



# Verlagstrends 2024

**Innovationstreiber  
künstliche Intelligenz**

In Kooperation mit dem

**MVFP**  
Medienverband  
der freien Presse

Studie



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<hr/>	
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<hr/>	
01.	
<b>Megatrends und strategische Schwerpunkte</b>	<b>5</b>
Megatrends	6
Strategische Schwerpunkte	8
<hr/>	
02.	
<b>Fokusthema künstliche Intelligenz</b>	<b>11</b>
Die Bedeutung von KI	12
Der Einsatz von KI	14
Der Nutzen von KI	16
So gelingt der Einsatz von KI	17
Die Herausforderungen mit KI	18
KI-Einsatz bei der heise group	22
<hr/>	
03.	
<b>Fazit und Handlungsempfehlungen</b>	<b>25</b>
<hr/>	
Methodik	27
Über KPMG	27
Über den MVFP	27



# Vorwort

**Künstliche Intelligenz (KI) transformiert die Verlagsbranche grundlegend, indem sie Prozesse automatisiert, Effizienz steigert und neue Möglichkeiten zur Produktion und Verbreitung von Inhalten schafft. Presseverlage nutzen KI, um datenbasierte Entscheidungen zu treffen und redaktionelle Abläufe zu optimieren. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen im Hinblick auf Urheberrecht, redaktionelle Integrität und einen verantwortungsvollen Umgang mit KI-Systemen. Die Verlagsbranche steht damit vor einem tiefgreifenden Wandel, der Chancen für Innovation und Wachstum bietet und eine klare Auseinandersetzung mit diesen komplexen Themen erfordert.**

Künstliche Intelligenz ist der diesjährige Schwerpunkt unserer Studienreihe „Verlagstrends“, die jährlich einen Überblick über wichtige Entwicklungen und Themen der Verlagsbranche in Deutschland liefert.

KI verändert das Verlagswesen durch vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Verlage nutzen (generative) KI für Recherchezwecke und zur Unterstützung bei der Produktion und Kuratierung von Inhalten. KI-Tools können Texte auf Grammatik, Rechtschreibung und Stil überprüfen und so den Lektoratsprozess beschleunigen. Algorithmen können Lesegewohnheiten und Präferenzen analysieren, Trends identifizieren und dabei helfen, gezielte Marketingstrategien zu entwickeln. KI kann Texte auf Plagiate überprüfen und so die Originalität von Inhalten sicherstellen. Zudem ermöglicht KI die Automatisierung von Übersetzungen und die Personalisierung von Leseempfehlungen.

Dennoch gibt es große Risiken beim KI-Einsatz. Die Abhängigkeit von Algorithmen kann zu einer Homogenisierung des Angebots führen, da KI tendenziell auf bewährte Muster setzt. Zudem besteht die Gefahr, dass Datenschutzrichtlinien verletzt werden, z. B. dann, wenn es um persönliche Daten der Leserinnen und Leser geht. Auch der Schutz von Urheberrechten spielt in diesem Kontext eine große Rolle. Der Einsatz von KI bedarf daher immer eines Regelwerks sowie einer professionellen Begleitung und Kontrolle durch den Menschen.

Unsere Studie liefert einen Überblick über die Einsatzmöglichkeiten von KI in der Verlagsbranche. Wir zeigen, wie weit die Verlage beim KI-Einsatz fortgeschritten sind, welche Erfahrungen bereits bestehen, welchen Nutzen der Einsatz von KI bringen kann und welche Herausforderungen bestehen.

Doch zunächst geht es in unserer jährlichen Studie um die Bedeutung ausgewählter Megatrends und die strategischen Schwerpunkte der Verlagshäuser. Lassen sich Verschiebungen oder Umbrüche im Vergleich zu den Vorjahren beobachten?

Die Studienergebnisse basieren auf einer Onlinebefragung von 212 Verlagen aus Deutschland, die im Frühjahr 2024 durchgeführt wurde. Unser Dank gilt allen Mitwirkenden und insbesondere den Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmern.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



**Katja Modder**

Head of Technology,  
Media & Telecommunications (TMT)  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Lutz Drüge**

Geschäftsführer Fachvertretung  
Die Publikumsmedien (MVFP)



**Prof. Dr. Thomas Hess**

Direktor des Instituts für Digitales  
Management und Neue Medien,  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München

# Executive Summary

## 01

### **Megatrends**

Der demografische Wandel bleibt auch 2024 das wichtigste Zukunftsthema. Künstliche Intelligenz, Bedrohung der Unternehmenssicherheit, geopolitische Spannungen und Populismus haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

## 02

### **Strategische Schwerpunkte**

Die Optimierung der Prozesse und die Verbesserung der Innovationsfähigkeit haben wie in den Vorjahren für die meisten Verlage hohe Priorität. Zudem richten die Verlage ihre Prioritäten zunehmend auf Technologie, Datenmanagement und IT-Sicherheit aus.

## 03

### **KI ist in der Verlagsbranche angekommen**

Die große Mehrheit der befragten Verlage setzt KI bereits ein: 33 Prozent nutzen KI im Alltagsgeschäft, weitere 44 Prozent befinden sich in einer Test- und Experimentierphase. Beim KI-Einsatz dominiert die redaktionelle Unterstützung. Andere Anwendungsbereiche wie Marketing, Vertrieb oder Kundenservice bilden bis dato noch die Ausnahme, sind aber bei vielen Verlagen bereits in Planung.

## 04

### **Der KI-Einsatz erfolgt verantwortungsvoll**

Das Bewusstsein für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI ist bei allen vorhanden. Verlage mit KI-Strategie arbeiten zugleich an einem Regelwerk, das den KI-Einsatz reguliert und kontrollierbar macht. Ein Großteil der Verlage aktualisiert dies regelmäßig.

## 05

### **KI kann in vielfacher Hinsicht nützlich sein**

Am häufigsten nennen die Verlage Effizienz- und Produktivitätssteigerungen als positive Effekte. Potenziale werden auch in der Verbesserung von Content-Angeboten durch den KI-Einsatz gesehen.

## 06

### **Die Hürden und Herausforderungen sind vielfältig**

Zu den größten Herausforderungen beim Einsatz von KI in Verlagen zählen begrenzte Kapazitäten und Ressourcen, fehlendes Know-how sowie rechtliche Unsicherheiten.

## 07

### **Mitarbeiterschulungen und Kooperationen bringen KI-Wissen ins Haus**

Beim Aufbau von KI-Know-how setzen Verlage unterschiedliche Schwerpunkte. Mitarbeiterschulungen und Kooperationen mit externen KI-Anbietern sind dabei von großer Bedeutung.





**01**

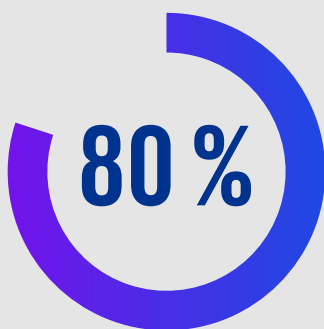
# Megatrends und strategische Schwerpunkte

# Megatrends

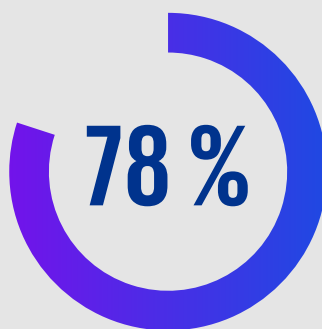
**In den letzten vier Jahren gab es deutliche Veränderungen in der Gewichtung ausgewählter Megatrends. Automatisierung, Bedrohung der Unternehmenssicherheit, geopolitische Spannungen und Populismus haben für die Verlagsbranche stark an Bedeutung gewonnen.**

Der demografische Wandel bleibt das wichtigste Zukunftsthema (vgl. Abb. 1). Für 83 Prozent der befragten Verlage ist dieser Trend von großer oder sogar existenzieller Bedeutung. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind für die Verlagsbranche besonders signifikant, da sich die Lesegewohnheiten und -präferenzen verändern. Zudem bekommen immer mehr Verlage den demografisch bedingten Fachkräftemangel zu spüren.

Die Bedeutung der Automatisierung hat im Vergleich zu den Vorjahren deutlich zugenommen. Dieser Anstieg ist vor allem durch die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) begründet, die in nahezu allen Wirtschaftszweigen zunehmend zum Einsatz kommt und auch die Verlagsbranche stark beschäftigt. Deshalb steht KI auch im Fokus unserer diesjährigen Studie.



▶ geben an, dass die **Bedrohung der Unternehmenssicherheit** (z. B. Datenmissbrauch, Hackerangriffe) für das Verlagsgeschäft ein großes Thema und Risiko ist.



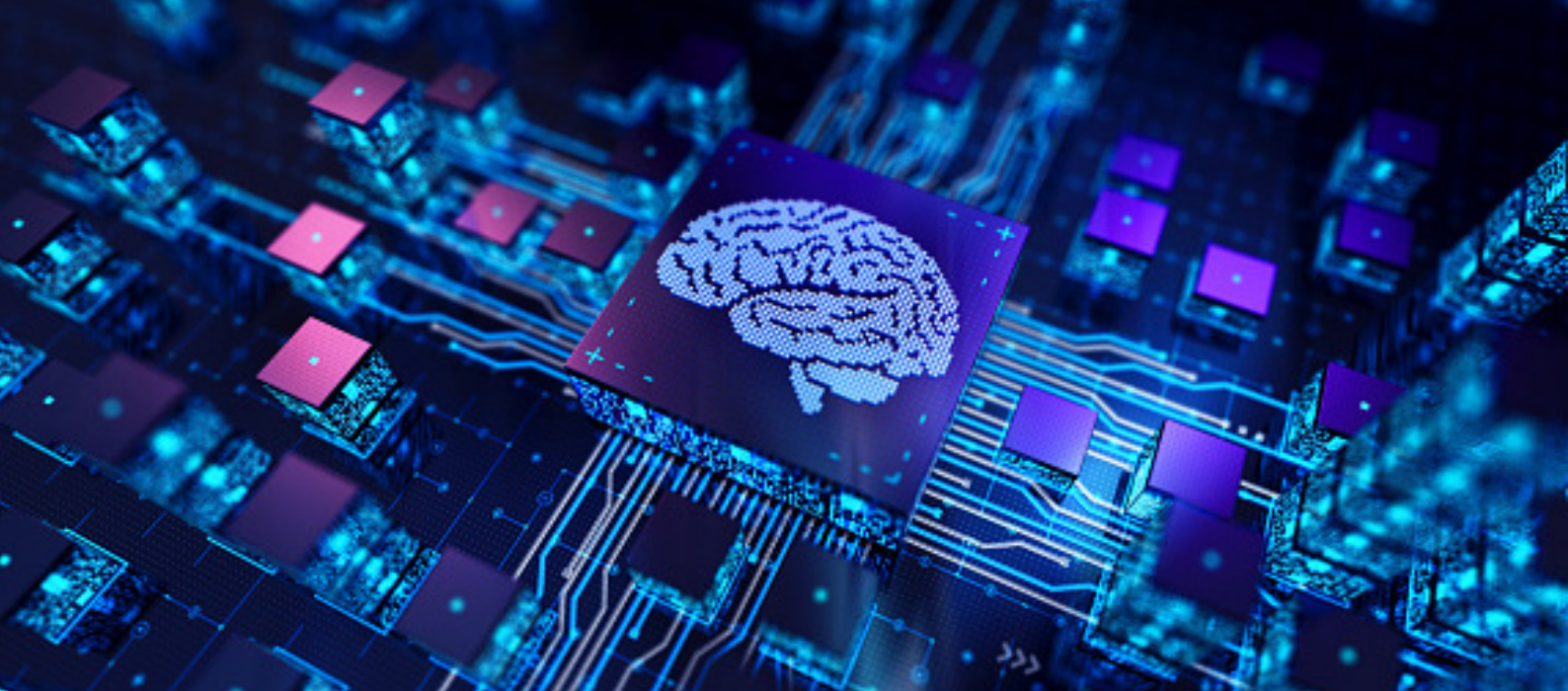
▶ der befragten Verlage halten **Automatisierung** (z. B. künstliche Intelligenz, Bots) für einen wichtigen Trend in der Verlagsbranche.

