeitraum der Amortisation von Internet-Investitionen angesprochen äußern knapp 60% dieser Verlage die Hoffnung innerhalb der nächsten 3 – 5 Jahre aus der Verlustzone heraus zu kommen. Für über 40% ist allerdings das Erreichen der Gewinnzone derzeit nicht absehbar. Daraus spricht reichlich Frust und Enttäuschung mit dem bisherigen Online-Engagement.

Basis: Verlage, die mit dem Online- und Newslettergeschäft noch in der Investitions-/Verlustphase sind



Abbildung 12: Amortisationszeitraum für Internet-Investitionen

**!** FAZIT: Oft wurde in der Vergangenheit versucht Print-Konzepte ins Internet zu übertragen. Diese lineare Arbeitsweise blieb meistens ohne Erfolg. Neue Kanäle erfordern eigene Konzepte, denn sie bedienen unterschiedliche Bedürfnisse der Zielgruppen: Print ist ein Impulsmedium, Internet ein Suchmedium und Smartphones könnten sich als Push-Medium entpuppen.

**>** Exklusiv-Content im Internet bietet Chancen zur Zielgruppen-Dehnung, ist aber nicht jedermanns Sache.

„Durchtrainierte“ bieten Exklusiv-Content im Internet an. Sie arbeiten also mit differenzierten Konzepten in unterschiedlichen Kanälen.

Während die meisten Fachverlage die Klassiker unter den Online-Angeboten wie E-Mail-Newsletter, Recherchedatenbanken und Archive, RSS-Feeds und Themenportale als Ergänzung des Printangebots bereits anbieten, erkennen wir bei anderen Online-Formaten große Aktivitätsunterschiede zwischen den Verlags-Typen.

„Durchtrainierte“ fallen generell durch ihr starkes und gleichzeitig breit gefächertes Internet-Engagement auf, sie stellen forciert redaktionellen Content exklusiv ins Netz. Viele von ihnen vermarkten schon jetzt Abo-Angebote für Internet- oder Smartphone-Nutzer oder die Planungen hierfür laufen bereits auf Hochtouren. Auch bei Bewegtbild-Formaten wie Webcasts

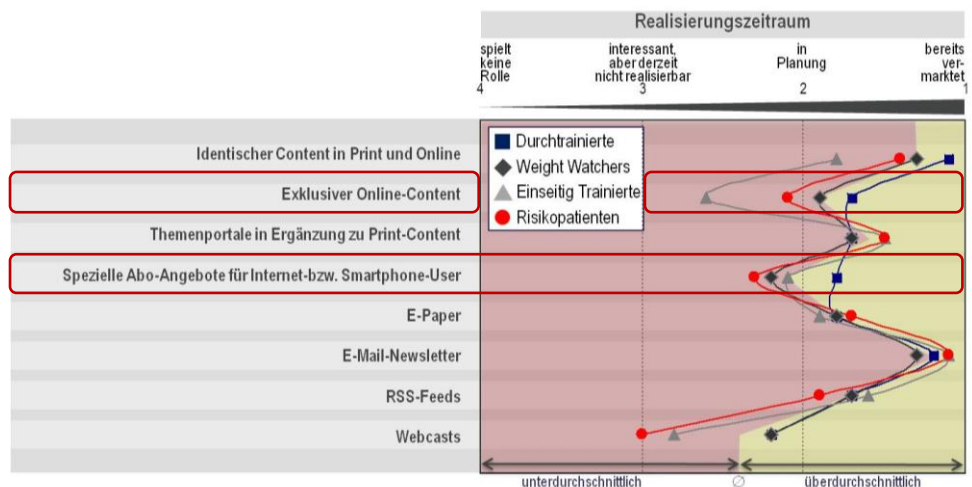


Abbildung 13 – Teil A: Online-Angebote & Mobile Services

„Durchtrainierte“ nutzen häufiger schon Bewegtbild- und interaktive Formate und holen die Zielgruppen am ehesten dort ab, wo sie sich aufhalten.

sind sie im Vergleich der Verlagstypen führend. Bei interaktiven Formaten wie Foren und Blogs ist dieser Vorsprung sogar noch deutlicher erkennbar. Die „Durchtrainierten“ sammeln in ihrer jetzigen guten Ertragslage bereits wichtige Erkenntnisse für künftige potenzielle Vermarktungsmodelle. Hingegen verzichten sie auf Kooperationen mit weiteren Contentanbietern, welche nicht das Kerngeschäft abdecken und halten somit die eigenen Dienste inhaltlich stringent.

