

## Verlagswesen im Umbruch? Herausforderungen, Strategien und Erfordernisse – Teil 2

Die ABPTOE (Association of Bookseller and Publisher Training Organisations in Europe) hat nun im Lichte der Herausforderungen durch Electronic Publishing (EP) ein von der EU-Kommission gefördertes Projekt mit dem Titel „European Publishing Training Needs for the Information Society“ (EPTNIS) lanciert, das einerseits eine Bestandsaufnahme des Engagements bestehender Verlagsunternehmen in EP darstellt und andererseits Schlüsse zieht, in welcher Weise Aus- und Weiterbildung zu erfolgen hat, um den Herausforderungen des Verlegens im 21. Jahrhundert erfolgreich begegnen zu können.

Im wesentlichen orten die Autoren drei Strategien wie Verleger auf die Herausforderungen von EP reagieren können.

- 1) Lizenzvergabe an Spezialisten im EP-Bereich. Der einfachste und schnellste Weg, allerdings mit kurz- und langfristigen Nachteilen. Kurzfristig kann der Verleger so nicht vom EP-Markt profitieren, lediglich ein geringer Anteil des Profits bleibt ihm; die Kontrolle über das Produkt, viel gravierender noch über die Marke kann verloren gehen. Langfristig umgehen die Content-Produzenten (Autoren, Daten(archive), Bibliotheken etc.) den traditionellen Verlegern, um direkt im EP-Markt zu produzieren.
- 2) Die Bildung von Joint-Ventures mit Softwarefirmen. Die Gefahr bleibt, daß der mangels Verständnis der Technologie und des Marktes Verlag als Junior-Partner zurückbleibt.
- 3) Der direkte Einstieg in den Markt. Damit sind zwar die Kontrolle über das Produkt bzw. Einflußnahme auf den Profit möglich. Das Unternehmen muß allerdings strategisches Verständnis für EP entwickeln, muß Hardware, Software und technische Fähigkeiten erwerben, die Organisationsstruktur sowie die unternehmensinternen Abläufe restrukturieren. Tenor der Studie: Awareness und Engagement für ständige Aus- und Weiterbildung entwickeln.

Tatsache bleibt, so die Autoren, daß zwar bis zur Jahrtausendwende kein Profit im EP-Markt zu holen ist, dieser Bereich jedoch signifikant das zukünftige Geschäft bestimmen wird und daß die Industrie ihre Unternehmenstruktur neu überdenken muß sowie dringend ihre Mitarbeiter für den Einsatz der neuen Technologien ausbilden muß. Nur so kann das Risiko minimiert und die Chancen auf dem EP-Markt maximiert werden. Besonders angesichts der potenten Konkurrenz aus der Computer-, Telekom- und Unterhaltungsindustrie.

Die Empfehlungen der Autoren der Studie bzgl. des Re-engineering der Geschäftsabläufe umfassen fünf Bereiche:

- 1) Die Geschäftsführung darf die strategischen Entscheidungen und Weichenstellungen nicht an Spezialisten im EP-Bereich delegieren, da es wesentlich um ökonomische und unternehmerische Aktivitäten geht. Das Management muß selbst Verantwortung für strategische Entscheidungen übernehmen, will es der Herausforderung des EP-Marktes begegnen. Die Trennung von technischer und unternehmerischer Strategie ist gefährlich.
- 2) Das Urheberrecht ist von zentraler Bedeutung, die Rolle als primärer Lizenzhalter und Produzent neuen intellektuellen Eigentums muß auch im EP-Markt behauptet werden. Das ist nur möglich, wenn ein Mehr an Nutzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten angeboten werden kann.
- 3) Traditionelle Strukturen und Abläufe im Verlagswesen werden reformuliert. Die lineare Abfolge von Lektorat – Gestaltung, Design – Herstellung ist nicht mehr

ausreichend. EP verlangt nach Product- bzw. Projekt-Managern, die ein vielfältiges Team von Spezialisten managen können bei gleichzeitigem Marketing-Verständnis. Content-Generierung, Design und Produktion werden als Projekte abgewickelt.

- 4) Die Kundenbeziehung ändert sich durch neuartige Distributionskanäle. Direkte und individuelle Betreuung rund um die Uhr wird erforderlich sein.
- 5) Neben technischem und organisatorischem Know-how ist weiters eine Neuorientierung in betriebswirtschaftlicher und juristischer Hinsicht erforderlich.

