



# Verlagstrends 2023

**Megatrend Nachhaltigkeit: Verlage gestalten die  
Transformation**

In Kooperation mit dem

**MVFP**  
Medienverband  
der freien Presse





# Inhalt

Vorwort	3
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>Megatrends und strategische Schwerpunkte</b> Wie bewerten die Verlage ausgewählte Megatrends?	<b>5</b>
<b>Strategische Schwerpunkte</b> Wo liegen derzeit die Prioritäten?	<b>6</b>
<b>Fokusthema:</b> <b>Nachhaltigkeit: Environment, Social, Governance (ESG)</b>	
Nachhaltigkeitsaktivitäten	8
Case: Nachhaltigkeit bei der FUNKE Mediengruppe	12
Steering & Governance	14
Interview: Nachhaltigkeit bei Axel Springer	18
Reporting & Regulatorik	20
Die wichtigsten Regularien auf einen Blick	24
<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>26</b>
<b>Methodik</b>	<b>28</b>

# Vorwort

**Verlage haben eine besondere Stellung und Verantwortung in der Gesellschaft. Sie transportieren Informationen, Haltungen und Werte. Sie sind maßgebliche Multiplikatoren und beeinflussen die öffentlichen Debatten. Gleichzeitig sind sie Unternehmen und unterliegen marktwirtschaftlichen Prinzipien und Regularien. Nachhaltigkeit hat damit eine doppelte Bedeutung für die Branche: Verlage haben einerseits eine aufklärerische Funktion, andererseits stehen sie in der Verantwortung, die eigene Geschäftstätigkeit auf Nachhaltigkeit umzustellen.**

Nachhaltigkeit ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit und erfordert konsequente Maßnahmen. Bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen gehört Nachhaltigkeit mittlerweile zu den Top-Themen auf der Managementagenda. Durch bestehende und zukünftige Regularien wie etwa das Lieferkettengesetz, die EU-Taxonomie oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden Unternehmen angehalten, die sozialen und ökologischen Folgen ihrer Geschäfte zu berücksichtigen und transparent zu gestalten. Themen wie die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes, Energieeffizienz und Ressourcenverbrauch müssen adressiert werden. Aber auch Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und verantwortungsvolle Unternehmensführung sollten berücksichtigt werden, denn Nachhaltigkeit ist mehr als Umwelt- und Klimaschutz.

Nachhaltiges Wirtschaften wird nicht nur durch Politik und Regulatorik gesteuert. Wichtige Treiber sind auch die veränderten Kundenbedürfnisse sowie die Erwartungen von Investoren und Kapitalgebern. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, ökonomischen Erfolg mit sozialen und ökologischen Ansprüchen in Einklang zu bringen. Wo steht die deutsche Wirtschaft in Sachen Nachhaltigkeit? Inwieweit haben bestimmte Branchen schon auf ein nachhaltiges Wirtschaften umgestellt? Die vorliegende Studie untersucht den Status quo der Nachhaltigkeit in der deutschen Verlagsbranche.

Bei der Interpretation der Daten müssen der Zeitpunkt der Erhebung und auch Größenunterschiede der Verlage in der Stichprobe berücksichtigt werden. Große Verlage mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind aktiver und fortgeschrittener. Für Verlage dieser Größenordnung gilt ab dem Geschäftsjahr 2025 die EU-Richtlinie zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD), das heißt ab 2026 muss jährlich ein umfassender Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden. Bei Verlagen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bereits der Richtlinie über die nicht finanzielle Berichterstattung (NFRD) unterliegen, fällt die erste Berichtspflicht bereits auf das Jahr 2025. Kleine und mittlere Verlage, die mit 70 Prozent die Stichprobe

dominieren, sind erst ab 2027 von der Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts betroffen, sofern börsennotiert. Für alle weiteren Verlage erfolgt die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts auf freiwilliger Basis. Obwohl die CSRD für die meisten Verlage in der Stichprobe erst zu einem späteren Zeitpunkt greift, intensivieren viele von ihnen schon heute ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Zunächst geht es aber 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 117 Verlagen aus Deutschland, die im Frühjahr 2023 durchgeführt wurde. Unser Dank gilt allen Mitwirkenden und insbesondere den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Umfrage.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



**Dr. Markus Kreher**

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



**Lutz Drüge**

Geschäftsführer Fachvertretung  
Die Publikumsmedien im Medienverband der freien Presse (MVFP)



**Prof. Dr. Thomas Hess**

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



# Executive Summary

## Megatrends und strategische Schwerpunkte



### **Künstliche Intelligenz und Cybersecurity rücken in den Fokus**

Der demografische Wandel bleibt das wichtigste Zukunftsthema. Daneben gab es jedoch in den letzten drei Jahren deutliche Veränderungen in der Gewichtung ausgewählter Megatrends. Automatisierung (KI), Cybersecurity und Geopolitik haben stark an Bedeutung gewonnen.



### **Die strategischen Schwerpunkte haben sich kaum verändert**

Die Optimierung von Prozessen und die Verbesserung der Innovationsfähigkeit haben für die meisten Verlage weiterhin hohe Priorität. Paid Content und die Integration von Bewegtbildern sind die Schwerpunkte im Digitalgeschäft. Personalaspekte, IT Security und die Nutzung innovativer Technologien sind in den letzten Jahren strategisch wichtiger geworden.

## Nachhaltigkeit: Environment, Social, Governance (ESG)



### **Viele Verlage entwickeln ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit und ergreifen aktiv Maßnahmen**

Den meisten Verlagen sind die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft bekannt. Viele Verlage haben in den letzten Jahren Maßnahmen ergriffen und sich bei wichtigen Environmental-Social-Governance-(ESG-)Aspekten verbessern können. Insgesamt sehen sich die meisten Verlage im Bereich Nachhaltigkeit schon sehr gut aufgestellt.



### **Fortschritte und Engagement im Bereich Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung**

Viele Verlage haben Maßnahmen entlang der drei ESG-Dimensionen ergriffen. Es besteht noch Handlungsbedarf, zum Beispiel bei der Verbesserung der Energieeffizienz oder der Förderung von sozialem Engagement. Knapp die Hälfte der Verlage verfügt schon heute über eine klare Nachhaltigkeitsstrategie, der Aufbau eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements steht in der Verlagsbranche noch am Anfang.



### **Verlage integrieren zunehmend Nachhaltigkeitsaspekte in Steuerungssysteme und Management-Dashboards**

Nur wenige Verlage haben zum Zeitpunkt der Erhebung das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung und Organisationsstruktur verankert. Bei den meisten Verlagen bestehen oftmals noch informelle Regelungen. Nachhaltigkeitsaspekte werden aber zunehmend in die Steuerungssysteme und Management-Dashboards integriert. Die Verlage beginnen, Ziele und Kennzahlen zu entwickeln, an denen die Nachhaltigkeitsaktivitäten ausgerichtet und gemessen werden können.



### **Eine umfangreiche Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaktivitäten ist abhängig vom gesetzlichen Verpflichtungsgrad**

Viele Verlage informieren ihre Stakeholder bereits über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ein weitreichendes Reporting entlang der ESG-Dimensionen hängt bisher noch vom Grad der gesetzlichen Verpflichtung der Verlage ab. Rund 20 Prozent der Verlage berichten bereits heute umfassend über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Dies betrifft vor allem die größeren Verlage der Stichprobe, die in einigen Fällen bereits der Richtlinie über die nicht finanzielle Berichterstattung (NFRD) unterliegen und ab 2025 gesetzlich zur Veröffentlichung eines umfassenden Nachhaltigkeitsberichts verpflichtet sind.



# Megatrends

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

Der demografische Wandel bleibt das wichtigste Zukunftsthema (vgl. Abb. 1). Für 85 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.

Ein weiterer bedeutender Megatrend für die Verlagsbranche ist die Veränderung des Arbeitslebens („New Work“). Dieser Trend hat in den letzten Jahren stark an Relevanz gewonnen. Dabei geht es nicht nur um flexible Arbeitsmodelle, mehr Diversität und Chancengleichheit, sondern auch um den Umgang mit dem Fachkräftemangel.

## Megatrends und strategische Schwerpunkte

Die Bedeutung der Automatisierung hat im Vergleich zu den Vorjahren ebenfalls deutlich zugenommen. Dieser

Anstieg ist vor allem durch die Fortschritte im Bereich der künstlichen Intelligenz begründet, die in den letzten Monaten Schlagzeilen machten.

Auch die Sensitivität der Verlage gegenüber Cyberrisiken ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die Bedrohung der Unternehmenssicherheit halten mittlerweile 75 Prozent der befragten Verlage für ein wichtiges Thema und ein großes Geschäftsrisiko

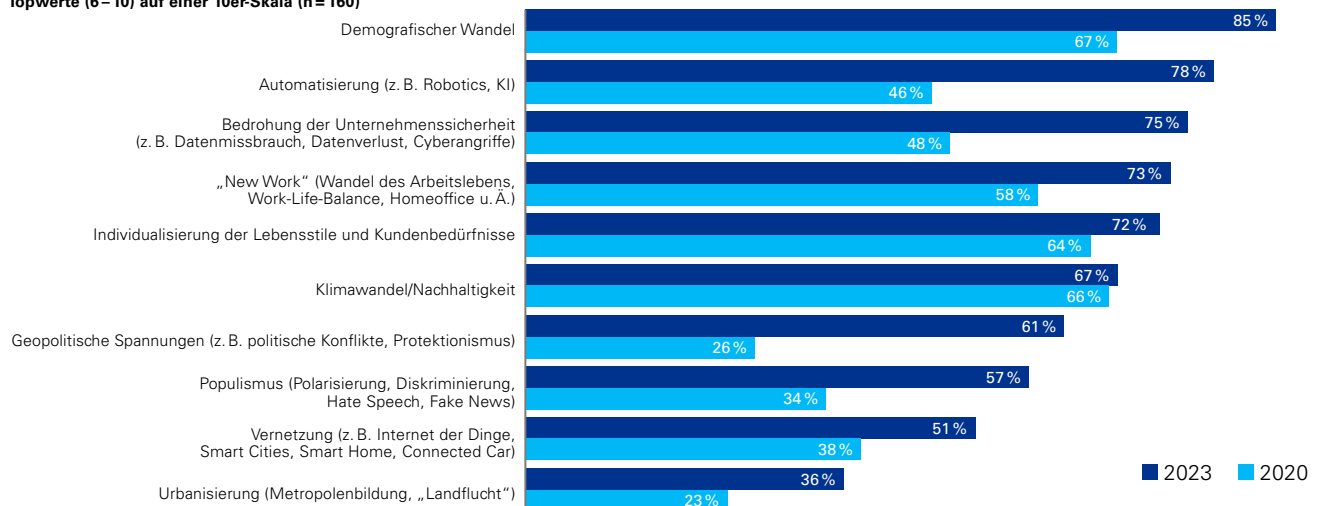
**78%** der befragten Verlage halten **Automatisierung** (z. B. Robotics, künstliche Intelligenz) für einen wichtigen Trend in der Verlagsbranche.

**75%** geben an, dass die **Bedrohung der Unternehmenssicherheit** (z. B. Datenmissbrauch, Hackerangriffe) ein großes Thema und Risiko für das Verlagsgeschäft ist.

### 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. Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.

**Große bis existenzielle Bedeutung, Topwerte (6–10) auf einer 10er-Skala (n = 160)\***



\*Erläuterung: Die Antworten wurden auf einer 10er-Skala von 0 = „keine existenzielle Bedeutung“ bis 10 = „existenzielle Bedeutung“ erhoben. Abb. 1 zeigt den Prozentsatz der Verlage, die Werte zwischen 6 und 10 angegeben haben.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

# Strategische Schwerpunkte

**Die Optimierung von Prozessen und die Verbesserung der Innovationsfähigkeit haben bei den meisten Verlagen weiterhin hohe Priorität. Personalaspekte, IT- Security, Technologienutzung und Video-Content haben in den letzten Jahren überdurchschnittlich stark an Bedeutung gewonnen.**

Die strategischen Prioritäten spiegeln die Einschätzung der Megatrends wider. Die Verlage reagieren auf die Veränderungen in ihrem Marktumfeld. So ist das Personalthema (Mitarbeiterbindung und Recruiting) in den letzten Jahren immer wichtiger geworden und hat aktuell bei 74 Prozent der Verlage eine hohe strategische Bedeutung (vgl. Abb. 2).