Die Sensitivität der Verlage gegenüber Cyberrisiken ist in den letzten Jahren ebenfalls deutlich gestiegen.

Die Bedrohung der Unternehmenssicherheit halten mittlerweile 80 Prozent der befragten Verlage für einen wichtigen Megatrend und ein großes Geschäftsrisiko.

Geopolitik und Populismus sind zwei weitere Trends, die in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben. Vor allem Fake News und sogenannte „alternative Fakten“ sind in diesem Kontext für professionelle Medien eine große Herausforderung.

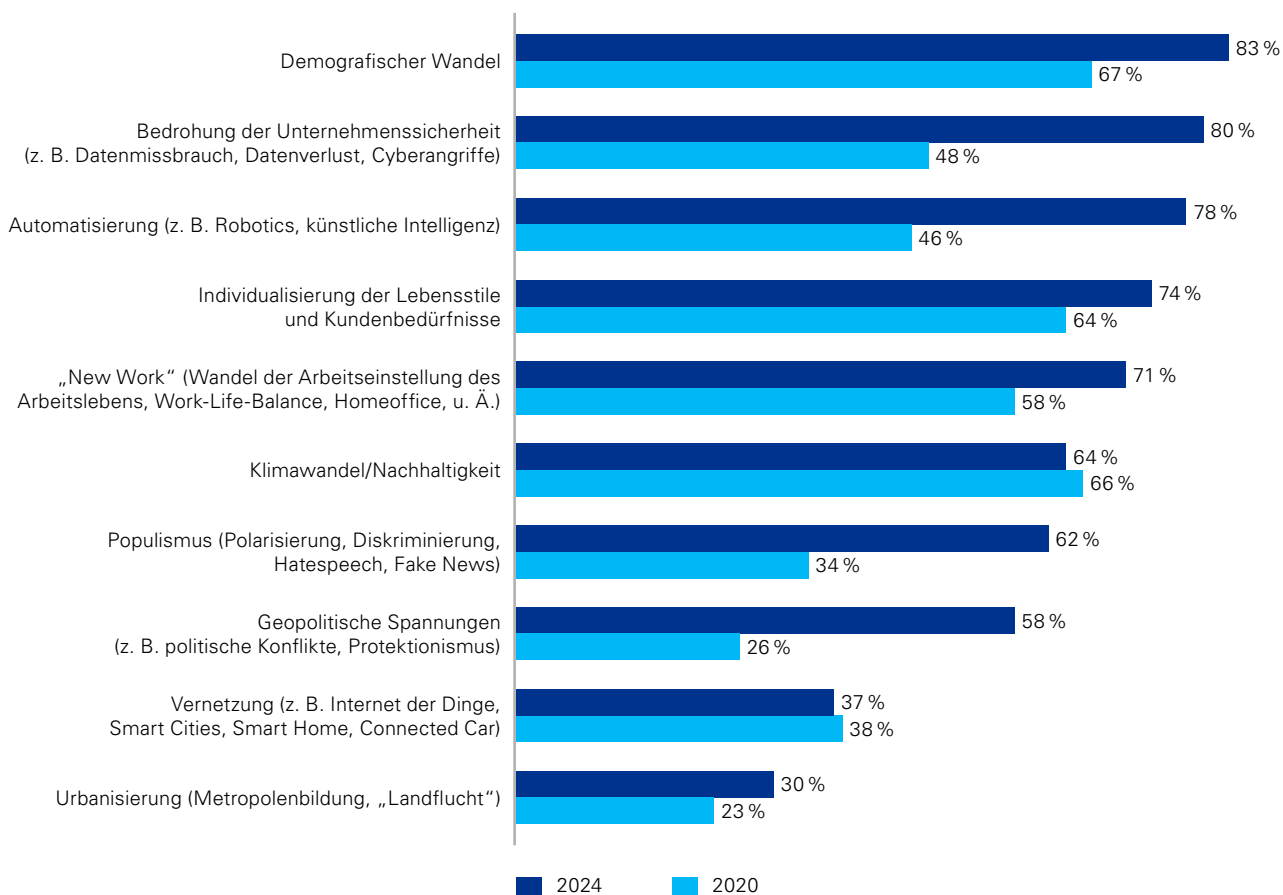




### Abb. 1: Bedeutung von Megatrends für die Verlagsbranche

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

Große bis existentielle Bedeutung, Topwerte (6–10) auf einer 10er-Skala (n=212)<sup>1</sup>



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

<sup>1</sup> Erläuterung: Die Antworten wurden auf einer 10er-Skala von 0 = „keine existentielle Bedeutung“ bis 10 = „existentielle Bedeutung“ erhoben. Abb. 1 zeigt den Prozentsatz der Verlage, die Werte zwischen 6 und 10 angegeben haben. (27. August 2024)

# Strategische Schwerpunkte

**Die Optimierung der Prozesse und die Verbesserung der Innovationsfähigkeit haben für die meisten Verlage weiterhin hohe Priorität. Zudem richten die Verlage ihre Prioritäten zunehmend auf Technologie, Datenmanagement und IT-Sicherheit aus. Diese Entwicklung verdeutlicht den Einfluss der Digitalisierung.**

Die strategischen Prioritäten spiegeln die Einschätzung der Megatrends wider. Die Verlage reagieren auf die Veränderungen in ihrem Marktumfeld. So haben Datenschutz und Cybersecurity in den letzten vier Jahren deutlich an Relevanz gewonnen. Für 73 Prozent der befragten Verlage ist dieses Thema mittlerweile von großer strategischer Bedeutung (vgl. Abb. 2). Damit reagieren die Verlage auf das steigende Risiko von Cyberangriffen und Datenverlusten.

Die zunehmende strategische Bedeutung innovativer Technologien passt ebenfalls zur Trendeinschätzung im Marktumfeld (Digitalisierung, Automatisierung). Mittlerweile hat für 73 Prozent der befragten Verlage die Verbesserung der eigenen IT-Infrastruktur und für 64 Prozent die Nutzung innovativer Technologien eine hohe strategische Priorität.

Immer mehr Verlage sehen Technologien (z. B. für personalisierten Content, für die Analyse von Kundendaten oder für Automatisierung und Prozessoptimierung) als wichtigen Erfolgsfaktor. Auch die steigende Bedeutung des Datenmanagements und der verstärkte Einsatz von Bewegtbild passen in diese Logik. Für die Mehrheit der Verlage sind die Auswertung von Daten und der Einsatz von Videos wichtig für das Digitalgeschäft.

Personalthemen (Mitarbeiterbindung und Recruiting) sind in den letzten Jahren ebenfalls immer wichtiger geworden und haben aktuell bei 65 Prozent der befragten Verlage eine hohe strategische Bedeutung.



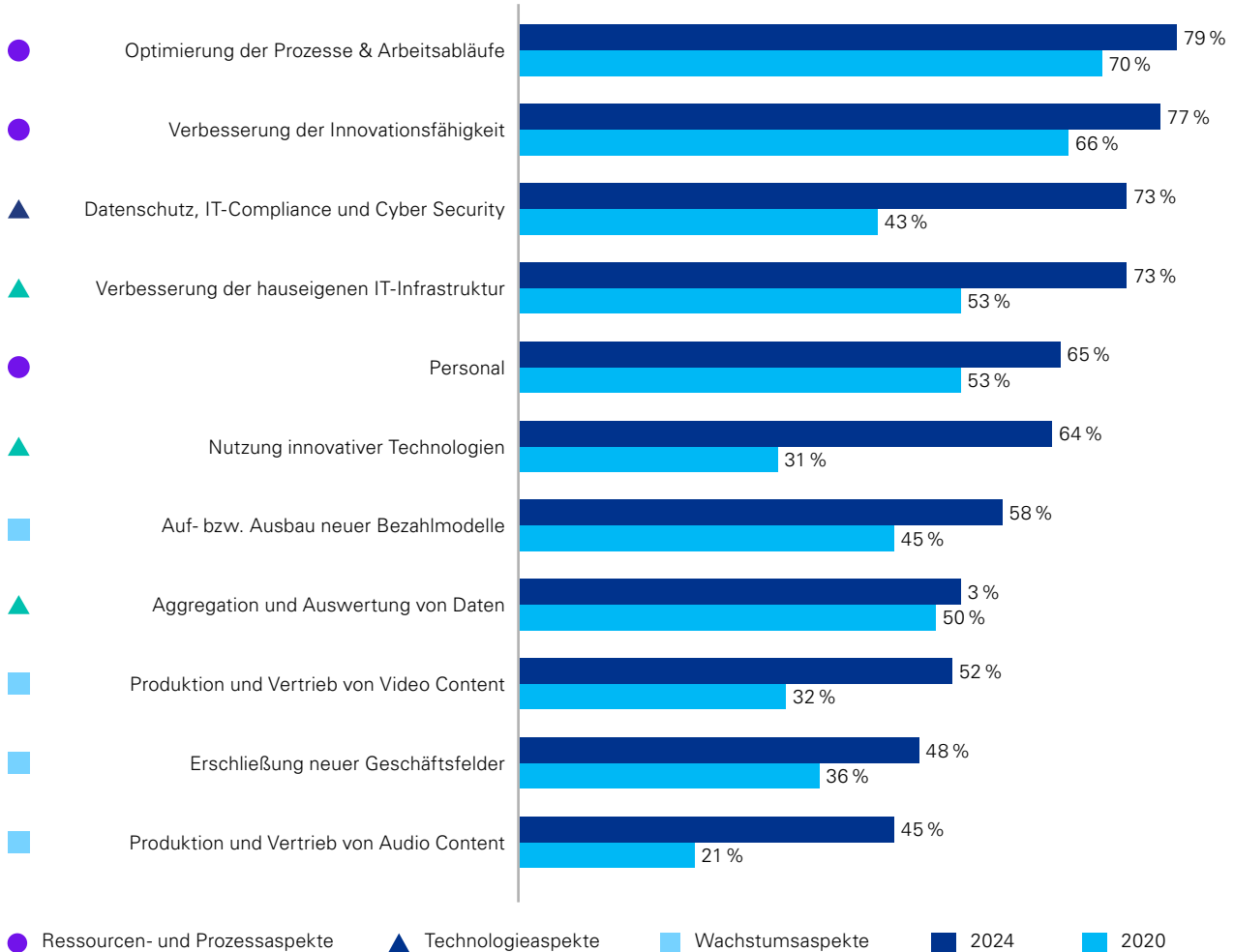


## Abb. 2: Strategische Schwerpunkte

Wie liegen aus heutiger Perspektive die Schwerpunkte der Aktivitäten in Ihrem Verlag?

