

Praxisstudien kompakt

Gut gemachte Studien zu aktuellen Themen der Wirtschaft sind für Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen interessant. Die Rubrik „Praxisstudien kompakt“ gibt Einblicke in relevante und informative Studien rund um die Thematik Medienwirtschaft.

In dieser Ausgabe präsentieren wir Ihnen die Studie „Verlagstrends 2025: Trusted AI – Künstliche Intelligenz zwischen Automatisierung, Authentizität und Akzeptanz“. Die von KPMG veröffentlichte Studie ist in vier zentrale Kapitel gegliedert: (1) Megatrends und strategische Schwerpunkte, (2) Künstliche Intelligenz (KI) und „Trusted AI“, (3) die erfolgreiche Implementierung vertrauenswürdiger KI sowie (4) ein Fazit mit konkreten Handlungsempfehlungen. Im Zentrum steht der Einsatz von (generativer) KI in Content-nahen Prozessen, etwa in der

Themenrecherche, Text- und Bildbearbeitung oder bei der Formatentwicklung.

Ergänzend untersucht die Studie die Rolle von KI als operativen Effizienztreiber, insbesondere im Hinblick auf Produktivität, Prozessoptimierung und Personalisierung. Mit dem Konzept „Trusted AI“ wird schließlich ein neues Leitprinzip hervorgehoben, das Fragen von Governance, Transparenz und Qualitätssicherung adressiert. Insgesamt zeigt die Studie, dass sich KI in der Verlagsbranche rasch verbreitet, während Richtlinien, Kennzeichnung und „Human in the Loop“ zunehmend an Bedeutung gewinnen. Falls Sie uns auf weitere Praxisstudien aufmerksam machen möchten, welche aus Ihrer Sicht in dieser Rubrik Platz finden sollten, wenden Sie sich gerne an Nina Zwingmann unter nina.zwingmann@lmu.de.

Verlagstrends 2025: „Trusted AI“ – Künstliche Intelligenz zwischen Automatisierung, Authentizität und Akzeptanz



Die Studie wurde von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Medienverband der freien Presse (MVFP) erstellt und basiert auf einer Onlinebefragung, die im Frühjahr 2025 unter 170 deutschen Verlagen durchgeführt wurde. Der Großteil der Teilnehmenden (77 Prozent) ist vorwiegend in den Segmenten Fach- und Publikumszeitschriften tätig, Verlage mit bis zu 100 Mitarbeitenden stellen mit 60 Prozent den größten Anteil der Stichprobe. Insgesamt 65 Prozent der Befragten sind Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. KPMG ist eine international tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft, die regelmäßig Branchenstudien veröffentlicht, um Trends und Entwicklungen zu identifizieren. Die Kooperation mit dem MVFP und die Einbindung externer Expertinnen und Experten gewährleisten eine fundierte und praxisnahe Analyse der aktuellen Entwicklungen in der Verlagsbranche. Ziel der Studie ist es, den Einsatz von (generativer) Künstlicher Intelligenz, ihren erwarteten Nutzen, zentrale Anwendungsfelder sowie die organisatorischen und ethischen Rahmenbedingungen einer vertrauenswürdigen Implementierung zu untersuchen.

Megatrends. Die Studie zeigt, dass sich die Verlagsbranche im Jahr 2025 in einem Spannungsfeld aus technologischer Transformation, gesellschaftlichem Wandel und globalen Unsicherheiten befindet. Als zentrale Megatrends nennen die befragten Verlage vor allem die Automatisierung, den demografischen Wandel, die Bedrohung der Unternehmenssicherheit durch Cyberangriffe sowie geopolitische Spannungen. Besonders deutlich ist der Bedeutungszuwachs der Automatisierung: Während 2020 noch 46 Prozent der Verlage sie als zentralen Trend bewerteten, sind es 2025 bereits 80 Prozent. Damit spiegelt sich die zunehmende Relevanz von KI-gestützten Prozessen und datenbasierten Entscheidungsstrukturen im Verlagswesen wider. Auch die Sorge um Unternehmenssicherheit hat zugenommen – Cyberangriffe und Datenverluste werden von drei Vierteln der Befragten als strategisch bedeutsam eingeschätzt. Geopolitische Spannungen wie internationale Konflikte, Protektionismus und politische Polarisierung verstärken die Wahrnehmung eines volatilen Marktumfelds. Populismus bleibt dabei ein dauerhaft relevantes Thema, während Faktoren wie New Work, Individualisierung, Vernetzung und Klimawandel im Vergleich zu den Vorjahren leicht an Bedeutung verlieren.

