



# Wege in die Zukunft – Herausforderungen für Fachverlage 2010/2013

Eine Studie von  
Dr. Martina Steinröder unter  
Mitwirkung von Bernd Pitz

# Inhalt



## Wege in die Zukunft – Herausforderungen für Fachverlage 2010/2013 und strategische Handlungsoptionen

S. 1, 2 © Stefan Redel - Fotolia.com

S. 1 © olly - Fotolia.com

S. 1 © vege - Fotolia.com

<b>1. Executive Summary</b> . . . . .	<b>4</b>	<b>5. Die Strategien der Fachverlage</b> <b>14</b>	
1.1. Fachverlage 2009/2010 . . . . .	4	5.1. Strategische Eckpunkte . . . . .	14
1.2. Fachverlage 2013 . . . . .	4	5.2. Handlungsfelder . . . . .	15
1.3. Strategische Handlungsfelder . . . . .	5	5.2.1. Produktentwicklung und Innovationsmanagement . . . . .	16
<b>2. Aktuelle Marktentwicklung</b> . . . . .	<b>7</b>	5.2.2. Personal und Personalentwicklung . . . . .	17
<b>3. Studiendesign</b> . . . . .	<b>8</b>	5.2.3. Prozesse und Organisation . . . . .	17
3.1. Ziel der Studie . . . . .	8	5.2.4. Technologie . . . . .	17
3.2. Zusammensetzung der befragten Fachverlage . . . . .	8	5.2.5. Merger & Akquisition . . . . .	17
3.3. Methodik . . . . .	9	5.2.6. Investitionen . . . . .	18
<b>4. Studienergebnisse</b> . . . . .	<b>9</b>	5.2.7. Umsatzentwicklung . . . . .	18
4.1. Die aktuelle Situation . . . . .	9	<b>6. Wege in die Zukunft</b> . . . . .	<b>19</b>
4.1.1. Geschäftsverlauf 2009 . . . . .	9	6.1. Das bringt die Zukunft – der Fachverlagsmarkt 2013 . . . . .	19
4.1.2. Veränderungen für Fachverlage in 2009 und Erwartungen für 2010 . . . . .	10	6.1.1. Das Zukunfts-Grid . . . . .	19
4.1.3. Konsequenzen der Verlage . . . . .	11	6.1.2. Szenario 1 – „Schöne neue Welt“ . . . . .	19
4.2. Marktveränderungen aus Sicht der Verleger . . . . .	11	6.1.3. Szenario 2 – „Print gewinnt“ . . . . .	20
4.2.1. Angebotsportfolio . . . . .	11	6.1.4. Disruptive Technologien . . . . .	20
4.2.2. Wettbewerbsumfeld . . . . .	11	6.2. Strategien für die Zukunft . . . . .	21
4.2.3. Personal . . . . .	12	6.2.1. Core Assets . . . . .	21
4.2.4. Kundenanforderungen . . . . .	12	6.2.2. Kernkompetenzen . . . . .	22
4.2.5. Technologie . . . . .	13	6.2.3. SWOT . . . . .	23
4.2.6. Ökonomische Veränderungen . . . . .	13	6.2.4. Strategische Empfehlungen . . . . .	23
4.2.7. Politische Entwicklung . . . . .	13	6.3. Wege in die Zukunft – Handlungsempfehlungen . . . . .	25
4.3. Die Fachverlagsbranche aus Sicht der Verleger . . . . .	13	6.3.1. Neues Handeln für neue Herausforderungen . . . . .	26
4.3.1. Stärken der Fachverlage . . . . .	14	6.3.2. Produktentwicklung . . . . .	28
4.3.2. Schwächen der Fachverlage . . . . .	14	6.3.3. Personal und Personalentwicklung . . . . .	31
		6.3.4. Prozesse und Organisation . . . . .	31
		6.3.5. Strategische Akquisitionen . . . . .	32
		6.3.6. Kooperationen . . . . .	34
		<b>7. Fazit</b> . . . . .	<b>36</b>

# Vorwort

Fachverlage befinden sich in einem durchgreifenden strukturellen Umbruch, der durch die Wirtschaftskrise nur beschleunigt wird. Die Digitalisierung ist dabei die größte Herausforderung. Wie gehen die Fachverlage mit dieser Situation um? Welche strategischen Handlungsoptionen haben Verlage? Antworten auf diese Frage zu finden war Ziel der vorliegenden Studie, für die 20 Fachverleger in Telefoninterviews intensiv befragt wurden. Das positive Fazit: Fachverleger reagieren nicht defensiv auf die Herausforderungen, sondern aktiv, indem sie mittelfristig planen, massiv in die Entwicklung neuer Angebote sowie in die Personalentwicklung investieren – und das trotz sinkender Umsätze und sinkender Profitabilität. Eine detaillierte Auswertung der Antworten und Bewertung finden Sie auf den nachfolgenden Seiten.

Mit der Studie „Wege in die Zukunft – Herausforderungen für Fachverlage 2010/2013“ startet die Deutsche Fachpresse ihre Reihe „Brancheninformationen der Deutschen Fachpresse“. Ziel ist es, das Informationsangebot rund um die Fachverlage und die Fachmedien-Märkte kontinuierlich auszubauen. Die Reihe ist ein weiterer Baustein im Kontext bestehender Angebote, die von den Gattungsmarkt-Studien über die Yellow Papers bis hin zum Internet-Angebot und Fachpresse-Kongress reichen.

Wir freuen uns, wenn Ihnen die vorliegende Studie neue Informationen und Anregungen liefern kann und wünschen Ihnen eine kurzweilige und informative Lektüre!



Dr. Martina Steinröder  
STEINRÖDER . PUBLISHING CONSULTING

Bernd Adam  
Geschäftsführer Deutsche Fachpresse

# 1. Executive Summary

Die Wirtschaftskrise zeigt auch bei den Fachverlagen deutliche Auswirkungen. In den ersten 9 Monaten des Jahres gingen die Anzeigenumsätze bei den Fachzeitschriften um ca. 25 Prozent zurück. Vor diesem Hintergrund möchte die Studie klären, welche Auswirkungen die Wirtschaftskrise auf Fachverlage hat, wie Fachverlage die weitere Marktentwicklung bis 2013 einschätzen und welche strategischen Konsequenzen gezogen werden.

Zwanzig Fachverleger wurden in Telefoninterviews befragt. Berücksichtigt wurden Fachverlage aller Größenordnungen. Die Fachverlage wurden in Wissenschaftsverlage, Fachzeitschriftenverlage und Fachverlage mit gemischtem Portfolio unterteilt. Die Interviews wurden qualitativ ausgewertet.

## 1.1. Fachverlage 2009/2010

Die Fachzeitschriftenverlage hatten erwartungsgemäß mit massiven Umsatzeinbrüchen zwischen -15 Prozent und -30 Prozent bei den Anzeigenerlösen zu kämpfen. Die Vertriebslöse blieben, dank gestiegener Preise, im Wesentlichen konstant. Daher fiel der Umsatzrückgang bei Fachverlagen mit gemischtem Angebotsportfolio moderater aus. Wissenschaftsverlage schauen sogar auf ein leicht positives Jahr 2009 zurück, erwarten jedoch einen Umsatzrückgang in 2010, da sich erst dann die Wirtschaftskrise auf die Bibliotheksbudgets auswirke. Auch die anderen Fachverlage schätzen die Entwicklung 2010 verhalten ein und rechnen frühestens ab 2011 mit einer Besserung der wirtschaftlichen Lage. Im Veranstaltungsgeschäft kam es ebenfalls zu teils massiven Umsatzeinbrüchen.

Der Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz betrug bei den meisten Verlagen ca. 5 Prozent, lag jedoch bei einigen Verlagen, z.B. bei Wissenschaftsverlagen, deutlich höher.

Wesentlich relevanter als die wirtschaftliche Situation ist für die Fachverleger der strukturelle Umbruch. Die Fachverleger sind übereinstimmend der Auffassung, dass der Fachverlagsmarkt einem durchgreifenden Wandel unterliegt, der vor allem durch die zunehmende Digitalisierung verursacht wird. Die Wirt-

schaftskrise ist nicht der Auslöser, sondern wirkt als Katalysator und beschleunigt die weitere Entwicklung nur.

Als kurzfristige Konsequenz wird auf Sparmaßnahmen bei variablen Kosten, Sachkosten und Personalkosten gesetzt. Ein Personalabbau ist von den befragten Fachverlagen nicht geplant.

In den Fachzeitschriftenverlagen steht an erster Stelle die Senkung der variablen Kosten durch Reduzierung des Heftumfangs, Zusammenlegen von Ausgaben und Senkung des Freiaufgabenversands.

Gespart wird auch bei Sachkosten, wie Budgets für Reisen, Fortbildung oder Werbung, sowie im Personalbereich. Es werden Gehälter eingefroren, Einstellungstopps durchgeführt, Überstunden abgebaut etc. Mittel- und langfristig wird der Personalentwicklung jedoch eine sehr hohe Bedeutung beigemessen.

## 1.2. Fachverlage 2013

Nach Ansicht der Fachverleger ist die Digitalisierung der Treiber fast aller Marktveränderungen. Das Kundenverhalten ändert sich grundlegend. Kunden nutzen zunehmend digitale Angebote. Print verliert an Bedeutung. Interaktivität, Multimedialität und mobile Angebote werden relevanter. Informationen werden zunehmend kostenlos bezogen. Nutzer bevorraten ihre Informationen nicht mehr.

Aus Sicht der Verleger werden sich die Präsentationsformen in Print und Online stark verändern und die Nachfrage nach Dienstleistungen und Services deutlich zunehmen. Da immer mehr jüngere Kunden in Entscheiderpositionen aufrücken, wird sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren deutlich beschleunigen.

Wachstumsimpulse werden vor allem im digitalen Bereich erwartet. Die Fachverleger erwarten, dass der Printmarkt schrumpft. Der Druck auf das Buch wird steigen. Printangebote können jedoch als Premiumangebote erfolgreich sein. Dies betrifft auch die Anzeigen. Einige Verlage erwarten mittelfristig, dass die Bedeutung hochwertiger Printwerbung, z.B. zur Unterstützung von Imagekampagnen, steigt.

Die Printanzeigenerlöse werden sich nicht mehr vollständig erholen. Insbesondere sehr anzeigenorientierte Zeitschriften werden unter massivem Umsatzrückgang leiden. Insgesamt werden die Anzeigenbudgets für Print weiter sinken. Online-Werbung wird immer wichtiger, weist aber ein deutlich gerin-

geres Preisniveau auf als Printwerbung. Die Eigenvermarktung von Online-Werbung wird schwieriger. Anzeigenkunden sprechen verstärkt ihre Endkunden über eigene Kanäle an und wandeln B2B-Budgets in B2C-Budgets um.

Auch im Wettbewerbsumfeld werden starke Veränderungen erwartet. Die Konsolidierung bei Verlagen und im Handel nimmt weiter zu. Neue „branchenfremde“ Wettbewerber treten in den Fachverlagsmarkt ein, z.B. „Big Player“ (wie Google, Amazon), „Online-Generalisten“ (wie Xing), Universitäten oder Unternehmen, die eigene Angebote für ihre Zielgruppen entwickeln. Um den Markt optimal zu bedienen, gewinnt die Vernetzung mit „Branchenfremden“ an Bedeutung.

Bereits jetzt und noch verstärkt in der Zukunft, besteht ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften, die die erforderlichen Kompetenzen für neue Geschäftsfelder mitbringen.

Diese Veränderungen führen dazu, dass Wachstum nur noch auf niedriger Basis erwartet wird. Die neuen Geschäftsfelder bringen nur geringe Deckungsbeiträge, erfordern aber hohe Investitionen. Margen sinken, Profitabilität ist immer schwieriger zu erreichen. Gewinnsteigerung wird nur über zunehmende Effizienz möglich.

Auf Basis der Befragung und der prognostizierten Marktveränderungen wurden zwei Szenarien entwickelt, die zwei unterschiedliche Entwicklungspfade skizzieren: „Schöne neue Welt“ und „Print gewinnt“. Das erste Szenario geht davon aus, dass die Digitalisierung weiter zunimmt und Print durch elektronische Angebote abgelöst wird. Szenario zwei postuliert eine nur langsam zunehmende Digitalisierung. Insbesondere die Fachmedien werden weiter in Print genutzt.

Um zu beurteilen, wie die Ausgangssituation der Fachverlage angesichts der kommenden Marktveränderungen ist, wurden die Verleger zu den Stärken und Schwächen der Fachverlage befragt.

Als Stärken wurden u.a. genannt: hohe Zielgruppennähe, direkter Kundenzugang, die Fähigkeit, als „Qualitätsfilter“ für die Kunden zu agieren, starke Marken, Vertrauenswürdigkeit sowie eine solide Finanzierung, robuste (Print-)Geschäftsmodelle und unterschiedliche Erlösquellen.

Schwächen der Fachverlage sind u.a.: zu konservativ und nicht für Neues offen, eine zu geringe Veränderungsgeschwindigkeit, eine zu geringe Innovationsfähigkeit und fehlendes Innovationsmanagement sowie fehlendes digitales Know-how. Ebenfalls genannt wurden niedrige Profitabilität, eine zu geringe Marktmacht und Managementchwächen.

### 1.3. Strategische Handlungsfelder

Fachverlage wollen massiv neue Geschäftsfelder erschließen, besonders den digitalen Bereich und das Veranstaltungs- und Kongressgeschäft. Im Printbereich wollen sich die Fachverleger auf ihre Kernkompetenzen und Kernzielgruppen konzentrieren, die Profitabilität erhöhen und das Portfolio bereinigen. Für unprofitable Produkte werden Exitstrategien entwickelt. Marktexpansion als strategische Option spielt eine untergeordnete Rolle.

Um diese strategischen Ziele zu erreichen, wollen Fachverlage in zentrale Handlungsfelder wie Produktentwicklung und Personalentwicklung investieren.

Neben der Angebotsentwicklung für die neuen Geschäftsfelder spielt auch die Entwicklung neuer innovativer Printprodukte, z.B. neuer Fachzeitschriftenformate, eine wichtige Rolle. Wenig konkrete Vorstellungen herrschen allerdings darüber, wie genau in Zukunft die Produktentwicklung auszugestaltet ist. Zweites Handlungsfeld ist die Personalentwicklung. Fachverleger wollen kompetente Mitarbeiter mit Erfahrung in neuen Geschäftsfeldern einstellen, sehen hier aber einen Mangel an geeignetem Personal. Daher setzen sie auch auf die eigene Personalentwicklung, vor allem beim elektronischen Publizieren und in der Führungskräfteentwicklung.

Auf technologischer Seite ist für die Fachverleger die Standardisierung technologischer Workflows und der Ausgabeformate wichtig, insbesondere bei den eBooks wird ein fehlender Standard bemängelt. Investiert wird auch in Content-Management-Systeme und Customer-Relationship-Management.

Weniger relevant werden Prozessoptimierung und Restrukturierung eingeschätzt. auch Akquisitionen spielen eine eher untergeordnete Rolle und sind eher zur Arrondierung vorgesehen.

Konsequenterweise sind Investitionen vor allem in Produktentwicklung, Personalentwicklung und Technologie vorgesehen.

Die Fachverleger erwarten, dass in 2013 ca. ein Viertel des Umsatzes mit digitalen Angeboten erwirtschaftet wird. Dabei gehen die Einschätzungen der Verleger weit auseinander: Während Wissenschaftsverlage mit einem Umsatzanteil digitaler Produkte von 30 bis 40 Prozent rechnen, erwarten die meisten anderen Fachverleger einen Umsatzanteil von ca. 10 bis 15 Prozent.

Wie sich der Markt in Zukunft entwickelt, lässt sich nicht voraussagen. Der Wert einer Strategie richtet sich danach, inwieweit sie in der Lage ist, auch auf unerwartete Entwicklungen zu reagieren. Fachverlage haben drei Optionen, mit den Marktveränderungen umzugehen:

- sie können die neuen Technologien übernehmen und sich auf die Entwicklung gänzlich neuer, digitaler Angebote fokussieren
- sie können abwarten und beobachten oder
- sie können sich auf das bestehende Geschäft konzentrieren und dort investieren.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder können Fachverlage ihre Core Assets, z.B. Marke, Kunden- und Netzwerke auch für die neuen Angebote zu nutzen. In neuen Geschäftsfeldern müssen Verlage jedoch neue Kernkompetenzen entwickeln. Dies betrifft besonders die Inhaltegenerierung, die Format-, die Technologie- und die Distributionskompetenz.

Auf der Basis einer SWOT-Analyse wurden die Handlungsoptionen der Verlage bewertet. Unabhängig davon, für welche der drei genannten strategischen Optionen sich ein Fachverlag entscheidet, die wichtigsten Handlungsfelder sind:

- Entwicklung neuer Handlungsmuster
- Produktentwicklung
- Kompetenzaufbau durch
  - Personalrekrutierung und Personalentwicklung
  - Strategische Akquisitionen
- Anpassung der Prozesse und der Organisation
- Kooperationen.

Besonders die Entwicklung neuer Handlungsmuster hat eine hohe Bedeutung. Mit alten Routinen lassen sich neue Herausforderungen nicht bewältigen. Da die Fachverlage unsicher sind, wie die Zukunft aussehen wird, werden Handlungsmuster benötigt, mit denen auch unerwartete Entwicklungen gemanagt werden können (siehe 6.3.1).

Auch die Produktentwicklung benötigt neue Impulse. Für neue Ansätze bei der Entwicklung von innovativen Produkten sind interdisziplinäre Projektarbeit und Innovationsmanagement entscheidend. Ein im Top-Management verankerter Verantwortlicher für „F&E“ sollte die Produktentwicklung vorantreiben und koordinieren.

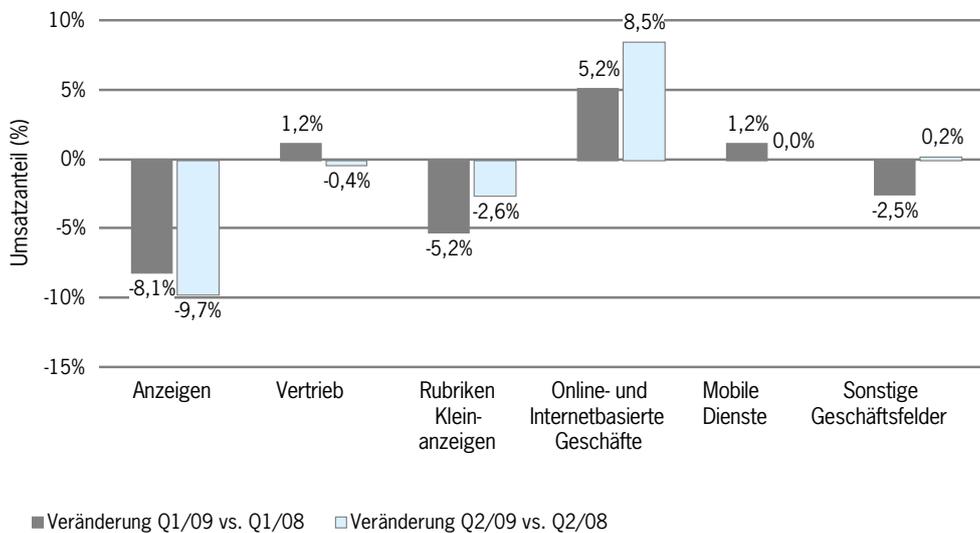
Prozesse und Organisation müssen auf die neuen Herausforderungen abgestimmt werden. Zum Kompetenzaufbau bieten sich auch strategische Akquisitionen, z.B. von Technologie- oder Online-Unternehmen an. Im Einzelfall muss jedoch sehr genau geprüft werden, ob die Akquisition tatsächlich der Erreichung der strategischen Ziele dient.