Bitte beurteilen Sie die strategische Bedeutung der folgenden Handlungsfelder für Ihren Verlag aus heutiger Sicht.

Hohe bis höchste Priorität, Topwerte (6–10) einer 10er-Skala (n = 212)<sup>2</sup>



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

<sup>2</sup> Erläuterung:

Die Antworten wurden auf einer 10er-Skala von 0 = „sehr schlecht aufgestellt“ bis 10 = „perfekt aufgestellt“ erhoben. Abb. 2 zeigt den Prozentsatz der Verlage, die Werte zwischen 6 und 10 angegeben haben.

Die diesjährige Umfrage wurde um neue Aspekte und strategische Schwerpunkte erweitert. Am wichtigsten ist dabei der Auf- bzw. Ausbau von Multi-Channel-Strategien, der bei 74 Prozent der befragten Verlage eine hohe strategische Priorität hat (vgl. Abb. 3). Diese große Bedeutung spiegelt die Notwendigkeit wider, Inhalte über verschiedene Kanäle hinweg zu verbreiten und somit eine größere Reichweite zu erzielen.

Der Auf- und Ausbau von Partnerschaften und Beteiligungen hat für 60 Prozent der Verlage eine große strategische Bedeutung. Kooperationen, insbesondere mit Technologieanbietern, werden auch in der Verlagsbranche immer wichtiger.

### Abb. 3: Strategische Schwerpunkte (neu aufgenommen)

Wie liegen aus heutiger Perspektive die Schwerpunkte der Aktivitäten in Ihrem Verlag?

Bitte beurteilen Sie die strategische Bedeutung der folgenden Handlungsfelder für Ihren Verlag aus heutiger Sicht.

Hohe bis höchste Priorität, Topwerte (6–10) einer 10er-Skala (n = 212)<sup>3</sup>



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Der Ausbau des Digitalgeschäfts durch die Entwicklung innovativer Formate ist für 43 Prozent der Verlage ebenfalls von hoher strategischer Relevanz. Dieser Fokus zeigt die Anpassung an die veränderten und zunehmend fragmentierten Konsumgewohnheiten der Leserinnen und Leser.

Die Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen stufen 36 Prozent der befragten Verlage als strategisch wichtig ein. Auch wenn dieser Wert im Vergleich zu anderen strategischen Zielen eher moderat ausfällt, zeigt er, dass die Verlage bestrebt sind, ihre Reichweite zu vergrößern und sich in neuen Märkten zu positionieren.

<sup>3</sup> Erläuterung:

Die Antworten wurden auf einer 10er-Skala von 0 = „sehr schlecht aufgestellt“ bis 10 = „perfekt aufgestellt“ erhoben. Abb. 3 zeigt den Prozentsatz der Verlage, die Werte zwischen 6 und 10 angegeben haben.



02

# Fokusthema künstliche Intelligenz (KI)



# Die Bedeutung von KI

**KI ist für die Verlagsbranche von großer Bedeutung. Die meisten Verlage arbeiten an einer passenden KI-Strategie oder haben diese bereits eingeführt. Das Bewusstsein für einen verantwortungsvollen Umgang mit KI ist bei allen vorhanden. Verlage mit KI-Strategie arbeiten zugleich an einem Regelwerk, das den KI-Einsatz reguliert und kontrollierbar macht.**

Für 76 Prozent der befragten Verlage hat der Einsatz von KI eine große strategische Bedeutung (vgl. Abb. 4). Dieses Ergebnis unterstreicht den hohen Stellenwert, den KI schon jetzt in der Verlagsbranche hat. Nur 18 Prozent der Befragten sehen dies eher skeptisch und lediglich 4 Prozent geben an, dass KI für ihren Verlag derzeit keine Bedeutung hat.

Konsequenterweise sind 40 Prozent der Verlage dabei, eine passende KI-Strategie auszuarbeiten. 26 Prozent haben eine solche Strategie bereits implementiert und weitere 18 Prozent planen derzeit, eine geeignete KI-Strategie aufzusetzen (vgl. Abb. 5).

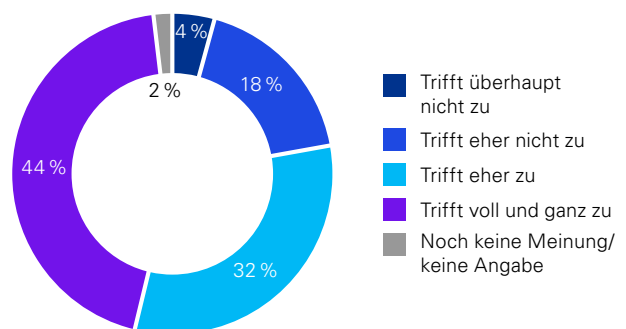
Unverzichtbar für den verantwortungsvollen Umgang mit KI sind Regularien, die die Art und den Umfang des KI-Einsatzes regeln und kontrollierbar machen. Rund 70 Prozent der befragten Verlage haben solche „AI Principles“ vollständig oder zumindest ansatzweise ausgearbeitet (vgl. Abb. 6).

60 Prozent der Verlage, die ein Regelwerk weitestgehend oder vollständig ausgearbeitet haben, kontrollieren und aktualisieren dies regelmäßig.

Hier haben einige Verlage noch Handlungsbedarf, denn KI-Tools und ihre Anwendungsbereiche entwickeln sich beständig weiter.

**Abb. 4: Strategische Bedeutung von KI**

Bitte beurteilen Sie die Aussage: „Für unseren Verlag hat der Einsatz von KI eine hohe strategische Bedeutung“. (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024



Die Verlage sind bereits mitten in der Transformation, und KI wird die Branche dabei unterstützen, effizienter zu arbeiten. Dadurch werden Freiräume geschaffen, sich stärker auf das Kerngeschäft zu konzentrieren: die Erstellung hochwertiger Inhalte. Gleichzeitig steht die Branche vor der Herausforderung, dass KI-Modelle redaktionelle Inhalte verwenden, ohne dass Presseverlage ausreichende Rechte haben, dagegen vorzugehen. Wir benötigen klare Verfügungsrechte über die Nutzung unserer Inhalte durch KI und ein robustes Recht auf Auskunft, damit nachvollziehbar bleibt, welche Inhalte verwertet wurden – dies muss in Brüssel gesetzlich verankert werden, mit Unterstützung der Bundesregierung.“

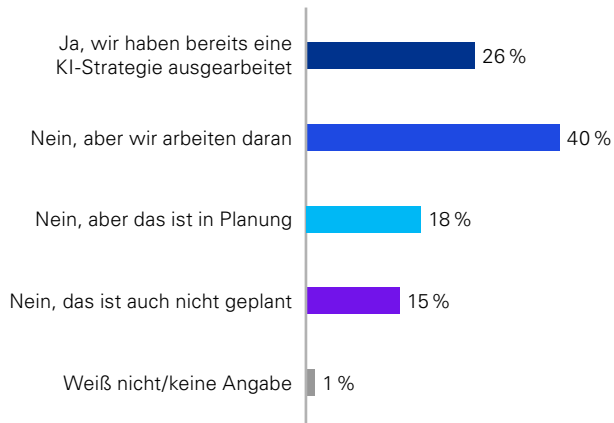
**Lutz Drüge**

Geschäftsführer Fachvertretung  
Die Publikumsmedien, MVFP



### Abb. 5: KI-Strategie

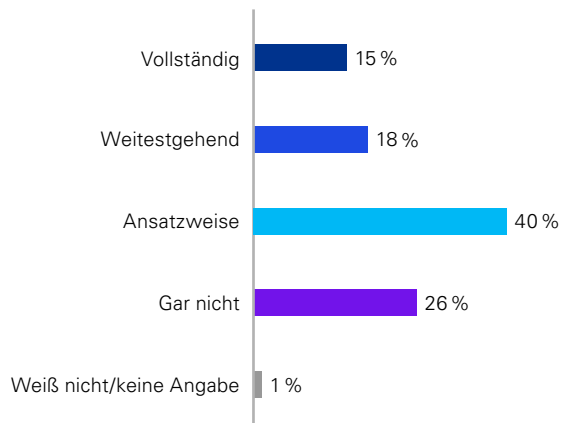
Hat Ihr Verlagshaus bereits eine Strategie für KI aufgesetzt? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

### Abb. 6: KI-Regelwerk

Inwieweit hat Ihr Verlagshaus ein Regelwerk („AI Principles“) für den Einsatz von KI ausgearbeitet? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024



# Der Einsatz von KI

**Fast 80 Prozent der deutschen Verlage haben Erfahrungen mit KI – und diese sind weitestgehend positiv. Ein Drittel der Verlage nutzt KI bereits im Alltagsgeschäft. Dabei dominiert die redaktionelle Unterstützung. Andere Anwendungsbereiche wie etwa Marketing, Vertrieb oder Kundenservice bilden bis dato eher die Ausnahme, sind aber in Planung.**