Strategische Schwerpunkte. Die strategischen Prioritäten der Verlage konzentrieren sich 2025 deutlich auf Effizienz, Innovation und Technologie. Prozessoptimierung und Innovationsfähigkeit stehen an der Spitze der Agenda, während auch die Personalentwicklung wieder stärker in den Fokus rückt. Der Einsatz innovativer Technologien hat seit 2020 stark an Bedeutung gewonnen und wird von zwei Dritteln der Verlage als zentraler Erfolgsfaktor gesehen. Parallel gewinnen Datenschutz, IT-Compliance und Cybersecurity weiter an Gewicht. Multi-Channel-Strategien, Agilität und Kooperationen gehören ebenfalls zu den wichtigsten Handlungsfeldern, während Themen wie Corporate Social Responsibility und die Erschließung neuer Märkte derzeit eine geringere Rolle spielen.

KI-Strategie und Einsatzbereiche. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass KI zunehmend zu einem strategischen Handlungsfeld der Verlage wird. Mehr als 60 Prozent der befragten Unternehmen verfügen bereits über eine KI-Strategie oder arbeiten an deren Umsetzung – ein deutlicher Fortschritt gegenüber dem Vorjahr. 36 Prozent haben eine Strategie ausgearbeitet, weitere 25 Prozent befinden sich in der Planungs- oder Implementierungsphase, während nur sieben Prozent aktuell keinen entsprechenden Ansatz verfolgen. Im Aufbau von KI-Kompetenz setzen die Verlage vor allem auf interne Weiterbildung: Mitarbeiterschulungen gelten mit 71 Prozent als wichtigster Hebel, ergänzt durch niedrigschwellige Lernformate wie „Lunch & Learn“ oder Peer-Learning. Kooperationen mit externen KI-Anbietern und die Entwicklung eigener Lösungen gewinnen an Bedeutung, während der Ausbau von IT-Systemen an Relevanz

verliert. Der praktische Einsatz von KI konzentriert sich derzeit vor allem auf redaktionelle und Content-nahe Prozesse. Besonders häufig kommt sie bei der Themenrecherche, der Erstellung und Bearbeitung von Texten sowie in der Bild- und Videoproduktion zum Einsatz. Zunehmend genutzt werden auch Anwendungen wie Text-to-Speech oder KI-gestütztes Brainstorming. Im Vergleich zu 2024 ist der Anteil aktiver Nutzung in nahezu allen Bereichen gestiegen. Klassische Funktionsfelder wie Kundenservice, Vertrieb oder Backoffice spielen hingegen weiterhin eine untergeordnete Rolle. Insgesamt zeigt sich ein deutliches Profil: KI dient in erster Linie der Unterstützung kreativer Prozesse, der Steigerung redaktioneller Effizienz und der Entwicklung neuer digitaler Formate. In der Studie wird der Einsatz von KI am Beispiel der dpa und der SPIEGEL-Gruppe vertieft dargestellt.

KI & Monetarisierung. Beim Einsatz von KI zur Monetarisierung entlang der Customer Journey offenbart die Studie, dass sich die Verlagsbranche noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet. KI wird bislang vor allem in Teilbereichen der Kundenbindung und -interaktion getestet, etwa durch personalisierte Inhalte, automatisierte Kundenrückgewinnung oder KI-gestützten Kundendienst. Rund ein Drittel der Verlage plant, Personalisierung systematisch auszubauen, während andere Anwendungen wie Paywall-Optimierung, Pricing oder After-Sales-Angebote bisher nur punktuell eingesetzt werden. Insgesamt bleibt der Einsatz von KI zur direkten Erlössteigerung noch zögerlich und überwiegend experimentell. Gleichzeitig zeigen sich neue Potenziale jenseits klassischer Geschäftsmodelle. Einige Verlage sehen Monetarisierungschancen in der Vermarktung eigener Daten, insbesondere durch die Bereitstellung und Lizenzierung journalistischer Inhalte, Archive oder strukturierter Metadaten als Trainingsgrundlage für KI-Systeme. Knapp ein Drittel der Befragten hält solche Modelle für grundsätzlich vielversprechend, während die Mehrheit noch abwartet. KI wird also zunehmend als wirtschaftlicher Faktor erkannt, doch die Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle steht noch am Anfang.

