# Strategisches Innovationsmanagement von Buchverlagen im Kontext konvergierender Medienmärkte

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Akademischen Grades

eines Dr. phil.,

vorgelegt dem Fachbereich 05 – Philosophie und Philologie

der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

von

Markus Haack,

geboren am 23.06.1981 in Siegburg

Mainz, 2015

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich 05 – Philosophie und Philologie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz im Jahr 2015 als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.) angenommen.

Referent: *Namen entfernt*

Korreferentin: *Namen entfernt*

Tag des Prüfungskolloquiums: 17. März 2015

1 EINFÜHRUNG IN DIE THEMENSTELLUNG ..... 1

1.1 Erkenntnisinteresse und Methodik ..... 3

1.2 Fokus auf Buchverlage ..... 6

1.3 Aufbau der Arbeit ..... 8

2 DER BUCHMARKT IM WANDEL ..... 11

2.1 Schauplätze und Akteure des Wandels ..... 12

2.1.1 Materialität ..... 14

2.1.2 Inhalte und Modalitäten ..... 15

2.1.3 Medienerzeuger ..... 17

2.2 Neue Formate und neue Märkte ..... 18

2.2.1 E-Books und Enhanced E-Books ..... 19

2.2.2 Self-Publishing ..... 22

2.2.3 Open Access ..... 24

2.2.4 Gamification ..... 26

2.2.5 Social Reading ..... 28

2.2.6 Augmented Reality ..... 30

2.2.7 Transmediales Publizieren ..... 32

2.3 Synopse ..... 34

3 MEDIENKONVERGENZ ..... 36

3.1 Definitorische Ansätze ..... 37

3.2 Relevanz für Buchverlage ..... 38

3.3 Sichten auf Medienkonvergenz ..... 39

3.3.1 Technische Konvergenz von Produkten und Diensten ..... 40

3.3.2 Inhaltekonvergenz ..... 41

3.3.3 Konvergenz der Vertriebskanäle und -netzwerke ..... 42

3.3.4 Wirtschaftliche Konvergenz ..... 44

3.3.5 Graswurzel-Konvergenz ..... 45

3.3.6 Phasen der Medienkonvergenz ..... 47

3.4 Synopse: Medienkonvergenz und Innovationsdruck ..... 48

4 INNOVATION IM BUCHVERLAG ..... 50

4.1 Grundbegriffe und Konzepte ..... 51
4.1.1 Definitionen in der Forschungsliteratur ..... 51
4.1.2 Multidimensionaler Ansatz ..... 53
4.1.2.1 Intensitätsdimension ..... 53
4.1.2.2 Subjektive Dimension der Innovation ..... 64
4.1.2.3 Prozessuale Dimension ..... 66
4.1.2.4 Normative Dimension: Innovation = Erfolg? ..... 68
4.1.3 Weitere theoretische Grundbegriffe und Konzepte ..... 69
4.1.3.1 Innovationsneigung ..... 70
4.1.3.2 Dominantes Design ..... 70
4.1.3.3 S-Kurven-Konzept ..... 72
4.1.3.4 Innovationsmuster ..... 74
4.1.3.5 Unsicherheitsmatrix ..... 75
4.1.3.6 Der Promotoreneinfluss ..... 76

4.2 Gegenstände der Innovation im Verlag ..... 77
4.2.1 Technologische Innovationen ..... 79
4.2.2 Produktinnovationen ..... 80
4.2.2.1 Ansatzpunkte für Innovationen ..... 81
4.2.2.2 Inhalte ..... 82
4.2.2.3 Publikationsformat ..... 84
4.2.2.4 Publikationskanal ..... 86
4.2.3 Dienstleistungsinnovationen ..... 87
4.2.4 Prozessinnovationen ..... 89
4.2.5 Sozialinnovationen ..... 90
4.2.6 Managementinnovationen ..... 92
4.2.7 Marketinginnovation und innovatives Marketing ..... 95

4.3 Kritische Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements ..... 99
4.3.1 Globalfaktoren ..... 100
4.3.2 Marktimmanente Faktoren ..... 101
4.3.3 Unternehmensinterne Faktoren ..... 106
4.3.3.1 Inhaberverhältnis und organisationale Identität ..... 107
4.3.3.2 Unternehmensgröße ..... 111
4.3.3.3 Strategic Fit ..... 112
4.3.3.4 Unternehmenshistorie ..... 114
4.3.3.5 Innovationsneigung des Managements ..... 114

4.3.3.6 Unternehmenskultur und -führung ... 117
4.3.3.7 Interne Kommunikation ... 121
4.3.3.8 Unternehmensstruktur ... 123
4.3.3.9 Technische Infrastruktur ... 125
4.3.3.10 Ressourcen ... 126
4.3.3.11 Personal ... 128
4.3.3.12 Erfahrung ... 131

**4.4 Wissen als Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement ... 132**
4.4.1 Wissensarten im Innovationsprozess ... 132
4.4.2 Wissensmanagement als Führungsaufgabe ... 133
4.4.3 Bausteine des Wissensmanagements ... 134

**4.5 Innovationskooperation ... 144**
4.5.1 Strategische Relevanz von Open Innovation ... 145
4.5.2 Wer sind geeignete Kooperationspartner? ... 146
4.5.3 Der Modus der Zusammenarbeit ... 154

**4.6 Innovationsstrategien entwickeln ... 157**
4.6.1 Grundmuster strategischer Planung ... 161
4.6.1.1 Generische Strategietypen nach Porter ... 161
4.6.1.2 Typen organisationaler Adaption nach Miles und Snow ... 163
4.6.1.3 Marktdurchdringung versus Diversifikation ... 165
4.6.2 Strategische Zielsetzung ... 167
4.6.3 Analysephase ... 170
4.6.3.1 Branchenstrukturanalyse nach Porter ... 170
4.6.3.2 Ressource- und Market-based View ... 171
4.6.3.3 SWOT-Analyse ... 172
4.6.3.4 Portfolioanalyse ... 174
4.6.3.5 Benchmarking und Konkurrenzanalyse ... 176
4.6.3.6 Szenariotechniken ... 177
4.6.3.7 Marktforschung ... 179
4.6.4 Handlungsoptionen bei der Strategieformulierung ... 180
4.6.4.1 Produktplattformen ... 181
4.6.4.2 Personalisierung und Customization ... 189
4.6.4.3 Lizenzerwerb /-veräußerung ... 191
4.6.4.4 Verschmelzung und Übernahme von Unternehmen ... 192
4.6.4.5 Zeitpunkt des Markteintritts ... 194
4.6.5 Strukturelle Implementierung des Innovationsmanagements ... 199
4.6.6 Modellierung eines Innovationsprozesses anhand des Stage-Gate-Modells ... 204

4.6.6.1 Skalierung des Stage-Gate-Modells ... 206
4.6.6.2 Evaluationsstufen (Gates) ... 208
4.6.6.3 Ideen generieren und evaluieren ... 210
4.6.6.4 Der Business Case ... 212
4.6.6.5 Formierung von Innovationsteams ... 213
4.6.6.6 Die Entwicklung des innovativen Produkts bzw. Prozesses ... 214
4.6.6.7 Test- und Auswertungsphase vor der Markteinführung ... 216
4.6.6.8 Abschluss des Innovationsprozesses und Verwertung ... 217

**4.7 Rechtliche, technische und strategische Absicherung von Innovationen ... 219**

**5 EMPIRIE: INNOVATIONSMANAGEMENT IN DER VERLAGSPRAXIS ... 222**

**5.1 Empirische Fragestellungen ... 223**

**5.2 Qualitativer Teil ... 229**
5.2.1 Interviewleitfaden ... 230
5.2.2 Fallstudie Nr. 1: Verlagsgruppe Peter Lang ... 232
5.2.3 Fallstudie Nr. 2: Deutscher Ärzteverlag ... 235
5.2.4 Fallstudie Nr. 3: dotbooks ... 239
5.2.5 Fallstudie Nr. 4: Cornelsen Services GmbH ... 244
5.2.6 Fallstudie Nr. 5: Ulmer Verlag ... 249
5.2.7 Fallstudie Nr. 6: O´Reilly Deutschland ... 252
5.2.8 Bookwire: Die Sicht eines Verlagsdienstleisters ... 256

**5.3 Quantitativer Teil ... 258**
5.3.1 Das Erkenntnisinteresse der Befragung ... 259
5.3.2 Konzeption der Befragung ... 260
5.3.3 Die Methodik der Befragung und ihre Limitationen ... 260
5.3.4 Fragebogen zum Thema Innovation in Buchverlagen ... 262
5.3.5 Grundgesamtheit und Stichprobe ... 264
5.3.6 Methodik der Auswertung quantitativ erhobener Daten ... 266

**5.4 Auswertung ... 270**
5.4.1 Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt ... 271
5.4.2 Innerbetriebliche Voraussetzungen ... 284
5.4.3 Implementierung des Innovationsmanagements ... 294

**6 SCHLUSSBETRACHTUNGEN ... 301**

6.1 Überblick: Zurück auf Los ..... 301

6.2 Revision der forschungsleitenden Fragen ..... 310

6.3 Ausblick: Buchverlage heute und morgen ..... 312

7 LITERATURVERZEICHNIS ..... 314

8 ANHÄNGE ..... 329

8.1 Transkriptionen der Interviews ..... 329

8.2 Bookwire: Schriftliche Befragung ..... 381

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Arbeit mit der Darstellung des Verhältnisses von Theorie zu Empirie ..... 9
Abb. 2: Wertschöpfungssystem des digitalisierten Buchmarktes ..... 18
Abb. 3: Die drei Phasen der Virtualisierung ..... 30
Abb. 4: Zwei Dimensionen von Intertextualität ..... 42
Abb. 5: 3C-Modell der Medienkonvergenz ..... 44
Abb. 6: Effekte von Innovationen auf Kompetenzen und Kunden-/ Marktverbundenheit ..... 56
Abb. 7: Absatzmengen analoger und digitaler Kameras in Deutschland von 1996-2008 ..... 61
Abb. 8: Wertkettenanalysen von CD-Rom und Buch am Beispiel der Encyclopaedia Britannica ..... 63
Abb. 9: Schematische Darstellung des Innovationsprozesses ..... 67
Abb. 10: Innovationsintensität und die Intensität von Formatunsicherheit beim Kunden ..... 71
Abb. 11: S-Kurven-Entwicklung aufeinander folgender Technologien ..... 73
Abb. 12: Unsicherheitsmatrix ..... 75
Abb. 13: Verlauf des Spannungsbogens ..... 84
Abb. 14: Ebenen der Planung des Innovations-Marketings ..... 97
Abb. 15: Ebenen der Erfolgsfaktoren von Innovation im Buchverlag ..... 100
Abb. 16.: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma im Buchmarkt ..... 104
Abb. 17: Typologie von familiengeführten Unternehmen ..... 110
Abb. 18: Kausalkette von Handlungs- und Wahrnehmungsmustern ..... 116
Abb. 19: Faktoren einer erfolgsfördernden Unternehmenskultur ..... 119
Abb. 20: Schematische Darstellung einer Erfahrungskurve ..... 131
Abb. 21: Wissensarten im Innovationsprozess ..... 133
Abb. 22: Bausteine des Wissensmanagements in ihrem Gestaltungskontext ..... 134
Abb. 23: Fünf-Phasen Modell der Wissensentwicklung im Unternehmen ..... 138
Abb. 24: Wissensbarrieren im Verlag ..... 142
Abb. 25: Evolution des Wissens im Verlag ..... 144
Abb. 26: Denkmodell für Szenarien ..... 178
Abb. 27: Nicht-Kunden bergen Chancen für das Innovationsmanagement in sich ..... 180
Abb. 28: Generische Strategietypen und ihre Übertragung in Ziele des Innovationsmanagements . 162
Abb. 29: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff ..... 166
Abb. 30: Kaskadierende Zielentwicklung in einem Verlagsunternehmens ..... 168
Abb. 31: Verringerung des Marktvolumens durch das Phänomen der Zeitfalle ..... 197
Abb. 32: Wertkette von Buchverlagen ..... 184
Abb. 33: Rahmenkonzept für Produktplattformen in Buchverlagen ..... 188
Abb. 34: Anzahl der Visits der VZ-Netzwerke von Dezember 2010 bis Dezember 2012 ..... 194
Abb. 35: Potenzielle Partner der Innovationskooperation ..... 147
Abb. 36: Kooperationspartner und ihre Beiträge zur Innovationskraft von Buchverlagen ..... 148
Abb. 37: Formen von zwischenbetrieblichen Kooperationen ..... 154
Abb. 38: Optionen zur Institutionalisierung des Innovationsmanagements ..... 201
Abb. 39: Prototypischer Stage-Gate Prozess unter Einbeziehung von Open-Innovation ..... 205
Abb. 40: Skalierung des Stage-Gate-Systems ..... 207
Abb. 41: Sequentieller versus paralleler Projektablauf ..... 215
Abb. 42: Verwertungsprozessmodell für Innovationen ..... 218
Abb. 43: Juristische und faktische Schutzstrategien ergänzen sich ..... 221
Abb. 44: Verlage nach Größenklassen ..... 265

