



MEDIEN- UMBRUCH WAS NUN?

Strategien für Verlage
Ein OC&C-Insight

DIE VERÄNDERUNG DER MEDIENWELT

Inhalt

- 03 Die Veränderung der Medienwelt
- 04 Die neuen Konsumenten
- 06 Die Reaktion der Werbungtreibenden
- 08 Was tun?
- 14 Fazit

Wo ist sie, die schöne alte Medienwelt? Die Welt, in der lang etablierte Medienmarken auf stabile Nutzerschaften bauen und ihre Reichweite an Werbekunden vermarkten konnten? Die Welt, in der man Leser und Zuschauer einfach ohne ausdifferenzierte spezifische Inhalte befriedigen konnte? Die Welt, in der Interaktion noch keine Rolle spielte? Und die Welt, in der Werbekunden dankbar Fläche oder Sekunden zu hohen Preisen kauften – ohne konkrete Leistungsnachweise einzufordern?

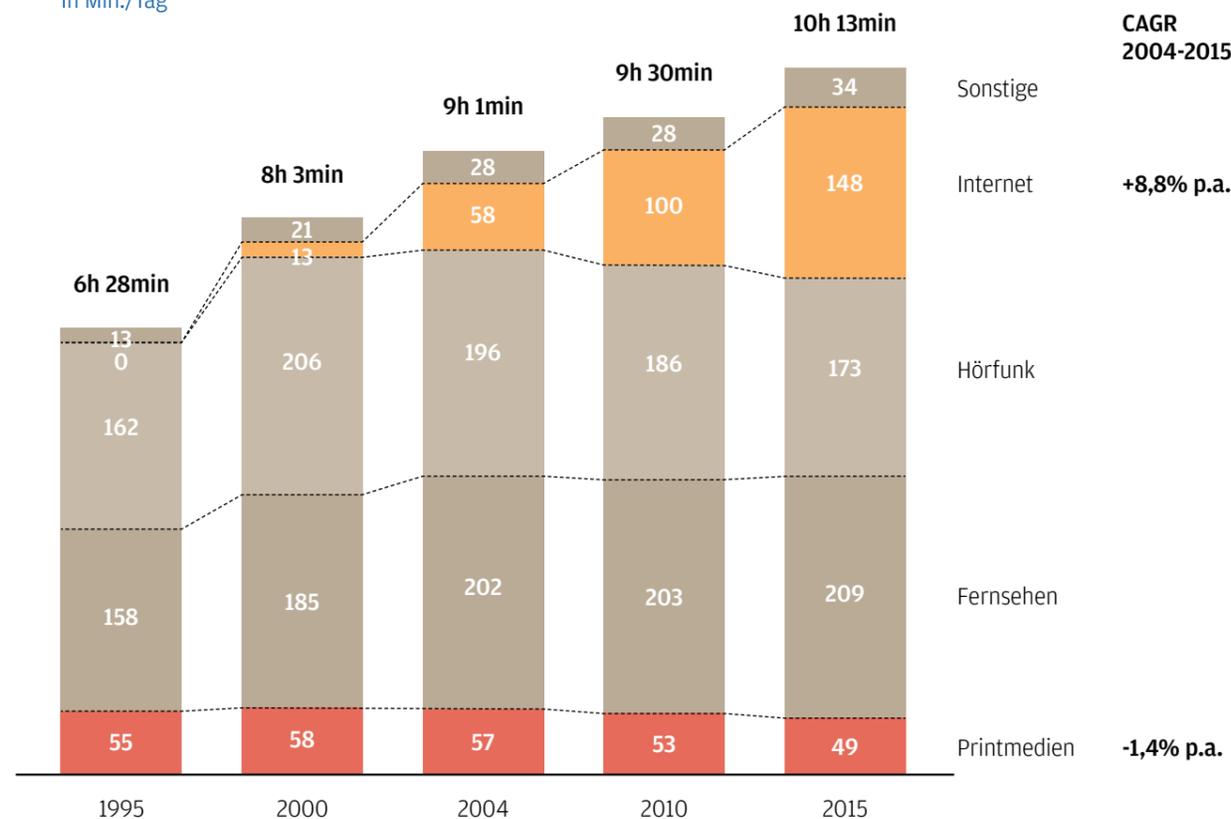
Diese Welt liegt im Sterben. Die neue Welt ist schneller, bunter, unbekannter. Der Konsument hat sich verändert, die werbungstreibende Industrie reagiert. Auch traditionelle Medienunternehmen müssen sich nachhaltig verändern, um langfristig noch erfolgreich am Markt zu operieren. Insbesondere Verlage sind von den Veränderungen und der Notwendigkeit, sich anpassen zu müssen, massiv betroffen.

Michael Rzesnitzeck
Partner, Hamburg
michael.rzesnitzeck@ocstrategy.de

Andreas von Buchwaldt
Partner, Hamburg
andreas.vonbuchwaldt@ocstrategy.de



Mediennutzung in Deutschland
In Min./Tag



Quelle: Berg/Ridder (2002), Klingler/Müller (2004), SevenOne Media (2004), Wirtz (2005), Deutschland Online/T-Online