Auch Datenschutz und Cybersecurity haben in den letzten drei Jahren deutlich an Relevanz gewonnen. Für fast 70 Prozent der befragten Verlage ist dieses Thema mittlerweile von großer strategischer Bedeutung. Damit reagieren die Verlage auf das steigende Risiko von Cyberangriffen und Datenverlusten.

Die zunehmende Bedeutung innovativer Technologien wie Cloud-Computing und künstliche Intelligenz passt ebenfalls zu wichtigen Trends im Marktumfeld (Digitalisierung, Automatisierung). Inzwischen hat die Nutzung innovativer Technologien für 51 Prozent der befragten Verlage 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 der verstärkte Einsatz von Bewegtbildern passt in diese Logik. Für 54 Prozent der Verlage sind Videos von großer Bedeutung für das Digitalgeschäft.

Der Einsatz von neuen Technologien erfordert neue Personalkompetenzen. In der zunehmenden Technologiedurchdringung der Verlage liegt ein weiterer Grund für die große strategische Bedeutung des Personalthemas.

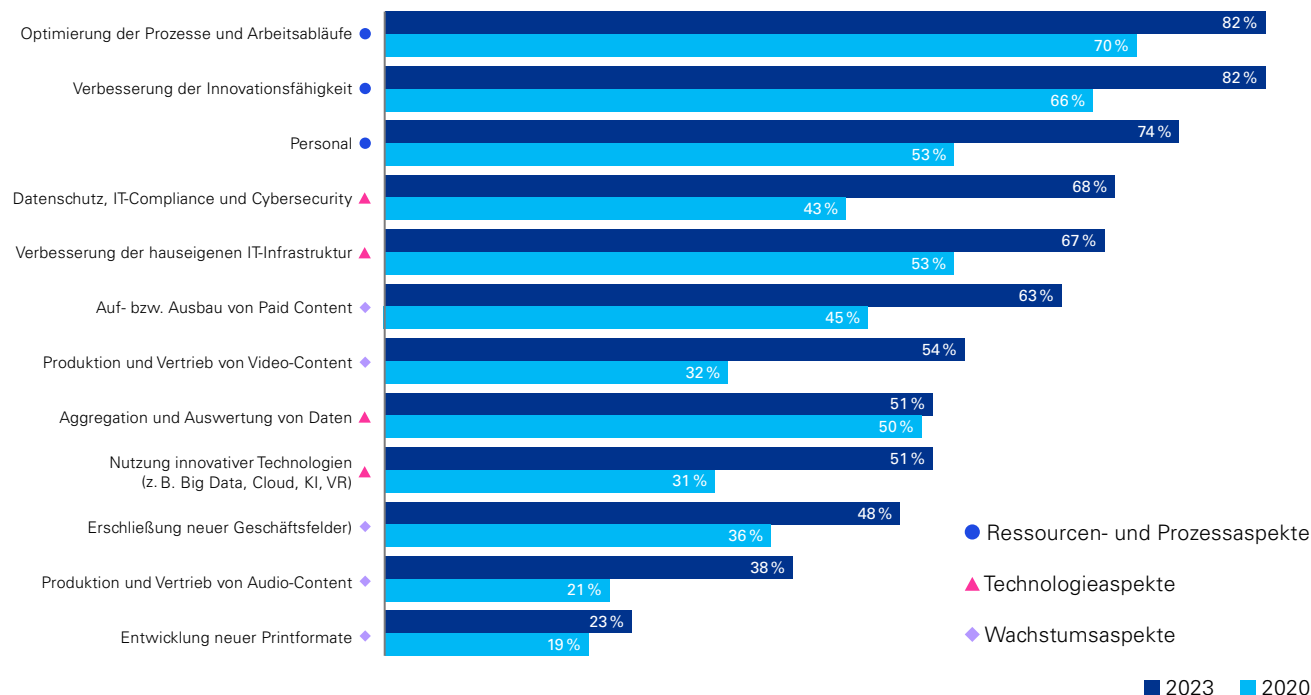
## Abb. 2: Strategische Schwerpunkte

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

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.

Hohe bis höchste Priorität.

Top-Werte (6–10) auf einer 10er-Skala (n = 160)\*



\*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.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



Fokusthema

# Nachhaltigkeit: Environment, Social, Governance (ESG)





# Nachhaltigkeitsaktivitäten

Das Thema Nachhaltigkeit ist in der Verlagsbranche angekommen. Fast allen Verlagen sind die Auswirkungen ihres Handelns auf Umwelt und Gesellschaft bekannt. In den letzten Jahren haben viele Verlage Maßnahmen ergriffen und sich bei wichtigen ESG-Aspekten verbessern können. Den größten Handlungsbedarf erkennen die Verlage im Bereich Klima- und Umweltschutz.

## Was ist Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Dabei wird Nachhaltigkeit als ein ganzheitlicher, dreidimensionaler ESG-Ansatz verstanden.

- **Environment:** Der Umweltaspekt umfasst Themen wie den Energieverbrauch, den produzierten Müll und die verursachten Emissionen.
- **Social:** Zur zweiten Dimension gehören soziale Kriterien wie Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Diversität oder gesellschaftliches Engagement.
- **Governance** umfasst alle Themen, die mit verantwortungsvoller Unternehmensführung verbunden sind. Dazu zählen beispielsweise Transparenz, die Bekämpfung von Korruption, oder die Einhaltung der Compliance.

## Nachhaltigkeitsaktivitäten: E-Dimension

Den meisten Verlagen sind die Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft bekannt (vgl. Abb. 3). Die Sensitivität für Nachhaltigkeitsfragen ist also weitestgehend vorhanden. Zudem haben viele Verlage in den letzten Jahren Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Umweltbilanz ergriffen und sich bei wichtigen E-Aspekten verbessern können.

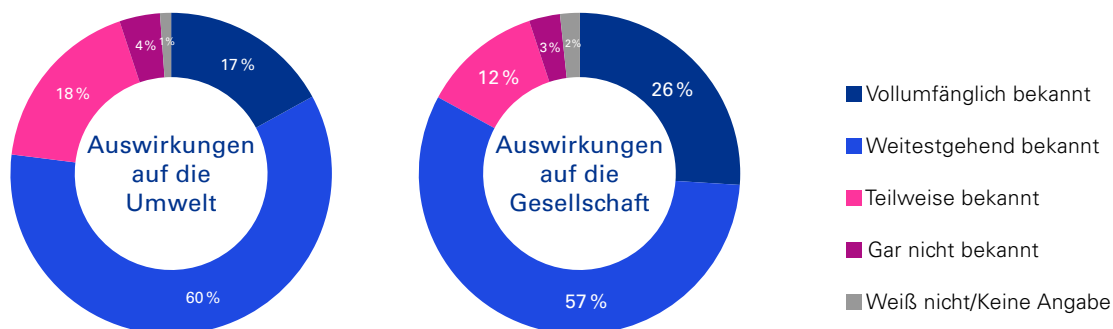
Die Mehrheit der befragten Verlage hat in den letzten Jahren daran gearbeitet, ihren Papierverbrauch (64 Prozent), die Abfallmenge (65 Prozent) und die Emissionen (55 Prozent) zu reduzieren. Auch die Energieeffizienz konnte erhöht werden (vgl. Abb. 4).

Solche Maßnahmen dienen zugleich der Kostenoptimierung, indem Ressourcen effizienter genutzt und Rohstoff-, Energie- und Entsorgungskosten minimiert werden. Andere Initiativen zum Umwelt- und Klimaschutz sind in der Verlagsbranche derzeit noch die Ausnahme. Das gilt beispielsweise für die Einführung einer konsequenten Circular Economy (vgl. Abb. 4).

### Abb. 3: Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft

Inwieweit sind in Ihrem Verlag die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf Umwelt und Gesellschaft bekannt? (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



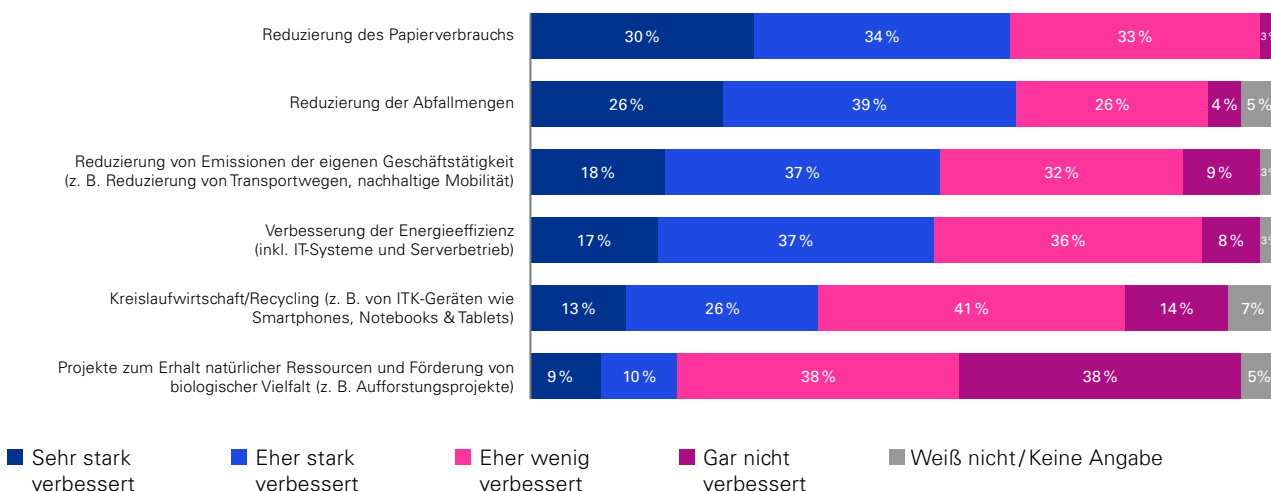
Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



Diese Maßnahme ist ungleich komplexer als die Reduktion des Wasser- oder Energieverbrauchs. Deshalb ist nicht nur die Umsetzung, sondern auch eine Quantifizierung solcher Projekte schwieriger.

#### Abb. 4: Aktivitäten der Verlage – Umweltaspekte (Environment)

Inwieweit hat sich Ihr Verlag in den folgenden Bereichen in den letzten beiden Jahren verbessert? (n = 117)  
Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

#### Nachhaltigkeitsaktivitäten: S-Dimension

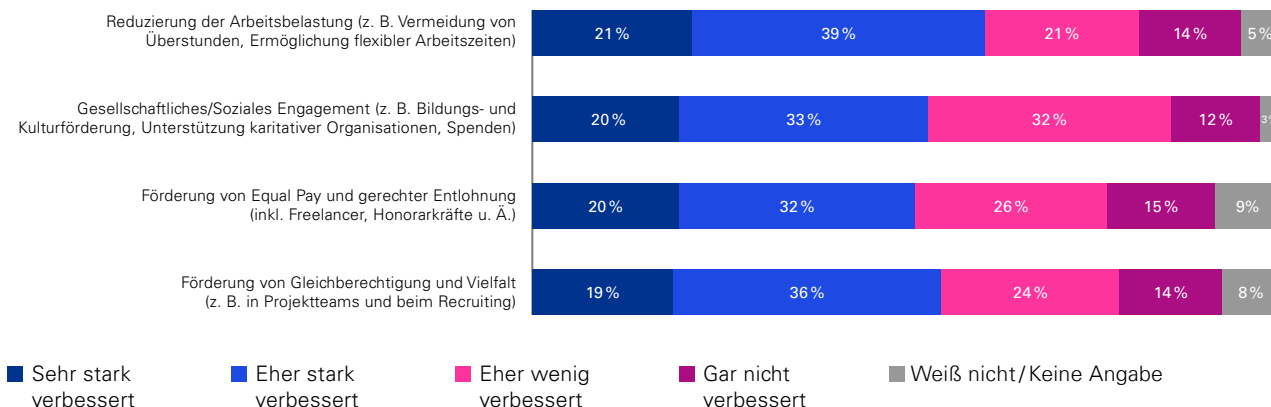
Hier zeigt sich ein geteiltes Bild: Über die Hälfte der Verlage hat sich in den letzten beiden Jahren in unterschiedlichen Bereichen verbessert. Dies betrifft fast gleichermaßen die Reduzierung der Arbeitsbelastung, soziales Engagement, gerechte Entlohnung und Gleichberechtigung (vgl. Abb. 5). Gleichzeitig haben

rund 30 bis 40 Prozent der Verlage Handlungsbedarf bei allen abgefragten Aspekten der S-Dimension.

Auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit kann positive Auswirkungen auf die Performance des Unternehmens haben – beispielsweise indem eine positive Arbeitskultur geschaffen, die Mitarbeiterbindung gestärkt und die Attraktivität als Arbeitgeber verbessert wird.

#### Abb. 5: Aktivitäten der Verlage – soziale Aspekte (Social)

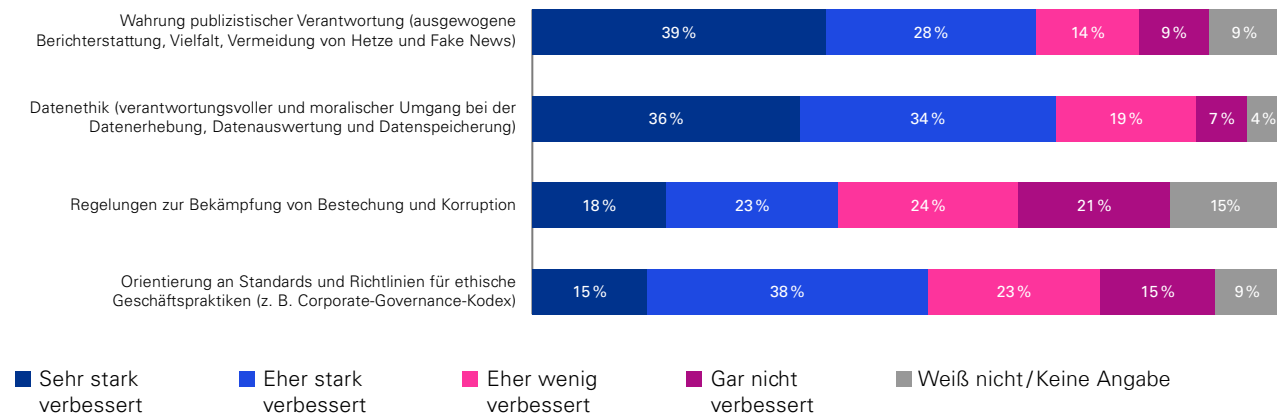
Inwieweit hat sich Ihr Verlag in den folgenden Bereichen in den letzten beiden Jahren verbessert? (n = 117)  
Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

### Abb. 6: Aktivitäten der Verlage – Unternehmensführung Aspekte (Governance)

Inwieweit hat sich Ihr Verlag in den folgenden Bereichen in den letzten beiden Jahren verbessert? (n = 117)  
 Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

### Nachhaltigkeitsaktivitäten: G-Dimension

Die große Mehrheit der Verlage (67 Prozent) kümmert sich aktiv um die Wahrung ihrer publizistischen Verantwortung (vgl. Abb. 6. und Abb. 8). Das zeigt, dass den Verlagen bewusst ist, dass sie als Informationsvermittler eine wichtige Rolle in der Gesellschaft einnehmen. Die Wahrung publizistischer Verantwortung hat nicht nur positive Effekte auf Demokratie und Gesellschaft, sie stärkt zugleich die Glaubwürdigkeit und Marke des Verlags.

Ebenfalls fast 70 Prozent der Verlage konnten in den letzten Jahren ihre Datenethik – also den sensiblen und verantwortungsvollen Umgang mit Daten – verbessern. Die zunehmende Sammlung und Nutzung von Kundendaten wird also von den meisten Verlagen

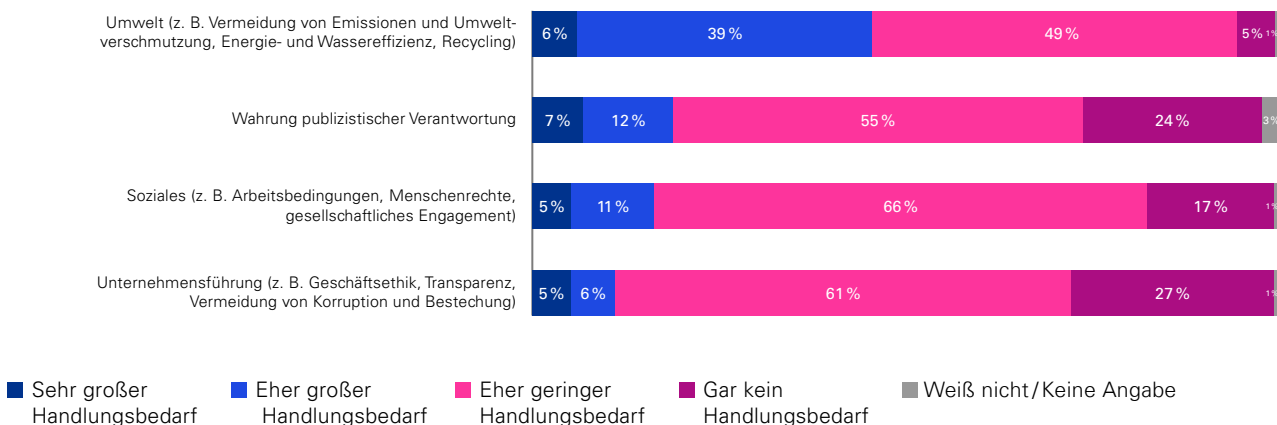
verantwortungsvoll betrieben. In einer Zeit, in der Datenschutz und der Umgang mit personenbezogenen Daten von zunehmender Bedeutung sind, zeigen viele Verlage ein gesteigertes Bewusstsein für ethische Datenpraktiken.

Dagegen hat die Hälfte der Verlage Handlungsbedarf bei der Ausarbeitung und Implementierung von Standards ethischer Geschäftspraktiken wie beispielsweise einem Corporate-Governance-Kodex. Nur rund 50 Prozent der Befragten haben sich diesbezüglich verbessert (vgl. Abb. 6). Dieser Aspekt ist stark mit der S-Dimension verknüpft und sollte daher nicht vernachlässigt werden. Auch kleinere Verlage sollten hier aktiv werden, um ihre Geschäftsprinzipien und Firmenwerte zu institutionalisieren.

### Abb. 7: Handlungsbedarf der Verlage (Selbsteinschätzung)

Inwieweit sehen Sie bei Ihrem Verlag Handlungsbedarf zur Verbesserung der Nachhaltigkeit in den folgenden Dimensionen? (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



## Handlungsbedarf

Die meisten Verlage sehen sich im Bereich Nachhaltigkeit bereits heute gut aufgestellt. Laut Selbsteinschätzung ist für viele Verlage der Umwelt- und Klimaschutz die größte Baustelle, für den für 45 Prozent der befragten Verlage weiterer Handlungsbedarf besteht. Ebenso erkennen die Verlage, dass auch Handlungsbedarf in der Wahrung publizistischer Werte (19 Prozent) sowie der Verbesserung von sozialen Bedingungen (16 Prozent) besteht.

Die jüngsten ESG-Gesetze und -Richtlinien wie die CSRD oder die EU-Taxonomie stellen alle Branchen vor

neue Aufgaben, ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu intensivieren sowie die Messung und die Kommunikation ihrer ESG-Aktivitäten zu optimieren. Auch die großen und mittelständischen Verlage sind davon betroffen.

Die Umfrageergebnisse zeigen darüber hinaus, dass zum Zeitpunkt der Erhebung viele Verlage ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten bei wichtigen ESG-Aspekten noch intensivieren müssen – etwa bei der Verbesserung der Energieeffizienz, der Förderung von sozialem Engagement oder der Einführung von Standards

### Abb. 8: Maßnahmen und Kontrollen zur Wahrung publizistischer Verantwortung

Inwieweit hat Ihr Verlagshaus die folgenden Maßnahmen und Kontrollen zur Wahrung publizistischer Verantwortung implementiert (n = 117) / Antworten: „vollumfänglich“ und „weitestgehend“ implementiert

89 %

Vermeidung von Hassrede und Falschinformation

88 %

Ausschluss demokratiefeindlicher und jugendgefährdender Inhalte

77 %

Schulung von Mitarbeitenden im Hinblick auf publizistische Verantwortung

76 %

Gewährleistung von Glaubwürdigkeit und Ausgewogenheit

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



# Nachhaltigkeit bei der FUNKE Mediengruppe

Fallstudie auf Basis eines Interviews mit Gundula Ullah, Head of Sustainability und Bereichsleiterin Einkauf bei FUNKE Medien

## Das Unternehmen

Die FUNKE Mediengruppe mit Hauptsitz in Essen ist eines der größten Medienhäuser Deutschlands und konzentriert sich auf drei zentrale Geschäftsfelder: Regionalmedien, Zeitschriften sowie Digitale Medien und deren vielfältige Beteiligungen. Insgesamt sind etwa 1.700 Journalisten und Journalistinnen sowie 3.800 Medienmacher und Medienmacherinnen für FUNKE tätig.

## Ausgangssituation und Zielsetzung

In der Verlagsbranche hat das Thema Nachhaltigkeit erheblich an Bedeutung gewonnen und die Herausforderungen betreffen sämtliche Medienunternehmen. Im Jahr 2021 erlebte die FUNKE Mediengruppe eine Umstrukturierung ihrer Gesellschafterstruktur, begleitet von einem klaren Bekenntnis der Verlegerfamilie zu den festgelegten Nachhaltigkeitszielen. Als eine der ersten Maßnahmen wurde ein Nachhaltigkeitsmanagement etabliert.

Zu Beginn hat sich die Gruppe auf das Thema „E“ in ESG, also Environment, fokussiert und einen Klima-Fußabdruck (Corporate Carbon Footprint) erstellt. Parallel wurde die Aufmerksamkeit auf das Thema „G“, also auf Governance gerichtet, insbesondere durch die intensivere Auseinandersetzung mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG). Ziel war es, die unmittelbaren Lieferanten entsprechend den Nachhaltigkeitskriterien zu monitoren. Im Verlauf des Jahres 2023 lag der Schwerpunkt vor allem auf dem „S“, den sozialen Aspekten. Das zeigte sich in verstärkten Initiativen rund um die Förderung von Diversität und Inklusion.

Die Gruppe strebt danach, nicht nur basierend auf Schätzungen, sondern auf Primärdaten ihren Corporate Carbon Footprint zu messen. Ein Beispiel hierfür ist die direkte Anfrage bei den bedeutenden Emittenten nach dem individuellen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck einer Papierrolle aus dem Werk, beginnend bei der Herstellung bis hin zum Transport. Für die Logistik werden Datenerhebungen auf Mengenebene (zum Beispiel in Kilometern) angewandt. Die verschiedenen Stakeholder, einschließlich der Zulieferer wie Hersteller,

Druckereien und Einkauf, liefern die Daten an das Nachhaltigkeitsteam, normalerweise in einem Excel-Format, und ein Mitarbeitender lädt sie dann auf eine digitale Plattform hoch. Im Bereich der digitalen Produkte ist der Zugang zu konkreten Daten noch herausfordernd, da große Akteure wie Amazon, Google und Cloud-Dienste wenig Interesse daran haben, transparenter zu werden und den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ihrer Dienstleistungen, die von der Gruppe genutzt werden, offenzulegen.

## Die Lösung

Bei FUNKE wird das Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur vom Head of Sustainability, Gundula Ullah, geleitet, sondern von einem Team aus drei engagierten Personen unterstützt. Ihre Hauptverantwortungsbereiche umfassen die Erfüllung der Anforderungen des LkSG, die Erhebung von Daten für die CO<sub>2</sub>-Bilanz, das Vorantreiben von Diversity & Inclusion sowie die Kommunikation im Bereich Nachhaltigkeit.

Auf der Ebene der Bereichsleiter wurde ein interner „Green Circle“ ins Leben gerufen, in dem die grundlegenden Maßnahmen und Ziele erläutert werden. Darüber hinaus hat der Green Circle bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Sustainfluencer“ ernannt, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen und die erforderlichen Daten sammeln und bereitstellen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor liegt in der starken intrinsischen Motivation dieser Mitarbeitenden, das Thema Nachhaltigkeit zu unterstützen.

Die FUNKE Mediengruppe setzt zur Erstellung ihres Footprints eine digitale Plattform namens „Cozero“ ein. Diese Plattform bildet einen digitalen Zwilling der gesamten Organisation ab. Durch die Nutzung von Cozero können sämtliche Klimadaten von FUNKE gebündelt erfasst und anschließend den entsprechenden Bereichen zugewiesen werden. Auf diese Weise ist es nicht nur möglich, den Fußabdruck des Verlags zu bestimmen, sondern auch die jeweiligen Emissionen für Produkte zu ermitteln.