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen des Innovationsbegriffs ... 52
Tab. 2: Dimensionen der Innovation ... 53
Tab. 3: Innovation nach Gegenstandsbereichen ... 78
Tab. 4: Schema der Unternehmenstypen nach organisationaler Identität und Reaktionsmustern ... 108
Tab. 5: Trägheit bei der Neuallokation von Ressourcen in Relation zur Wahrnehmung ... 116
Tab. 6: Die Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie ... 160
Tab. 7: Exemplarische Darstellung einer SWOT-Analyse für einen Buchverlag ... 173
Tab. 8: Exemplarische McKinsey-Matrix für einen Belletristikverlag ... 175
Tab. 9: Typen organisationaler Adaption bei Buchverlagen ... 165
Tab. 10: Modularisierung des Produktionsprozesses für Medienprodukte ... 186
Tab. 11: Grundtypen von Unternehmensnetzwerken ... 156
Tab. 12: Empirische Fragestellungen in der Übersicht ... 229
Tab. 13: Interviewleitfaden ... 231
Tab. 14: Programmschwerpunkte der Verlage ... 266
Tab. 15: Herausforderungen durch die Medienkonvergenz ... 271
Tab. 16: Herausforderungen für den Verlag ... 273
Tab. 17: Bedeutung von Medienkonvergenz und Notwendigkeit von Verbesserungen ... 273
Tab. 18.: Anteil digitaler Produkte am Verlagsprogramm ... 274
Tab. 19: Beitrag zum ökonomischen Erfolg ... 275
Tab. 20: Selbsteinschätzung des ökonomischen Beitrags und Innovationsfähigkeit ... 276
Tab. 21: Wirtschaftlichen Erfolg von Verlagen ... 277
Tab. 22: Innovationsfähigkeit ... 279
Tab. 23: Verlag muss an seiner Innovationsfähigkeit arbeiten ... 279
Tab. 24: Dienstleistungsanteil ... 280
Tab. 25: Der Einfluss des programmatischen Schwerpunkts ... 280
Tab. 26: Bedeutung des Dienstleistungsanteils ... 282
Tab. 27: Einfluß der Verlagsgröße ... 284
Tab. 28: Das Management ... 285
Tab. 29: Einfluss des Managements ... 286
Tab. 30: Kommunikation neuer Ideen ... 287
Tab. 31: Wissensaustausch ... 287
Tab. 32: Horizontalen und vertikalen Kommunikation ... 288
Tab. 33: Intranet und Wissensaustausch ... 289
Tab. 34: Unternehmensgröße und Kommunikation ... 290
Tab. 35: Zeitliche Freiräume für Ideenentwicklung ... 291
Tab. 36: Zeitliche Freiräume für die Umsetzung von Ideen ... 292
Tab. 37: Finanzieller Rahmen ... 292
Tab. 38: Ausreichender zeitlicher Rahmen vorhanden ist ... 292
Tab. 39: Rahmenbedingungen für Innovationen ... 293
Tab. 40: Innovationsenwticklung als geplanter Prozess ... 295
Tab. 41: Der Strukturierungsgrad von Innovationsprozessen ... 295
Tab. 42: Innovationsfähigkeit und Grad der Planung und Strukturierung ... 296
Tab. 43: Partizipation von Kunden ... 297
Tab. 44: Kooperation mit Externen ... 297
Tab. 45: Der Einfluss des Managements ... 298
Tab. 46: Personelle Zuständigkeiten ... 299
Tab. 47: Der Einfluß definierter Zuständigkeiten ... 300

# 1 Einführung in die Themenstellung

„Radical changes are likely to be rejected and minor ones ignored.“ [1]

Noch ist es selbstverständlich, dass jedes Zuhause seine Gäste mit zahlreichen physischen Manifestationen der Persönlichkeiten seiner Bewohner begrüßt. In den Regalen stehen Bücher, Audio-CDs, Film-DVDs und Fotoalben. Erst seit wenigen Jahren ist in modernen Haushalten aber zunehmend ein Phänomen erkennbar, das Atome zu Bits transformiert, die in einer unsichtbaren Cloud darauf warten, von einem Smartphone, einem Tablet oder einem Home-Entertainment-System zu visuellen oder auditiven Wahrnehmungen ihrer Benutzer zu werden[2]. Virtuelle Contentlager mit Anschluss an ebenso virtuelle und nahezu unbegrenzt große Warenhäuser, etabliert von Amazon, Google, Apple, T-Online oder anderen Anbietern, schaffen neue Realitäten des Medienzugangs und –konsums. Dies ist ein „radical change“[3] im Verhalten der Mediennachfrager. Nicht weniger gravierend ist der Wandel in den Nutzungskontexten von Fachliteratur. Infolge dessen befindet sich die gesamte Buchbranche in einem Transformationsprozess: Autoren, Verlage, Distributoren, Handel sowie Medienrezipienten entwickeln ein neues Rollenverständnis und neue Formen des Miteinanders[4]. Trotz dieser weitreichenden Veränderungen, reagiert ein Gros der Verlage nur halbherzig und träge. Goldenberg hat mit seiner Pointe genau dieses Problem der Veränderungsträgheit von Unternehmen beschrieben. Diese Trägheit ist es, die in der Vergangenheit manchen Unternehmen der Medienbranche die ökonomische Existenzgrundlage genommen hat. In solchen Fällen kam die Erkenntnis zu spät, dass ein Markt, für den produziert wurde, einer schnell voranschreitenden Transformation unterlag. Beispielhaft hierfür ist die Musikindustrie, die auf Napster mit einer langanhaltenden Schockstarre reagiert hat[5]. Der Tonträgermarkt hat mit dem Buchmarkt gemeinsam, dass er sich über Jahrzehnte hinweg nur langsam verändert hat, bis in allen Teilbereichen der Medienbranche eine Entwicklung einsetzte, die von Digitalisierung und einer zunehmenden Konvergenz der Medien gekennzeichnet war und noch ist.

Unzweifelhaft besteht diese Entwicklung, die aus makroskopischer Sicht dynamisch und rasant erscheint, bei näherer Betrachtung aus vielen, parallel verlaufenden Entwicklungen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Auch wird nicht alles Alte durch etwas Neues ersetzt und wenn doch, dann zumeist nicht plötzlich, sondern in einem Kanon gradueller Veränderungen. Dogruel argumentiert

---

[1] Goldenberg, J; Lehmann, D.R; Mazursky, D.: The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success. In: Management Science 47 (2001), S. 69-84, hier: S. 78.

[2] Della Cava, Marco R.: Books, CDs. DVDs, photos going, going… As your stuff evaporates into a digital cloud, the American home is being remade. In: USA Today (16.3.2012), S. 1f.

[3] Goldenberg et al.: The Idea Itself, S. 78.

[4] Vgl. Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle. Zur Zukunft des Buches. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 62 (2012), S. 3-8, hier S. 3.

[5] Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 531.

dazu, dass „bei der Einführung neuer Medien zunächst meist Nutzungsmodelle und Kommunikationspraktiken der älteren Medien übernommen“[6] würden, und oft eine „Verbindung alter und neuer Medien“[7] entstehe.

Ungeachtet dessen, dass der Markt für gedruckte Bücher noch vital ist und sich daran perspektivisch auch nicht viel ändern wird, haben sich dennoch für die meisten Buchverlage tiefgreifende Veränderungen ihrer Wertschöpfungskette ergeben. Bereits kurz vor der Jahrtausendwende hat sich das Marktumfeld durch vornehmlich technologiegetriebene Enwicklungen wie Print on Demand, dem digitalen Vertrieb von zuerst gedruckten Büchern und nun zunehmend auch E-Books sowie der wachsenden Konkurrenz durch Self Publishing und User-generated Content stark verändert. Ab November 2007 wurde mit dem Kindle von Amazon und kurz darauf mit der Markteinführung des iPad von Apple das jährliche Wachstum des Erlösanteils digitaler Vertriebswege stark ausgebaut. Technologischer Fortschritt und, sich gegenseitig bedingend, ein verändertes Mediennutzungsverhalten, stellen viele Verlage vor die Herausforderung, „radical changes“[8] in ihrem Geschäftsmodell, in der täglichen Verlagsarbeit und in ihrem Selbstverständnis vornehmen zu müssen. Positive Signale geben Branchentreffen zum Thema Innovation wie das ProtoType auf der Leipziger Buchmesse 2013[9], die das Bewusstsein für neue Chancen und wachsende Risiken stärken.

Ein solches Risiko besteht z.B. darin, dass die Entwicklungen im Zuge der Medienkonvergenz zu großen strukturellen Veränderungen des Marktes führen, die vorrangig von Unternehmen gestaltet werden, die bislang außerhalb der Buchbranche standen. Für Unternehmen wie Apple, Microsoft, Google oder Samsung, deren Budget für Investitionen in Forschung und Entwicklung weit größer ist als das von Buchverlagen, wurde das Buch erst interessant, als es seine Bindung an ein physikalisches Trägermedium verloren hat. Es wurde möglich, audiovisuelle und textbasierte Medien über den gleichen Vertriebsweg und für das gleiche Abspielgerät zum Kauf anzubieten. Buchverlage müssen reagieren, wenn sie ihre Märkte nicht verlieren und die Richtungsvorgaben für die künftigen Entwicklungen nicht anderen überlassen wollen. Die Bedeutung von Innovationen für Buchverlage kann daher kaum überschätzt werden.

---

[6] Dogruel, Leyla: Medieninnovationen und die Bestimmung des Wandels von Kommunikation. In: Bormann , Inka; Aderhold, René John u. Aderhold, Jens: Indikatoren des Neuen. Innovation als Sozialmethodologie oder Sozialtechnologie? Wiesbaden: Springer VS, 2012, S. 107.
[7] Ebd.
[8] Goldenberg et al.: The Idea Itself, S. 78
[9] Vgl. ProtoType-Website: http://www.innovation-prototype.de/ [15.04.2014].

Der ausschließliche Fokus auf die inhaltliche Kernkompetenz ist für Verlage dabei schon lange nicht mehr ausreichend. Laut Sagmeister von Malik Management sind „herkömmliche Management-Methoden oft nicht mehr wirksam“[10]. Die Geschwindigkeit, mit der neue Vertriebskanäle entstehen, sich neue Trends entwickeln oder neue soziale Netze die Zielgruppe an sich binden, ist vor allem durch das ubiquitäre Internet[11] stark gestiegen. Die Fähigkeit, Innovationsprozesse zu managen, wird für Verlage daher eine „kontinuierliche Notwendigkeit“[12]. Wenn dies gelingt, ergeben sich große Chancen, nicht nur die ökonomische Existenzgrundlage zu sichern, sondern die Marktposition nachhaltig zu festigen.

Innovationen bergen die Chance in sich, zu den größten internen Wachstumstreibern zu werden, aber auch das Risiko, viel zu investieren, ohne dafür einen Return on Investment zu erlangen[13]. Die Chancen und Risiken von Innovationen können nur durch ein maßvolles Innovationsmanagement beherrschbar gemacht werden, das „ganzheitlich auf normativer, strategischer und operativer Ebene“ [14] erfolgt.

Erfolgreiches Innovationsmanagement in Verlagen erfordert den Mut zur Veränderung und eine „innovationsförderliche Kultur“[15]. Es stellt Verlage vor die Herausforderung, die eigene Produktpolitik, das Personalmanagement und das Wissens- und Kommunikationsmanagement grundlegend zu überprüfen und je nach Ausgangslage den gesteckten Zielen anzupassen. Dabei ist das rechte Maß entscheidend. Hauschildt und Salomo stellen dazu fest, dass „ein Zuviel an Dynamik, Risikobereitschaft und unternehmerischer Orientierung […] negative Effekte auf den Innovationserfolg“[16] haben kann.

Ich möchte daher mit meiner Arbeit zeigen, welche Einflussfaktoren auf die Fähigkeit von Verlagen wirken, ökonomisch erfolgreich zu innovieren. Auch möchte ich zeigen, wie Innovationsmanagement Verlagen, die in einem Umfeld mit einer hohen Veränderungsdynamik agieren, neue Chancen und Perspektiven eröffnet.

## 1.1 Erkenntnisinteresse und Methodik

Aus der Ausgangslage wird eine Konstellation von Fragen und Problemen ersichtlich, denen sich Führungskräfte in Verlagen gleichermaßen stellen wie Medien- und Wirtschaftswissenschaftler, die sich

---

[10] Sagmeister, Simon: Sonntagsgespräch über Medienkonvergenz. http://www.buchmarkt.de/content/45762-bernd-zanetti-foto-und-dr-simon-sagmeister-ueber-medienkonvergenz.htm [15.04.2014].
[11] Schorb, Bernd; Würfel, Maren: Medienkonvergenz Monitoring 2010. http://www.uni-leipzig.de/mepaed/medienkonvergenz-monitoring/publikationen/memo-son10-medienkonvergenz-monitoring-soziale-online-netz/ [15.04.2014], S. 66.
[12] Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick: Innovationsmanagement. Strategie und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. München: Finanzbuchverlag 2009, S. 178.
[13] Vgl. Gassmann, Oliver: Innovation – Zufall oder Management? In: Gassmann, Oliver u. Sutter, Philipp (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 3. Auflage. München: Hanser 2013, S. 1-21, hier S. 4.
[14] Ebd., S. 6.
[15] Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement. 5. Auflage. München: Vahlen 2011, S. 117.
[16] Ebd., S. 117.

mit aktuellen Entwicklungen auf den Medienmärkten auseinandersetzen. Der Beitrag der Wissenschaft ist dabei, Modelle und Theorien zu entwickeln, die über reine Erfahrungswerte und Mutmaßungen hinausgehen. Dafür wird eine Koppelung der Theorie an die Praxis notwendig. Popper legt dazu ein dreistufiges Schema zugrunde, das von einem Problem oder einer Problemsituation ausgeht[17], in diesem Fall z.B. Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Buchverlagen, die aus der Medienkonvergenz entstehen. Es folgen Lösungsversuche, die aus Theorien bestehen, die aber in dieser Stufe noch „sehr häufig irrig"[18] sind und vorerst „Hypothesen und Vermutungen"[19] bleiben. Theorie, so Luhmann, bringt sich dabei als „Beobachter und zugleich als beobachteter Gegenstand ins Spiel."[20] In der dritten Stufe folgt das, was Wissenschaft von bloßen Mutmaßungen unterscheidet: Die bewusste Anwendung der kritischen Methode mit dem Ziel, falsche Theorien zu falsifizieren und somit zu eliminieren[21]. Entscheidend ist dafür, dass Gedanken objektiviert, d.h. von dem denkenden Subjekt losgelöst und so einer kritischen Diskussion zugänglich werden. Gedanken grenzen sich dabei von Vorstellungen ab und sind das, bei dem nach Frege „überhaupt Wahrheit in Frage kommen kann"[22] und aus dem sich die Theorie formiert, die mit Methoden der Logik falsifiziert oder verifiziert werden kann. Es muss dabei auch für andere nachvollziehbar sein, auf welche Probleme sich eine Theorie bezieht und welche Lösungen sie impliziert, damit sie mit empirischen Methoden oder mit den Mitteln der Hermeneutik auf die Probe zu stellen sind. Interessant für das Thema der vorliegenden Arbeit ist dabei die Parallele zwischen der heutigen Wissenschaftslehre und dem Wesen von Innovation. Die kritische Methode beschreibt den Erkenntnisgewinn als revolutionären Vorgang, der auf einer ständigen Überprüfung bestehender Annahmen basiert[23]. Innovation ist analog dazu die Suche nach immer neuen Lösungen, die ein Problem besser lösen als bestehende Lösungen, womit Innovation ebenfalls nach dem Prinzip der „Superiorität"[24] funktioniert.