DIE NEUEN KONSUMENTEN

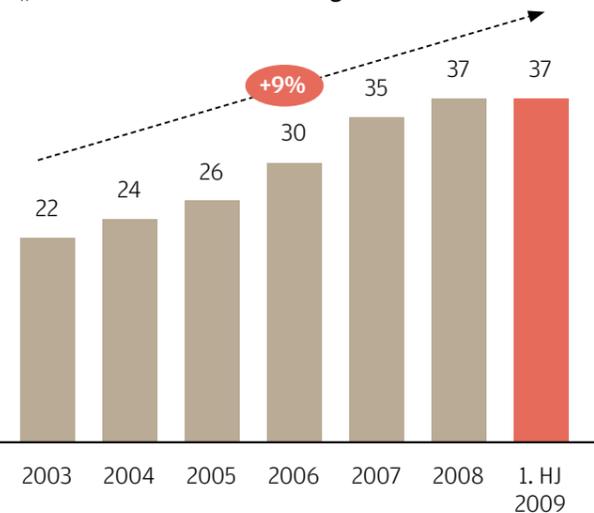
Der Medienkonsum insgesamt wächst. Stärkster Wachstumstreiber ist dabei das Medium Internet, während andere Mediengattungen Marktanteile verlieren und teilweise auch in der absoluten Reichweite Verluste verzeichnen. Insbesondere bei den Printmedien findet ein kontinuierlicher Rückgang in der Nutzung statt und setzt Verlage unter Druck.

Eine besondere Herausforderung ist, dass sich gerade die für Werbekunden interessanten jungen Zielgruppen zunehmend

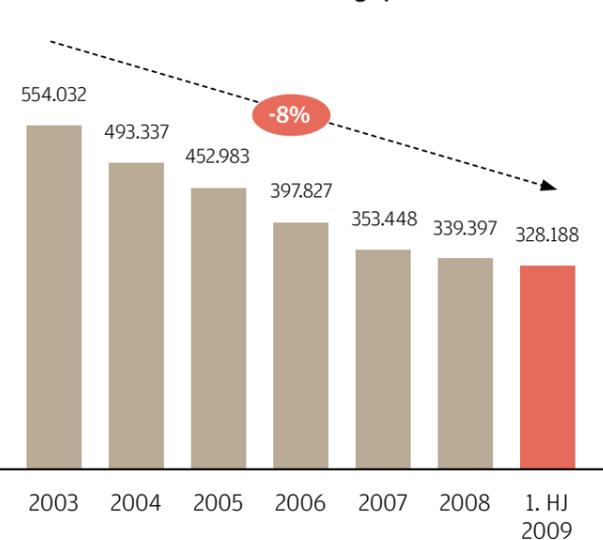
mit anderen Medien beschäftigen. Darüber hinaus sorgt eine stärkere Fragmentierung von Leserinteressen vor allem bei Zeitschriftenverlagen dafür, dass die Aufmerksamkeit für die eigenen Medien nur mit zahlreicheren und spezialisierteren Publikationen sichergestellt werden kann – die Konsequenz sind kleinere Auflagen pro Titel und damit in der Regel eine Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit.

Entwicklung Titelangebot / verkaufte Auflage, Segment „Aktuelle Zeitschriften und Magazine“
CAGR 2003-2009

Anzahl Titel im Segment „Aktuelle Zeitschriften und Magazine“



Durchschnittlich verkaufte Auflage pro Titel



1. Nach Definition IVW/PZ-online
Quelle: IVW, OC&C-Analyse

DIE REAKTION DER WERBUNGSTREIBENDEN

Die werbungtreibende Industrie nimmt diese Nutzungstrends wahr und reagiert entsprechend. In der Vergangenheit war der Werbemarktanteil der traditionellen Medien bei TV etwa proportional zur Mediennutzung, der Anteil von Zeitungen und Zeitschriften deutlich überproportional. Aber dies ist im Begriff, sich schnell zu ändern.

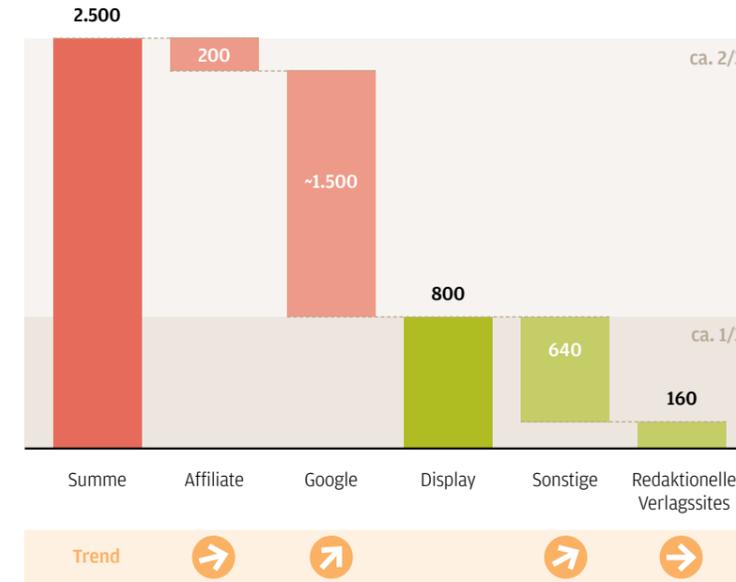
Online weitet seinen Anteil am Werbemarkt kontinuierlich aus – und das massiv. Alle anderen Gattungen stagnieren oder sind rückläufig. Das große Interesse der Werbungtreibenden an Online liegt dabei nicht nur an dem rasanten Wachstum des Internetkonsums. Weitere Vorteile liegen ebenfalls klar auf der Hand: genaue Ansprache von Zielgruppen, vergleichsweise geringere TKPs (Tausend-Kontakt-Preis), Transparenz im Hinblick auf Medialeistung, häufig bereits performance-basierte Bezahlmodelle etc.