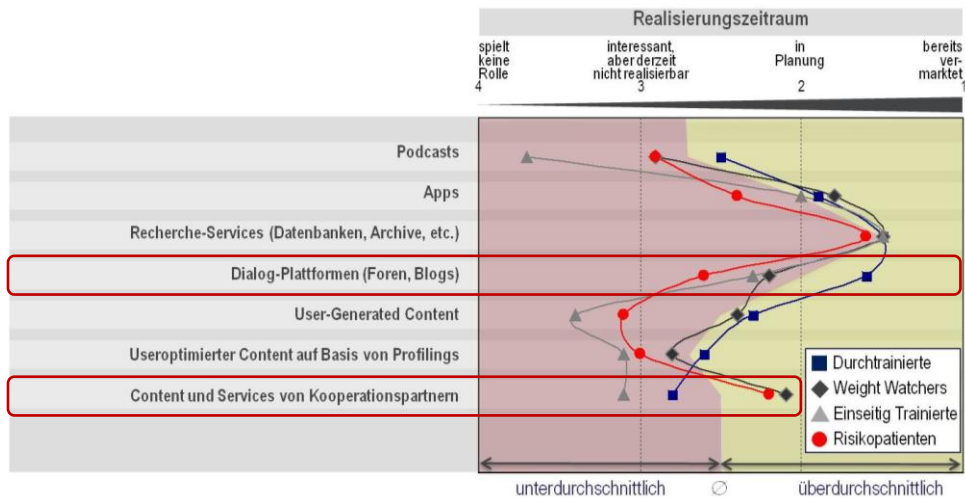


Abbildung 14 – Teil B: Online-Angebote & Mobile Services

„Weight Watchers“ sind in vielen Bereichen ähnlich aktiv wie die „Durchtrainierten“. Das zeigt sich beim Einsatz von Formaten wie Webcasts und Apps. Sie pflegen aber auch eine offene Denkhaltung gegenüber neuartigen Angeboten. Beispielsweise planen oder bieten sie bereits User-generated-content an, also Beiträge von Lesern oder Pagenutzern auf den eigenen elektronischen Plattformen. Sie sind - im Gegensatz zu den „Durchtrainierten“ - außerdem offen für Content von Kooperationspartnern, die keine Kerngeschäftskompetenz haben.

Abonnement-Vermarkter tun sich anscheinend schwer mit dem Gedanken im Internet Exklusiv-Inhalte anzubieten.

Das Verlagssegment der „Einseitig Trainierten“ trägt seinen Namen zu Recht: Diese Verlage erwirtschaften gute Erträge im angestammten Printgeschäft, sind bisher jedoch hinsichtlich elektronischer Formate zurückhaltend. Viele Möglichkeiten erscheinen für sie nicht realisierbar, z.B. Podcasts, Webcasts, User-Profilings oder User-generated-content. Sie können sich darüber hinaus bislang nur schwer vorstellen, Exklusiv-Beiträge ausschließlich im Online-Auftritt anzubieten (siehe Abb. 13). Dieser Verlagstyp repräsentiert in ganz besonderer Weise die starke Printorientierung in der Verlagslandschaft, zumal die angebotenen Online-Portale lediglich als eine Ergänzung zum Printangebot begriffen werden. Hingegen versucht man sich erstaunlicherweise bereits an Apps, vielleicht weil diese derzeit besonders im Fokus neuer Geschäftspotenziale stehen und die Einstiegsmöglichkeiten oft relativ einfach sind.

Einer besonders schwierigen Marktsituation sind schließlich die „Risikopatienten“ ausgesetzt, zumal die Konjunkturerwartungen für 2012 keine Höhenflüge verheißen. Ähnlich wie die „Einseitig Trainierten“ verfügen sie bislang noch über wenig Erfahrungen mit Angeboten im Bereich neuer elektronischer Formate. Erschwerend kommt hinzu, dass sie meist auf kein großes Ertragspolster zurückgreifen können, um nötige Investitionen zu tätigen und schnell wieder aufzuschließen an die Vorreiter der Branche. Vor dem Hintergrund der schlechten Ertragslage besteht bei ihnen eine deutlich höhere Neigung zu Kooperationen mit anderen Contentanbietern.

> **Verlage müssen künftig die Effizienz der Organisationsstruktur am Schritthaltenkönnen mit den Marktveränderungen messen.**

Die Abhängigkeit von Print ist noch längst nicht überwunden.

Trotz teilweise unterschiedlicher Geschäftsmodelle überrascht es, dass erst zwischen 16% und maximal 24% der Verlagsumsätze aus dem Non-Print-Geschäft generiert werden.

Diese Situation zeigt dreierlei:

- Print dominiert nach wie vor eindeutig die Fachverlagslandschaft in Deutschland.
- Die Abhängigkeit von Print-Umsätzen ist noch längst nicht überwunden, nicht einmal von den „Durchtrainierten“. Mit innovativen Angeboten mögen zwar einige Verlage und Verlagstypen bereits die Schwelle zur Gewinnzone erreicht haben, es fehlt aber noch am Volumen, um rückläufigen Print-Erträgen wirklich etwas entgegensetzen zu können. Am stärksten sind die „Risikopatienten“ von dieser Print-Abhängigkeit betroffen.
- Der Aufbau neuer Geschäftsfelder ist zeitaufwendig. Wer jetzt noch nicht aktiv ist oder noch auf Strategiesuche, hat wertvolle Zeit verstreichen lassen.