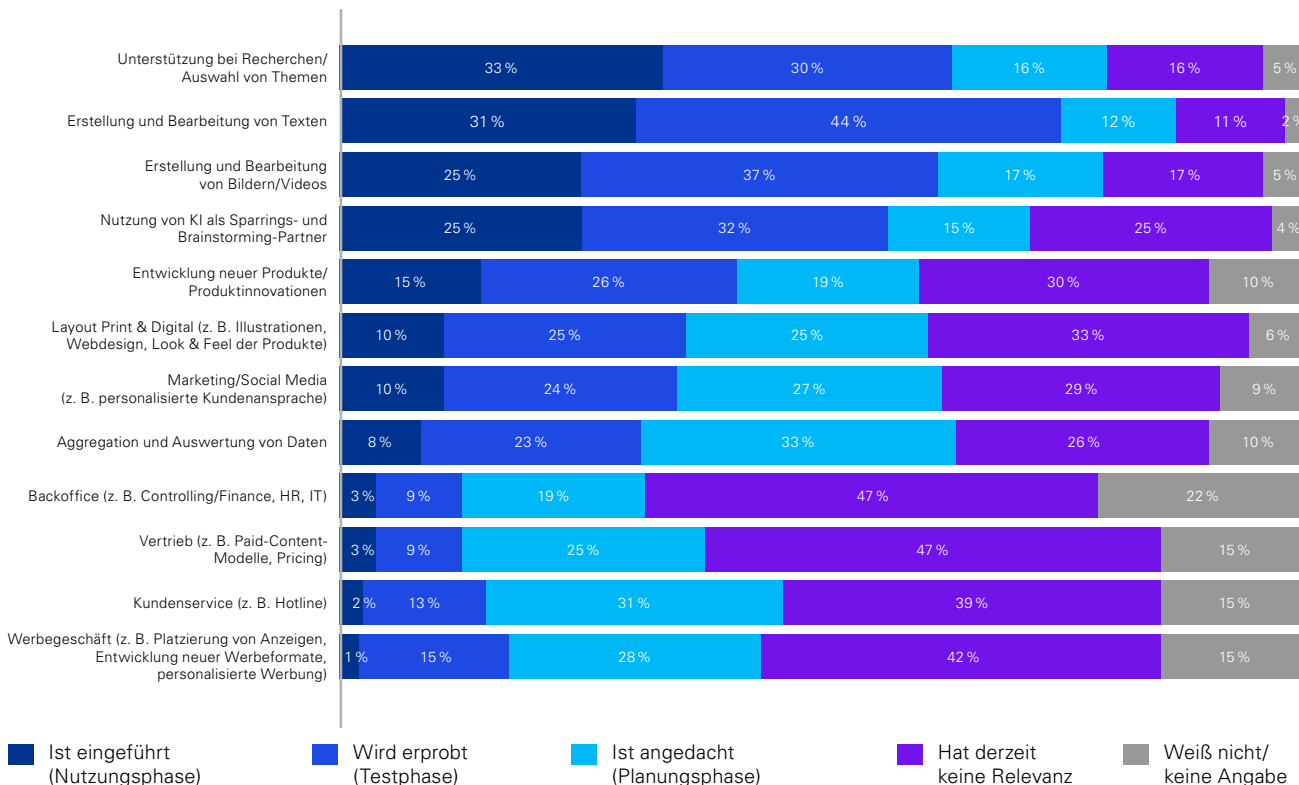
Die große Mehrheit der Verlage setzt KI bereits aktiv im Alltagsgeschäft ein: Bereits heute nutzen 33 Prozent KI für die Themenfindung oder zu Recherchezwecken, weitere 31 Prozent erstellen oder editieren Textinhalte mit KI und 25 Prozent der befragten Verlage nutzen KI für die Produktion von Bild- oder Videoinhalten. Dabei sind Größenunterschiede zu beachten. 85 Prozent der großen Verlage mit über 100 Mitarbeitenden nutzen oder experimentieren mit KI. Bei den kleineren Verlagen mit weniger als 100 Beschäftigten sind es rund 50 Prozent. Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass die Mehrheit der großen und kleinen Verlage aktiv daran arbeitet, KI zu integrieren.

Bezüglich der Anwendungsfelder dominiert der redaktionelle Bereich. Der Großteil der Verlage nutzt oder experimentiert mit KI zur Unterstützung bei Recherchen oder bei der Themenauswahl, zur Unterstützung bei der Erstellung oder Bearbeitung von Content oder Sparrings- und Brainstorming-Partner für die Themenfindung (vgl. Abb. 7).

Zum Zeitpunkt der Erhebung sind Anwendungen in Bereichen wie Marketing, Vertrieb oder Kundenservice noch vergleichsweise selten. Dennoch beabsichtigen fast 30 Prozent der befragten Verlage, KI zukünftig im Marketing und Vertrieb einzusetzen.

**Abb. 7: Nutzung von (generativer) KI in Verlagen nach Bereichen**

Inwieweit hat Ihr Verlagshaus KI in folgenden Bereichen im Einsatz bzw. plant dies? (n = 212)  
(Rundungsdifferenzen möglich)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024



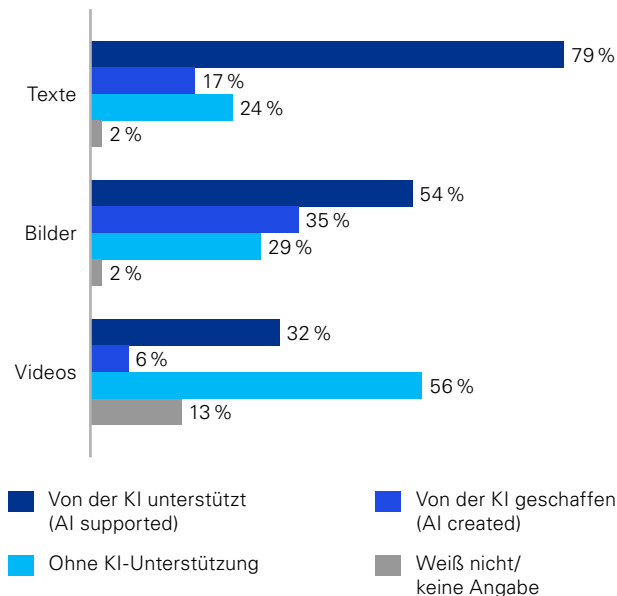
Weitere 31 Prozent planen den Einsatz von KI im Kundenservice (vgl. Abb. 7). Grundsätzlich können KI-Tools auch jenseits des redaktionellen Bereichs eine hilfreiche Ergänzung zur Automatisierung von Prozessen oder zur Analyse von Daten und Information sein. Vielen Verlagen bietet sich also noch großes Potenzial beim Einsatz von KI entlang der Wertschöpfungskette.

KI-Technologien sind vor allem in der Text- und Bildproduktion bereits weit verbreitet (vgl. Abb. 8). 79 Prozent der Verlage, die KI bereits einsetzen, nutzen diese unterstützend zum Erstellen und Redigieren von Texten. Lediglich 17 Prozent der Verlage lassen Textinhalte vollständig von einer KI generieren.

Bei der Erstellung von Bildern ist der KI-Einsatz ebenfalls weit verbreitet: 54 Prozent der Verlage nutzen KI zur Unterstützung bei der Bildgenerierung, weitere 35 Prozent lassen Bilder vollständig durch eine KI generieren.

**Abb. 8: Nutzung von KI zur Erstellung von Inhalten in Verlagen**

Inwieweit werden in Ihrem Verlagshaus Inhalte (Texte, Bilder, Videos) mithilfe von KI produziert? Mehrfachnennungen möglich (nur Nutzer, n = 68)



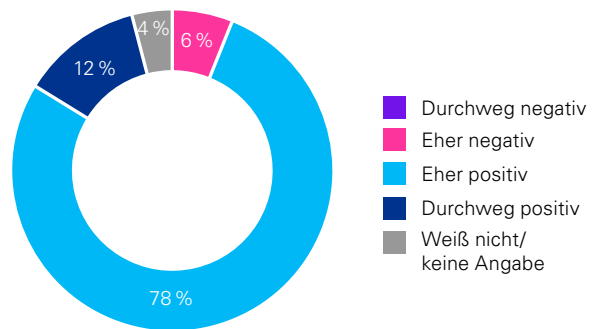
Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Bei der Produktion von Bewegtbildern wird KI derzeit noch eher selten eingesetzt. Nur 32 Prozent der Verlage nutzen KI zur Unterstützung bei der Videoproduktion.

Als klarer Trend zeichnet sich die zunehmende Integration von generativer KI in redaktionelle und kreative Prozesse ab. Dennoch bleibt auch dabei der Faktor Mensch für die meisten Verlage unverzichtbar: Texte werden selten vollständig von KI erstellt. Im redaktionellen Bereich dient KI primär als unterstützendes Werkzeug, nicht als Ersatz für die journalistische Arbeit.

**Abb. 9: Erfahrungen**

Wie sind – alles in allem – Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz von KI? (nur Nutzer und Erprober, n = 148)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Die bisherigen Erfahrungen der Verlage mit KI sind überwiegend positiv: 78 Prozent der Nutzerinnen und Erprober bewerten ihre Erfahrungen als eher positiv und 12 Prozent sogar als durchweg positiv. Nur 6 Prozent haben eher negative Erfahrungen gemacht, kein einziger Verlag durchweg negative. Unsere Studie liefert also ein eindeutig positives Stimmungsbild hinsichtlich des KI-Einsatzes.

# Der Nutzen von KI

**Richtig eingesetzt kann KI in vielfacher Hinsicht nützlich sein. Effizienz- und Produktivitätssteigerungen werden am häufigsten als positive Effekte genannt. Aber auch die Content-Angebote können durch den KI-Einsatz verbessert werden.**

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Verlage überwiegend positive Effekte vom KI-Einsatz erwarten. Der größte Nutzen besteht in Effizienz- und Produktivitätssteigerungen: 80 und 72 Prozent der befragten Verlage sehen hier einen positiven Effekt (vgl. Abb. 10).

Auch die Produkte und Content-Angebote können durch den Einsatz von KI verbessert werden. Über 50 Prozent der Verlage erwarten diesbezüglich Qualitätssteigerungen. Bei der Personalisierung von Content-Angeboten gehen sogar 63 Prozent von positiven Effekten aus.

Die Auswirkungen des KI-Einsatzes werden von 12 Prozent der Verlage kritisch gesehen in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. 23 Prozent sorgen sich zudem um mögliche negative Effekte auf die Glaubwürdigkeit der Medienmarken.

Um KI erfolgreich im Verlag nutzen zu können, sollte eine klare und umfassende Strategie für den Einsatz von KI definiert werden. Es sollten darüber hinaus klare Ziele definiert werden, wie durch den Einsatz von KI einerseits die Produktivität gesteigert und andererseits die Kreativität der Mitarbeitenden

**“** Künstliche Intelligenz kann den Verlagen dabei helfen, ihre Prozesseffizienz und ihre Produktivität zu steigern. Das wiederum kann für eine größere Agilität, Flexibilität und Profitabilität sorgen. Der KI-Einsatz sollte sich dabei nicht auf die Redaktion beschränken. Es sollten Use Cases entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickelt und erprobt werden.“

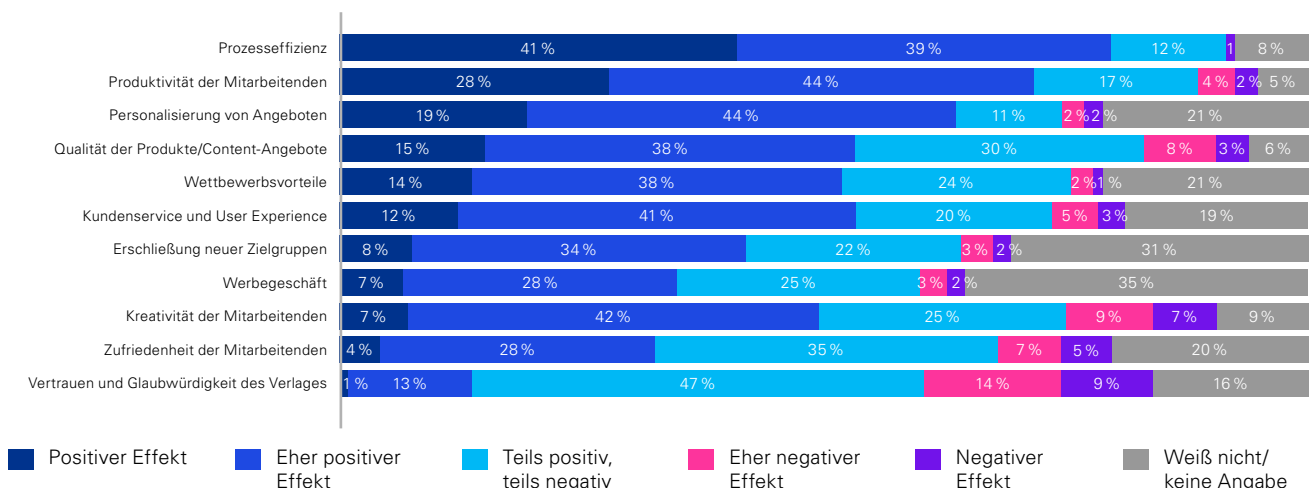
**Katja Modder**  
Head of Technology, Media & Telecommunications, KPMG



gefördert werden kann. Use Cases sollten grundsätzlich nicht isoliert betrachtet werden. Stattdessen sollte schrittweise eine integrierte Lösung angestrebt werden, die Synergien zwischen verschiedenen Anwendungsfällen nutzt.