## Die Erfolgsfaktoren

Als zentrale Erfolgsfaktoren hat die FUNKE Mediengruppe aus bisherigen Erfahrungen folgende Punkte genannt:

- **Verbesserung der Datenqualität:** Die Erhebung der Daten auf Grundlage der verbrauchten Mengen oder durch die Nutzung der Product Carbon Footprints der Lieferanten ist präziser. Mit dieser Umstellung konnte die FUNKE Mediengruppe einen Vorteil für die Steuerung ihrer Maßnahmen zur Emissionsreduktion erzielen.
- **Signifikante Emissionsreduktion:** Aufgrund der gesteigerten Datenqualität konnte FUNKE den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck signifikant um rund 25 Prozent reduzieren. Die Qualität der Daten wird als Schlüssel zum Erfolg betrachtet, denn sie trägt dazu bei, Ziele nachweislich zu erreichen, wie beispielsweise eine Emissionsreduktion um drei Prozent. Zwar gibt es immer noch Schwankungen und Unsicherheiten, etwa aufgrund fehlender Erfassung von Pendleremissionen oder Reiseaktivitäten der Mitarbeitenden. Diese Unsicherheiten werden jedoch im Laufe der Zeit abnehmen.
- **Nachhaltige Beschaffung:** Die Auswahl von Rohstoffen und Materialien erfolgt bei der FUNKE Mediengruppe unter Berücksichtigung nachhaltiger Kriterien. Das Medienunternehmen ist daher als „Nachhaltige Beschaffungsorganisation“ zertifiziert und arbeitet daran, die höchste Zertifizierungsstufe, Level 3, bis Ende 2023 zu erreichen.
- **Einkauf als Nachhaltigkeitstreiber:** Der Einkauf kann auch ein Gatekeeper in den Lieferantenmarkt sein und hat eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, das Thema Nachhaltigkeit in den Lieferketten zu pushen. Viele Unternehmen können ihre Lieferanten beeinflussen und beispielsweise zu energieeffizienten Maßnahmen anregen. Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck kann und muss künftig ein Entscheidungskriterium in der Vergabe sein.
- **One step at a time:** Die Verankerung des Nachhaltigkeitsthemas in einer Organisation gleicht einer Reise. Zunächst müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, um Daten zu erheben, die bisher noch nicht erfasst wurden. Darauf aufbauend können Maßnahmen entwickelt werden, die auf die ESG-Ziele des Unternehmens einwirken. Monetäre Anreizsysteme können ein weiterer Impuls sein.

## Perspektiven der Medienprodukte

Insbesondere der Anteil des Papiers trägt maßgeblich zu den Emissionen des Medienhauses bei. In der öffentlichen Wahrnehmung herrscht oft die Vorstellung, dass für den Druck Bäume geopfert werden müssen. Jedoch besteht das heutige Zeitungsdruckpapier größtenteils aus Recyclingmaterial und der Papierkreislauf funktioniert in Deutschland effizient. Papier kann bis zu siebenmal wiederverwertet werden.

Zudem beschäftigt die Nachhaltigkeit digitaler Produkte (wie E-Paper und Podcasts) die gesamte Branche. Bisher konnte jedoch nicht ausreichend belegt werden, ob die digitalen Produkte mehr oder weniger nachhaltig sind, da Informationen fehlen oder nicht alle Aspekte der Wertschöpfungskette berücksichtigt werden können.

Das Ziel ist die Berechnung eines Product Carbon Footprints, um digitale Produkte mit gedruckten Produkten vergleichbar zu machen. Derzeit gibt es unterschiedliche Ansichten darüber, was als nachhaltig gilt und was nicht. Bei Papierprodukten lässt sich der Prozess entlang der Wertschöpfungskette einfach darstellen und damit die Emissionen berechnen – vom Baum bis zum Briefkasten. Bei digitalen Produkten ist das ungleich komplexer: Wie oft wird das E-Paper gelesen? Auf wie vielen Geräten wird es angezeigt? Wie viel Energie wird benötigt? Wie geht man mit dem Recycling von Hardware und der Aufbereitung von seltenen Erden um? In Bezug auf den Umweltfußabdruck zeigt sich für das jeweilige Medienprodukt eine individuelle Herausforderung. Das gestaltet die besprochene Nachhaltigkeitsreise äußerst abwechslungsreich und spannend.



# Steering & Governance

**Die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung und Organisationsstruktur ist noch nicht weit verbreitet. Viele Verlage haben informelle Regelungen und Zuständigkeiten. Ziele und Kennzahlen, an denen sich die Nachhaltigkeitsaktivitäten ausrichten lassen, werden sukzessive definiert und implementiert.**

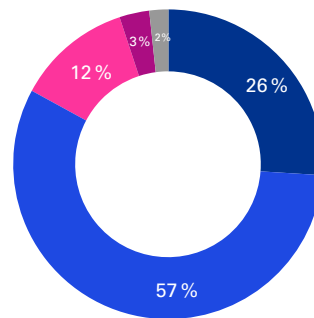
„Steering & Governance“ bezeichnet Prozesse, Strukturen und Managementsysteme zur Steuerung, Leitung und Überwachung von Unternehmen. Grundsätzlich gilt: Je stärker Nachhaltigkeit in der Unternehmenssteuerung verankert ist, desto effektiver und effizienter sind die Nachhaltigkeitsaktivitäten.

Nachhaltiges Handeln ist nicht nur eine Frage der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Möglichkeit, um Innovationen voranzutreiben, Abhängigkeiten von Ressourcen zu reduzieren und Prozesse oder Lieferketten zu reorganisieren. Dazu sollten die Nachhaltigkeitsaktivitäten formal organisiert und in der Unternehmenssteuerung verankert sein.

Bei den meisten der überwiegend kleineren Verlage, die frühestens ab dem Geschäftsjahr 2026 mit einer Berichtspflicht ab 2027 von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) betroffen sind, bestehen zum Zeitpunkt der Erhebung oftmals nur informelle Regelungen oder noch gar keine Zuständigkeiten (vgl. Abb. 9). Bei 27 Prozent der befragten Verlage ist die Geschäftsführung für den Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich. Allerdings ist diese zusätzliche Verantwortung nur bei acht Prozent bereits Teil der Vergütungsstruktur (vgl. Abb. 12). Die Verknüpfung von

**Abb. 9: Verantwortlichkeit**

Inwieweit ist in Ihrem Verlagshaus eine Person oder Abteilung für Nachhaltigkeit zuständig? (n = 117)  
Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



- Derzeit gibt es niemanden, der sich um das Thema Nachhaltigkeit kümmert
- Die Aufgabe ist informell besetzt (z. B. durch einzelne Mitarbeitende, die sich kümmern)
- Die Verantwortung ist formal organisiert (z. B. durch Stabsstelle oder CSR-Beauftragten)
- Die Geschäftsführung ist alleine für das Thema zuständig
- Weiß nicht/Keine Angabe

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

Vergütung und Verantwortung ist ein wirksames Mittel für konsequente Nachhaltigkeitsaktivitäten.

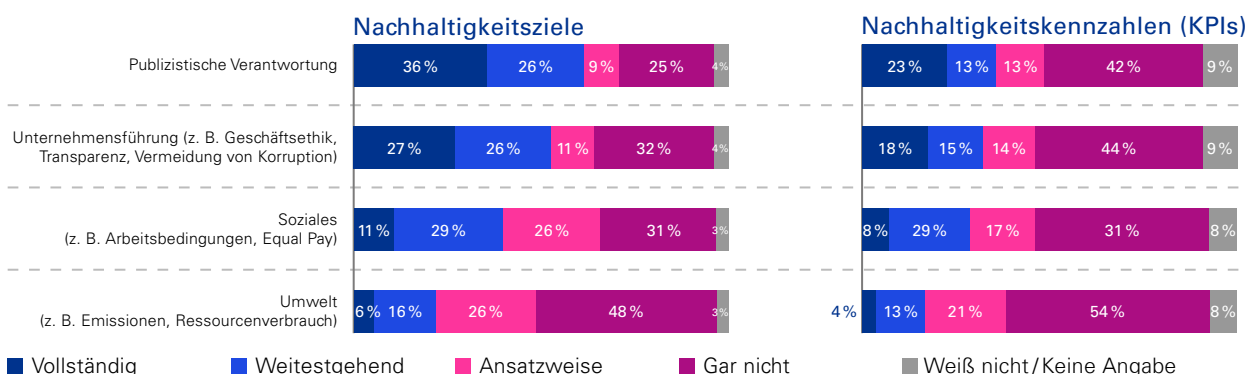
## Ziele und Key Performance Indicators (KPIs)

Die Erfolgskontrolle und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten gelingt dann, wenn es vorab definierte Ziele und Kennzahlen gibt, mit denen die Zielerreichung gemessen werden kann: Die Verlagsbranche

**Abb. 10: Nachhaltigkeitsziele und Nachhaltigkeitskennzahlen**

Inwiefern sind in Ihrem Verlag Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen (KPIs) für die folgenden Dimensionen definiert? (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

steht in diesem Bereich noch am Anfang ihres Transformationsprozesses.

Mehr als die Hälfte (52 Prozent) der befragten Verlage haben für den Umweltbereich (E-Dimension) Ziele definiert und 46 Prozent verfügen über zugehörige Kennzahlen. Bei der S- und G-Dimension sind die Verlage weiter: rund 70 Prozent verfügen über Ziele und rund 55 Prozent haben KPIs definiert, an denen sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten ausrichten können (vgl. Abb. 10). Dennoch zeigt sich eine Diskrepanz zwischen Zielsetzungen und Zielmessung. Die Zahl der Verlage mit definierten Zielen ist größer als die Zahl der Verlage mit definierten KPIs. Dies belegt, dass die Verlage zunehmend eigene Ziele und KPIs entwickeln und der Transformationsprozess gerade erst begonnen hat.

### Reifegrad des Datenmanagements

Ein gutes Datenmanagement – also die Sammlung und Auswertung einer Fülle von Daten zu den Aktivitäten in den drei ESG-Bereichen – ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement.

Unsere Umfrageergebnisse zeigen diesbezüglich ein heterogenes Bild. Der Reifegrad des Datenmanagements in Bezug auf Nachhaltigkeit variiert stark nach Aspekt und Dimension (vgl. Abb. 11). Die Governance-Dimension hat häufig den höchsten Reifegrad, gefolgt von der Sozialen- und der Umwelt-Dimension.

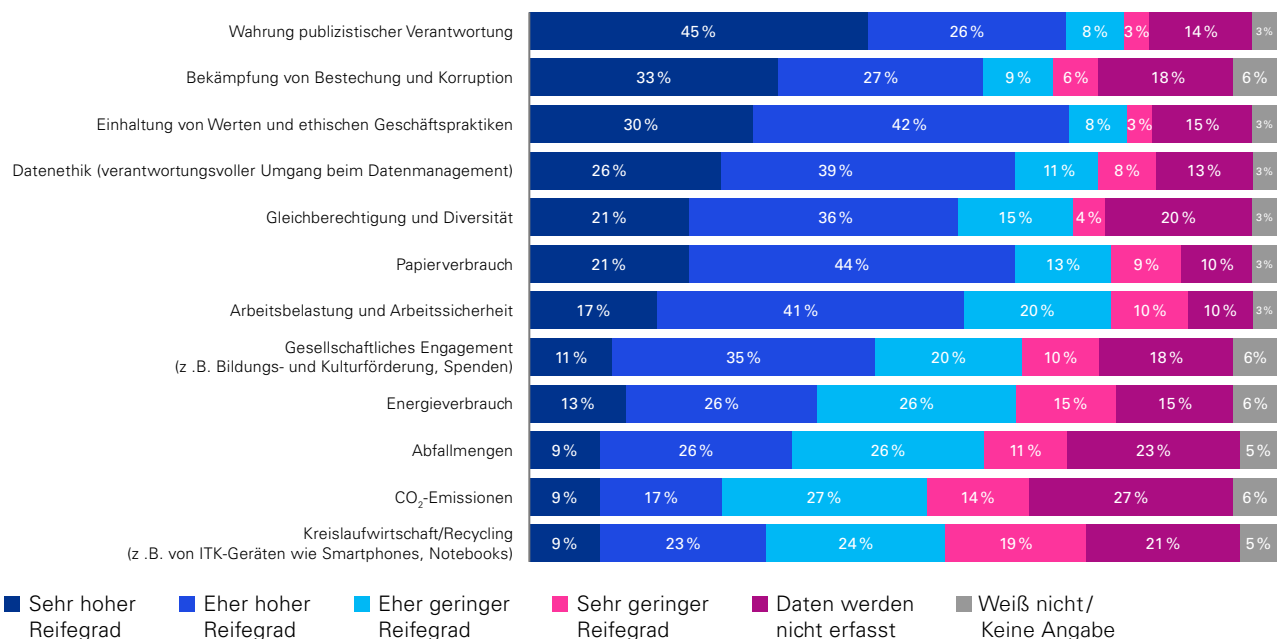
Rund 60 bis 70 Prozent der Verlage attestieren sich ein gutes Datenmanagement im Hinblick auf publizistische Verantwortung, Korruptionsbekämpfung, Datenethik und Gleichberechtigung. Auch Daten zum Papierverbrauch und zur Arbeitssituation werden von den meisten Verlagen gut erfasst und ausgewertet.