Für ein Verständnis, welche Erkenntnisziele in der vorliegenden Arbeit verfolgt werden und mit welchen Methoden diese erreicht werden sollen, ist auch das wissenschaftstheoretische Gerüst von Unger hilfreich. Er legt dar, dass im Verhältnis von Theorie und Praxis eine Differenzierung von drei Ebenen sinnvoll erscheint, die er mit den Begriffen der „Grundlagenforschung", „problemorientierter Forschung" und „Einsatz der Erkenntnisse als Sozialtechniken in der Praxis" belegt[25]. Grundlagenforschung ist dabei die Suche nach Erkenntnissen auch „um ihrer selbst willen", ohne die jedoch kein „Arsenal

[17] Vgl. Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen. 15. Auflage. München: Piper 2012, S. 21.
[18] Ebd., S. 21.
[19] Ebd.
[20] Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000, S. 473.
[21] Vgl. Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen, S. 21.
[22] Frege, Gottlob: Logische Untersuchungen. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht 2003, S. 38.
[23] Vgl. Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen, S. 28.
[24] Ebd.
[25] Unger, Fritz: Werbemanagement. Heidelberg: Physica-Verlag 1989, S. 19.

überprüfter theoretischer Erkenntnisse“ bestünde, „auf das zurückgegriffen werden kann“[26]. Im Schritt hin zu den angewandten Wissenschaften findet dann aus den Erkenntnissen grundlagentheoretischer Forschung ein Theorie-Transfer statt, der eine Anwendung auf Probleme der Praxis ermöglicht[27]. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf diesem Anwendungsbezug und dem dafür nötigen Theorie-Transfer. Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung werden dafür herangezogen und auf das spezifische Problemfeld angewandt, in dem Buchverlage sich bewegen. Die Prämisse für erfolgreiche Forschung und Modellbildung in diesem Sinne ist die Verdichtung der theoretischen Probleme zu praxisorientierten forschungsleitenden Fragestellungen, die dann an die Praxis herangetragen werden. Dieser Forschungsarbeit liegen vier zentrale Fragen zugrunde, die als Richtschnur dienen sollen, an der sich der Wert ihres Ergebnisses messen lassen muss:

1. Welche Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Verlagen ergeben sich aus aktuellen und antizipierten zukünftigen Entwicklungen, insbesondere der Medienkonvergenz?
2. Welchen Beitrag kann strategisches Innovationsmanagement leisten, um diesen Anforderungen mit erfolgreichen Innovationen gerecht zu werden?
3. Welches sind die kritischen Faktoren für erfolgreiches Innovieren im Buchverlag?
4. Wie kann erfolgsförderndes Innovationsmanagement in Buchverlage implementiert werden?

Es soll bei der Suche nach wissenschaftlichen Erkenntnissen auf der Grundlage dieser vier Fragen sichergestellt sein, dass die Arbeit auf das Interesse der Wissenschaft ebenso wie auf das von Führungskräften in Verlagen stößt. Mit Methoden der empirischen Sozialforschung werden dafür Theorien auf ihren Wert für die Praxis von Buchverlagen hin untersucht. Als Gerüst dazu dienen empirische Fragestellungen, die im Popperschen Sinn als evidente Probleme erscheinen[28] und als Konkretisierungen der forschungsleitenden Fragen verstanden werden können. Diese empirischen Fragestellungen gehen dort aus den theoretischen Betrachtungen hervor, wo diese für die Erklärung der Wirklichkeit innerhalb der Buchbranche an ihre Grenzen stoßen. Zudem werden Beispiele aus der Praxis herangezogen, um in wechselseitiger Reflexion von Theorie und Praxis die Grundlage für ein Verständnis von Zusammenhängen und Mechanismen zu legen, womit ein Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs geleistet werden und zugleich Entscheidern in Verlagen ein Grundverständnis für die Entwicklung erfolgreicher Innovationsstrategien gegeben werden soll. Wichtig ist dabei, dass Zusammenhänge sichtbar werden und ein holistisches Verständnis von strategischem Innovationsmanagement in Buchverlagen im Kontext der Medienkonvergenz entstehen kann.

[26] Unger, Fritz: Werbemanagement, S. 19f.
[27] Ebd., S. 20.
[28] Vgl. Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen, S. 21.

Zu bedenken bleibt, dass Wissenschaft „niemals etwas Fertiges“[29] ist und jede Theorie sowie jedes Modell vorläufig bleiben wird.

## 1.2 Fokus auf Buchverlage

Der Titel der vorliegenden Arbeit grenzt den Fokus auf Buchverlage ein. Daher ist, bevor weitere Betrachtungen angestellt werden können, zuerst zu definieren, was ein Buchverlag ist. Der Vorgang des Verlegens ist dabei nach seiner etymologischen Wortbedeutung das Vorlegen finanzieller Mittel, um die „technische Herstellung der Bücher durch die Druckereien und Buchbindereien“[30] zu veranlassen. Wesentlich ist dabei nach Rautenberg, dass der Verlag die Herstellung der Verlagserzeugnisse überwacht und die Absicht verfolgt, bei ihrem Vertrieb „aufgrund seiner Marktkenntnisse […] Gewinn zu erwirtschaften.“[31] Ausgeschlossen sind damit gemeinnützige Organisationen und Vereine, die im Einzelfall auch Bücher herstellen.

Es bleibt die Frage über die Gegenstände verlegerischen Handelns in Buchverlagen, die wesentlich komplexer geworden ist, seitdem der Codex nicht mehr die einzige Publikationsform ist, mit der Erlöse erzielt werden. Daher ist eine Eingrenzung notwendig, die mit der Frage beginnen muss, was das Buch ist und ob der Begriff des Buches noch weit genug greift, um das unternehmerische Handeln von Buchverlagen zu verstehen.

Nach Jeff Gomez ist das Buch per se etwas mit einer physischen, greifbaren Form, weshalb er es scharf vom E-Book, das zwar ein physisches Lesemedium benötigt, selbst aber immer etwas Virtuelles ist, abgrenzt[32]. Dieser sehr engen und wenig praxisnahen Definition des Buches lässt sich ein weiter Buchbegriff gegenüberstellen, wie Rautenberg ihn verwendet. Danach ist das Buch als Suprakategorie von „historisch aktualisierte[n] Repräsentationen der Textüberlieferungen“[33] zu verstehen, die das E-Book und bestimmte Apps miteinschließen, sofern ihre Verwandtschaft zum gedruckten Buch noch zu erkennen ist. Noch ein wenig weiter gehen Kerlen und Kleiderling, nach denen ein Buch ein „Speichermedium auf unterschiedlichen Trägern zur Übermittlung von Texten und bildlichen Illustrationen“[34] ist, das gedruckt oder digital, „offline (CD-Rom) oder online (Internet)“[35] vorliegen kann. Beide Definitionen sind einige Jahre vor der Markteinführung der ersten Enhanced E-Books entstanden, sodass

[29] Vgl. Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen, S. 34.
[30] Füssel, Stephan; Hiller, Helmut: Wörterbuch des Buches. 7. Auflage. Frankfurt: Klostermann 2006, S. 342.
[31] Rautenberg, Ursula (Hg.): Verlag. In: Reclams Sachlexikon des Buches. Stuttgart: Reclam 2003, S. 516.
[32] Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität. Geschichten erzählen im digitalen Zeitalter. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S. 15-20, hier S. 18.
[33] Rautenberg, Ursula (Hg.): Buch. In: Reclams Sachlexikon des Buches, S. 84.
[34] Kerlen, Dietrich u. Keiderling, Thomas: Buch. In: Bentele, Günter; Brosius, Hans-Bernd u. Jarren, Otfried (Hg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag 2006, S. 27.
[35] Ebd.

eine Erweiterung des Buchbegriffs um audio-visuelle Elemente und bewegte Bilder Anlass zur Diskussion gibt. Um das Risiko missverständlicher Deutungen zu verringern, wird im Folgenden auch vom Mediensystem Buch die Rede sein, worin der Komplexität des heutigen Buchmarktes Rechnung getragen wird.

In der vorliegenden Arbeit sind die Kriterien für eine Zuordnung zum Mediensystem Buch erfüllt, wenn das Erzeugnis vorrangig Inhalte enthält, die typischerweise als Buch veröffentlicht werden oder wurden sowie es im Umfang, der Komplexität und in seinem ästhetischen Anspruch buchtypische Eigenschaften aufweist und nicht periodisch erscheint. Damit sind sowohl gedruckte als auch digitale Erzeugnisse erfasst. Als notwendiges, jedoch alleine nicht hinreichendes Kriterium kann zudem das Konkurrenzverhältnis des Erzeugnisses zum Buch herangezogen werden. Wenn ein Medienprodukt Bedürfnisse befriedigt, die von Büchern befriedigt werden oder wurden, kann dies darauf hindeuten, dass ein Erzeugnis innerhalb des Mediensystems Buch vorliegt. Auch können Anhaltspunkte daraus abgeleitet werden, ob der Absender der Publikation ein Verlag ist, der üblicherweise Bücher publiziert, oder ob es sich z.B. um einen Zeitschriftenverlag handelt.

Bei allen Versuchen, das Buch bzw. das Mediensystem Buch eindeutig zu definieren, bleibt die Notwendigkeit bestehen, Kriterien gegeneinander abzuwägen und zu gewichten, da es in Einzelfällen immer vorkommen wird, dass Verlagserzeugnisse nicht eindeutig und stichhaltig zugeordnet werden können.

Entscheidend für die vorliegende Arbeit und damit auch für die Eingrenzung auf Buchverlage ist, dass es in der Domäne dieser Verlage liegt, die vor zehn Jahren noch ausschließlich oder überwiegend gedruckte Bücher verlegt haben, nun auch E-Books und Buch-Apps zu verlegen. Dabei bleibt durch die „Dominanz der sprachlichen Zeichen“[36] der Text weiterhin als steuerndes Medium bestehen.

In Buchverlagen ist der Ausgangspunkt und zugleich auch das Objekt der aktuellen Transformationsprozesse zu sehen. Der Terminus Buchverlag ist folglich in einer diachronen Sicht aus Historie und Gegenwart zu sehen, die nicht als Korsett für die Zukunft zu verstehen ist, sondern im Gegenteil als Fundament aus Kompetenzen und Assets, auf dem sich auch mit neuartigen Produkten wachsen lässt.

Auch sei festgelegt, dass der Gegenstand dieser Arbeit Verlage oder Verlagseinheiten sein sollen, die zu einem überwiegenden Teil Bücher verlegen. Damit sollen z.B. auch Fachverlage eingeschlossen sein, die zwar einen größeren Teil ihres Umsatzes mit Zeitschriften erzielen, in denen das Geschäftsmodell des Bücherverlegens aber in einer diesem Zweck zugeordneten Struktur integriert ist.

[36] Rautenberg, Ursula (Hg.): Buch. In: Reclams Sachlexikon des Buches, S. 84.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit spannt thematisch einen Bogen, der mit dem Kontext des Innovierens von Buchverlagen beginnt, dann in theoretische Grundlagen des Innovationsmanagements einführt, darauf aufbauend konkrete Handlungsoptionen darlegt und seinen Endpunkt in einer empirischen Analyse des Status Quo im Verlagswesen findet. Die Kapitel bauen größtenteils aufeinander auf, sodass sich eine konsekutive Leseweise empfiehlt.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt den strukturellen Aufbau der Arbeit und das Verhältnis von Theorie zur Empirie. Es wird deutlich, dass die forschungsleitenden Fragen immer den Ausgangspunkt für den Ausschnitt von Wirklichkeit bilden, der durch die Theorie und Empirie dargestellt werden soll. Der Pfad der wissenschaftlichen Erkenntnis folgt, ausgehend von forschungsleitenden Fragen, dem Weg der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema. Das theoretische Gerüst, bestehend aus Definitionen und Modellen und ergänzt um Praxisbeispiele, stößt jedoch oft an seine Grenzen, wenn es um die wissenschaftlich fundierte Darstellung des Status Quo in der Buchbranche geht. Dort, wo das Erkenntnispotenzial der theoretischen Auseinandersetzung ausgeschöpft ist, werden daher zu Beginn des Empirieteils Fragen formuliert, die nur mit einem empirischen Blick in die Wirklichkeit der Branche zu beantworten sind. Ohne Antworten auf diese empirischen Fragestellungen könnten keine abschließenden Antworten auf die forschungsleitenden Fragen gefunden werden. Auf der Grundlage der empirischen Fragestellungen werden Leitfrageninterviews und eine Befragung von Verlagsmitarbeitern per Fragebogen vorbereitet. Sowohl die Fragen der qualitativen empirischen Maßnahme als auch der quantitativen Maßnahme müssen einen engen Bezug zu den übergeordneten empirischen Fragestellungen haben, um in der Auswertung zu reliablen und validen Ergebnissen zu führen. Die Leitfrageninterviews dienen dabei der Schaffung von Fallstudien, aus denen Hypothesen abgeleitet werden, die anschließend durch die qualitative Maßnahme überprüft werden. Es werden so die Erkenntnispotenziale tiefgreifender Einzelfalldarstellungen und einer breiten Querschnittsdarstellung der Branche kombiniert.

Da mit Theorie und Empirie ein holistisches Bild von Innovation in Buchverlagen gezeichnet werden soll, greifen die Kapitel teilweise ineinander über, was durch interne Verweise gekennzeichnet wird, die sich innerhalb von Klammern im Fließtext befinden. Auch ist bei der Tendenz einer fortschreitenden Konkretisierung gleichzeitig ein Anliegen des Autors, die Theorie nie ganz losgelöst von der Praxis zu betrachten. Praxisbeispiele und Verweise auf die Empirie über die gesamte Arbeit hinweg untermauern dieses Anliegen.