**Abb. 10: Auswirkungen von KI auf die Verlage**

Welche Effekte erwarten Sie vom Einsatz von KI? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

# So gelingt der Einsatz von KI

Für die erfolgreiche Implementierung von generativer KI braucht es einen strukturierten Ansatz. Neben einer klaren Strategie und einem definierten Zielbild müssen die passenden Bausteine zusammengefügt werden: Daten, Technologie, Use Cases/Solutions, Change Management, Personal und die richtige Governance. Für eine strukturierte Implementierung generativer KI sind daher folgende Schritte erforderlich:

- 1** Entwicklung einer KI-Strategie, die aufzeigt, welches Potenzial generative KI für das Geschäftsmodell und die Wertschöpfung bringt
- 2** Transparenz über geeignete Use Cases entlang der Wertschöpfungskette sowie Ableitung einer sauber aufgebauten Umsetzungsroadmap
- 3** Aufbau eines strukturierten Target Operating Model beibehalten unter Beachtung der folgenden Aspekte:



#### **Technologie:**

Aufbau der passenden Tools/Plattform für die Umsetzung von Use Cases für generative KI



#### **Organisation & Skills:**

Aufbau der passenden Organisationsstruktur (z. B. Center of Excellence (CoE) und Multiplikatoren) sowie Skills



#### **Prozesse:**

Schaffung der passenden Prozesse für generative KI (Ideengenerierung, Entwicklung, Betrieb) sowie Anpassung an und Einbettung in die fachlichen Prozesse der Organisation



#### **Governance & Security:**

Aufbau einer Governance, um KI zuverlässig und regulatorikkonform einzusetzen und Adressierung neuer Security-Herausforderungen (z. B. Prompt Injections, Jailbreaking)



#### **Enablement & Change Management:**

Befähigung der Mitarbeitenden, generative KI zu nutzen (z. B. Prompting) sowie Vorantreiben des Wandels



#### **Daten:**

Zugriff auf qualitätsgesicherte Daten bei enger Verzahnung mit der Datenstrategie und systematisch qualitätsgesicherten Daten

Angesichts der Komplexität generativer KI und der zuvor genannten Aspekte ist eine pragmatische Herangehensweise bei der Einführung von generativer KI entscheidend, um erste Erfahrungen zu sammeln und die Organisation sowie Mitarbeitende im Umgang mit KI-Systemen zu befähigen.

Ein erster Anwendungsfall könnte die Implementierung eines Unternehmens-GPTs sein. Dies ermöglicht den Mitarbeitenden, erste Erfahrungen zu sammeln. Gleichzeitig können damit auch Grundlagen für die technologische Infrastruktur und eine geeignete Governance geschaffen werden.

Auf dieser Basis können schrittweise weitere Anwendungsfälle realisiert und der Einsatz generativer KI skaliert werden. Dieses iterative Vorgehen trägt dazu bei, schnell Nutzen zu generieren und gleichzeitig strukturiert auf das Ziel hinzuarbeiten.

Quelle: KPMG in Deutschland, *Generative KI in der deutschen Wirtschaft*, 2024



# Die Herausforderungen mit KI

Die größten Herausforderungen beim Einsatz von KI in Verlagen sind ein Mangel an Kapazitäten und Ressourcen, fehlendes Know-how sowie rechtliche Unsicherheiten.

Für fast 70 Prozent der befragten Verlage stellen fehlende Kapazitäten und ein Mangel an Ressourcen eine große Hürde bei der Einführung von KI dar (vgl. Abb. 11). Über 50 Prozent der Verlage nennen zudem rechtliche Bedenken, fehlendes Know-how, hohen Implementierungsaufwand und technische Herausforderungen als weitere Hindernisse.

Bedenken hinsichtlich Image- und Reputationsschäden, ein möglicher Vertrauensverlust bei Leserinnen und Lesern oder Widerstand seitens der Mitarbeitenden werden hingegen nicht als Hürden für den Einsatz von KI angesehen. Dennoch zeigt sich insgesamt eine gewisse Unsicherheit im Umgang mit KI, was sich in den gemischten Antworten zu den Hürden und Barrieren widerspiegelt.

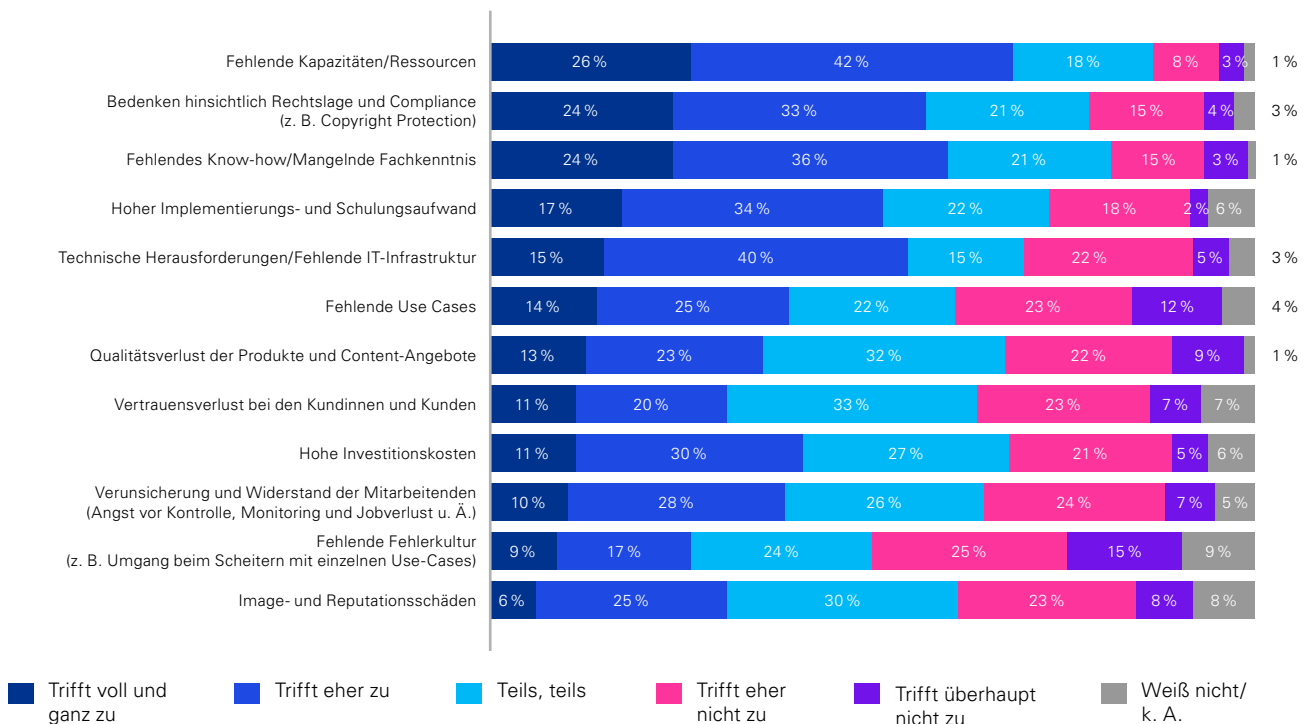
“ KI hat mittlerweile einen hohen Reifegrad erreicht und jetzt wird es ernst: Die Implementierung von künstlicher Intelligenz ist für Verlage entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein strukturierter Ansatz bei der Einführung von KI-Technologien ermöglicht es, KI gezielt, effektiv und zuverlässig zu nutzen. Starten Sie Ihre KI-Reise Schritt für Schritt.“

**Benedikt Höck**  
Head of Artificial Intelligence, KPMG



Abb. 11: Herausforderungen beim Einsatz von KI

Was sind aus Sicht Ihres Verlages die Hürden beim Einsatz von KI? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Beim Aufbau von KI-Wissen setzen Verlage unterschiedliche Schwerpunkte. Mitarbeiterschulungen sind dabei von großer Bedeutung: Für über 60 Prozent der befragten Verlage hat die Ausbildung eine hohe oder eher hohe Priorität (vgl. Abb. 13). Der Einsatz von KI kann letztlich nur funktionieren, wenn die Mitarbeitenden entsprechend geschult werden. Dabei sollten nicht nur technische Fähigkeiten wie effektives Prompten vermittelt werden, sondern auch rechtliche und ethische Grundlagen, um einen rechtskonformen und verantwortungsvollen Umgang mit KI gewährleisten zu können.

Kooperationen mit externen KI-Anbietern sind ebenfalls geeignet, um KI-Wissen aufzubauen. Rund 60 Prozent der Verlage priorisieren diese Maßnahme (vgl. Abb. 13).

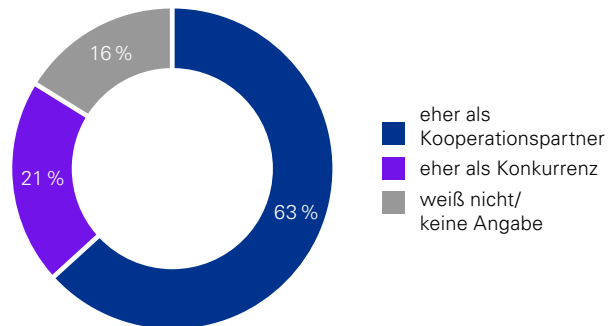
Auch der Ausbau der IT-Systeme und Rechenkapazitäten ist wichtig. Viele Verlage müssen erst die entsprechende IT-Infrastruktur schaffen, bevor KI in größerem Umfang eingesetzt werden kann.

Eine Änderung der Jobprofile und der Recruitingstrategie hat für die meisten Verlage keine Priorität. Derzeit hat KI also noch keinen Einfluss auf die Berufsbilder und Stellenprofile im Verlagswesen.