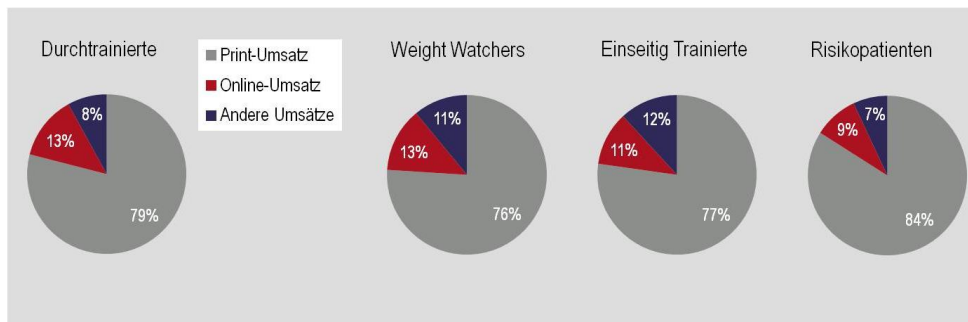


Abbildung 15: Umsatzquellen deutscher Fachverlage

Wesentlich bei dieser Betrachtung der Umsatzanteile ist, dass „Durchtrainierte“ und „Einseitig Trainierte“ in den vergangenen zwei Jahren eine gute bis sehr gute Ertragslage verzeichnen konnten, während bei nahezu gleichen Umsatzquellen viele „Weight Watchers“ und „Risikopatienten“ mit ihrer Ertragslage nur mäßig bis nicht zufrieden waren.

Einer kleinen Gruppe von Fachverlagen ist es jedoch bereits gelungen das zweite Standbein neben Print aufzubauen.

Die in Abbildung 15 dargestellten Werte sind Durchschnittswerte. Deshalb lohnt ein genauer Blick in die Ergebnisdetails. Wir können feststellen, dass nahezu alle Fachverlage, die derzeit schon über 20% ihres Gesamtumsatzes mit Online-Angeboten erwirtschaften, durch die beiden Typen „Durchtrainierte“ und „Weight Watchers“ repräsentiert werden. Hier finden sich also die besonders innovativen Verlagskonzepte.

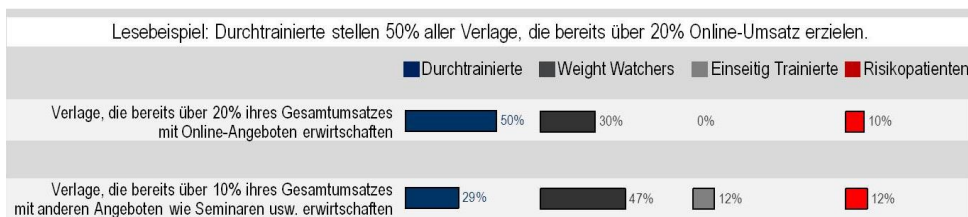


Abbildung 16: Repräsentanz der innovativsten Verlagskonzepte

Auch wenn es sich um eine sehr überschaubare Anzahl von besonders innovativen Verlagen handelt (ein Zehntel aller untersuchten Verlage), so haben diese doch Signalwirkung. Ihnen gelingt bereits das, was sich viele Verlagsstrategen wünschen: Sie haben neben dem Print-Geschäft bereits ein zweites Standbein aufbauen können. „Durchtrainierte“ erzielen damit sogar schon Gewinne, während die „Weight Watchers“ auf künftige Erträge hoffen.

Organisches Wachstum ist eine langsame Strategie, um im Medienwandel Schritt zu halten.

Wachstum wird in vielen Fachverlagen konservativ geplant. 68% gehen von einem organischen Wachstum aus. Das ist ein sicherer Weg, andererseits aber auch ein langsamer, der oft eher dem Reagieren als dem Agieren entspricht.

Eine erhöhte Neigung zum Wachstum durch Zukäufe ist bei guten ertragsträchtigen Produkten feststellbar, wie beim Abogeschäft. So zeigen die „Einseitig Trainierten“ eine auffallend überdurchschnittliche Bereitschaft für Mergers & Akquisitions (Ergebnis hier nicht dargestellt).

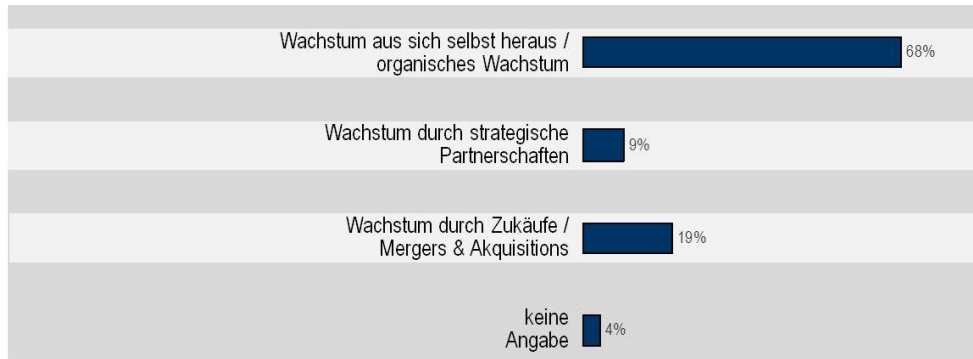


Abbildung 17: Verfolgte Wachstumsstrategien

Nicht die junge Zielgruppe, sondern die Anpassungsgeschwindigkeit stellt die Verlage vor Probleme.