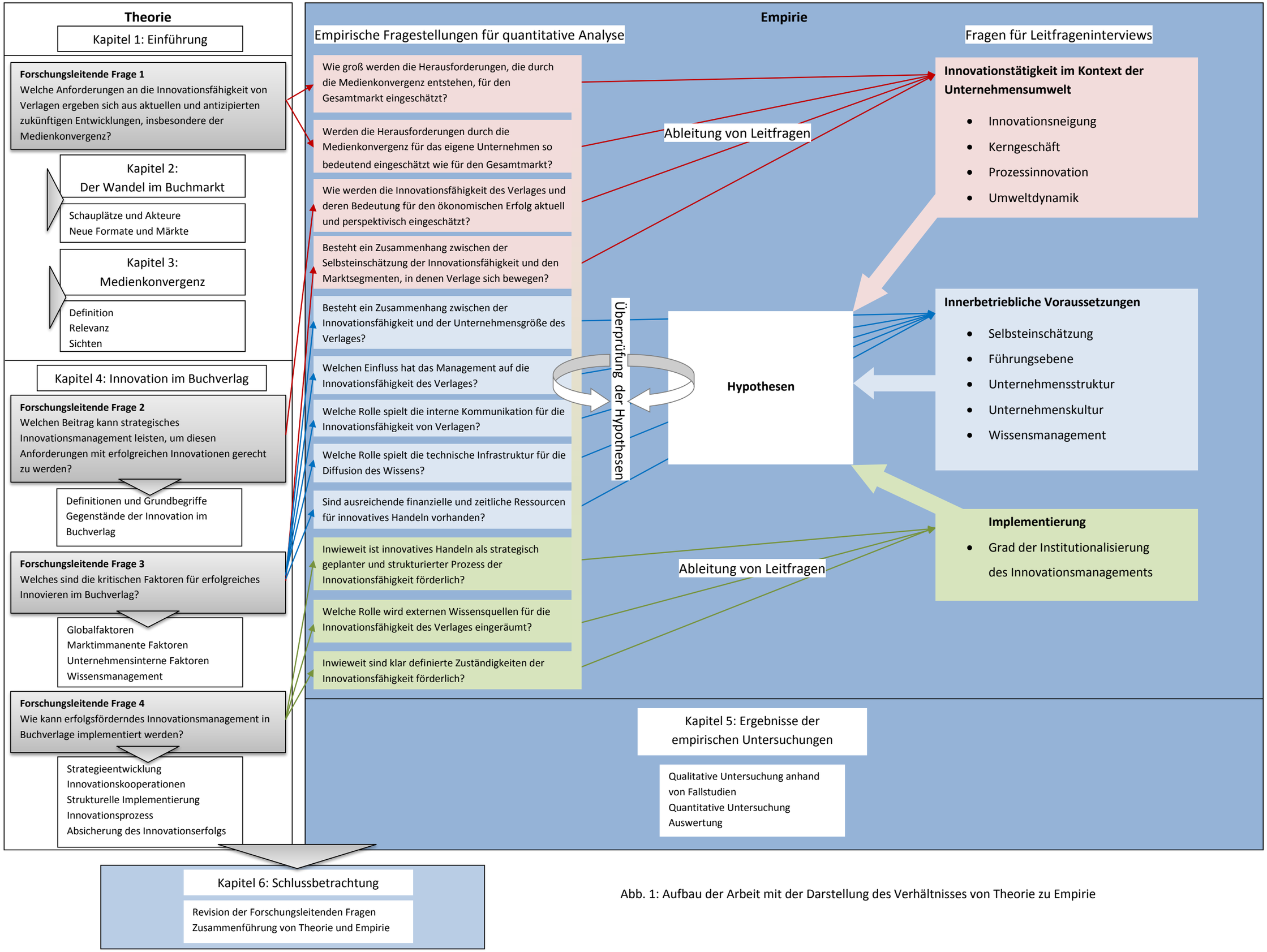



Abb. 1: Aufbau der Arbeit mit der Darstellung des Verhältnisses von Theorie zu Empirie

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildet in Kapitel 1 eine Einführung in die Themenstellung. Sie legt das Erkenntnisinteresse der Arbeit offen, das in den vier forschungsleitenden Fragen konkretisiert wird. Zudem wird in der Einführung eine thematische Eingrenzung sowie Einordnung in den wissenschaftlichen Diskurs vorgenommen.

In Kapitel 2 folgt ein analysierender Blick auf aktuelle Entwicklungen im Buchmarkt. Die fortschreitende Digitalisierung wird dabei als eine wesentliche Triebkraft hinter den zunehmenden Anforderungen an die Innovationskraft von Verlagen erkannt. Das Verständnis der Phänomene, die den Wandel innerhalb der Buchbranche bestimmen, ist essenziell, um zu erkennen, weshalb Innovation so wichtig ist und aus welcher Richtung heute und zukünftig die stärksten Impulse für Innovationen im Verlag kommen.

In Kapitel 3 wird die Medienkonvergenz als das augenscheinlichste und in seinen Implikationen für das Innovationsmanagement tiefgreifendste Phänomen des Wandels herausgegriffen.

Die Auseinandersetzung mit der ersten forschungsleitenden Frage, welche Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Verlagen sich aus aktuellen und antizipierten zukünftigen Entwicklungen ergeben, findet im Wesentlichen in diesen beiden Kapiteln statt.

Das Kapitel 4 führt zuerst in theoretische Grundlagen des Innovationsmanagements ein und verhilft so auch einem Leser, der sich mit dem Thema bislang wenig befasst hat, zu einem Grundverständnis, das für eine tiefergehende Auseinandersetzung nötig ist. Der theoretischen Einführung folgt eine Hinwendung zu den Spezifika von Innovation im Buchverlag. Dabei wird angeknüpft an zuvor dargestellten Kontextvariablen der Innovation. Während der Fokus bis dahin auf den Ursachen und der Frage des Weshalb lag, wechselt die Blickrichtung auf die Bereiche innerhalb von Verlagsunternehmen, in denen Antworten auf die drängenden Herausforderungen liegen. Es wird dabei zunächst vor allem der Frage nachgegangen, wo im Verlag Innovationen stattfinden können. Die Auseinandersetzung mit der zweiten forschungsleitenden Frage, welchen Beitrag strategisches Innovationsmanagement leisten kann, um den im zweiten Kapitel dargestellten Anforderungen mit erfolgreichen Innovationen gerecht zu werden, findet in diesem Teil des dritten Kapitels statt.

In Kapitel 4.3 und 4.4 wird die dritte forschungsleitende Frage behandelt, indem Faktoren dargestellt werden, die ein erfolgreiches Innovieren im Verlag begünstigen oder hemmen. Dem Wissensmanagement wird dabei eine herausragende Relevanz zuerkannt.

Nachdem die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement bekannt sind, kann das Handeln durch strategische Planung vorbereitet werden. Es wird daher dargelegt, welche Rolle Ziele spielen und wie diese Ziele aus den Ergebnissen einer sorgfältigen Analyse des Status Quo innerhalb

und außerhalb des Unternehmens entwickelt werden. Die Strategieentwicklung schließt mit der Strategieformulierung ab, die eine Umsetzung der Ziele in definierte Handlungsweisen darstellt. Eine zunehmend wichtige Rolle bei der Umsetzung von Innovationsstrategien spielen Kooperationen. Daher folgt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz der Open Innovation und eine Betrachtung über Optionen kooperativer Innovationsentwicklung. Das Kapitel Innovation im Buchverlag schließt ab mit einer Heranführung an Handlungsoptionen zur Implementierung des Innovationsmanagements, wobei die Entwicklung von Innovationen prototypisch und praxisnah in ihren einzelnen Prozessschritten dargestellt wird. Die Auseinandersetzung mit der vierten forschungsleitenden Frage, wie ein erfolgsförderndes Innovationsmanagement in Buchverlage implementiert werden kann, findet in diesem letzten Teil des vierten Kapitels statt.

Das fünfte Kapitel stellt anhand von Fallstudien und der Auswertung einer quantitativen Maßnahme empirisch gewonnene Ergebnisse dar. Grundlage der empirischen Untersuchung sind dabei die empirischen Fragestellungen, die sich aus der theoretischen Betrachtung ergeben und zu Beginn des Kapitels formuliert werden. Das Kapitel lenkt so, mit festem Stand auf dem zuvor gelegten Fundament theoretischer Erörterungen, den Blick weiter in die Verlagspraxis. Die Erkenntnisse aus der empirischen Analyse bilden zugleich einen Abschluss der über die Arbeit hinweg fortschreitenden Hinwendung von der Theorie zur Praxis und haben zugleich eine Schlüsselfunktion inne, da sich die vorher vorrangig theoretisch geführte Diskussion an ihnen messen lassen muss.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Schlussbetrachtung, die den Leser zurück an den Anfang der Arbeit führt. In einer Revision der forschungsleitenden Fragen wird anhand der Essenz von Theorie und Empirie zu überprüfen sein, welche Erkenntnisse die Arbeit hervorgebracht hat.

# 2 Der Buchmarkt im Wandel

„Le livre arriverait trop tard. “[37]

Das Buch wird zu spät kommen. Das Zitat stammt von dem französischen Poeten und Politiker Alphonse de Lamartine und proklamiert das Ende des Buches, das angesichts der Möglichkeiten eines neuen Mediums, mit dem sich Gedanken in Lichtgeschwindigkeit verbreiten könnten, immer zu spät erscheinen werde[38]. Das Zitat kann aber, angesichts seines Alters, die Aktualität der Frage nach einer drohenden Obsoleszens des Buches relativieren. Das neue Medium, auf das es sich bezieht, ist nicht

[37] Lamartine, Alphonse de: Ouvres Diverses de Lamertine 2. Brüssel: Louis Hauman Libraires, 1836, S. 106.
[38] Vgl. ebd.

das Internet, sondern die Zeitung. Das Zitat stammt aus dem Jahr 1836 und führt einen Kulturpessimismus, der bereits anderen Medienformen das baldige Ende prophezeit hat, ohne dass dieses bis heute eingetreten wäre, ad absurdum.

Es lässt sich dennoch nicht von der Hand weisen, dass nach mehr als zwei Jahrtausenden des Codex und einer noch längeren Geschichte der Kultur des schriftlichen Geschichtenerzählens und Konservierens von Wissen, heute die größte Transformation in der Geschichte des Lesens oder sogar „die größte Revolution in der Buchwelt seit Gutenberg“[39] innerhalb nur weniger Jahrzehnte stattfindet. Diese umschreibt Fitzpatrick mit folgenden Worten: „media production and distribution are undergoing a process of radical democratization“[40]. Diese Entwicklung verändert das Unterhaltungsbedürfnis und Lesegewohnheiten in einer Vehemenz, die Zweifel an der zukünftigen Massentauglichkeit des Buches gerechtfertigt erscheinen lassen. „Das vertiefte Lesen“, so Carr, bei dem „die Stille Teil der Bedeutung, Teil des Geistes war“[41] könnte zu einem Nischenphänomen werden. Die Qualität des Buches, die es, in den Worten Flauberts sei, dass „man wandert, ohne sich vom Fleck zu rühren, durch Landschaften, die man im Geiste sieht“[42] könnte von einem Gros der Menschen nicht mehr geschätzt werden, weil die Suche nach geistig weniger fordernder oder zumindest anderer Zerstreuung an ihren Platz tritt.

Nun ist für strategische Entscheidungen in Verlagen eine entscheidende Frage, welche Triebkräfte hinter diesen Entwicklungen stehen und wohin die Reise gehen wird.

## 2.1 Schauplätze und Akteure des Wandels

„Putting books onto electronic devices is only the beginning. As I've said for years, that's a lot like pointing a camera at a stage play, and calling it a movie.“[43]

O´Reilly verbildlicht in diesem Zitat das transformatorische Potenzial, das für den Kommunikationsraum Buch auf der Grundlage technologischer Weiterentwicklungen entsteht. Das, was derzeit im Buchmarkt an Veränderungen sichtbar wird, ist demnach erst der Anfang eines Wandels, der noch tiefgreifendere Auswirkungen haben wird.

Wo aber findet dieser Wandel statt und wer sind seine Akteure? Jenkins stellt die Schwierigkeit bei der Beantwortung dieser Fragen pointiert dar, indem er argumentiert, dass der Wandel, bei ihm in seiner

[39] Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle, S. 4.
[40] Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence. Publishing, Technology and the Future of the Academy. New York: New York University Press 2011, S.16.
[41] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 173.
[42] Flaubert, Gustave: Madame Bovary. Zürich: Manesse Verlag 2004, S. 136.
[43] O´Reilly, Tim: Reinventing the book in the age of the web. In: TOC Tools of Change for Publishing. http://toc.oreilly.com/2009/04/reinventing-the-book-age-of-web.html [15.04.2014].

offensichtlichsten Erscheinungsform der Medienkonvergenz „is taking place within the same appliances, within the same franchise, within the same company, within the brain of the consumer and within the same fandom"[44]. Es ist folglich in einigen Fällen nicht eindeutig zu klären, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit ein Phänomen als Erscheinungsform oder Begleiterscheinung des Wandels charakterisiert werden kann. Für das strategische Innovationsmanagment in Buchverlagen ist im Zusammenhang mit den Transformationen dabei auch besonders interessant, welche davon ein hohes strategisches Potenzial haben und wie sich dieses Potenzial charakterisieren lässt. Bevor exemplarisch einzelne Produktkategorien betrachten werden können, sollte daher eine Auseinandersetzung mit der Frage stattfinden, was den Kern dieser Transformationen ausmacht.

Als einfache, aber irreführende Lösung, die in der Diskussion oft anzutreffen ist, nennt Jenkins die „Black Box Fallacy"[45]. Demnach ließe sich alles, was eine Folge dieses Wandels ist, über eine Black-Box empfangen und nutzen, also z.B. eine internetfähige Set-Top-Box vor dem Fernseher oder auch ein Smartphone. Jenkins argumentiert dazu, dass diese Sicht eine unzulässige Eingrenzung auf technologische Veränderungen darstellt und alle weiteren kulturellen und gesamtgesellschaftlichen Implikationen ausschließt[46]. So enstehen neue literarische Gattungen wie z.B. der Twitter-Roman und es verändern sich die Verhältnisse von Medienschaffenden zu Rezipienten sowie das Gefüge des Buchmarktes insgesamt. Beispielhaft dafür sind auch Erscheinungsformen, die im Wesentlichen durch die Entwicklung der „grassroots convergence"[47] entstehen (vgl. Kap 3.3.5, S. 45).