Für Kooperationen kommen auch die großen, marktführenden KI-Anbieter wie OpenAI oder Google infrage. Diese werden von 63 Prozent der befragten Verlage eher als Kooperationspartner betrachtet.

### Abb. 12: Konkurrenz oder Kooperation

Betrachtet Ihr Verlagshaus die großen KI-Anbieter wie z. B. ChatGPT (OpenAI) oder Gemini (Google) eher als Kooperationspartner oder als Konkurrenz? (n = 212)



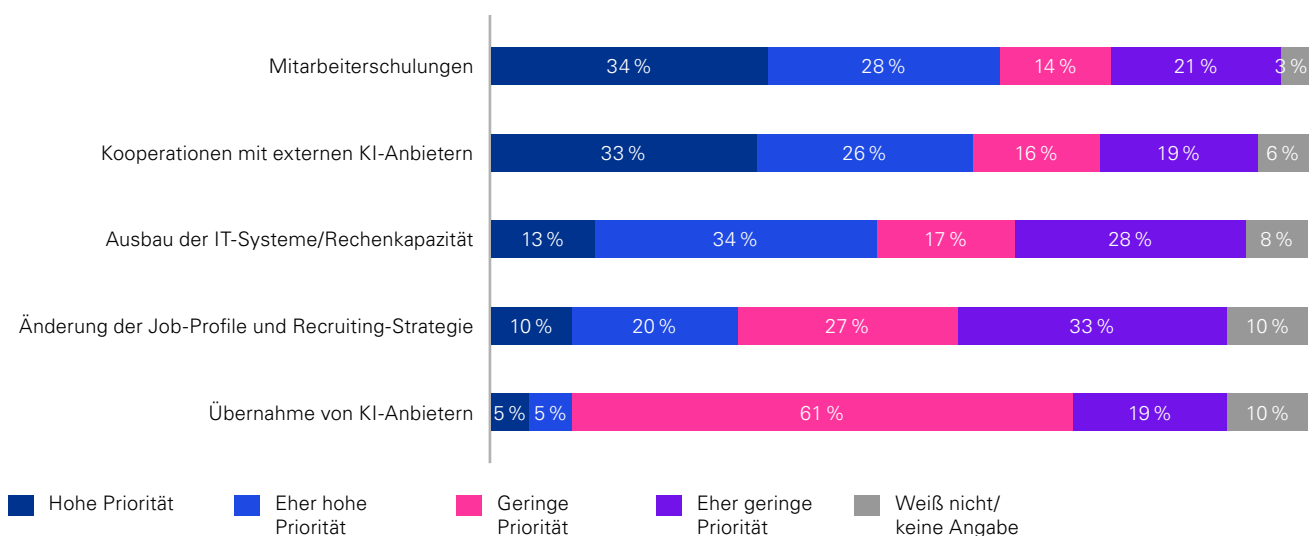
Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Lediglich 21 Prozent sehen diese als Konkurrenz im Content-Geschäft (vgl. Abb. 12). Die Mehrheit der Verlage sieht also die großen KI-Anbieter nicht als Gefahr, sondern als Chance, um ihre eigenen KI-Kompetenzen zu stärken und innovative Lösungen zu entwickeln.

Die Wahrung der Qualität, Reputation und Professionalität sollte stets beachtet werden. Wenn der Content durch KI-Einfluss beliebig wird oder gar fehlerhaft, kann dies gravierende Folgen für das Verlagsgeschäft haben.

### Abb. 13: Maßnahmen zum Aufbau von KI-Wissen

Mit welchen Maßnahmen bauen Sie in Ihrem Verlag KI-Wissen auf? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

Die befragten Verlage sehen verschiedene Maßnahmen als geeignet an, um sich vor einem potenziellen Vertrauensverlust und Imageschäden durch den Einsatz von KI zu schützen: 79 Prozent halten es für sehr wichtig, vertrauliche Informationen, Betriebsgeheimnisse und personenbezogene Daten nicht in ein KI-Tool eines externen Anbieters einzugeben (vgl. Abb. 14). Dies unterstreicht die hohe Sensibilität der Verlage gegenüber dem Datenschutz.

Die menschliche Verantwortlichkeit beim Einsatz von KI hat einen hohen Stellenwert („Human in the Loop“-Prinzip). 79 Prozent der befragten Verlage halten die menschliche Kontrolle bzw. Überprüfung generierter Outputs für sehr wichtig, um KI verantwortungsvoll und sicher einzusetzen. 72 Prozent legen zudem großen Wert auf den Feinschliff und Qualitätskontrollen durch Redakteure und Redakteurinnen sowie Grafiker und Grafikerinnen bei KI-unterstützten Inhalten.

Zudem wird eine transparente Kommunikation über die Art, die Funktion und den Umfang der eingesetzten KI sowie über die von der KI verwendeten Daten als wichtig betrachtet. Die Einführung und Einhaltung klarer KI-Richtlinien („AI Principles“) wird ebenfalls von der Mehrheit der Verlage als sehr wichtig eingestuft.

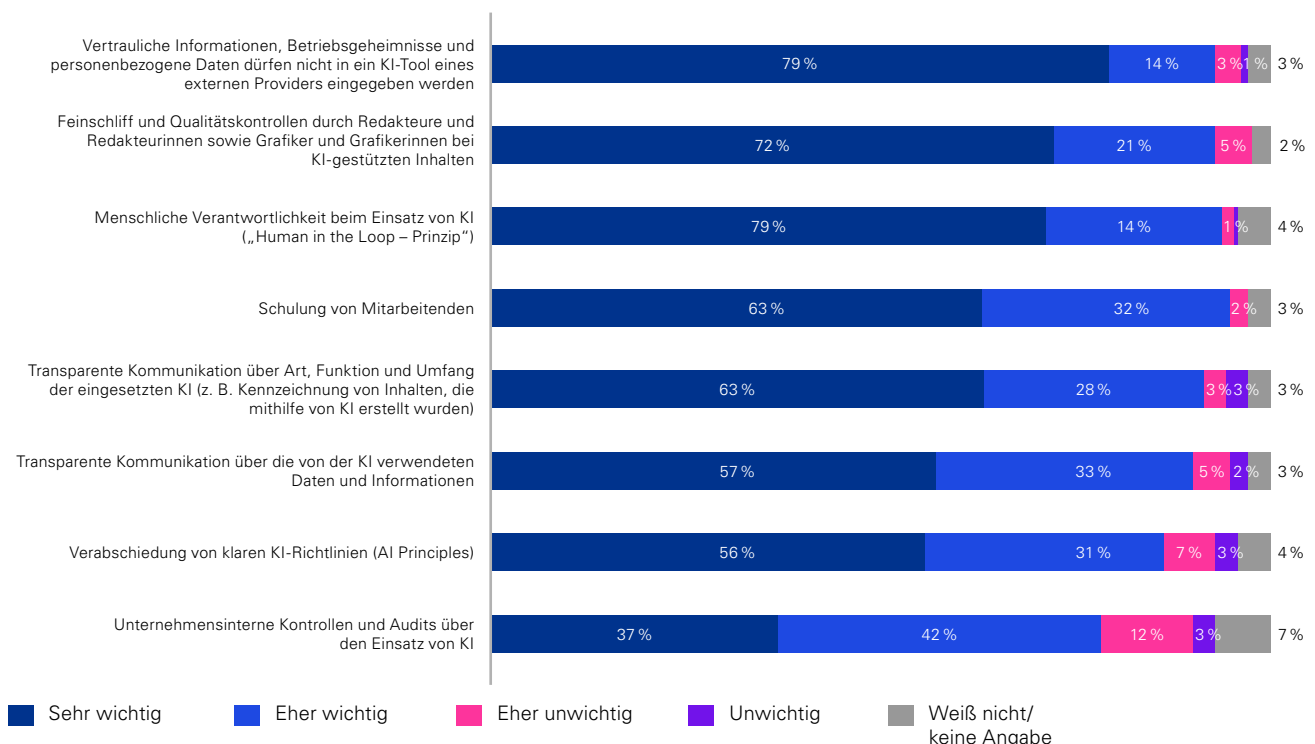
Die Ergebnisse zeigen, dass die Verlage schon heute umfassende Maßnahmen ergreifen, um Vertrauen bei ihrer Kundschaft zu wahren und Imageschäden durch den KI-Einsatz zu vermeiden. Der Fokus liegt dabei auf dem Schutz sensibler Daten, menschlicher Kontrolle, Transparenz sowie der Qualitätssicherung von KI-unterstützten Inhalten.

Die Einführung von KI-Lösungen erfordert oft eine grundlegende Veränderung der Arbeitsprozesse und eine Anpassung der Unternehmenskultur. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden frühzeitig in den Veränderungsprozess einbeziehen.

Um Risiken und regulatorische Anforderungen proaktiv und effizient zu bewältigen, sollte die Analyse der Potenziale neuer Technologien eng mit der Überprüfung der bestehenden Governance verknüpft werden. Auf diese Weise können auch indirekte positive Effekte wie Veränderung, Vertrauen und Transparenz entstehen und genutzt werden.

#### Abb. 14: Maßnahmen zum Aufbau und Erhalt von Reputation

Welche Maßnahmen sind aus Sicht Ihres Verlags wichtig und hilfreich, um sich vor Vertrauensverlust und Imageschäden durch den Einsatz von KI zu schützen? (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024







# KI-Einsatz bei der heise group

Der Text basiert auf einem Interview mit Falko Ossmann, Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Digital Officer von heise group, und mit Benjamin Danneberg, Mitgründer der KI-Beratung DEEP CONTENT by heise, Mitherausgeber des KI-Fachmagazins THE DECODER und Leiter des KI-Fachdienstes heise KI Pro.

## Das Unternehmen



Die heise group (vormals Heise Medien Gruppe) wurde 1949 gegründet und ist eine deutsche Unternehmensgruppe mit Hauptsitz in Hannover. Sie wurde 1949 von Heinz Heise gegründet. Das Stammgeschäft bilden Verzeichnismedien, aus denen sich ein Angebot für lokales Marketing entwickelt hat. Dazu kommen Publikums- und Fachmedien aus den Bereichen Computertechnik, Informationstechnologie und Netzkultur. Neben Print- und Online-Medien bietet heise auch Veranstaltungen und Services für die Technologiebranche an.

## Ausgangssituation und Zielsetzung



heise beschäftigt sich seit jeher mit Technologien und bietet Fachmedien für eine professionelle Zielgruppe an. Daher erkannte der Verlag schon früh das Potenzial von künstlicher Intelligenz (KI). Bereits lange vor dem breiten Hype um KI begann das Unternehmen, sich inhaltlich mit dem Thema zu beschäftigen und stellte bald fest, dass auch intern Handlungsbedarf bestand. Mit rund 1.500 Mitarbeitenden stellte die Einbindung von KI in Prozesse eine besondere Herausforderung dar. Um diese Herausforderung zu meistern, entschied sich die heise group, mit Deep Content zusammenzuarbeiten (Beteiligung der heise group). Das Ziel dieser Partnerschaft ist es, die heise group mit KI zu unterstützen.

