

I·A·T Institut
Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement
Universität Stuttgart

Dipl.-Ing. Dipl.-Päd. Anne König

Positionierung von Mediendienstleistern in der Wertschöpfungskette

Neue Anforderungen durch das Electronic Publishing bei Verlagen, Druckereien und Händlern

Stuttgart 1997

Das Projekt DeMeS wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) im Rahmen der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ gefördert.



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Verlage: Professionelle Informationsauswahl wird immer wichtiger	6
2.1	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Verlage	6
2.1.1	Multimedia-Produktionen: Neue Anforderungen für Verlagsmitarbeiter.....	7
2.1.2	Internet-Produktionen: Neue Anforderungen für Verlagsmitarbeiter	9
2.1.3	Integrierte Publikationskonzepte.....	9
2.2	Auswirkungen der Vernetzung auf die Verlage	10
2.2.1	Neue Anforderungen der Verlagsmitarbeiter bei der Betreuung von elektronischen Fachzeitschriften	12
2.2.2	Beispiele für elektronische Fachzeitschriften (Auswahl)	12
2.3	Auswirkungen der Vereinfachung auf die Verlage	13
2.4	Globalisierung als Herausforderung und Chance.....	13
2.5	Qualifikationsdefizite in Verlagen.....	13
3	Druckereien: Auf dem Weg zum Mediendienstleister	15
3.1	Auswirkungen der Digitalisierung auf die Druckereien.....	17
3.1.1	Neue Produkte des Electronic Publishing: Substitution und Geschäftsfelderweiterung.....	18
3.1.2	Cross-Media-Publishing.....	23
3.1.3	Neue Prozesse: Der digitale Workflow verändert die Arbeitswelt in den Medienbetrieben	24
3.2	Auswirkungen der Vernetzung auf die Druckereien.....	25
3.2.1	Neue Dienstleistungen durch Networking.....	25
3.2.2	Neue Dienstleistungen zur Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endnutzer.....	27
3.3	Auswirkungen der Vereinfachung auf die Druckereien.....	30
3.3.1	Gründe für die Eigenproduktion des Kunden	31
3.3.2	Neue Dienstleistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden	32
3.4	Die Rolle der Werbeagenturen in der Wertschöpfungskette des Mediendienstleisters	38
3.5	Mediendienstleister - Drei Unternehmenstypologien.....	40
3.5.1	Kernkompetenz „Kundenwissen“: Ein Kunde - ein Mediendienstleister	40
3.5.2	Kernkompetenz „Branchenwissen“: Ein Dienstleister, der seinen Kunden besser machen kann	41
3.5.3	Kernkompetenz „Ablaufoptimierung“: Ein Dienstleister, der beim Kunden Kosten sparen hilft.....	42
4	Buchhandel und Grossisten:.....	43
4.1	Auswirkungen der Digitalisierung auf den Buchhandel.....	43
4.1.1	Electronic Publishing.....	43
4.1.2	Neue Produkte durch Digitaldruck: Printing on demand.....	45
4.2	Auswirkungen der Vernetzung auf den Buchhandel.....	46
4.3	Buchhandlungen im Internet: Ergebnisse einer Studie.....	48
5	Abbildungsverzeichnis	50
6	Tabellenverzeichnis.....	52

1 Einleitung

Unternehmen der Medienbranche¹ unterliegen derzeit einem Strukturwandel, dessen Ausmaß sowohl den Beschäftigten als auch den agierenden Unternehmen nur zu einem geringen Teil bekannt ist. Die Veränderungen lassen sich auf drei Kernelemente reduzieren:

1. Die durchgängige Digitalisierung² führt zum Zusammenwachsen der Einzelbranchen³ und zu neuen Anwendungen, hybriden Produktformen⁴ und neuartigen Dienstleistungsangeboten⁵, die früher nicht denkbar waren. Der Zusatznutzen elektronischer Publiziermöglichkeiten^{6,7} führt zu stark veränderten Anforderungen an die bisher diesen Markt bedienenden Unternehmen.
1. Die fortschreitende globale Vernetzung verändert das Produzenten- und Nutzerverhalten und ermöglicht neue Formen der Inhaltsgenerierung⁸, -aufbereitung, -verbreitung und des Konsums.

Die Vereinfachung der Bedienung und der relativ geringe Kapitalbedarf verstärken Eigen- und Hobbyarbeit der Kunden der Medienbranche sowie das Entstehen neuer Unternehmen und freiberuflicher Betätigung.

Das Zusammenspiel der neuen bzw. veränderten Strukturen hat eine Globalisierung der Geschäftsfelder zur Folge, der wiederum mit der Anpassung des Geschäftsverhaltens seitens der Produzenten und Konsumenten begegnet werden muß. Derzeit ist jedoch zu beobachten, daß die technische Innovationsgeschwindigkeit nur bedingt mit der Geschwindigkeit des veränderten Informations- und Kommunikationsverhaltens der Verbraucher und der Unternehmer korrespondiert. Wenn aber der Zusatznutzen der neuen Medientechnologien für Einzelne erkennbar ge-

¹ Zur Medienbranche zählen alle unternehmerischen Aktivitäten, zu deren Kernfunktion die Erstellung, Aufbereitung und Verbreitung von Inhalten zum Zweck der Bildung, der Unterhaltung, der Werbung oder der Information gehört. Ein Musicalproduzent gehört damit genauso zur Medienbranche wie der Zeitungsverleger, der Buchhändler, die Werbeagentur oder die Druckerei „um die Ecke“.

² Neben dem bekannten Desktop-Publishing mit Text-Bild-Integration auch: Digitalfotografie, Digitaldruck, digitale Hörfunk- und Fernsehtechnologie.

³ Rundfunk- und Fernsehen, Telekommunikation, Softwarehersteller, Werbe-, Foto- und Presseagenturen, Verlage, Druckereien.

⁴ Unter hybriden Produkten versteht man die Vermarktung einer Idee mit mehreren Anwendungen. Beispiele der Medienindustrie: Internet-Texte werden als Bücher nachgedruckt; Fernsehsendungen werden durch Buchprodukte und Online-Diskussionsrunden ergänzt.

⁵ Beispiele: Electronic Shopping, Printing on demand, Point of Information, Online-Chatting.

⁶ Unter „elektronischem Publizieren“ bzw. „elektronic publishing“ versteht man die Ausgabe von Informationen in digitaler Form (CD-Rom, Internet, Datenbanken). Electronic Publishing steht damit in einem Substitutionswettbewerb zum Ausgabemedium Papier.

⁷ Beispiele für Zusatznutzen: leichtere Distribution und kostengünstigerer Versand von Vorprodukten durch Telekommunikationsnetze; umweltfreundlicher; leichter aktualisierbar; Individualisierbarkeit; preiswertere Doppelnutzung von Daten.

⁸ Beispiele: gemeinsame Entwicklung von Spielen;

worden ist, und wenn der Zugang bzgl. der Technik, der Organisation und der Qualifikation einfach ist, verändert sich das Verhalten der Verbraucher in großen Sprüngen.

Die Unternehmen der Medienbranche stehen im Spannungsfeld dieser Entwicklungen. Im folgenden werden nur die Auswirkungen der drei Kernelemente auf die Bereiche der ehemals den Printmedien zuzuordnenden Unternehmen untersucht: Verlage als Inhaltsanbieter, Druckereien⁹ als Inhaltsaufbereiter und Buchhandlungen und Grossisten als Distributoren.

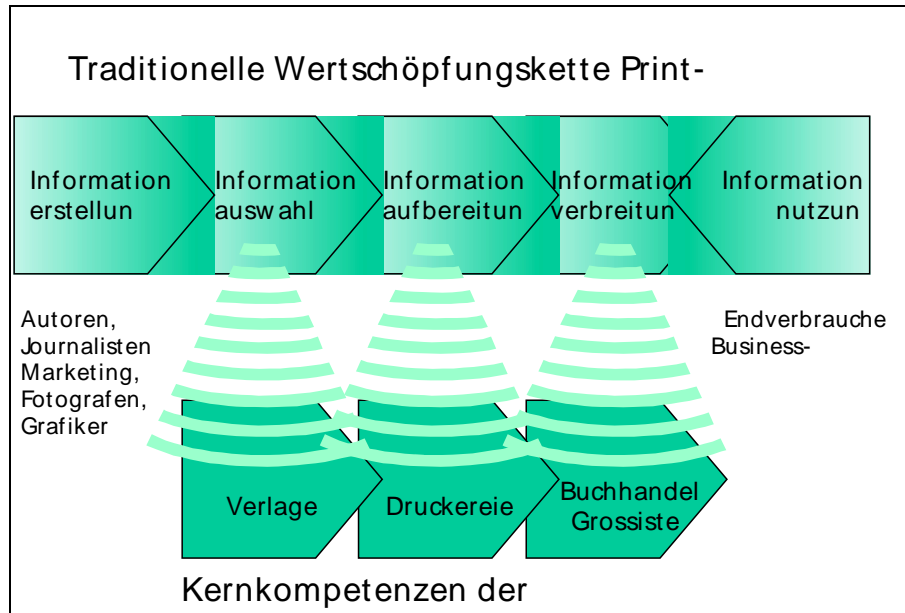


Abbildung 1 Traditionelle Wertschöpfungskette Print-Medien und Kernkompetenzen der betrachteten Akteure

Der Einfluß der drei Kernelemente „Digitalisierung“, „Vernetzung“ und „Vereinfachung“ auf die Tätigkeitsbereiche der Verlage, Druckereien und Distributoren (Buchhandel und Grossisten) ist sehr groß, die Auswirkungen und die Anforderung an eine Neupositionierung in der Wertschöpfungskette sind allerdings sehr unterschiedlich.

⁹ Der Begriff „Druckereien“ wird als Sammelbegriff auch für die Druckvorstufenbetriebe und die Buchbindereien benutzt. Insgesamt gibt es in der Bundesrepublik ca. 12.000 Betriebe der Druckindustrie.

	Verlage	Druckereien	Buchhandel/Grossisten
Digitalisierung	● ●	● ●	● ●
Vernetzung	● ●	● ●	● ●
Vereinfachung	● ●	● ●	● ●

- ● Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, keine Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird gestärkt
- ● Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird verändert
- ● Neue Geschäftsfelder nicht in der Kernkompetenz, angestammte Geschäftsfelder können gestärkt werden, Position in der Wertschöpfungskette wird verändert
- ● Keine neuen Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, angestammte Geschäftsfelder drohen, wegzubrechen, Position in der Wertschöpfungskette wird in Frage gestellt.

Abbildung 2 Auswirkungen auf die Positionierung in der Wertschöpfungskette

Insgesamt ergeben sich erhebliche Verschiebungen in der Wertschöpfungskette durch die neuen Medien und neuen Technologien. Die Europäische Kommission stellt in ihrem Diskussionspapier „The Future of Content“ die traditionellen Gewichtungen in den Branchen Telekommunikation und Print-Medien der Wertschöpfungskette von Electronic-Publishing gegenüber (Abb.3).

traditionelle Telekommunikations-industrie	Netz- und Servicedienstleistungen 80 %		Ausstattung 20 %
traditionelle Print-Medien-branchen	Info-erst. 10 %	Informations-auswahl 30 %	Informationsaufbereitung und Druck 40 %
Electronic Publishing	Informations-erstellung > 20 %	Informationsauswahl und -aufbereitung > 30 %	Netz- und Service-dienstleistungen < 40 %
			Aus-statt. 10 %

Abbildung 3 Gewichtung der Aufgaben in den traditionellen Wertschöpfungsketten und Schätzungen für das Electronic Publishing¹⁰

¹⁰ European Commission: The Future of Content. Discussions on the Future of European Electronic Publishing, Version I, September 1997, S. 23

2 Verlage: Professionelle Informationsauswahl wird immer wichtiger

Die Kernkompetenz der Verlage ist die Auswahl von Informationen, um sie den verschiedenen Zielgruppen in der für sie jeweils sinnvoll aufbereiteten Form zur Verfügung zu stellen. Diese Aufgabe wird immer wichtiger, wie die folgenden Aussagen exemplarisch zeigen:

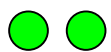
CLARENCE MCKNIGHT, Generalleutnant: *„Da sitzt man am Terminal und hat Zugang zu allen Informationen, aber man muß trotzdem wissen, wie man sie herausfiltern kann. Andernfalls wäre es so, als dusche man unter den Niagarafällen: Man wird zwar sauber - aber durch die Flut erschlagen.“¹¹*

ANDRZEJ SZCZYPIORSKI, poln. Schriftsteller, auf dem Forum der Europäischen Union in Prag 1996: *Das 20. Jahrhundert wird einmal wohl die Epoche von unnützlichen Informationen genannt. ... Und die Zeit steht nicht, sondern läuft immer schneller, daher kommt eben ein totaler Mangel an Überlegung angesichts einer Flut von Informationen, die uns vom frühen Morgen bis in die späte Nacht überhäufen.“*

Kurz zusammengefaßt: Wir dürsten nach Wissen und ertrinken in Informationen. Begriffe wie Informations- und Wissensmanagement sowie Informationsagenten und Medienassistenten stehen für die Versuche von Verlagen und Softwareherstellern, neue Formen der Informationsauswahl und -distribution zur Verfügung zu stellen.

Prognosen des Bundesministeriums für Wirtschaft gehen davon aus, daß im Bereich der Informationsdienstleistungen die Zahl der Arbeitsplätze weiter ansteigen wird. Ein Schwerpunkt werden verlegerische und journalistische Tätigkeiten sein.

2.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Verlage



Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, keine Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird gestärkt.

Die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht es den Verlagen, ihren papierbasierten Tätigkeitsbereich in die ihnen bisher verschlossenen Medien des Funk- und Fernsehbereiches auszudehnen. Nach anfänglichem Zögern, inwieweit das Medium CD-Rom und Internet für Verlage zum Kerngeschäft gehört, ist die Frankfurter Buchmesse 1997 Beweis für den durchschlagenden Erfolg von multimedialen Publikationen aus den Verlagshäusern. Die Buchmesse, die sich erst 1993 für elektronische Publikationen geöffnet hat, ist inzwischen zur „weltweiten Leitmesse für elektronisches Publizieren“ geworden¹². 1620 Unternehmen aus 59 Ländern boten 1997 elektronische Publikationen auf der Messe an. Dabei ging die Zahl der Verlage, die einen eigenen Stand speziell für die Präsentation ihrer elektronischen Publikationen in einer entsprechend dafür ausgelegten Halle nutzten, zurück. Elektronische Publikationen sind zu einem integrierten Bestandteil des Sortiments von Verlagen geworden¹³.

¹¹ Der Spiegel 1/1996, Seite 114

¹² P. Weidhaas, Geschäftsführer Frankfurter Buchmesse, FAZ vom 15. 10. 97)

¹³ Die Nähe des Produktes CD-ROM zum Verlagsbereich wird auch bei der Entwicklung von Kooperationen und Aufkäufen von Softwareherstellern deutlich, die bisher den größten Teil der CD-ROM-Veröffentlichungen produzierten. So will der Fernsehsender Pro 7 seine 50prozentige Beteiligung an

Im Bereich der kommerziellen Nutzung des Internets sind die Fachverlage Vorreiter, und die Zeit des „Spielen, Üben, Geldausgeben“ nähert sich bereits dem Ende¹⁴. Online-Publishing stärkt die Kernkompetenz „Informationsauswahl“ und ergänzt sie mit der Förderung der Kommunikation der Leser untereinander, mit dem Verlag und mit den Autoren.

Die Digitalisierung erschließt den Verlagen in ihrer Kernkompetenz „Informationsauswahl“ neue Geschäftsfelder. Die angestammten Geschäftsfelder werden nicht bedroht. Dort, wo es zu Substitutionen kommt (z.B. der Ersatz eines gedruckten Nachschlagewerkes durch eine CD-Rom) geschieht dies schrittweise, und einige Verlage stellen fest, daß ein Großteil der Käufer einer CD-Rom Neukunden sind¹⁵. Das elektronische Medium wird dabei meist zum gleichen oder sogar höheren Preis vertrieben als das gedruckte Pendant. Für die Verlage ergeben sich durch sinkende Druckauflagen zwar höhere Stückkosten in der Produktion; der günstigere Vervielfältigungspreis einer CD-Rom bei gleichem Verkaufspreis kompensiert dies aber.

Während im Bereich der Nachschlagewerke der Zusatznutzen der CD-Rom auch zu steigenden Verkaufszahlen führt, wurden die hohen Erwartungen bei den Verkaufszahlen multimedialer CD-Rom-Publikationen gedämpft. Die Ansprüche der Verbraucher sind sehr hoch und orientieren sich an der Qualität von Spielesoftware. Die Aufwände bei der Erstellung solcher Produkte sind aber im Vergleich zu den Absatzzahlen sehr hoch. Besonders kleine Verlage haben erhebliche Schwierigkeiten, Produkte in diesem Markt zu platzieren.

Während die Anforderungen an die Verlage bei der Erstellung von Nachschlagewerken auf CD-Rom sich hauptsächlich auf ein verändertes Marketing konzentrierten, sind die Anforderungen beim Einstieg in den Bereich multimedialer Produktionen und bei der Nutzung des Internets zur Inhaltsverbreitung sehr viel anders als bei der Herstellung von Druckprodukten. Konkurrenz erhalten die Verlage von den Hard- und Softwareherstellern, die ihr Geschäft auf die Produktion von Inhalten ausweiten.

2.1.1 Multimedia-Produktionen: Neue Anforderungen für Verlagsmitarbeiter

Multimedia-Produktionen erfordern intensive Team- und Projektarbeit, da die vielen einzelnen Kompetenzen (Softwareergonomie, Gestaltung für gutes „look and feel“, Rechtextklärung, Bedienerführung, Fotografie, Video-, Sprach- und Tonerstellung, Schnitt, Softwareprogrammierung u.a.m.) normalerweise nicht in einer Person vorhanden sind, aber parallel durchgeführt werden müssen. Während bisher die Schnittstellen Lektorat - Herstellung relativ klar waren und eine eindeutige Übergabe definiert werden konnte, muß eine Multimedia-Produktion während des gesamten Herstellungsprozesses lektorierend begleitet werden.

Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die notwendigen Kompetenzen in den einzelnen Phasen einer Multimedia-Produktion und gibt eine Einschätzung, inwieweit diese im Normalfall in den Verlagen vorhanden sind.

dem Software-Haus und Multimedia-Verlag Navigo verkaufen. Verhandelt wird unter anderem auch mit dem Hanser-Verlag, mit dem Navigo gemeinsam die CD-ROM „Sophies Welt“ produziert hat. Navigo muß sich wirtschaftlich an einen Verlag anbinden, da die Entwicklungskosten für ihn allein zu hoch sind. Auch der zweite Partner von Navigo, der Burda-Konzern, sieht die Anbindung seines Multimedia-Hauses mit einem klassischen Verlag sehr positiv, weil „der CD-ROM-Markt ähnlich funktioniert wie das Buchgeschäft“ (Börsenblatt Nr. 11, 7. 2. 1997).