Für mittelgroße Verlage können in Zukunft Vernetzungen und Kooperationen mit anderen Verlagen oder mit „branchenfremden“ Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, um in neuen Geschäftsfeldern bestehen zu können.

Die Studie zeigt, dass Fachverlage, trotz Wirtschaftskrise, in die Zukunft investieren wollen und strategisch und technologisch auf dem Weg in die Zukunft sind. Allerdings wird auch deutlich, dass die Schwächen der Fachverlage, wie geringe Veränderungsbereitschaft und tradiertes Managementverhalten, diesen Weg erschweren. Fachverlage müssen sich daher, wollen sie in neuen Geschäftsfeldern aktiv werden, neu positionieren und ein neues Handeln für die Zukunft entwickeln – bei Management und Mitarbeitern.

## Abbildung 1

Umsatzentwicklung im Zeitschriftenmarkt 2009  
(VDZ Herbstumfrage 2009)



## 2. Aktuelle Markt- entwicklung

Die Wirtschaftskrise zeigt auch bei den Verlagen deutliche Auswirkungen. So mussten die Zeitschriftenverlage 2009 einen Umsatzrückgang von 9,4 Prozent auf jetzt 6,9 Milliarden Euro hinnehmen. Besonders stark betroffen ist der Anzeigenumsatz, er brach in den ersten neun Monaten des Jahres um 14,5 Prozent ein. Netto wachse sich das Minus sogar auf mindestens 20 Prozent aus, schätzt Holger Busch, Geschäftsführer Publikumszeitschriften beim VDZ.<sup>1</sup> Neben dem Anzeigenumsatz ist auch der Rubrikenmarkt deutlich rückläufig (siehe Abbildung 1), während die Vertriebsumsätze annähernd konstant blieben. Umsatzsteigerungen wurden mit Online- und Internetbasierten Geschäften erzielt, allerdings ausgehend von einem relativ niedrigen Niveau.

Von den Rückgängen im Anzeigenmarkt noch stärker betroffen sind die Fachzeitschriften. Nach Angaben von Bernd Adam, Geschäftsführer Deutsche Fachpresse, waren die Anzeigenumsätze um 25 Prozent niedriger als 2008.<sup>2</sup>

Umsatzzuwächse, wenn auch auf deutlich niedrigerem Niveau konnten vor allem bei „neuen Geschäftsfeldern“, wie digitalen Angeboten oder Veranstaltungen, erzielt werden.<sup>3</sup>

Stabil verlief das Buchgeschäft. In den ersten neun Monaten wurde im Sortimentsbuchhandel sogar ein leichtes Plus von 0,4 Prozent erwirtschaftet.<sup>4</sup>

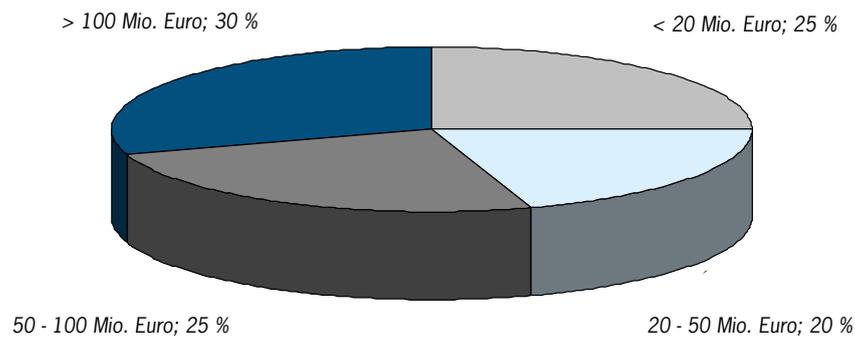
1 Werben & Verkaufen, VDZ-Umfrage: Zeitschriften verlieren 9,4 Prozent Umsatz. [http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz\\_umfrage\\_zeitschriften\\_verlieren\\_9\\_4\\_prozent\\_umsatz](http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz_umfrage_zeitschriften_verlieren_9_4_prozent_umsatz) (4.11.2009)

2 Werben & Verkaufen, VDZ-Umfrage: Zeitschriften verlieren 9,4 Prozent Umsatz. [http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz\\_umfrage\\_zeitschriften\\_verlieren\\_9\\_4\\_prozent\\_umsatz](http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz_umfrage_zeitschriften_verlieren_9_4_prozent_umsatz) (4.11.2009)

3 Werben & Verkaufen, VDZ-Umfrage: Zeitschriften verlieren 9,4 Prozent Umsatz. [http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz\\_umfrage\\_zeitschriften\\_verlieren\\_9\\_4\\_prozent\\_umsatz](http://www.wuv.de/nachrichten/medien/vdz_umfrage_zeitschriften_verlieren_9_4_prozent_umsatz) (4.11.2009)

4 Buchmarkt, BranchenMonitor Buch: Im Oktober 3,4 % Umsatzzuwachs im Sortimentsbuchhandel. <http://www.buchmarkt.de/content/40402-branchenmonitor-buch-im-oktober-3-4-umsatzzuwachs-im-sortimentsbuchhandel.htm> (11.11.2009)

**Abbildung 2**  
Verteilung der befragten  
Fachverlage nach Umsatz



## 3. Studiendesign

### 3.1. Ziel der Studie

Vor dem Hintergrund der auch für Verlage schwieriger werdenden wirtschaftlichen Lage soll die vorliegende Studie klären:

- Wie wirken sich Wirtschaftskrise und Marktveränderungen auf Fachverlage aus?
- Wie reagieren Fachverlage auf die bestehenden Marktveränderungen?
- Welche Marktveränderungen werden von Fachverlagen mittelfristig (bis 2013) erwartet?
- Welche strategischen Optionen nutzen Fachverlage, um auf die antizipierten Veränderungen zu reagieren?

### 3.2. Zusammensetzung der befragten Fachverlage

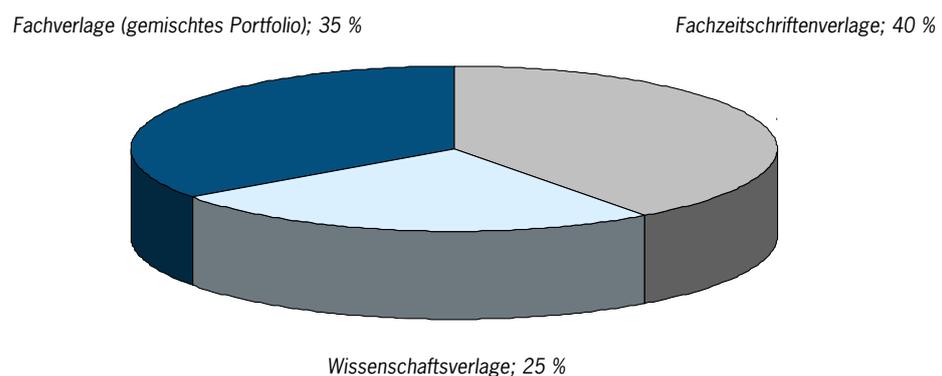
Für die Studie wurden zwanzig Fachverlage anhand der Kriterien Verlagsumsatz und Angebotsportfolio ausgewählt.

Es wurden Fachverlage unterschiedlicher Umsatzgrößen gleichermaßen berücksichtigt. Die Verteilung der Verlage nach Umsatz zeigt Abbildung 2. Fachverlage verfügen über teilweise sehr inhomogene Angebotstrukturen. Je nach Angebotsspektrum und Zielgruppenstruktur sind jedoch die Auswirkungen der Marktveränderungen und die strategischen Optionen unterschiedlich ausgeprägt. Deshalb wurden die Fachverlage wie folgt geclustert:

- Fachzeitschriftenverlage: Verlage mit einem Fachzeitschriftenanteil von über 50 Prozent des Gesamtumsatzes.
- Wissenschaftsverlage: Fachverlage, die auch wissenschaftliche Zielgruppen bedienen und u.a. wissenschaftliche Zeitschriften und Monographien verlegen.
- Fachverlage mit einem gemischten Angebotsportfolio: diese Verlage bieten neben Fachzeitschriften auch Loseblattwerke, Fachbücher und andere Publikationen an. Der Anteil der Fachzeitschriften am Umsatz beträgt unter 50 Prozent.

Die Verteilung der Fachverlage nach Angebotsportfolio zeigt Abbildung 3.

**Abbildung 3**  
Verteilung der befragten Fachverlage nach Angebotsportfolio.



## Das Jahr 2009: eine durchwachsene Bilanz

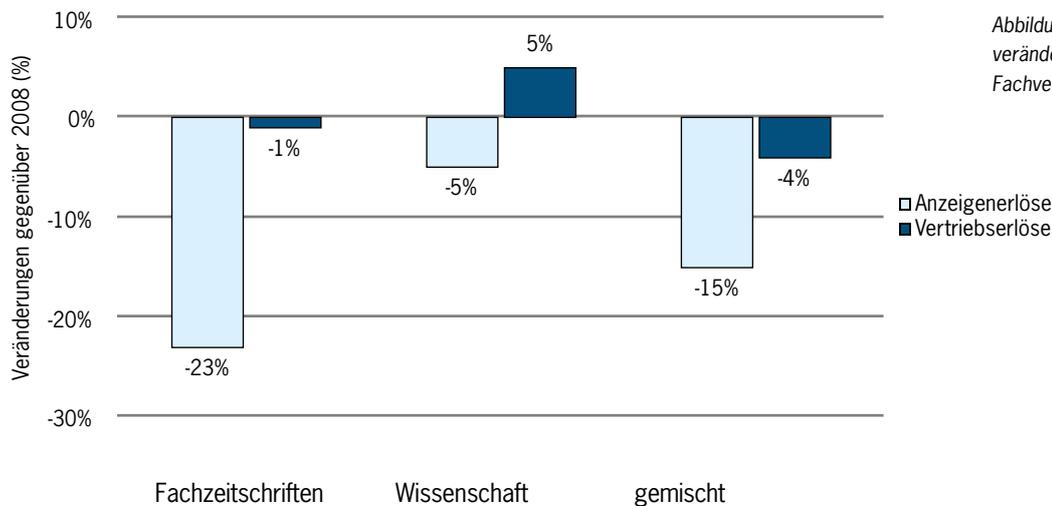


Abbildung 4: Erwartete Umsatzveränderungen der befragten Fachverlage gegenüber 2008

### 3.3. Methodik

Es wurden die verlegerischen Geschäftsführer bzw. Verleger der zwanzig ausgewählten Fachverlage befragt. Mit den Teilnehmern wurden qualitative Telefoninterviews anhand eines halbstandardisierten Fragebogens mit geschlossenen und offenen Fragen durchgeführt. Die Interviews fanden zwischen dem 1. August 2009 und dem 15. September 2009 statt. Die Auswahl der Interviewpartner stellte sicher, dass nur Personen befragt wurden, die aufgrund ihrer Verantwortungsposition Zugang zu den relevanten Informationen haben, um die Aktivitäten und Strategien ihres Verlages umfassend zu beurteilen.

Das ausführliche Telefoninterview ist der schriftlichen Befragung bei qualitativen Erhebungen überlegen, da ausführlichere und differenziertere Antworten möglich sind. Die Auswertung erfolgte qualitativ und deskriptiv. Repräsentative quantitative Aussagen sind bei dieser Methode nicht möglich. Allerdings ist die qualitative Analyse zur Erhebung von zukünftigen Entwicklungen und Trends besser einsetzbar und ist damit für das Ziel dieser Studie die geeignete Methodik.

## 4. Studienergebnisse

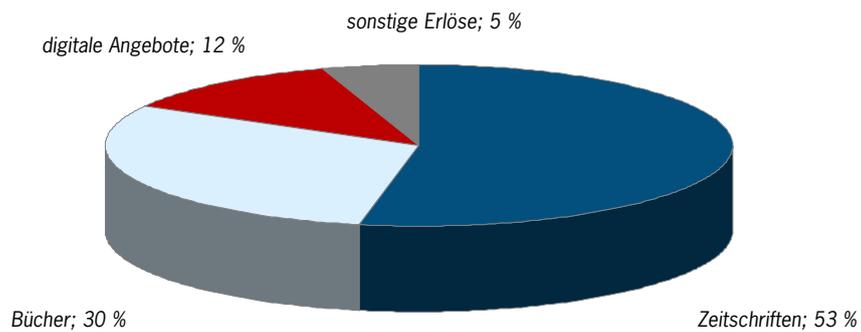
Für die Studie wurden die Fachverleger zunächst nach der aktuellen Geschäftsentwicklung im Jahr 2009 und den daraus resultierenden Konsequenzen befragt (siehe 4.1). Im zweiten Teil wurden die mittelfristigen Marktveränderungen bis 2013 aus Sicht der Verleger erhoben und die daraus resultierenden Strategien und Handlungsfelder ermittelt (siehe 4.2). Abschließend wurden die Fachverleger gebeten, die Stärken und Schwächen der Fachverlage einzuschätzen (siehe 4.3).

### 4.1. Die aktuelle Situation

#### 4.1.1. Geschäftsverlauf 2009

Die Einschätzung der Umsatzentwicklung 2009 fällt bei den Fachverlagen sehr unterschiedlich aus. Fachzeitschriftenverlage haben aufgrund des teilweise massiven Anzeigenrückgangs erhebliche Umsatzverluste. Bei den befragten Fachzeitschriftenverlagen gingen die Anzeigenerlöse um –15 bis –30 Prozent zurück. Deutlich stabiler waren die Vertriebserlöse, die bei den meisten Verlagen im Vergleich zum Vorjahr konstant waren. Absatzzrückgänge wurden dabei durch Preiserhöhungen kompensiert.

**Abbildung 5**  
Umsatzverteilung nach  
Publikationsform



Die Wissenschaftsverlage schätzten den Geschäftsverlauf für 2009 positiv ein. Sie verzeichneten ein insgesamt leicht positives Printgeschäft, eine gute Entwicklung bei den wissenschaftlichen Zeitschriften und teilweise deutliche Zugewinne bei den digitalen Angeboten. Problematisch und mit teilweise deutlichen Umsatzrückgängen entwickelte sich jedoch der Lehrbuchmarkt.

Bei den Fachverlagen mit gemischtem Angebotsportfolio war die Einschätzung in Abhängigkeit von den angesprochenen Zielgruppen heterogen. Während einige Verlage eine stabile Geschäftsentwicklung beobachteten, waren bei anderen die Vertriebs Erlöse der Fachzeitschriften und der Buchumsatz leicht rückläufig.

Deutliche Umsatzrückgänge mussten einige Fachverlage auch im Kongressgeschäft verbuchen.

Die von den befragten Verlagen in 2009 erwarteten Umsatzveränderungen stellt Abbildung 4 dar.

Über die Hälfte der Umsätze wird bei den befragten Fachverlagen mit Fachzeitschriften generiert, 30 Prozent mit Fachbüchern, 12 Prozent mit digitalen Angeboten und 5 Prozent mit anderen Erlösen wie Veranstaltungen (Abbildung 5).

Der Anteil der einzelnen Publikationsformen am Gesamtumsatz schwankt jedoch von Verlag zu Verlag stark. So weisen Wissenschaftsverlage einen deutlich höheren Anteil an Erlösen durch digitale Angebote auf als andere Fachverlage, bei denen der Umsatzanteil digitaler Angebote bei ca. 5 Prozent liegt. Eine Ausnahme bildet ein RWS-Verlag, der seine Programmstrategie konsequent auf digitale Produkte ausgerichtet hat und 40 Prozent des Umsatzes mit digitalen Angeboten generiert.

Auch der Umsatzanteil aus dem Veranstaltungsgeschäft schwankt stark. Nur eine geringe Anzahl der befragten Verlage bietet Kongresse oder Veranstaltungen an. Bei diesen Verlagen lag der Umsatzanteil aus dem Veranstaltungsgeschäft zwischen 5 Prozent und 20 Prozent.

#### **4.1.2. Veränderungen für Fachverlage in 2009 und Erwartungen für 2010**

Die wichtigste Veränderung in 2009 war für die Fachverlage der Einbruch des Anzeigengeschäftes (siehe 4.1.1). Neben dem ausgeprägten konjunkturbedingten Rückgang der Anzeigenbudgets werden hier auch eine Reihe struktureller Änderungen gesehen. So werden nach Ansicht der Verleger Fachzeitschriften für Anzeigenkunden immer unattraktiver, da die Streuverluste zu hoch sind. Gleichzeitig sinken die Reichweiten deutlich. Die zunehmende Verschiebung von Anzeigenbudgets von der Printwerbung zur Online-Werbung wird als strukturbedingt eingeschätzt, jedoch durch die konjunkturelle Entwicklung verstärkt. Neben den strukturellen Veränderungen des Anzeigenmarktes ist die entscheidende strukturbedingte Veränderung die Digitalisierung.

Für 2010 erwarten die Verleger im Anzeigengeschäft die gleiche Situation wie 2009. Erst für 2011 wird mit einer leichten Besserung gerechnet. Bis 2013 wird sich dann das Anzeigengeschäft erholen, jedoch das Niveau von 2008 nicht wieder erreichen (siehe 4.2.1).

Die Wissenschaftsverlage, deren Geschäftsverlauf 2009 noch konstant bis leicht positiv war, rechnen in 2010 mit rückläufigen Umsätzen, da sich die Wirtschaftskrise erst im nächsten Jahr auf die Budgets der Bibliotheken auswirken wird.

Die Fachverleger sind der Auffassung, dass der Fachverlagsmarkt einem durchgreifenden strukturellen Wandel unterliegt (siehe 4.2), der vor allem durch die zunehmende Digitalisierung verursacht wird. Die Wirtschaftskrise ist nicht der Auslöser, sondern wirkt als Katalysator und beschleunigt die weitere Entwicklung nur.

#### **4.1.3. Konsequenzen der Verlage**

Kurzfristig reagieren die befragten Fachverleger auf die negative Umsatzentwicklung vor allem mit Sparmaßnahmen. „Augen zu und durch“ ist bei vielen die Devise. In den Fachzeitschriftenverlagen steht an erster Stelle die Senkung der variablen Kosten durch Reduzierung des Heftumfangs, Zusammenlegen von Ausgaben und Senkung des Freiauflagenversands. Gespart wird auch bei Sachkosten, wie Budgets für Reisen, Fortbildung oder Werbung.

Im Bereich der Herstellungskosten halten die meisten Fachverlage eine weitere Reduzierung kaum mehr für möglich, da in den letzten Jahren bereits eine massive Kostenoptimierung erfolgt ist.

Einsparungen sollen auch im Personalbereich realisiert werden. Allerdings wird hier nicht an umfangreiche Entlassungen und Restrukturierungen gedacht. Es werden Gehälter eingefroren, Einstellungsstopps durchgeführt, Überstunden angebaut, statt Redakteuren Volontäre eingestellt, feste Mitarbeiterstellen in freie umgewandelt und Ähnliches. Mittel- und langfristig wird der Personalentwicklung eine sehr hohe Bedeutung beigegeben (siehe 4.2.3).

## **4.2. Marktveränderungen aus Sicht der Verleger**

Wie sieht die Zukunft für die Fachverlagsbranche aus? Im zweiten Teil der Studie stellten die befragten Verleger die weitere Entwicklung des Fachverlagsmarktes aus ihrer Sicht dar.

#### **4.2.1. Angebotsportfolio**

Die Digitalisierung ist der wesentliche Treiber für die Marktentwicklung. Das Nachfrageverhalten der Kunden und der Nutzer verschiebt sich in Zukunft immer stärker hin zu elektronischen Produkten.