Geeignet, um eine differenzierte Betrachtung der Erscheinungsformen des Wandels vorzubereiten, ist der Ansatz von Bruhn Jensen, nachdem jedes Medium auf der Grundlage seiner Konstituenten der Materialität, Inhalte und Modalitäten sowie Institutionen charakterisiert werden kann. Im Folgenden wird darauf aufbauend eine exemplarische Betrachtung über das Wesen des Wandels durchgeführt, die auch Implikationen für Geschäftsfelder von Verlagen berücksichtigt. Nach Bruhn-Jensen werden Medien in vier Ebenen klassifiziert[48]:

- Materialität (materials)
- Inhalte (meanings)
- Modalitäten (modalities)
- Institutionen (institutions)

---

[44] Vgl. Jenkins, Henry: Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. Revised Edition, New York: New York University Press 2008, S.16.
[45] Vgl. Ebd., S.14.
[46] Vgl. ebd., S.15.
[47] Ebd., S.18.
[48] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence. The three degrees of network, mass, and interpersonal communication. New York: Routledge 2010, S. 57 f.

Auf der Grundlage dieses Ansatzes lässt sich ein mehrdimensionales Bild der Gründe und Auswirkungen des Wandels zeichnen. Das Material, das Schriftzeichen, analoge Ton- und Videospuren oder digitale Daten trägt, ist in dieser Sicht bereits als Medium zu verstehen[49]. Der Begriff des Materials als Trägermedium ist für ein Verständnis aktueller Entwicklungen sehr weit zu fassen und beinhaltet z.B. auch einen Bildschirm oder ein Smartphone. Ein Medium ermöglicht Kommunikation, indem das Material programmierbare (programmable) oder gestaltbare Formen des Ausdrucks (expression) und menschlicher Erfahrungen (experience) trägt[50]. Zwischen das Trägermedium und das Verständnis dieser Inhalte treten dann mit Inhalten und Modalitäten zwei intermediäre Kategorien. Die Wahrnehmung von Inhalten, die durch Sprache, Musik, Bilder, Video oder taktilen Impulsen transportiert werden, wird demnach durch biologische Restriktionen (biology) einerseits und Differenzierung (differentiation) sowie Kultivierung (cultivation) andererseits bestimmt. In einem oder mehreren Empfängern entstehen dann, auf der Grundlage dieser Restriktionen, individuelle Erkenntnisse oder Empfindungen[51].

Zuletzt werden mit dem Begriff Medien nach Bruhn Jensen auch die Institutionen bezeichnet, durch die Individuen und Kollektive über sich und andere reflektieren und sich innerhalb einer Gesellschaft oder der Welt im Ganzen positionieren[52]. Für ein Verständnis aktueller Entwicklungen in den Medienmärkten und somit auch der Medienkonvergenz greift der Begriff der Institution dabei jedoch zu kurz. Ein wesentlicher Treiber des Wandels liegt nach Jenkins nicht in einem „top-down corporate driven process“, sondern in einem „consumer-driven process“ oder einer „grassroots convergence“[53] (vgl. Kap. 3.3.5, S.45). Zu ergänzen ist daher für ein Verständnis der folgenden Kapitel der medienschaffende Rezipient.

### 2.1.1 Materialität

Der Begriff der Materialität bezeichnet das Trägermedium von Inhalten, und ist für ein Verständnis des Wandels weit zu fassen[54]. Wie bereits ausgeführt, ermöglicht ein Medium Kommunikation, indem das Material programmierbare (programmable) oder gestaltbare Formen des Ausdrucks (expression) und menschlicher Erfahrungen (experience) trägt[55]. Im Beispiel des E-Books ist das Trägermedium der E-Book-Reader, der in seinem Speicher in binärer Codierung Zeichen enthält. Diese Zeichen können rein maschinenlesbare Instruktionen zur Verarbeitung durch einen Interpreter sein und so ein Programm

[49] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.
[50] Vgl. Ebd.
[51] Vgl. Ebd.
[52] Vgl. Ebd., S. 58.
[53] Jenkins, Henry: Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. Revised Edition, New York: New York University Press 2008, S.18 und Dogruel: Medienkonvergenz, S. 107.
[54] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.
[55] Vgl. ebd.

bilden. Sie können aber auch für den Menschen unmittelbar lesbar sein und so z.B. eine Geschichte erzählen.

Nach Evans und Wurster findet eine zunehmende Entkoppelung des Contents von „physical modes of delivery“[56] statt, wodurch sich die Bedeutung der Materialität für Medien verschiebt. Das Trägermedium ist folglich oft nicht mehr gleichzeitig auch das Medium, das zur Übertragung des Inhalts an den Rezipienten nötig ist. Die daraus erwachsenden Effekte für Buchverlage haben Evans und Wurster ebenfalls dargestellt.

### 2.1.2 Inhalte und Modalitäten

In der Darstellung von Bruhn Jensen treten zwischen das Trägermedium und die Wahrnehmung durch einen Empfänger die Inhalte sowie Modalitäten als intermediäre Kategorie[57]. Diese Inhalte und Modalitäten werden dort sichtbar, wo Sprache, Musik, Bilder, Video oder taktile Impulse auf den Empfänger bzw. den Rezipienten treffen.

Modalitäten beschreiben alle Möglichkeiten des Rezipierens der Inhalte, die aus Sicht des Produzenten durch die Differenzierung bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Medien und aus Sicht des Rezipienten aus biologischen Restriktionen sowie Kultivierung definiert werden[58]. Es ist folglich für ein Verständnis erforderlich, sowohl die Sicht des Produzenten als auch die des Rezipienten zu berücksichtigen. Modalitäten bestimmen dabei darüber, wie Medien wahrgenommen werden können und welche Erkenntnisse oder Empfindungen bei einem oder mehreren Empfängern dadurch entstehen können[59].

Es ist zu beobachten, dass Hürden beim Zugang zu Medien, besonders im Bereich der Fachmedien, abgebaut werden. Damit einher geht eine Erwartung von Nutzern, Medien überall und sofort (Ubiquität) und zunehmend auch unabhängig von der eigenen finanziellen Ausstattung verfügbar zu haben.

Im Zuge eines Wandels bei der Rezeption von Medien kann sich die Motivation verändern, weshalb Medien rezipiert werden. Ein Beispiel dafür ist in der zunehmenden Bedeutung von Spielelementen und Incentives innerhalb von Medien zu sehen. Es verändert sich neben dem Weshalb aber auch das Wie des Rezipierens. Social Reading greift den Trend der wachsenden Bedeutung der Erwartung von Rezipienten auf, in ihrem Tun keine Solitäre mehr zu sein, sondern sich mit anderen Rezipienten zu vernetzen.

---

[56] Evans, Philip u. Wurster, Thomas S.: Blown to Bits. How the new Economics of Information transforms Strategy. Boston: Harvard Business School Press 2000, S. 23.
[57] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.
[58] Vgl. ebd.
[59] Vgl. ebd.

Die Rezeption von textbasierten Medien verändert sich aber nicht nur durch neue Möglichkeiten der Multimedialität, der Gamification oder des Social Reading. Neue Trägermedien wie z.B. Smart-Watches oder Datenbrillen werfen auch neue Fragen auf, wie Verlage darauf reagieren sollten und ob es überhaupt ein Feld ist, das von ihnen zu bestellen ist. Für einen Belletristikverlag stellt sich z.B. die Frage, ob Literatur auch auf einem Display stattfinden kann, das nur so groß ist wie eine Briefmarke. Wenn der Text linear von links nach rechts gelesen wird, so wie wir es gewohnt sind, müsste sekundenweise umgeblättert werden, wobei die Lesefreude auf der Strecke bleibt. Verlangt die digitale Revolution folglich nicht auch nach Veränderungen in der Art, wie wir Informationen aufnehmen? Von Gehlen von der Süddeutschen Zeitung stellt dazu die Frage „warum […] Menschen auch in digitalen Räumen noch genau so [lesen], wie sie Steintafeln oder Hieroglyphen entzifferten?"[60] Dass dies nicht so sein muss, zeigt das folgende Praxisbeispiel.

**Praxisbeispiel**

Eine neue Art zu lesen stellt das Start-Up Spritz in Boston vor[61]. Ein kleines Feld, das die Firma „Redicle" nennt, könnte eine neue Leserevolution hervorrufen. Die Technik macht sich den Optimal Recognition Point (ORP) des Auges zunutze, also den Punkt innerhalb des Sichtfeldes, in dem die Informationsaufnahme am besten funktioniert[62]. Maurer, einer der Gründer von Spritz, hat festgestellt, dass dieser Punkt je nach Wortlänge variiert und hat daher ein System entwickelt, das den Buchstaben rot markiert, bei dem das Auge für eine perfekte Leseeffizienz verharren sollte. Das Lesen mit Spritz innerhalb eines kleinen Redicles verspricht nicht nur Vorteile für kleine Displays, sondern ermöglicht generell eine deutliche Erhöhung der Lesegeschwindigkeit gegenüber dem linearen Lesen – sei es von Papier oder von einem großen Bildschirm. Auf der Website von Spritz lässt sich dies anhand von Beispieltexten in verschiedenen Sprachen testen.

Spritz funktioniert tatsächlich und führt zu einem neuen, beeindruckend schnellem Leseerlebnis. Das Interesse daran ist entsprechend groß. Mögliche Einsatzgebiete sind nicht nur Smart-Watches, sondern auch Datenbrillen oder alle Anwendungen, wo eine effiziente, schnellere Informationsaufnahme gefordert ist[63]. Ob die Lektüre eines Romans damit allerdings Freude bereitet oder ob dem Leser dabei nicht das langsame Gleiten des Blickes durch den Text fehlt, das im Alltag Inseln der Entschleunigung schaffen kann, sei dahingestellt.

[60] Von Gehlen, Dirk: Text auf Speed. Süddeutsche Zeitung 45 (24.02.2014), S. 11.
[61] Vgl. Website von Spritzinc: http://www.spritzinc.com/ [15.04.2014]
[62] Vgl. Website von Spritzinc: http://www.spritzinc.com/the-science/ [15.04.2014]
[63] Vgl. von Gehlen, Dirk: Text auf Speed, S. 11.

### 2.1.3 Medienerzeuger

Um das Risiko zu erklären, dass für Verlage als Medienerzeuger aus den aktuellen Transformationen erwächst, ist die grundlegende Betrachtung hilfreich, dass Verlage die „Funktion eines Intermediärs“ innehaben, der „über die Vermittlung zwischen dem Schaffenden und dem Konsumenten […] die Transaktionskosten, die dem Rezipienten bei Informations- und Unterhaltungsleistungen entstehen“[64] senkt. Medienschaffen zielt darauf ab, Produkte zu generieren, die offen oder latent vorhandene Informations- oder Unterhaltungsbedürfnisse von Lesern bzw. Nutzern optimal befriedigen und dadurch eine adäquate Zahlungsbereitschaft erzeugen. Das Geschäftsmodell von Verlagen hängt folglich nach Eisenbeis am Faden der Akzeptanz des Nutzers, der die Arbeit von Verlagen so lange monetär honoriert, wie diese ihm Vorteile verschafft[65]. Ist dies nicht mehr der Fall, dann verliert der Intermediär seine Geschäftsgrundlage und es kommt zu einem Effekt der Dekonstruktion bestehender Wertschöpfungsstrukturen.

Mit dem Begriff der Dekonstruktion (deconstruction) bezeichnen Evans und Wurster diese „dismantling and reformulation of traditional business structures“[66]. Für Buchverlage treten Effekte der Dekonstruktion besonders durch die fortschreitende Digitalisierung und insbesondere die Weiterentwicklung des Internets auf. Dadurch werde die „dinstinction between computing and communication […] and media sectors“[67] zunehmend schwerer. Im Internet, so Koederitz, „brechen die traditionellen Wertschöpfungsketten auf und finden online neu zusammen“[68]. Um der wachsenden Komplexität gerecht zu werden, spricht Janello daher nicht mehr von Wertschöpfungsketten, sondern verwendet den Begriff des Wertschöpfungssystems[69].

---

[64] Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen. Ein Beitrag zur Realtheorie der Medienunternehmen (Strategie- und Informationsmanagement 22). München, Mering: Rainer Hampp Verlag 2007, S. 46.
[65] Vgl. ebd.
[66] Evans, Philip et al.: Blown to Bits, S. 39.
[67] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media. From theory to practice. London: Sage Publications 2008, S.95.
[68] Koederitz, Martina: Wir erleben die zweite Phase der digitalen Revolution. In: Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kraijo, Christian et al. (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entwicklung – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S. 81-88, hier S. 84.
[69] Vgl. Janello, Christoph: Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 97.