Anhand der Selbsteinschätzungen der Studienteilnehmer zeigt sich ein mentaler Vorsprung der „Durchtrainierten“. Jeweils etwa 20% dieser Verlage attestieren sich sowohl ein schnelles Reaktionsvermögen auf die rasanten Marktentwicklungen als auch ein sehr gutes Einfühlungsvermögen in die jungen Zielgruppen.

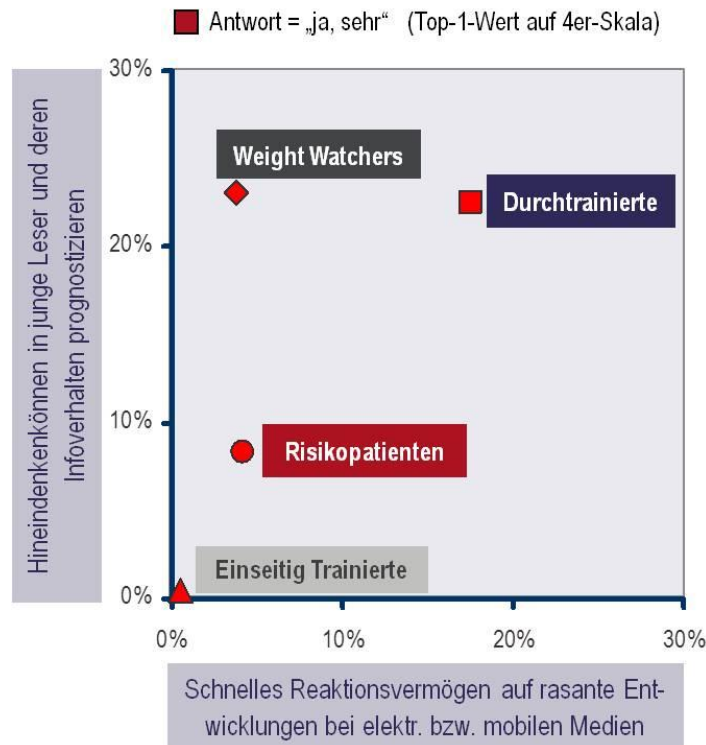


Abbildung 18: Trendverfolgungskompetenz der vier Verlagstypen

Auch die „Weight Watchers“ schätzen ihre Fähigkeiten, sich in die jungen Zielgruppen und ihre Bedürfnisse hineinzudenken zu ca. 20% als „sehr gut“ ein. Jedoch sind sie organisatorisch noch nicht so aufgestellt, um auf neue Marktentwicklungen schnell genug reagieren zu können (siehe Abbildung 18).

Während „Risikopatienten“ ihre eigene Position absolut kritisch bewerten, dürften die „Einseitig Trainierten“ (oft Abo-Verlage) bislang noch wenig Veranlassung für schnelles Handeln sehen. Ihre Lesermärkte sind oft nicht so reaktiv.

**!** **FAZIT:** Organisatorische Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit sind neue strategische Herausforderungen für Fachverlage. Es ist zu reflektieren, ob altbewährte Strukturen noch zukunftsfähig sind oder ob diese den Verlag letztendlich gar lähmen. Gerade im Hinblick auf Schnelligkeit bei der Markteinführung neuer Formate muss nicht alles selbst erfunden werden. Es gibt sie schon, die kleinen feinen Lösungsanbieter, die sich als Kooperationspartner oder gar als Kaufoption anbieten. Aber auch hier gilt wieder: In der gekonnten Integration in das Verlagsportfolio liegen die Herausforderungen, weniger in der Technik.

**>** Ein Teil der Fachverlage läuft Gefahr durch die medialen Umwälzungen im Kampf um Marktanteile abgehängt zu werden.

Neben den klassischen Einnahmequellen aus Werbung, Abos sowie Seminar- und Tagungsgebühren, Sponsoring oder Corporate Publishing-Projekten interessiert die Verleger zur Zeit alles was mit Paid Content oder Werbung mobile zusammenhängt. Dabei fällt auf, dass der An-

■ werden bereits vermarktet ■ sind in Planung ■ interessant, aber nicht realisierbar ■ spielen keine Rolle □ keine Angabe