Ein Indiz dafür, dass die Veränderungen struktureller und nicht konjunktureller Natur sind, zeigt sich in der Entkopplung von Werbeausgaben für Printmedien von der Konjunktur.

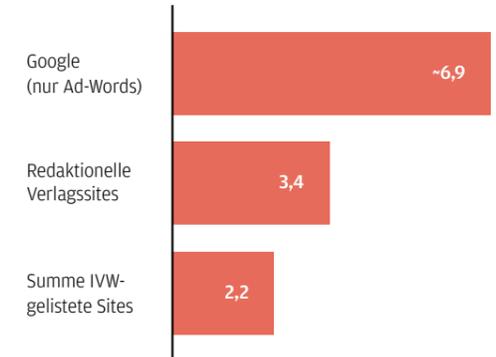
Fast alle Verlage haben versucht, eigene Online-Angebote aufzubauen, um Teile des rückläufigen Print-Werbegeschäftes über eigene Websites wieder aufzufangen. Allerdings ist es Online-Ablegern von traditionellen Medienmarken bislang nur sehr eingeschränkt gelungen, einen nennenswerten Anteil des Online-Budgets über Werbung im Internet auf sich zu ziehen. Grund hierfür ist zum einen, dass Display-Werbung nur etwa ein Drittel des gesamten Online-Werbemarktes ausmacht – der Löwenanteil besteht im Geschäft rund um die Online-Suche. Zum anderen verlieren Verlagsites selbst in ihrem klassischen Segment Display-Werbung zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit, da Nicht-Verlagsangebote deutliche Vorteile bieten: Sie verfügen beispielsweise über mehr Reichweite und ermöglichen besseres Targeting bei geringeren TKPs.

Online-Werbemarkt 2008, Schätzung

Umsatz
EUR Mio. netto

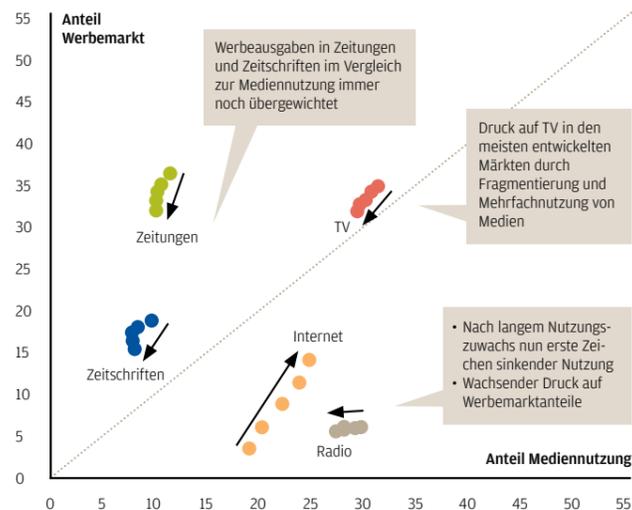


Umsatz je Seitenabruf (PI)
EUR / 1.000 Pis



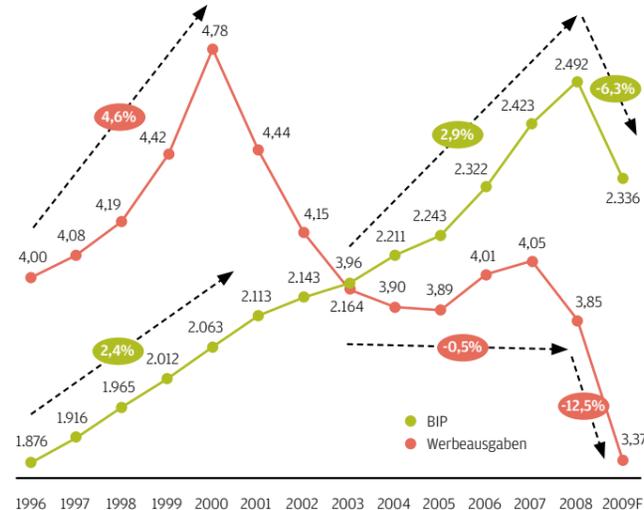
Quelle: Schätzung AK Digital Media, IVW, OC&C-Analyse

Anteil Werbemarkt vs. Mediennutzung in Europa 2004-2008
In %



Quelle: Zenith Optimedia, EIAA, OC&C-Analyse

Werbeausgaben Printmedien vs. BIP (nominale Preise); CAGR 1996-2000 und 2003-2008
In Mrd. EUR