Dies hat auch zur Folge, dass der Druck auf das Buch zunimmt – „Print verliert“. Print kann jedoch auch kurz- bis mittelfristig zum Premiumprodukt werden.

Den anzeigenlastigen Zeitschriften und den CC-Zeitschriften werden dauerhaft massive Umsatzprobleme vorausgesagt. Die Verleger erwarten insgesamt eine Abnahme der Bedeutung der Printmedien, und damit einhergehend eine Gefährdung der bisherigen Geschäftsmodelle, oder, wie es einer der Befragten ausdrückte, „das klassische Verlagsgeschäft ist am Ende“. Bedingt durch diese Entwicklung wird der Verlagsumsatz bis 2013 abnehmen.

Andererseits wird ein Bedeutungszuwachs der elektronischen Angebote gesehen. Paid Content soll dazu beitragen, die erwarteten Verluste bei den Printprodukten zumindest teilweise zu kompensieren. So geht ein Wissenschaftsverlag davon aus, dass 2013 40 bis 60 Prozent der Umsätze durch digitale Produkte generiert werden.

Die weitere Entwicklung des Anzeigenmarktes wird kritisch gesehen. Die Verleger erwarten, dass sich der Markt mittelfristig erholen wird, jedoch werden die Umsätze der letzten Jahre nicht mehr erzielt werden. Printanzeigen könnten zu einem Premiumprodukt, z.B. für die Imagewerbung, werden. Online-Werbung wird zunehmend wichtiger. Allerdings können hier nicht die Umsätze erreicht werden, die in der Printwerbung bisher üblich sind. Auch die Eigenvermarktung gerät zunehmend unter Druck.

Verschärfend wirkt sich aus, dass die Werbebudgets abnehmen. Auf Seite der Anzeigenkunden werden Konsolidierungen erwartet. Dies führt dazu, dass es bei den Anzeigenkunden „immer weniger wirtschaftliche Einheiten gibt“. Zudem werden durch die Wirtschaftskrise die Werbeetats deutlich gekürzt. Die Anzeigenkunden wollen ihre Kunden direkt ansprechen - B2B-Budgets werden zu B2C-Budgets.

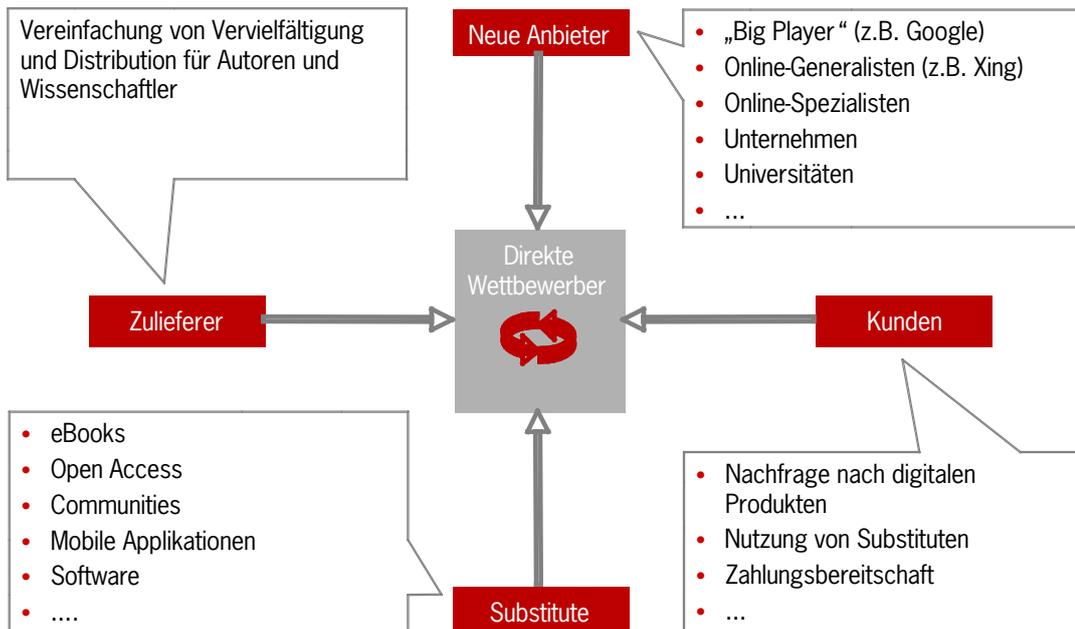
#### **4.2.2. Wettbewerbsumfeld**

Auch im Wettbewerbsumfeld werden drastische Veränderungen erwartet. Der Markt wird sich nach Ansicht der Verleger weiter konsolidieren. Dies betrifft sowohl die Verlagslandschaft als auch den Buchhandel. Vor allem kleinere Verlage sind in ihrer Existenz bedroht. Die Anforderungen für die benötigte Transformation sind hoch. Die technologischen Herausforderungen, aber auch die zunehmende Komplexität der Produkte, können nur ab einer Mindestgröße bewältigt werden.

Es werden neue „verlagsfremde“ Wettbewerber in den Markt eintreten. Als potentielle Wettbewerber werden gesehen:

Abbildung 6

Verlage agieren in einem immer schwieriger werdenden Marktumfeld



- „Big Player“, wie Google oder Amazon, Netzbetreiber oder Hardwareanbieter, z.B. Nokia oder Apple, werden zu Wettbewerbern. Sie sind aufgrund ihrer Marktmacht in der Lage, schnell und erfolgreich neue, konkurrierende Angebote im Markt zu lancieren.
- „Online-Generalisten“, wie Xing, Facebook oder LinkedIn, die Social-Media-Angebote und Services auch für Professionals entwickeln und z.B. um Werbebudgets konkurrieren.
- „Online-Spezialisten“, die Nischen bedienen, werden neu in den Markt eintreten.
- Bisherige Werbekunden, die eigene Angebote für die Zielgruppen entwickeln und Werbebudgets abbauen.
- Universitäten und Universitätsverbände nehmen die Rolle der Distributoren wissenschaftlicher Publikationen ein.

Diese geänderte Marktsituation (siehe auch Abbildung 6) wird vor allem für kleine und mittlere Verlage erhebliche Probleme mit sich bringen und für einige Verlage als potenziell Existenz gefährdend angesehen.

Die befragten Fachverlage erwarten eine weiter steigende Bedeutung des Online-Buchhandels und eine abnehmende des Sortimentsbuchhandels. Verlage wollen sich auch beim Vertrieb stärker auf die Kunden und Nutzer orientieren und den Direktvertrieb stärken.

#### 4.2.3. Personal

Der „War for Talents“ wird für Verlage immer bedeutender. Es wird für Fachverlage schwieriger werden, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen. Dies betrifft besonders Führungspositionen, „High Potentials“ und „online-affine“ Spezialisten.

#### 4.2.4. Kundenanforderungen

Die Verleger gehen davon aus, dass die Online-Nutzung weiter zunimmt. Interaktivität, Multimedialität und Bewegtbilder gewinnen an Bedeutung – „wer will denn schon ein PDF“. Die Nachfrage nach mobilen Angeboten steigt. Informationen werden kostenlos bezogen. So nutzen z.B. Studierende digitale Informationen kostenlos in Bibliotheken. Die Nutzer archivieren und bevorraten die von ihnen benötigten Informationen nicht mehr, sondern wollen bei Bedarf darauf zugreifen. Informationen werden in Peergroups direkt ausgetauscht.

Diese Entwicklung führt dazu, dass die Printnutzung abnimmt, die Print-Lesezeiten kürzer werden und die Anzahl der abonnierten Zeitschriftenexemplare je Unternehmen zurückgeht.

Aus Sicht der Verleger werden sich die Präsentationsformen in Print und Online grundlegend wandeln und die Nachfrage nach Dienstleistungen und Services zunehmen. Dies betrifft auch die Anforderungen an den Support digitaler Angebote.

Da immer mehr jüngere Kunden in Entscheiderpositionen aufrücken, wird sich diese Entwicklung in den nächsten Jahren deutlich beschleunigen.

#### **4.2.5. Technologie**

Zentrales Thema für Verlage ist die Standardisierung der Contenterstellung. Verlage benötigen nach Ansicht der Befragten automatisierte Workflows, um die benötigten technischen Ausgabeformate effizient bedienen zu können. Verlage sehen es als ihre Aufgabe an, zukünftig ihre „Inhalte zum Kunden zu bringen, egal über welches Medium.“ Folge ist, dass Werkzusammenhänge verschwinden. „Ein Buch ist kein Buch mehr, eine Seite ist keine Seite mehr.“ Inhalte werden modular.

Als problematisch werden die fehlenden Standards, z.B. bei eBooks oder beim Digital Rights Management, erachtet. Insbesondere Verlage mittlerer Größe sehen dabei das Problem, die erforderlichen komplexen technischen Anforderungen nicht aus eigener Kraft stemmen zu können. Sie erwarten sowohl beim Definieren technischer Standards als auch bei der Entwicklung technischer Plattformen Unterstützung von den Branchenverbänden.

Die Entwicklungszyklen werden schneller. Dies stellt hohe Anforderungen an die ständige Aktualisierung der Angebote. „Alle drei Jahre die Website zu relaunchen, ist nicht mehr ausreichend“.

Es werden schnell neue, attraktive Endgeräte auf den Markt kommen, z.B. für eBooks. Die technologischen Möglichkeiten werden zunehmend besser und einfacher werden. Es gibt immer komfortablere Lösungen, wie auf Inhalte zugegriffen werden kann. Personalisierte Nutzerumgebungen und Web-based-Desktop werden verstärkt genutzt.

#### **4.2.6. Ökonomische Veränderungen**

Die Verleger gehen davon aus, dass sich der Markt wieder erholen wird, jedoch nicht mehr das Niveau von 2008 erreichen wird. Die Wachstumsgeschwin-

digkeit wird in Zukunft deutlich geringer sein. Gleichzeitig werden die Kosten steigen. Dies wird vor allem durch die Investition in neue Geschäftsfelder und in die hierfür erforderliche Technologie verursacht. Die Profitabilität wird sinken, die Margen werden schmaler. Wenn überhaupt Gewinnsteigerungen erwartet werden, können diese nur über eine verbesserte Effizienz realisiert werden.

#### **4.2.7. Politische Entwicklung**

Hier steht besonders die Entwicklung des Urheberrechts im Mittelpunkt. Das Urheberrecht ist nach Ansicht der Fachverleger „massiv bedroht“. Dies wird vor allem im studentischen Markt als Problem gesehen. Denn eine wirkungsvolle Rechteverfolgung sei de facto nicht möglich. Ob es zu einer zunehmenden Liberalisierung des Urheberrechtes kommt, ist umstritten. „Die Diskussion über das Urheberrecht wird spannend“. Die Reaktion auf das Google Settlement lässt einige Verleger auf eine „Trendwende“ bei der Behandlung urheberrechtlicher Fragestellungen hoffen. Das Verständnis von Politik und Gesellschaft für urheberrechtliche Fragen scheint nach Auffassung der Verleger zu steigen. Das Urheberrecht sollte an die neuen Anforderungen angepasst werden, jedoch auch die Belange der Verlage ausreichend berücksichtigen. Die Verleger gehen davon aus, dass die Buchpreisbindung auch mittelfristig erhalten bleibt. Allerdings stehen Fachverlage, die einen hohen Anteil an elektronischen Produkten anbieten (wollen), wie Wissenschaftsverlage, der Preisbindung eher kritisch gegenüber. Gerade diese Verlage erhoffen sich eine einheitliche Regelung der Mehrwertsteuersätze für elektronische und Print-Produkte.

### **4.3. Die Fachverlagsbranche aus Sicht der Verleger**

Die Einschätzung, wie gut die Fachverlage für die Zukunft gerüstet sind, fällt kritisch aus. „Verlage haben nur eine vage Vorstellung von der Zukunft, müssen aber bereits heute handeln“.

Als zentrale Aufgabe der Fachverlage wird gesehen, den Kunden tatsächlich in den Mittelpunkt zu stellen. Fachverlage können für ihre Kunden, so ein Verleger, „Leuchtturmfunktion“ übernehmen und den Kunden Orientierung geben. Die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen sollen möglichst aus einer Hand abgedeckt werden.

### 4.3.1. Stärken der Fachverlage

Als besondere Stärke der Fachverlage wird die große Nähe zur Zielgruppe und der Kundenzugang genannt. Fachverlage können ihre Kunden direkt erreichen und ansprechen. „Wir sind die einzige Branche, die keine Kundenzeitschrift benötigt, sondern bei der der Kunde für die Zeitschrift zahlt“. Aber „andere Wettbewerber, z.B. Veranstalter, können teilweise die Kunden besser ansprechen.“ Kunden sollten in Zukunft nicht mehr nur als Abonnenten gesehen werden. Vielmehr gelte es, sich noch stärker auf die Anforderungen der Zielgruppen, der „Communities“, einzustellen. Fachverlage seien in die jeweiligen Zielgruppen sehr gut eingebunden und verstünden es, das Beziehungsgeflecht für eine kundennahe Produktentwicklung, als Informationsbasis und für die Autorenakquise zu nutzen. Aber es gibt auch kritische Stimmen: die Anforderungen der Zielgruppe würden häufig ignoriert. „Fachverlage tun das, was die Autoren wollen, nicht das, was die Kunden benötigen.“

Eine weitere Stärke der Fachverlage wird in ihrer „Filterfunktion“ gesehen. Sie nehmen das Wissen der Branchen auf, filtern die relevanten Informationen und verteilen sie an die Kunden. Fachverlage wirken als „Qualitätsfilter“.

Fachverlage hätten zudem starke Marken und seien vertrauenswürdig. Auch hierdurch würde dem Kunden Orientierung bei der Informationssuche geboten. Allerdings würden einige Fachverlage die Markenführung vernachlässigen.

Verlage weisen zudem robuste Geschäftsmodelle (für die bisherigen Märkte) und eine solide Finanzierung auf, die auf unterschiedlichen Erlösquellen wie Vertrieb und Anzeigen, Buch, Zeitschrift und Veranstaltungen, beruht.

### 4.3.2. Schwächen der Fachverlage

Die Liste der Schwächen der Fachverlage ist nach Ansicht der Verleger lang. Im Mittelpunkt steht die Einschätzung, dass Fachverlage zu traditionell geprägt seien und sich an Bestehendes klammern würden. Fachverlage würden zu sehr „im eigenen Saft schmoren“ und wenig offen für Neues sein. „Fachverlage denken immer an die guten alten Zeiten“. „Wir sind die Lordsiegelbewahrer und keine Fast-forward-Branche“. Fachverlage seien zu behäbig, die Veränderungsgeschwindigkeit sei insgesamt zu gering. Die schnelle Umsetzung neuer Projekte gelingt nicht. Im digitalen Bereich seien Fachverlage nicht gut auf-

gestellt. Es fehlen Kompetenzen für die Entwicklung und Realisierung digitaler Angebote. Die Digitalisierung der Verlage kommt zu spät. Verlage seien nicht ausreichend internetaffin. Wissenschaftsverlage sehen sich bei der Digitalisierung allerdings deutlich weiter, sie seien bereits im Online-Zeitalter angekommen. Mit dem bestehenden Angebotsportfolio würden die neuen Anforderungen nicht erfüllt. Es falle den Fachverlagen jedoch schwer, neue Angebote zu entwickeln. Fachverlage seien nicht innovativ genug.

Die bestehenden Geschäftsmodelle, die auf dem exklusiven Zugriff auf Informationen basieren, funktionieren nicht mehr. Deshalb, so ein Verleger, „gibt es kein Geschäftsmodell für Fachverlage mehr“.

Eine weitere Schwäche der Fachverlage findet sich auf der Managementebene. Fachverlage würden über ein zu bodenständiges Management verfügen und seien zu stark am Tagesgeschäft orientiert. Es fehlt an Innovationsmanagement. Die Profitabilität ist zu gering.

Auch die geringe Marktmacht der Fachverlagsbranche wird kritisch beurteilt. Die Fachverlagslandschaft sei kleinteilig und zersplittert. Die mangelnde Größe auf technischer Seite mache es schwer, gegen branchenfremde Konkurrenten, wie Xing oder Google, zu bestehen. Erschwert würde dies durch fehlende Standards und die mangelnde Kooperationsbereitschaft vieler Fachverlage. Jeder Fachverlag müsse alle Erfahrungen selbst von Neuem machen. Daher würden gemeinsame Plattformen und Standards dringend benötigt. Die Branchenverbände die Fachverlage vermehrt zu unterstützen, wird angemahnt.

## 5. Die Strategien der Fachverlage

Welche Konsequenzen ziehen die Fachverleger aus den erwarteten weitreichenden Marktveränderungen? Im Mittelpunkt der strategischen Überlegungen stehen die Produktentwicklung und die Personalentwicklung.

### 5.1. Strategische Eckpunkte

Die strategischen Eckpunkte lassen sich anhand des Markt-Produkt-Portfolios darstellen (Abbildung 7). Wesentliches strategisches Ziel der befragten

Fachverlage ist, das Leistungsspektrum deutlich auszuweiten.

Da mit einem schrumpfenden Printmarkt gerechnet wird, wollen Fachverlage massiv neue Geschäftsfelder erschließen (siehe Abbildung 8). Die Mehrzahl sieht als wichtiges zukünftiges Geschäftsfeld den digitalen Bereich. Fachverlage sind daher bestrebt, neue digitale Angebote und digitale Added Values zu entwickeln. Sie sind bereit, zu investieren. Auch der Ausbau des Veranstaltungs- und Kongressgeschäftes wird von vielen Verlagen als strategisches Ziel gesehen. Zudem scheint sich eine zunehmende Dienstleistungsorientierung abzuzeichnen: „Wir verkaufen mehr Service als Informationen“.

Nur wenige Fachverlage können bereits heute die zurückgehenden Print-Umsätze mit digitalen Angeboten kompensieren. Erfolgreich sind vor allem RWS-Verlage und Wissenschaftsverlage, die z.B. eJournals, Aggregatorplattformen oder Datenbanken als kostenpflichtige Angebote etabliert haben.

Im Printbereich wollen sich die Fachverleger verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Hier soll, z.B. durch Effizienzsteigerungen, die Profitabilität erhöht werden. Die Gewinne aus dem Kerngeschäft werden benötigt, um die neuen Geschäftsfelder zu entwickeln. Auch eine konsequente Portfoliobereinigung wird ange-

strebt. Für unprofitable oder durch die Digitalisierung bedrohte Produkte werden Exitstrategien entwickelt. Marktexpansion als strategische Option spielt eine untergeordnete Rolle. Die Verleger konzentrieren sich auf ihre Kernzielgruppen. Auf wenige Branchen spezialisierte Fachzeitschriftenverlage erwägen, durch Zukauf ihr Branchenspektrum zu erweitern und so unabhängiger von Anzeigenkunden und deren konjunkturellen Schwankungen zu werden. Akquisitionen werden zurückhaltend betrachtet (5.2.5). Die Internationalisierung spielt für die befragten deutschen Fachverlage keine entscheidende strategische Rolle.

### Die strategischen Ziele der Fachverlage

- Entwicklung und Ausbau neuer Geschäftsfelder: digital, Veranstaltungen
- Konzentration auf das profitable Kerngeschäft
- Abbau unprofitabler und bedrohter Produkte.