¹⁴ vgl. Börsenblatt 97, 2. 10. 97, S. 14ff

¹⁵ Beispiel Nomos-Verlag: 80% Neukunden, 20% Substitutionskunden (FAZ vom 15. 10. 97)

Phase	notwendige Kompetenz	Know-how-Bedarf ¹⁶
Produktentwicklung	Marktbeobachtung	●
	Ideenfindung	◐
	Erkennen von Zusatznutzen	◑
	Vorkalkulation	◒
	Marketing	◐
	Markteinführung	◑
Produktdefinition	Kreativworkshop	◐
	Exposéerstellung	◐
	Autorensuche	●
	Suche/Zusammenstellung Bildmaterial	●
	Zusammenstellung Tonmaterial	◐
	Zusammenstellung Videomaterial	◐
	Rechteklärung	◑
	Zusammenstellung Projektteam	◑
Konzeption	Grobkonzepterstellung inhaltlich	◐
	Grobkonzepterstellung visuell	◑
Drehbuch	Storyboard erstellen	◑
	Strukturbaum erstellen	◑
	technische Konzeption	◑
	Produktionsplanung	◑
	Auswahl externer Dienstleister	◑
Herstellung	Produktion, Prototyping	◑
	Produktionssteuerung	◐
	Kostenkontrolle	◐
	Projektleitung, Management der Partner	◐
	Erstellung Printbestandteile (Textbeilage, Cover etc.)	●
		●
Test	Evaluation Prototyp inhaltlich	◐
	Evaluation Prototyp technisch (Plattformtest)	◑
	Usability ¹⁷ -Studie	◐

- Know-how vorhanden, vom Printbereich aus übertragbar
- ◐ Know-how kann relativ leicht aufgebaut werden, da es an vorhandenes Verlagswissen anknüpft
- ◑ Know-how kann durch Qualifizierung, Kooperation und/oder Neueinstellungen aufgebaut werden
- ◒ Know-how nicht vorhanden, muß über Pilotprojekte und/oder Kooperation mit externen Partnern aufgebaut werden

Tabelle 1 Notwendige Kompetenzen in den Phasen einer Multimediaproduktion

¹⁶ im Verlag (Marketing/Vertrieb, Lektorat, Herstellung) im Vergleich zu Printproduktionen

¹⁷ Unter einer Usability-Studie versteht man die Überprüfung der Funktionalität mit der Zielgruppe

Die Anforderungen an das notwendige softwaretechnische Know-how werden häufig unterschätzt. Dies führt dazu, daß Titel von Softwareunternehmen manchmal erfolgreicher sind als themengleiche Verlagsprodukte. So stammt die bestverkaufte deutschsprachige Enzyklopädie auf CD-ROM nicht aus einem Verlag, sondern aus einem Softwarehaus.

Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt klassische Fehler und nennt einige Erfolgsfaktoren¹⁸.

Erfolgsfaktoren von multimedialen Verlagsprodukten	Klassische konzeptionelle Fehler
Know-how über die Möglichkeit und Grenzen	unklare Zielgruppendefinition
Übertragbarkeit für fremdsprachige Lizenzmärkte in der Konzeptionsphase berücksichtigen	ausschließliches Denken von den Inhalten her zu wenig von der Software
Konzentration auf wenige, qualitativ hochwertige Produkte mit hohem Zusatznutzen durch die elektronische Variante	Übertragung von Printinhalten auf elektronische Medien ohne wesentlichen Zusatznutzen

Tabelle 2 Erfolgsfaktoren und klassische Fehler bei Multimediaproduktionen von deutschen Verlagen

2.1.2 Internet-Produktionen: Neue Anforderungen für Verlagsmitarbeiter

Internet-Produktionen ähneln mehr dem Tageszeitungsgeschäft als der klassischen Lektoratsarbeit in Fachzeitschriften- und Buchverlagen. Der Mehrwert der Internet-Produktion wird nur durch Aktualität und Interaktivität deutlich und verlangt damit eine andere Form der Informationsbereitstellung und Leserkommunikation.

Die größten Schwierigkeiten ergeben sich bei dem Versuch, die Print-Produkte mit dem Internet-Angebot abzugleichen und eine Mehrfachverwertung von Informationen zu ermöglichen. Die Autoren veröffentlichen für das Medium Papier, die anderen Möglichkeiten, aber auch die Beschränkungen einer elektronischen Produktion werden nicht genutzt. Eine Qualifizierung der Autoren, eine Standardisierung der Angebote und Konzepte zur gezielten Mehrfachnutzung von Informationsbausteinen gehört zu den Aufgaben von Online-Lektoren.

2.1.3 Integrierte Publikationskonzepte

Die Konzeption von Inhalten muß zukünftig alle Ausgabeformen berücksichtigen. Derzeit sind die CD-Rom, Online-Dienste und papierbasierte Ausgabemedien im Verlagsbereich angesiedelt. Hinzu kommen, wie schon bisher, die Eingabe von Abstracts und Literaturangaben in Datenbanken. Inwieweit das digitale Fernsehen und der digitale Hörfunk die Angebotspalette von Verlagen ausdehnt, ist noch nicht bekannt.

Bereits bei der Produktentwicklung müssen die verschiedenen Medien mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen bekannt sein und bei der Konzeption des Themas angemessen berücksichtigt werden.

In der Herstellungsphase werden datenbankgestützte Produktionen weiter an Bedeutung gewinnen. Das Thema wird in einzelne Informationsbausteine unterteilt, in ausgabemedienneutraler

¹⁸ vgl. auch: o. A.: Nicht der Markt, sondern die Verlage sind das Problem. In: Börsenblatt Nr. 77, 26. 9. 97

Form¹⁹ in Datenbank gespeichert und mit je nach Ausgabeform unterschiedlichen Frontend-Anwendungen aufbereitet.

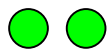
Insgesamt werden die Verlagsmitarbeiter, wie heute bereits bei der Herstellung von Print-Produkten, wesentlich stärker auch in die technische Herstellung einbezogen. So werden besonders neu einzuführende Dienstleistungen, wie z.B. die Download-Angebote des Frankfurter Klett-Verlages für Unterrichtsmaterialien für Lehrer, komplett von der Redaktion erstellt, produziert und für die Einstellung in das Online-Angebot dem Administrator zur Verfügung gestellt.

Organisatorisch hat die Erkenntnis, daß nicht einzelne Produkte sondern Themen für Zielgruppen entwickelt werden müssen folgende Konsequenzen:

1. Aufbau einer zielgruppenorientierten Organisation
2. Datenbankgestützte Produktion

So haben beispielsweise die Wiesbadener Verlage der Bertelsmann Fachinformation eine Reorganisation der Verlagsarbeit nach Zielgruppen durchgeführt. „Vorher hatten wir eine produktorientierte Organisation mit den Bereichen Buch, Zeitschriften, Fernkurs um nur die drei wichtigsten zu nennen. Dazu kommt natürlich der Elektronikbereich. Heute arbeiten wir in einer zielgruppenorientierten Organisation, die sämtliche Medien bündelt und auf den Kunden fokussiert, entweder in Zusammenarbeit mit dem Buchhandel oder, zum geringen Teil, auch direkt.“²⁰

2.2 Auswirkungen der Vernetzung auf die Verlage



Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, keine Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird gestärkt

Die weltweite Nutzung des Wissens hat durch das Internet völlig neue Dimensionen bekommen. Die wissenschaftlichen Fachverlage haben dies bereits vor einiger Zeit erkannt. Für einen der größten wissenschaftlichen Verlage der Bundesrepublik, der Springer-Verlag in Heidelberg, gehört das elektronische Publizieren im Netz zur „langfristigen Strategie zur Sicherung des Zeitschriftengeschäftes²¹“. Zentrale Vorteile von Angeboten im Netz sind in der Tabelle 3 aufgeführt.

Die Verlage sehen Online-Angebote als Ergänzung und zur Stärkung der Printpublikationen. Die Nutzerzahlen von Printprodukten nehmen durch das Online-Angebot bisher nicht ab, sie steigen aber auch nicht explosiv²². Die Vermarktung der Online-Produkte beginnt erst langsam, die Fachverlage, die eine Refinanzierung über Werbung nicht erreichen können, aber bereits mit attraktiven Online-Angeboten eine Kundschaft binden konnten, sind zuversichtlich, zukünftig kostenpflichtige Dienstleistungen etablieren zu können. Neben der Marktakzeptanz muß aber auch noch ein sicheres Zahlungsverfahren entwickelt werden, das mit einem möglichst geringen Verwaltungsaufwand funktioniert.

¹⁹ Zur Sicherstellung einer medienneutralen Speicherung zeichnen sich derzeit folgende Standards ab: Speicherung von Text in SGML, Bilder im CIELAB-Farbraum

²⁰ Dr. Fank Lube Bereichsleiter Bertelsmann Fachinformation, Börsenblatt Nr.67, 20.8.96

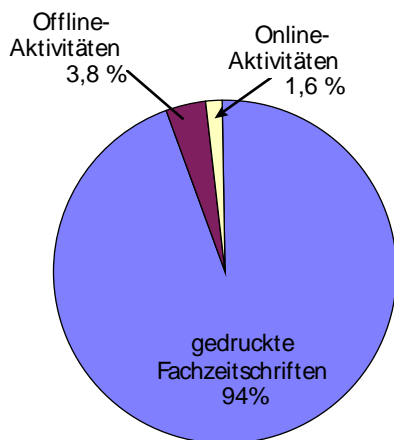
²¹ Gertraud Griepke, Leiterin Abteilung Elektronische Medien Springer-Verlag Heidelberg, Börsenblatt 79, 2.10.97

²² vgl. Börsenblatt 79, 2.10.97, S. 14ff.

Aktualität	gezielte thematische Bezüge (z.B. wissenschaftliche Konferenzen) statt zeitliche Zufälligkeiten;
Beschleunigung	Veröffentlichung von Beiträgen, bevor die gedruckte Version auf den Markt kommt;
Verfügbarkeit	Beiträge sind direkt am Arbeitsplatz erhältlich und müssen nicht von der Bibliothek geholt werden;
Kontakt	Mit den Autoren kann direkt Kontakt aufgenommen werden, ohne die Adressen über den Verlag ermitteln zu müssen;
Internationale Diskussionsgruppen	zum Angebot einer elektronischen Fachzeitschrift im Netz wird die Betreuung von Diskussionsgruppen immer mehr zum Standard;
Wissensverknüpfung	die Angebote können und werden mit Links zu Online-Bibliotheken mit fachbezogenen Libraries verbunden;
Wiederauffindbarkeit	Aufgrund der Zugriffsmöglichkeiten auch auf ältere Artikel und aktuellen Stichwortregistern ist das Vertrauen in die Wiederauffindbarkeit höher als bei Printprodukten.
Individualisierbarkeit	Erste Verlage entwickeln Systeme, die dem Nutzer erlauben, ein individuelles Interessenprofil zu formulieren. Daran orientieren sich die Nachrichten über Neuerscheinungen oder Veröffentlichungen, die ihm automatisch elektronisch (via Email) zugestellt werden.

Tabelle 3 Vorteile von Online-Zeitschriften

Der Umsatzanteil von elektronischen Publikationen in Verlagen ist noch relativ gering, erste Re-
finanzierungserfolge sind aber zu verzeichnen. Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Ergebnisse einer Emnid-Erhebung 1996. Nach dieser Studie bieten ein
Drittel der ungefähr 650 auf Fachzeitschriften spezialisierten Verlage in Deutschland elektroni-
sche Publikationen an.

Abbildung 4 Umsatzanteile elektronischer Publikationen bei Verlegern von Fachzeitschriften²³

²³ vgl. Börsenblatt 79, 2. 10. 97, S. 14ff.

2.2.1 Neue Anforderungen der Verlagsmitarbeiter bei der Betreuung von elektronischen Fachzeitschriften

Die Zielgruppen der Verlage im Online-Angebot unterscheiden sich interessanterweise kaum von denen der gedruckten Zeitschrift. Durch das Medium werden aber Bedürfnisse geweckt, die sich im Printmedium nicht in der Form entfalten konnten:

Nach den ersten Erfahrungen der Fachzeitschriften verhalten sich die Nutzer von Online-Angeboten wesentlich aktiver. Die Zahl der Emails ist größer als die der klassischen Leserbriefe. Die Betreuung von Lesermeinungen bekommt eine wesentlich höhere Bedeutung.

Neue Anforderungen kommen auf die Verlagsmitarbeiter bei der Betreuung von Diskussionsforen zu. Bisher beschränkten sich Diskussionen auf die Moderation von Leserveranstaltungen.

Der Heidelberger Hüthig Verlag, der auch den technischen Prozeß selbst steuern will, um Fehlerquellen durch externe Dienstleister, wie z.B. Provider, zu vermeiden, installiert derzeit einen neuen Verlagsserver der es erlaubt, daß bis zu 300 Personen gleichzeitig online editieren können.

Die Anforderungen an die sprachliche Kompetenz von Verlagsmitarbeitern wird immer mehr ansteigen.

2.2.2 Beispiele für elektronische Fachzeitschriften (Auswahl)

Bertelsmann Fachinformation:	http://www.fachinformation.bertelsmann.de
Deutscher Fachverlag	http://www.dfv.de
c. H. Beck:	http://www.beck.de
Hüthig Verlag	http://www.huethig.de
Luchterhand-Verlag:	http://www.luchterhand.de
Springer-Verlag (Link-Projekt):	http://link.springer.de
Vogel Verlag:	http://www.vogel.de
WEKA-Firmengruppe	http://www.weka.de

Unter der Adresse <http://www.fachpresse.de> sind weitere Fachverlage und deren Angebote aufgelistet.

Zentrale Stärke der Fachverlage im Internet sind nach Meinung des Vogel-Verlag, München, nicht die Inhalte, sondern der Zugang zu eng definierten Zielgruppen. So baut z.B. der Online-Dienst „Verkehr Online“ auf die Zielgruppe der Transportunternehmen auf und bietet ihnen eine Informationsplattform für aktuelle Dieselpreise der deutschen Tankstellen, Listenpreise für Gebrauchtwagen und eine Börse für gebrauchte Lastkraftwagen. Finanziert wird der Dienst durch Abonnementgebühren, Gebühren für den Abruf bestimmter Informationen, Anzeigenerlöse und Bannerwerbung. Nach Aussagen des Leiters der Abteilung Elektronische Medien, Steffen Jacob, hat der Dienst nach vier Monaten 619 zahlende Kunden. Der Verlag rechnet mit 1000 Abonnenten bis zum Jahresende.

Das Link-Projekt des wissenschaftlichen Springer-Verlages setzt konsequent auf die Ergänzung der Printausgabe mit dem Online-Angebot. Jeder Abonnent einer oder mehrerer der knapp 300 Zeitschriftentitel kann kostenfrei ein Passwort zu „seiner“ elektronischen Abonnementergänzung erhalten.

2.3 Auswirkungen der Vereinfachung auf die Verlage

- ● *Konzentration auf die neuen Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, keine Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird gestärkt*

Die Vereinfachung der Bedienung von Medienherstellungstechnologien (Desktop-Publishing, Digitalkameras, Desktop-Scanner, Farbdrucker etc.) ermöglicht es den Verlagen, sich wesentlich stärker auf ihre Kernkompetenz der Informationsauswahl zu konzentrieren. Viele technische Arbeiten werden von den Informationserstellern übernommen. So gibt es heute, mit Ausnahme vielleicht in einzelnen Bereichen der Belletristik, kaum professionelle Informationsersteller, die keine digitalen Datenbestände als Ausgangsmaterial für die Verlage bereitstellen.

Durch die Vereinfachung kann der Herstellungsprozeß wesentlich kostengünstiger gestaltet werden. Dazu tragen auch die digitalen Übertragungswege zu den Druckereien oder anderen Partnern bei.

2.4 Globalisierung als Herausforderung und Chance

Eine entscheidende Herausforderung bei der kostendeckenden Entwicklung neuer elektronischer Publikationsprodukte ist die Internationalisierung des Geschäfts. So ist der deutsche und auch der deutschsprachige Raum zu klein, um teure CD-ROM-Entwicklungen wirtschaftlich zu machen. Die Produktion einer CD-ROM mit aktueller Technik kostet heute mindestens 1,5 Mill. DM und muß spätestens nach einem Jahr aktualisiert werden²⁴. Und beim elektronischen Publizieren über das Internet sind deutsche Verlage darüber hinaus der Konkurrenz aus aller Welt ausgesetzt.

2.5 Qualifikationsdefizite in Verlagen

Eine interview- und fragebogengestützte Untersuchung über den Qualifikationsbedarf in Verlagen der Länder Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Spanien und den Niederlanden lieferte ein beachtliches Maß an Übereinstimmung. Die Selbsteinschätzung der befragten Verlage zeigt **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..**

Der Qualifikationsbedarf, der durch Neueinstellungen gedeckt werden muß, geht aus dem Stellenmarkt-Index für das Verlagswesen hervor (vgl. Abbildung 6). Insgesamt zeigt er im 3. Quartal 1997 eine weiter sehr positive Entwicklung (+ 52 % gegenüber dem Vorjahr, + 19 % gegenüber dem letzten Quartal). Die „klassischen“ akademischen Berufe der Geistes- und Rechtswissenschaften sind allerdings rückläufig.

²⁴ R. Rossipaul, Kölner Verleger, der sein Unternehmen wg. dem hohen Kapitalbedarf an einen amerikanischen Konzern verkaufte, in der FAZ, 17. 10. 1997

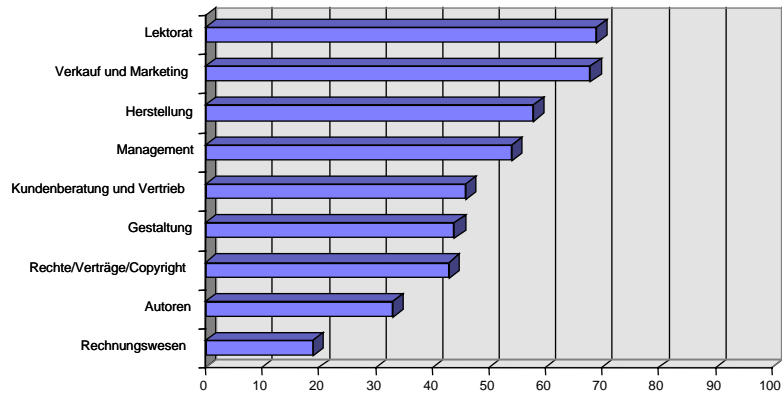


Abbildung 5 Qualifikationsbedarf von europäischen Verlagen, ABTOE-Umfrage²⁵

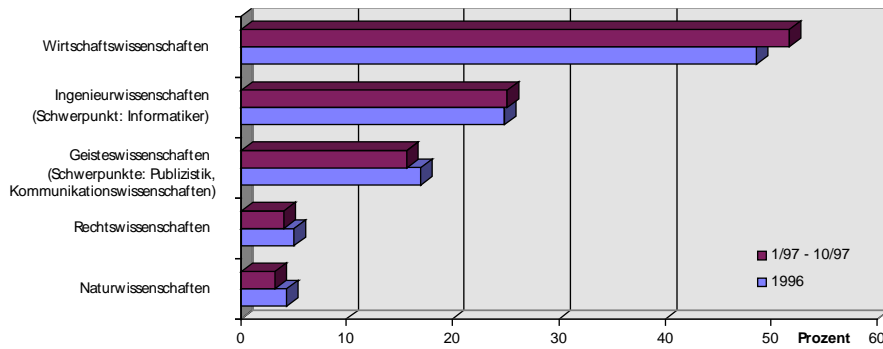


Abbildung 6 Angebote für Führungskräfte und Akademiker nach Studienabschlüssen im Verlagswesen²⁶

²⁵ vgl. Börsenblatt Nr. 72, 9. 9. 97

²⁶ Handelsblatt Nr.200,17./18. 10.97

3 Druckereien: Auf dem Weg zum Mediendienstleister

Die Kernkompetenz der Druckereien mit ihren dem Druck vorgelagerten Produktionsschritten Satz und Bildreproduktion („Druckvorstufe“) und dem nachgelagerten Produktionsschritt „Buchbinderei“ ist die Aufbereitung von Informationen zur Kommunikation ihrer Kunden mit deren Endkunden. Die Druckerei steht damit im Wertschöpfungsprozeß zwischen den Informationserstellern und Informationsauswählern und denjenigen, die die Information erhalten. Ihre Position in der Wertschöpfungskette wird durch die Entwicklung stark verändert und in einigen Bereichen gefährdet.