Insbesondere bei Umwelt- und Sozialaspekten sind jedoch noch Verbesserungen möglich, um ein wirkungsvolles und ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement betreiben zu können. Daten und Informationen zum Energieverbrauch, zu Abfallmengen und Emissionen sowie zur Recyclingquote werden von den meisten Verlagen gar nicht oder nur ansatzweise erfasst und ausgewertet. Erneut zeigt sich, dass die meisten Verlage bei Umweltaspekten den größten Handlungsbedarf haben.

Wie bei allen Fragen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten der Verlage gibt es beim Datenmanagement deutliche Größenunterschiede. Große Verlagshäuser sind hier deutlich aktiver und fortgeschrittener als kleine. Das verwundert nicht angesichts des relativ hohen Aufwands, der mit der Datenerhebung verbunden ist. Gleichwohl sollten auch kleine und mittelständische Verlage die Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitsdaten verbessern. Eine gute Datenlage ist Voraussetzung für ein gutes Nachhaltigkeitsmanagement. Dabei können innovative Technologien aus dem KI-Umfeld helfen, mit denen sich große Datenmengen analysieren und Nachhaltigkeitsmaßnahmen überwachen lassen.

### Abb. 11: Reifegrad des Datenmanagements

Wie bewerten Sie den Reifegrad des Datenmanagements, das heißt der Datenerfassung und der Datenauswertung von Nachhaltigkeitsinformationen in Ihrem Unternehmen? (n = 117)  
Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



## Abb. 12: Maßnahmen und Kontrollen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit

Bitte beurteilen Sie aus Sicht Ihres Verlages die folgenden Aussagen (n = 117)/  
Antworten: „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“

61%

Wir achten bei der Auswahl unserer Lieferanten und Geschäftspartner darauf, dass sie als nachhaltig zertifiziert sind

46%

Wir haben eine klare Nachhaltigkeitsstrategie

41%

Nachhaltigkeit ist ein wichtiger Bestandteil bei der Schulung und Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

8%

Die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ist Bestandteil der Vergütungsstruktur unserer Geschäftsführung

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



## Integration ins Governance-System

Eine wirksame Kontrolle und Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten erfordert die Integration der Nachhaltigkeitsziele und -daten in die Management-Dashboards. Diesbezüglich sehen viele Verlage an dieser Stelle weiteren Handlungsbedarf.

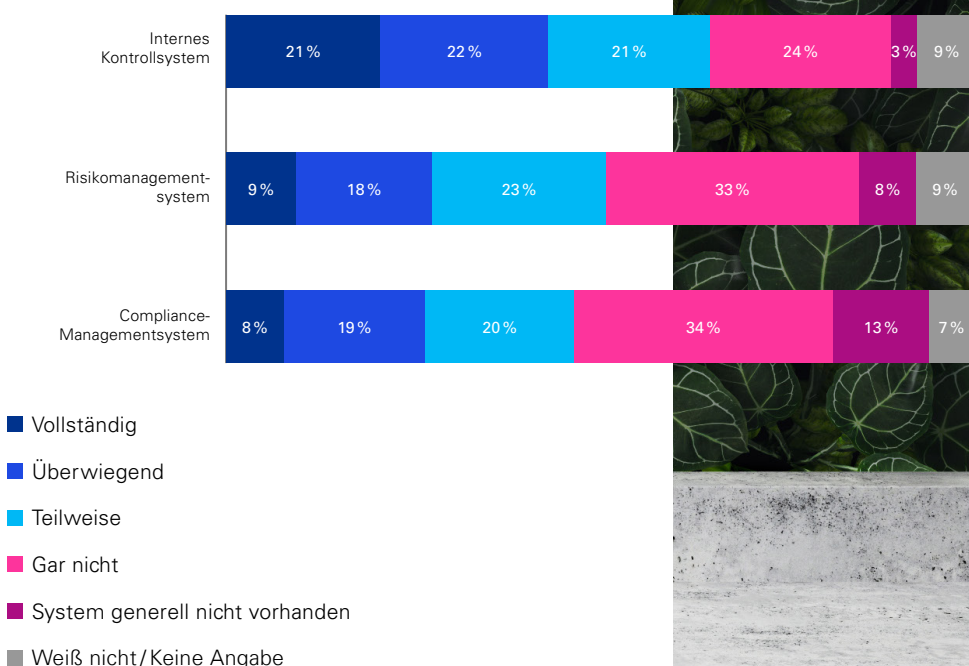
Rund 30 bis 40 Prozent der befragten Verlage haben Nachhaltigkeitsaspekte vollständig oder weitestgehend in ihre Governance-Systeme integriert (vgl. Abb. 13). Auch hier sind größere Verlage tendenziell weiter als kleinere.

Von den großen Verlagen, die frühestens ab 2025 jährlich über ihre Fortschritte in den ESG-Dimensionen berichten müssen, haben zum Zeitpunkt der Befragung bereits 56 Prozent Nachhaltigkeitsdaten in ihr internes Kontrollsystem integriert, rund 50 Prozent in ihr Risikomanagementsystem und 45 Prozent in ihr Compliance-Managementsystem.

### Abb. 13: Nachhaltigkeitsaspekte in Governance-Systemen

Inwieweit sind Nachhaltigkeitsaspekte in die folgenden Governance-Systeme Ihres Verlagshauses integriert? (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



Die Nutzung innovativer Technologien kann für viele Verlage eine wichtige Hilfe bei der Kontrolle und Steuerung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten sein. Künstliche Intelligenz und Data Analytics können eine effiziente und damit kostengünstige Lösung für die Überwachung und Auswertung der Nachhaltigkeitsdaten sein. Natürlich spielt weiterhin das klassische IT-Management eine wichtige Rolle. Ohne den zuverlässigen Betrieb der IT-Systeme und der Gewährleistung von Sicherheit und Datenschutz funktioniert weder die digitale noch die nachhaltige Transformation.

### Prof. Dr. Thomas Hess

Direktor des Instituts für Digitales Management und Neue Medien der LMU München





# Nachhaltigkeit bei Axel Springer

Interview mit Marcus Mauermann, Head of Sustainability bei Axel Springer SE

## Was sind die zentralen Schwerpunkte im Bereich ESG bei Springer?

Unser Ansatz hinsichtlich ESG basiert auf einer Wesentlichkeitsanalyse, die aktuell die folgenden sieben Themenfelder umfasst: Climate, Diversity & Inclusion, Corporate Culture, Journalistic Integrity, Compliance & Integrity, Cybersecurity sowie Data Protection. Auf das Erstgenannte konzentrieren wir uns im Umweltbereich. Obwohl in der aktuellen CSR-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting) noch weitere Umweltstandards gelistet sind, beispielsweise bezüglich Biodiversität, Wasser und Kreislaufwirtschaft, fallen diese für uns nicht entscheidend ins Gewicht. Denn als zunehmend digitales Unternehmen verzeichnen wir hier lediglich geringfügige Ressourcenverbräuche.

## Wie hat sich die Verschiebung hin zum E-Thema entwickelt? Am Ende drucken Sie ja immer noch zum Beispiel die Bildzeitung.

Früher lag unser E-Fokus vor allem auf dem analogen Printgeschäft. Dieser verlagert sich gerade hin zum Digitalgeschäft, denn wir bei Axel Springer befinden uns gerade inmitten einer Transformation zum rein digitalen Medienhaus. Das geschieht aber natürlich nicht von heute auf morgen und wir werden noch einige Jahre ausgewählte Printtitel führen. Ungeachtet dessen wird Nachhaltigkeit weiterhin ein zentrales Thema bleiben, da es auch hinsichtlich digitaler Produkte und Dienstleistungsprozesse relevant ist.

## Wie werden bei Axel Springer die ESG-Themen gemessen und wie ist die Organisation dafür strukturiert?

In unserer Branche gibt es tatsächlich kaum ein Unternehmen, bei dem es in dieser Hinsicht bereits etablierte Prozesse gibt, die reibungslos funktionieren. Das liegt unter anderem daran, dass Medienkonzerne oftmals eine dezentrale Organisationsstruktur aufweisen. Das trifft zwar weitestgehend auch auf uns zu, gleichermaßen sind wir aber personell gut aufgestellt und es gibt ein klares Commitment auf Board-Ebene, das unser Engagement als für den Unternehmenserfolg unabdinglich betrachtet.

Um unsere Arbeit stetig weiter zu professionalisieren, haben wir neben dem klassischen Konzern-Controlling, das sich vorrangig darauf konzentriert, Umsätze und

Kosten zu aggregieren, für die Steuerung von ESG-Kennzahlen themenspezifische Datenerfassungen für den Umweltbereich etabliert. Auf dieser Basis können wir ein Klima-Controlling im jährlichen Turnus realisieren. Im Sozialbereich gibt es teilweise monatliche Reportings (z. B. zur Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen). Ähnlich wie im Umweltbereich möchten wir unsere Datenerhebung und -auswertung hier künftig noch umfassender gestalten. Im Governance-Bereich fokussieren wir uns weniger auf quantitative Messungen, sondern orientieren uns vielmehr an gesetzlichen Vorgaben, denen wir selbstverständlich Folge leisten.

Um auf diesem Weg ein noch höheres Tempo einlegen zu können, bündeln wir sämtliche ESG-Themen seit Kurzem im sogenannten ESG-Board, das den konzernweiten Anstrengungen in diesem Bereich Nachdruck verleiht und diese zentralisiert steuert. Das Board umfasst derzeit acht Führungskräfte aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance. Schirmherrin ist unsere Vorständin für Talent & Culture. Zusätzlich haben wir Sustainability Ambassadors in allen Tochtergesellschaften, mit denen wir uns beispielsweise zur Klimastrategie austauschen, um diese gemeinsam zu formen. Denn wir sind überzeugt, dass ein verstetigter Dialog und Impulse aus diversen Blickwinkeln unabdingbar sind für den weiteren Fortschritt im ESG-Bereich. Gleichzeitig ist uns wichtig, weniger harte Vorgaben zu machen, als vielmehr Empfehlungen auszusprechen, die in der Praxis auch realistisch umsetzbar sind.

## Planen Sie nachhaltigkeitsbezogene Ziele in variable Vergütungsbestandteile zu integrieren?

Seit diesem Jahr sind nachhaltigkeitsbezogene Ziele in variablen Vergütungsbestandteilen auf Vorstands- und Holding-Ebene integriert. Insgesamt 15 Prozent sind auf ESG verteilt. Zwei konkrete Kennzahlen und qualitative Ziele wurden festgelegt, um die Einhaltung von Gesetzen und die regelmäßige Berichterstattung an das ESG-Board zu gewährleisten. Durch die Einbindung auf Holding-Ebene verleihen wir der Thematik entsprechend Relevanz und Nachdruck.

## Sehen Sie, dass durch die CSRD wesentliche Veränderungen kommen?

Die bevorstehende Einführung der neuen CSR-Directive wird branchenweit das ESG-Reporting sicherlich



maßgeblich beeinflussen und auch wir werden uns entsprechend anpassen. Die Vorbereitungen dafür laufen bereits. Die Einberufung des ESG-Boards kommt dahingehend zum richtigen Zeitpunkt und wird die Umsetzung aus einer Hand vorantreiben und jegliche Konformität gewährleisten. Klar ist aber auch, dass wir bis heute schon einiges erreicht und positive Veränderungen auf den Weg gebracht haben, mitunter bedingt durch die unentwegte Unterstützung auf Investoreseite. So ist unsere derzeitige Nachhaltigkeitsberichterstattung im Vergleich zu den Vorjahren deutlich umfangreicher und umfassender geworden.