KI-Effekte. Die Einschätzungen der Verlage zu den Auswirkungen von KI fallen überwiegend positiv aus. Der größte erwartete Nutzen liegt in einer höheren Prozesseffizienz und Produktivität, gefolgt von verbesserten Möglichkeiten zur Personalisierung und zur Optimierung der User Experience. Auch bei der Erschließung neuer Zielgruppen oder der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle werden Chancen gesehen. Kreativität und Mitarbeiterzufriedenheit werden tendenziell positiv bewertet, zugleich aber ambivalent eingeschätzt. Besonders im Hinblick auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit äußern viele Verlage Vorbehalte: Während die Mehrheit keine negativen Effekte erwartet, rechnet ein Teil der Befragten mit Risiken für die publizistische Integrität und Markenwahrnehmung. Die Verlage erkennen das Potenzial von KI, Inhalte und Prozesse effizienter und nut-

zerorientierter zu gestalten, ohne die redaktionellen Standards zu gefährden. Das Konzept „Trusted AI“ wird dabei als praktischer Orientierungsrahmen verstanden, der Qualität, Transparenz und menschliche Kontrolle in den Mittelpunkt stellt.

„Trusted AI“. Vertrauensvoller KI-Einsatz. Das Konzept „Trusted AI“ nimmt in der Studie eine zentrale Rolle ein und beschreibt den Anspruch, KI in Verlagen verantwortungsvoll, transparent und überprüfbar einzusetzen. Datenschutz, menschliche Kontrolle und Qualitätssicherung gelten dabei als Grundpfeiler. 80 Prozent der befragten Verlage betonen, dass vertrauliche Daten keinesfalls in externe KI-Tools eingegeben werden dürfen. Ebenso wichtig ist die menschliche Verantwortlichkeit im Sinne des „Human in the Loop“-Prinzips, das sicherstellen soll, dass redaktionelle Entscheidungen nicht vollständig automatisiert erfolgen. Schulungen der Mitarbeitenden und redaktionelle Qualitätskontrollen ergänzen diese Maßnahmen. In der organisatorischen Verankerung zeigt sich, dass viele Verlage bereits Governance-Strukturen etabliert haben. Am häufigsten existieren unternehmensweite KI-Richtlinien und klar definierte Freigabeprozesse in den Redaktionen, während externe Standards wie der EU AI Act oder Zertifizierungen bisher eine geringere Rolle spielen. Technische Lösungen zur Nachvollziehbarkeit von KI-generierten Inhalten befinden sich meist noch in der Umsetzung oder Planung. Bereits eingeführt wurden vor allem automatisierte Quellenverweise und Mechanismen zur Kontrolle von Fehlinformationen. Fact-Checking-Tools, Sicherheitsprotokolle oder Explainable-AI-Technologien sollen künftig stärker zur Anwendung kommen. Auch die Kommunikation gegenüber dem Publikum wird zunehmend als Bestandteil von „Trusted AI“ verstanden. Etwa die Hälfte der Verlage kennzeichnet KI-generierte Inhalte bereits deutlich, während Transparenzseiten, Feedbackmöglichkeiten oder interaktive Formate noch im Aufbau sind. Insgesamt wird Vertrauen damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor: Verlage, die KI offen, nachvollziehbar und mit klaren ethischen Leitlinien einsetzen, können Glaubwürdigkeit wahren und Akzeptanz für KI-basierte Innovationen schaffen.