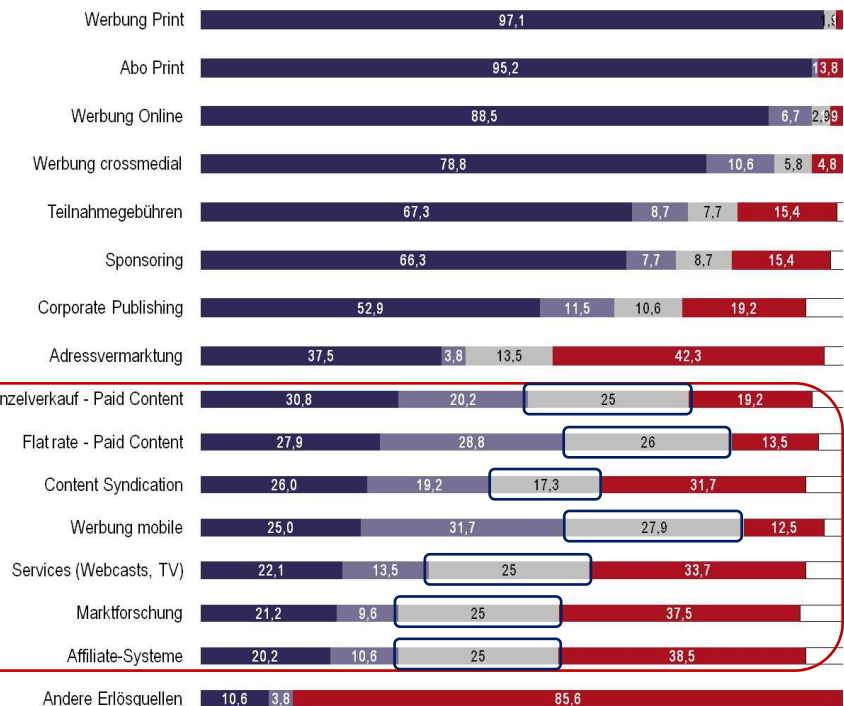


Abbildung 19: Erlösquellen deutscher Fachverlage - Verlagsdurchschnitt

Ein Viertel der deutschen Fachverlage fühlt sich derzeit außerstande, die als interessant erkannten Erlösquellen zu entwickeln.

Die Schere zwischen innovativen und stagnierenden Verlagen wird größer.

teil von Verlagen, die mit „interessant, aber derzeit nicht realisierbar“ antworten, in diesen Feldern bei 25% liegt. Gleichzeitig befindet sich ein etwa gleich großer Anteil von Verlagen bereits mitten in der Planungsphase. Und weitere 25% der analysierten Fachverlage erwirtschaften bereits erste Umsätze aus Mobile-Advertising (Abb. 19), allen voran die „Durchtrainierten“ und die „Weight Watchers“ (Abb. 20). Auch wenn diese Angaben nur für die Verbreitung der Erlösquellen, nicht für deren Umsatzgewicht stehen, zeigt sich, dass die Schere zwischen innovativen und stagnierenden Verlagen größer wird.

Die Durchsetzung von Paid Content ist die Domäne der „Einseitig Trainierten“, die als spezialisierte Abo-Verlage auf Erfolge in diesem Bereich besonders angewiesen sind (siehe Abbildung 20). In das Feld des bezahlten Contents gehören auch Erlöse aus Teilnahmegebühren im Seminar- und Tagungswesen. Mit dieser bezahlten Wissensvermarktung bearbeiten die „Einseitig Trainierten“ einen Markt, der kaum volatil ist. Das gäbe ihnen ein gewisses Polster, um sich in Ruhe nach neuen Geschäftsfeldern im Bereich der neuen Medien umzuschauen. Sie dürfen dabei nur nicht Gefahr laufen, zu lange zu zögern, weil folgende Regel gilt: Wer zuerst die „Massen“ für sich gewinnen kann, hat (für eine bestimmte Zeit) die Macht.

Die Chancen der boomenden Bewegtbild-Formate werden von vielen Fachverlagen noch nicht genutzt.

Content Syndication, Bewegtbildformate oder Affiliate-Systeme sind für die meisten Fachverlage noch nicht in Greifweite, obwohl gerade die Bewegtbildformate im vergangenen Jahr zu den boomenden Werbemitteln gehörten. Am ehestens stellen hier wieder die „Durchtrainierten“ und die „Weight Watchers“ dahingehende Überlegungen an.

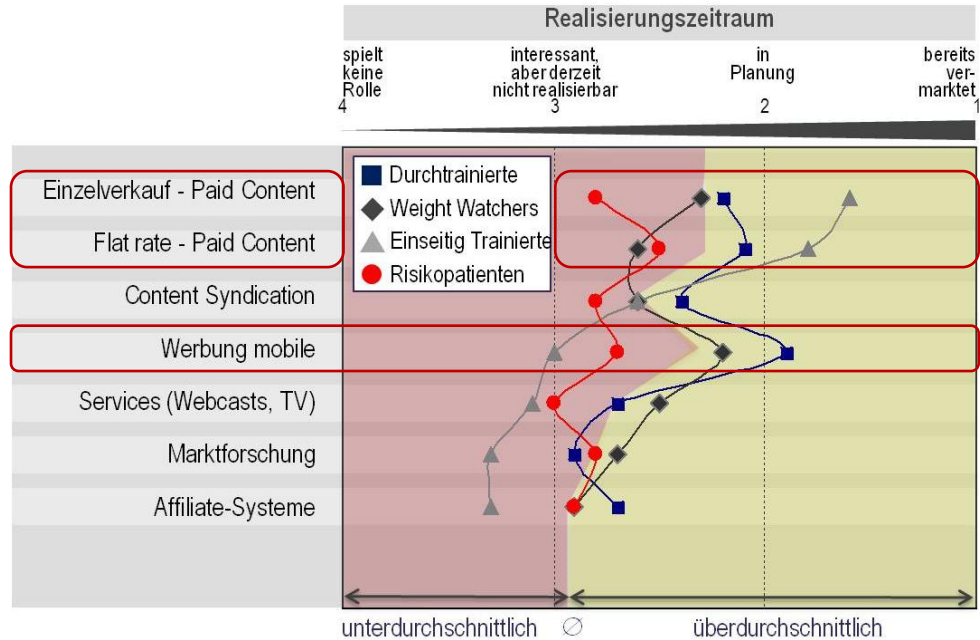


Abbildung 20: Erlösquellen der vier Verlagstypen

> Crossmediale Vermarktungskonzepte ohne nachweisliche Kontaktkennzahlen sind im Community-Zeitalter zum Scheitern verurteilt.