### **Ausbildung - der Schlüssel zum Erfolg im 21. Jahrhundert**

Der größte Wachstumsimpuls der Verlagsindustrie geht sicherlich von den großen nationalen und multinationalen Unternehmen aus, aber auch von kleinen und mittleren Verlage in wohldefinierten Nischenbereichen. Dieser Prozeß der Restrukturierung erfordert ein zunehmendes Maß an Professionalisierung durch Aus- und Weiterbildung. Besonders der Konkurrenzdruck seitens der Branche, aber v.a. in verstärktem Maß seitens der Freizeit- und Content-Industrie. Die neuen Technologien transformieren nicht nur den operativen Bereich, sondern auch die Produkte; was hier nötig ist, sind neue Formen von Wissen im Bereich von IT (Informationsmanagement, Computerskills, Programmieren, Design), Sales und Marketing, Management und Organisationsentwicklung. Die EPTNIS-Studie stellte sich die Frage, wie die historisch potente und am Sektor der Inhaltgenerierung innovative Verlagsindustrie ihre Position erhalten bzw. ausbauen kann. Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sind notwendig angesichts der Herausforderungen der Informationsgesellschaft und auf welche Weise können sie angeeignet werden? Ist es sinnvoll transnationale Aus- bzw. Weiterbildungsprogramme v.a. hinsichtlich EP zu entwickeln?

Das Projekt beschäftigte sich mit den Verlagsmärkten Deutschlands, Großbritanniens, Frankreichs, Spaniens und der Niederlande. Von den 450 analysierten Unternehmen waren in Deutschland 77%, in Frankreich und Großbritannien 69%, in den Niederlanden 53% und in Spanien 30% in verschiedenlich in EP involviert. Die Mehrheit der Verlage gab an in den nächsten Jahren verstärkt in diesen Bereich zu investieren, besonders in Internet-Marketing und -Publishing, aber auch weiterhin im Bereich der CD-ROM Produktion v.a. bei Nachschlagewerken und Lehrmitteln.

|                                      | <b>SAMPLE SIZES</b>  |               |                |                    |              |              |
|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------|--------------------|--------------|--------------|
|                                      | <b>GREAT BRITAIN</b> | <b>FRANCE</b> | <b>GERMANY</b> | <b>NETHERLANDS</b> | <b>SPAIN</b> | <b>TOTAL</b> |
| <b>NUMBER OF PUBLISHERS</b>          | <b>3021</b>          | <b>355</b>    | <b>2100</b>    | <b>523</b>         | <b>653</b>   | <b>6652</b>  |
| <b>IN-DEPTH INTERVIEWS</b>           | <b>16</b>            | <b>17</b>     | <b>14</b>      | <b>18</b>          | <b>31</b>    | <b>96</b>    |
| <b>PUBLISHERS MAILED</b>             | <b>201</b>           | <b>176</b>    | <b>210</b>     | <b>200</b>         | <b>653</b>   | <b>1440</b>  |
| <b>SELF-COMPLETION QUESTIONNAIRE</b> | <b>65</b>            | <b>48</b>     | <b>118</b>     | <b>45</b>          | <b>71</b>    | <b>347</b>   |
| <b>RESPONSE RATE</b>                 | <b>32.5%</b>         | <b>36%</b>    | <b>56%</b>     | <b>22.5%</b>       | <b>11%</b>   | <b>24%</b>   |

Die Studie arbeitete die Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen bzgl. des Engagements in EP heraus. Im Querschnitt ergab sich, daß Verlage, die Teil einer internationalen Gruppe sind v.a. im Lehrbuch-Bereich aktiv sind. Unabhängig

gige Verlage waren hingegen mehrheitlich im allgemeinen bzw. wissenschaftlichen Bereich tätig. Sowie die nicht weiter überraschende Tatsache, daß sich große bzw. internationale Verleger intensiver mit EP beschäftigen als kleinere. Entscheidend ist sicherlich die Verfügbarkeit von Ressourcen. Interessant ist allerdings die Tatsache, daß kleinere Unternehmen besonders im Internet im Bereich von Bestellsystemen und Promotion aktiv sind. Während größere Unternehmen über den Know-how-Mangel klagen, kämpfen kleinere Verlage mit Ressourcenproblemen. Hinsichtlich der Ausbildung unterscheiden sich die Verlage derart als unabhängige und einer nationalen Gruppen angehörige ihr bestehendes Personal extern schulen, während internationale Unternehmen auf die drei Arten der Weiterbildung (s.u.) mit Bevorzugung interner Experten zurückgreifen.