Erfolgreiche Implementierung von „Trusted AI“. Die Studie nennt fünf zentrale Handlungsfelder, wie sich vertrauenswürdige KI erfolgreich in Unternehmen implementieren lässt. (1) Ethische Leitlinien bilden das Fundament einer verantwortungsvollen KI-Strategie. Sie definieren Prinzipien wie Fairness, Nichtdiskriminierung und Transparenz und werden durch Ethik-Boards, Schulungen und klar abgegrenzte „No-Fly-Zones“ ergänzt. (2) Klare Governance-Strukturen sind erforderlich, die Zuständigkeiten, Kontrollmechanismen und standardisierte Prozesse für Risiko- und Compliance-Management festlegen. (3) Transparenz und Erklärbarkeit: Nutzer sollen nachvollziehen können, wie KI-Systeme Entscheidungen treffen, etwa durch Explaina-

ble-AI-Ansätze. (4) Datenschutz und IT-Sicherheit müssen gewährleistet sein, um Missbrauch und Manipulation zu verhindern. (5) Ein effizientes, rechtssicheres Datenmanagement ist Voraussetzung für vertrauenswürdige KI.

Handlungsempfehlungen. Die Studie schließt mit konkreten Handlungsempfehlungen für Verlage, die den Einsatz von KI strategisch und verantwortungsvoll gestalten wollen. Unternehmen sollten Megatrends kontinuierlich beobachten und ihre Strategien flexibel an neue Markt- und Technologieentwicklungen anpassen. Der Ausbau technologischer Kompetenz sollte zentral erfolgen – insbesondere durch Investitionen in IT-Sicherheit, Datenanalyse und Cloud-Infrastrukturen. Gleichzeitig wird empfohlen, dass Mitarbeitende regelmäßig geschult werden, um KI-Systeme kompetent und reflektiert einsetzen zu können. Geraten wird außerdem, KI entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu prüfen – nicht nur zur Prozessautomatisierung, sondern auch zur Entwicklung personalisierter Angebote und neuer Erlösmodelle. Datenschutz und ethische Leitlinien müssen dabei verbindlich verankert werden, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu sichern. Ebenso wichtig sei eine transparente Kommunikation über den KI-Einsatz, die Vorteile und Grenzen offenlegt. Schließlich sollten Verlage durch kontinuierliche Qualitätskontrollen und Feedbackmechanismen die Zuverlässigkeit ihrer Systeme gewährleisten. So lasse sich KI als integraler Bestandteil einer innovationsorientierten und verantwortungsvollen Verlagsstrategie etablieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KI zunehmend zu einem integralen Bestandteil redaktioneller, betrieblicher und strategischer Prozesse wird. Während klassische Segmente unter Druck stehen, eröffnen sich durch Automatisierung, datenbasierte Geschäftsmodelle und personalisierte Inhalte neue Wachstumschancen. Die Studie verdeutlicht zugleich, dass der nachhaltige Erfolg von KI nicht allein in ihrer technologischen Leistungsfähigkeit liegt, sondern in ihrem verantwortungsvollen Einsatz. Entscheidend sind klare ethische Leitlinien, transparente Kommunikationsstrukturen und eine enge Verzahnung von technologischem Fortschritt, redaktioneller Integrität und gesellschaftlicher Verantwortung. In dieser Balance aus Innovation und Vertrauen liegt die zentrale Zukunftsaufgabe der Verlage.

Die volle Studie steht auf der Webseite von KPMG kostenlos zum Download zur Verfügung.

Nina Zwingmann, M.Sc., LMU München
Prof. Dr. Martin Gläser,
Hochschule der Medien, Stuttgart