## 5.2. Handlungsfelder

Während sich die befragten Verleger über die strategischen Ziele im Wesentlichen einig sind, besteht bezüglich der Umsetzung erhebliche Unsicherheit. Klar

Abbildung 7

Die strategische Ausrichtung der Fachverlage konzentriert sich auf die Marktdurchdringung und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder

Produkte	neu	<b>Produktentwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital</li> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Dienstleistungen</li> </ul>	<b>Keine Diversifikation</b>
	alt	<b>Marktdurchdringung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf Kernkompetenz</li> <li>• Profitabilität erhöhen</li> </ul>	<b>Marktexpansion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung des Fachzeitschriftenportfolios auf andere Branchen</li> </ul>
		alt	neu
		<b>Märkte</b>	

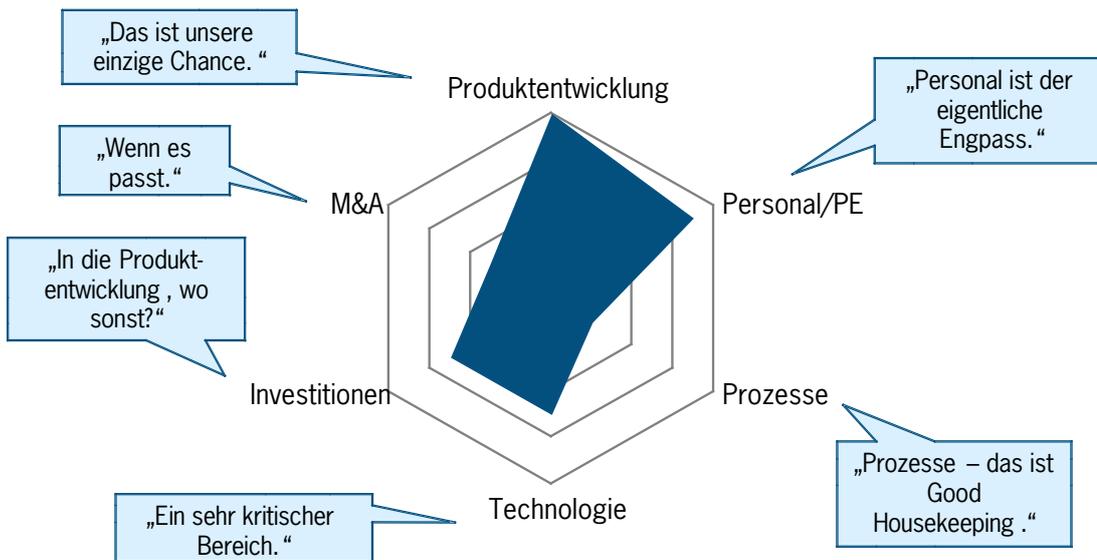
Abbildung 8

Marktwachstum wird nur im Non-Print-Bereich erwartet.

Marktwachstum	hoch	<b>Question Marks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digital</li> <li>• Veranstaltungen</li> <li>• Dienstleistungen</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Stars</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eJournals</li> <li>• Datenbanken, Plattformen (z.B. STM, Jura)</li> </ul>
	gering	<b>Poor Dogs</b> Print: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exitstrategie für unprofitable oder durch die Digitalisierung bedrohte Produkte</li> </ul>	<b>Cash Cows</b> Print: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf das Kerngeschäft</li> <li>• Profitabilität erhöhen</li> </ul>
		gering	hoch
		<b>Marktanteil</b>	

## Abbildung 9

Übersicht über die Handlungsfelder der Fachverlage



ist, die wichtigsten Stellschrauben für die Zukunft sind die Produktentwicklung und die Personalentwicklung (siehe Abbildung 9). Auch die Technologie spielt, z.B. zur Realisierung neuer Angebote, eine Rolle. In diese Bereiche wollen die Verleger auch in Zukunft investieren. Die Prozessoptimierung wird dagegen sehr unterschiedlich beurteilt. Während einige Verleger hier die Stellschrauben der zur Steigerung der Profitabilität benötigten Effizienzgewinne sehen oder neue Prozesse in der Produktentwicklung benötigen, meinen andere, die Hausaufgaben seien bereits erledigt. Akquisitionen spielen eine untergeordnete Rolle.

### 5.2.1. Produktentwicklung und Innovationsmanagement

Als der wesentliche Erfolgsfaktor für die Zukunft der Fachverlage wird die Produktentwicklung gesehen – „Hier liegt unsere einzige Chance“. Im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung neuer Angebote im „Non-Print-Bereich“, besonders von digitalen Angeboten und Dienstleistungen. „Produkte müssen völlig neu definiert und gedacht werden.“ Das bedeutet z.B., dass digitale Produkte nicht nur aus bestehenden Printprodukten heraus entwickelt werden, sondern die Produktentwicklung digitale Produkte in den Mittelpunkt stellt. Wichtig für die Fachverlage ist die Vernetzung der Angebote. Unterschiedliche Produktformen sollten verknüpft werden, um Synergieeffekte zu erzeugen.

Kombiprodukte, z.B. Print plus online, werden an Bedeutung gewinnen.

Aber auch Print soll durch die Entwicklung neuer, innovativer Produkte und Formate weiter gestärkt werden. Insbesondere Fachzeitschriftenverlage wollen ihre Angebote neuen Nutzungsgewohnheiten anpassen und experimentieren mit neuen Formaten, neuem Layout und einer moderneren Sprache.

Sorgen bereitet die Art und Weise, wie die neuen Produkte entwickelt werden sollen. Verleger fragen sich „Wie managt man Innovationen“, „wie entwickelt man neue Projekte?“. Das Innovationsmanagement ist nach Ansicht der Befragten oft mangelhaft. So fehlt es z.B. an einem systematischen und strukturierten Vorgehen. Die Produktentwicklung wird dem Zufall überlassen und fokussiert zu sehr auf das Produkt. Geschäftsmodelle, Vertriebs- und Marketing-Konzepte werden vernachlässigt.

Die Entwicklung neuer Angebote wird als große Herausforderung für die Lektorate und Redaktionen betrachtet, die völlig andere Kompetenzen benötigen. Es entwickeln sich neue Anforderungsprofile für die Mitarbeiter (siehe 5.2.2).

Im Rahmen der Produktentwicklung muss auch die Markenbildung und -pflege beachtet werden. „Die Marke hat eine zentrale Bedeutung. Wir müssen mit unseren ‚Leuchtturmangeboten‘ Orientierung im unübersichtlichen Informationsdschungel bieten.“

### 5.2.2. Personal und Personalentwicklung

Der zweite zentrale Stellhebel für die Fachverleger sind kompetente Mitarbeiter. „Personal ist ein Engpass. Hier brauchen wir gute, qualifizierte Mitarbeiter.“ So werden z.B. in Programmentwicklung und (Online-)Redaktion neue Stellen geschaffen. Vor allem qualifizierte Mitarbeiter mit Führungseignung und digitale Spezialisten werden gesucht, jedoch keineswegs immer gefunden. Es besteht ein „War for Talents“.

Verlage investieren daher verstärkt in die Schulung ihrer Mitarbeiter, besonders im digitalen Bereich und bei der Führungsqualifikation. Aber auch Trainees und Volontäre werden fortgebildet. Verlage gründen interne Akademien oder „haben einen Think Tank unserer besten Mitarbeiter, denen wir entsprechende Fortbildungen ermöglichen“. Es werden auch Abteilungen zur Steuerung der Personalentwicklung gegründet.

Selbst Verlage, die aus Kostengründen Stellen abbauen müssen, investieren dennoch in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter. Dabei können die Ausgaben für Personalentwicklung auch in mittelgroßen Fachverlagen durchaus im sechsstelligen Bereich liegen.

Personalentwicklungsmaßnahmen dienen auch der Mitarbeiterbindung. Dies spielt in Fachzeitschriftenverlagen eine Rolle, die im Personalbereich teilweise versuchen, Kosten zu senken, z.B. durch Zeitverträge oder Einstellung von Volontären statt Lektoren. Allerdings gibt es auch die Meinung „Beim Personal kann man keine Kosten sparen“.

### 5.2.3. Prozesse und Organisation

Anpassung oder Optimierung der verlegerischen Prozesse stehen nicht im strategischen Fokus. Eine regelmäßige Überprüfung der Prozesse wird von vielen Fachverlegern als Routineaufgabe betrachtet: „Das ist Good Housekeeping“.

Wird eine Prozessoptimierung für notwendig erachtet, so werden damit im Wesentlichen drei unterschiedliche Ziele verfolgt:

- Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung
- Prozessoptimierung zur Realisierung digitaler Produkte
- Standardisierung technologischer Abläufe.

„Straffe, effiziente, kostensparende Prozesse sind ein Schlüsselfaktor“. Möglichkeiten, durch neue Prozesse zu Effizienzsteigerungen zu kommen, werden vor allem in Redaktion/Lektorat gesehen, während

die herstellerischen Prozesse und die Unterstützungsprozesse, z.B. Finanzen und Controlling, als weitgehend optimiert gelten.

Auch die Prozessoptimierung zur Realisierung digitaler Produkte setzt primär an Redaktion bzw. Lektorat an. Die Frage lautet, „wie können die planerischen und redaktionellen Abläufe für Print und Online gestaltet werden“, „wie können Print und Online zusammengeführt werden“, „wie kann crossmediales Arbeiten ausgebaut werden?“. Für einige Befragte bedeutet das auch, die Vertriebsstrukturen zu überprüfen und anzupassen. Darüber hinaus spielen die Optimierung der Schnittstellen und die technische Unterstützung, z.B. bei Inhaltsgenerierung oder Kundenmanagement, eine Rolle. Dies erfordert auch die Entwicklung standardisierter Prozesse auf geeigneten technologischen Plattformen.

### 5.2.4. Technologie

Die technologischen Aspekte sind ein „sehr kritischer Bereich“ für die Verleger. Es sind zunehmend komplexere IT-Abläufe erforderlich. Insbesondere mittelgroße Verlage sehen hier Probleme, die, so die Verleger, z.B. durch Kooperationen im IT-Bereich entschärft werden könnten. Bei kleineren Verlagen sind die Anforderungen an die IT i.d.R. geringer, während große Verlage meist bereits über konzerneigene Lösungen verfügen.

Zur Reduktion der Komplexität wird von vielen Befragten der Wunsch nach einer höheren Standardisierung geäußert „Man kann nicht in ‚zig Systemen leben“. Dies betrifft sowohl technologische Plattformen, als auch Formatfragen, z. B. bei den eBooks.

Fachverlage setzen zunehmend auf XML, um ein geeignetes Ausgangsformat für unterschiedliche Medienkanäle zu haben. Da auch die digitalen Angebote komplexer werden, und z.B. eLearning-Plattformen bedient werden sollen, planen Fachverlage neue Content-Management-Systeme einzuführen oder vorhandene Systeme durch neue zu ersetzen.

Da das Direktkundengeschäft zunimmt bzw. zunehmen soll, planen einige Fachverlage mittelfristig auch Customer-Relationship-Management-Systeme einzuführen und bestehende Systeme, z.B. zur Bestellannahme oder Shopping-Systeme, zu erneuern.

### 5.2.5. Merger & Akquisition

Viele Verleger sehen zwar eine zunehmende Konsolidierung der Verlagslandschaft (siehe 4.2.2), planen

jedoch selbst keine Neuakquisitionen. Im Vergleich zu den Vorjahren gehe die Bedeutung von Akquisitionen eher zurück. Akquisitionen sind allenfalls situativ zur Arrondierung vorgesehen.

Bei nur wenigen der befragten Verlage stehen „Akquisitionen bewusst auf der Agenda“, um strategische Ziele, z.B. beim Aufbau neuer Geschäftsfelder, zu erreichen.

### 5.2.6. Investitionen

Fachverlage wollen mittelfristig in Produktentwicklung, Personal und Technik investieren.

Investitionen sind vor allem für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder geplant (siehe 5.2.1). Hierzu zählen auch Investitionen in den Aufbau von Content-Management-Systemen, Datenbanken oder eLearning-Plattformen (siehe 5.2.4.). Teilweise wird auch in die Entwicklung neuer Print-Angebote investiert.

Investitionen im Personalbereich betreffen die Personalentwicklung und die Rekrutierung von Spezialisten für digitale Angebote (siehe 5.2.2). Akquisitionen spielen eine untergeordnete Rolle.

Einsparungen sollen neben der Prozessoptimierung vor allem bei der Produktausstattung erzielt werden. „Wir müssen nur noch das anbieten, was tatsächlich gezahlt wird. Oversizing ist nicht mehr möglich“.

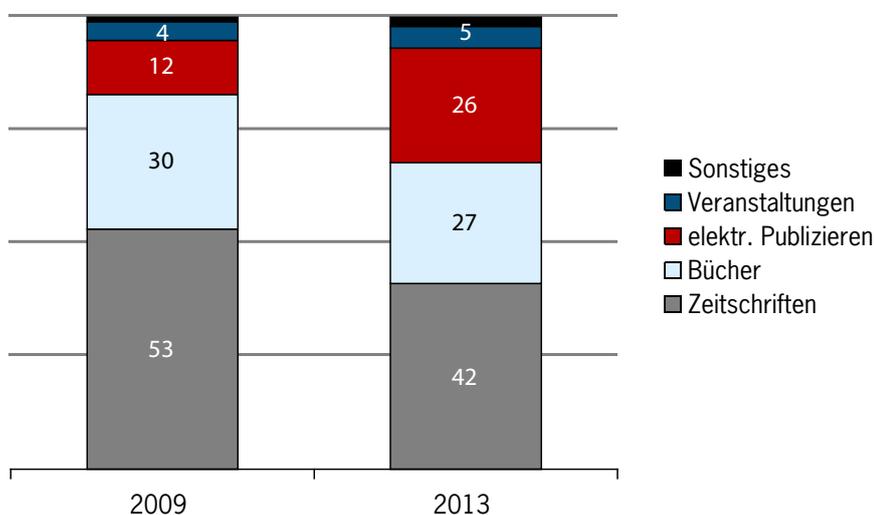
### 5.2.7. Umsatzentwicklung

Die Fachverleger gehen davon aus, dass der Umsatzanteil der Non-Print-Geschäftsfelder am Gesamtumsatz deutlich steigen wird (siehe Abbildung 10). Über ein Viertel des Umsatzes sollen 2013 mit digitalen

Angeboten erwirtschaftet werden. Es wird mit Umsatzrückgängen im Buchbereich und vor allem bei den Fachzeitschriften gerechnet.

Werden die einzelnen Verlage betrachtet, ist das Ausmaß der Umsatzveränderungen sehr unterschiedlich. Im Fachzeitschriftenbereich werden teilweise dramatische Umsatzverschiebungen erwartet. Dabei verringert sich der Umsatzanteil der Fachzeitschriften bis 2013 um –10 bis –35 Prozent, während der Umsatzanteil der digitalen Produkte in der gleichen Größenordnung zunimmt. Wissenschaftsverlage erwarten einen deutlich geringeren Umsatzanteil der Bücher, besonders der Lehrbücher. Übereinstimmend gehen die befragten Wissenschaftsverlage von einem Umsatzanteil digitaler Angebote von 30–40 Prozent in 2013 aus. Fachverlage mit einem gemischten Portfolio erwarten von den digitalen Angeboten einen Umsatzanteil von ca. 10–15 Prozent und damit eine moderate Zunahme gegenüber 2009. Die Ausnahme bilden hier zwei Verlage: Ein Fachverlag hat eine sehr explizit formulierte digitale Strategie und will im Jahr 2013 mit elektronischen Produkten einen Umsatzanteil von 60 Prozent erwirtschaften. Der zweite Fachverlag ist strategisch auf das Veranstaltungsgeschäft fokussiert und erwartet hier in 2013 einen Umsatzanteil von 40 Prozent und keine Erlöse aus digitalen Angeboten. Bei den anderen Fachverlagen, die als strategischen Schwerpunkt das Veranstaltungsgeschäft haben, werden Umsatzanteile von 10 bis 20 Prozent erwartet.

Abbildung 10  
Entwicklung der Umsatzanteile  
nach Angebotsart



# 6. Wege in die Zukunft

## 6.1. Das bringt die Zukunft – der Fachverlagsmarkt 2013

### 6.1.1. Das Zukunfts-Grid

Wie sieht der Fachverlagsmarkt der Zukunft aus? Auf welche Marktveränderungen müssen sich die Fachverlage einstellen? Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine Szenarioanalyse durchgeführt. Die von den Verlegern erwarteten Marktveränderungen wurden in Beziehung gesetzt und die Wechselwirkungen bewertet. Aus dieser Analyse ergibt sich die in Abbildung 11 dargestellte Zukunfts-Grid.

Als Treiber und „aktiver Faktor“ der Marktveränderungen wird die zunehmende Digitalisierung gesehen, die u.a. eine Veränderung des Informationsverhaltens, den Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt und den Bedeutungsverlust von Print verursacht. Folge dieser Entwicklung („passive Faktoren“) sind rückläufige Anzeigenumsätze, ein zunehmender Preisdruck und die Konsolidierung bei Verlagen und Buchhandel. Auch Urheberrecht und Personalsituation werden durch diese Faktoren beeinflusst.

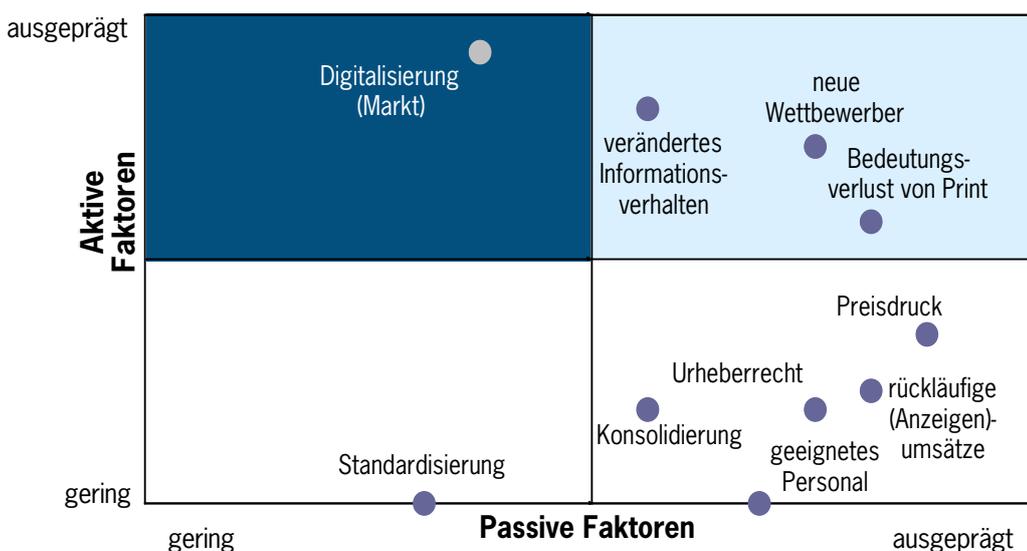
Aus diesen, von den Verlegern genannten Faktoren wurden zwei unterschiedliche Szenarien abgeleitet:

- Szenario 1 - „Schöne neue Welt“ und
- Szenario 2 - „Print gewinnt“.

### 6.1.2. Szenario 1 – „Schöne neue Welt“

Szenario 1 – „Schöne neue Welt“ geht davon aus, dass die Digitalisierung weiter massiv zunimmt und Print durch elektronische Angebote abgelöst wird. Auch das Informationsverhalten unterliegt einem durchgreifenden Wandel. Die Printnutzung nimmt weiter ab. Die Archivierung von Wissen wird für Kunden irrelevant. Stattdessen wollen die Nutzer jederzeit, überall und mit jedem Gerät auf die benötigten Informationen zugreifen können (A3 – anytime, anywhere, any device). Die Informationen sollen möglichst kostenlos sein. Die Zahlungsbereitschaft ist gering und nur bei echten Mehrwertangeboten gegeben. Es wird immer schwieriger, für Inhalte Geld zu verlangen. Zudem treten neue Wettbewerber in den Markt ein, die eProdukte für die Kernzielgruppen der Fachverlage anbieten: So baut Google neue Angebote für Wissenschaftler auf. Auf diesen Plattformen können Wissenschaftler weltweit zentral ihre Publikationen als Open Access-Angebote veröffentlichen. Plattformanbieter wie Xing entwickeln vertikale Portale, auf denen sich Berufsgruppen einfach und schnell austauschen können.