### **Bedürfnisse der Verlagsindustrie**

Das explizite Ziel der EPTNIS-Studie war die Eruiierung von Ausbildungsbedürfnissen, damit darauf aufbauend die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen bzw. die Unternehmen Ausbildungsstrategien entwickeln können. Die Ergebnisse sollen eine Hilfestellung zur Definition von Schulungen und Seminaren, zur Erarbeitung von Lehrmitteln und Distance Learning im Rahmen transnationaler Ausbildungsziele und -programme sein. Zielsetzung war, die Bedürfnisse der Industrie in den fünf Ländern zu bestimmen sowie deren Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Das Sample umfaßte größtenteils Verlagshäuser, aber auch Softwarefirmen die als Content-Provider auftreten. Die wissenschaftliche Durchführung wurde vom *Centre for Publishing Studies, der Oxford Brookes University* gemeinsam mit der Consulting-Firma *Strategy, Research & Action Ltd.* übernommen. Die Ergebnisse der Marktumfrage sind:

- Das Schlüsselproblem für ein Engagement in EP ist der Know-how-Mangel bei den bestehenden Mitarbeitern
- Die Mitarbeiter müssen ihre Arbeitsmethoden ändern, um in EP bestehen zu können, das betrifft besonders die Bereiche:
  - Erfahrung mit CD-ROMs und Internet
  - Bessere Kooperation zwischen IT und Lektoratsteam
  - Awareness der Möglichkeiten durch EP
- Die essentiellsten Bereiche, in denen es zu Verbesserung der Kenntnisse bzw. des Wissenstandes kommen muß, waren übereinstimmend die Bereiche
  - Lektorat/Inhaltgenerierung (Kreativbereich wird mit content creation und development bezeichnet); besonders wird es dabei um neue Formen des Projektmanagements gehen sowie um die Wahrnehmung des Mehrwerts den EP-Produkte bieten können und eine verstärkte Kunden bzw. Marktorientierung
  - Sales & Marketing, da neue Kommunikationsmittel einen neuartigen Markt kreieren

Diese beiden Bereiche sind prioritär. Daneben erscheinen besonders die Urheberrechtsfragen bzw. allgemeine rechtliche Fragen zentral zu sein. Gleiches gilt für den Bereich des allgemeinen Management, der Betriebsführung vis-a-vis von EP.

An weiterer Stelle steht die Erweiterung der Kenntnisse in:

- Herstellung
- Design
- Die Mehrheit der Befragten stimmte überein, daß innerhalb der nächsten fünf Jahre diese Adaptierung stattfinden muß. Die Einbindung des nötigen Know-hows erfolgt auf vier Arten:
  - internes Training

- extern angebotene Schulungen
- Externe Berater/Trainer
- Neueinstellungen
- Als Mangel der bestehenden Weiterbildungsprogramme wurde einhellig das Fehlen der „elektronischen Komponente“ diagnostiziert.

### **Empfehlungen**

Da es sich dabei um eine konzertierte Aktion auf EU-Ebene handelt, verscalten sich die Ergebnisse der EPTNIS-Studie mit denen früherer EU-Studien im besonderen mit der von der DG XIII/E in Auftrag gegebenen EL-PUB-2 (s.o). Die Thesen sind:

- EP ist der Schrittmacher für den Weg zur Informationsgesellschaft mit allen kommerziellen Chancen
- Für die meisten in EP engagierten Verlage gibt es kurzfristig keine Aussichten auf Profit, zukünftig wird sich aber eine relevanter Markt entwickeln
- Konkurrenz für die Verlagsindustrie aus anderen Bereichen; 2-4 Jahre bleiben, um Strategien und Ressourcen anzupassen
- Hauptbereiche in denen neue Kenntnisse erworben und eingesetzt werden: Kreativbereich (Inhaltegenerierung und – entwicklung). Die Herausforderung ist das Transformieren dieser traditionellen Kenntnisse in EP.
- Die Entwicklung geht von Offline-Publishing (CD-ROM) Richtung Online-Publishing

Besonderes Augenmerk legte die Studie auf die Entwicklung transnationaler Ausbildungsprogramme. Vor allem Unternehmen die bereits international agieren sehen hierin einen Vorteil zumal EP zunehmend international wird. D.h. nationale Grenzen und Rechtssprechungen sind nicht mehr in der Lage den Markt zu definieren. Daher ergeben sich besonders für den Bereich internationale/EU-Strategie und den juristischen Bereich Optionen für transnationale Programme. Unternehmen, die auf nationale Märkte beschränkt sind, zeigten hingegen wenig Interesse für transnationale Programme. Implizites Ergebnis war daher eine geteilte Meinung hinsichtlich transnationaler Ausbildungsprogramme; andererseits sah man Vorteile bei transnationaler Entwicklung und darauf aufbauender nationaler Adaptierung der Ausbildungsinitiativen.

Mag. Thomas N. Burg ist Leiter des Zentrums für Wort und Text an der Donau-Universität Krems. Das Zentrum bietet Universitätslehrgänge für das Verlagswesen und ab Herbst 1998 für den Bereich Electronic Publishing an, ergänzt wird das Programm 1998 durch Seminare zu Sound Design und Corporate Publishing. Das Zentrum ist Partner des Hauptverbandes im Rahmen des ADAPT-Projekts „Information-On-Demand“.