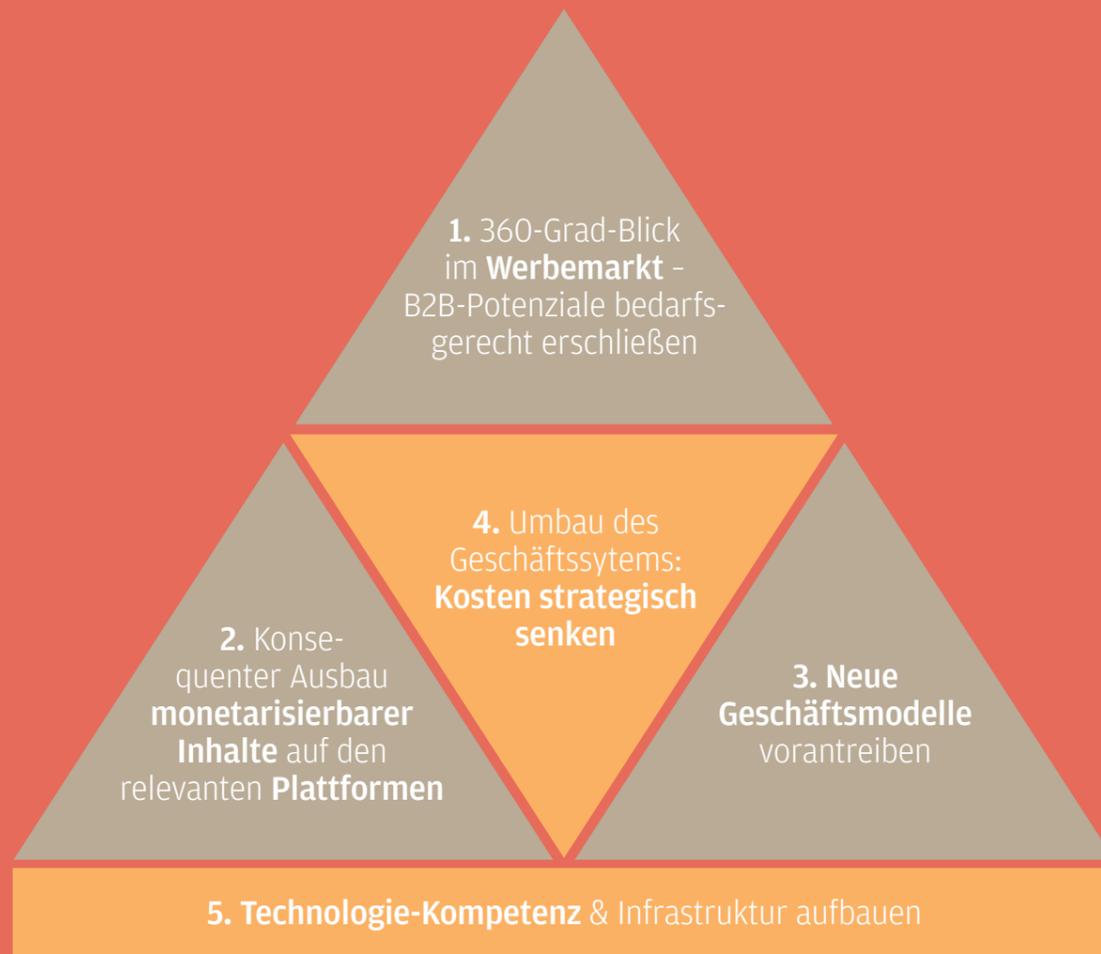


Quelle: Statistisches Bundesamt, Zenith Optimedia, IMF, OC&C-Analyse



WAS TUN?

Wir sehen vor dem Hintergrund dieser weitreichenden Veränderungen fünf strategische Stoßrichtungen:



1. 360-GRAD-BLICK IM WERBEMARKT: B2B-POTENZIALE BEDARFSGERECHT ERSCHLIESSEN

Die Anzeigenvermarktung wird bei vielen Verlagen nach wie vor sehr traditionell betrieben. Der Verkauf ist auf Seitenzahlen ausgerichtet – „Cross Media“ wird als Kür, nicht als Pflicht, verstanden. Cross-mediale Angebote beschränken sich oftmals auf eine einfache „Addition“ von Print- und Online-Angeboten aus den spezifischen Preislisten, die darüber hinaus auch noch rabattiert verkauft werden. Hier ist eine deutliche Erweiterung des Betrachtungshorizonts notwendig: Der Bedarf eines Werbungtreibenden muss in den Mittelpunkt rücken und das Produkt, den Preis und letztlich auch die Art des Verkaufs bestimmen. Nur so vermeidet man unnötige Kannibalisierung und erreicht echte Umsatzausweitungen.

Wesentlich ist eine 360-Grad-Sicht auf den jeweiligen Markt und das Kundenumfeld – sie erlaubt die gezielte Entwicklung von Maßnahmen sowie Produkten, mit denen Geschäft verteidigt oder zusätzliches Geschäft gewonnen werden kann. So muss eine Cross-Media-Strategie neben Print und Online ggfs. auch Mobile, Corporate Publishing und Live-Formate in Betracht ziehen. Ziel sollte aber nicht eine Ausrichtung auf maximale Reichweite sein; diese hat ihren Stellenwert als wichtigstes Verkaufsargument bei den Werbungtreibenden verloren. Als Grundlage für die Identifizierung von Potenzialen dient eine Kundensegmentierung nach Kundenwert und -bedarfsclustern – und das sowohl bei Bestandskunden als auch im Neugeschäft.

Neben der Markt- und Kundenbetrachtung ist meistens eine deutliche Professionalisierung des Verkaufsangangs notwendig – andere Medien und Industrien setzen hier die Maßstäbe. Automatisierte Prozesse und effiziente Telefonakquise im C-Kundensegment bei Online-Only-Rubrikenportalen oder die potenzialorientierte Vertriebssteuerung im Lebensmitteleinzelhandel sind hier nur zwei Beispiele. Durch höhere Effektivität und Effizienz in der eigenen Organisation lassen sich vernachlässigte Umsatzpotenziale heben und auf der anderen Seite Kosten reduzieren.

Konkret bedeutet dies, dass Verlage ihre Vertriebsorganisation hinterfragen und ggf. massiv umstrukturieren müssen. Die 360-Grad-Marktanalyse und die resultierende Kundensegmentierung bieten dabei wichtigen Input für die organisatorische Aufstellung. Marktanalyse und Kundensegmentierung erlauben Verlagen, dedizierte Teams auf verschiedene Kundensegmente abzustellen. So wird ein Markt optimal ausgeschöpft, und es lassen sich unnötige Kosten durch Redundanz oder Konfusion in der Kundenansprache vermeiden. Bei überregionalen Verlagen ist eine regionale Aufstellung dabei meist nur für die Agenturbetreuung notwendig. Insgesamt ist klares Ziel, höchste Besuchseffizienz bei höchstmöglicher Zentralisierung zu erlangen.