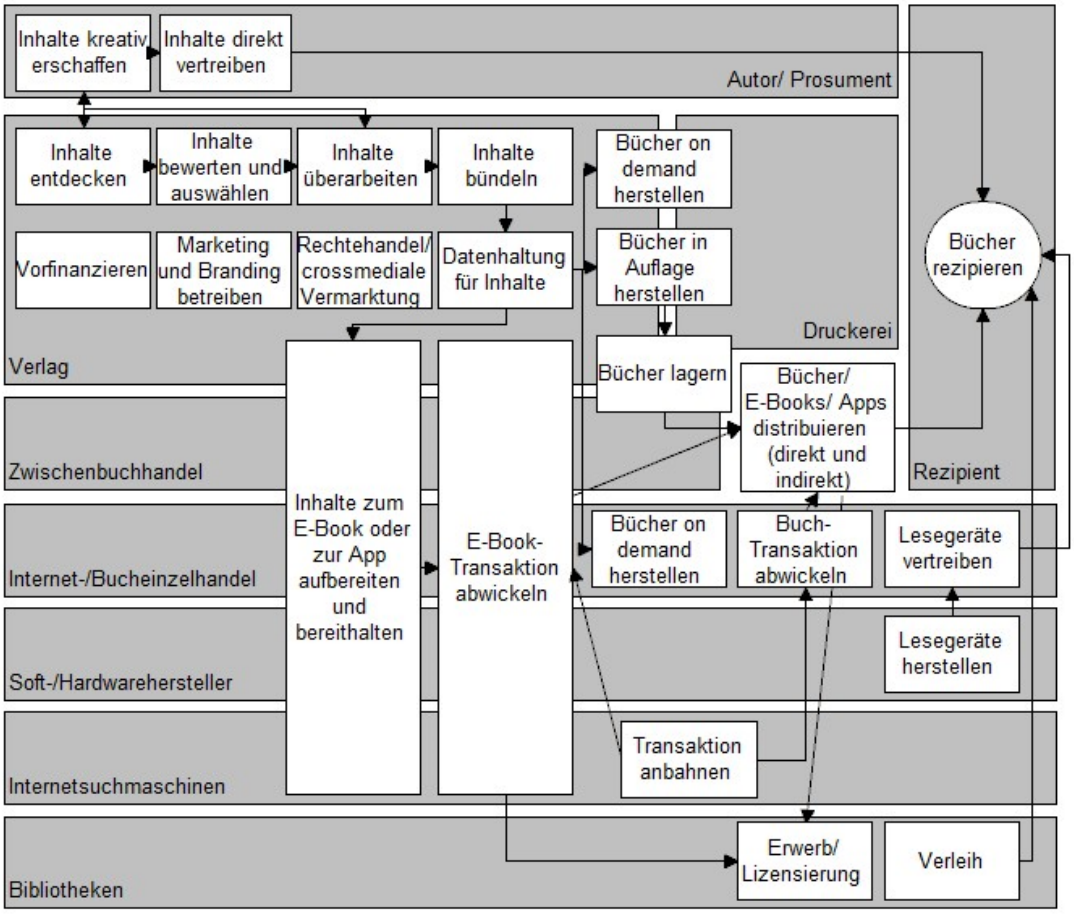



Abb. 2: Wertschöpfungssystem des digitalisierten Buchmarktes[70]

Eine Abwandlung zu dem von Janello aufgestellten Schema ist hier, dass die Distribution herausgehoben ist und somit auch der an Bedeutung gewinnende Direktvertrieb von Verlagen deutlicher dargestellt werden kann. Eine maßgebliche Ursache der Dekonstruktion, die im Ansatz von Janello bereits erkennbar ist und hier durch die Ergänzung der Bezeichnung Prosument noch unterstrichen wurde, ist die bereits angesprochene teilweise Aufhebung der Trennung von Produzent und Konsument, insbesondere durch die technischen Möglichkeiten des Web 2.0[71]. Dabei zeigt sich, dass die erfolgreichen Geschäftsmodelle im Internet fast alle für den Kunden kostenlos sind und auf Werbeeinnahmen basieren, was nur schwer mit bestehenden Geschäftsmodellen von Buchverlagen zu vereinbaren ist[72].

## 2.2 Neue Formate und neue Märkte

Aufbauend auf dem vorangegangenen Kapitel ist festzustellen, dass Erscheinungsformen des Wandels hybride Medienformate aus digitalen Elementen, Programmcode und audio-visuellen Bestandteilen sein können, die teilweise andere Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Verlagen stellen als

[70] Vgl. Vgl. Janello, Christoph: Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt, S.97.
[71] Hamidian, Kiumars u. Kraijo, Christian: Digitalisierung – Status Quo. In: Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kraijo, Christian et al. (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entwicklung – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S. 3-23, hier S. 6.
[72] Ebd., S. 8.

diese innerhalb der bisherigen Kernkompetenzen von Buchverlagen verankert waren. So tangieren die im Folgenden angeführten Beispiele für den Wandel mehr oder weniger intensiv die von Bruhn-Jensen skizzierten Dimension der Materialität, der Inhalte und Modalitäten sowie den Aspekt der Medienerzeuger. Die Auswahl erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, wurde aber in dem Bestreben getroffen, die für Erwägungungen des Innovationsmanagements relevantesten Beispiele des Wandels herauszugreifen. In vielen Fällen liegen Formate vor, die in engem Zusammenhang mit dem später ausführlich behandelten Phänomen der Medienkonvergenz stehen. Der Wandel manifestiert sich aber auch in Veränderungen im Verlegen gedruckter Bücher.

### 2.2.1 E-Books und Enhanced E-Books

Zunächst stellt sich die Frage, ob das E-Book sich so sehr von gedruckten Büchern unterscheidet, dass es als ein neues Medium zu werten wäre. Es ließe sich dazu nun mit L. Gordon Crovitz vom Wall Street Journal argumentieren, dass alle neuen Publikationsformen doch alle eine wesentliche Sache gemeinsam haben, nämlich dass „digital media can help return to us our attention spans and extend what makes books great: words and their meaning.“[73] Damit ignoriert er jedoch die Eigenheiten, die das E-Book und erst recht andere neue Publikationsformen von gedruckten Büchern unterscheiden. Nicholas Carr bezichtigt Crovitz auf der Grundlage dieses Zitats, „mit jener Blindheit beschlagen zu sein, vor der McLuhan warnte“[74], die da sei, nicht zu erkennen, dass ein Wandel in der Form des Mediums immer auch seinen Inhalt und die Wahrnehmung seines Inhalts verändert. Gleichsam spricht auch der Literaturwissenschaftler Roland Reuß vom „einlullende[n] Schlaflied von der Neutralität des Mediums“[75].

Ohne diese hier weiter vertiefen zu wollen, schließe ich mich der Argumentation von Carr, Reuß und McLuhan an. Es spricht vieles dafür, E-Books und erst recht Apps nicht unter den Begriff des Buches im engeren Sinne zu subsummieren, sondern jeweils als neues Medium zu erkennen, das „genauso wenig ein Buch [ist], wie eine Online Zeitung eine Zeitung ist“[76]. Für die Partizipation von Buchverlagen an den Buchmärkten der Zukunft sind Kompetenzen in der Publikation von E-Books davon unbenommen von höchster Relevanz. Um die Bedeutung besser ermessen zu können, ist eine Einschätzung der Entwicklungspotenziale des E-Bookmarktes unerlässlich. Auch lohnt ein Blick auf die Situation in anderen Ländern, da sich so manches antizipieren lässt, was über Marktanteile im deutschen Buchmarkt in Zukunft bestimmen wird.

---

[73] Crovitz, Gordon L.: The digital Future of Books.
http://online.wsj.com/article/SB121115298895702155.html [15.04.2014].
[74] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin … und was macht mein Gehirn solange? Wie das Internet unser Denken verändert. 2. Auflage, München: Karl Blessing Verlag 2010, S. 164.
[75] Reuß, Roland: Ende der Hypnose. Vom Netz und zum Buch. Frankfurt und Basel: Stroemfeld 2012, S. 15.
[76] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 165.

Der E-Book-Markt in Deutschland hat seinen Marktanteil am gesamten Buchmarkt von 2010 zu 2012 etwa verfünffacht[77]. Dieser Aussage mangelt es alleine noch an Aussagekraft, da für eine Einschätzung ihrer Relevanz die Ausgangslage dieser Entwicklung sowie bestenfalls Vergleichswerte aus anderen Märkten ebenfalls bekannt sein müssen. Interessanter ist daher, dass der Umsatzanteil 2010 in Deutschland erst bei ca. 0,5% lag, dann auf ca. 0,8% im Jahr 2011 und innerhalb eines weiteren Jahres auf 2,4% gestiegen ist[78]. Der Gesamtanteil dürfte heute bei einem Wert zwischen 3% und 4% liegen. In den USA lag er hingegen 2010 bereits bei 2% und ist dort noch wesentlich schneller auf 7% im Jahr 2011 gestiegen, was aufgrund niedrigerer Preise für E-Books im Vergleich zu Printpublikationen in den USA bereits einem Absatzanteil von 14% entspricht[79]. Die Umsatz-Absatzdiskrepanz fällt in Deutschland wesentlich geringer aus, was auch auf den deutlich höheren Mehrwertsteuersatz für E-Books im Vergleich zu gedruckten Büchern zurückzuführen ist.

Roesler-Graichen sieht für die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten im Wesentlichen vier Gründe[80]. Er sieht einen zeitlichen Vorsprung, der darauf basiert, dass die technologischen Entwicklungen und die Adaption von Geschäftsmodellen ihren Ausgangspunkt in den USA haben[81]. Diese Entwicklung, so Roesler-Graichen, gehe zu einem großen Teil auf die erfolgreiche Vermarktung der E-Books durch Amazon und Apple zurück, wobei besonders Amazon mit der technologischen Ausgereiftheit des Kindle, dem größten Angebot an E-Books, der Ubiquität des Erwerbs sowie dem proprietären Format Mobipocket, Kunden langfristig an sich binden könne[82]. Als weitere Gründe führt er die löchrige Buchhandelsinfrastruktur in den USA und die gesetzliche Preisbindung in Deutschland sowie den noch immer relativ geringen Anteil der Novitäten, die hier zugleich als Printversion und E-Book erscheinen, an[83].

Die genannten Gründe stehen jedoch zumindest teilweise nicht am Anfang der Kausalkette, sondern sind vielmehr selbst Folgen eines kulturhistorischen Ursachenkomplexes. In einer Studie, die von Publishers Weekly veröffentlicht wurde, wird dem deutschen Buchmarkt eine starke Tendenz zum Konservatismus attestiert, der aus dem Rang des Buches und des Lesens als hohes und durch neue Entwicklungen bedrohtes Kulturgut resultiert[84]. Das habe sich in Deutschland z.B. im Bereich des wissenschaft-

---

[77] Vgl. Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2013. Frankfurt 2013, S.23f.
[78] Vgl. ebd.
[79] Vgl. Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2012. Frankfurt 2012., S.25.
[80] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren. Stand und Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S. 8-15, hier S. 10.
[81] Vgl. ebd.
[82] Vgl. ebd.
[83] Vgl. ebd.
[84] Vgl. Wischenbart, Rüdiger: The Global eBook Market. Current Conditions & Future Projections 2011. www.publishersweekly.com/binary-data/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf [15.04.2014], S. 11.

lichen elektronischen Publizierens darin niedergeschlagen, dass „the established broad cultural consensus was mobilized […] in an outcry against Google's digitization […] lobbying against policies favoring open access publishing models for publicly funded research."[85] Dennoch ist zu beobachten, dass Indikatoren, die auf eine niedrige Akzeptanz des E-Books im Vergleich zum gedruckten Buch hinweisen, rapide sinken, was vor allem der stark gesunkenen Hemmschwelle geschuldet ist, mobile Endgeräte wie iPads oder Kindle Fire in allen Lebensbereichen zu nutzen[86].

Erhellend ist dazu eine im Jahr 2013 groß angelegte Studie des international agierenden E-Book-Verlags bookboon, für die mehr als 40.000 Teilnehmer in 13 Ländern befragt wurden[87]. Bookboon ist nach eigenen Angaben das „fastest growing eBook publishing house worldwide."[88] Die Auswahlkriterien für die Teilnehmer sind nicht veröffentlicht worden, sodass angesichts der Zahlen, z.B. des hohen Anteils an Befragten, die in den nächsten Jahren einen regelmäßigen Erwerb von E-Books planen, nur zu vermuten bleibt, dass es sich um eine buchaffine Teilnehmergruppe handelt. Der Studie zufolge planen 28,5% aller Befragten innerhalb der nächsten 12 Monate die Anschaffung eines Tablets oder E-Bookreaders, worin für E-Bookreader ein Anteil von 12,5% Prozentpunkten enthalten ist[89]. Die Studie nennt Deutschland als eines der Länder mit sehr hohem Wachstumspotenzial für den E-Book-Markt, da hier, im Gegensatz zu den USA mit 49,3%, erst 14,6% aller Befragten entweder ein Tablet oder einen E-Bookreader besitzen und diese Zahl sich nach der Erwartung von bookboon innerhalb der nächsten 12 Monate fast verdoppeln werde[90]. Interessant ist dazu auch das Befragungsergebnis, dass in Deutschland erst 3,5% aller Teilnehmer regelmäßig E-Books erwerben (USA 27,1%), ein regelmäßiger Erwerb von E-Books aber von 23,3% der Teilnehmer noch innerhalb eines Jahres und sogar von 68,9% innerhalb der nächsten drei Jahre geplant ist[91]. Es gehen gleichzeitig jedoch nur 2,3% der Befragten davon aus, nur noch E-Books zu lesen, während die große Mehrheit für sich einen Lesemix vermutet, bei dem der E-Book-Anteil zwischen 20% und 50% liegen wird[92].

---

[85] Vgl. Wischenbart, Rüdiger: The Global eBook Market, S. 11.
[86] Ebd.
[87] Vgl. Bookboon: Global eBook Survey 2013 by Bookboon. http://bookboon.com/blog/bookboon-coms-global-ebook-survey/ [15.04.2014].
[88] Bookboon: About the company. http://bookboon.com/blog/en/bookboon-com/about-the-company/ [15.04.2014].
[89] Vgl. Bookboon: Global eBook Survey 2013 by Bookboon [15.04.2014].
[90] Vgl. ebd.
[91] Vgl. ebd.
[92] Vgl. ebd.

Grundsätzlich sind solche Zahlen, die auf der Antizipation künftigen Verhaltens durch Teilnehmer basieren, sehr kritisch zu hinterfragen, da u.a. Effekte der sozialen Erwünschtheit dabei eine stark verfälschende Rolle spielen. Dennoch wird als für das Innovationsmanagement wichtiger Trend aufgezeigt, wie rasant die Bedeutung elektronischen Publizierens wahrscheinlich zunehmen wird.

Zu erklären ist dies u.a. damit, dass, nachdem zunächst Early Adopters, die häufig sogar keinen ausgeprägten traditionellen Buchhintergrund hatten, elektronische Bücher gelesen haben, nun ein deutlicher Zuwachs an Viellesern mit einem hybriden Leseverhalten erkennbar wird[93]. Das E-Book wird zunehmend zu einem akzeptierten Publikationsformat, das neben dem gedruckten Buch und dem Hörbuch genutzt wird, wobei die Entscheidung für das Format der Wahl abhängig ist vom Nutzungskontext[94]. Eine Differenzierung der Relevanz dieser Entwicklung für Fach- und Publikumsverlage wird daher später in der empirischen Untersuchung noch vorgenommen (vgl. Empirie: Kap. 5.4.1, S. 280).

### 2.2.2 Self-Publishing

„Veröffentlichen [ist] kein Job mehr […], sondern ein Knopf“[95].

Das Zitat von Felix Stephan weist überspitzt auf ein Phänomen hin, das als Folge technologischer Entwicklungen gesehen werden kann. Auch Jenkins argumentiert, dass viele der nötigen Schritte von der Idee hin zum fertigen Buch kürzer werden und teilweise sogar wegfallen, wodurch die „barriers of entry to cultural production“[96] sinken.