## Tool



Um den Herausforderungen zu begegnen, entwickelte die heise group in Zusammenarbeit mit Deep Content ein innovatives Tool. Dieses Tool vereint verschiedene etablierte Lösungen für Large Language Models (LLMs) und generative KI mit einer benutzerfreundlichen und intuitiven Oberfläche. Die Besonderheit dabei ist, dass die Nutzerinnen und Nutzer nicht mehr im Detail wissen müssen, welches KI-Modell im Hintergrund arbeitet. Stattdessen steht die Anwendung selbst im Vordergrund, was die Bedienung erheblich vereinfacht.

Ein zentrales Element des Tools ist die Möglichkeit, Prompt-Bibliotheken anzulegen, die von Teams gemeinsam genutzt werden können, zum Beispiel für Social-Media-Anwendungen. Zudem können sämtliche relevanten Quellen eingebunden werden, sei es durch Chats, Dokumente, Feeds oder eigene Notizen. Diese Funktionalität entstand aus der praktischen Erfahrung und dem Bedarf der heise group heraus, die ursprünglich aus dem Journalismus und Content-Bereich stammt und weniger aus der Softwareentwicklung. Die bisherigen chatbasierten Frameworks erwiesen sich in der professionellen Anwendung als unzureichend: „Der Regenerate-Button in ChatGPT ist das neue Lottospiel des Inhalteherstellers“, sagt Benjamin Danneberg. „Beim nächsten Mal wird's gut, beim zweiten Mal sicher besser und beim zehnten Mal drängt sich mir die Erkenntnis auf, dass ich es schneller und besser selbst hätte schreiben können. Das ist keine effiziente Art, mit so einer mächtigen Technologie umzugehen.“

## Vorgehen



Die heise group befindet sich derzeit mitten im Prozess der KI-Integration. Das Vorgehen beginnt mit einer detaillierten Prozessanalyse in den verschiedenen Abteilungen. Hierbei werden Mitarbeitende, die besonders interessiert sind, gebeten, Routinetätigkeiten zu identifizieren, die als lästig empfunden werden und kreative Arbeit behindern. Auf Basis dieser Analysen werden spezifische Team-Prompts für das neue Tool entwickelt, das in Zusammenarbeit mit Deep Content entstanden ist. Diese Prompts unterstützen die Mitarbeitenden in verschiedenen Abteilungen – vom Marketing, das sie etwa zur Erstellung von Landingpages oder Marketinginhalten nutzt, bis hin zur Eventabteilung. Die Einführung des Tools verläuft unterschiedlich schnell: Während einige Abteilungen, wie das Marketing, die neuen Möglichkeiten sofort begeistert aufgreifen, gibt es in anderen Abteilungen Widerstände, die auf Ängste und Unsicherheiten zurückzuführen sind.

„Wir machen über 400 Events pro Jahr und für jedes einzelne muss eine Landingpage gebaut werden“, berichtet Geschäftsführer Falko Ossmann. „Da kann man sich vorstellen, wie sehr es das Team entlastet, wenn die Hauptarbeit davon eigentlich über den Prompt läuft und man hinterher nur noch korrigieren und justieren muss, während es in anderen Abteilungen mehr Ängste gibt.“

Im Produktionssystem ist KI teilweise bereits eingebaut. Aber momentan ist es vor allem so, dass das Tool selber so eine Art von CMS für viele Abteilungen ist und eben auch der Bereich, wo man ausprobieren kann. Ein weiteres Beispiel, wie KI bei heise zu mehr Effizienz führt, ist die Erstellung von kurzen, zusammengefassten Formaten wie Podcasts mit automatisierten KI-Stimmen oder Newslettern und Pushnachrichten. Hier konnte die Arbeitszeit erheblich reduziert werden – eine Aufgabe, die früher 15 Minuten dauerte, ist jetzt in zwei Minuten erledigt. Dabei bleibt die menschliche Kontrolle über jegliche Inhalte stets der letzte und entscheidende Schritt, um die Qualität und Integrität, vor allem in den journalistischen Bereichen, zu gewährleisten.

## IT-Infrastruktur



Die technische Infrastruktur für die Einführung der KI-gestützten Prozesse ist unkompliziert. Die Schnittstellen und grundlegenden technischen Voraussetzungen sind bereits vorhanden, sodass keine großen Umbauten erforderlich sind. Das entwickelte Tool erleichtert die Arbeit erheblich, da es eine zentrale Lösung bietet, die mehrere Logins und Tools überflüssig macht. Der Fokus liegt daher nicht auf der technischen Integration, sondern vielmehr darauf, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu überzeugen, sich mit der neuen Technologie auseinanderzusetzen und sie regelmäßig anzuwenden. Die zentrale Herausforderung besteht darin, kulturelle Akzeptanz für die neuen Prozesse zu schaffen, bevor technische Anpassungen in den CMS-Systemen vorgenommen werden.

## Mitarbeiterperspektive



Während der Implementierung wurde schnell deutlich, dass technische Lösungen allein nicht ausreichen. Ein wesentliches Learning aus dem letzten halben Jahr war, dass die Bereitstellung eines Tools ohne angemessene Beratung und Schulung nicht funktioniert. Die Nutzung von KI erfordert ein tiefes Verständnis ihrer Funktionsweise und ihrer Anwendungsbereiche.

Es reicht nicht aus, KI einfach als eine Art Chat-Tool zu betrachten. Stattdessen muss sie als ein fortschrittliches Werkzeug verstanden werden, das gezielt zur Unterstützung bestimmter Aufgaben eingesetzt wird – ähnlich einem „Text-Taschenrechner“ oder Textprozessor, bei dem der Mensch entscheidet, welche Daten verarbeitet werden sollen und welches Ergebnis angestrebt wird. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitarbeitenden verstehen, welche Aufgaben durch generative KI unterstützt werden können und welche nicht.

Viele Mitarbeitende sind in ihren Routineprozessen gefangen und scheuen sich davor, Zeit und Mühe in das Erlernen neuer Tools und Arbeitsweisen zu investieren. Um diese Hürde zu überwinden, hat die heise group einen systematischen Ansatz gewählt. Laut heise war das der viel wichtigere Schritt als der technische Schritt. Die Geschäftsführung hat das Thema frühzeitig zur Priorität erklärt und zwei Wochen lang Workshops und interaktive Veranstaltungen im gesamten Unternehmen organisiert, um ein grundlegendes Verständnis von KI zu schaffen. Dem Thema konnte man sich dort auch spielerisch nähern: Zum Beispiel wurden zehn Bilder gezeigt und man musste raten, welches echt ist und welches durch KI erstellt wurde. Diese praxisnahen Einführungen halfen, eine erste Begeisterung für KI zu wecken, selbst in Abteilungen, die auf den ersten Blick vielleicht nicht viel mit Text- oder Bild-KI anfangen können. Die Teilnahme an diesen Workshops stand allen Mitarbeitenden offen und zeigte, dass die Geschäftsführung hinter dem Projekt steht.

Die Befürchtung, dass der Einsatz von KI zum Stellenabbau führen könnte, wurde von Anfang an klar mitdiskutiert. Die heise-Geschäftsführung betonte, dass die Zielsetzung nicht darin besteht, die Zahl der Mitarbeitenden zu reduzieren, sondern als Unternehmen zu wachsen. Die neuen Tools sollen die Arbeit erleichtern und Raum für kreativere und spannendere, wertschöpfendere Aufgaben schaffen, die vielleicht auch viel mehr Spaß machen. Der Kulturwandel fängt deshalb bei heise bereits im Recruiting an. heise sucht aktiv nach Mitarbeitenden, die veränderungsaffin sind und neue Ansätze und Technologien in ihre Arbeit integrieren.

## Ethische Einbettung



Ein zentraler Aspekt der KI-Einführung und -Nutzung ist die ethische Verantwortung. In den regelmäßigen Onboarding-Sessions wird deutlich gemacht, dass die Verantwortung für das, was mithilfe von KI erstellt wird, immer beim Menschen liegt. Es ist überraschend, wie schnell Menschen dazu neigen, die Verantwortung auf die KI abzuwälzen, wenn etwas schief läuft. KI wird oft wie eine autonome Entität, wie in Science-Fiction-Darstellungen, wahrgenommen, der man Verantwortung zuschieben kann. Dies ist jedoch grundfalsch. Im Journalismus war es etwa noch nie akzeptabel, einfach Inhalte von anderen Webseiten zu kopieren und für eigene Arbeiten zu verwenden, ohne Verantwortung für die Richtigkeit und Authentizität zu übernehmen. Die Verantwortung für das Endprodukt bleibt immer beim Menschen, auch und vor allem bei der Verwendung von KI. Das gilt besonders am Ende eines Produktionsprozesses, wo der Mensch die letzte Kontrolle über das Ergebnis ausübt. Der Name des Autors oder der Autorin steht immer noch für die Qualität und Integrität der Arbeit, selbst wenn KI involviert war. „KI ist ein Werkzeug, kein Automat für faule Menschen oder sparswütige Unternehmer“, stellt Danneberg unmissverständlich klar.

## KI-Governance



Da das Thema KI noch weitgehend unreguliert ist, war es besonders wichtig, interne Richtlinien zu entwickeln, die Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden ausräumen. heise hat klare Vorgaben etabliert, in welchen Bereichen und in welchem Umfang KI genutzt werden darf. Diese Vorgaben wurden von der Chefredaktion in Zusammenarbeit mit dem Justiziar, der einer der führenden KI-Experten des Unternehmens ist, entwickelt. Zusätzlich hat heise etwa für den heise Online-Chatbot eine isolierte Instanz geschaffen, sodass Daten nicht außerhalb des Unternehmens verarbeitet werden, insbesondere nicht in den USA.

Die festgelegten Rahmenbedingungen beinhalten beispielsweise, dass auch bei Inhalten, die mithilfe von KI-Tools erstellt wurden, der Redakteur bzw. die Redakteurin die finale inhaltliche Überprüfung und Überarbeitung vornimmt und verantwortlich für die Qualität des Inhaltes ist, um die journalistische Integrität zu wahren.

## Ergebnisse



Die Effizienzsteigerungen und Produktivitätsgewinne sind weit über die ursprünglichen Erwartungen hinausgegangen. Anfangs war die Idee, KI nur intern als Hilfsmittel für die Redaktion einzusetzen. Es stellte sich jedoch schnell heraus, dass die Technologie ein weitaus größeres Potenzial besitzt und einen echten Business Case darstellt. Eines der bemerkenswertesten Ergebnisse ist die Zeitersparnis, die durch den Einsatz von KI erreicht wurde. Seit September letzten Jahres konnte über die heise group hinweg weit mehr als ein komplettes Arbeitsjahr an zusätzlichen Ressourcen freigemacht werden. Dies ist das Ergebnis einer Analyse der KI-Plattform DC I/O, auf der die KI-gestützten Prozesse erfasst werden. Besonders im Marketing und in der PR-Abteilung hat KI dazu beigetragen, Prozesse zu beschleunigen und zu optimieren. Beispielsweise kann KI nun Aufgaben wie das Verfassen von Pressemitteilungen, Webinar- und Eventbeschreibungen oder das Erstellen von Stellenausschreibungen in einem Bruchteil der Zeit erledigen. Allein durch die Automatisierung eines einzigen Newsletters spart die Redaktion pro Monat etwa 1,5 Arbeitstage. Ein weiteres Beispiel für die Effektivität ist die Automatisierung von Social-Media-Beiträgen. Diese Aufgaben sind oft zeitaufwendig, können jedoch von der KI deutlich schneller, in höherer Qualität und personalisiert erledigt werden.