Weiterer Vorteil der Neuorganisation ist, dass die kostenintensiven Einzelabschlüsse durch eine kundensegmentorientierte Baukastenlogik ersetzt und ein Pricing basierend auf dem Wert für den Kunden entwickelt werden kann. Die Konzeption neuer Ansätze, Themen und Inhalte sollte dabei gebündelt werden, um neben höherer Effizienz auch eine bessere Qualität zu ermöglichen. Eine Professionalisierung des Verkaufsangangs beinhaltet darüber hinaus eine leistungsstarke Marktforschung, die ihren Fokus auf die zunehmend geforderten Leistungsnachweise legt.

Insgesamt müssen sich auch Verlage mit den größeren strategischen Fragen der Vermarktung auseinandersetzen. Kernfragen sind: Welche Arten von Angeboten werden zukünftig funktionieren? Mit welchen Angeboten können gesetzte Imageziele erreicht werden, mit welchen die Abverkaufsziele? Welches Pricing ist das richtige? Müssen Abrechnungsmodelle überarbeitet werden? Welche Leistungsnachweise sind notwendig?

Eine Reihe von Medienhäusern arbeitet bereits seit einigen Jahren konsequent an dem Umbau. Meredith Media und Hearst im Zeitschriftenbereich zeigen, dass sich Medien zunehmend als umfassende, cross-mediale Marketing-Services-Dienstleister verstehen, die klar auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind. Im Regionalbereich agieren z.B. die englische Northcliff-Regionalzeitungsgruppe und eine Reihe von Branchenverzeichnisanbietern in Südeuropa sehr erfolgreich mit neuen cross-medialen Produktkombinationen, die auf spezifische Kundensegmente ausgerichtet sind. Im deutschen Markt ist es u.a. der Axel Springer Verlag der mit einer zentralen, cross-medialen Vermarktung und mit Performance-Angeboten die Bedürfnisse des Werbemarktes aufgreift.

2. KONSEQUENTER AUSBAU MONETARISIERBARER INHALTE AUF DEN RELEVANTEN PLATTFORMEN

Im Zentrum eines Verlages steht das redaktionelle Produkt. Bei strukturell rückläufigem Anzeigengeschäft kommt dem Auf- und Ausbau von monetarisierbaren Inhalten und arrondierenden Services eine besondere Bedeutung zu. Wir sehen hier zwei wichtige Felder der Weiterentwicklung für Verlage, zum einen die Optimierung von Inhalt und Pricing bei Print und Online und zum anderen die Weiterentwicklung des Produktportfolios zu einem schlüssigen Multi-Plattformkonzept.

Viele Verlage arbeiten beim Pricing „aus dem Bauch heraus“ und erhöhen die Preise in festen Abständen inflationsorientiert in kleinen Schritten. Über eine systematische Analyse zur wertmaximierenden Preishöhe und neuen Preismodellen lassen sich jedoch häufig signifikante Umsatzzuwächse erzielen.

Dabei gilt: Nur für differenzierten, einzigartigen und relevanten Content zeigen Leser Zahlungsbereitschaft. Diese gilt es über höhere Abo- und Einzelausgabenpreise, Abo- oder Per-Click-Preise von Online-Content und ggf. „vertikale“ Zusatzprodukte (wie z.B. Sonderhefte, Newsletter, vertiefende Teile der Website) abzuschöpfen. Dabei besteht nicht nur die Notwendigkeit für neue Angebote die richtigen Preise zu finden. Auch die bereits existierenden Titel des Portfolios müssen regelmäßig auf ihr Preispotenzial überprüft werden.

Gute Beispiele für intelligente Preismodelle bei der Migration von Print zu digitalen Medien bieten viele Fach- und Wissenschaftsverlage. Durch durchdachte Preisgestaltungen von Print-Online-Paketen, die zum Teil nutzungs-basierte Elemente beinhalten, ist es diesen Verlagen gelungen, Paid-Umsätze zu halten oder zu steigern, und dabei die Ergebnismniveaus zu verbessern. Bei den Publikumsmedien finden sich die interessantesten Beispiele im Bereich der Wirtschaftspresse: Dem Wall Street Journal und der Financial Times in London gelingt es, über einen Mix der verschiedenen Paid-Content-Pricing-Optionen bereits signifikante Umsatzanteile mit Paid-Content zu erzielen.

Neben Print und Online entstehen weitere Plattformen und Endgeräte auf denen Verlage ihre Inhalte anbieten müssen: Smartphones, Tablet-PCs, E-Reader und digitales TV sind hier von besonderer Bedeutung.

Die Vielzahl der Plattformen (allein im mobilen Bereich z.B. browserbasierte Lösungen, die Apple-Welt, Googles Android, Nokias Plattform ...) stellt eine besondere Herausforderung für Verlage dar:

- Welche dieser Plattformen sind für die eigenen Zielgruppen und Titel mit Priorität zu besetzen?
- Welche Formate / Produkte sollen auf welchen Plattformen gelauncht werden?
- Welche unterschiedlichen Ausgestaltungen nach Plattform sind sinnvoll?
- Welche Preispolitik ist die richtige?