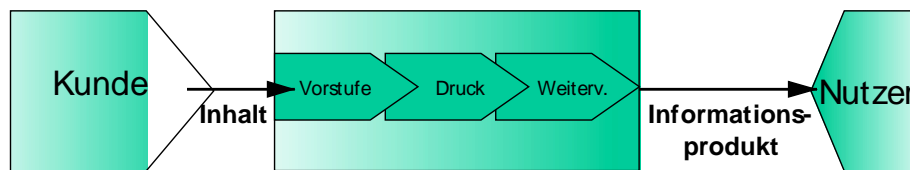


Abbildung 7 Klassische Wertschöpfungskette einer Druckerei für Printprodukte

Die Druckereien sind aus zwei Richtungen existenzgefährdet:

1. Substitution:

In einigen wichtigen Marktsegmenten wird der Informationsträger „Papier“ durch elektronische Produkte substituiert.

1. Insourcing:

Die Herstellung von Printprodukten wird immer einfacher und wird sowohl im Bereich der Druckvorstufe als auch im Druck (Digitaldruck) von den Kunden selbst durchgeführt.

Demgegenüber steht eine stark anwachsende strategische Bedeutung des Faktors „Information“ in der gesamten Gesellschaft.

- Sachgüter und Dienstleistungen werden zunehmend von Informationsprodukten begleitet.
- Die begleitenden Informationsprodukte sind häufig kaufentscheidend.
- Die verfügbare Zeit zur Erstellung der Informationsprodukte verkürzt sich dramatisch.
- Die Haftung bezieht sich auch auf die begleitenden Informationsprodukte
- Das Informationsprodukt wird zum Marketinginstrument.
- Kommunikationsqualität wird zum Kernfaktor der Unternehmensqualität

Dieser wachsende Informations- und Kommunikationsbedarf führt zu einem Anwachsen der Aufgaben im Bereich der Informationsaufbereitung. Die Auswirkungen des Strukturwandels in der Medienindustrie auf die Geschäftsfelder der Druckereien hängt von den Entwicklungen auf der Kundenseite ab.

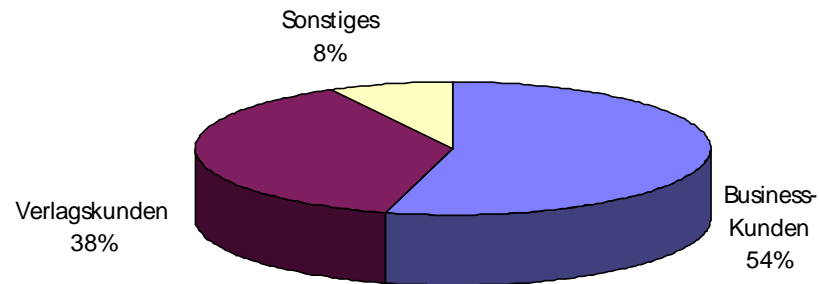


Abbildung 8 Kundenstruktur der Druckindustrie 1995²⁷, Berechnungen auf Grundlage der Produktionsstruktur

Hauptkunden der Druckereien sind die Industrie- und Dienstleistungsunternehmen mit ihren Bedarfen an Prospekt-, Werbe-, Katalog- und Geschäftsdrucksachen. Für diese „Businesskunden“²⁸ gehört die Informationsaufbereitung nicht zum Kerngeschäft. Bei Verlagskunden, deren Produkt selbst Information ist, und die in vielen Fällen auch eigene Druckereien betreiben (insbesondere Tageszeitungsverlage), wird die Integration der Vorstufendienstleistungen durch die Digitalisierung und Vereinfachung weiter zunehmen.

Inwieweit dieser Trend zum Insourcing auch für Business-Kunden gilt hängt davon ab, inwieweit es den Druckereien gelingt, die Anforderungen an die Produktqualität und an die kundenorientierte Prozeßgestaltung zu erkennen und zu erfüllen.

Wenn der Übergang vom Produzenten zum Mediendienstleister gelingen soll, muß sich das Selbstverständnis einer Druckerei entscheidend verändern. Sie hat ihr Monopol auf die Herstellung von Publikationsprodukten verloren. Ihre Position in der Wertschöpfungskette zwischen dem Kunden und dem Nutzer ist für viele Publikationsprodukte technologisch nicht mehr zwingend notwendig. Sie kann sich nur behaupten, wenn sie durch ihre Existenz dem Kunden das Leben leichter machen kann. Voraussetzung dazu ist zu erkennen, daß Medienproduktionen heute nur durch Kundenintegration effektiv durchgeführt werden können. Der Kunde ist Prosumer²⁹ geworden.

²⁷ Berechnung nach: Bundesverband Druck: Die deutsche Druckindustrie in Zahlen, Wiesbaden 1996

²⁸ Werbeagenturen als Vermittler werden hier ebenfalls zum „Business-Kunden“ gezählt. Vgl. dazu genauer Kapitel.

²⁹ Der Begriff des Prosumer wurde 1991 von A. Toffler in seinem Buch „The Third Wave“ geprägt. Toffler weist auf folgende Entwicklung hin: Während des gesellschaftlichen Übergangs zur Agrarwirtschaft (First Wave) war der Produzent (der Bauer) gleichzeitig der Konsument seiner Agrarprodukte. Erst durch den Übergang zu einer Industriegesellschaft (Second Wave) teilte sich der wirtschaftliche Prozeß in eine Produktions- und Konsumphase. In der nachindustriellen Gesellschaft (Third Wave) ist der Konsument zunehmend wieder in den Produktionsprozeß eingebunden. Als „Prosumer“ (=Producer und Consumer) hat er eine Doppelfunktion: als Konsument ist er Abnehmer von Waren und Dienstleistungen, als Produzent ist er selbst Akteur im Leistungserstellungsprozeß. In der Medienproduktion ist diese Entwicklung zur Eigen- bzw. Mitproduktion gut zu erkennen.

3.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Druckereien

- ● *Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird verändert*

Zentrale Veränderungen in der Position der Druckereien in der Wertschöpfungskette sind auf die durchgehende Digitalisierung von Informationsprodukten zurückzuführen:

- das Zusammenwachsen der Branchen in der Medienindustrie und damit eine völlig neue Wettbewerbssituation;
- das Entstehen von neuen Medienprodukten durch Medienintegration („Neue Medien“ wie Offline-Medien (CD-ROM, DVD) und Online-Medien (Internet)) und die Möglichkeiten, aus gleichen Datenbeständen mehrere Medien zu erstellen (Cross-Media-Produktion) sowie
- die auch in allen anderen Industriebranchen zu beobachtenden neuen Möglichkeiten der Prozeßgestaltung durch Informations- und Telekommunikationstechnologien.

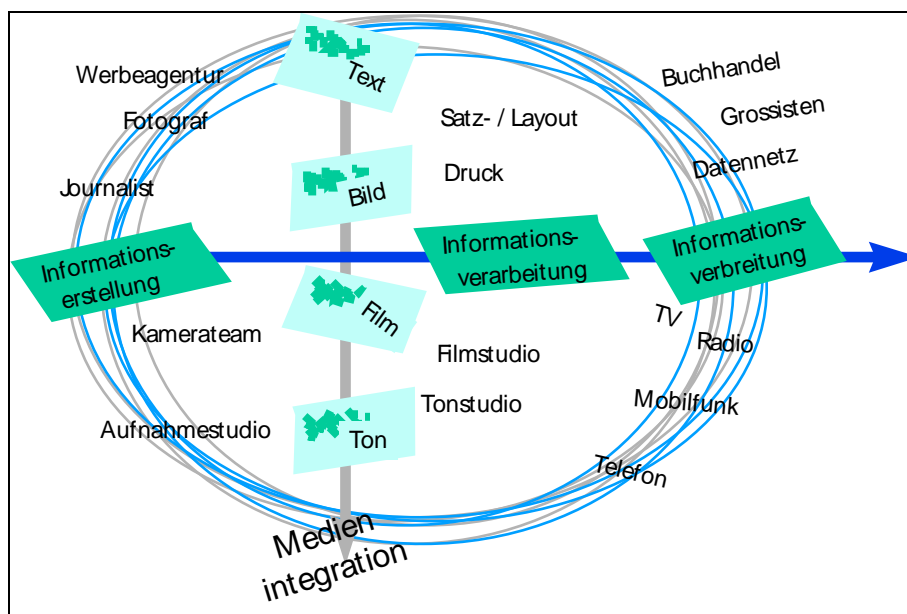


Abbildung 9 Zusammenwachsen der Branchen und Integration der Medien zu neuen Produkten

Durch die Digitalisierung der Eingangsinformationen, egal ob Text, Bild, Bewegtbild im Film oder Ton, können alle Medien zu einem Produkt integriert werden. Diese Medienintegration läßt auch die früher unterschiedlichen Berufe zusammenwachsen. Betriebe, deren Kernkompetenz in der Verarbeitung der verschiedenen, weil früher analogen, Eingangsinformationen lagen, also Film- und Tonstudios oder eine Druckerei, verarbeiten heute alle digitalen Medien.

Die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen wird sich auch in Zukunft an dem zentralen Bedürfnis der Kunden, Informationen an Endnutzer zu liefern, orientieren. Die Aufgabe der Druckereien war und ist es, vom Kunden oder von Verlagen gelieferte Informationen so aufzubereiten, daß sie für die Endnutzer zugänglich gemacht werden. Der Wunsch des Kunden, Informationen zu verbreiten, ist heute nicht mehr in allen Fällen mit dem Printprodukt angemessen erfüllt. Der Wandel zum Mediendienstleister heißt für Druckereien, ihr Produkt- und Dienstlei-

stungsportfolio in Richtung neuer Ausgabemedien zu erweitern, um in der Kernkompetenz „Informationsaufbereitung“ der richtige Ansprechpartner für den Kunden zu bleiben.

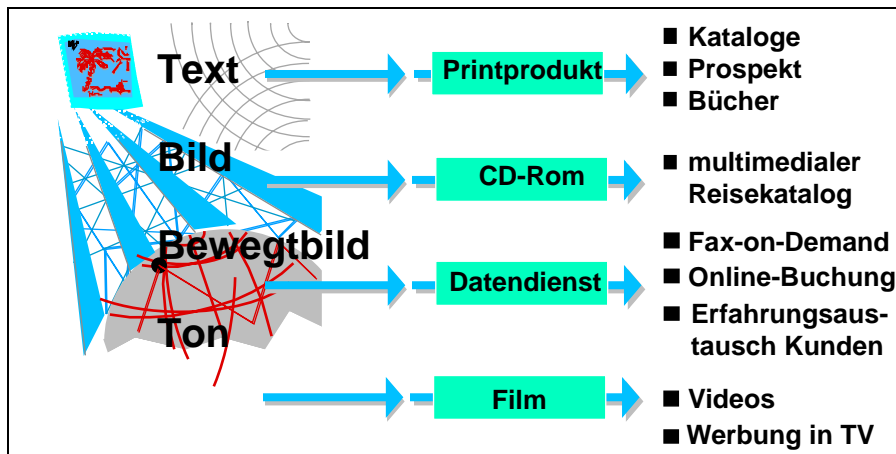


Abbildung 10 Beispiel für die Produktdiversifikation eines Business-Kunden aus der Reisebranche

3.1.1 Neue Produkte des Electronic Publishing: Substitution und Geschäftsfelderweiterung

3.1.1.1 Elektronische Fachinformationen

Zum Bereich der elektronischen Fachinformationen gehören Datenbanken, CD-ROM- und Online-Fachveröffentlichungen. Dieser Markt expandiert: 1996 wurden mit elektronischen Fachinformationen in Deutschland 1,7 Milliarden Mark umgesetzt. Im Vergleich zum Vorjahr ist das ein Plus von 14 Prozent. Das Marktvolumen hat sich seit 1990 mehr als verdoppelt, in 1997 soll es auf knapp zwei Milliarden Mark wachsen³⁰.

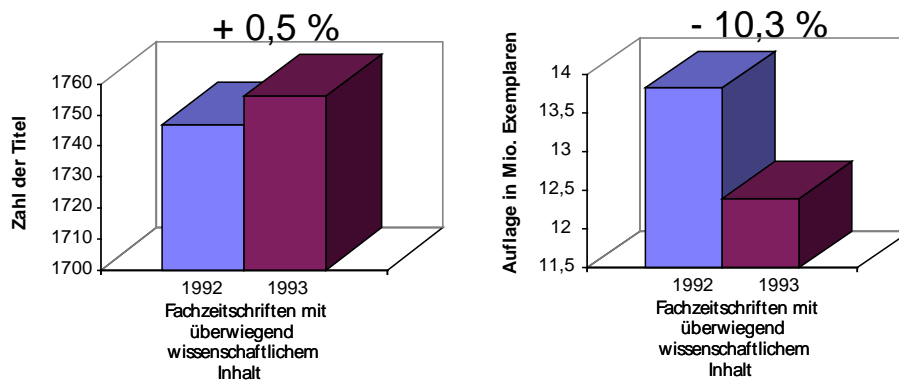


Abbildung 11 Fachzeitschriftentrends: Leicht steigende Titelzahl, sinkende Auflagen³¹

Durch das elektronische Publizieren ist eine Substitution eines Teils der gedruckten Fachinformationen (Fachzeitschriften) mittelfristig zu erwarten. In den letzten Jahren stieg die Zahl der Fachzeitschriftentitel kontinuierlich an, die Auflagen der einzelnen Titel sanken aber. Die Bedürfnisse der Leser werden also immer spezialisierter, die Titelzahl ist kaum mehr überschaubar.

³⁰ Alle Zahlen aus: 6. Jahresbericht zur Lage der Deutschen Informationswirtschaft 1996/1997

³¹ Datenmaterial: Deutscher Drucker Nr. 16, 25. 4. 1996

Der Trend der zunehmenden Ausdifferenzierung von Zielgruppen kann durch elektronische Produkte wesentlich leichter aufgegriffen werden als dies bei Printprodukten möglich ist.

3.1.1.2 Online-Zeitungen und CD-ROM-Sonderausgaben und Archive

Das Medium Zeitung leidet in den letzten Jahren unter einem kontinuierlichen Rückgang der Leser. Insbesondere die junge Generation kann für das Printprodukt Zeitung schwerer gewonnen werden. Auch wenn die Tageszeitung 1996 ihre Position als umsatzstärkster Werbeträger in Deutschland behaupten konnte, ist ein tendenzieller Rückgang der Werbeumsätze (1995 minus 0,4 % auf 10,7 Mrd. DM) zu verzeichnen. Im Marketingmix hat die Tageszeitung von 1993 31 % auf 1996 29 % zwei Prozentpunkte verloren³².

Die Zahl der Online-Zeitungen steigt weltweit kontinuierlich an. Eine Sammlung des Interessensverbandes der Zeitungsverleger, INES Initiative for Newspaper Electronic Supplements, weist Ende Oktober 1997 weltweit fast 3400 Titel nach (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

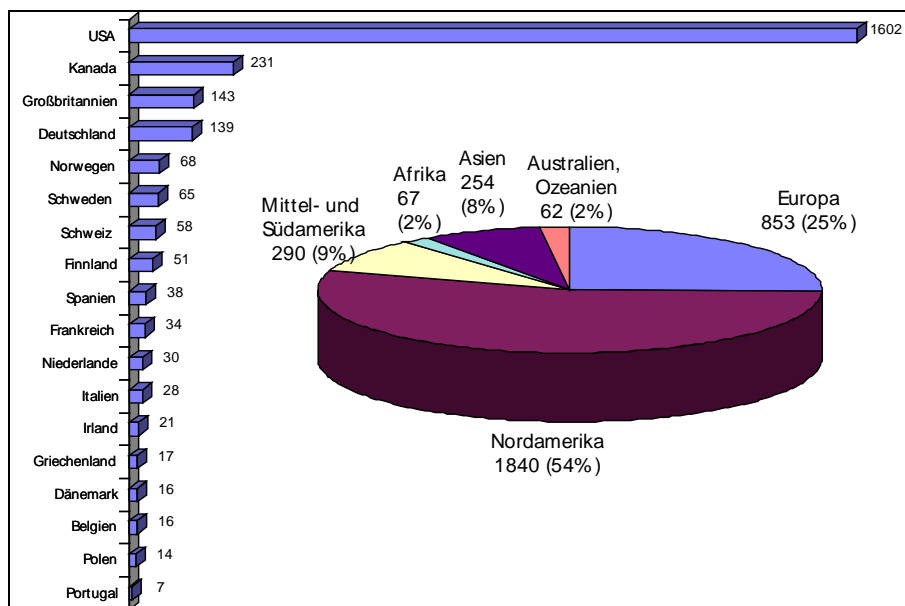


Abbildung 12 Verbreitung von Online-Zeitungen (Titelzahl nach Regionen und ausgewählten Ländern)³³

Inwieweit die Entstehung neuer Online-Zeitungstitel sowie die Online-Ergänzung vorhandener Titel mittel- bis langfristig zu einer Substitution oder zu einer Stärkung des Printproduktes Zeitung führt, ist noch nicht absehbar. Der Trend der schwach zeitungslisenden Jugend, die selbst wiederum zu einer intensiven Online-Nutzergruppe zählt, kann sich zuungunsten der Zeitung verstärken. Dies bestätigen auch Studien zur Veränderung des Mediennutzungsverhaltens (vgl. Abbildung 13).