Führungskräfte in Buchverlagen sehen für die Zukunft der Branche daher entweder ein Schreckensszenario, bei dem ihr Geschäftsmodell durch medienschaffende Rezipienten in Gefahr gerät oder sie halten die Kompetenzen ihres Verlages für so schwer imitierbar, dass die Entwicklung als irrelevant eingestuft wird. Jenkins spricht von einem „clash between a view“[97], bei dem die partizipatorische Kultur und somit auch User-generated Content entweder als „altering the nature of audienceship“[98] oder als „changing nothing significant about existing structures“[99] bewertet wird. Faktisch lässt sich bei der Bemessung der publizistischen Aktivität von Rezipienten etwa von einer Paretoverteilung ausgehen, bei der etwa 5% regelmäßig auch tatsächlich als Autoren, 15% sporadisch und 80% nicht als Autoren aktiv sind[100]. Konkret konnte das Publizieren vor allem dadurch vereinfacht werden, dass Satzarbeit, Wissen über technische Herstellungsprozesse sowie aufwändige Logistik und Lagerung beim elektronischen

[93] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren, S. 11.
[94] Vgl. ebd.
[95] Stephan, Felix: Willkommen im Klub! In: Süddeutsche Zeitung 60 vom 13.03.2014, S. 16.
[96] Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.154.
[97] Ebd., S.155.
[98] Ebd.
[99] Ebd.
[100] Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling. New York: McGraw-Hill 2012, S.104.

Publizieren oder beim On-Demand-Publizieren nahezu obsolet geworden sind[101]. Zu publizieren ist für den Einzelnen beherrschbar geworden und Self-Publisher oder Kleinstverlage können „rasch auf aktuelle Themen reagieren“[102], womit Verlage mit traditionellen Wertschöpfungsmodellen sich schwer tun. Damit geht eine Verschiebung innerhalb der Verteilung von Marktanteilen professioneller Buchverlage und Prosumenten einher. Diese Entwicklung findet aber, wie auch Jenkins anmerkt, weder quantitativ noch qualitativ in dem Ausmaß statt, wie Kulturpessimisten dies angesichts der „rising power of the blogosphere“[103] unken, die zur Bedrohung für den gesamten Medienbetrieb werden könne. Die Qualität des E-Books hängt neben der kreativen Leistung des Autors nach wie vor davon ab, welche Assets auf welche Kompetenzen entlang des Wertschöpfungsprozesses treffen. Zu beobachten ist dennoch, dass Self-Publishing durch verschiedene Plattformen einen Professionalisierungsschub erlebt. Interessant ist dabei, dass Buchverlagen dadurch nicht in jedem Fall neue Konkurrenz erwächst, sondern teilweise innovative Geschäftsmodelle von großen Verlagen dahinter stehen. Giersberg unterscheidet verschiedene Modelle solcher Plattformen nach Abhängigkeit von Unternehmen und nach Publikationsformaten[104]. Epubli und Neobooks sind beides Vorstöße großer Verlagshäuser, Kindle direct Publishing ist ein Service von Amazon und Kobo, Lulu oder BoD sind unabhängige Anbieter[105]. Die beiden letztgenannten bieten sowohl E-Publikation als auch Printing on Demand an.

Für Verlage wird es zunehmend wichtig, der Entwicklung mit einem Paradigmenwechsel zu begegnen, der eine hohe Flexibilität bei der Anpassung vorhandener Strukturen und Denkmuster erforderlich macht. Dabei wird „grassroots media creation“ (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45) nicht mehr nur als „force of opposition or revolution against commercial media“ gesehen, sondern es werden kurzfristige Kannibalisierungseffekte in Kauf genommen, um langfristige Chancen für ein neues Miteinander von Prosumenten und Medienunternehmen zu schaffen.

**Praxisbeispiel**

Welcher Wert dem Markt mit Self-Publishing-Plattformen durch Verlage zuerkannt wird, belegt eindrucksvoll die Übernahme von Author Solution durch Pearson für 116 Millionen US-Dollar. Das Unternehmen soll in Penguin Books integriert werden und zur Grundlage für eine führende Marktposition im Markt mit Self-Publishing-Diensten werden. John Makinson, CEO von Penguin, begründet den Schritt damit, dass „this acquisition will allow Penguin to participate fully in perhaps the fastest-

[101] Vgl. Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle, S. 5.
[102] Vgl. Stephan, Felix: Willkommen im Klub!, S. 16.
[103] Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.162.
[104] Vgl. Giersberg, Georg: Selfpublishing. Verlegen am Verlag vorbei. http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/selfpublishing-verlegen-am-verlag-vorbei-11818353.html [15.04.2014].
[105] Vgl. ebd.

growing area of the publishing economy and gain skills in customer acquisition and data analytics."[106] Er konstatiert ferner, dass "self publishing has moved into the mainstream of our industry."[107]

### 2.2.3 Open Access

Das aus veränderten Erwartungen der Nutzer in puncto Zugang und Verfügbarkeit von Medien entstandene Open Access Publishing stellt Erlösmodelle von Verlagen auf den Kopf. Open Access erfüllt diese Erwartungen u.a., indem die Kosten für die Publikation nicht mehr vom Rezipienten, sondern vom Autor oder von wissenschaftlichen Einrichtungen getragen werden[108]. Für das Innovationsmanagement in wissenschaftlichen Fachverlagen ergeben sich aus dieser Entwicklung einige Herausforderungen. Es werden Geschäftsmodellinnovationen nötig, die traditionelle Wertschöpfungsstrukturen auf den Kopf stellen. Reuß sieht in der Entwicklung, hinter der sich eine mittlerweile recht potente Bewegung formiert hat, eine große Gefahr für Verlage oder sogar den gesamten Kulturbetrieb[109]. Verlage, so Reuß, könnten nur „längerfristig in ihre Autoren investieren"[110] und diese betreuen, wenn sie sich über Verkäufe rekapitalisieren könnten. Er attestiert der Bewegung hinter Open Access daher eine „qualitätsfeindliche Grundströmung"[111], die auf eine „Liquidierung der Verlage"[112] hinausliefe. Damit vertritt Reuß einen stark polarisierenden Standpunkt, dem einige Argumente entgegenzusetzen sind.

Dem Argument der Qualitätsfeindlichkeit stehen Entwicklungen gegenüber, die das Argument sogar in sein Gegenteil verkehren könnten. Fitzpatrick stellt für die Wahrung von inhaltlichen Qualitätsstandards bei wissenschaftlicher Literatur, um die es bei Open Access vorrangig geht, verschiedene Prinzipien des Peer Reviewing vor, die in der Praxis ansatzweise bereits gut funktionieren[113]. Sie differenziert dabei zwischen geschlossenen Peer Review Systemen, bei denen ein Bord von Juroren Wertungen vornimmt und offenen Systemen wie z.B. Philica.com[114], die auf den Wertungen einer mehr oder weniger breiten Community basieren[115]. Die Problematik bei geschlossenen Systemen liegt darin, dass häufig ein Interessenkonflikt zwischen monetären Interessen und einer integeren Publikationspraxis besteht[116]. Open Access, so Boytchev, gebe im besonderen Maße den Anreiz, gegen Profite „so viel wie

[106] Williams, Charlotte: Pearson buys Author Solutions, will integrate with Penguin. http://www.thebookseller.com/news/pearson-buys-author-solutions-will-integrate-penguin.html [15.04.2014].
[107] Ebd.
[108] Boytchev, Hristio: Open-Access-Bewegung. Journale akzeptieren anstandslos gefälschte Forschungsergebnisse. http://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/open-access-betruegerische-journals-veroeffentlichen-gefaelschte-studien-a-926073.html [15.04.2014].
[109] Vgl. Reuß, Roland: Ende der Hypnose, S. 99.
[110] Ebd.
[111] Ebd., S. 100.
[112] Ebd.
[113] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.23.
[114] Vgl. http://www.philica.com [15.04.2014]
[115] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.38.
[116] Vgl. Boytchev, Hristio: Open-Access-Bewegung [15.04.2014].

möglich zu publizieren“[117], was zu einer Mißachtung wissenschaftlicher Qualitätsstandards führen kann. Dem lässt sich nur mit einem Monitoring der verlegerischen Praxis durch Experten begegnen, wie dies z.B. im Bereich wissenschaftlicher Journale durch das Directory of Open Access Journals (DOAJ)[118] geschieht.

Bei einem offenen Peer Reviewing werden Ergebnisse ohne oder mit nur geringen Beschränkungen durch Wissenschaftler veröffentlicht und „danach von der Forschergemeinde begutachtet.“[119] Fitzpatrick sieht darin einen Weg aus der Intransparenz geschlossener Systeme, bei dem jedoch die Einhaltung von Qualitätsstandards innerhalb einzelner wissenschaftlicher Disziplinen eine Fokussierung auf die „appropriate community“[120] erforderlich macht. Das ist dadurch zu gewährleisten, dass an die Mitgliedschaft in der Community bestimmte Kriterien der disziplinären Zuordnung gekoppelt werden.

Es spricht einiges dafür, dass Open Access, wenn hohe Standards sich international etabliert haben, sogar einen Beitrag dazu leisten kann, dass die Qualität von Artikeln und Monografien sich verbessert, wenn mehr Peer Reviewing stattfindet und dabei gleichzeitig eine stärkere disziplinäre Fokussierung der Peer Groups gewährleistet wird. Die Anzahl der Kontakte pro Artikel oder Monografie mit Nutzern, die durch ihre Bewertungen zu Peer Reviewern werden, könnte durch die leichtere Zugänglichkeit gegenüber Printpublikationen steigen.

Fitzpatrick hat sich neben der Sicherung von Qualitätsstandards auch mit Geschäftsmodellen von Wissenschaftsverlagen und der Frage auseinandergesetzt, welche Innovationen daran zukünftig nötig werden. Sie merkt dazu an, dass „some deeper reformulation of publisher thinking was required“[121], wobei sie Erlösmodelle vorschlägt, bei denen Verlage weniger aus den Produkten im Einzelnen Profite erwirtschaften, sondern mehr aus Dienstleistungen, die für wissenschaftliche Institutionen und ihre Mitglieder einen Mehrwert generieren (vgl. Empirie: Kap. 5.4.1, S. 282)[122]. Ein Weg, der bereits beschritten wird, ist das kostenlose Angebot von kopiergeschützten Texten im Internet, für deren Download oder für Services wie Print on Demand Gebühren erhoben werden. Weit darüber hinaus geht ein innovatives Geschäftsmodell, das auf Skaleneffekten basiert, für die eine Kooperation mehrerer Verlage erforderlich ist (vgl. Kap. 4.5, S. 144). In diesem „corpus model“[123] des Publizierens liegen einige der „key elements of the value added“[124], die das wissenschaftliche Publizieren wieder profitabler werden las-

[117] Boytchev, Hristio: Open-Access-Bewegung [15.04.2014].
[118] Vgl. Directory of Open Access Journals: http://www.doaj.org/ [15.04.2014].
[119] Boytchev, Hristio: Open-Access-Bewegung [15.04.2014].
[120] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.41.
[121] Vgl. ebd., S.162.
[122] Vgl. ebd.
[123] Ebd., S.163.
[124] Ebd.

sen könnten. Dabei wird der einzelne Aufsatz bzw. die einzelne Monografie zum Teil eines wissenschaftlichen Corpus oder einer Datenbank, für deren Nutzung Gebühren erhoben werden. In einer „interconnection of texts“[125], die in verlagsübergreifend ausgestalteten Plattformen möglich wird, könne für Wissenschaftler ein zusätzlicher Nutzen entstehen, der z.T. auch hohe Nutzungsentgelte rechtfertigen würde. Der Nutzen könne z.B. noch gesteigert werden durch die Möglichkeiten des Tagging, durch leistungsstarke Suchfunktionen, Verlinkungen zwischen Inhalten und Diskussionsforen[126].

Open Access hat noch einige weitere Implikationen für den globalisierten Wissenschaftsbetrieb, die für das Innovationsmanagement in Buchverlagen nur insofern bedeutsam sind, als dass sie zu politischen Entscheidungen (vgl. Kap. 4.3.1, S. 100) für oder wider die Förderung bestimmter Publikationsmodelle führen können. Zu lösen sind z.B. Probleme, die durch ein finanzielles Ungleichgewicht zwischen wissenschaftlichen Institutionen und innerhalb dieser zwischen Fachbereichen entstehen, wenn Universitäten die Publikationen ihrer angestellten Wissenschaftler stärker subventionieren müssen[127]. Ein solches Model des subventionierten Publizierens oder auch das Modell des vom Autor finanzierten Publizierens führt zudem zu einer Umverteilung der Kosten auf Institutionen bzw. Steuerzahler in Ländern, in denen per se mehr publiziert wird zugunsten der Länder, in denen verhältnismäßig stärker rezipiert wird.

### 2.2.4 Gamification

Gamification bezeichnet die Anreicherung des Rezeptionserlebnisses mit Spielelementen. Ein Ansatz dabei ist der Versuch, die Lesemotivation zu steigern, indem virtuelle Abzeichen zu erlangen sind und die eigene Lesebiografie mit denen anderer Leser vergleichbar gemacht wird[128]. Es ist wissenschaftlich noch kaum belegt, inwieweit durch solche extrinsischen Motivationstreiber das Leseverhalten beeinflusst werden kann. Die Frage für eine eingehende Untersuchung wäre, wie sehr das Leseverhalten eng mit dem eigenen Statusempfinden verknüpft ist und welche Leser damit erreicht werden können. Welcher Leser beispielsweise liest eine Nacht durch, um ein virtuelles Abzeichen mit einem vielsagenden Titel wie „Nachteule“ in seinem Leserprofil zeigen zu können. Incentivierungen dieser Art sind bekannt von Spielekonsolen wie z.B. der Playstation 4, wo für herausragende Leistungen in Spielen Trophäen vergeben werden, die im Online-Profil des Spielers erscheinen. Eine weitere Möglichkeit der Incentivierung ist der Einbau sog. Ostereier oder Easter Eggs, ein in Videospielerkreisen bekannter Terminus für versteckte Inhaltselemente, die durch eine bestimmte Handlung des Lesers freigeschaltet werden.

[125] Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.163.
[126] Vgl. ebd.
[127] Vgl. ebd., S.161.
[128] Vgl. Pleimling, Dominique: Social Reading – Lesen im digitalen Zeitalter. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S.21-27, hier S. 25.