**Der Onlinewandel wirft neue Umweltfragen auf, insbesondere hinsichtlich des Stromverbrauchs. Haben Sie diesen Aspekt in Betracht gezogen?**

Ja, wir beschäftigen uns damit schon seit geraumer Zeit, da immer wieder die Frage aufkommt, ob die Digitalisierung in dieser Hinsicht wirklich umweltfreundliche Effekte mit sich bringt. Studien zeigen, dass diese aus Klima- und Ressourcenperspektive zwar tendenziell förderlich ist, weiterhin aber einen gewissen negativen Impact birgt. Wir können den Einfluss je nach Berechnungsmodell und Prognosen im Klimabereich um etwa 50 bis 90 Prozent reduzieren, wenn wir von Print auf Digital umstellen. Ein wesentlicher Faktor dabei ist die Effizienzsteigerung von Rechenzentren.

Aufgrund der weitreichenden Komplexität gibt es in diesem Zusammenhang bisher sehr divergente Zahlen und Berechnungen. Wir befinden uns daher im steten Austausch mit diversen Akteuren, um hier weiter Klarheit für uns zu schaffen. Warum das wichtig ist, verdeutlicht das Beispiel einiger großer Techkonzerne, die per se noch keine produktbezogenen Zahlen bereitstellen können und nur ausgewählte Metriken wie Scope-1- und -2-Emissionen berücksichtigen. Das wiederum stellt derzeit eine Hürde dar, die es zu überwinden gilt, um künftig noch genauere Aussagen treffen zu können.

**Wie schätzen Sie den europäischen Ansatz ein, dass man sehr stark über Transparenzschaffung reguliert? Ist dieser Ansatz für Europa der richtige?**

In der Vergangenheit wurden mehrere Initiativen auf den Weg gebracht, um Transparenz und Vergleichbar-

keit zu fördern, was natürlich begrüßenswert ist. Leider hatten die Ergebnisse, wie bei der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), letztlich nur bedingt Aussagekraft. Die CO<sub>2</sub>-Transparenzdatenbank Carbon Disclosure Project (CDP) hingegen konnte relevante Erfolge erzielen. Ich bin überzeugt, dass die kommende CSR-Richtlinie mit ihrer Fokussierung auf maschinenlesbare Berichte einen Datenschatz bereitstellen wird, der von Non-Governmental Organisations (NGO) und anderen Akteuren genutzt werden kann. Ja, es geht teilweise noch sehr bürokratisch zu und effizientere Ansätze sind immer denkbar, aber der Anfang muss gemacht werden. Erfahrungsgemäß sind Branchen-Selbstverpflichtungen oft unzureichend hinsichtlich Transparenz und Vergleichbarkeit. Es gibt zweifellos Zielkonflikte und noch die ein oder andere Hürde zu überwinden, aber die Intention ist die richtige, und wichtige Schritte in eine wegweisende Richtung wurden gemacht.

**Wie bewerten Sie die EU-Strategie, die mit einer umfassenden Palette von fünf Umweltzielen, drei Zielen im sozialen Bereich und zwei Governance-Zielen vorgeht? Im Gegensatz dazu scheinen die Amerikaner eher auf das Klima und CO<sub>2</sub> zu setzen und schrittweise vorzugehen. Welcher Ansatz ist Ihrer Meinung nach klüger?**

Angesichts der Tatsache, dass die Sustainable Development Goals (SDG) seit 2015 bestehen und bis heute keine hinreichenden Metriken entwickelt wurden, um die Fortschritte in Unternehmen bei der Erreichung dieser Ziele bis 2030 adäquat zu messen und nachzuweisen, wurde meiner Ansicht nach bereits zu lange gezögert. Darüber, ob es notwendig ist, alle Nachhaltigkeitsziele gleichzeitig so umfassend anzugehen, lässt sich diskutieren. Zumindest können Unternehmen die Komplexität etwas reduzieren, indem sie in ihren Wesentlichkeitsanalysen einzelne Themen priorisieren.

Ein Fokus nur auf das Klima wäre aus meiner Sicht ebenfalls vertretbar gewesen. Doch die SDGs sind letztlich schlicht zu wichtig, um weiterhin nicht angemessen darauf zu reagieren. Irgendwann müssen wir beginnen, und ich denke, jetzt ist der richtige Zeitpunkt.



# Reporting & Regulatorik

**Einige Verlage berichten bereits über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ein umfangreiches Reporting entlang der drei ESG-Dimensionen wird aktuell von rund 20 Prozent praktiziert. Der Umfang der Berichterstattung variiert stark nach Firmengröße. Social Media dominiert die Formate der Außenkommunikation.**

Die nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft ist stark durch politische Einflussnahme getrieben. Zur Regulatorik gehören auch Berichtspflichten, nach denen große (und künftig auch mittelständische) Unternehmen die Öffentlichkeit über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und -erfolge informieren müssen. Das sorgt für Transparenz und Glaubwürdigkeit – auch gegenüber der Leserschaft, Werbungtreibenden, Investoren und Kreditgebern.

Viele Verlage informieren heute bereits ihre Stakeholder über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ein vollumfängliches oder zumindest weitreichendes

Reporting entlang der drei ESG-Dimensionen wird bisher von rund 20 Prozent der Verlage praktiziert (vgl. Abb. 14). Rund die Hälfte berichtet zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht.

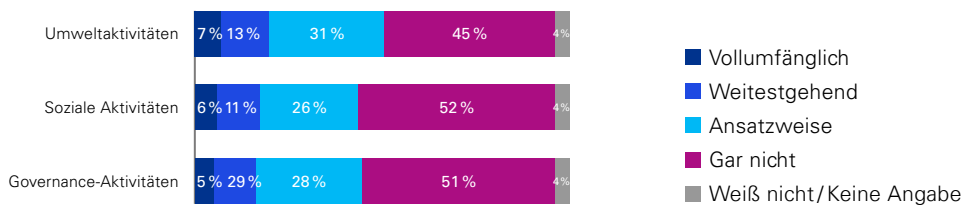
Es überrascht nicht, dass der Umfang der Berichterstattung je nach Verlagsgröße stark variiert. Einerseits sind große Unternehmen im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) frühestens ab 2025 zu einer umfassenden Berichterstattung verpflichtet, andererseits bedeutet ein solches Reporting einen Mehraufwand, der für kleinere Verlage oft sehr ressourcenintensiv ist.

Voraussetzung für ein glaubwürdiges und systematisches Reporting ist die Definition von Kennzahlen, an denen die Nachhaltigkeitsziele gemessen werden können. Hier besteht bei einigen Verlagen noch Optimierungspotenzial (siehe Seite 14). Ohne KPIs kann nicht gemessen werden. Die Berichterstattung bleibt entsprechend vage.

## Abb. 14: Außenkommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten

Inwieweit informiert Ihr Verlagshaus die Öffentlichkeit über seine Nachhaltigkeitsaktivitäten? (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.

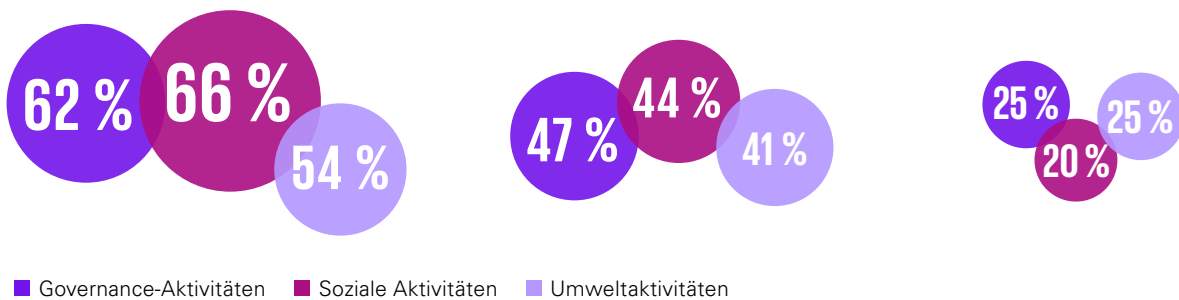


## » Antwort „Gar nicht“ nach Unternehmensgröße

Kleine Verlage bis 99 Mitarbeitende (n = 82)

Mittlere Verlage 100–499 Mitarbeitende (n = 18)

Große Verlage 500+ Mitarbeitende (n = 17)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

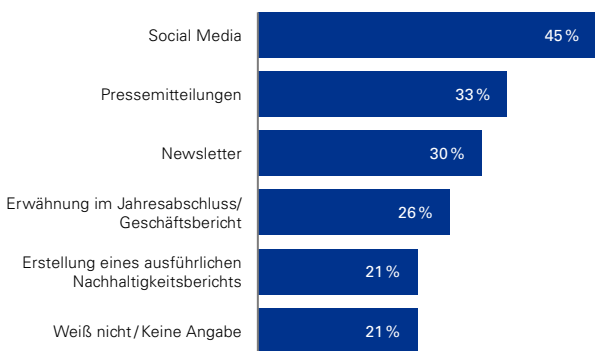
Im Hinblick auf das Format der Außenkommunikation dominiert Social Media gefolgt von Pressemitteilungen und Newslettern (vgl. Abb. 15). Einerseits ist es gut und wichtig, dass die Verlage überhaupt über ihre

Nachhaltigkeitsaktivitäten informieren, andererseits bleibt Social-Media- und Newsletter-Kommunikation oberflächlich. Ein umfangreiches und systematisches Reporting allein über diese Kanäle ist nicht möglich.

Es erfordert vielmehr einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht oder zumindest einen ausführlichen Abschnitt im Geschäftsbericht. Immerhin 21 respektive 26 Prozent der Verlage nutzen bereits eines dieser Formate.

**Abb. 15: Format der Außenkommunikation**

In welcher Form informiert Ihr Verlagshaus die Öffentlichkeit über seine Nachhaltigkeitsaktivitäten? Mehrfachnennungen möglich. (Verlage, die über ihre ESG-Aktivitäten mindestens ansatzweise informieren, n = 76)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



Die Berichterstattung über Nachhaltigkeit ist wichtig, um Transparenz, Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen und ESG-sensibilisierte Investoren oder Kapitalgeber zu überzeugen. Die Orientierung an Standards und Richtlinien ist für ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting eine notwendige Voraussetzung. Die Verlagsbranche sollte sich verstärkt mit diesen Themen auseinandersetzen.

**Dr. Markus Kreher**

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



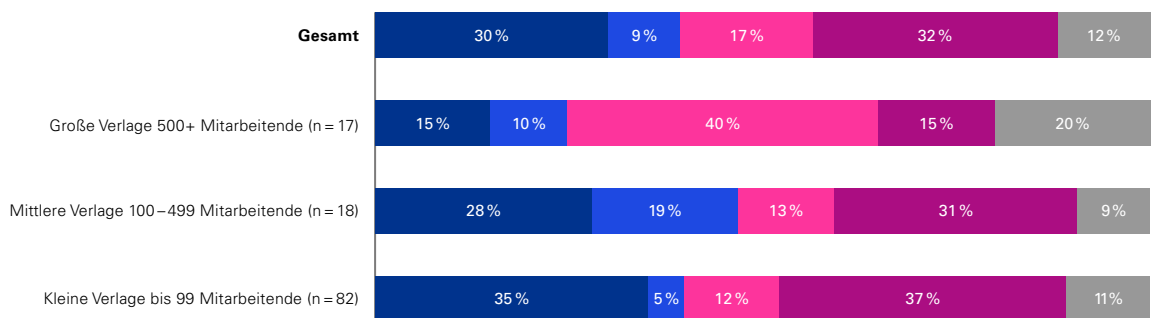
Die Orientierung an Standards und Richtlinien ist teilweise verpflichtend und immer nützlich. Sie hilft bei der Systematisierung der Ziele, Maßnahmen und Erfolgsmessungen. Insgesamt orientieren sich aber 32 Prozent der befragten Verlage noch gar nicht an Nachhaltigkeitsstandards, während weitere 30 Prozent eigene Maßstäbe entwickelt haben (vgl. Abb. 16).