³² Datenmaterial: Deutscher Drucker Nr. 29, 7. 8. 1997

³³ Sammlung INES, Stand 28. 10. 1997, www.inesmedia.com

Die Mediennutzung gerät in Bewegung: 44,3% der WWW-Nutzer gucken, seitdem sie ihren Online-Zugang besitzen, weniger Fernsehen! Insbesondere nutzen junge (bis einsch. 19 Jahre) und ältere (über 50 Jahre) Personen die Computer-Maße der Fernbedienung vor. Das Lesen von Zeitungen hat ebenfalls leicht abgenommen. Die Veränderungen im Zeitschriftenkonsum gleichen sich in etwa aus, wobei jedoch eine Verjüngung der Leserkreise zu beobachten ist. Hier die Verteilungen im Überblick:

	Seit ich das World Wide Web benutze, hat sich meine Nutzung von anderen Medien wie folgt verändert:		
	unverändert	weniger als vorher	mehr als vorher
Fernsehen	54,3%	44,3%	1,2%
Lesen von Zeitungen	80,0%	14,4%	5,5%
Lesen von Zeitschriften	74,6%	11,9%	13,5%

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, daß sich nur noch 19,2% (1995: 23,5%) vorstellen können, ihre Lieblings-Zeitung/-Zeitschrift nur noch online zu lesen. Im Vergleich zum Herbst 1995 ist die Ablehnung von 63,8% auf 71,7% gestiegen.

Abbildung 13 Veränderung des Mediennutzungsverhaltens, Auszug Studie Fittkau & Maaß, W3B Hamburg, <http://www.w3b.de>, 11/96

3.1.1.3 Multimedia-Produktionen

In einer Multimedia-Produktion werden die Medien Text, Grafik, Foto, Video, Audio, Simulation und Virtual Reality miteinander kombiniert. Einsatzgebiete für diese speicherintensiven Produkte sind Nachschlagewerke, Lernprogramme (Edutainment), Belletristik-Produktionen, Reise- und Kulturführer, werbende Produktpräsentationen, technische Dokumentationen und Firmenpräsentationen. Die Entwicklungen im Bereich der Digital Versatile Disk (DVD) mit den gegenüber der CD-ROM vervielfachten Speichermöglichkeiten ermöglichen weitere Qualitätserhöhungen.

Insbesondere im Bereich der Werbung werden multimediale Präsentationsformen auch für das Medium Internet eingesetzt. Eine wachsende Verbreitung finden hybride Anwendungen (CD-ROM als Offline-Medium, Internet als Online-Ergänzung).

Multimedia-Präsentationen haben einen gegenüber dem Printmedium sehr eigenen Charakter. Eine Substitution mit dem Print-Medium ist für Verlagsprodukte wenn dann nur sehr langsam und nur bei bestimmten Produktgruppen zu erwarten.

++ Ja	+ möglich	- Nein	Katalog	Produkt- information	Firmen- präsentation	Reise- Freizeitführer	techn.Do- kumentation
			++	++	-	++	+
Verkaufsförderung			++	++	-	++	+
Imagepositionierung des Unternehmens			++	+	++	++	++
Imagepositionierung des Produkts			+	++	+	+	++
Versendbares Produkt			++	+	+	+	+
Support des Vertriebs im Verkaufsgespräch			++	++	+	++	++
Terminalsystem auf Messen etc.			++	++	++	++	+
im Vorfeld der Kaufentscheidung			++	++	+	++	-
begleitend zum Entscheidungsprozeß			++	++	-	++	+
nach dem Kauf			+	+	-	+	++
unabhängig vom Kauf			++	+	++	++	++
Substituierbarkeit des Printproduktes			++	++	+	++	+
Substituierbarkeit durch Online-Produkte			++	+	+	++	+

Abbildung 14 Klassifikation multimedialer Offline-Produkte³⁴

³⁴ aus: Hermes, Peter: Multimedia als strategisches Geschäftsfeld, Präsentationsunterlagen IAO 1996

3.1.1.4 CD-ROM-Kataloge mit Online-Bestell- und Aktualisierungsangeboten

Digitale Produkte haben in einigen Anwendungsbereichen einen so erheblichen Zusatznutzen, verbunden mit geringeren Kosten, daß sie das Papierprodukt tendenziell ersetzen. Dies betrifft derzeit insbesondere elektronische Industriekataloge.

Nur eines von vielen Beispielen: Der Elektronikhersteller Klöckner-Moeller bietet seit 1995 zusätzlich zu seinem jährlich erscheinenden gedruckten Produktkatalog das komplette Lieferangebot auch auf einer CD-ROM an. Obwohl beide Produkte kostenlos sind, will ein wachsender Teil der Kunden von nur noch den elektronischen Katalog und verzichtet auf die Papierausgabe. Die Entstehung von hybriden Anwendungen, also z.B. CD-ROM verbunden mit einem Online-Angebot, in der auch elektronische Lagerüberprüfungen und Bestellungen durch den Kunden direkt vorgenommen werden, wird diesen Trend verstärken. Neben der leichteren Handhabbarkeit eines elektronischen Kataloges für den Nutzer ergeben sich erhebliche Kostenvorteile: Das Einsparungspotential der elektronischen Version gegenüber der Print-Version liegt bei mehr als 50 %³⁵.

Die Entwicklung bei den elektronischen Nachschlagewerken verläuft wesentlich langsamer. Häufig ergänzt die elektronische Version die Printversion, oder es werden sogar Neukunden durch die elektronische Version gewonnen.

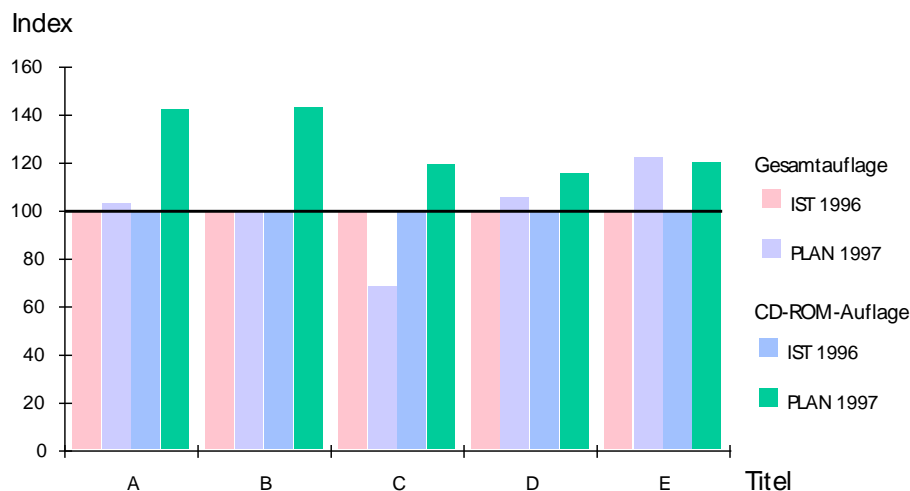


Abbildung 15 Nachschlagewerke Hoppenstedt-Verlag; Substitutionsverhältnisse Printprodukt zu CD-Rom-Produkt am Beispiel von 5 Nachschlagewerken

3.1.1.5 Online-Prospekte für virtuelle Messeplätze und Electronic Malls

Die Präsentation von Unternehmen im Internet dient in erster Linie der Außendarstellung. Analog zu Prospekten und anderen Firmenpräsentationen sind hohe Anforderungen an die grafische und nutzergerechte Aufbereitung sowie an Zusatznutzen durch den Anwender zu stellen. Virtuelle Messen und Electronic Malls bieten zielgruppengerechte Oberflächen zur Präsentation einzelner Aussteller bzw. Geschäfte.

Für die ausstellenden Unternehmen müssen ansprechende, multilinguale Online-Prospekte (Homepage) erstellt und gepflegt werden.

³⁵ Am Beispiel des elektronischen Kataloges von Klöckner-Moeller: Stückkosten Printkatalog ca. 15 DM, Stückkosten CD-Rom ca. 5 DM, Versandkosten Printkatalog 3,50 bis 5 DM, Versandkosten CD-Rom 1,50 bis 3,50 DM (Deutscher Drucker Nr. 16, 24. 4. 97)

3.1.1.6 Multimediale Infosäulen

Die Technologie der Multimedialen Infosäule basiert auf CD-ROM-/CD-I-Funktionalitäten mit Internet- oder Netzwerkanbindung zur Aktualisierung der Datenbestände (Cross-Media-Lösungen). Sie wird als Auskunftsterminal für allgemein relevante Informationen (Point of Information POI) oder auch als direktes Verkaufsgerät mit Zahlungsfunktionalitäten (Point of Sales POS) eingesetzt.

3.1.1.7 Electronic Advertising

Die Druckindustrie ist in hohem Maße von der Werbung abhängig, denn 64 % der Umsätze werden direkt oder indirekt aus Anzeigen- und Werbegeldern erbracht³⁶. Die Entwicklung der Werbebelegats und Anzeigenerlöse hat deshalb hohe Auswirkungen auf die Substitution von Printprodukten mit elektronischen Produkten. Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Entwicklung der „klassischen“ Werbeträger. Die elektronischen Medien (Fernsehen und Rundfunk) haben im 1. Halbjahr 1997 erstmals mehr Werbeeinnahmen als die Druckmedien zu verzeichnen.

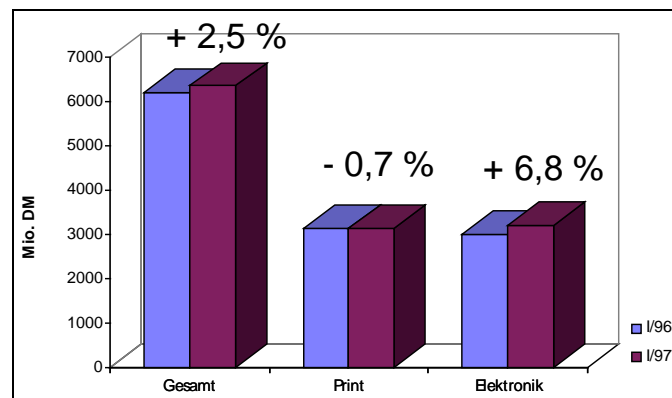


Abbildung 16 Werbeumsätze der klassischen Medien³⁷, Vergleich 1. Halbjahr 1996 zu 1. Halbjahr 1997

Der Einfluß des Electronic-Advertising auf die klassischen Massenmedien ist zahlenmäßig noch sehr gering. Das zukünftige Potential wird durch Werbeklimabefragungen ermittelt (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

³⁶ 64,1 % des Produktionswertes der Druckerzeugnisse entfielen 1996 auf die Produktion von Werbeträgern (Zeitungen, Anzeigenblättern, Zeitschriften, Adreß-/Telefonbüchern) und Werbemitteln (Kataloge, Plakate, Geschäftsberichte, Werbedrucke). Zahlen nach Bundesverband Druck, Deutscher Drucker 7. 8. 1997.

³⁷ Nielsen Werbeforschung, nach: Deutscher Drucker Nr. 18/97, S. g5

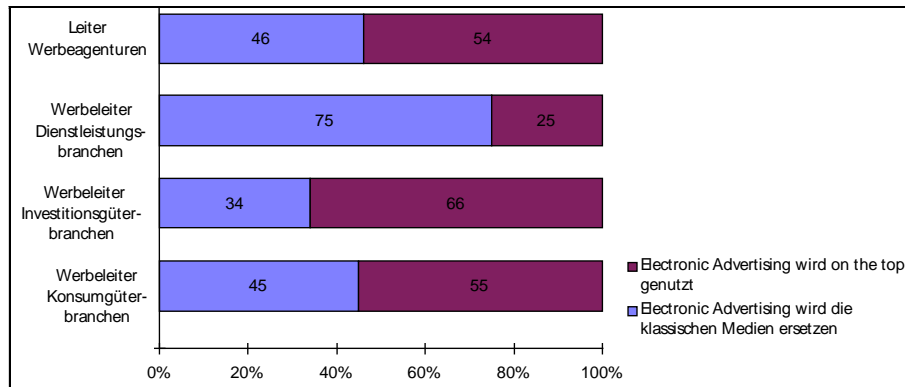


Abbildung 17 Prognostizierter Einfluß von Electronic-Advertising auf klassische Massenmedien, Aussagen von 151 Werbeleitern und 51 Agenturleitern in Deutschland³⁸

Demnach wird das Werbebudget der Firmen weiter steigen, aber zu einem großen Teil wird eine weitere Umschichtung der Etats weg von Printprodukten erfolgen.

3.1.2 Cross-Media-Publishing

Die durchgängige Digitalisierung der Daten für Print- und Nonprintprodukte ermöglicht es, aus gleichen Datenbeständen verschiedene Produkte herzustellen. Daten, die beispielsweise für die Herstellung eines gedruckten Produktkataloges genutzt wurden, können auch für eine CD-ROM und für die Internet-Präsentation genutzt werden. Voraussetzung dafür ist normalerweise die strukturierte Speicherung der Daten in Datenbanken.

Die Möglichkeiten der Mehrfachverwendung von Daten ist ein zentraler Ansatzpunkt für Druckereien, in die Produktion von neuen Medien einzusteigen. Aus den vorhandenen Datenbeständen für die Printproduktion, und teilweise sogar mit der gleichen Anwendungssoftware, können die Daten für elektronische Medien aufbereitet werden. So kann aktiv auf den Kunden zugegangen werden mit dem Vorschlag, aus seinen Datenbeständen doch auch andere Produkte zu generieren.

Bis heute ist es nur einer kleineren Zahl von Druckereien gelungen, aus der Tatsache des Datenbesitzes in das Geschäftsfeld „elektronische Produkte“ einzusteigen. Hauptgründe sind das fehlende Wissen über die Bedürfnisse des Kunden sowie eine ausschließlich auf den Druckprozeß sich konzentrierende Unternehmensphilosophie.

Eine Untersuchung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation ergab, daß die Kompetenz für neue Medienprodukte nicht bei der Druckerei gesucht wird, sondern bei neuen Partnern. Die Cross-Media-Produktionsmöglichkeit der Druckereien kann von ihnen marktstrategisch nicht umgesetzt werden.

³⁸ GfK-Wirtschaftswoche, Werkbeklima II/96

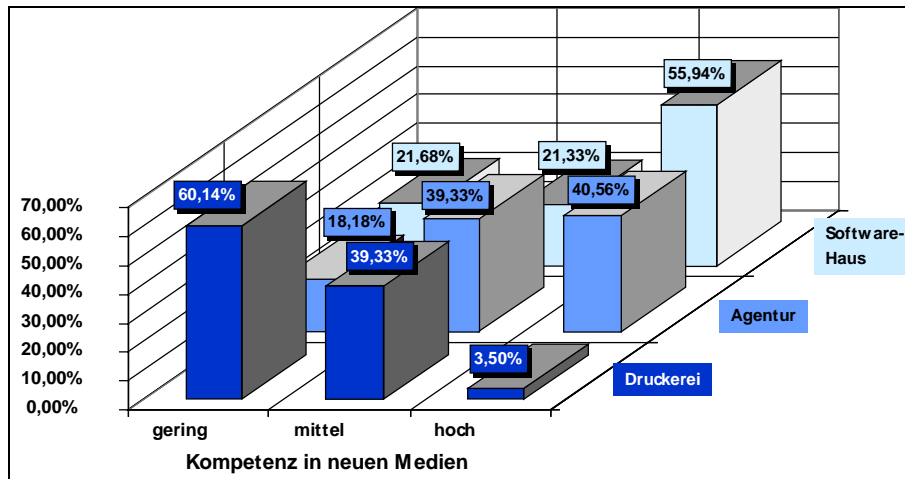


Abbildung 18 Kompetenzvermutung aus Kundensicht bei verschiedenen Anbietern. Aus: Hermes, Peter: Multimedia als strategisches Geschäftsfeld. Eine Befragung von Druckereikunden zum Einsatz neuer Medien in der Kommunikationspolitik. Fraunhofer-IAO. IRB Verlag, Stuttgart 1997

3.1.3 Neue Prozesse: Der digitale Workflow verändert die Arbeitswelt in den Medienbetrieben



Die Druckereien stehen durch die Digitalisierung nicht nur vor der Herausforderung, neue Produkte und neue Dienstleistungen zu generieren, gleichzeitig verändern sich die internen Arbeitsmittel und Arbeitsprozesse erheblich. Stichworte wie

- digitale Datenübernahme vom Kunden;
- Computer-to-Film, Computer-to-Plate, Computer-to-Press, Digitaldruck
- digitale Auftragsunterlagen, job ticket
- durchgehender digitaler Informationsfluß von der Auftragsannahme bis zum Versand
- Teleworking
- virtuelles Unternehmen

deuten die Vielfalt der inner- und zwischenorganisatorischen Wandlungsprozesse nur an³⁹. Für die Position des Mediendienstleisters im Wertschöpfungsprozess haben sie dort erhebliche Auswirkungen, wo sich die Zusammenarbeit mit dem Kunden ändert. Diese Veröffentlichung beschränkt sich auf diesen Fokus und damit auf die Veränderungen der Kunden-Lieferanten-Beziehung durch die Vernetzung (vgl. Kapitel 3.2).

³⁹ Auf eine ausführliche Darstellung der innerorganisatorischen Veränderungen durch die Digitalisierung soll hier nicht genauer eingegangen werden. Vgl. dazu: König, Anne: Prozeßflußuntersuchung Computer-to...-Technologien. Handbuch für Entscheider: Technik, Organisation, Qualifikation. Bundesverband Druck, Wiesbaden 1997

3.2 Auswirkungen der Vernetzung auf die Druckereien

-   *Neue Geschäftsfelder nicht in der Kernkompetenz, angestammte Geschäftsfelder können gestärkt werden, Position in der Wertschöpfungskette wird verändert*

Neben dem Produkt „Online“, das nur durch die Vernetzung denkbar ist und bereits unter dem Kapitel 2.1 in seinen Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozeß von Druckereien diskutiert wurde, ermöglicht die Vernetzung erhebliche Veränderungen des Produktions- und Geschäftsprozesses zum Kunden und zu den Lieferanten:

- Räumliche Entfernungen zwischen dem Kunden, der Druckerei und den Zulieferern verlieren an Bedeutung, da immer mehr Produktionsdaten über leistungsfähige Netze versendet werden können.
- Abstimmungsprozesse, die früher zeitlich Unterbrechungen im Arbeitsablauf erforderlich machten, können über Groupwaretechnologien wesentlich vereinfacht werden.
- Über das Netz können Produktions- und Informationsdatenbanken von allen Produktionspartnern angesteuert werden.

Durch die Einbindung des Kunden in den digitalen Workflow entstehen vernetzte, kundenintegrierte Arbeitsformen („Networking“). Die Nutzung der neuen Kommunikationstechnologien ermöglichen der Druckerei neue Formen der Zusammenarbeit und die Entwicklung neuer Dienstleistungen. Die angestammten Geschäftsfelder können durch verbesserte Produktionsabläufe gestärkt werden. Neue Geschäftsfelder entwickeln sich durch neue Dienstleistungen, die erst durch die Vernetzung mit dem Kunden möglich geworden sind. Ebenso kann der Mediendienstleister seine Angebotspalette erweitern zur Unterstützung der Kommunikation seines Kunden mit dessen Endkunden, dem Nutzer des Informationsangebotes.