Unserer Erfahrung nach haben die wenigsten Verlage hierfür ein schlüssiges Gesamtkonzept und lassen sich stark von den jeweils aktuellsten Trends und Hypes treiben. Best-Practice-Analogien sind hier eher bei Multi-Produkt-Technologieunternehmen zu finden, die für ihr Produktportfolio klare Roadmaps und Releasezyklen definieren und so der Komplexität Herr werden. In entsprechender Logik sollten Verlage ihr Produktspektrum auf den verschiedenen Plattformen regelmäßig systematisch justieren und sich so einen Pfad durch das „digitale Dickicht“ schlagen.

3. NEUE GESCHÄFTSMODELLE VORANTREIBEN

Content- und Werbeflächenvermarktung wird für die meisten Verlage langfristig nicht ausreichen, ihre rückläufigen Umsätze zu kompensieren. Eine Verbreiterung der Angebotspalette über traditionelles Verlagsgeschäft hinaus kann zur Umsatzstabilisierung beitragen und neue Standbeine für eine langfristige Zukunft schaffen.

Eine Reihe von Verlagen hat in den vergangenen Jahren bereits begonnen, sich mit Online-Investitionen jenseits von Content zu beschäftigen.

Aber selbst über diesen Portfolioansatz hinaus gibt es interessante organische Ansätze auf Basis der bestehenden Marken, Formate und Beziehungen zu Kunden in neue Modelle zu diversifizieren.

Im B2C Bereich kommt hierbei E-Commerce eine wichtige Rolle zu. Z.B. bietet die Zeitschrift People online ein umfangreiches Angebot von Mode zum Kauf an. Ebenfalls interessant ist ASOS („As seen on screen“), ein Online-Fashion-Commerce-Anbieter, der sich mit einem redaktionell aufbereiteten Modeangebot zu einem der größten Online-Fashion-Händler in UK etablieren konnte.

Im Bereich von B2B sind Regionalverlage und Branchenverzeichnisverlage Beispiele für erfolgreiche Diversifikation nah am

Kerngeschäft Werbung – u.a. bieten Pages Jaunes in Frankreich regionalen Werbung-treibenden einen Rundum-Service im Bereich Online-Marketing. Aber auch Themen fernab von Werbung sind denkbar. Im Fernsehsegment zeigt z.B. ProSiebenSat1 eine Richtung auf: Gemeinsam mit Warner Music wurde vor einiger Zeit mit Starwatch ein eigenes Musiklabel gegründet, um Künstler aus dem Umfeld der ProSiebenSat1-Gruppe zu entwickeln und programmbegleitend aufzubauen.

Erfolgsfaktoren der Content-Monetarisierung

Geeignete Inhalte und Services ...

- Für die Zahlungsbereitschaft besteht
- Auf Leser- und Nutzergruppen zugeschnitten
- „Must-have“ statt „Nice-to-have“
- Differenziert, einzigartig
- Auch redaktionell, aber nicht nur
- Wichtig für den Arbeitsalltag, z.B. Fachinformationen, Datenbankinhalte, Archiv ...

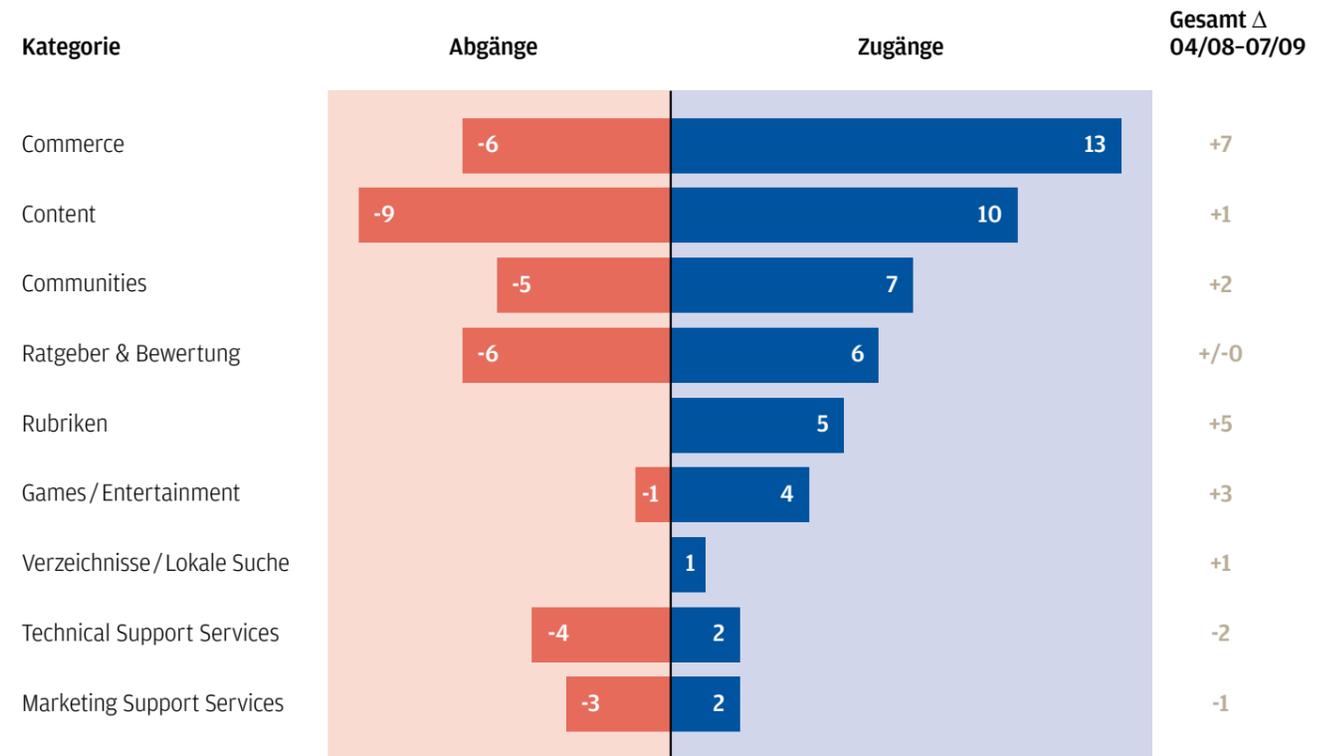
... effizient gemanaged ...