Abbildung 11 Zukunfts-Grid



Die Macht der großen Online-Anbieter wie Google, Apple und Amazon nimmt weiter zu. Die Distribution von Büchern, die überwiegend digital nachgefragt werden, erfolgt fast ausschließlich über diese Anbieter, die die Preise und die Rabatte bestimmen.

Der Werbemarkt ist zunehmend unter Druck. Die Print-Anzeigen erholen sich nicht mehr. Imagekampagnen verlieren weiter an Bedeutung. Hohe Preisnachlässe prägen das Bild, der Online-Werbemarkt zerfällt.

Die Konsolidierung in der Verlagsbranche setzt sich fort. Das Urheberrecht wird weiter aufgeweicht. Es entsteht eine Grauzone von Informationsanbietern, die unterschiedliche Quellen nutzen (dürfen), z.B. Google oder die Bibliotheken.

### 6.1.3. Szenario 2 – „Print gewinnt“

Bei diesem Szenario nimmt die Digitalisierung nur langsam zu. Fachmedien werden weiter in Print genutzt. Auch der Wandel des Informationsverhaltens verläuft relativ langsam. Fachverlage gelten als „Quellenautorität“ und bieten den Nutzern eine Orientierung im „Online-Informationsdschungel“. Verlagsmarken haben hierbei eine hohe Bedeutung.

Print ist als Premium-Content attraktiv und wird entsprechend bezahlt. Besonders bei Kombinationen aus Print- und Online-Angeboten wird für Inhalte Geld bezahlt. Neue Wettbewerber haben im Fachinformationsmarkt aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren keine Chance.

Der Werbemarkt stabilisiert sich, wenn auch auf niedrigerem Niveau. Image-Anzeigen gewinnen an Bedeutung. Der Preisverfall am Online-Werbemarkt ist gestoppt.

Auf internationaler Ebene wird das Urheberrecht gestärkt, z.B. durch internationale Abkommen. Google bekommt keine Möglichkeit, Inhalte ohne adäquate Verträge und Bezahlung zu nutzen.

### 6.1.4. Disruptive Technologien

Während das Szenario „Print gewinnt“ darauf beruht, dass sich eine langsame Transformation des Marktes vollzieht, berücksichtigt das Szenario „Schöne neue Welt“ auch das Auftreten von disruptiven Technologien. Disruptive Technologien verlassen die bisher etablierten Wege der Leistungserstellung und decken völlig neue Leistungsdimensionen ab. Etablierte Unternehmen können durch neue Wettbewerber, die mit einer disruptiven Technologie in den Markt drängen, massiv in Gefahr geraten und im schlimmsten Fall

ihren gesamten Kundenstamm und damit die Grundlage ihres Geschäfts verlieren.

Das erstmals von Clayton Christensen von der Harvard University beschriebene Konzept<sup>5</sup> beruht darauf, dass Unternehmen Erfolg haben, wenn sie Kunden in Märkten bedienen, die sie genau verstehen. Sie versuchen die Leistungsfähigkeit ihrer Produkte zu steigern, um ihren Wettbewerbsvorsprung zu sichern und ihre Gewinne zu erhöhen.<sup>6</sup> Etablierte Unternehmen, wie Fachverlage, nutzen die bekannten und erfolgreichen Wege, um ihre Produkte weiter zu optimieren. Eine ständige Verbesserung der Produkteigenschaften kann aber auch problematisch sein, z.B. wenn die vom Kunden gewünschten Merkmale vom Produktangebot übertroffen werden und der Abnehmer nicht bereit ist, einen erhöhten Preis für die zusätzlichen Leistungen zu zahlen.<sup>7</sup> Etablierte Unternehmen verfügen über ein gefestigtes Netzwerk an Kunden, während potenzielle Neueinsteiger oft mit erheblichen Eintrittsbarrieren zu kämpfen haben. Diese Ausgangssituation trifft auch auf Fachverlage zu, wie die befragten Verleger auch betonen (siehe 4.3.1).

Disruptive Technologien, die von branchenfremden Wettbewerbern entwickelt werden, sind den Angeboten der etablierten Anbieter in den bisher relevanten Leistungsmerkmalen unterlegen, weisen aber neue Produkteigenschaften auf, die zunächst von den Kunden nicht gefordert werden. Diese Angebote sind häufig nur für ein kleines Kundensegment interessant, das z.B. von den herkömmlichen Angeboten nicht angesprochen wird. Für die etablierten Marktführer sind diese kleinen Kundensegmente wenig attraktiv. Anders ist das für Unternehmen, die neu in den Markt einsteigen wollen, da hier die Markteintrittsbarrieren niedriger sind.

Wenn es den neuen Wettbewerbern gelingt, ihre neue Technologie so weiterzuentwickeln, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt auch Teile der ursprünglichen Kundensegmente der etablierten Unternehmen anspricht, wechseln die Kunden zu den neuen Wettbewerbern. Ist der Disruptionsprozess schon so weit fortgeschritten, ist eine erfolgreiche Reaktion der etablierten Unternehmen auf die Bedrohung meist nicht mehr möglich<sup>8</sup>.

5 Christensen, CM., *The Innovator's Dilemma*, Boston, 1997

6 Goffin, K. et al., *Innovationsmanagement*, München 2009

7 Dowling, M., Hüsig, S., *Die Theorie der Disruptive Technology*, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 2004, 8-9, S. 1042-1046

8 Hüsig, S., Soppe, B., *Technologiemanagement - Disruptive Technologie*, 2009 <http://www.innovationsmanagement.de/technologiemanagement/disruptivetechnology.html> (12. 11. 2009).

Ein Beispiel ist Wikipedia. Wikipedia war, was die „Qualität“ der Informationen betraf, lange Zeit den Enzyklopädien unterlegen, verfügte jedoch über zahlreiche neue Produkteigenschaften, wie hohe Aktualität, User Generated Content, keine Umfangsbeschränkung und einen eklatanten Preisvorteil. Wikipedia hat letztendlich Brockhaus vom Markt verdrängt, u.a. weil Brockhaus nicht frühzeitig genug und in ausreichendem Umfang auf die Bedrohung reagiert hat und zu lange auf seinen traditionellen Qualitäten beharrt hat, die die Kunden jetzt nicht mehr benötigen.

Die folgenden fünf Kriterien gelten als Indikatoren einer disruptiven Technologie <sup>9</sup>:

- Sie erbringt in den vom bestehenden Markt gewünschten Dimensionen keine zufrieden stellende Leistung.
- Die neuen Merkmale, welche die Innovation aufweist, werden von den wichtigsten Kunden der etablierten Unternehmen nicht geschätzt.
- Die neue Innovation wird zu einem günstigeren Preis als bestehende Produkte angeboten.
- Zum Zeitpunkt der Einführung ist das neue Produkt lediglich für das Kundensegment am unteren Ende des Anforderungsspektrums interessant. Da diese Gruppe sehr preissensitiv agiert, bietet sie nur ein begrenztes Gewinnpotenzial für etablierte Unternehmen und gilt daher als unattraktiv.
- Verbesserungen im Laufe der Zeit ermöglichen es, dass das neue Produkt schließlich auch in den Leistungsmerkmalen, die von etablierten Kunden geschätzt werden, die geforderten Eigenschaften aufweist.

## 6.2. Strategien für die Zukunft

Wie die weitere Entwicklung des Marktes verläuft, lässt sich nicht voraussagen. Die Strategien der Fachverlage müssen daher so ausgelegt sein, dass sie auf jede Variante der skizzierten Möglichkeiten eine passende Antwort haben. Der Wert der Strategie richtet sich danach, inwieweit sie in der Lage ist, auf unerwartete Entwicklungen und auf disruptive Technologien zu reagieren.

9 Govindarajan, V., Kopalle, P. K., Disruptiveness of innovations: measurement and an assessment of reliability and validity, in: Strategic Management Journal, 27, February 2006, S. 189-199.

### 6.2.1. Core Assets

Um robuste Strategien zu entwickeln, ist zunächst ein Blick auf die wesentlichen Erfolgsmerkmale von Fachverlagen erforderlich, die Core Assets und die Kernkompetenzen.

Core Assets bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Core Assets sind firmenspezifische Ressourcen, „die unternehmensintern akkumuliert oder zumindest veredelt wurden und eine besondere Werthaltigkeit für den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens haben. Sie sind von relativer Knappheit und für die Konkurrenz schwer bis nicht imitierbar und substituierbar“ <sup>10</sup>.

Zu den Core Assets von Medienunternehmen zählen Mitarbeiter, Marke, Netzwerke und der Kundenstamm.

- **Mitarbeiter** können als Know-how-Träger und als sich mit ihren Fähigkeiten ergänzendes Team zu Wettbewerbsvorteilen führen. Dies gilt für die Mitarbeiter, die von zentraler Bedeutung für die Leistungserstellung sind, z.B. Redakteure oder Lektoren.
- Die **Marke** ist bei Medienunternehmen von besonderer Bedeutung, da Medien Erfahrungsgüter sind und die Marke eine überlegene Produktqualität signalisieren kann.
- **Netzwerke** sind im Bereich der „Informationsbeschaffung“, also der Autorenakquise oder der Inhalteerstellung, ein Core Asset. Sie haben aber auch im Produktionsprozess eine hohe Bedeutung, z.B. um Kostenvorteile zu realisieren.
- Die direkten Beziehungen zum **Kundenstamm** bringen Vorteile in Produktentwicklung und Vertrieb.

Diese Core Assets wurden von den Verlegern immer wieder als Stärken von Fachverlagen genannt (siehe 4.3.1). Dies trifft zu, solange die Verlage als Anbieter von Printprodukten gesehen werden. Kundenbeziehungen, Netzwerke und die Markenstärke bilden auch bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder einen Wettbewerbsvorteil für Fachverlage. Anders sieht es bei den Mitarbeitern aus. Hier sehen die Verleger berechtigterweise einen relevanten Handlungsbedarf (siehe 5.2.2), da die Kompetenz der vorhandenen Mitarbeiter für die Entwicklung neuer Angebote nicht ausreichend ist.

10 Wirtz, B.W.; Medien- und Internetmanagement; Wiesbaden 2006, S. 56

## 6.2.2. Kernkompetenzen

Kompetenzen sind die Grundlage für das Handeln eines Unternehmens und ermöglichen den Leistungserstellungsprozess, in dem Assets und Core Assets zu verkaufsfähigen Marktleistungen kombiniert werden. Kernkompetenzen sind eine spezielle Form von Kompetenzen. Sie sind von relativer Knappheit und für die Konkurrenz schwer bis nicht imitierbar und substituierbar. Kernkompetenzen tragen bedeutend zum wahrgenommenen Kundennutzen eines Endproduktes bei und verschaffen Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil <sup>11</sup>.

Zu den Kernkompetenzen von Medienunternehmen zählen:

- **Content-Sourcing**, d.h. die Beschaffung von qualitativ hochwertigen Informationen und Inhalten, z.B. die Fähigkeit, geeignete Autoren zu gewinnen.
- **Content-Creation**: die Fähigkeit, aus den vorhandenen Informationen erfolgreiche Medienangebote zu erstellen. Hierzu zählt u.a. die Fähigkeit, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen (Trendkompetenz) und die Fähigkeit, Inhalte zu veredeln.
- **Formatkompetenz**: die Fähigkeit, erfolgversprechende Medienprodukte zu entwickeln.
- **Technologiekompetenz**: die Inhalte effizient und kostensparend zu produzieren.
- **Distributionskompetenz**: die Fähigkeit, die Angebote über die passenden Kanäle an die Zielgruppe zu verteilen.

Die Beschaffung von hochwertigen Inhalten, Content-Sourcing, wird von den Befragten als eine Stärke der Fachverlage genannt. Die Verfügbarkeit von Autoren, Experten und Redakteuren stellt eine wesentliche Kernkompetenz von Fachverlagen dar. Sie ist zudem weitgehend medienunabhängig und lässt sich für Printprodukte genauso nutzen wie für digitale Angebote oder im Veranstaltungsgeschäft. Content-Sourcing ist damit die einzige Kernkompetenz, die auch in neuen Geschäftsfeldern eingesetzt werden kann. Die Fähigkeit, die vorliegenden Informationen zu veredeln und zu werthaltigen Produkten zu entwickeln, die Content-Creation, wurde dagegen von keinem der Befragten explizit als Stärke der Fachverlage genannt. Diese Kernkompetenz ist primär medienspezifisch. Die Fähigkeit, Informationen für die jeweiligen Medien

11 a.a.0

passend zu veredeln, ist für den Erfolg von Fachverlagen auch in neuen Geschäftsfeldern ein Wettbewerbsvorteil. Um diese Kompetenz zu nutzen, ist es erforderlich, sich auf die Besonderheiten digitaler Angebote einzustellen und adäquate Medienangebote zu entwickeln. Dies bedeutet auch, sich von dem Gedanken der Zweitverwertung zu lösen und Konzepte zu entwickeln, wie neue inhalteorientierte, veredelte Angebote unter Nutzung der Kernkompetenzen „Content-Sourcing“ und „Content-Creation“ erstellt werden können. Die Frage ist: „Wie nutzen Fachverlage ihre Kernkompetenzen optimal, um neue digitale Angebote zu schaffen?“

Format- und Technologiekompetenz sind natürlich ebenfalls medienabhängig. Gerade in der Technologiekompetenz sehen viele Verleger eine erhebliche Schwäche und einen Nachholbedarf. Verlage müssen und wollen hier neue Kompetenzen entwickeln.

Bei der Distributionskompetenz sind besonders die großen Verlage und die internationalen Wissenschaftsverlage auch bei den digitalen Angeboten gut aufgestellt, während mittelständige Verlage hier noch einen großen Nachholbedarf sehen.

Die Betrachtung der Core Assets und Kernkompetenzen stützt die Einschätzung der Fachverleger (siehe Abbildung 12) weitgehend. Marke, Netzwerk und Kundenstamm müssen auch für die neuen Geschäftsfelder ausgebaut und gepflegt werden. In den Kompetenzaufbau der Mitarbeiter, in Technologie-,

Abbildung 12

Core Assets und Kernkompetenzen von Fachverlagen und die Bedeutung für neue Geschäftsfelder



Format- und Distributionskompetenz muss investiert werden, um die erforderlichen Fähigkeiten zu schaffen. Bei Content-Sourcing und Content-Creation sind umfangreiche Adaptionprozesse an die neuen Anforderungen erforderlich.

### 6.2.3. SWOT

In der Strategieentwicklung hat sich der Einsatz der SWOT-Analyse bewährt. Diese Methodik ist geeignet, die wichtigsten Einflussgrößen übersichtlich darzustellen. Bei der SWOT-Analyse werden die internen Faktoren, die dem Unternehmen zuzuordnen sind, von den externen Faktoren, die dem Markt zuzuordnen sind, getrennt. Unterschieden werden interne Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) von externen Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats).

Die SWOT-Analyse basiert auf den Aussagen der Fachverleger zu Stärken und Schwächen der Fachverlage (siehe Kapitel 4.3) sowie den Aussagen zur weiteren Marktentwicklung (siehe 4.2). Ergänzt wurde die SWOT durch Core Assets und Kernkompetenzen

(siehe 6.2.1, 6.2.2). Abbildung 13 stellt eine Übersicht der SWOT dar.

### 6.2.4. Strategische Empfehlungen

Welche strategischen Optionen aus der SWOT abgeleitet werden können, zeigt Abbildung 14.

Aus den Stärken der Fachverlage und den Marktchancen lassen sich **SO-Strategien** ableiten. Um das Marktwachstum im digitalen Bereich und die vermutete Nachfrage nach Premiumprodukten im Printbereich zu nutzen, liegt der Fokus auf der Produktentwicklung, vor allem der Entwicklung neuer digitaler und serviceorientierter Angebote und neuer, hochwertiger Printprodukte. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Markenführung. Um den direkten Kundenzugang zu nutzen, wird auch der Direktvertrieb immer wichtiger.

Die **ST-Strategien** werden aus den Stärken der Fachverlage und den Marktrisiken entwickelt. Besondere Bedeutung haben die Abgrenzung gegenüber neuen Wettbewerbern und der immer schwieriger werdende Printmarkt. Bei den ST-Strategien spielt

Abbildung 13  
SWOT-Analyse der Fachverlage

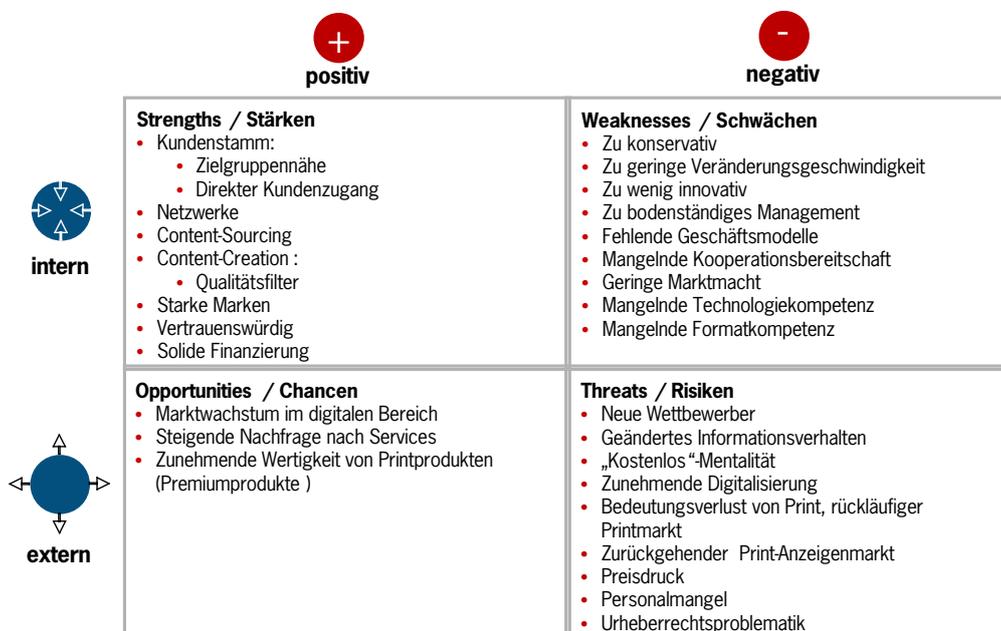


Abbildung 14  
Strategische Empfehlungen - Übersicht

	<b>Stärken</b>	<b>Schwächen</b>
<b>Chancen</b>	<b>SO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung digitaler und serviceorientierter Angebote für die Zielgruppe</li> <li>• Ausbau des Direktvertriebs</li> <li>• Entwicklung hochwertiger Printprodukte</li> <li>• Markenführung</li> <li>• Qualitätsorientierte Produktentwicklung</li> </ul>	<b>WO-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau neuer, geeigneter Prozesse und „Handlungsmuster“</li> <li>• Innovationsmanagement</li> <li>• Personalentwicklung und neue kompetente Mitarbeiter</li> <li>• Aufbau von technologischer und Formatkompetenz</li> <li>• Strategische Akquisitionen</li> </ul>
<b>Risiken</b>	<b>ST-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung von Marke und Vertrauen bei den Zielgruppen</li> <li>• Schaffung von „echtem Mehrwert“</li> <li>• Entwicklung von für digitale Angebote geeigneten neuen Inhalten</li> <li>• Kritische Nutzung der Zweitverwertung</li> <li>• Print: Konzentration auf profitables Kerngeschäft</li> <li>• Ausbau „alternativer Werbeformen“</li> </ul>	<b>WT-Strategien</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen, z.B. bei IT oder Vertrieb</li> <li>• Experimentieren mit neuen Angeboten</li> <li>• Rasches Handeln</li> <li>• Erprobung neuer Geschäftsmodelle mit wertigen Angeboten</li> <li>• Erneuerung der Führungsebene</li> <li>• Nutzung von Branchenverbänden (Kooperation, Lobbying)</li> </ul>

die Markenführung ebenfalls eine wesentliche Rolle. Die Marke und das Vertrauen bei der Zielgruppe kann bewusst zur Abgrenzung gegenüber neuen Wettbewerben eingesetzt werden. Die enge Verbindung zu den Kunden, Content-Sourcing und Content-Creation bilden die Basis für die Entwicklung hochwertiger Angebote, der Schaffung von echtem Mehrwert gegenüber Konkurrenzangeboten. Auch die intelligente Zweitverwertung von Inhalten kann von Bedeutung sein. Was für den Inhalt gilt, gilt natürlich auch für den Anzeigenmarkt. Auch hier geht es um die Schaffung neuer, attraktiver Werbeformen, möglichst in enger Abstimmung mit der Zielgruppe und den Werbekunden. Im Printbereich ist eine Portfoliobereinigung und eine Konzentration auf profitable Kernprodukte sinnvoll.