3.2.1 Neue Dienstleistungen durch Networking

Bei der Analyse innovativer Mediendienstleister konnten viele Dienstleistungen, die auf das Networking mit dem Kunden aufbauen, ermittelt werden (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Dienstleistungen zur Unterstützung des Networking mit dem Kunden								
	Nutzen Kundenseite				Nutzen Lieferantenseite			
	t	Q	DM	Zusatznutzen	t	Q	DM	Zusatznutzen
Versand digitale Blaupause	++	+-	0	Aktualisierung des Datenbestandes möglich	++	+	++	elektronische Unterschrift
Fernproof	++	+-	--	Einbindung in ein CMS-System erleichtert Abstimmung	++	-	--	Kundenbindung durch CMS-Einbindung
Online-Zugriff auf Produktionsstatus	++	0	+	Auswirkungen von späten Änderungen sofort erkennbar	0	0	+	

Tabelle 4 Dienstleistungen zur Unterstützung des Networking mit dem Kunden. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung, CMS = Colormanagementsystem zur Abstimmung der farbigen Ausgabesysteme (Bildschirm, Drucker) des Kunden mit denen der Druckerei

Möglichkeiten der Groupwaretechnologien werden noch nicht zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Kunden genutzt.

3.2.1.1 *Versand digitale Blaupause*

Eine Blaupause (Ozalidkopie) ist ein Vorabzug des zu druckenden Produktes und wird derzeit nach der Herstellung der Filmmontagen angefertigt. Die Blaupause dient nach Gegenzeichnung durch den Auftraggeber für den Lieferanten als verbindliches Druckmuster und hat damit eine hohe Bedeutung für die Qualitätssicherung. Bisher wird dieser letzte Abzug vor der Druckfreigabe über Kurierdienste zum Kunden gefahren. Die Freigabe erfolgt aufgrund der engen Produktionstermine meist telefonisch oder per FAX.

Die digitale Übertragung der Blaupause verkürzt die Produktionszeiten und spart erhebliche Kosten und Umweltbelastungen⁴⁰. Voraussetzungen sind die Bereitschaft der Kunden, die Blaupause auf eigenen Druckern auszudrucken und eventuelle Änderungen digital einzugeben. Da die Kosten für die Kurierdienste meist von den Druckereien getragen werden, kann gegenüber dem Kunden nur mit der Verkürzung der Abstimmzeiten argumentiert werden.

Die technologischen Voraussetzungen sind durch die Nutzung des PDF⁴¹-Dateiformats vorhanden. Für Kunden, die selbst Computer an ihrem Arbeitsplatz einsetzen, können Softwareprodukte, die ein Anzeichnen von zu ändernden oder zu klärenden Stellen auf der digitalen Blaupause ermöglichen, ohne die Daten selbst zu verändern, die Arbeit erleichtern. So können auch die Änderungen digital übermittelt werden.

Durch inzwischen marktreife Softwareprodukte zur elektronischen Unterschrift kann die Freigabeerklärung eine höhere Rechtssicherheit bekommen als bisher, da eine Unterschrift des Auftraggebers in vielen Fällen aus Zeitgründen heute nicht mehr erfolgt.

3.2.1.2 *Fernproof*

Unter einem Proof versteht man einen digital oder analog erstellten Farbabzug, der zur Beurteilung des später gedruckten Endergebnisses als Zwischen- und Endabzug von der Druckerei hergestellt wird. Erst in den letzten Jahren wurde es technisch möglich, Farbabzüge, die relativ nahe an die farbliche Wirkung des Druckproduktes herankommen, digital zu erstellen. Während die Digitalprooftechnik aber auch heute noch bereits bei komplizierten Farben an ihre Grenzen stößt⁴², ist eine Farbdatenfernübertragung nicht nur aufgrund der hohen Leitungskapazitäten nur begrenzt möglich, sondern auch aufgrund der unterschiedlichen Farbprofile der verschiedenen Ausgabegeräte. Der Aufbau einer Dienstleistung zum Versand von digitalen Proofs erfordert darum immer auch eine Farbabstimmung der Farbproofgeräte der Kunden mit denen der liefernden Druckerei. Solche Color-Management-Systeme befinden sich derzeit kurz vor der breiten Markteinführung.

Erste Druckereien bieten für einzelne Kunden die Installation und Pflege eines Color-Management-Systems als Dienstleistung an. Damit kann die Qualität der Farbbeurteilung beim Kunden frühzeitiger als heute vorgenommen werden. Analog zur digitalen Blaupause ist der Hauptnutzen eines Fernproofs die Zeitersparnis durch wegfallende Abstimmungsfahrten. Mit einer Qualitätserhöhung ist dann zu rechnen, wenn diese Abstimmung bisher aufgrund der zeitkritischen Produktion nicht durchgeführt werden konnte. Auf der Kostenseite ist die Einführung des Farbproof kritisch zu betrachten: Die Druckerei kann bisher die Erstellung dieser Zwischen-

⁴⁰ Innerörtliche Fahrrad- und Autokurierdienste schätzen, daß 40 % ihrer Fahrten durch die Medienindustrie verursacht werden.

⁴¹ Portable Document Format der Firma Adobe

⁴² So werden Proofs für ein hochwertiges Werbeprospekt z.B. für die Modebranche auch heute noch analog hergestellt.

produkte in Rechnung stellen. Dies entfällt bei der Installation von Fernproofs, da die eigentliche Erstellung im Hause des Kunden erfolgt. Die Handhabungs- und Leitungskosten der Druckerei werden nur bedingt in Rechnung gestellt werden können. Der Kunde wiederum hat Kosten durch die Anschaffung eines hochwertigen Proofdruckers, durch Wartung und Verbrauchsmaterialien. Die Einführung von Fernproofs wird deshalb in vielen Fällen nur im Rahmen eines strategischen Reengineering des Publishingprozesses aktiv vom Kunden eingefordert werden.

Druckereien können auf dem Weg zum Mediendienstleister die Installation und Pflege von Color-Management-Systemen als eigenständiges Geschäftsfeld aufbauen (vgl. Kapitel 3.3.2.9).

3.2.1.3 Online-Zugriff auf Produktionsstatus

Die wesentlich kürzeren Innovationszyklen der Industrie-, Verlags- und Dienstleistungskunden der Druckereien führen dazu, daß die Produktionszeit von Druckprodukten möglichst spät beginnt. „Last-Minute-Änderungen“ sind bei der Werbemittelproduktion heute vielleicht schon üblicher als in der Tageszeitungsproduktion⁴³. Druckereien, die über Leitstandstechnologien im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung verfügen, können Kunden einen Onlinezugang zur betrieblichen Planung ermöglichen. Diese Dienstleistung wird nur von einem der untersuchten Betriebe angeboten. Hauptthemnis ist der fehlende Einsatz von computergestützten Planungsmethoden sowie fehlende Bereitschaft zur Öffnung des innerbetrieblichen Informationssystems für den Kunden.

Für die Produktion von neuen Medien können ebenfalls Online-Zugriffe ermöglicht werden, wenn Projektmanagementtools im Produktionsprozeß eingesetzt werden.

3.2.2 Neue Dienstleistungen zur Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endnutzer

Die Wertschöpfungskette einer Druckerei endet mit dem Versand der Drucksachen. Im Printbereich sind hier bereits eine Vielzahl von Dienstleistungen zum Aufgabenbereich der Druckerei zugekommen: Stichworte wie Adressverwaltung, Personalisierung und portooptimierter Versand zeigen, daß das komplette Handling mit Informationsprodukten von einem Dienstleister übernommen werden kann.

Auf dem Weg zum Mediendienstleister ändert sich das Selbstverständnis der Druckerei: Die Betreuung des Kunden auch nach der Fertigstellung des Produktes beinhaltet auch die Aufbereitung von Informationen über den Kunden und von den Wünschen dieses Endnutzers. Diese sensiblen Daten, die eine hohe Bedeutung für den Business-Kunden der Druckerei haben, haben erst durch die Vernetzung eine Chance, als ständige Dienstleistung an einen externen Partner vergeben zu werden. Entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz der Auslagerung dieser Tätigkeiten ist der ständig mögliche Zugriff des Kunden auf „seine“ Daten.

⁴³ Es ist keine Besonderheit, wenn beispielsweise ein Anbieter eines Mobilfunknetzes die Produktion stoppt und schon gedruckte Auflagen von mehreren Millionen Prospekten wegwirft, weil kurzfristig eine Tarifänderung aufgrund von Wettbewerbsinformationen durchgeführt werden mußte.

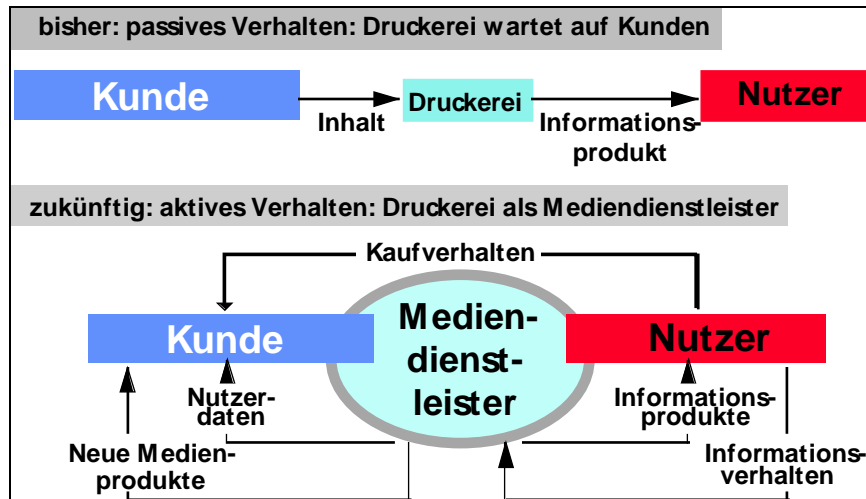


Abbildung 19 Verändertes Selbstverständnis des Mediendienstleisters in der Wertschöpfungskette

Die Übernahme von Mediendienstleistungen auf diesem Feld beginnt in den Druckereien, die keine Verlagserfahrung mitbringen, nur sehr zögerlich. Wir haben die in **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** aufgeführten Dienstleistungen vorgefunden.

Dienstleistungen zur Unterstützung der Kommunikation mit dem Kunden								
	Nutzen Kundenseite				Nutzen Lieferantenseite			
	t	Q	DM	Zusatznutzen	t	Q	DM	Zusatznutzen
Adressverwaltung; Übernahme aus Kundendateien; Online-Zugriff	0	+	+	einheitl. Datenbestand; Retrievalunterstützung	0	0	+	
Email Responseservice (Versand Material (Prospekte), gezielte Weiterleitung)		?		Verringerung Lagerhaltung Druckprodukte	0	0	?	neues Geschäftsfeld
Response-Service Medienaktivitäten	0	0	0		0	0	0	neues Geschäftsfeld

Tabelle 5 Dienstleistungen zur Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endnutzer. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung

3.2.2.1 Adressverwaltung

Während des Versands von Druckprodukten oder der Erstellung von personalisierten Aussendungen und Mailings werden die Datenbestände zu diesem Zweck vom Kunden aktualisiert und selektiert. Dies führt in vielen Fällen dazu, daß die Druckerei über den aktuellen Datenbestand verfügt, die Adressdatenbestände beim Kunden aber nur verspätet aktualisiert werden.

Der Aufbau von einheitlichen Datenbeständen scheitert meistens an den Organisationsstrukturen der Business-Kunden. Eine Dienstleistung, die aufgrund der Publikationsaufgaben gezielt Adressen pflegt, selektiert und auf den dezentralen Datenbeständen des Kunden aktualisiert hat insbesondere bei klein- und mittelständischen Business-Kunden ein hohes Potential.

3.2.2.2 Email-Responseservice

Untersuchungen über das Response-Verhalten von Unternehmen, die eine Internet-Homepage aufgebaut haben, ergaben, daß die Ressourcen zur Beantwortung von Anfragen in den werbenden Betrieben nicht vorhanden sind bzw. entsprechende organisatorische Strukturen nicht auf-

gebaut wurden. Da das Nutzerverhalten von Internetseiten stark von den Marketing- und Innovationsaktivitäten des im Internet werbenden Unternehmens abhängt und damit sehr unterschiedliche Kapazitäten zur Beantwortung von Anfragen bereitgehalten werden müssen, ist an eine Auslagerung dieser Tätigkeiten an einen Mediendienstleister zu denken. Insbesondere Anfragen nach weiterem Informationsmaterial können von dem Mediendienstleister direkt bedient werden, indem entsprechende Druckprodukte versandt werden. Eine ständige Information des Kunden über den Lagerbestand erleichtert die Einplanung von Nachauflagen. Andere Email-Anfragen können gezielt an die entsprechenden Ansprechpartner beim Kunden weitergeleitet werden.

3.2.2.3 Response-Service Medienaktivitäten

Mediendienstleister, die die Einrichtung und Pflege des Internet-Auftrittes des Kunden übernehmen, können Auswertungsmöglichkeiten über die Akzeptanz des Dienstes übernehmen. Je nach Kundenwunsch können die Zugriffsstatistiken aufbereitet und dem Kunden zur Verfügung gestellt werden. So ist es nicht erforderlich, daß der Kunde Know-how über die technischen und rechtlichen Aspekte der Auswertung von Nutzerstatistiken aufbaut.

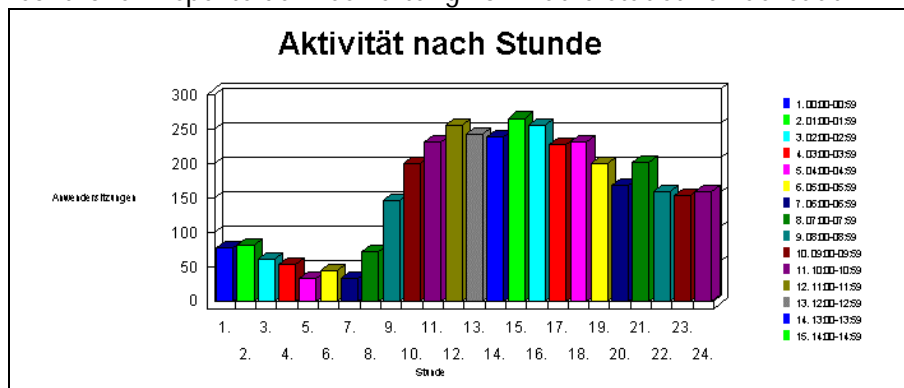


Abbildung 20 Beispiel für eine Response-Auswertung: Aktivität nach Stunde

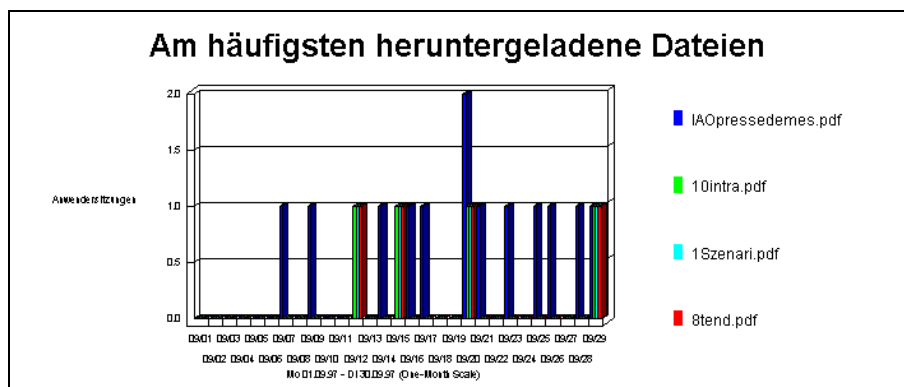


Abbildung 21 Beispiel für eine Response-Auswertung: Heruntergeladene Dateien

3.3 Auswirkungen der Vereinfachung auf die Druckereien

- ● Keine neuen Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, angestammte Geschäftsfelder drohen, wegzubrechen, Position in der Wertschöpfungskette wird in Frage gestellt.

Für die Druckindustrie geht eine Ära zu Ende. Vor 550 Jahren wurde durch die Erfindung der beweglichen Lettern durch Johann Gensfleisch zu Gutenberg die Herstellung von Druckprodukten in großen Auflagen möglich. Eine revolutionäre Entwicklung der Demokratisierung von Wissen wurde eingeleitet. Aus einem der angesehensten Handwerksberufe wurde eine Industrie, die allein in Deutschland jährlich 17000 neue Buchtitel auf den Markt bringt, 1700 Publikumszeitschriften und eine doppelt so hohe Zahl von Fachzeitschriften periodisch produziert. Hinzu kommen ungezählte Kataloge und Prospekte zur Produktinformation. 12000 Betriebe mit 170000 Beschäftigten gehören direkt zur Druckindustrie. Und bis vor wenigen Jahren galt: ohne Druckerei erscheint kein Informationsprodukt.

Die Entwicklung des Desk Top Publishing, der Druckerei auf dem Schreibtisch von jedermann, leitete eine neue Phase der Demokratisierung von Wissen ein: Nicht nur jeder kann Informationen konsumieren - heute kann auch jeder ohne großen Aufwand Informationen produzieren. Schülerzeitungen, Seminarunterlagen, Mitteilungsblätter: kleine Auflagen entstehen in immer besser werdender Qualität auf Kopierern oder Druckern. Ganze Produktionsabläufe, wie z.B. tägliche Mitteilungsblätter im Flugzeug (Lufthansa: Handelsblatt-Ausgabe; Deutsche Bahn: ICE-Informationsblatt) entstehen ohne Mitwirken einer Druckerei auf Digitaldruckmaschinen.

Auf der Frankfurter Buchmesse 1997 fand eine Premiere der besonderen Art statt: Erstmals wurden auf einer Verlagsmesse Druckmaschinen ausgestellt. IBM zeigte vierfarbigen Digitaldruck, und Océ zielte mit einer einfarbigen Digitaldruckmaschine ebenso auf den Markt der Vorabdrucke, Leseproben und Kleinauflagen in den Verlagshäusern.

Druckereidienstleistung	vor	dem	Entwicklungstrend
Auflagendruck			
Satz nach Manuskript			
Korrekturlesen			
Scannen von Grafiken und einfachen Bildern			
hochwertiges Scannen von Bildern			
hochwertige Bildbearbeitung (EBV)			→
Ganzseitengestaltung (Text-Bild-Integration)			
Grafische Gestaltung von Publikationen			→
Herstellung von Farbproofs zur Bildbeurteilung			
Herstellung von Vorabmustern			

Tabelle 6 Entwicklungstrends bei Dienstleistungen von Druckereien vor dem Druck

Diese Trends sind bei allen Druckereikunden zu erkennen. Verlage, Werbeagenturen und Direktkunden aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen stellen immer größere Anteile der Vorprodukte selbst her (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Und durch die

Möglichkeiten des elektronischen Publizierens können die Kunden heute auch das Endprodukt ohne besonderes technologisches Know-how selbst den Lesern und Nutzern bereitstellen.