## Ausblick



heise plant, seine KI-Strategie in drei zentralen Bereichen weiter auszubauen: Softwareentwicklung, Content-Erstellung und Beratungsdienstleistungen, etwa die Erweiterung des Fachdienstes heise KI PRO.

Angesichts der sich verändernden Medienlandschaft, in der Plattformen und soziale Medien immer stärker den Nutzerverkehr binden, müssen sich Unternehmen, vor allem auch Verlage wie heise selbst, fragen, wie man in zehn Jahren noch wettbewerbsfähig ist. Ein Großteil der aktuellen Inhalte im Netz sind reproduktiv, oft werden Nachrichten lediglich umformuliert. KI kann solche Aufgaben effizienter, schneller und günstiger erledigen.

Zukünftig wird es für Verlage entscheidend sein, Inhalte zu schaffen, die wirklich einzigartig sind und Leserinnen und Lesern binden. Dies erfordert eine Neuausrichtung: KI kann dabei helfen, die Produktion zu automatisieren und Inhalte in verschiedene Kanäle zu vervielfältigen, sodass die Redakteure und Redakteurinnen sich auf die Entwicklung von Inhalten konzentrieren können.





# 03

## Fazit und Handlungsempfehlungen





### Auf Megatrends frühzeitig reagieren

Diese Trends sollten kontinuierlich beobachtet und in ihren Folgen für das eigene Geschäft analysiert werden. Das Risiko besteht darin, bestimmte Trends zu unterschätzen und die nötigen Anpassungsschritte zu spät einzuleiten – das gilt auch für scheinbar „ferne“ Entwicklungen im erweiterten Marktumfeld wie etwa Klimawandel, protektionistische Tendenzen und geopolitische Spannungen.



### Eine übergreifende KI-Strategie entwickeln

Die Entwicklung einer klaren und umfassenden Strategie für den Einsatz von KI ist für Verlage von großer Bedeutung. Diese Strategie sollte nicht nur technische Aspekte berücksichtigen, sondern auch zukunfts-sichere Geschäftsmodelle im Fokus haben. Definierte Ziele, wie etwa die Steigerung der Produktivität durch den Einsatz von KI und gleichzeitig die Förderung der Kreativität der Mitarbeitenden, sind dabei essenziell.



### Eine zentrale KI-Plattform implementieren

Der Aufbau einer zentralen KI-Plattform sollte in Betracht gezogen werden. Eine solche Plattform kann als Basis für den Einsatz von KI dienen, die Nutzung von Synergien ermöglichen, eine effiziente Verwaltung der Governance sicherstellen und die schnelle Bereitstellung skalierbarer KI-Lösungen unterstützen. Eine solche zentrale Plattform fördert die Konsistenz und Effizienz in der Anwendung von KI-Technologien.



### Innovative Technologien nutzen, Technologiekompetenz stärken

Die Technologiedurchdringung im Verlagsgeschäft steigt weiter an. Grund dafür sind der Ausbau des Digitalbereichs, der Einsatz innovativer Technologien wie beispielsweise generative KI, die wachsende

Bedeutung von Datenanalysen und Cyber Security und nicht zuletzt die Modernisierung der IT-Landschaft, beispielsweise durch die Umstellung auf cloudbasierte Anwendungen. Wachstum, Effizienz und Sicherheit sind ohne den Einsatz von Technologien nicht mehr möglich. Entsprechend sollten Verlage ihre Technologiekompetenz stärken – etwa durch die Schulung von Mitarbeitenden, durch die Rekrutierung von IT-Expertinnen und -Experten oder durch die Kooperationen mit Tech-Start-ups.



### KI entlang der Wertschöpfungskette einsetzen

Derzeit nutzen Verlage KI hauptsächlich zur Unterstützung bei der Recherche oder Texterstellung. Grundsätzlich können KI-Tools aber auch jenseits des redaktionellen Bereichs eine hilfreiche Ergänzung zur Automatisierung von Prozessen oder zur Analyse von Daten und Informationen sein. Sinnvolle Anwendungsbereiche können Einkauf, Marketing, Vertrieb aber auch der Kundenservice sein. Richtig eingesetzt bietet KI Potenziale nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern auch für eine zunehmend personalisierte Kundenansprache. Use Cases sollten dabei nicht isoliert betrachtet werden. Es ist sinnvoll, schrittweise eine integrierte Lösung anzustreben, die Synergien zwischen verschiedenen Anwendungsbereichen nutzt.



### Vertrauen in KI-Output stärken

Wichtig ist auch die Implementierung strenger Qualitätskontrollen und die Überprüfung der Genauigkeit der von KI generierten Ergebnisse. Um das Vertrauen sowohl der Kunden als auch der Mitarbeitenden zu gewinnen und zu erhalten, sollte sichergestellt werden, dass die von KI bereitgestellten Informationen und Daten zuverlässig und korrekt sind. Dies kann durch regelmäßige Überprüfungen der KI-Systeme, die Einrichtung von Feedbackmechanismen zur schnellen Fehlererkennung und -korrektur sowie die Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit Fehlinformationen erreicht werden. Zudem ist es ratsam, Transparenz gegenüber den Kunden zu wahren, indem offen kommuniziert wird, wie die KI funktioniert und wie ihre Ergebnisse verwendet werden.

## Methodik

Unterstützt durch den Medienverband der freien Presse (MVFP) wurden im Frühjahr 2024 insgesamt 212 deutsche Verlage unterschiedlicher Größe und Ausrichtung befragt. Die große Mehrheit der befragten Verlage (71 Prozent) hat ihren Schwerpunkt in den Segmenten der Fach- und Publikumszeitschriften (Abb. 15). Verlage mit bis zu 100 Mitarbeitenden bilden etwas über die Hälfte der Stichprobe (Abb. 15).

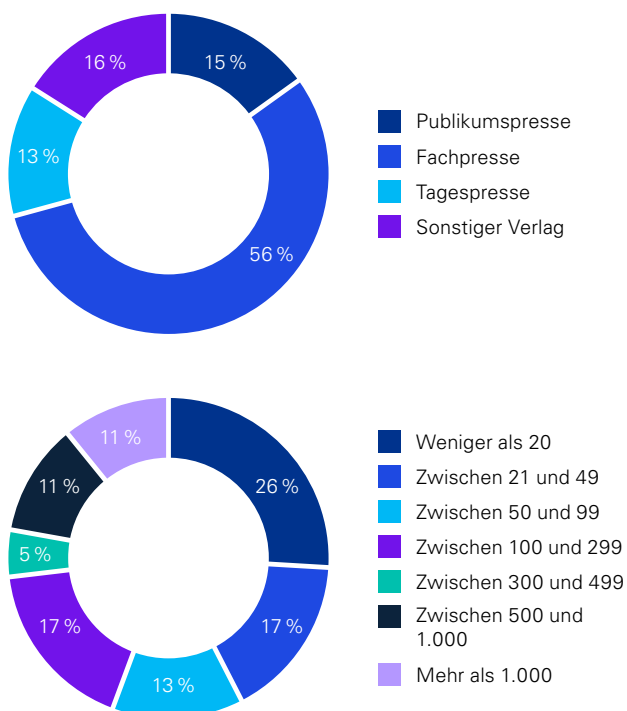
Die Befragten haben größtenteils Management-Verantwortung: 47 Prozent der Befragten sind Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, 35 Prozent sind in einer anderen Leitungsfunktion tätig und weitere 8 Prozent arbeiten in der Strategie/Unternehmensplanung.

Die Konzeption der Onlinebefragung und die statistische Auswertung wurden in Zusammenarbeit mit **Prof. Dr. Thomas Hess** und **Dr. Antonia Meythaler** durchgeführt.

Die Befragung wird jährlich durchgeführt. Wir vergleichen aber im ersten Teil dieser Studie das jeweils aktuelle Jahr mit dem Jahr 2020, um langfristige Entwicklungen zu aufzuzeigen.

### Abb. 15: Stichprobenstruktur

Nach Größe und Ausrichtung (n = 212)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2024

## Über KPMG

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit mehr als 273.000 Mitarbeitenden in 143 Ländern und Territorien. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 14.000 Mitarbeitenden an 27 Standorten präsent.

Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Performance & Strategy, Deal Advisory und Consulting gegliedert. Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

## Über den MVFP

Der MVFP Medienverband der freien Presse vertritt die publizistischen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Interessen von rund 350 Mitgliedsverlagen, in einer Branche mit knapp 7.000 Zeitschriften- und Medienangeboten. Die Gemeinschaft der Zeitschriftenverlage im Medienverband der freien Presse vereint große, mittlere und kleine Medienhäuser der Publikums-, Fach- und konfessionellen Presse.

Der MVFP setzt sich für den Fortbestand der freien Presse, die Freiheit und Vielfalt der Meinungen und die Zukunft des marktwirtschaftlich finanzierten Journalismus als Garant für die freiheitlich demokratische Grundordnung ein.

Seine Mitglieder unterstützt der Verband mit Service-, Beratungs- und Bildungsangeboten in den drängenden Fragen der Veränderung der Märkte und der Digitalisierung. Gegenüber der Politik setzt sich der Medienverband der freien Presse für ordnungspolitische Rahmenbedingungen sowie für faire und transparente Wettbewerbsbedingungen ein.

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Katja Modder

Partnerin, Head of Technology, Media &  
Telecommunications  
T +49 40 32015-4268  
katjamodder@kpmg.com

### Benedikt Höck

Partner,  
Head of Artificial Intelligence  
T +49 40 32015-4353  
bhoeck@kpmg.com

## An dieser Studie haben mitgewirkt:

### Jan Voller

Manager, Technology, Media &  
Telecommunications  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Lutz Drüge

Geschäftsführer Fachvertretung  
Die Publikumsmedien  
Medienverband der freien Presse (MVFP)

### Luisa-Charlotte Becker

Senior Projektmanagerin Print und Digitale Medien  
Medienverband der freien Presse (MVFP)

### Kerstin Vogel

Director Business Development, Events & Training  
MVFP Akademie

### Prof. Dr. Thomas Hess

Direktor des Instituts für Digitales Management  
und Neue Medien  
Ludwig-Maximilians-Universität München

### Dr. Antonia Meythaler

Institut für Digitales Management und  
Neue Medien  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Universität Potsdam

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



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

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Studienteilnehmers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

© 2024 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.