Werden die Schwächen der Fachverlage mit den Marktchancen kombiniert, lassen sich die **WO-Strategien** ableiten. Im Mittelpunkt steht hier der Kompetenzaufbau in den Verlagen. Dies betrifft den Aufbau einer Format- und Technologiekompetenz durch Personalentwicklung und Einstellung neuer Mitarbeiter. Gerade die Format- und Technologiekompetenz kann

auch durch strategische Akquisitionen, z.B. von Softwareunternehmen, verbessert werden, umfasst aber auch eine Optimierung der Managementkompetenz. Vorrangig ist der Aufbau neuer, geeigneter Prozesse und „Handlungsmuster“ sowie die Einführung von Innovationsmanagement im Verlag.

**WT-Strategien** basieren auf den Schwächen der Verlage und den Marktrisiken. Bei den WT-Strategien gilt es, die Marktmacht der Fachverlage zu verbessern. Hierzu zählt die Prüfung von Kooperationsmöglichkeiten zwischen Verlagen, gerade im IT-Bereich, aber auch im Vertrieb. Auch die Branchenverbände sind gefordert, die Vernetzung der Verlage untereinander zu fördern. Ein zweiter wichtiger Aspekt, um in einem geänderten Marktumfeld zu agieren, ist die Entwicklung neuer Handlungsmuster, wie Experiment und rasches Handeln, um neue Geschäftsmodelle oder Angebotsformen zu erproben. Inwieweit eine Führungskräfteentwicklung, eine Erneuerung der Führungsebene oder eine Restrukturierung erforderlich ist, muss geprüft werden.

Zusammenfassend sind die wesentlichen

## strategischen Handlungsfelder:

- Entwicklung neuer Handlungsmuster
- Produktentwicklung
- Kompetenzaufbau durch
  - Personal und Personalentwicklung
  - Strategische Akquisitionen
- Anpassung der Prozesse und der Organisation
- Kooperationen

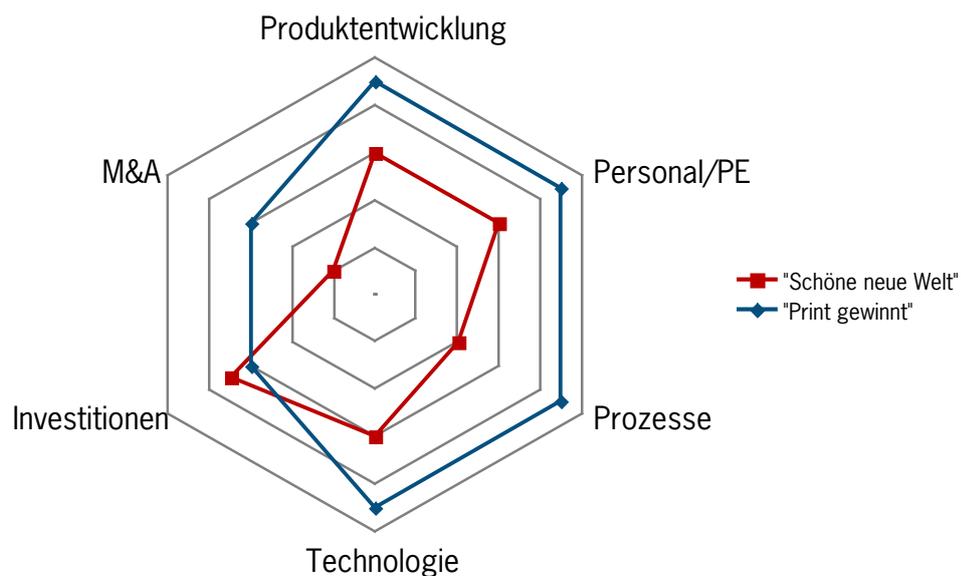
## 6.3. Wege in die Zukunft – Handlungsempfehlungen

Dass nicht die Wirtschaftskrise sondern die Digitalisierung die große Herausforderung für Fachverlage ist, darüber sind sich die Fachverleger einig. Weitgehende Übereinstimmung bestand auch in der Bewertung der Handlungsoptionen. Strategische Ziele betreffen vor allem die Entwicklung neuer Angebote in neuen Geschäftsfeldern und die Einstellung und Entwicklung kompetenter Mitarbeiter (siehe 5.2). Abhängig von der weiteren Entwicklung sind die Fachverlage unterschiedlich gut gerüstet. Die Ausgangslage der Fachverlage ist bei einer eher „Printorientierten Zukunft“, wie sie in Szenario 2 erwartet wird (siehe 6.1.3), günstig, da die bestehenden Kernkompetenzen und Core Assets nahezu unverändert genutzt werden können (siehe Abbildung 15).

Für Szenario 1 „Schöne neue Welt“ (siehe 6.1.2) ist die Ausgangssituation deutlich ungünstiger. Um die zukünftigen Herausforderungen zu meistern, ist es erforderlich, neue Handlungsmuster aufzubauen und die strategischen Stellhebel neu zu justieren.

### Abbildung 15

Die strategischen Handlungsfelder erfüllen die Anforderungen des Szenarios „Print gewinnt“.



### 6.3.1. Neues Handeln für neue Herausforderungen

Mit alten Routinen lassen sich neue Herausforderungen nicht bewältigen. Dies betrifft auch den Umgang mit disruptiven Technologien. Fachverlage sind sich einig, dass die Zukunft deutlich anders sein wird als die Gegenwart. Es besteht aber eine große Unsicherheit darüber, wie die Zukunft tatsächlich aussehen wird. Daher werden Handlungsmuster benötigt, mit denen das Unerwartete gemanagt werden kann. Unerwartete Ereignisse können in unterschiedlichen Formen auftreten:

- Als „Blitz aus heiterem Himmel“, also etwas völlig Neues, für das es bisher keinen Präzedenzfall gibt, wie der Markteintritt und die Entwicklung von Google.
- Das Problem wird erkannt, die Erwartungen gehen aber in die falsche Richtung: dies dürfte bei der Einschätzung des Online-Marktes durch Verleger nicht selten sein.
- Das Timing stimmt nicht, z.B. die Marktentwicklung bei den eBooks.
- Mit dem Problem wird gerechnet, das Ausmaß wird jedoch unterschätzt, z.B. die Rolle Apples als zentraler Distributor für Musik, Applikationen (und bald auch Bücher?).

Es besteht zunächst eine bestimmte Erwartungshaltung, die dann durch die tatsächlichen Ereignisse nicht erfüllt wird. Die Entwicklung nimmt eine andere,

unerwartete Richtung. Das Problem besteht darin, dass solange nach der Bestätigung der eigenen Erwartungen gesucht wird, es für ein adäquates Handeln zu spät ist. Dies ist z.B. ein zentraler Schwachpunkt bei von Fachverlagen getriebenen „Online-Großprojekten“. Mit den Erwartungen der Verlage befrachtet und einmal auf Schiene gesetzt, bewegen sich diese Projekte schwerfällig ihrem geplanten Ziel entgegen, völlig losgelöst von den schnellen Marktveränderungen.

Um adäquat auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können, sind vier Faktoren <sup>12</sup> erforderlich (siehe Abbildung 16).

#### Achtsamkeit

Achtsamkeit umfasst die genaue Beobachtung von Markt, Umfeld, Kunden, technischen Entwicklungen usw. „Das Unerwartete zu managen heißt, dass man zuverlässig achtsam ist, nicht zuverlässig unachtsam<sup>13</sup>“. Leider führt die Überzeugung vieler Fachverlage, ihre Kunden exzellent zu kennen (siehe 4.3.1) fast zwangsläufig zu Unachtsamkeit. Während dies im Printbereich aufgrund der in den Verlagen vorhandenen Erfahrungen zu verkraften ist, kann es bei der Entwicklung digitaler Angebote zu massiven Problemen führen. Besonders bei der Reaktion auf disruptive Technologien (siehe 6.1.4) ist es unabdingbar, sich von seinen bisherigen Einschätzungen und

<sup>12</sup> Weick, K.E., Sutcliffe, K.M.: Das Unerwartete managen; Stuttgart 2007

<sup>13</sup> a.a.O., S. 97

#### Abbildung 16

Das Unerwartete managen -  
Handlungsoptionen

#### Flexibilität:

Auf Veränderungen (die bereits eingetreten sind) nicht routinemäßig reagieren.

#### Achtsamkeit:

Die stetige, aufmerksame und sorgfältige Analyse von Veränderungen.



#### Kompetenz:

Aufbau von Kompetenz in neuen Bereichen.

#### Handeln:

Rasch handeln, während man nachdenkt bzw. handeln, um nachzudenken.

Erwartungen zu lösen und offen und unvoreingenommen die bisherigen und neue Kunden und Wettbewerber zu betrachten.

So wird in Fachverlagen allenfalls sporadisch Trendbeobachtung betrieben. Mittel und Kapazitäten stehen hierfür in der Regel nicht zur Verfügung. Bis ein iPhone oder ein eBook-Reader den Weg in einen Fachverlag findet, ein Fachverlag twittert oder eine Seite bei Facebook hat, ist aus einem Trend bereits ein Massenphänomen geworden. Auch die Beobachtung branchenfremder Wettbewerber setzt meist erst ein, wenn das Konkurrenzangebot schon an die Tür klopft. Bei disruptiven Technologien ist es zu diesem Zeitpunkt bereits zu spät, um noch adäquat zu reagieren (siehe 6.1.4).

Dies gilt auch für die Nutzung der „Core Assets“ Netzwerke und Kundenstamm (siehe 6.2.1) für die Produktentwicklung oder die Entwicklung neuer Vertriebs- und Marketingansätze. Internationale Verlagsgruppen wie ThomsonReuters oder WoltersKluwer versuchen verstärkt, die Kundenbeobachtung in ihre Produktentwicklungsprozesse zu integrieren, und führen regelmäßig „Shadowing“, die Kundenbeobachtung vor Ort, oder qualitative Kundenanalysen durch. Davon sind viele deutsche Fachverlage weit entfernt. Dabei kann gerade bei der Entwicklung digitaler Angebote oder anderer neuer Services die frühzeitige Einbindung der Kunden, z.B. im Rahmen von Konzepttests, ganz erhebliche positive Auswirkungen auf die Entwicklung von Angebot und Geschäftsmodell haben.

Bei Trendanalyse und Marktbeobachtung, besonders jedoch bei der Kundenbeobachtung geht es darum, auch für Unerwartetes offen zu sein und sich nicht darauf zu konzentrieren, seine Erwartungen bestätigt zu sehen. Denn das ist ein zentrales Problem beim Agieren in neuen Geschäftsfeldern.

### **Kompetenz**

Dass der Aufbau von Kompetenzen für neue Geschäftsfelder eine strategische Kernaufgabe ist, darüber sind sich die Verleger einig (siehe 4.2.3). Die Kompetenzentwicklung kann über Personalentwicklung (siehe 6.3.3), strategische Akquisitionen (siehe 6.3.5) oder Kooperationen (siehe 6.3.6) erfolgen.

Um das Unerwartete zu managen, bedarf es neben neuen Kompetenzen auch eines neuen Umgangs mit den in den neuen Geschäftsfeldern kompetenten Mit-

arbeitern. Die Entscheidungswege für Printprodukte sind in Verlagen etabliert und haben sich bewährt. Dies trifft jedoch nicht oder nur bedingt auf den Online-Bereich zu. 60-jährige Geschäftsführer entscheiden über Online-Angebote für 20-jährige Studierende. Entscheidungen sind von Unsicherheiten, oft auch Zaudern geprägt.

Gerade in unbekanntem Marktsegmenten kann es sinnvoll sein, Kompetenzträger, und das kann u.U. der 25-jährige Volontär sein, stärker in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Bewährt hat sich die „koordinierte Führung“. Dabei wird die Führungsrolle zeitweise auf denjenigen verlagert, der gerade eine Lösung für ein Problem weiß, und zwar unabhängig von seiner hierarchischen Stellung. Das Management unterstützt diese vorübergehende Verlagerung aktiv und übernimmt die Kontrolle über die Entscheidungen.

### **Flexibilität**

Die Zukunft ist nicht (mehr) planbar. Verlage müssen daher in der Lage sein, auf Veränderungen im Marktumfeld schnell zu reagieren, sie müssen flexibel sein und improvisieren können. Dies bedeutet auch, die eigene Planung ständig kritisch zu hinterfragen und das Vorgehen auch kurzfristig zu ändern. Erforderlich ist u.a. eine rasche und präzise Kommunikation, schnelle und unbürokratische Entscheidungen, schnelles Lernen und die Fähigkeit zur Neukombination vorhandener Kompetenzen.

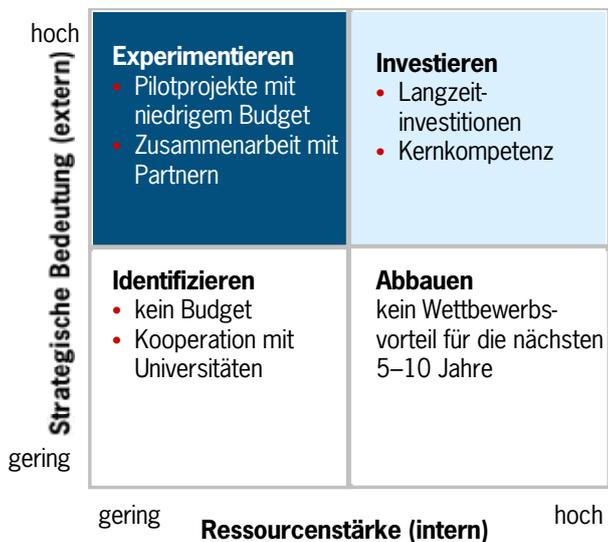
Flexibilität kann z.B. durch eine abteilungsübergreifende Projektorganisation ermöglicht werden und bedeutet auch, einmal getroffene Entscheidungen zu hinterfragen und ggf. neu zu bewerten.

### **Rasches Handeln**

Die Fähigkeit, angesichts neuer Entwicklung rasch zu handeln, ist in Fachverlagen nur wenig ausgeprägt. Rasch zu handeln heißt, handeln, während man nachdenkt bzw. handeln, um nachzudenken. Gerade in neuen Geschäftsfeldern mit hoher strategischer Bedeutung, in denen noch wenig Kompetenzen und Ressourcen vorhanden sind, ist das Experiment eine wichtige Methode, um Erfahrungen zu sammeln (siehe Abbildung 17). Hierzu zählt, Pilotprojekte mit relativ niedrigem Budget schnell umzusetzen, ggf. in Zusammenarbeit mit geeigneten Kooperationspartnern. Pilotprojekte können kleinere umschriebene Projekte

Abbildung 17

Innovations-Portfolio: In Bereichen mit geringer Ressourcenstärke und hoher strategischer Bedeutung ist das Experiment sehr wichtig



sein, z.B. iPhone-Apps, oder auch Großprojekte, die jedoch gut skalierbar sind. Ein Beispiel sind eLearning-Angebote, bei denen zunächst nur ein Kurs realisiert und getestet wird. Der Investitionsentscheidung gehen ein- oder mehrstufige Piloten voraus, die es ermöglichen, die Time-to-Market beträchtlich zu verkürzen und gleichzeitig über bessere Entscheidungsgrundlagen zu verfügen. Es kommt also darauf an, sehr schnell neue Projekte zu realisieren und daraus zu lernen. Aufgrund der konkreten Erfahrungen kann dann entschieden werden, ob in dieses Angebot auch mittel- bis langfristig investiert werden soll. Frühzeitiges und rasches Handeln ist auch im Um-

gang mit disruptiven Technologien erforderlich. Diese Technologien brauchen einige Zeit, bis sie zur Marktreife gebracht werden. Es ist daher erforderlich, lange vor der eigentlich geplanten Ablösung der Technologie nach möglichen Angeboten zu suchen und Erfahrungen zu sammeln.

### Leitfragen Handlungsmuster

- Stehen Ressourcen und Kompetenzen zur Verfügung, um den Markt und neue Entwicklungen intensiv zu beobachten und zu bewerten?
- Werden Kompetenzträger unabhängig von der Hierarchiestufe bei Lösungsfindung und Entscheidungen eingebunden?
- Bestehen flexible Strukturen?
- Ist der Verlag in der Lage, rasch neue Projekte zu realisieren?
- Führen Sie in neuen Geschäftsfeldern Experimente durch und lernen daraus?

### 6.3.2. Produktentwicklung

Übereinstimmend wird die Entwicklung neuer Angebote in Print oder in neuen Geschäftsfeldern als strategische Kernaufgabe verstanden (siehe 5.2.1). Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass eine systematische Produktentwicklung bzw. ein Innovationsmanagement in Verlagen eher die Ausnahme ist. Neben dem Innovationsmanagement selbst ist die Frage relevant, welche Geschäftsmodelle in Zukunft tragfähig sind und wie sich neue Angebote flexibler und mit kurzer Time-to-Market realisieren lassen.