- Fokus auf Inhalte mit höchstem Wertbeitrag
- Effizientester Weg der Erstellung
- Überprüfung der Logik des Inhalte-Managements, insbesondere wissen, was wann wie priorisiert werden muss
- Hinterfragen von anzeigengetriebener Reichweite

... maximal monetarisiert

- Hohe Copy-/Abopreise
- „Vertikale“ Zusatzprodukte
- Online-Paid-Content – im Abo, per Click
- Für verschiedene Endgeräte, z.B. mobile Endgeräte

Veränderung Aktivitäten nach Kategorien in 2008/2009, Stand Juli 2009¹



1. Betrachtete Medienunternehmen: Axel Springer, Burda, G+J, Georg von Holtzbrinck, Madsack, ProSiebenSat.1, RTL Gruppe, DuMont Schauberg
Quelle: OC&C-Recherche

4. KOSTEN STRATEGISCH SENKEN

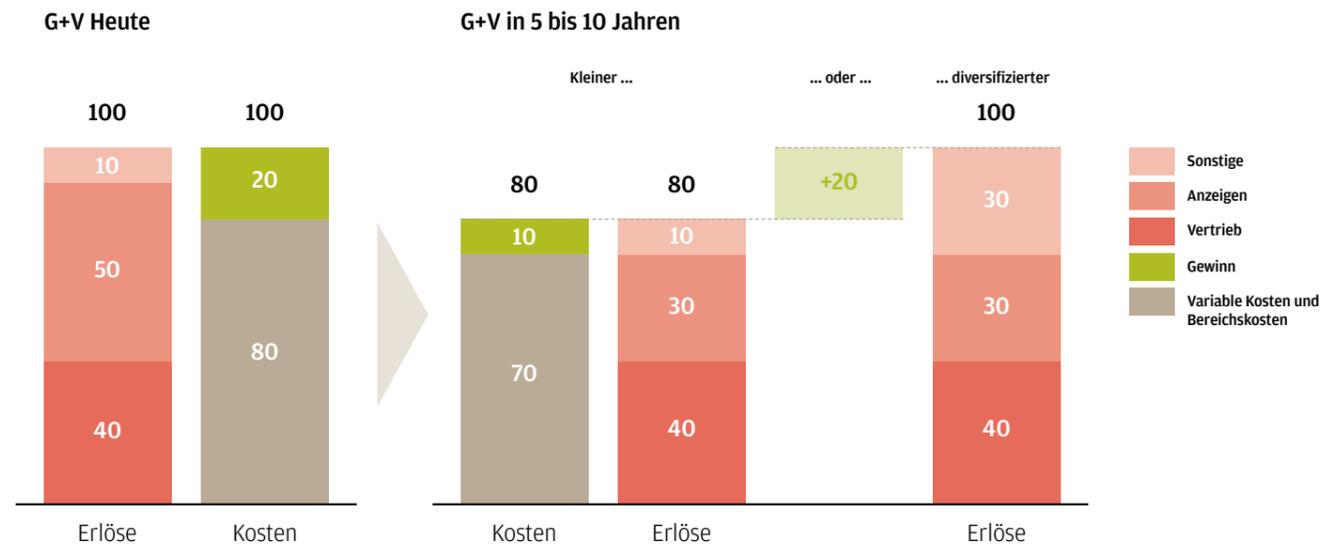
Es ist wahrscheinlich, dass die G+V eines Verlages langfristig anders aussehen wird als heute – trotz aller strategischen und operativen Optimierungsmaßnahmen stehen Anzeigen- und Vertriebsgeschäft weiterhin massiv unter Druck. Unter Umständen können Rückgänge im klassischen Verlagsgeschäft durch Geschäft aus Nicht-Verlagsbereichen mindestens teilweise kompensiert werden. Ob langfristig eine vollständige Kompensation möglich ist, ist allerdings fraglich.

Verlegerische Vorsicht zwingt dazu, das Kostenniveau des Verlages strukturell deutlich abzusenken, um auf gegebenenfalls sinkendes Umsatzniveau vorbereitet zu sein.

Falsch dabei ist unseres Erachtens ein „Rasenmäheransatz“ über die Gesamtorganisation – ganz im Gegenteil, in vielen Bereichen sind zusätzliche Investitionen notwendig, sei es bei spezifischen Inhalten, IT-Infrastruktur oder Teilen der kaufmännischen Verlagsorganisation.

Strategisches Kostensenken bedeutet für uns, jede Komponente des Produktangebotes, jeden Teil der Organisation und jeden Prozess daraufhin zu hinterfragen, welcher Wertbeitrag für den Gesamterfolg zu welchem Aufwand geleistet wird. Ziel ist dann die Konzentration auf die Aspekte mit hohem Wert und das Einsparen bei Aspekten mit geringerem Wert für das Gesamtangebot.