Die offiziellen Standards werden bisher von 17 Prozent der Verlage genutzt. Auch hier zeigen sich deutliche Größenunterschiede. Größere Verlage orientieren sich deutlich häufiger an offiziellen Regelwerken (40 Prozent), während die meisten kleineren Verlage noch keine Standards haben oder eigene verwenden.

**Abb. 16: Orientierung an Nachhaltigkeitsstandards**

An welchen Nachhaltigkeitsstandards orientieren Sie sich?

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



- An unseren eigenen Standards
- An branchenspezifischen Standards (z. B. SDG Publishers Compact)
- An offiziellen, branchenübergreifenden Standards (z. B. EU-Taxonomie, GRI-Standard)
- Wir haben keine Standards oder Richtlinien
- Weiß nicht/Keine Angabe

Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



Einige offizielle Standards und Frameworks haben in der Verlagsbranche unterschiedlichen Bekanntheitsgrad. Betrachtet man die gesamte Stichprobe, so kennen zwar 45 Prozent der befragten Verlage das Klimaschutzgesetz und 39 Prozent das Lieferkettengesetz (LkSG), während die EU-Taxonomie, die Corporate Social Responsibility Directive (CSRD), die GRI-Standards und die Non-Financial Reporting Directive vielen Verlagen noch nicht oder allenfalls nur ansatzweise bekannt sind.

Grund dafür ist die derzeit fehlende Relevanz. Kleine Verlage sind nicht verpflichtet, sich an den offiziellen Standards und Frameworks zu orientieren. Die Umfrageergebnisse bestätigen die Größenunterschiede. So haben 40 Prozent der kleinen, aber nur fünf Prozent der großen Verlage noch nie etwas von der EU-Taxonomie gehört. Die CSRD kennen 45 Prozent der großen und 15 Prozent der kleinen Verlage.

Die Nachhaltigkeitsregulatorik wird sich jedoch im Laufe der Zeit auf immer mehr Unternehmen ausdehnen. Mittelfristig werden auch mittelständische Unternehmen von Berichtspflichten betroffen sein, langfristig vermutlich auch kleinere. Letztlich sollten sich also alle Verlage verstärkt Gedanken darüber machen, in welchem Umfang und in welcher Form sie über ihre Nachhaltigkeitsleistungen und -erfolge berichten. Darüber hinaus sollten sich alle Verlage verstärkt über die bestehenden Nachhaltigkeitsgesetze und -standards

informieren. Letztlich geht es nicht nur um Compliance, sondern auch um Transparenz und Glaubwürdigkeit gegenüber der Leserschaft, Werbungtreibenden, Geldgebern und Investoren.



Die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft zählt zu den drängendsten Herausforderungen unserer Zeit. Die MVFP-Mitgliedsverlage beschäftigen sich aktiv mit Nachhaltigkeitsfragen und arbeiten mit hohem Engagement an der Umsetzung nachhaltiger Lösungen sowie ökologischer Innovationen. Damit demonstrieren sie Verantwortung gegenüber Klima, Umwelt und Gesellschaft und unterstreichen, wie tief das Bewusstsein für die gesamtgesellschaftliche Relevanz von Nachhaltigkeit in den Medienhäusern bereits heute verankert ist.

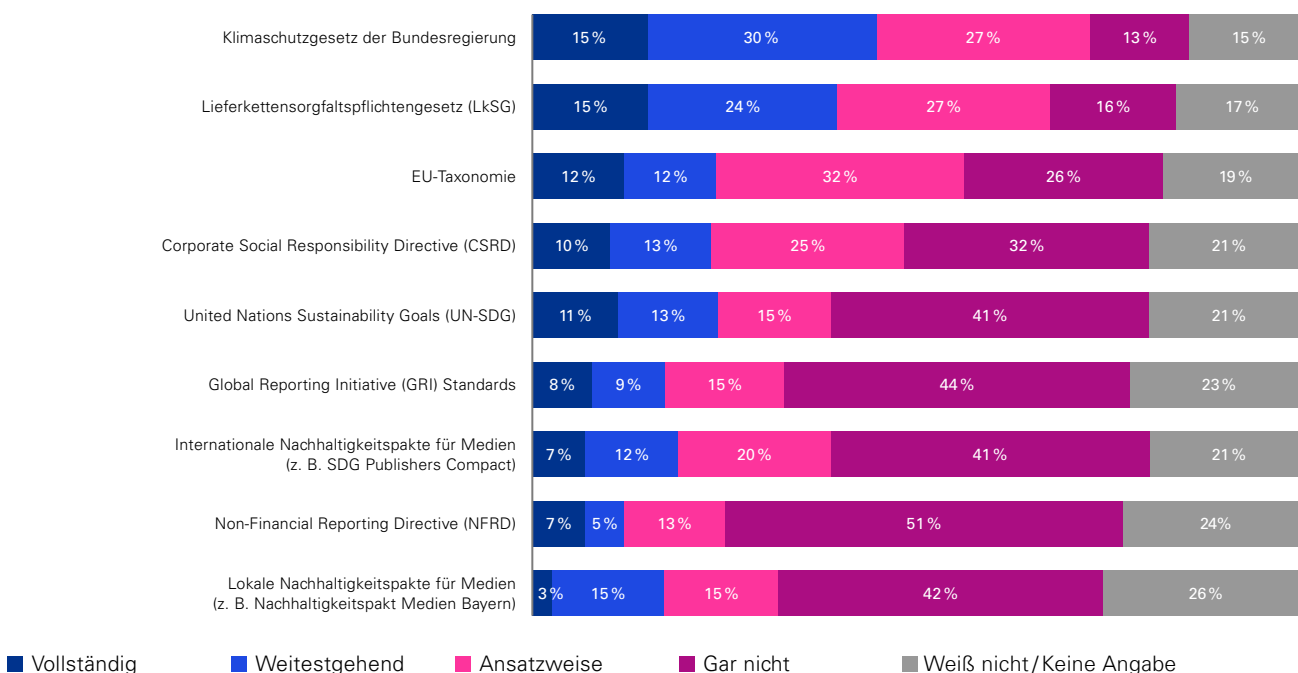


### Lutz Drüge

Geschäftsführer Fachvertretung Die Publikumsmedien im Medienverband der freien Presse (MVFP)

## Abb. 17: Kenntnis über Nachhaltigkeitsstandards

Inwieweit sind die folgenden Standards und Frameworks Ihrem Verlagshaus bekannt? (n = 117)  
Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

## Fazit

Nachhaltigkeit ist in der deutschen Verlagsbranche angekommen. Viele Verlage beschäftigen sich bereits mit dem Thema und haben damit begonnen, ihre Organisation, ihre Prozesse und ihre Geschäftstätigkeit umzustellen und anzupassen – unabhängig davon, wann regulatorische Maßnahmen wie die umfangreiche Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) für sie greifen. Wie viele andere Branchen befindet sich auch die Verlagsbranche in einem Transformationsprozess. Zum Zeitpunkt der Erhebung fehlte es vielfach noch an einer konsequenten Umsetzung entlang der drei ESG-Dimensionen, an Wissen über relevante Standards und notwendige KPIs. Große Verlagshäuser sind oft weiter als kleine und mittlere, da für diese die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen bereits ab dem Geschäftsjahr 2024, mit Berichtspflicht im Jahr 2025, greifen.

64 Prozent der befragten Verlage geben an, dass sie eine Brancheninitiative zur Nachhaltigkeit begrüßen und aktiv unterstützen würden (vgl. Abb. 18). Der großen Mehrheit der Verlage ist das Thema Nachhaltigkeit wichtig. Sie zeigen Bereitschaft, sich in Nachhaltigkeitsinitiativen und -projekten zu engagieren. Zudem geben 52 Prozent an, Aufklärungsarbeit zu leisten und regelmäßig über Nachhaltigkeitsthemen zu berichten. Viele Verlage sind sich ihrer wichtigen Rolle als Aufklärer und Meinungsbildner in der Gesellschaft bewusst. Und fast zwei Drittel der

Befragten (61 Prozent) achten auf Nachhaltigkeitszertifikate ihrer Lieferanten und Geschäftspartner.

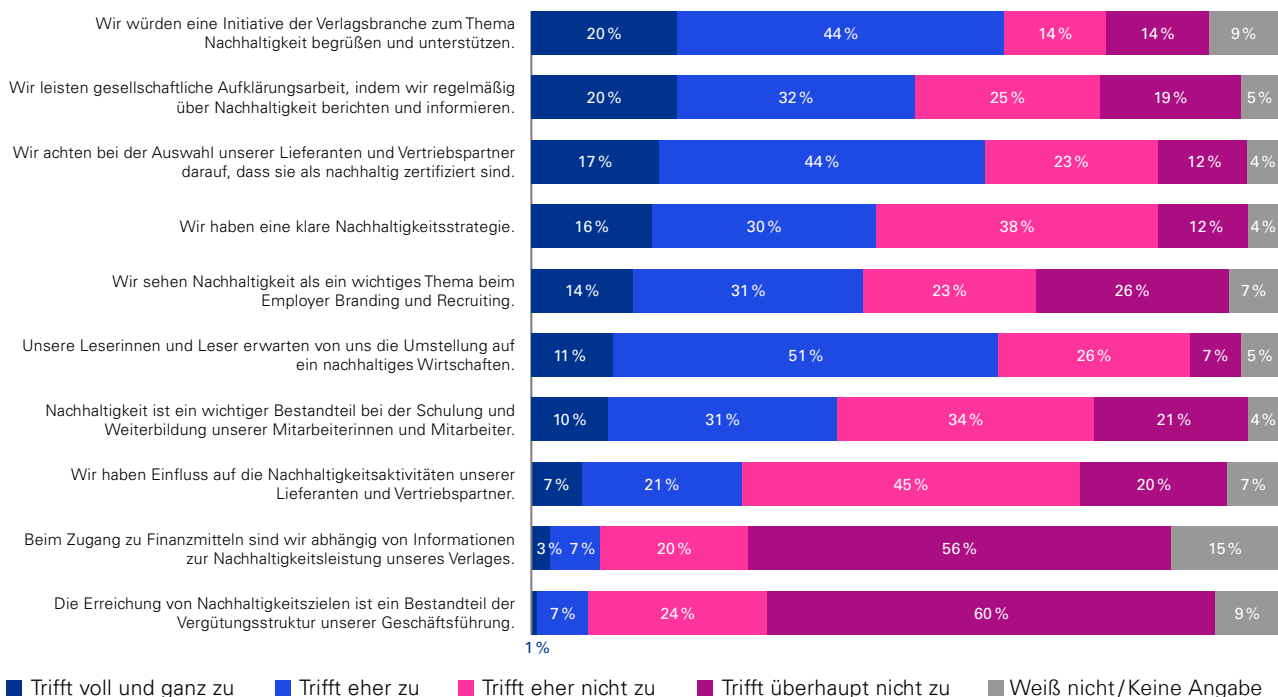
Fast die Hälfte der befragten Verlage (46 Prozent) verfügen über eine klare Nachhaltigkeitsstrategie und 41 Prozent berücksichtigen Nachhaltigkeitsaspekte in der Schulung und Weiterbildung ihrer Belegschaft. Die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsverantwortung mit der Vergütungsstruktur der Geschäftsführung ist zum Zeitpunkt der Erhebung noch die Ausnahme. 62 Prozent der befragten Verlagshäuser gehen davon aus, dass ihre Leserinnen und Leser eine zunehmende Umstellung auf nachhaltiges Wirtschaften erwarten und 45 Prozent erkennen Nachhaltigkeit bereits heute als wichtiges Thema im Employer Branding und Recruiting. Möglicherweise noch unterschätzt wird der Einfluss der Kapitalgeber. In immer mehr Branchen werden Kunden, Investoren und Banken zu wichtigen Treibern der nachhaltigen Transformation, indem sie Druck auf die Unternehmen ausüben, ihre Produkte oder Prozesse nachhaltiger zu gestalten.

Zweifellos gibt es in der Verlagsbranche noch viel Potenzial für ein konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement und die Umsetzung von Maßnahmen entlang der drei ESG-Dimensionen. Dennoch ist festzustellen, dass bereits heute viele Verlagshäuser, unabhängig von ihrer Größe, weit über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus Maßnahmen ergreifen, um Nachhaltigkeit zu fördern und in ihre Geschäftspraktiken zu integrieren.