Die Zielgruppen-Datenbanken der Verlage müssen für crossmediale Geschäftsmodelle weiterentwickelt werden.

Sicherlich eine der wesentlichen Erkenntnisse dieser Studie ist das Auseinanderklaffen der Anstrengungen zur Entwicklung neuer Medien einerseits und zur Adressenbearbeitung in den Verlagsdatenbanken andererseits. Während die neuen elektronischen Formate durch die Möglichkeiten des One to one-Marketings zu voller Effizienz geführt werden könnten, ist die Befüllung der Adressendatenbanken mit erweiterten Zielgruppendaten in vielen Fällen noch auszubauen.

Am häufigsten werden Strukturdaten erfasst und archiviert, wie sie von AMF oder EDA gefordert werden. Hier liegt die Adressenaufbereitungs-Quote im Verlagsdurchschnitt um die 50%-Marke (d.h. 3/4 der Adressen oder mehr sind mit Strukturdaten versehen). Diese Art von Daten bietet jedoch wenig bis keine Ansatzpunkte für die elektronische oder mobile Vermarktung von Content.

Am ehesten kennen noch die „Durchtrainierten“ ihre Zielgruppen. Sie erweisen sich – auf bescheidenem Niveau allerdings – als die besten Datensammler unter den Verlagstypen (hier nicht dargestellt).

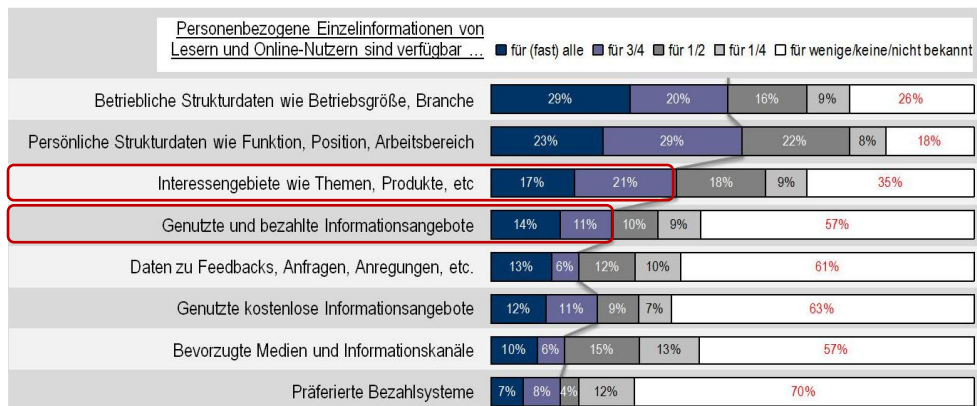


Abbildung 21: Die Datensituation in den Datenbanken der Fachverlage

Während Communities wie Facebook, Xing und andere grundsätzlich auf der Kenntnis von User-Interessen basieren (Profiling) und ihre Vermarktung konsequent hieran ausrichten, gelingt es bislang nur wenigen Fachverlagen „individuelle“ Content-Interessen der User zu bedienen.

Lediglich etwas über ein Drittel der Fachverlage hinterlegen Themen- und Produktinteressen der User in Datenbanken, nur ganze 25% wissen etwas über die Nutzung der Informationsangebote durch die Leser.

Die Studie gibt keinen Aufschluss darüber, ob diese Daten einheitlich in guter Qualität vorliegen, noch ob mit diesen Daten bereits gezielt gearbeitet wird.



Verlagsentscheider erkennen den großen Handlungsbedarf für Datensammlung, Datenmatching und Datenhandling.

Eigentlich ist der Zusammenhang von Datensammlung und Contentvermarktung vielen Entscheidern intuitiv sogar bewusst, wie sich aus Abbildung 22 ergibt. Zwar denkt nicht gleich jeder an die ganz große CRM-Lösung (Customer Relationship Management), aber es wird doch deutlich, dass die Interessen der Leser in den Fokus gestellt und eine systematische Vernetzung verschiedener Medienangebote (Crossmedia) vorangetrieben werden müssten.