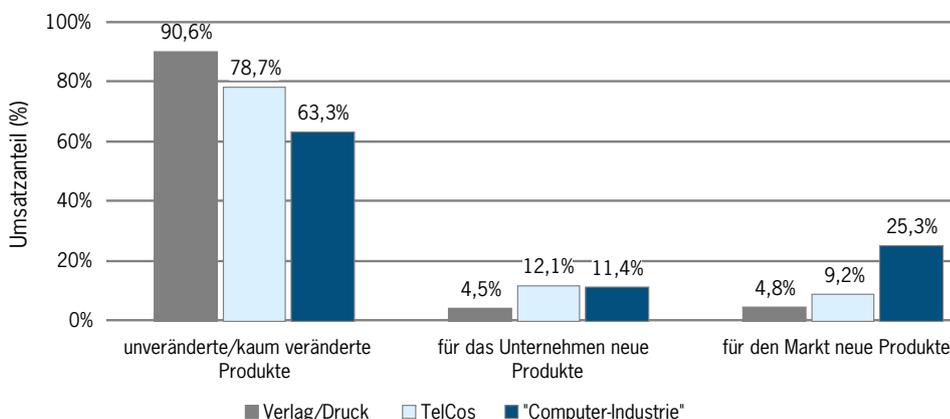
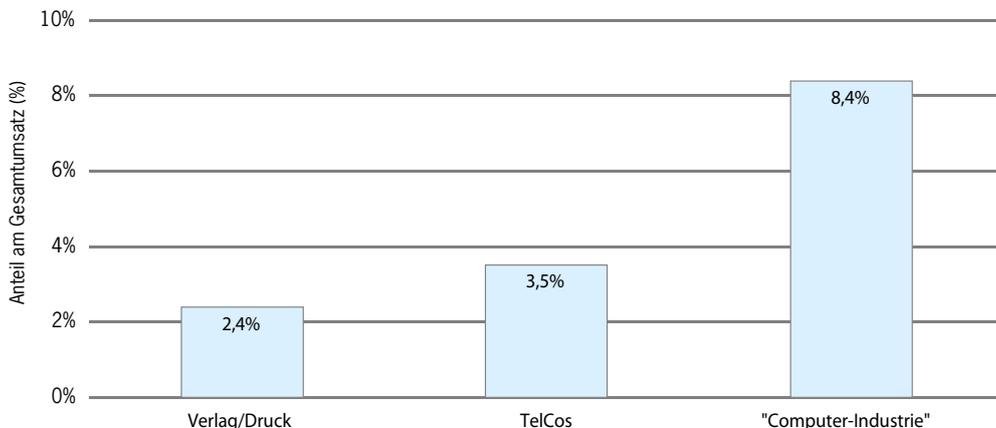


Abbildung 18

Umsatzanteil von neuen Produkten am Gesamtumsatz. Community Innovation Survey (CIS), 2007

### Abbildung 19

Ausgaben für die Innovationsentwicklung (Prozentualer Anteil am Gesamtumsatz).  
Community Innovation Survey (CIS), 2007



Eine Erhebung der Europäischen Union <sup>14</sup> zeigt, dass die Verlagsbranche im Vergleich zu den „neuen Wettbewerbern“ Telekommunikation und Computerbranche signifikant weniger neue Produkte an den Markt bringt (siehe Abbildung 18).

Diese Innovationsmüdigkeit spiegelt sich auch in den bisher für die Innovationsentwicklung ausgegebenen Budgets wider, die in der Verlagsbranche mit 2,4 Prozent des Umsatzes auf dem Niveau der Bergbauindustrie liegen (siehe Abbildung 19). Es ist daher ein sehr gutes Zeichen, dass die Fachverleger in die Entwicklung neuer Produkte investieren wollen.

14 Community Innovation Survey (CIS), 2007

Ein größeres Problem ist jedoch, dass die Innovationsentwicklung in Verlagen nicht kontinuierlich verläuft, sondern fallweise durchgeführt wird (siehe Abbildung 20).

Wie können Fachverlage ihre Produktentwicklung in neuen Geschäftsfeldern erfolgsorientiert gestalten? Die Basis bilden die geeignete Innovationsstrategie und eine innovationsfreudige Unternehmenskultur <sup>15</sup>. Für Fachverlage entscheidend ist, die Produktentwicklung wesentlich teamorientierter und interdisziplinärer zu gestalten.

15 Vgl. Goffin, K. et al.: Innovationsmanagement, München 2009; Vahs, D., Buhrmester, R.: Innovationsmanagement, Wiesbaden 2005

### Abbildung 20

Anteil der Unternehmen mit kontinuierlicher Innovationsentwicklung innerhalb einer Branche. Community Innovation Survey (CIS), 2007

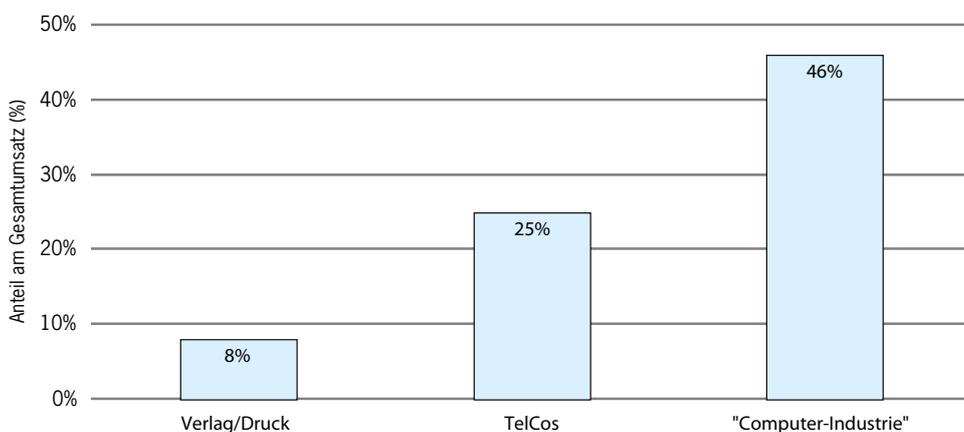
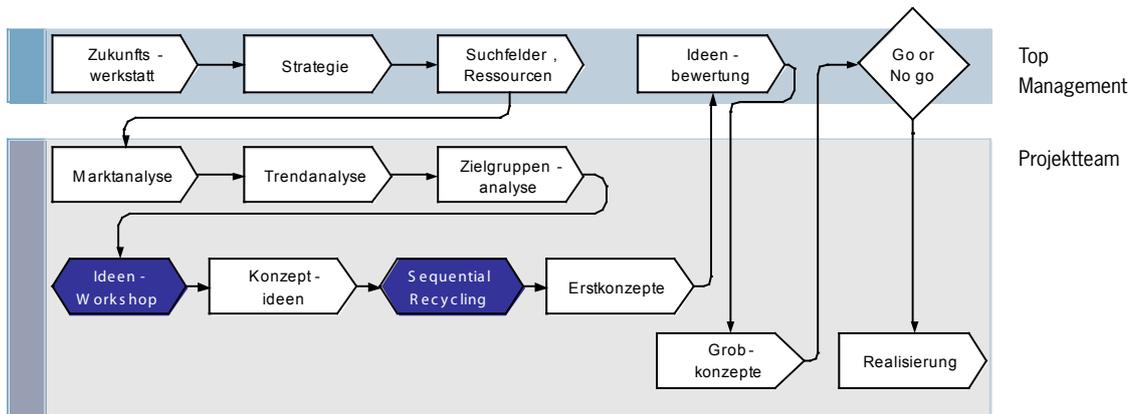


Abbildung 21

Beispiel für einen Produktentwicklungsprozess



närer zu organisieren als bisher. Produktentwicklung, gerade in neuen Geschäftsfeldern, ist keineswegs ausschließlich Sache von Redaktion bzw. Lektorat. Gute Erfahrungen bestehen bei der Innovationsentwicklung im Einsatz von abteilungsübergreifenden Teams mit eigenen Ressourcen und Handlungsbefugnissen. Wichtig ist die Teamzusammensetzung. Das Produktentwicklungsteam sollte aus Kompetenzträgern verschiedener Abteilungen bestehen. Es sollten sowohl inhaltlich orientierte Mitarbeiter, z.B. Redakteure, Mitarbeiter mit technischen Know-how, Design, Marketing und Vertrieb vertreten sein, um alle für die Produktentwicklung relevanten Aspekte kompetent bedienen zu können. Für die Produktentwicklung in neuen Geschäftsfeldern sollte ein „Heavyweight Team“ gebildet werden, das sich durch ein hohes Maß an Fachwissen und Innovationsbereitschaft auszeichnet.

Das Produktentwicklungsteam arbeitet an neuen Projekten von der ersten Idee bis zur Umsetzung und ist in der Regel auch in die Realisierung, zumindest bis zum Prototypen, mit eingebunden. Einen beispielhaften Ablauf stellt Abbildung 21 dar.

Natürlich gelten gerade in der Innovationsentwicklung die Prinzipien Achtsamkeit, Kompetenz, Flexibilität und rasches Handeln (siehe 6.3.1). In der Phase der Ideenfindung ist z.B. eine intensive Marktbeobachtung und qualitative Marktforschung unter Einbezie-

hung der Kunden unerlässlich (siehe 6.3.1). Kunden und externe Experten sollten auch direkt in die Produktkonzeption mit einbezogen werden, z.B. durch ein „Sequential Recycling“.

Neben der Produktdefinition geht es vor allem darum, ergänzende Nutzenaspekte und Services sowie das Geschäftsmodell zu konzipieren. Beispiele wie iTunes oder der Kindle von Amazon zeigen, dass die Verknüpfung von Produkt, Service und Geschäftsmodell massive Wettbewerbsvorteile bringt.

Für die Produktentwicklung ebenso zentral ist, einen Verantwortlichen zu haben, der das Innovationsmanagement steuert, Aktivitäten vorantreibt und Ergebnisse einfordert. Eine Möglichkeit ist die Etablierung eines im Top-Management angesiedelten „F&E-Managers“, der die Neuproduktentwicklung verantwortet. Seine Aufgabe ist, dafür zu sorgen, dass der Entwicklung neuer Technologien bzw. Angebote ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und Technologien, die über disruptives Potenzial verfügen, in Innovationsprozesse eingespeist werden.

Es gilt für Fachverlage, sich bewusst mit dem Innovationsmanagement auseinander zu setzen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten festzulegen.

## Leitfragen Produktentwicklung

- Welche Ressourcen stehen für die Entwicklung neuer Angebote zur Verfügung?
- Wie werden Kunden und Experten in die Innovationsentwicklung mit einbezogen?
- Wie verläuft die Entwicklung neuer Produkte für alle Geschäftsfelder – Print, digital, Services?
- Welche Kompetenzen sind vorhanden und welche werden noch benötigt?
- Wer verantwortet und treibt das Innovationsmanagement?
- Haben Sie die richtigen, kompetenten Mitarbeiter?

### 6.3.3. Personal und Personalentwicklung

Mitarbeiter sind ein Core Asset von Fachverlagen (siehe 6.2.1), allerdings bisher nur im Print-Bereich. Die befragten Verleger beklagen einen Mangel an kompetenten Mitarbeitern vor allem für digitale Angebote. Dies betrifft technologische Kompetenzen, aber auch Vertrieb, Anzeigenverkauf und Online-Marketing.

Besonders im Bereich Produktentwicklung fehlen Mitarbeiter, die in der Lage sind, medienübergreifend zu denken und Lösungen zu entwickeln. Dies können z.B. medienaffine High Potentials sein, die es allerdings eher in IT- und Medienagenturen zieht als in Fachverlage. Auch Führungskräfte-Nachwuchs wird in vielen Fachverlagen dringend gesucht.

Die Fachverlagsbranche scheint nicht nur wegen ihrer Gehaltsstrukturen kein attraktiver Arbeitgeber zu sein, sondern muss gerade gegenüber jüngeren High Potentials mit einem massiven Imageproblem kämpfen. Die Verlagsbranche scheint für Viele eine Branche ohne Zukunft zu sein.

Fachverlage setzen daher auch zunehmend auf die Personalentwicklung. Es werden eigene Abteilungen für Personalentwicklung geschaffen und die Investitionen in die Personalentwicklung erhöht.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Fortbildung im eigenen Verlag, z.B. im Rahmen einer internen Akademie. Schwerpunktthemen sind elektronisches Publizieren und Führungskräfteentwicklung. Mit Investitionen in die Personalentwicklung sollen begabte Mitarbeiter langfristig gebunden werden, ohne die Gehälter zu erhöhen.

## Leitfragen Personal und Personalentwicklung

- Welche Qualifikationen werden für neue Geschäftsfelder benötigt?
- Welche Qualifikationen benötigen unsere Führungskräfte in Zukunft?
- Welche Kompetenzen müssen extern gesucht werden?
- Welche neuen Anforderungsprofile werden benötigt?
- Wie erfolgt die Personalentwicklung, besonders in kritischen Bereichen?
- Wie erfolgt eine systematische Führungskräfteentwicklung?

### 6.3.4. Prozesse und Organisation

Dass den Verlagsprozessen wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird, liegt vor allem daran, dass primär die Printprozesse betrachtet werden und diese als weitgehend optimiert gelten (siehe 5.2.3). Nur wenige Befragte erwarten hier noch Effizienzsteigerungen, z.B. durch Prozessoptimierungen in Lektorat und Redaktion.

Eine Schlüsselfunktion haben Prozesse jedoch, wenn es um die Etablierung neuer Geschäftsfelder geht. Die Organisation des Verlages, die Qualifikationsprofile neuer Mitarbeiter hängen davon ab, welche Prozesse für die Entwicklung und Realisierung neuer Produkte benötigt werden.

Bei fast keinem Verlag realisiert, aber für die Zukunftssicherung elementar, ist z.B. die Einführung eines Innovationsprozesses (siehe 6.3.2).

Prozesse zur Erstellung von „medienneutralen Inhalten“ oder von eLearning-Content sollten idealerweise vor Auswahl entsprechender Systeme definiert werden, um passende Systeme für die eigenen Anforderungen zu finden und nicht die Anforderungen an das System anzupassen – obwohl es sich realiter um einen iterativen Prozess handelt.

Die Frage, wie z.B. digitale Produkte realisiert und betreut werden, ist ebenfalls Teil einer Prozessdefinition. Gerade hier sorgen unklare Verantwortlichkeiten und diverse Schnittstellenprobleme für ein erhebliches Konfliktpotential zwischen Printredaktion, ePublishing-Abteilung, technischer Produktion und Herstellung.

Für Fachverlage ist es daher eine der wichtigsten strategischen Stellschrauben, ihre neuen Kernprozesse zu definieren, zu beschreiben und verbindlich einzuführen.

Ob es erforderlich ist, die neuen Geschäftsfelder in eigene Organisationen auszulagern, oder ob es ausreichend ist, eine kompetente, autarke Abteilung zu gründen, ist strittig. Eine eigenständige Organisationsform ermöglicht eher die Entstehung neuer innovationsfreundlicher Prozesse und eines Wertesystems, das der neuen Technologie die benötigten Ressourcen zubilligt. Beim Verbleib der Entwicklung im alten Unternehmen bzw. alten Strukturen besteht immer die Gefahr, dass kritische Entscheidungen verstärkt zu Gunsten der etablierten Technologie getroffen werden, da diese den Hauptumsatzfaktor darstellt. Daher sind Newsroom-Konzepte, bei der es eine gemeinsame Print- und Online-Redaktion gibt, zumindest in der frühen Phase technologischer Änderungen kritisch zu sehen. Nach der Etablierung technischer Entwicklungen können Newsrooms allerdings durchaus Synergien erlauben.

### Leitfragen Prozesse und Organisation

- Welche Bereiche der Wertschöpfungskette werden in Ihren bestehenden Prozessen abgedeckt?
- Benötigen Sie „neue“ Kernprozesse?  
Benötigen Sie einen Innovationsprozess?
- Welche Stärken und Schwächen weisen Ihre Prozesse auf?
- Wie sehen die Prozesse zur Entwicklung, Realisierung und zum Vertrieb digitaler Produkte aus?
- Wer ist für was verantwortlich?
- Welche Schnittstellenprobleme existieren?  
Wie und in welchem Zeitraum werden diese minimiert?
- Wie werden die Prozesse technisch unterstützt?
- Wie muss Ihr Verlag organisiert sein, um die Prozesse durchzuführen?

### 6.3.5. Strategische Akquisitionen

Die befragten Verleger erwarten eine weitere Konsolidierung des Fachverlagsmarktes. Diese Entwicklung wird jedoch von den befragten Verlagen nicht aktiv forciert. Akquisitionen sind nur zur Arrondierung vorgesehen. Dies war angesichts der wirtschaftlichen Lage vieler Verlage zu erwarten. Prinzipiell bieten sich jedoch Akquisitionen zum Kompetenzaufbau insbesondere in den neuen Geschäftsfeldern an. In Frage kommen u.a. die Akquisition von:

- Online-Unternehmen
- Technologie-/Softwareunternehmen
- Veranstaltungsanbietern und
- Dienstleistern.

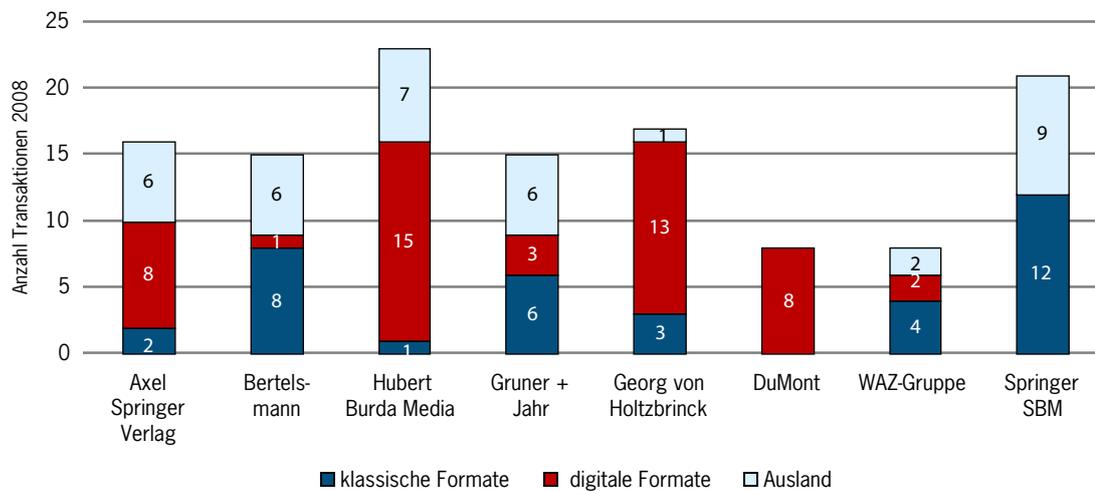
Auffallend war die Zurückhaltung der Fachverleger bei strategischen Akquisitionen von Online- oder Technologieunternehmen. Die Fachverlage wollen ihre digitalen Angebote vor allem organisch aufbauen. Dies unterscheidet die Fachverlage von den Publikumszeitschriftenverlagen, die seit längerem Online-Unternehmen akquirieren. Beispiele sind die 25,1-prozentige Beteiligung von Burda an Xing im November 2009 oder die Übernahme des Partnervermittlungsportals Elite-Partner im September 2009 durch Tomorrow Focus. Die Ganske Verlagsgruppe baut einerseits auf die eigene Entwicklung von digitalen Angeboten, z.B. unter der Marke „Merian“, akquirierte aber auch 2008 „Schneemenschen.de“ und beteiligte sich an dem Bewertungsportal „Trustyou.de“. Und bei Axel Springer kommen nach diversen Übernahmen bereits 28 Prozent der Erlöse aus dem Onlinegeschäft<sup>16</sup>. Sehr zurückhaltend zeigt sich hingegen Bertelsmann. Vorstandschef Hartmut Ostrowski sieht bei Investitionen in Internet-Unternehmen keinen Return of Invest<sup>17</sup>. Wie unterschiedlich die Strategien der großen Verlagshäuser bei Akquisitionen sind, stellt Abbildung 22 dar.