Optionen einer G+V in der Zukunft



Quelle: OC&C-Analyse

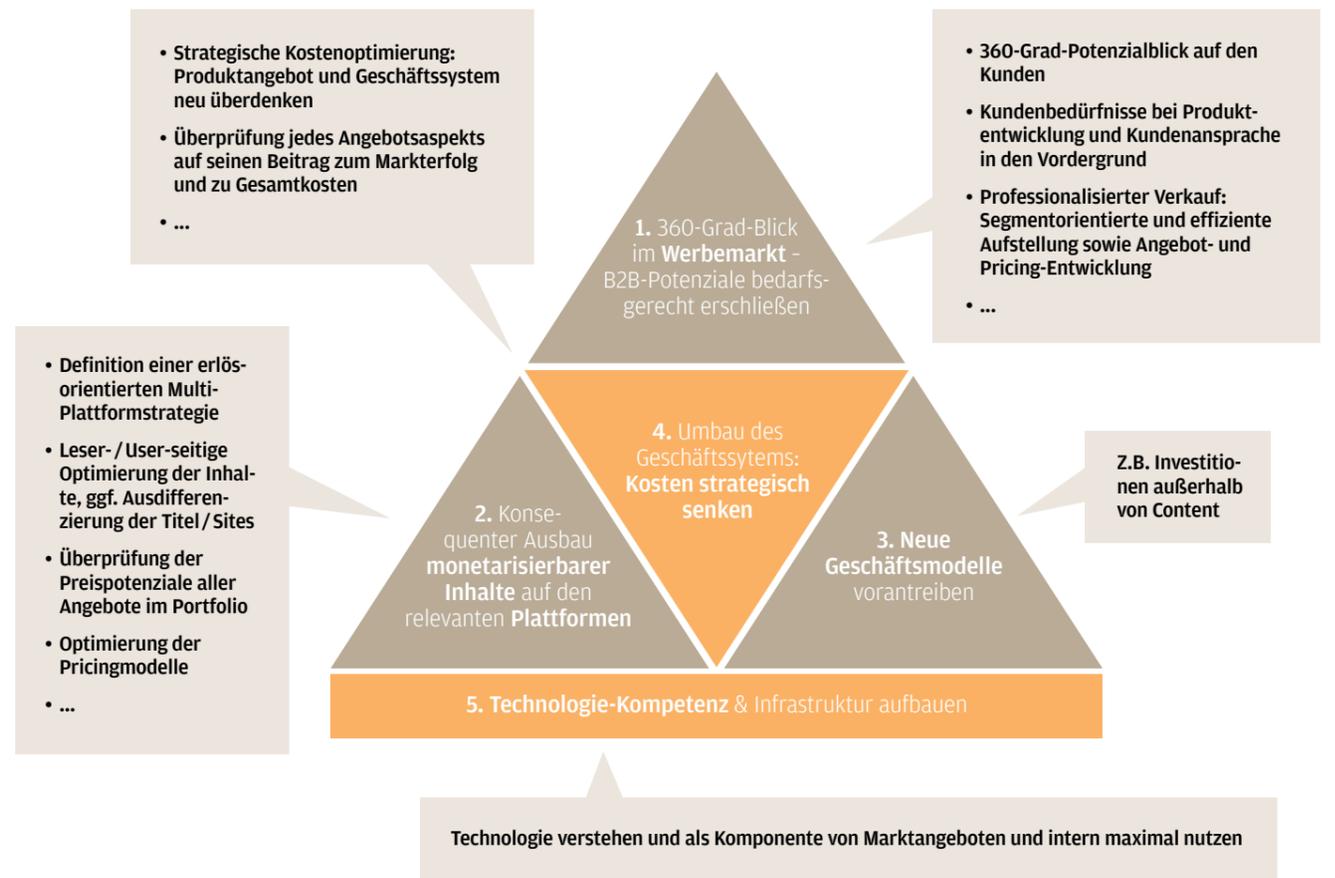
Hauptthese: Die Renditen aus dem klassischen Verlagsgeschäft sinken – auf Basis des Verlagsgeschäftes können ergebnisträchtige neue Geschäftsfelder entwickelt werden

5. TECHNOLOGIE-KOMPETENZ UND INFRASTRUKTUR AUFBAUEN

Technologie hat sich zunehmend von einem Mittel zum Zweck zu einem wesentlichen Teil des medialen Produktangebotes entwickelt. Im Empfinden der Nutzer spielt die technische Realisierung einer Idee heute zuweilen eine größere Rolle als die tatsächlichen Inhalte. Die zehntausenden von mittlerweile herunterladbaren iPhone-Apps sind ein Beweis dafür.

Verlage zeichnen sich traditionell nicht durch herausragende Technologiekompetenz aus. Die Nutzer sind in dieser Hinsicht heute weiter als die traditionellen Medienanbieter. Nur wenn es Verlagen gelingt, auch auf diesem Feld aufzuholen, werden sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Das bedingt Investitionen in entsprechendes Personal, in Infrastruktur, in Umsetzungskompetenz und den Aufbau eines tiefen Verständnisses dafür, was Nutzern / Lesern über die Inhalte hinaus wichtig ist.

ÜBERWINTERN IST KEINE LÖSUNG ...



FAZIT

Die Verlage stehen vor großen Herausforderungen. Es geht um nichts weniger als den notwendigen Umbau des kompletten Geschäftsmodells. Die Veränderung kann gelingen. Aber es muss mutig an vielen Stellen gleichzeitig gearbeitet werden.



Büros

Abu Dhabi

T +971 2631 6111

Boston

T +1 617 896 9900

Dubai

T +971 4 368 1725

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com