Der stille Visionär

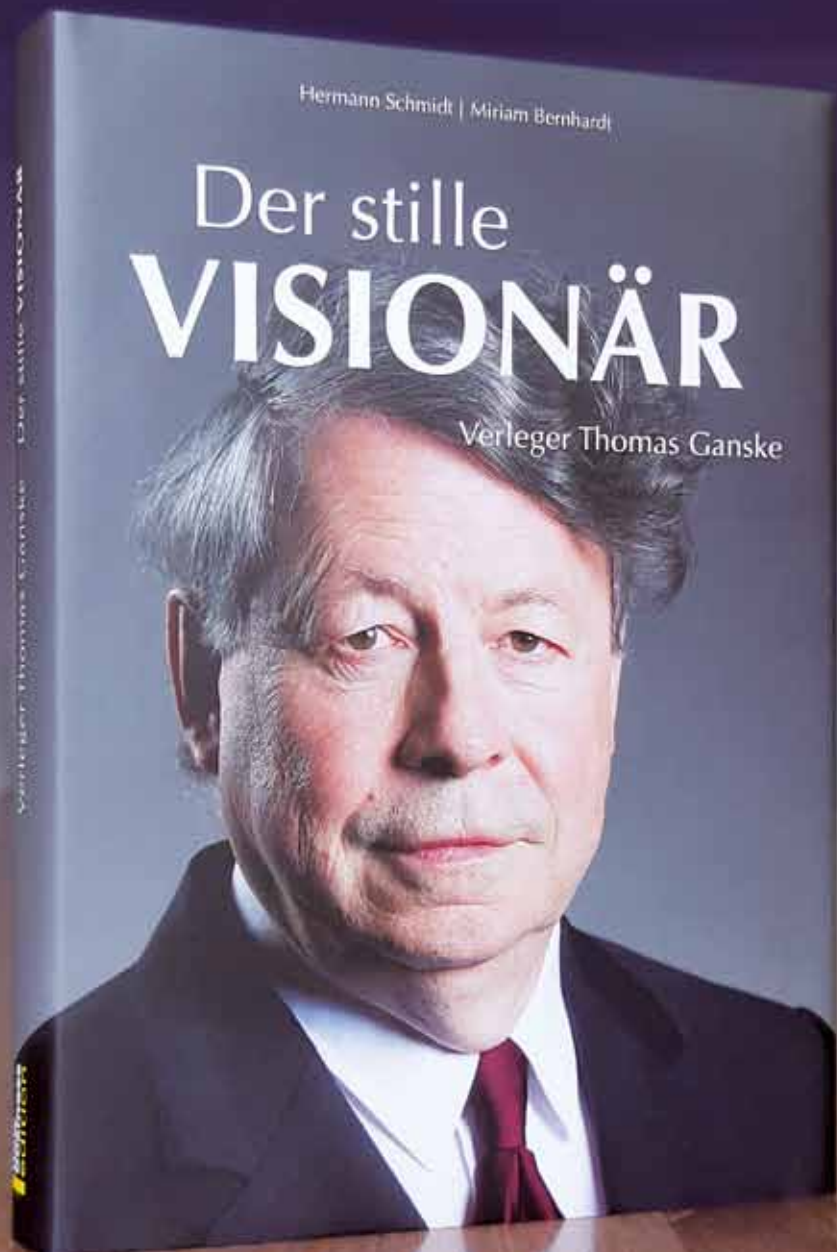
Die Lebensgeschichte von Verleger Thomas Ganske

Der Inhaber der traditionsreichen Buchverlage Hoffmann und Campe sowie Gräfe und Unzer, Thomas Ganske, der in der Ganske Verlagsgruppe auch den Jahreszeiten Verlag und den Leserkreis Daheim zu seinen Unternehmen zählt, ist eine der bedeutendsten Verlegerpersönlichkeiten in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland.

Seine Biografie ist die ereignisreiche und spannende Geschichte eines Unternehmers, der im Laufe seines verlegerischen Wirkens erheblichen Einfluss auf die Veröffentlichung von Literatur und die inhaltliche Gestaltung von Zeitschriften genommen hat. Bedeutende Autoren und Journalisten wie Siegfried Lenz, Manfred Bissinger, Markus Peichl, Hellmuth Karasek oder Gerhard Schröder begleiteten seinen Weg.

Hermann Schmidt, Miriam Bernhardt
**Der stille Visionär –
Verleger Thomas Ganske**

New Business Verlag (2018)
348 Seiten, vierfarbig, 30 Abbildungen,
Hardcover mit Schutzumschlag,
38,00 Euro
ISBN: 978-3-936182-62-0



Inhalt + Leseprobe + Bestellung unter:
www.new-business.de/ganske
oder QR-Code scannen