### Abb. 18: Beurteilung von Aussagen

Bitte beurteilen Sie aus Sicht Ihres Verlages die folgenden Aussagen (n = 117)

Abweichungen von 100 Prozent sind aufgrund von Rundungsdifferenzen möglich.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023



# Die wichtigsten Regularien auf einen Blick

Die Dynamik an regulatorischen Vorgaben ist derzeit hoch und eine Vielzahl an Vorgaben wurde in den letzten Monaten veröffentlicht. Allen Vorgaben gemeinsam ist es, Unternehmen dazu aufzufordern, ökologische sowie soziale Verantwortung zu übernehmen und relevante Kennzahlen zu veröffentlichen. Hierdurch soll die Transparenz und Vergleichbarkeit von Unternehmen verschiedener Branchen und Größen erreicht werden – auch als Basis von Finanzmarktströmen und öffentlichen Förderungen sowie Vergaben.

Zu den drei wichtigsten Regularien gehören die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die EU-Taxonomie sowie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

## CSRD

Die CSRD ist eine Weiterentwicklung der aus 2013 stammenden Non-Financial Reporting Directive und damit eine EU-weite Vorgabe zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der Kreis der verpflichteten Unternehmen wird dabei signifikant um Unternehmen, die zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen, erweitert:

- Bilanzsumme > 20 Mio. Euro
- Nettoumsatzerlöse > 40 Mio. Euro
- Zahl der Beschäftigten > 250

Mit der CSRD ist eine Nachhaltigkeitserklärung in den Lagebericht mit aufzunehmen und nach festgelegten Standards (sog. ESRS – European Sustainability Reporting Standards) über Umwelt, Soziales und Themen der Unternehmensführung zu berichten. Darüber hinaus ist eine Prüfung zunächst mit begrenzter Sicherheit und ab 2028 mit hinreichender Sicherheit verpflichtend.

## EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie ist eine europäische Verordnung, die ein Klassifizierungssystem für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten festlegt und Unternehmen dazu verpflichtet, finanzielle Kennzahlen (Umsatz, Capex und Opex) nach diesen Vorgaben zu berichten.

Die EU-Taxonomie legt sechs Umweltziele fest:

- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- nachhaltige Nutzung von Wasser- und Meeresressourcen
- Übergang zur Kreislaufwirtschaft
- Vorbeugung oder Kontrolle von Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung von Biodiversität und Ökosystemen

Die Wirtschaftsaktivitäten der Unternehmen müssen einen wesentlichen Beitrag zu diesen Zielen leisten, um als nachhaltig eingestuft zu werden.

Neben Nichtfinanzunternehmen sind auch Finanzunternehmen zu einer Offenlegung nach der EU-Taxonomie verpflichtet.

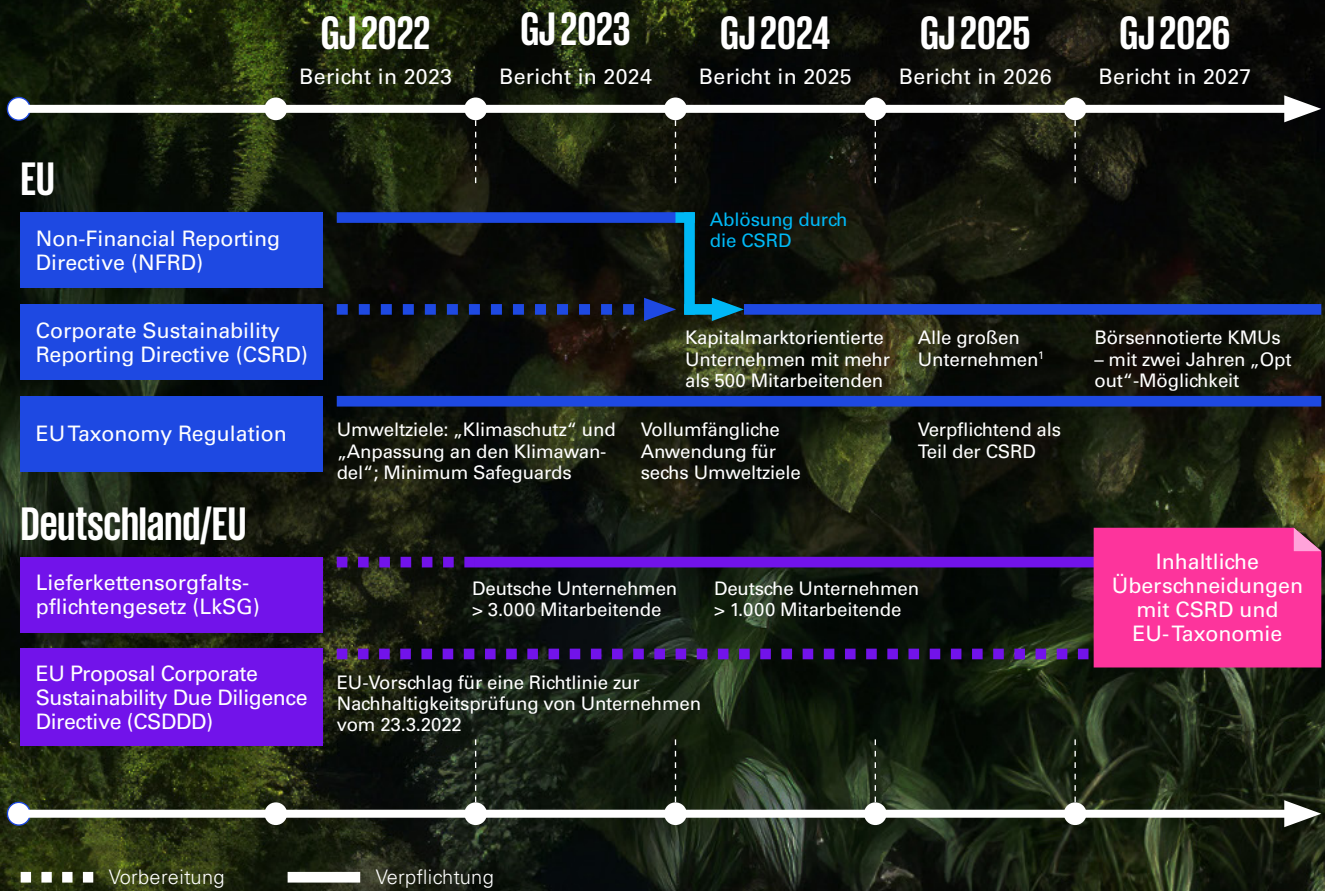
## LkSG

Die deutsche Bundesregierung hat das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verabschiedet, um sicherzustellen, dass in Deutschland tätige Unternehmen Verantwortung für die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Lieferketten übernehmen. Große deutsche Unternehmen sind nun verpflichtet, eine Sorgfaltsprüfung durchzuführen, um Menschenrechtsverletzungen und Umweltschäden innerhalb ihrer Lieferketten zu erkennen und zu mindern. Die Nichteinhaltung des LkSG kann zu erheblichen Geldstrafen führen.

Diese Regularien bringen eine Vielzahl an Anforderungen mit sich. Durch einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz können Synergien genutzt und eine effiziente Umsetzung sichergestellt werden. Mit Blick auf die Zukunft ist es in vielen Beispielen das Ziel, in diesen Themen nicht nur eine regulatorische Verpflichtung zu sehen, sondern auch eine Chance, das eigene Unternehmen als verlässlich nachhaltig zu positionieren.



Abb. 19: ESG-Berichtsregulatorik auf der Zeitschiene



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

<sup>1</sup> Unternehmen (auch nicht kapitalmarktorientierte) mit einer Beschäftigtenzahl von 250, einem Umsatz von 40 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von 20 Mio. Euro



# 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.



## **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 Cybersecurity 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 Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, durch Rekrutierung von IT-Expertinnen und IT-Experten oder Kooperationen mit Tech-Start-ups..



## **Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln, Verantwortung festlegen**

Nachhaltigkeit betrifft alle Branchen und Unternehmen – auch kleinere, selbst wenn diese noch nicht der Regulatorik unterworfen sind. Aus der Betroffenheit folgt, Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen ernst zu nehmen, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln sowie formale Verantwortungen und Zuständigkeiten festzulegen. Nachhaltigkeit muss in der Strategie und Organisationsstruktur verankert werden, um effektiv und effizient gesteuert werden zu können.



## **Ziele und Kennzahlen definieren**

Ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement setzt voraus, dass Ziele und Kennzahlen definiert werden, anhand derer die Zielerreichung gemessen werden kann. Die Ziele und Kennzahlen sollten in die Management-Dashboards integriert werden. Eine wirksame Kontrolle und Optimierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten ist ohne passende KPIs für jede der drei ESG-Dimensionen nicht möglich. Gerade bei der Festlegung von Kennzahlen und bei der Integration von Nachhaltigkeitsdaten in die Governance-Systeme haben viele Verlage noch Handlungsbedarf.



## **An Nachhaltigkeitsstandards orientieren**

Ein effektives und regelkonformes Nachhaltigkeitsmanagement setzt voraus, dass sich Unternehmen an Richtlinien, Frameworks und Gesetzen orientieren, denen sie jetzt oder in naher Zukunft verpflichtet sind. Und selbst wenn keine Verpflichtung besteht, können ESG-Standards eine hilfreiche Orientierung für die Systematisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten und -kontrollen liefern.



## **Transparenz schaffen**

Getreu dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ sollten Verlage über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten offen und umfangreich kommunizieren. Das Reporting sollte dabei mehr sein als Social-Media-Posts oder Pressemitteilungen. Ein systematisches Reporting der Erfolge und Handlungsfelder schafft Transparenz und Glaubwürdigkeit. Das nachweisliche Bemühen um ein zunehmend nachhaltiges Wirtschaften wird von Leserinnen und Lesern, Werbekunden, Investoren und Kapitalgebern zunehmend honoriert.







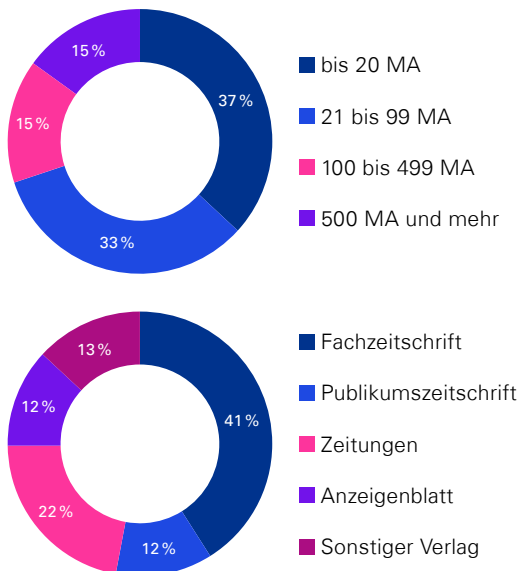
# Methodik

## Methodik

Unterstützt durch den Medienverband der freien Presse (MVFP) wurden im Frühjahr 2023 insgesamt 117 deutsche Verlage unterschiedlicher Größe und Ausrichtung befragt. Über die Hälfte der befragten Verlage (53 Prozent) haben ihren Schwerpunkt in den Segmenten der Fach- und Publikumszeitschriften (Abb. 19). Insgesamt 37 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Befragten haben größtenteils Managementverantwortung: Genau 71 Prozent der Befragten sind Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, 16 Prozent sind in einer leitenden Funktion tätig und 13 Prozent arbeiten in einer Stabsstelle (Strategie und Unternehmensplanung). Die Konzeption der Onlinebefragung und die statistische Auswertung wurden in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Thomas Hess und Dr. Antonia Köster durchgeführt.

**Abb. 19: Stichprobenstruktur**  
Nach Größe und Ausrichtung (n = 117)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2023

## Über KPMG

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit mehr als 265.000 Mitarbeitenden in 143 Ländern und Territorien. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 13.100 Mitarbeitenden an 27 Standorten präsent.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Expertinnen und Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

## Über den Medienverband der freien Presse (MVFP)

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

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, für faire und transparente Wettbewerbsbedingungen ein.

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### Dr. Markus Kreher

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

### Jan Voller

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

## An dieser Studie haben mitgewirkt:

### Lutz Drüge

Geschäftsführer Fachvertretung Die Publikumsmedien  
im Medienverband der freien Presse (MVFP)

### Luisa-Charlotte Becker

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 Köster

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 Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

© 2023 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.