3.3.1 Gründe für die Eigenproduktion des Kunden

Hauptgründe für die Eigenproduktion sind:

- Die Bedienung von Anlagen zur Satz- und Bilderstellung wird immer einfacher und ähnelt den Tätigkeiten, die von Mitarbeitern im Bürobereich durchgeführt werden können (DTP-Programme).
- Die Bedienung von Digitaldruckmaschinen ähnelt mehr und mehr der Bedienung von Kopierern.
- Die Anschaffungskosten für Satz- und Bildverarbeitungscomputer wurden in den letzten Jahren immer günstiger. Teilweise mußten die Computer sowieso für die Verwaltungsarbeiten angeschafft werden.
- Die durchgängig digitalen Arbeitsgänge und die Entwicklung von chemiefrei arbeitenden Anlagen zur Herstellung von Farbabzügen ermöglichen die Einrichtung von chemie-, wartungs- und entsorgungsarmen Büroarbeitsplätzen. Dunkelkammern sind nicht mehr erforderlich.
- Der Zeitraum von der Produktidee bis zur Markteinführung ist wesentlich kürzer geworden. Für die Abstimmung mit einem Dienstleister steht immer weniger Zeit zur Verfügung.
- Fahrtzeiten und Fahrtkosten zwischen Dienstleister und Kunde reduzieren sich durch Eigenproduktion.
- Organisations- und Verwaltungskosten werden reduziert.

Das Tätigkeitsfeld von Druckereien mit angeschlossener Vorstufenabteilung hat sich aufgrund dieser Entwicklungen in den letzten Jahren stark geändert. Viele Betriebe, die nur Vorstufenleistungen am Markt anboten, mußten aufgeben. Andere haben ihre Produktpalette diversifiziert und bieten zusätzlich die Aufbereitung elektronischer Publikationen an (vgl. Kapitel 3.1.1). Parallel wurde das Dienstleistungsangebot erheblich erweitert. Neben den unter Kapitel 3.2.1 zusammengestellten Dienstleistungen zur Prozeßverbesserung und neuen Dienstleistungen zur Kundenkommunikation (Kapitel 3.2.2) wurden Dienstleistungen entwickelt, die die Eigenarbeit des Kunden erleichtern.

Die Druckindustrie muß sich heute eine neue Position in der Wertschöpfungskette erarbeiten. Während selbstverständlich auch in Zukunft der größte Teil der hohen Druckauflagen in spezialisierten Druckereien produziert werden, werden Wachstumsfelder nur erschlossen, wenn zusätzlich zum Know-how „Druck“ auch das Know-how zur Verbesserung der Publikationsaufgaben des Kunden aufgebaut wird. Der Kunde kann fast alles selbst machen - ob sich das für ihn rechnet hängt davon ab, wie kundenorientiert und dienstleistungsorientiert sich die Druckerei verhält.

3.3.2 Neue Dienstleistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden

Eine Analyse von zahlreichen Druckereien, deren Selbstverständnis sich bereits vom „Industriebetrieb“ zum „Mediendienstleister“ gewandelt hat, ergab eine Liste von Dienstleistungen, die gezielt die Eigenproduktion des Kunden unterstützten (vgl. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.).

Dienstleistungen zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden								
	Nutzen Kundenseite				Nutzen Lieferantenseite			
	t	Q	DM	Zusatznutzen	t	Q	DM	Zusatznutzen
Online-Zugriff auf Bilddatenbank	++	++	++	Erhöhung Wiederverwertbarkeit; Versionsverwaltung; Suchunterstützung	0	++	?	Kundenbindung
datenbankgestützte Katalog-/Prospektproduktion (z.B. für Händler)	++	++	++	Vereinheitlichung des Erscheinungsbildes; höhere Individualisierbarkeit; Marketinginstrument	0	+	n.G.	Druckaufträge durch neue DL (evt. printing on demand)
Archivierung von auszulagernden Datenbeständen, Online-Zugriff bei Bedarf	0	+	+	Gewährleistungen, Versicherungen	0	0	?	Service wird zur DL
Aktualisierung der DB-Bestände des Kunden entspr. der gedruckten Publikationen	0	++	+ -	einheitlicher Datenbestand	0	0	n.G.	Know-how Datenorganisation des Kunden
Schulungen MA des Kunden	0	++	0	bedarfsgerecht	0	+	?	hohe Kundenbindung
MA-Verleih an Kunden	++	++	0	Know-how-Aufbau interne MA	0	+ -	+	hohe Kundenbindung
Wartung Digitaldrucker/ Kopierer	0	+ -	+ -		0	0	n.G.	Kundenbindung
Kunde druckt auf Druckern der Druckerei (online), auch Proof	-	+	?	Farbsicherheit wird erhöht	0	0	Auslastung	Kunde ist im CMS eingebunden
Colormanagementsystem beim Kunden einrichten und pflegen	0	++	+	Farbsicherheit wird erhöht	0	+ -	n.G.	Know-how Kundensysteme
Softwaremanagement (Updateservice, Rechtschreibprogramme, Formatvorlagen usw.)	0	+	+	bedarfsgerecht	0	+	0	Know-how Kundensysteme gleiche Versionen

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart AK/831

Tabelle 7 Dienstleistungen von Druckereien zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung, n.G. = neues Geschäftsfeld, eigenständige Inrechnungsstellung abhängig von Kundennutzen

3.3.2.1 Online-Zugriff auf Bilddatenbanken

Bilddatenbanken und intelligente Archivierungssysteme gelten als Schlüsseltechnologien für die Verbesserung der Produktionsabläufe in der Druckvorstufe. Der Aufbau von Bilddatenbanken wird von Druckereien aber nicht nur zur Verbesserung der eigenen Arbeitsorganisation vorangetrieben, sondern auch als neues Dienstleistungsangebot für Kunden aufgebaut. Der Zugriff auf die Bilddatenbank erfolgt für den Kunden passwortgeschützt. Die Bilder können sowohl in niedrigauflösender Form für die Vorproduktion des Kunden (Layoutphase, geringere Rechenzeiten durch kleinere Datenbestände, schnelle Datenübertragung) als auch in hochauflösender Form (damit eine Veränderung der Bilddaten möglich wird) zur Verfügung gestellt. Außerdem werden verschiedene Perspektiven und verschiedene Dateiformate für CD-ROM oder Internet-Nutzungen bereitgehalten. Der Aufbau von Bilddatenbanken ist Voraussetzung zur effektiven Cross-Media-Produktion.

Die Albert Bauer KG produziert seit 1960 mit heute 130 Mitarbeitern Werbedrucksachen, Kataloge, Zeitschriften und Verpackungen. Bei der Albert Bauer KG wurde die intern zur Prozeßverbesserung aufgebaute datenbankgestützte Bilderverwaltung als konkrete Dienstleistung weiterentwickelt und aktiv vermarktet. Unter dem Titel „Netlink, das Online Bilder-Management“ bietet man den Kunden die Möglichkeit, über ISDN auf eine Bilddatenbank zuzugreifen und grob aufgelöste Bilddateien für die Layouterstellung zu nutzen⁴⁴.



Abbildung 22 Mediendienstleistung Bilddatenbanken, Albert Bauer KG, Hamburg, Internet-Leitseite

⁴⁴ Vgl. auch: Druckspiegel Nr. 6/96, S. 152ff., www.abc-digital.com

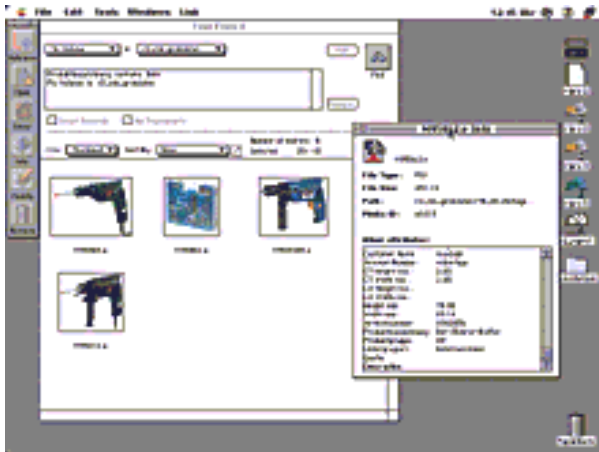


Abbildung 23 Beispiel für eine Bilddatenbank⁴⁵

Mit der Bilddatenbank wird beispielsweise die Arbeit der Grafikabteilung der Baumarktkette „Max Bahr“ unterstützt. Der Kunde hatte bisher seine Bilder nicht systematisch archiviert, so daß das Suchen von Bildern manchmal länger dauerte als die eigentliche Layoutgestaltung. Bei 80 % Mehrfachverwendung und 10.000 Abbildungen lohnte sich der Aufbau einer Bilddatenbank, die sich beim Mediendienstleister befindet und von ihm gepflegt wird. Außerdem stellt er das Backup sicher. Die Grafiker von Max Bahr wählen sich in die Datenbank ein, nutzen die Suchroutinen und laden sich die Daten auf ihre Layoutrechner. Die Eigenarbeit geht bis zum Farbproof. Erst nach der Fertigstellung der einzelnen Seiten eines Prospektes oder Kataloges gehen die Daten wieder an die Albert Bauer KG zurück, die in die Layouts die Feindaten der Bilder einlesen läßt und druckt.

3.3.2.2 Datenbankgestützte Produktion

Die Bilddatenbanken können genutzt werden, um die Erstellung von Publikationen zu automatisieren. Wenn ein Standardlayout vorgegeben ist, beispielsweise für eine wöchentliche Wurfsendung eines Lebensmittelhändlers, kann das Einlesen von Texten und Bildern so vereinfacht werden, daß der Händler selbst sein Produktangebot der nächsten Woche zusammenstellen kann. Hierzu benötigt er ein entsprechendes Programm (Frontend zur Bilddatenbank) und einen Online-Zugriff auf die Datenbank. Die Automatisierung von Produktionsabläufen ist ebenso für die elektronischen Produktionen möglich. Außerdem können Cross-Media-Produktionen automatisiert werden: Programme, die auf der einen Seite ein Standardlayout für eine DIN A 4-Seite eines Prospektes erstellen, können anschließend gleich eine Variante für die Bildschirmdarstellung generieren. Mediendienstleister, die diese Programme zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden bei ihren Kunden einrichten, können diese Dienstleistung verkaufen, vertiefen die Kundenbindung und erhalten auch neue Druckaufträge in ihrem Kerngeschäft durch innovative Lösung von Kundenproblemen.

Die Kaltner Media GmbH wurde 1966 als Bleisetzerei gegründet. 1991 erweiterte sie, anfangs mit sechs Mitarbeitern, ihre Produktpalette um elektronische Publikationen. Heute beschäftigt das Unternehmen 50 Mitarbeiter.

Zur Unterstützung der Eigenarbeit des Kunden und zur Erleichterung und Standardisierung der Produktionsabläufe im eigenen Haus wurde ein eigenes Autorensystem entwickelt. Auf der Basis von Adobe FrameMaker kann ein einmal erstellter Datenstamm auf unterschiedlichsten Medien

⁴⁵ aus: www.abc-digital.com

ausgegeben werden: Als Print, auf CD-Rom, als HTML-Datei ins Internet oder als Datenbank auf dem Computer. Dabei werden Indizes und Inhaltsverzeichnisse, Querverweise und Links, Grafiken, Tabellen und Formeln schnell und einfach erstellt und eingebunden. Das Ganze ist plattformunabhängig und schnell von einem Datenformat in ein anderes konvertierbar. Derzeitige Schwerpunkte in der Anwendung sind Loseblatt-Sammlungen, Bücher und technische Dokumentationen.

Die Inhaber, Petra und Dieter Kaltner, berichten, daß es oft sinnvoll ist, das Autorensystem direkt beim Kunden zu installieren und ihm mit diesen speziell angepaßten Standardwerkzeugen die Arbeit zu erleichtern. Schulungen und technischer Support werden ebenfalls übernommen⁴⁶.

3.3.2.3 Archivierung

In den Druckvorstufen wurde in den letzten Jahren ein großes Know-how in der Pflege zentraler Datenbestände aufgebaut. Dieses Know-how kann als eigenständige Dienstleistung vermarktet werden, indem Datenbestände des Kunden beim Mediendienstleister ausgelagert werden. Der Kunde sichert sich damit die ständige Zugriffsbereitschaft, ohne eigene Server betreiben zu müssen. Kosten für Backup und Versicherungen können dadurch eingespart werden.

Da eine Druckerei heute meist die Kundendaten sowieso archiviert, um sie für eine eventuelle Nach- oder Neuauflage zur Verfügung zu haben, kann so eine Serviceleistung zu einer verkaufbaren Dienstleistung gewandelt werden.

3.3.2.4 Aktualisierung

Die Veröffentlichung von Informationen, z.B. Produktinformationen in einem Katalog, führt in vielen Fällen zu einer Aktualisierung der inhaltlichen und preislichen Informationen durch den Kunden. Beim Kunden ist aber nicht sichergestellt, daß die veröffentlichten Informationen auch diejenigen sind, die er selbst in seinen verschiedenen Abteilungen und Rechnerwelten vorliegen hat. Eine Aktualisierung der Datenbestände des Kunden nach Abschluß einer Veröffentlichung kann vom Mediendienstleister als eigenständige Dienstleistung vermarktet werden.

3.3.2.5 Kundens Schulung

Zum „Klassiker“ einer Dienstleistung gehört die Durchführung von Schulungen. In der Druckindustrie finden Schulungen der Mitarbeiter des Kunden, die die inhaltliche und gestalterische Zuarbeit übernehmen, meist unsystematisch und als kostenloser Service. Gründe sind:

- Die Druckerei hat oft ein höheres Interesse an der Qualifizierung der Mitarbeiter des Kunden als der Kunde selbst, denn sie muß häufig Nacharbeiten vornehmen, die der Kunde nicht bezahlt, weil er meint, er hätte ja alles „fertig“ liefern lassen.
- Der Kunde bestellt bei der Druckerei ein Druckprodukt. Alle vor- und nachgelagerten Tätigkeiten spielen in der Phase der Preisanfrage keine Rolle.

Die Schulung der Mitarbeiter des Kunden hat für den Kunden selbst aber hohe Vorteile, da sie sehr zielgerecht durchgeführt werden können. Eine Vermarktung durch Mediendienstleister ist heute aber nur dann erfolgreich, wenn aus es zu Auslagerung dieser Dienstleistung aus der Kerndruckerei kommt.

3.3.2.6 Mitarbeiter des Mediendienstleisters arbeitet zeitweise beim Kunden

Ein zentrales Problem der Eigenarbeit des Kunden ist, daß seine Publikationenaufgaben nicht gleichmäßig über das Jahr verteilt sind, sondern z.B. kurz vor Messeauftritten, bei Produktein-

⁴⁶ vgl. Deutscher Drucker Nr. 38, 9. 10. 1997

führungen oder bei der Erstellung des Jahreskataloges stark zunehmen. Hier kann und wird durch Mediendienstleister ein Kapazitätsausgleich vorgenommen. Viele Aufgaben erfordern aber die Anwesenheit der Mitarbeiter beim Kunden, da eine ständige inhaltliche und gestalterische Abstimmung vorgenommen wird. Einige Mediendienstleister „verleihen“ darum ihre Mitarbeiter an den Kunden. Für die Druckerei ergibt sich dadurch ein 100%-iger Nutzungsgrad des Mitarbeiters und eine hohe Kundenbindung. Der Kunde hat zusätzlich noch den Vorteil, daß durch die Anwesenheit des Mitarbeiters des Mediendienstleisters in seinem Hause seine Mitarbeiter indirekt geschult werden.

Erste Erfahrungen mit der Dienstleistung „Verleih“ zeigen, daß eine Abwerbung des Beschäftigten durch den Kunden eher selten ist, daß aber immer die gleichen Beschäftigten „angefordert“ werden. Bei den Beschäftigten, die eine zeitlang beim Kunden arbeiten, wird diese Tätigkeit, solange sie freiwillig ist, sehr positiv aufgenommen („abwechslungsreich“). Befürchtet wird aber, daß der Mitarbeiter der Druckerei für alle Qualitäts- und Terminprobleme in die Verantwortung genommen wird.

3.3.2.7 Wartungsservice

Der Kunde, der Eigenarbeit in wachsendem Umfang übernimmt, hat auch immer mehr medien-spezifische Hardware von verschiedenen Herstellern. Da es sich bei diesen Systemen (Kopierer, Printer, Proofdrucker) häufig um die gleichen Anlagen handelt, die der Mediendienstleister im eigenen Hause hat, kann die Wartung und Reparaturservice von diesem mit übernommen werden. Möglich wird dies durch:

- meist regionale Nähe des Mediendienstleisters (schnelle Verfügbarkeit)
- hohes Know-how des Mediendienstleisters (da er einen Ausfall seiner eigenen Systeme immer selbst abfangen muß, und da viele Mitarbeiter technisch ausgebildet sind).

Für den Kunden hat eine solche Dienstleistung zusätzlich den Vorteil, daß alle Systeme vom gleichen Personal gewartet werden. So können Kosten eingespart werden.

3.3.2.8 Online-Druckservice

In vielen Fällen lohnt sich die Anschaffung von Hardware, wie z.B. eine Digitaldruckmaschine oder ein Proofdrucker, für den Kunden nicht, da keine nennenswerte Auslastung erreicht werden kann. Mediendienstleister bieten darum einen Online-Zugriff auf ihre Anlagen durch den Kunden an. Diese Möglichkeit des dezentralen Ansteuerns einer Druckmaschine online vom Kunden hat bereits zur Gründung von neuen Firmen geführt, die sich ausschließlich auf diese Dienstleistung konzentrieren.

Im April 1995 stellte sich das Hamburger Unternehmen a:prico mit seinem Konzept des farbigen Online-Digitaldrucks vor. Dabei wird der Kunde von Beginn an in die Kalkulation, Arbeitsvorbereitung und Produktion mit einbezogen. Auch bei der Rechnungslegung wird dieser Kreislauf nicht unterbrochen. Um dies zu erreichen, erhält der Kunde eine PC-basierte Software (Client). Über diese Software wird die Interaktion zwischen Kunden und Produktionsstätte gewährleistet. Der Kunde erhält dazu online alle zur Kalkulation und Planung benötigten Stammdaten aus dem Hause a:prico. Auf dieser Basis kann er dann offline seinen Auftrag konfigurieren. Er hat die Möglichkeit, einen bestimmten Zeitrahmen anzugeben, in dem sein Produkt fertig sein soll und das Produkt zu beschreiben (z.B. Auflage, Papiertyp etc.). Der Client kalkuliert dann vor Ort das Produkt und der Kunde kann den Auftrag online übermitteln. Dazu fügt er sein Produkt als Postscript Datei dem Auftrag hinzu. Diese wird bei a:prico auf ihre Konsistenz geprüft und danach der Produktion übergeben. Nach der Produktion kann der Kunde automatisch mit einer Lastschrift belastet und intern fakturiert werden. In Zukunft plant das Unternehmen die bisher durch den PC-Client zur Verfügung gestellte Funktionalität im Internet mittels WWW zu reali-

sieren. Damit würde der Ablauf plattformunabhängig. Desweiteren soll dann auch eine Auftragsverfolgung implementiert werden, so daß der Kunde jederzeit nachvollziehen kann, in welchem Produktionsstadium sich sein Auftrag befindet. Lediglich für die Übertragung der Produktionsdaten soll weiterhin aus Sicherheits- und Performancegründen eine direkte Verbindung genutzt werden.