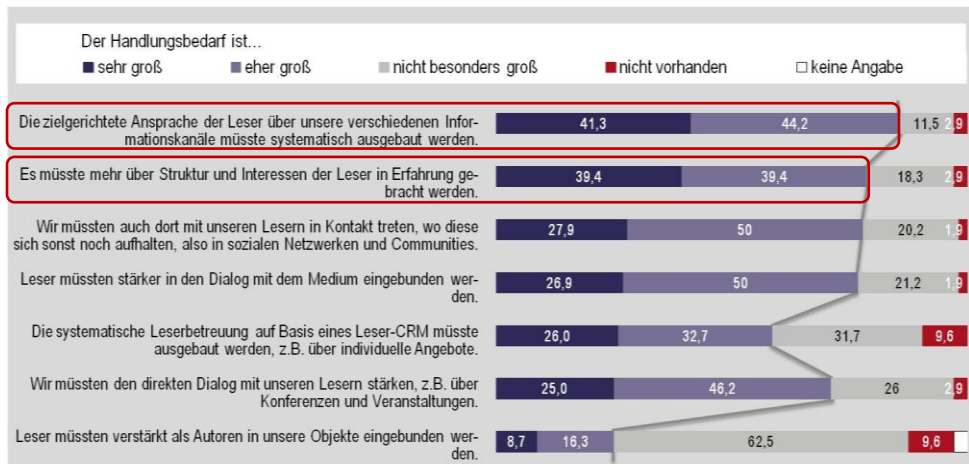


Abbildung 22: Handlungsbedarfe hinsichtlich der Leserorientierung



**FAZIT:** Fachverlage wissen zu wenig über die Leser und Nutzer ihrer Medien und deren Nutzungsgewohnheiten.

Print-Leser, E-Mail-Nutzer und Online-Besucher schlummern oft nebeneinander, ohne dass bekannt wäre, ob es sich um die gleichen Personen handelt. Während fieberhaft über Formate und Technik nachgedacht wird, werden fundamentale Basics derzeit zu wenig angepackt.

Im Zeitalter von Internet-Communities wie Facebook & Co. können Werbekunden ihre Kampagnen gezielt platzieren. Sie erhalten messbare Effizienzkennziffern und Kontaktzahlen.

Was Fachverlage Facebook & Co. jedoch voraus haben, ist das crossmediale Angebot. Werbekunden werden künftig jedoch immer häufiger gezwungen harte Erfolgskennzahlen zu präsentieren. Hier sind alle im Vorteil, die diesem Bedürfnis entsprechen können. Eine crossmediale Vermarktung muss also deutlich mehr bieten als ein reines Nebeneinander verschiedener Infokanäle.

Zukunftsfähig und geldwert sind Ansätze, die mehr über die Nutzer und deren Nutzungsgewohnheiten wissen, die z.B. Newsletter-User mit Portal-Besuchern verknüpfen können und die darüber hinaus den Redaktionen Einblick gewähren, welcher Content wirklich erfolgreich war.

➤ Ein Ruck geht durch die Branche: Nicht mehr das Sichern des Kerngeschäfts, sondern die Generierung von Neugeschäft bewegt die Strategen.

Die Kommentare der befragten Entscheider machen den Ertragsdruck in den Verlagen deutlich.

Aus Sicht der befragten Studienteilnehmer erschließen sich die strategischen Herausforderungen aus der Unsicherheit bzgl. der Zukunft von Print-Formaten bzw. dem bereits erlebten Rückgang der Print-Umsätze. Operativ heißt das, es müssen neue Einnahmequellen erschlossen werden.

Strategisch wollen sich die Studienteilnehmer vorwiegend um konzeptionelle Dinge kümmern und zwar in der Rangfolge der folgenden Nennungen:

- Crossmediale Modelle / Überführung der Geschäftsmodelle in die digitale Zukunft
- Herausarbeitung des USP von Online-Angeboten, um die Zahlungsbereitschaft sicherzustellen
- medienunabhängige Bereitstellung qualifizierter Inhalte
- Reaktion auf gestiegene (Anzeigen-)Kundenansprüche durch individuelle Lösungen, kundenorientierte Beratung und Besuche
- Reaktion auf Entwicklungen im Bereich der mobilen Endgeräte
- Umgang mit neuen Playern wie Google und Facebook überdenken

Kommentare der Verlagsentscheider

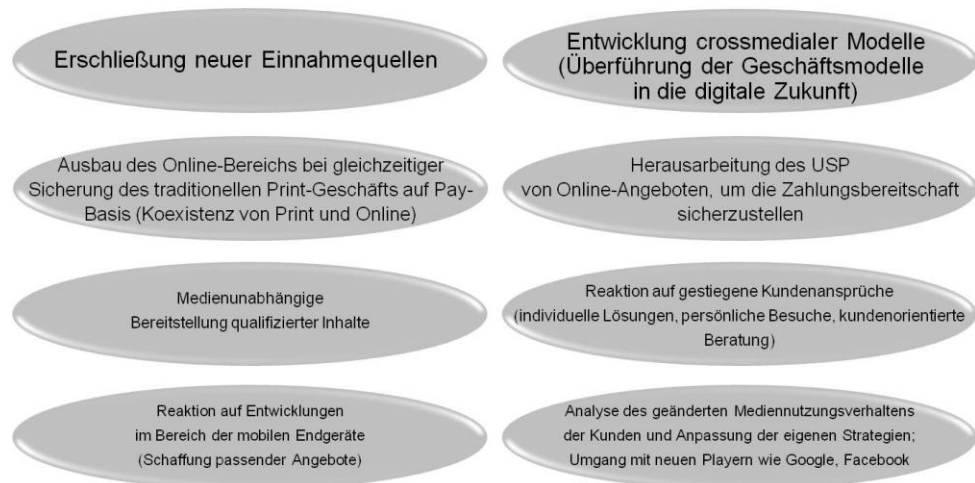


Abbildung 23: Wichtigste strategische Herausforderungen aus Sicht der Verlagsentscheider