Springer Science & Business Media zeigt exemplarisch, dass Fachverlage ein geringes strategisches Interesse an der Akquisition digitaler Unternehmen haben. Allerdings waren in 2008 immerhin 15 Prozent der von Fachverlagen akquirierten Unternehmen

16 Lambrecht, M., Bertelsmann sieht kaum Ertragsquellen im Internet, Financial Times Deutschland, 27.11.2009, [http://www.ftd.de/ft-medien/medien-internet/zukunft-der-medien-bertelsmann-sieht-kaum-ertragsquellen-im-internet/50043172.html#utm\\_source=rss2&utm\\_medium=rss\\_feed&utm\\_campaign=/ft-medien](http://www.ftd.de/ft-medien/medien-internet/zukunft-der-medien-bertelsmann-sieht-kaum-ertragsquellen-im-internet/50043172.html#utm_source=rss2&utm_medium=rss_feed&utm_campaign=/ft-medien)

17 A.a.O.

Abbildung 22 Transaktionen großer Verlagshäuser 2008  
 Bartholomäus & Cie, Transaktionsmonitor Verlagswesen 2008,  
 Frankfurt 2009



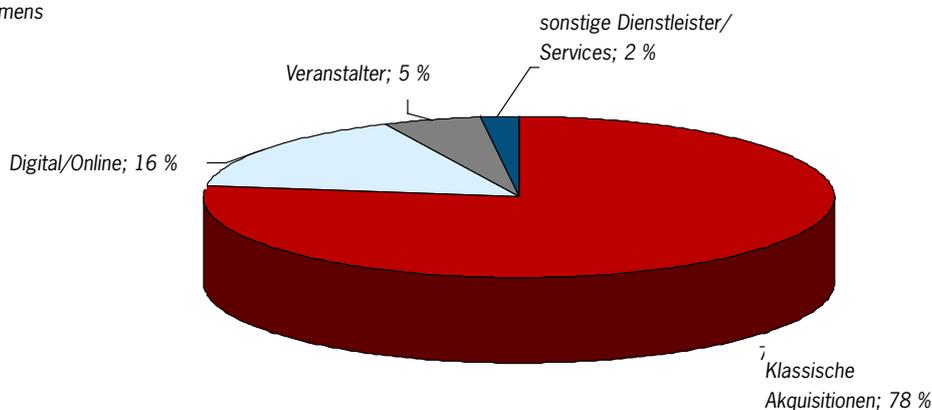
im digitalen Umfeld tätig (siehe Abbildung 23). Meist handelt es sich jedoch um kleinere Transaktionen. Spektakuläre Übernahmen von Online-Firmen bieten sich nicht an, da diese bisher in den B2B-Märkten nur selten aktiv sind. Akquisitionswillige Fachverlage müssen hier den Markt sorgfältig analysieren, um interessante Übernahmekandidaten zu finden. 2008 übernahm z.B. der Deutsche Landwirtschaftsverlag die Technikboerse.de, eine Ergänzung zu der Zeitschrift „Agrartechnik“. Verlagsgruppe Chmielorz beteiligte sich an einem B2B-Portal für die Solarbranche und expandierte damit in einen neuen Markt<sup>18</sup>.

18 A.a.O.

Die Akquisition von Software- oder Technologieunternehmen ist eher die Ausnahme. So akquirierte Wolters Kluwer 2008 den Anbieter von Kanzleisoftware für Steuerberater „Addison“. Auch hier setzen deutsche Fachverlage eher darauf, inhalteorientiert zu arbeiten und ihren Content an möglichst viele Unternehmen zu lizenzieren.

Akquisitionen im Veranstaltungsbereich sind noch seltener. So beteiligten sich 2008 die Fachverlage der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH mit 51 Prozent an dem Veranstaltungsanbieter B+P Management Forum GmbH.

Abbildung 23  
 Akquisitionen deutscher Fachverlage nach Art  
 des akquirierten Unternehmens



Beteiligungen und Übernahmen anderer Dienstleister zum Aufbau neuer Geschäftsbereiche und Services sind die Ausnahme. 2006 übernahm Thieme die beiden Anbieter von Patientenaufklärungsbögen „DIO-med“ und „proCompliance“ und wurde so Marktführer in diesem Segment.

Um schnell Kompetenz in bisher nicht bedienten Marktsegmenten zu entwickeln bzw. dem disruptiven Wandel entgegenzutreten, können Akquisitionen in neuen Geschäftsfeldern für Fachverlage wichtig sein. Sie ermöglichen innerhalb kurzer Zeit die Aneignung von speziellen Prozessen und Werten, die häufig eine Schlüsselrolle im Umgang mit neuen Technologien einnehmen und die im eigenen Verlag nicht vorhanden sind. Die Auswahl geeigneter Unternehmen erfordert eine sorgfältige Marktanalyse und sollte systematisch durchgeführt werden. Im Gegensatz zum B2C-Bereich sind im B2B-Bereich strategische erfolgversprechende Akquisitionen nicht immer offensichtlich. Neu erworbene Unternehmen sollten in der Regel nicht in das Mutterunternehmen integriert werden, da sonst der Verlust der zugekauften Kompetenzen droht. Die Eigenständigkeit des Neuerwerbs sollte gefördert werden. So hat der Deutsche Fachverlag die Veranstaltungskompetenz in der neu gegründeten Gesellschaft „The Conference Group GmbH“ verlagert.

### Leitfragen strategische Akquisitionen

- Welche Geschäftsfelder sollen ergänzt oder neu aufgebaut werden?
- Welche Unternehmen können Ihren Verlag bei Dienstleistungen, Vertrieb und Technologie ergänzen?
- Wie sind Marktposition und Marktzugang dieser Unternehmen?
- Welche Unternehmen können bestehende Schwächen in den o.a. Bereichen abfangen?
- Welche Ziele sollen mit der Akquisition verfolgt werden?
- An welchen Kriterien werden die Unternehmen gemessen?

### 6.3.6. Kooperationen

Strategische Allianzen werden für Verlage immer wichtiger. In den USA setzt sich die Erkenntnis durch, wie wichtig Kooperationen im digitalen Umfeld sind. So haben vier große US-Zeitschriftenverlage, Condé Nast („Wired“, „Vanity Fair“), Time („Sports Illustrated“), Hearst („Cosmopolitan“) und Meredith („Better Homes“), im November 2009 eine strategische Allianz gegründet<sup>19</sup>. Auf einer gemeinsamen Plattform wollen sie Inhalte aus Magazinen wie dem „New Yorker“ oder „Time“ verkaufen. Angeboten werden die Zeitschriften in verschiedenen digitalen Formaten, aber auch als Printexemplar im Einzelverkauf oder als Abonnement. Die Verlage orientieren sich dabei an der werbefinanzierten Videoplattform Hulu, die von TV-Sendern und zwei großen Filmstudios betrieben wird.

Auch deutsche Publikumsverlage wollen kooperieren. Gruner + Jahr arbeitet an der Entwicklung eines Internet-Kiosks nach amerikanischem Vorbild – und das unter Einbeziehung von Konkurrenz-Verlagen. „Wir brauchen eine Lösung, bei der die Angebote vieler Verlage einfach aufrufbar sind und die Nutzer diese auch einfach zahlen können“, so Gruner + Jahr-Vorstandschef Bernd Buchholz. Dazu «wäre es schlau, wenn sich die Verleger für die erforderlichen technischen Strukturen in einem großen Rahmen austauschen».

Strategische Allianzen stellen auch für mittelgroße Fachverlage eine wichtige Handlungsoption (5.2.4) dar. Vorteile strategischer Allianzen sind:

- Kostenvorteile in Folge von Economies of Scale und Economies of Scope.
- Verbund- und Kompetenzvorteile, da sich die jeweiligen Stärken der kooperierenden Unternehmen, z.B. Inhalteerstellung und Technologiekompetenz, bündeln lassen. Dadurch lässt sich z.B. die Innovationsfähigkeit erhöhen und Strategien der Marktdurchdringung und der Marktentwicklung realisieren.
- Flexibilitätsvorteile, da im Vergleich zur internen Abwicklung flexiblere Reaktionsmöglichkeiten und somit größere Handlungsspielräume bestehen. Z.B. können schneller zusätzliche Kompetenzen aufgebaut bzw. wieder abgebaut werden.

<sup>19</sup> Spiegel Online, US-Verlage planen iTunes für Zeitschriften. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,663443,00.html> (26.11.2009)

- Wettbewerbsvorteile, da strategische Allianzen einen wesentlichen Beitrag zu Marktdurchdringung und Marktentwicklung leisten und häufig die Erstellung von Systemprodukten und Leistungsbündeln erst ermöglichen.

Kooperationen sollten sich auf Komplementärkompetenzen beziehen. Sinnvoll und von den befragten Fachverlegern gewünscht sind Kooperationen vor allem im technologischen Bereich und beim Vertrieb digitaler Produkte. Als Kooperationspartner kommen in Frage

- brancheninterne Unternehmen, also in erster Linie andere Fachverlage, aber auch Großhändler oder Auslieferungen oder
- branchenfremde Unternehmen, z.B. Online-Unternehmen oder Technologie-Dienstleister.

Sinnvoll können Kooperationen beim Vertrieb von elektronischen Inhalten, z.B. wie beschrieben bei Entwicklung und Betrieb von Plattformen sein. Auch für den Vertrieb von Fachinformationen im B2B-Bereich können Kooperationen wichtig sein. Gerade mittelgroße Verlage können sich den gemeinsamen Aufbau und die Nutzung von Technologie und IT vorstellen, um Kosten zu sparen.

Bisher sind Kooperationsversuche zwischen Fachverlagen nicht immer erfolgreich gewesen. Das zeigt z.B. die Entwicklung von Legios, das 2001 vom Carl Heymanns Verlag, dem Verlag Dr. Otto Schmidt und der Verlagsgruppe Handelsblatt als gemeinsames Internet-Portal für Recht - Wirtschaft - Steuern gegründet wurde. Im November 2002 beteiligte sich auch die Haufe Mediengruppe. 2006 übernahm dann der Dr. Otto Schmidt Verlag Legios vollständig. Denn Kooperationen haben auch Risiken:

- die Gefahr, dass Know-how zu den Partnerunternehmen abfließt, bei denen es sich in der Regel um Konkurrenten handelt,
- die Gefahr entstehender Reibungen und Probleme während der strategischen Allianz sowie
- Risiken auf Grund von explizit zu klärenden Rechten bei der Inhalteverwertung.

Strategische Allianzen sind daher nicht selten temporäre Organisationsformen, die nach und nach entweder wieder auseinander driften, z.B. weil Partner autark werden oder die mit der Allianz verfolgten Ziele erfüllt sind. Auch eine vollständige Integration mit Übernahme oder Fusion der relevanten Ressourcen durch einen der Partner ist möglich.

Erfolgsfaktoren für Kooperationen sind die Konzentration auf Komplementärkompetenzen, die sorgfältige Vorbereitung, Vereinbarungen über Ziele und Durchführung der Kooperation sowie das Ziel einer Win-Win-Gemeinschaft zu verfolgen.

### Leitfragen Kooperationen

- Mit welchen Partnern kooperieren Sie bei Inhalten, Dienstleistungen, Vertrieb, Marketing und Technologie?
- Wie sind Marktposition und Marktzugang Ihrer jeweiligen Partner?
- Welche neuen Partner können bestehende Schwächen abfangen?
- Wie sehen Ihre Partnermodelle aus, z.B. hinsichtlich Kooperationsformen, Branding, Vermarktung, Geschäftsmodellen?
- An welchen Kriterien werden Ihre Partner gemessen?

## 7. Fazit

Die Fachverlage haben auf die Wirtschaftskrise im Jahr 2009 vor allem mit Kosteneinsparungen reagiert. Wesentlich prägender ist für sie jedoch der durch die Digitalisierung verursachte strukturelle Umbruch. Mittelfristig werden ein stagnierendes bis rückläufiges Printgeschäft und eine steigende Nachfrage nach digitalen Produkten erwartet. Der erwarteten schwierigeren Marktsituation im Printbereich wollen die Verlage durch neue Angebote für die Zielgruppen begegnen. Hierzu zählen vor allem digitale Angebote und Veranstaltungen.

Fachverlage haben drei strategische Optionen, mit den Marktveränderungen umzugehen:

- sie können die neuen Technologien übernehmen und sich auf die Entwicklung gänzlich neuer, digitaler Angebote fokussieren,
- sie können abwarten und beobachten oder
- sie können sich auf das bestehende Geschäft fokussieren und dort investieren.

Der erste Weg ist für Fachverlage naheliegend, aber auch risikoreich. Die Unsicherheit, welche digitalen Angebote sich in Zukunft durchsetzen werden, ist hoch. Schon per definitionem sind disruptive Technologien nicht für die bestehenden Märkte geeignet. Das Konfliktpotenzial zwischen neuem und altem Geschäft ist ausgeprägt. Neue Geschäftsfelder müssen in eigenständige Einheiten ausgelagert werden. Der Investitionsaufwand ist beträchtlich. Für die neuen Geschäftsfelder werden neue Kompetenzen und Handlungsmuster benötigt, die entwickelt werden müssen. Dass eine solche Strategie aber sehr erfolgreich sein kann, zeigt das Beispiel von ThomsonReuters, die sich in den 90er Jahren von ihrem Zeitungsgeschäft getrennt haben und radikal auf digitale Angebote setzten. ThomsonReuters ist heute einer der führenden Anbieter digitaler Fachinformationen und Lösungen für Unternehmen.

Die befragten Fachverlage neigen eher dem zweiten Weg „abwarten und beobachten“ zu. Anstatt sofort und radikal auf eine neue Technologie zu setzen, werden die Entwicklungen beobachtet. Es wird versucht, auf die veränderten Bedingungen zu reagieren und adäquate Angebote zu entwickeln. Diese Position setzt eine sehr gute Wettbewerbs- und Marktbeo-

bachtung („Achtsamkeit“), Flexibilität, Kompetenz und die Bereitschaft zum raschen Handeln voraus (siehe 6.3.1). Die Erfahrungen im Printbereich lassen sich nicht auf neue Märkte übertragen. Dieser Aspekt wird von vielen Fachverlagen vernachlässigt. Es wird davon ausgegangen, dass neue Märkte nach den gleichen Regeln wie alte Märkte funktionieren. Dem ist nicht so. Im Printbereich bewährte Entscheidungs- und Handlungsmuster bergen in neuen Märkten ein hohes Risiko des Scheiterns.

Auch der dritte Weg, die Fokussierung auf das bestehende Geschäft, kann eine erfolversprechende Alternative sein. Disruptive Technologien ersetzen selten die etablierten Technologien ganz. Wer, wie einer der befragten Verleger, keine Geschäftsmodelle im Online-Bereich sieht, für den ist Optimierung der bestehenden Angebote eine sinnvolle Alternative. Neue Zeitschriftenformate, neue redaktionelle Formen, hochwertige Premium-Produkte oder neue Ansätze in der Anzeigenvermarktung können Print auch in Zukunft für Leser und Werbekunden attraktiv und konkurrenzfähig machen.

Die von den Fachverlagen als besonders wichtig betrachteten Handlungsfelder „Produktentwicklung“ und „Personalentwicklung“ sind für alle drei strategischen Alternativen erforderlich. Hier sind die Fachverlage auf einem guten Weg. Um den Kompetenzaufbau zu beschleunigen sollte allerdings auch über strategische Akquisitionen in neuen Geschäftsfeldern nachgedacht werden. Für mittelgroße Verlage können zudem Kooperationen, z.B. auf technologischer Ebene oder im Vertrieb, wichtig sein. Die Bildung von Kooperationen, vor allem auf technologischer Ebene, sollte auch von den Branchenverbänden unterstützt werden.

Die Prozessoptimierung wird von den befragten Verlegern vor allem zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung eingesetzt. Neue Prozesse werden jedoch gerade bei der Produktentwicklung und beim Aufbau neuer Geschäftsfelder benötigt.

Die Studie zeigt, dass Fachverlage, trotz Wirtschaftskrise, in die Zukunft investieren wollen und strategisch und technologisch auf dem Weg in die Zukunft sind. Allerdings wird auch deutlich, wie sehr die Schwächen der Fachverlage, wie geringe Veränderungsbereitschaft und tradiertes Managementverhalten (siehe 4.3.2), diesen Weg erschweren. Fachverlage müssen sich daher, wollen sie in neuen Geschäftsfeldern aktiv werden, verändern und ein neues Handeln für die Zukunft entwickeln – bei Management und Mitarbeitern.

Die Deutsche Fachpresse ist die moderne Marketing- und Dienstleistungsplattform für alle Anbieter von Fachinformationen im beruflichen Umfeld.



Sie wird getragen vom Fachverband Fachpresse im Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (Berlin) und der Arbeitsgemeinschaft Zeitschriftenverlage (AGZV) im Börsenverein des

Deutschen Buchhandels (Frankfurt am Main). Die Deutsche Fachpresse repräsentiert 420 Mitgliedsverlage in einer Branche mit insgesamt rund 3.900 Titeln und einem Umsatz von mehr als 3 Milliarden Euro. Durch vielfältige Leistungen macht die Deutsche Fachpresse ihre Mitglieder am Markt noch erfolgreicher. Sie fördert die gemeinsamen wirtschaftlichen und politischen Anliegen der Mitgliedsunternehmen und vermittelt aktuelles Branchenwissen. Mit gattungsspezifischen Kontaktplattformen schafft sie Beziehungsnetzwerke und positioniert Fachmedien als zuverlässige Informationsquellen und effiziente Werbeträger. [www.deutsche-fachpresse.de](http://www.deutsche-fachpresse.de).



**Dr. Martina Steinröder** ist Gründerin von Steinröder . Publishing Consulting, einer Managementberatung für Fach- und Special-Interest-Verlage. Beratungsschwerpunkte sind strategische Planung, Innovationsmanagement, Geschäftsprozessoptimierung und Electronic Publishing.

Dr. Martina Steinröder verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Verlagsbranche. Sie war Programmleiterin im Print- und Onlinebereich in mehreren Verlagen der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck sowie Senior-Beraterin im Bereich „Medien“ einer internationalen Unternehmensberatung.

Dr. Martina Steinröder ist Lehrbeauftragte der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Dozentin der Akademie des deutschen Buchhandels, der Journalisten-Akademie des VDZ und der Akademie des VDAV.

**Kontakt:**

Dr. Martina Steinröder  
STEINRÖDER . PUBLISHING CONSULTING  
Augustenstr. 54, 80333 München  
Telefon +49-(0)89.52 38 80 70  
Telefax +49-(0)89.52 35 01 18  
Mobil +49-(0)175.162 08 24  
[ms@steinroeder.com](mailto:ms@steinroeder.com), [www.steinroeder.com](http://www.steinroeder.com)



**Bernd Pitz** ist seit Anfang 2007 mit seinem Beratungs- und Redaktionsbüro "Selbstverständlich" selbstständig. Er ist seit mehreren Jahren Referent für Online-Marketing-Themen, u.a. bei der VDZ Zeitschriften Akademie des VDZ und der Akademie des Deutschen Buchhandels. [www.selbstverstaendlich.de/blog](http://www.selbstverstaendlich.de/blog)

---

**Impressum**

© Deutsche Fachpresse 2009  
Herausgeber Verein Deutsche Fachpresse  
Büro Frankfurt, Großer Hirschgraben 17-21,  
60311 Frankfurt am Main  
Tel: 069/1306-397, Fax: 069/1306-417  
[seiring@deutsche-fachpresse.de](mailto:seiring@deutsche-fachpresse.de), [www.deutsche-fachpresse.de](http://www.deutsche-fachpresse.de)

Verlag Deutsche Fachpresse Servicegesellschaft mbH  
Geschäftsführung Bernd Adam  
Autor Dr. Martina Steinröder  
Layout Querformat Medienkonzept  
60313 Frankfurt am Main, [www.querformat.org](http://www.querformat.org)  
Die Haftung der Mitglieder ist auf das Vermögen des Vereins beschränkt.