3.3.2.9 Color-Management

In Industrie- und Dienstleistungsunternehmen befindet sich eine wachsende Zahl von Farbdrukern. Die farbigen Druckergebnisse entsprechen aber selten den Vorstellungen, die sich der Layouter am Bildschirm gemacht hat. Und auch für die Erstellung farbiger Präsentation für Dia- oder Beamervorführungen entstehen beim Kunden hohe Aufwände zur Farbanpassung.

Druckereien sind mit diesem Thema bereits seit langem vertraut. Technologien zur Abstimmung der Farbergebnisse auf den Bildschirm- und Druckausgabegeräten sind vorhanden, ihre Einführung erfordert aber eine spezifisches Know-how und entsprechende Meßgeräte.

Die Installation solcher Color-Management-Systeme kann als eigenständige Dienstleistung, evt. in Verbindung mit der Möglichkeit der Fernprooferstellung (vgl. 3.2.1.2) vermarktet werden.

3.3.2.10 Softwaremanagement

Ebenfalls auf vorhandenes Know-how einer Druckvorstufenabteilung baut die Dienstleistung auf, die Auswahl sinnvoller Updates, die Pflege und Erweiterung von Rechtschreibprogrammen, die Übertragung der CD-Vorgaben des Kunden in Formatvorlagen u.a.m. zu übernehmen. Diese Aufgabe wird heute von einigen Unternehmen dann angeboten, wenn der Kunde eine größere Publikation plant (vgl. auch Firmenbeschreibung 3.3.2.2). Im Vorfeld werden die hard- und softwaretechnischen Voraussetzungen des Kunden zur effektiven Eigenarbeit vom Mediendienstleister geprüft und verbessert. Meist geschieht dies aber als Serviceleistung, da im Mittelpunkt der Verkaufsverhandlungen die gedruckte Publikation stand. Der Aufbau als Dienstleistung erfordert ein eigenes Vermarktungskonzept.

Ein vermarktungsfähiges Dienstleistungskonzept entwickelte eine Druckerei, die sich auf technische Anleitungen spezialisiert hat. Sie entwickelte für ihren Kunden Corporate-Design-gerechte Formatvorlagen, die es ermöglichen, die Eingabe der Information direkt durch den Techniker durchführen zu lassen. Die Software führt den Techniker durch die einzelnen Überschriften und ermöglicht so die Sicherstellung der Vollständigkeit der technischen Angaben. Das Modul ist auch für die Nutzung eines ISO-Managements geeignet. Die Druckerei übernimmt redaktionell eventuell erforderliche Überarbeitungen.

3.4 Die Rolle der Werbeagenturen in der Wertschöpfungskette des Mediendienstleisters

Ein großer Teil von Druckaufträgen für Business-Kunden wird nicht vom Kunden selbst, sondern von seiner Werbeagentur an eine Druckerei vergeben. In vielen Fällen hat die Druckerei dadurch keinen direkten Kontakt zum Kunden und hat erhebliche Probleme, sich als Mediendienstleister beim Kunden zu positionieren. In diesen Fällen kann die Druckerei die Zusammenarbeit mit der Werbeagentur als „ihrem“ Kunden insbesondere durch Dienstleistungen zur Unterstützung des Networking (vgl. Kapitel 3.2.1) verbessern.

Einige Agenturen versuchen, möglichst viele Tätigkeiten im Electronic Publishing Bereich, teilweise aber auch im Digitaldruck, für den Kunden mit zu übernehmen. In diesen Fällen wird die Werbeagentur zum Mediendienstleister. Für die Produkte des Electronic Publishing übernehmen sie die gesamte Produktion (außer das Brennen der CD-ROM's). Für Print-Produkte schließen sie mit ihren Partnerdruckereien enge Kooperationsnetzwerke, um die Produktionsprozesse durchgängig zu digitalisieren, den Datenaustausch zu beschleunigen und um die Qualität sicherzustellen.

Einige Werbeagenturen behindern derzeit die Digitalisierung der Produktionsabläufe in der Druckerei dadurch, daß sie als Zwischenprodukt der Druckerei die Filme, nicht aber die Daten der Publikation zur Verfügung stellen. Zentrale Gründe für dieses Verhalten sind:

- Traditionen: Das Endprodukt einer Agentur ist traditionell der druckfertige Film, der nach der Übergabe an die Druckerei nicht mehr verändert werden soll. Bei digitalen Daten ist die Übergabe nicht mehr materiell und damit gefühlsmäßig weniger eindeutig.
- Ängste: Digitale Daten können problemlos verändert werden. Aus der Sicht der Werbeagentur besteht dadurch die Gefahr, daß der Auftraggeber direkt Kontakt mit der Druckerei aufnimmt, um noch im letzten Moment Änderungen im Druckauftrag vornehmen zu lassen. Die Werbeagentur verliert dadurch ihr Kommunikationsmonopol zum Kunden.
- Sicherheit: Die digitale Datenübernahme ist aufgrund fehlender eindeutiger Datenformate nicht qualitätsgesichert. Ausdrucke auf Proofdruckern der Agentur können anders aussehen als die spätere Belichtung auf Druckplatten oder der Ausdruck in Digitaldruckmaschinen.

Die Kernkompetenz von Werbeagenturen ist die zielgruppengerechte, kreative Gestaltung von Werbekampagnen. Da zum Beispiel zur Markteinführung eines neuen Produktes alle existierenden Medien mit ihren spezifischen Möglichkeiten genutzt werden, ist die Werbeagentur für den Kunden zentraler Ansprechpartner zur Konzeption und Koordination von Kampagnen. Die Abwicklung von Informations- und Kommunikationsaufgaben mit dem Endnutzer beruht aber neben den Kampagnen auf einem großen Anteil an Standardaufgaben: Kataloge werden nicht jährlich völlig neu konzipiert; Bedienungsanleitungen brauchen selten eine Agentur, ein Relaunch von Zeitschriften oder Zeitungen geschieht vielleicht alle zehn Jahre einmal, und Aktualisierungen oder Anpassungen in Print- und Nonprint-Publikationen umfassen einen großen Aufgabenbereich im Publishing. Die Arbeitsteilung zwischen Mediendienstleistern aus dem klassischen Print-Bereich und Mediendienstleistern aus dem Agenturbereich wird sich anhand der Kernkompetenzen entwickeln. In den meisten Fällen werden beide Prozeßbeteiligte direkten Kundenkontakt haben.

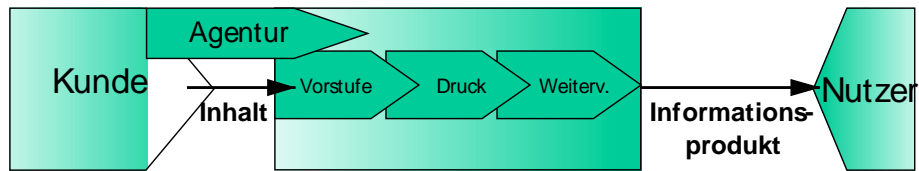


Abbildung 24 Wertschöpfungskette bei zwischengeschalteter Agentur zur Kernkompetenz „Zielgruppenmarketing“

3.5 Mediendienstleister - Drei Unternehmenstypologien

Bei der Untersuchung von Druckereien und Druckvorstufenunternehmen, die in den letzten Jahren den Übergang vom Produzenten von Druckprodukten zum Mediendienstleister vollzogen haben, haben wir Beispiele zusammengestellt und anhand der Strategien der Unternehmen drei Typologien unterschieden: den Außenkommunikator, den Partner für eine bestimmte Branche und den Publishing-Manager.

Typ	Kernkompetenzen
Außenkommunikator	Kundenwissen, Corporate Design Projektmanagement Know-how über alle Medien, Gestaltung
Branchenpartner	Branchenwissen journalistisches/verlegerisches Know-how
Publishing-Manager	Ablaufoptimierung durch Einsatz modernster IuK-Technologien Berater-Know-how

Abbildung 25 Typologisierung und Kernkompetenzen von Mediendienstleistern

3.5.1 Kernkompetenz „Kundenwissen“: Ein Kunde - ein Mediendienstleister

Unternehmen mit dem Anspruch, alle Publikationsaufgaben des Kunden zu übernehmen, kommen entweder aus dem Tätigkeitsbereich der Werbeagenturen, waren einstufige Druckvorstufenbetriebe oder größere Druckvorstufenabteilungen in Druckereien. Häufig sind durch Zusammenschlüsse von einzelnen Betrieben der Druckvorstufe (Layoutsetzereien, Reproagenturen) mit agenturerfahrenen Unternehmen oder Freiberuflern Medienzentren entstanden.

Für den Kunden werden alle Publikationsaufgaben übernommen: von der Zusammenstellung von Folienpräsentationen über multimediale CD-ROM-Aufträge, Prospekte und Handzettel, Kugelschreiber- und T-Shirtaufdrucke bis zur Gestaltung und Anbringung des Firmenschildes und der betriebliche Anschlagtafel werden alle Arbeiten selbst ausgeführt oder mit Fremdanbietern gemanagt. Für den Auftraggeber wird so sichergestellt, daß eine einheitliche Firmenphilosophie und ein einheitliches Corporate Design nach außen kommuniziert wird.

Diese Aufgaben werden bzw. wurden in vielen Betrieben durch hauseigene Grafikabteilungen sichergestellt. Trotz der Vereinfachung ist die innerbetriebliche Abwicklung aber häufig wesentlich kostenaufwendiger, die Qualität schlechter und die Lieferzeit länger als bei der Fremdvergabe an einen professionellen „Außenkommunikator“. Einige Gründe:

- Die Grafikabteilungen wurden in den letzten Jahren aufgrund des Kostendruckes stark verkleinert. Ihre Kapazität reichte dadurch nicht mehr aus. Lieferzeiten verzögerten sich.
- Die Weiterbildung der kleinen Zahl der hausinternen Mitarbeiter ist bei der rasanten technologischen Veränderung nicht mehr sichergestellt. Oft können neu eingestellte Mitarbeiter der Fachabteilungen Grafikarbeiten in neuen Programmen ausführen (z.B. PowerPoint), die Mitarbeiter der Grafikabteilung kennen aber sowohl die Programme als auch ihre Einsatzmög-

lichkeiten nicht. Die Entwicklung geht an ihnen vorbei und die Aufgaben werden (oft gestalterisch mehr schlecht als recht, dafür aber schneller und mit modernen Präsentationstechniken) von Mitarbeitern aus der Linie selbst vorgenommen.

- Die Dezentralisierung von Publikationsaufgaben, die durch die Vereinfachung möglich und durch viele Reorganisationsmaßnahmen (z.B. Profitcenter) gestärkt wurde, führt heute zu einer uneinheitlichen Außendarstellung des Unternehmens.
- Chancen der Prozeßbeschleunigung durch neue Technologien werden haus-intern nicht erkannt und nicht gefördert.

Demgegenüber hat die Fremdvergabe von Mediendienstleistungen in „eine Hand“ folgende Vorteile:

- Einheitliches Corporate Design; Weiterentwicklungen werden durch den Mediendienstleister in alle Abteilungen des Kunden kommuniziert
- Kapazitätsausgleich durch den Mediendienstleister möglich
- Weiterbildung der Mitarbeiter wird vom Mediendienstleister organisiert

Die Nachteile des Mediendienstleisters, der fehlende enge Kontakt zum Kunden, wird aufgehoben durch:

- Räumliche Nähe: Mediendienstleister vom Typ „Außenkommunikator“ haben einen meist räumlich klar eingegrenzten Kundenkreis (Erreichbarkeit max. 1 Stunde)
- Einsatz modernster Telekommunikationstechnologien und durchgängig digitale Arbeitsweise, dadurch ständiger Datenaustausch mit dem Kunden möglich
- Organisationsform des „One-Face-to-the-Customer“ (Kundenbetreuer) beim Mediendienstleister
- Einbeziehung des Kundenbetreuers in Strategie- und Marketingbesprechungen beim Kunden
- Vielfältige Abrechnungsformen umfassen auch Abrechnungen nach Tagessätzen für den Kundenbetreuer („Projektleiter“) und gewährleisten damit intensive Beratung und ständige Kommunikation, um „für den Kunden“ mitdenken zu können.
- Angebotspalette des Mediendienstleisters umfaßt auch das „Verleihen“ von Mitarbeitern in die Abteilungen des Kunden.

3.5.2 Kernkompetenz „Branchenwissen“: Ein Dienstleister, der seinen Kunden besser machen kann

Unternehmen mit dem Anspruch, für den Kunden mehr zu machen, als dieser von einem Mediendienstleister erwartet, haben häufig einen verlegerischen Hintergrund. Aufgrund von Kenntnissen über die Zielgruppe für die Produkte oder Dienstleistungen des Kunden wird versucht, gemeinsam mit ihm Publikationen zu entwickeln oder zu verbessern. Während es dem „Außenkommunikator“ meist nur durch Mundpropaganda gelingt, Neukunden zu akquirieren, hat der „Branchenpartner“ die Möglichkeit, Kunden durch sein Wissen über dessen Publikationsprobleme direkt anzusprechen. Branchenpartner besuchen die Messen der Kunden, lesen deren Fachzeitschriften und entwickeln neue Angebote speziell für diesen Kundenkreis.

Aufgrund des verlegerischen Know-hows kann der Branchenpartner wesentlich größere Teile z.B. bei der Pflege von Internet-Seiten übernehmen.

Besondere Dienstleistungen des Branchenpartners sind z.B.

- Übersetzungen und Lokalisierungen⁴⁷
- Inhaltliche Überarbeitung von Katalogen oder Bedienungsanleitungen
- Journalistische Tätigkeiten für Mitarbeiter- oder Kundenpublikationen (Intranet- und Internetpflege)

Unter den Stichworten „Intranet“, „Wissensmanagement“ und „Knowledge Exchange“ wird die wachsende Bedeutung der betriebsinternen Kommunikation betont. Die Aufbereitung und Pflege betriebsinterner Datenbestände wird heute meist von internen Mitarbeitern durchgeführt. Die Auslagerung an einen Dienstleister, der inhaltliches Know-how über das Tätigkeitsfeld des Kunden hat, kann sinnvoll sein.

3.5.3 Kernkompetenz „Ablaufoptimierung“: Ein Dienstleister, der beim Kunden Kosten sparen hilft

Die Information und Kommunikation mit den Zielgruppen hat für die Unternehmen eine strategische Bedeutung. Die Aufwände steigen kontinuierlich an. Aufgrund von neuen Technologien, insbesondere im Bereich der Datenfernübertragung, der Telekooperation, der Softwareentwicklung und der Datenbanktechnologien liegen im Publikationsmanagement von Unternehmen erhebliche Rationalisierungspotentiale. Diese werden von vielen Unternehmen nicht erkannt, da ihr Fokus auf der Ablaufoptimierung ihrer Kernprozesse liegt.

Mediendienstleister, die sich auf die Ablaufoptimierung der Publikationsprozesse beim Kunden konzentrieren, haben entweder einen Hintergrund als Technologieberater oder Softwarehaus, oder sie kommen aus Druckvorstufen- und Druckbetrieben und konnten über einen Pilotkunden Know-how in diesem Bereich aufbauen und kommunizieren. Auch Großbetriebe mit eigenen Rechenzentren, die innerbetriebliches Know-how über das Reengineering der eigenen Publikationsabläufe aufbauen konnten, bieten dies vermehrt als Dienstleistung nach außen an.

Besondere Dienstleistungen des Publishing-Managers sind:

- Aufbau von ausgabemedienneutralen Datenbanken
- Einführung von automatisierten Publikationsprozessen (automatisierte Katalogherstellung; dezentrale Prospektzusammenstellung)
- Softwareentwicklung, z.B. zur Einbindung von Warenwirtschaftssystemen in Publikationsdatenbanken
- Aufbau von Sicherungstechnologien zur Trennung von Publikationsdaten von firmeninternen Daten

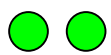
⁴⁷ Unter Lokalisierungen versteht man die Anpassung von Publikationen auf nationale oder regionale Besonderheiten

4 Buchhandel und Grossisten:

Die Kernkompetenz des Buchhandels ist es, Inhalte so zu präsentieren, daß Kunde und Verlag zusammenfinden. Damit haben sie neben dem Distributionsauftrag eine hohe beratende Funktion.

Die Kernkompetenz der Grossisten und Kioske ist die flächendeckende, dezentrale Bereitstellung von Informationsprodukten. Hier steht die Beratungskompetenz hinter der Vertriebskompetenz stärker im Hintergrund.

4.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf den Buchhandel



Neue Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, keine Bedrohung angestammter Geschäftsfelder, Position in der Wertschöpfungskette wird gestärkt.

Durch die Digitalisierung ergeben sich zwei zentrale neue Geschäftsfelder für den Buchhandel:

- Beratung und Vertrieb bei Electronic-Publishing-Produkten
- Printing on Demand

4.1.1 Electronic Publishing

Offline-Multimedia-Produkte aus den Verlagen werden sowohl über Softwarefirmen als auch über den für die Verlage üblichen Distributionskanal "Buchhandel" vertrieben. Eine vom Börsenverein initiierte Studie "Zukunftsmarkt: Elektronische Publikationen"⁴⁸, die im Februar 1997 vorgestellt wurde, ergab folgende Trends:

Der Anteil derer, die mehrmals wöchentlich Bücher lesen, ist bei den Computer-Nutzern mit 41 % deutlich höher als im Vergleich zur Gesamtbevölkerung (23 %).

Computer-Nutzer kaufen deutlich mehr Bücher als der Durchschnitt der Gesamtbevölkerung. So kauften 15 % der Privatnutzer von PC und 12 % der PC-Nutzer am Arbeitsplatz mindestens ein Buch im Monat (Gesamtbevölkerung: 7 %).

Mehr als die Hälfte (55 %) der PC-Nutzer besuchen mindestens einmal im Monat eine Buchhandlung. Drei Prozent der Bevölkerung, aber sechs Prozent der Computer-Nutzer, besuchen mehrmals wöchentlich eine Buchhandlung. Der Anteil der Personen, die nie eine Buchhandlung besuchen, ist bei den Computer-Nutzern (8 %) deutlich niedriger als in der Gesamtbevölkerung (24 %). Computer-Nutzer besuchen auch überdurchschnittlich häufig die Buchabteilung der Kauf- und Warenhäuser.

Hier wurde nach Lernprogrammen, Ratgeber- und Informationsprogrammen, speziellen beruflichen Computeranwendungen und Computerspielen gefragt. Bis auf das Interesse am Kauf von Computerspielen waren in allen Bereichen die Zahl der Buchhandelsbesucher mit 40% höher interessiert als die Zahl der PC-Nutzer, die seltener als einmal monatlich eine Buchhandlung besuchen (36 %).