**!** FAZIT: Eigentlich wissen alle, was zu tun ist, aber oft nicht genau wie. Die Studie macht deutlich, dass bei allem Neuigkeitswert von Technologien und Formaten vor allem organisatorische und konzeptionelle Arbeit zu bewältigen ist, um die Verlage fit für die Zukunft zu machen. Ob eine medienunspezifische Bereitstellung von Inhalten (also gleiche Inhalte in verschiedenen Kanälen) der richtige Weg ist, stellen wir hier in Frage. Genau dieses Beispiel verdeutlicht, dass es nicht ausreicht altbewährte Konzepte einfach in die neue Medienwelt zu übertragen. Das wäre viel zu kurz gegriffen. Verlage müssen viel stärker als bisher ihre konzeptionellen Hausaufgaben machen und notfalls Knowhow und Lösungen von außen nutzen, um keine wertvolle Zeit zu verlieren.



## Fünf Denkanstöße für Verlagsstrategen



**Passen Sie Ihren Content an die verschiedenen Kanäle an, da sich die User-Bedürfnisse unterscheiden.**

Die Fachzeitschrift ist ein Impulsmedium, das Internet ein Suchmedium, Smartphones ein Pushmedium. Der gleiche Leser/User kann, je nach Kanal, differenzierte Anforderungen an Content und Usability stellen.



**Helfen Sie Ihren Mitarbeitern in die digitale Zukunft. Es ist Aufgabe des Managements, Strukturen zu schaffen, die den neuen Anforderungen gerecht werden.**

Das fängt bei der Weiterbildung an und geht bis zur Organisation von neuartigen Positionen (CrossMedia-Manager, Mobile-Redakteur, Datamatching-Spezialist, etc.). Schaffen Sie ein Klima, das zum Ausprobieren animiert, vergessen Sie aber nicht, die gemachten Erfahrungen systematisch zusammentragen und bewerten zu lassen. Tägliches Lernen ist heute wichtiger denn je.



**Prüfen Sie den Datenbestand in Ihren Zielgruppen-Datenbanken kritisch und analysieren Sie den Umfang von Datenlücken.**

Wer Content- und/oder Werbeerlöse crossmedial vermarkten will, muss möglichst viele relevante Daten über seine User/Leser sammeln und verknüpfen können. Organisieren Sie das systematische Sammeln von Userinteressen und Userkontakten mit Ihren Medien (Datenschutz beachten).



**Machen Sie neue Kanäle Ihrer Medien-Marke massiv in der „ganzen“ Zielgruppe bekannt. Das sind keine Kosten, sondern ein Investment.**





Aus den Fehlern der Vergangenheit lernen: Viele Internetportale von Fachmedien fristen ein Mauerblümchen-Dasein, weil sie häufig nur über das eigene Print-Medium beworben wurden.



**Sondieren Sie den Markt nach innovativen Anbietern.**

Schauen Sie sich um, was andere – und hier sind nicht nur direkte Wettbewerber gemeint – bereits tun. Probieren Sie alles aus, werden Sie Community-Mitglied, melden Sie sich für elektronische Formate von Publikumsmedien an, die Sie gerne nutzen. So kommen Sie auf Ideen und bekommen ein Gefühl für die Machbarkeit von Konzeptalternativen.

> Gerne bieten wir Ihnen:

-  eine kostenlose persönliche Präsentation der Studienergebnisse in Ihrem Verlag
-  ein PowerPoint-Dokument mit den Ergebnisgrafiken für Ihre eigene interne Präsentation\*
-  strategische Marktforschung in Ihren Zielmärkten zur Mediennutzung, Social Media uvm.
-  Anzeigen-Copytests, Redaktions-Copytests, Leserbefragungen, Leser-Struktur-Analysen (ZAW)
-  den professionellen Aufbau Ihrer eigenen CreativeCommunity zur Testung Ihrer medialen Angebote (Testmarkt)
-  moderierte Workshops zu Themen wie Markenaufbau, USP, Datenerhebung und Verwertung, Vermarktungskonzepte

Registrieren Sie sich für  
ThinkFuture 2012



Sprechen Sie uns einfach an, wenn Sie Wünsche haben oder Fragen zur Studie.

[faulstich@tele-research.de](mailto:faulstich@tele-research.de)

06 21 / 40 18 35-0

\* Die Studie, Ergebnisse und Grafiken sind geistiges Eigentum der teleResearch GmbH und dürfen nicht an Dritte weiter gegeben, öffentlich präsentiert oder anderweitig veröffentlicht werden, sofern keine schriftliche Genehmigung von teleResearch vorliegt.

## Kontakt

teleResearch GmbH – Institut für Marktforschung

D6, 5 · 68159 Mannheim

fon 06 21 / 40 18 35 – 0

fax 06 21 / 40 18 35 – 199

[faulstich@tele-research.de](mailto:faulstich@tele-research.de)

[www.tele-research.de](http://www.tele-research.de)