Computernutzer beurteilen die inhaltliche Beratungsfähigkeit für als die wichtigste Leistung beim Kauf. Erst an zweiter Stelle kommt das Vorhandensein eines umfangreichen Produktange-

⁴⁸ Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., Abteilung Marktforschung (Hrsg.): Zukunftsmarkt: Elektronische Publikationen., ausführlicher Berichtsband, Frankfurt 1997

botes, um aus einem breiteren Sortiment auswählen zu können. An dritter Stelle steht die Testmöglichkeit von Software im Geschäft sowie die Erhältlichkeit von Demos für den eigenen Produkt-Test zu Hause. Für die Möglichkeit des Tests wäre auch jeder dritte Befragte bereit, dafür zu zahlen. Weitere Erwartungen sind: Umtauschmöglichkeit sowie das Bestellen und schnelle Beschaffen gewünschter Produkte.

Dadurch ergeben sich grundsätzlich gute Voraussetzungen für den Verkauf elektronischer Publikationsprodukte in Buchhandlungen. Dafür spricht auch, daß Buchhandlungen, die sich der neuen Warengruppe "Elektronische Medien" mit Engagement widmen, in diesem Bereich Zuwachsraten in zweistelliger Höhe aufweisen können. Ein Grund ist sicherlich, daß der Buchhandel sich im Printbereich einen hohen Grad an Kompetenzzuschreibung bei der Beratung erobern konnte. Anbietern von Softwareprodukten wird diese Kompetenz meist nicht zugeschrieben. Allerdings: "Eine automatische Übertragung der Beratungskompetenz von Print auf elektronische Publikationen nehmen die Verbraucher nicht vor. Wenn der Buchhandel auch im Produktbereich Software hinsichtlich seiner Beratungsfähigkeit ein breiter angelegtes kompetentes Image erreichen will, muß er in hohem Maß zusätzliche Mühen investieren."⁴⁹ Und: Ein Software-Angebot wird von den Computernutzern

in erster Linie in PC-Fachhandlungen und -märkten sowie PC-Ketten erwartet. Will der Kunde Software kaufen, denkt er zunächst einmal an die Verkaufsorte von Hardware als mögliche Einkaufsstätte.

Außerdem hat der Vertrieb von electronic-publishing-Produkten gegenüber Büchern erhebliche Hindernisse:

- hohe Hardware- und Qualifizierungskosten zur Präsentation
- höherer Erklärungsbedarf als bei Büchern
- schnelles Veralten des Produktes
- unübersichtlicher Beschaffungsmarkt (da nicht nur Verlage Multimediaprodukte anbieten)
- „schützende“ Preisbindung fehlt bei vielen elektronischen Produkten

Durch die wachsende Verbreitung des Internets wird diese Entwicklung aber neu in Frage zu stellen sein. Inwieweit auch für den Kontakt zwischen einem Inhaltsanbieter im Netz und dem späteren Kunden ein Vermittler notwendig ist, hängt von der Akzeptanz der Online-Medien beim Verbraucher ab.

Der Anteil der CD-ROM am Umsatz des Sortimentsbuchhandels liegt bei 3 %⁵⁰. Online-Bücher werden derzeit noch nicht von Buchhandlungen vertrieben.

⁴⁹ Martin, Eva: EP: Markt der Zukunft. In: Börsenblatt Nr. 17, 28. 2. 1997

⁵⁰ Werben und Verkaufen Nr. 42/97

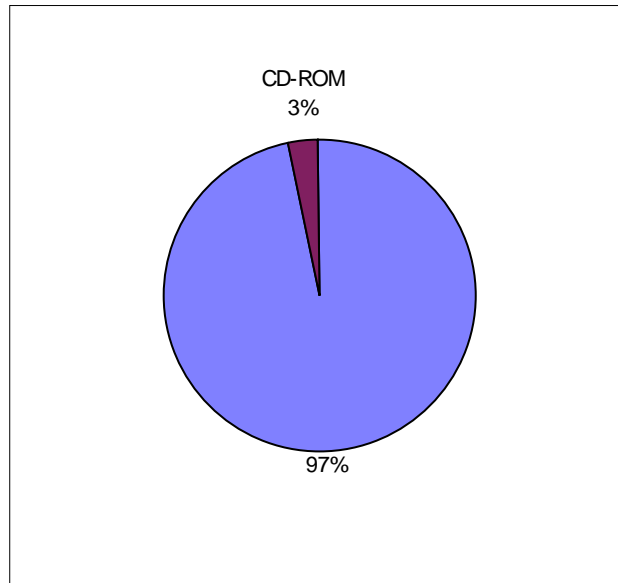


Abbildung 26 Anteil CD-ROM am Umsatz des Sortimentsbuchhandels

4.1.2 Neue Produkte durch Digitaldruck: Printing on demand

"Printing on demand" schafft sowohl bei den Verlagen als auch bei den Buchhandlungen die Lagerhaltung ab. Für bestimmte Produktgruppen kann es sinnvoll sein, dezentrale Druckorte zu schaffen, um direkt während des Besuches einer Buchhandlung das interessierende Produkt zu produzieren und mitzugeben. Technologisch wird diese Form der Buchproduktion in naher Zukunft durch den Digitaldruck mit integrierter Buchfertigung möglich sein. Auch wenn die Vielfalt der Erscheinungsformen eines Buches über dieses Produktionsverfahren mit Sicherheit nicht erreicht werden können, so werden sich in anderen Produktbereichen erhebliche Zusatznutzen ergeben:

- breite Auswahl durch Datenhaltung oder Datenabruf statt Produkthaltung
- Individualisierbarkeit des Buches (z.B. Kinderbücher, in denen die handelnden Personen Namen aus dem privaten Umfeld des zu beschenkenden Kindes erhalten)
- Individuelle Zusammenstellung des Buches durch den Kunden (z.B. für Ratgeber, die nur die interessierenden Sachgebiete enthalten).

4.2 Auswirkungen der Vernetzung auf den Buchhandel

- ● Keine neuen Geschäftsfelder in der Kernkompetenz, angestammte Geschäftsfelder drohen, wegzubrechen, Position in der Wertschöpfungskette wird in Frage gestellt.

Während die neuen Offline-Produkte neue Verkaufsmöglichkeiten für den Buchhandel ergeben, sind die Auswirkungen durch die Vernetzung für alle Bereiche des Buchhandels höchst gefährlich:

- Beratungsleistungen können direkt vom Verlag an den Kunden gebracht werden, da der Kunde das Internet als ein einfaches Hol-Medium (Pull-Medium) nutzen kann.
- Darüber hinaus kann der Verlag auf den Kunden spezifisch zugeschnittene und von ihm als Dienstleistung zusammengestellte Information über Push-Technologien regelmäßig zukommen lassen.
- Suchleistungen können vom Kunden im Internet selbst vorgenommen werden. Der "Buchhandelsserver" <http://www.buchhandel.de> beinhaltet das Verzeichnis lieferbarer Bücher (VLB) ebenso wie alle anderen medienspezifischen Verzeichnisse⁵¹. Bisher mußte man dafür die Nachschlagewerke in Bibliotheken oder Buchhandlungen nutzen.
- Die Buchbestellung kann durch Online-Buchhandlungen von wenigen zentralen Grossisten übernommen werden.
- Volltextdatenbanken können direkt auf den heimischen PC Bücher laden.

Durch die Vernetzung, sprich durch das Internet, kann die Auswahl und der Verkauf von Buchhandlungsprodukten genauso organisiert werden wie im klassischen Buchhandel. Vertreter des Sortimenters-Ausschusses im Börsenverein betonen deshalb die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse bei der Nutzung eines Online-Angebotes im Gegensatz zum Kauf in einer Buchhandlung⁵²:

⁵¹ VLS: Verzeichnis lieferbarer Schulbücher; VLE: Verzeichnis lieferbarer elektronischer Medien, VLZ Verzeichnis lieferbarer Zeitschriften, VLM Verzeichnis lieferbarer Medien

⁵² Riehtmüller, H.-A. (Vorstand Sortimenters-Ausschuß): Das Sortiment und die Neuen Medien. Eine neue Falle? In: forum management für Sortiment und Verlage 1997

Ladengeschäft	Online-Angebot
Die Buchhandlung muß aufgesucht werden - auch bei telefonischer Bestellmöglichkeit kann die Buchhandlung mit dem Online-Angebot zeitlich nicht konkurrieren	Recherche, Bestellung und Lieferung erfolgen direkt über den Computer nach Hause oder in das Büro oder über den Postversand
Die Abgabe von Inhalten erfolgt in den vom Verlag vorgegebenen Verkaufseinheiten	Die Anforderung kann auf die tatsächlich benötigten Informationen beschränkt werden
öffentlich, soziale Kontakte, Atmosphäre, Erlebniseinkauf	virtuell, unpersönlich, direkt
konkrete Auswahl, die ansprechend präsentiert wird	universelles Angebot
persönliche Beratung	EDV-gestützte Beratung
Das Produkt ist greifbar, unverfälschbar, langbig, ausgesucht, schafft Image, kann verschenkt werden	Online-Produkte sind manipulierbar, flüchtig, unbeständig, punktuell
Das Produkt kann nach gestalterischen und ästhetischen Kriterien beurteilt werden	Der ästhetische Reiz des Produkts beschränkt sich auf den Charme, den Kopien verströmen

Tabelle 8 Gegenüberstellung der Alleinstellungsmerkmale von Buchhandlungen und Online-Angeboten⁵³

⁵³ nach: Riethmüller a.a.O., S. 12

4.3 Buchhandlungen im Internet: Ergebnisse einer Studie

Eine Analyse von 129 Buchhändlern im Internet⁵⁴ (insgesamt schätzt man, daß 140 Buchhändler mit eigenen Seiten im Netz vertreten sind⁵⁵) ergab drei zentrale Schwachstellen. Die **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt Handlungsmöglichkeiten nicht nur auf Seiten der Buchhändler selbst, sondern auch durch die anderen Partner der Wertschöpfungskette.

Schwachstellen im Buchhandel	Handlungsmöglichkeiten
Geringe technische Internet-Kompetenz beim Buchhandel	Verlage: Bereitstellung von Material zur leichten Einbindung für die Buchhändler (z.B. Buchcover-Abbildungen) Mediendienstleister: Betreuung und Weiterentwicklung des Angebotes
Bestellwesen noch nicht professionalisiert, was Verunsicherung beim Käufer und Kaufzurückhaltung hervorruft	Grossisten: Angebote zur Unterstützung der Händler
Zu wenig Kommunikation: E-Mails werden nicht beantwortet, Diskussionsgruppen nicht betreut, Online-Datenbankanbindungen nicht weiter unterstützt	Buchhandel: Qualifizierung, verändertes Selbstverständnis

Tabelle 9 Schwachstellen und Handlungsmöglichkeiten im Internet-Angebot von Verlagen

Der zentrale Zusatznutzen von Internet-Angeboten für den Kunden, die Aktualität der Informationen, die leichtere Kaufmöglichkeit und die Interaktivität werden bisher kaum genutzt.

⁵⁴ Klems, Michael: Buchvertrieb im Internet. Studie und Bestandsaufnahme, Eigenverlag, Bergisch-Gladbach 1997

⁵⁵ FAZ, 17. 10. 97

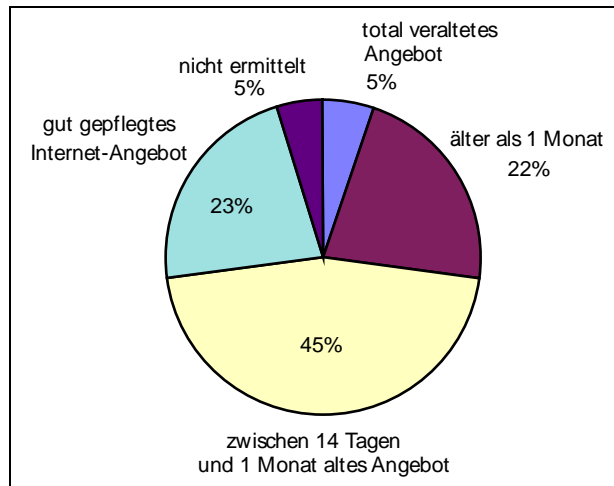


Abbildung 27 Pflege und Aktualisierung des Internet-Angebotes von Buchhändlern

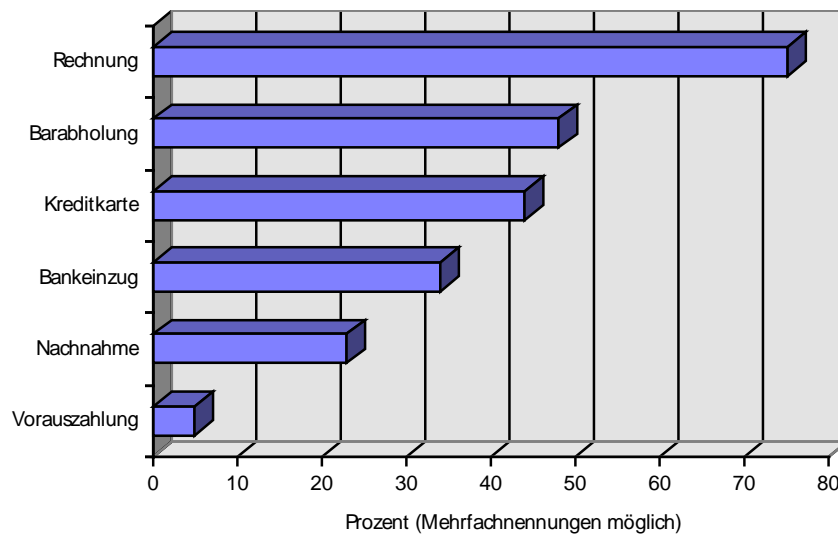


Abbildung 28 Angebotene Zahlungsweisen von den 63 % der Buchhandlungen, die Angaben dazu im Netz gemacht haben

5 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Traditionelle Wertschöpfungskette Print-Medien und Kernkompetenzen der betrachteten Akteure	4
Abbildung 2	Auswirkungen auf die Positionierung in der Wertschöpfungskette	5
Abbildung 3	Gewichtung der Aufgaben in den traditionellen Wertschöpfungsketten und Schätzungen für das Electronic Publishing	5
Abbildung 4	Umsatzanteile elektronischer Publikationen bei Verlegern von Fachzeitschriften.....	11
Abbildung 5	Qualifikationsbedarf von europäischen Verlagen, ABTOE-Umfrage.....	14
Abbildung 6	Angebote für Führungskräfte und Akademiker nach Studienabschlüssen im Verlagswesen.....	14
Abbildung 7	Klassische Wertschöpfungskette einer Druckerei für Printprodukte.....	15
Abbildung 8	Kundenstruktur der Druckindustrie 1995, Berechnungen auf Grundlage der Produktionsstruktur	16
Abbildung 9	Zusammenwachsen der Branchen und Integration der Medien zu neuen Produkten	17
Abbildung 10	Beispiel für die Produktdiversifikation eines Business-Kunden aus der Reisebranche	18
Abbildung 11	Fachzeitschriftentrends: Leicht steigende Titelzahl, sinkende Auflagen.....	18
Abbildung 12	Verbreitung von Online-Zeitungen (Titelzahl nach Regionen und ausgewählten Ländern).....	19
Abbildung 13	Veränderung des Mediennutzungsverhaltens, Auszug Studie Fittkau & Maaß, W3B Hamburg, http://www.w3b.de , 11/96	20
Abbildung 14	Klassifikation multimedialer Offline-Produkte.....	20
Abbildung 15	Nachschlagewerke Hoppenstedt-Verlag; Substitutionsverhältnisse Printprodukt zu CD-Rom-Produkt am Beispiel von 5 Nachschlagewerken	21
Abbildung 16	Werbeumsätze der klassischen Medien, Vergleich 1. Halbjahr 1996 zu 1. Halbjahr 1997.....	22
Abbildung 17	Prognostizierter Einfluß von Electronic-Advertising auf klassische Massenmedien, Aussagen von 151 Werbeleitern und 51 Agenturleitern in Deutschland	23
Abbildung 18	Kompetenzvermutung aus Kundensicht bei verschiedenen Anbietern. Aus: Hermes, Peter: Multimedia als strategisches Geschäftsfeld. Eine Befragung von Druckereikunden zum Einsatz neuer Medien in der Kommunikationspolitik. Fraunhofer-IAO. IRB Verlag, Stuttgart 1997.....	24

Abbildung 19 Verändertes Selbstverständnis des Mediendienstleisters in der Wertschöpfungskette.....	28
Abbildung 20 Beispiel für eine Response-Auswertung: Aktivität nach Stunde.....	29
Abbildung 21 Beispiel für eine Response-Auswertung: Heruntergeladene Dateien	29
Abbildung 22 Mediendienstleistung Bilddatenbanken, Albert Bauer KG, Hamburg, Internet-Leitseite	33
Abbildung 23 Beispiel für eine Bilddatenbank.....	34
Abbildung 24 Wertschöpfungskette bei zwischengeschalteter Agentur zur Kernkompetenz „Zielgruppenmarketing“	39
Abbildung 25 Typologisierung und Kernkompetenzen von Mediendienstleistern.....	40
Abbildung 26 Anteil CD-ROM am Umsatz des Sortimentsbuchhandels	45
Abbildung 27 Pflege und Aktualisierung des Internet-Angebotes von Buchhändlern	49
Abbildung 28 Angebotene Zahlungsweisen von den 63 % der Buchhandlungen, die Angaben dazu im Netz gemacht haben.....	49

6 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Notwendige Kompetenzen in den Phasen einer Multimediaproduktion.....	8
Tabelle 2	Erfolgsfaktoren und klassische Fehler bei Multimediaproduktionen von deutschen Verlagen.....	9
Tabelle 3	Vorteile von Online-Zeitschriften	11
Tabelle 4	Dienstleistungen zur Unterstützung des Networking mit dem Kunden. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung, CMS = Colormanagementsystem zur Abstimmung der farbigen Ausgabesysteme (Bildschirm, Drucker) des Kunden mit denen der Druckerei	25
Tabelle 5	Dienstleistungen zur Unterstützung der Kommunikation des Kunden mit dem Endnutzer. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung.....	28
Tabelle 6	Entwicklungstrends bei Dienstleistungen von Druckereien vor dem Druck.....	30
Tabelle 7	Dienstleistungen von Druckereien zur Unterstützung der Eigenproduktion des Kunden. Legende: t = Produktionszeitverkürzung, Q = Qualitätsverbesserungen des Endproduktes, DM = Kostenreduzierung, n.G. = neues Geschäftsfeld, eigenständige Inrechnungsstellung abhängig von Kundennutzen.....	32
Tabelle 8	Gegenüberstellung der Alleinstellungsmerkmale von Buchhandlungen und Online-Angeboten.....	47
Tabelle 9	Schwachstellen und Handlungsmöglichkeiten im Internet-Angebot von Verlagen	48