**Praxisbeispiele**

Beispiele für die Aktivierung von Nutzern durch Incentivierung, die auf Motivationsmechanismen basieren, wie sie in Computerspielen zu finden sind, bieten Webportale wie das bereits erwähnte Lovelybooks und vorablesen.de in Ansätzen. In der Community bildet sich eine Rangfolge von Nutzern heraus, die auf der Anzahl von geteilten Leseeindrücken beruht. Bei vorablesen.de werden die aktivsten Mitglieder der Woche an einem exponierten Platz der Website präsentiert[129].

LovelyBooks erfasst die persönliche Lesebiografie, indem jeder Nutzer die virtuelle Bibliothek der gelesenen Bücher präsentieren kann und incentiviert darüber hinaus durch „Eselsohren", eine Messgröße für die Aktivität des Nutzers als Rezensent[130]. Einen Schritt weiter geht das kanadische Unternehmen Kobo mit Reading Life, das mittlerweile auch für den deutschsprachigen Raum in Übersetzung verfügbar ist. Das Leseverhalten wird auf einer Aktivitäts-Pinnwand festgehalten, auf der auch ein „persönlicher Buchumschlag" als Visualisierung der eigenen Lesebiografie entsteht. Leseanreize werden zudem geschaffen durch Gewinnspiele, umfangreiche grafisch aufbereitete Lesestatistiken und virtuelle Auszeichnungen wie „Night Rider" für eine durchlesene Nacht, das „umgedrehte Komma" für Vielauszeichner, den „scharfsinnigen Denker" für häufiges Kommentieren und zig weitere[131].

Eine innovative Weise, die technischen Möglichkeiten von Tablets zu nutzen, führt Jeff Gomez vor Augen. Als „Osterei" in seinem interaktiven Roman „Beside Myself" wollte er den Zugang zu einem „geheimen" Tagebuch des Autors einbauen, das erst nach dem Drehen des Covers der iPad-App in bestimmter Weise freigeschaltet worden wäre[132].

Für das Innovationsmanagement in Verlagen erwachsen aus dem Erfolg einiger Webportale mit Incentivierungen, die auf Gamification basieren, wertvolle Erkenntnisse. Ziel bei deren Umsetzung in ein erfolgreiches Innovationsmanagement wird es zunehmend sein, bis dato für den generischen Prozess der Buchpublikation artfremde Motivationsanreize zum Lesen in die eigene Produktpalette und das eigene Marketing zu integrieren.

[129] Vgl. die aktivsten Mitglieder von vorablesen.de. http://www.vorablesen.de/community [15.04.2014].
[130] Vgl. die Übersicht der Mitglieder von lovelybooks. http://www.lovelybooks.de/mitglieder/ [15.04.2014].
[131] Vgl. virtuelle Auszeichnungen von Reading Life. http://www.kobobooks.de/readinglife_awards [15.04.2014] und vgl. auch Pleimling, Dominique: Social Reading, S. 25.
[132] Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität, S.17.

### 2.2.5 Social Reading

„The digitization of our lives is exploding“[133]

Social Reading reichert den „solitären Lesevorgang durch Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation“[134] an. Pleimling weist auf zwei Entwicklungen hin, die im Social Reading kulminieren: Die Digitalisierung von Medieninhalten und das Social Web, in dem digitale Texte öffentlich und gemeinschaftlich rezipiert werden können[135]. Das Phänomen des Social Reading ist in seinen Urgründen nicht neu. Die Diskussion über gemeinsam gelesene Bücher, die ein Kernelement des Social Reading darstellt, hat in den Book Clubs, die besonders in den USA verbreitet sind, ein analoges Pendant und findet auch fast seit dem Beginn des Internets in zahlreichen Communities online statt. Entfernte Vorläufer sieht Pleimling bereits in den Lesegesellschaften des 18. Jahrhunderts[136]. Neu ist jedoch die Qualität, mit der Social Reading stattfindet. Dabei zeichnen sich in ihrer Art neue Plattformen durch die Kombination aus der thematischen Fokussierung auf Bücher, die Dokumentation individuellen Leserverhaltens und einer persistenten und für alle Nutzer nachvollziehbaren Strukturierung jeglicher Einlassungen aus.

**Praxisbeispiel**

Die Gründer des innovativen Start-Ups Readmill haben Social Reading in einer Software umgesetzt, die als Hintergrundapplikation u.a. protokolliert, was ein Leser als wichtig markiert und welche Anmerkungen er zu dem Inhalt hat. So entsteht aus den individuellen Markierungen eine Sammlung von Referenzen, auf deren Grundlage Leser mit ähnlichen Präferenzen gefunden werden und die als Anstoß zu Diskussionen mit anderen Mitgliedern dienen[137].

Eine neue Erscheinungsform des Social Reading ist das Cloud Reading bzw. aus Sicht der Verlage das Cloud Publishing. Calik deutet an, dass das Geschäft mit E-Books zwar noch kaum etabliert und bei vielen Verlagen erst in der Erprobungsphase sei, dass aber „mit Cloud Reading bereits die nächste Ausbaustufe ansteht“[138]. Der entscheidende Unterschied zum Downloadkauf von E-Books besteht darin, dass sowohl der Content als in der Regel auch „nutzerspezifische Daten wie Lesezeichen, Eselsohren und Kommentare“[139] auf einem externen Server liegen und von überall mit einem geeigneten Endgerät darauf zugegriffen werden kann. Mehr noch kann bereits das Lesen von Büchern zu einem sozialen

[133] Della Cava: Books, CDs. DVDs, photos going, going, S.1.
[134] Vgl. Pleimling, Dominique: Social Reading, S. 21.
[135] Vgl. ebd.
[136] Vgl. ebd., S. 22.
[137] Knoke, Felix: Readmill Networks Lonely Bookworms, http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,795764,00.html [15.04.2014].
[138] Calik, Kemal: Lesen in der Wolke. In: Börsenblatt 18 (2012), S. 24f.
[139] Ebd., S. 24.

Event werden und jede Markierung im Text eine stärkere Vernetzung mit anderen Lesern ermöglichen. Mit einem Social Reading, das auf Cloud-Technologie basiert, ist ein neues Niveau von Ubiquität der Inhalte, verknüpft mit Interaktivität und sozialer Vernetzung erreicht.

**Praxisbeispiele**

Investitionen in Cloud Reading Plattformen haben bislang insbesondere die Telekom mit dem Onlinekiosk PagePlace und, als gemeinsame Gesellschafter, die Verlagsgruppe Holtzbrinck und Random House mit Skoobe getätigt[140]. Bei PagePlace werden Medien gekauft, während Skoobe wie eine Online-Mediathek funktioniert und eine Literatur-Flatrate gegen Monatsgebühr bietet[141].

Beide Ansätze setzen auf Applikationen für Desktop-Systeme und Apps für mobile Endgeräte, die u.a. auf Apples iOS und dem Betriebssystem Android von Google basieren. Die Synchronisation mit sämtlichen damit ausgestatteten Endgeräten des Nutzers gewährleistet die Überallverfügbarkeit der Medien. Beide Systeme kranken aber daran, dass sie proprietär sind und somit Kunden exklusiv an sich binden[142]. Auch Pleimling sieht ein zentrales Problem, das der Offenheit und Öffentlichkeit von Social Reading zuwiderläuft, in proprietären Kopierschutzmechanismen und konstatiert, dass Social Reading Plattformen nur mit „E-Books ohne DRM sinnvoll genutzt werden“ können, da die Nutzer sonst in den engen Grenzen des „Ökosystems“ ihres Anbieters gefangen seien[143]. Für das Innovationsmanagement von Verlagen bietet Social Reading ganz neue Ansatzpunkte bei der Identifikation von Nutzerbedürfnissen. Durch die anonymisierte Sammlung und Auswertung der Daten, die Nutzer z.B. durch Markierungen in digitalen Büchern, durch Überspringen von Kapiteln, durch die Verweildauer auf bestimmten Seiten oder durch Kommentierungen erzeugen, werden fundierte Schlussfolgerungen über ihre Bedürfnisse möglich.

**Praxisbeispiele**

Barnes & Noble wertet im großen Maßstab mit leistungsfähigen Data Mining Systemen das Leseverhalten der Leser aus, die den hauseigenen E-Reader NOOK verwenden[144]. Dabei wurde erkannt, dass die Lektüre umfangreicher Sachbücher oft vor dem Ende des Buches abgebrochen wurde. In der Konsequenz wurden NOOK Snaps eingeführt, deren Zweck in dem damit verbundenen Werbeslogan

[140] Calik, Kemal: Lesen in der Wolke. In: Börsenblatt 18 (2012), S. 25.
[141] Lischka, Konrad: Das taugt die E-Book-Flatrate. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,821881,00.html [15.04.2014].
[142] Calik, Kemal: Lesen in der Wolke, S. 25.
[143] Vgl. Pleimling, Dominique: Social Reading, S. 25.
[144] Vgl. Alter, Alexandra: Your E-Book is reading you. http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304870304577490950051438304.html [15.04.2014].

„quick reads for every moment“[145] zum Ausdruck gebracht wird. Die Erkenntnisse wurden mittlerweile von deutschen Verlagen aufgegriffen und in Innovationen wie z.B. den Keynotes von Campus[146] oder der Edition Suhrkamp Digital[147] umgesetzt. Letztere beinhalten nach Aussage des Werbetextes auf der Website des Verlages „neue Bücher für eine neue Zeit […] die man auf der Bahnfahrt von Berlin nach Hamburg lesen kann“[148].

Pleimling nennt noch weitere Ansätze für eine Monetarisierung des Social Reading. So könnten bei E-Books mit unterschiedlichen Preismodellen neben einer Standard-Textvariante auch eine kostenpflichtige Berechtigung zur Teilnahme an exklusiven Leserunden mit Beteiligung des Autors verkauft werden[149]. Ziel der Forschungen zum Innovationsmanagement in Verlagen wird es sein, die Akzeptanz solcher neuen Erlösmodelle in Studien zu analysieren und deren Umsetzung zur Marktreife vorzubereiten und zu begleiten.

### 2.2.6 Augmented Reality

Wenn „die echte Welt und digitale Techniken verschmelzen“[150], dann wird dies als Augmented Reality bezeichnet. Damit ist nach Hamidian und Kraijo ein vorläufiges Höchstmaß an Virtualisierung der Realität erreicht.[151] In der „Erweiterung oder de[m] Ersatz von Physischem“[152] sehen sie noch „viele Möglichkeiten für Innovation“[153]. Diese Möglichkeiten werden von Verlagen noch lange nicht ausgeschöpft bzw. zumeist noch kaum angetastet.

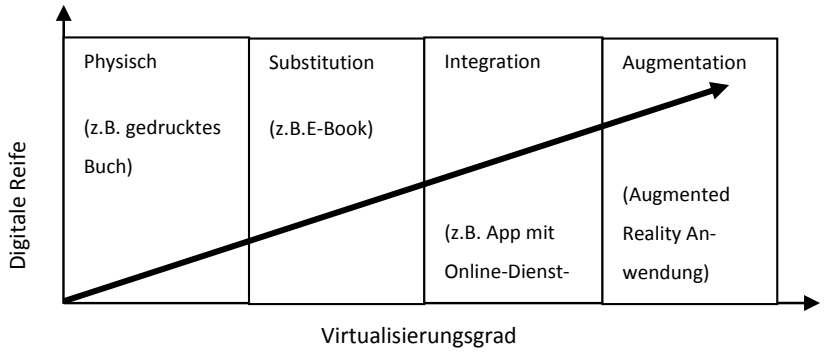



Abb. 3: Die drei Phasen der Virtualisierung[154]

[145] Barnes & Noble Website: http://www.barnesandnoble.com/u/eBook-NOOK-Snaps-Short-Content-Quick-Reads/379003386/ [15.04.2014].
[146] Campus Verlag: Pressemitteilung. http://www.campus.de/presse/pressemeldungen/Campus +Keynotes+%E2%80%93+Das+erste+rein+digitale+Sachbuchprogramm.100132.html [15.04.2014].
[147] Suhrkamp Verlag: Website. http://www.suhrkamp.de/edition-suhrkamp-digital/occupy_822.html
[148] Ebd.
[149] Vgl. Pleimling, Dominique: Social Reading, S. 23.
[150] Hamidian, Kiumars u. Kraijo, Christian: Digitalisierung – Status Quo, S. 15.
[151] Ebd., S. 17.
[152] Ebd., S. 15.
[153] Vgl. ebd.
[154] Vgl. ebd., S. 17.

Die Innovatoren der Branche diskutieren bereits über Möglichkeiten, wie neue Erzählkonzepte mit Augmented Reality realisiert werden könnten. Allen voran hat Google bereits damit begonnen, für seine eigens entwickelte Datenbrille Google Glass Anwendungsfelder zu kreieren. Mit dieser „dramatisch unterschätzte[n] Spielart der Technologie“[155], so Sascha Lobo, erlangt „eine potentiell gesellschaftsverändernde und -spaltende Technologie“[156] in ernstzunehmender Dimension Marktreife. Lobo weist auf die Gefahren hin, die aus einer solchen Omnipräsenz des Internets, der „Allgegenwart sozialer Medien“[157] in Verbindung mit bereits bekannten Technologien wie z.B. der Erkennung von Gesichtern erwächst. Die Zukunftsvision wie sie 1984 im Spielfilm The Terminator brachial gezeigt wurde, in der eine Maschine die Welt sieht, in deren Sichtfeld das Physische in Echtzeit mit relevanten sowie irrelevanten Daten aus einem gigantischen Datenspeicher verknüpft wird, könnte bald schon weit weniger wie Science Fiction anmuten als heute.

Lobo sieht einen „Kristallisationspunkt eines neuen Kulturkampfes“[158], bei dem Augmented Reality ein „digitales Spielfeld […], verwaltet von einer Handvoll Großkonzerne“[159] sein werde. Die Vorteile, die Großkonzerne wie z.B. Google oder Apple durch ihre Kapazitäten zur Entwicklung von Technologien und Anwendungen einerseits und ihre Datenressourcen u.a. in Form der mit Metadaten versehenen Kartografierung der gesamten Erde oder aller öffentlichen und halb-öffentlichen Daten in sozialen Netzwerken haben, liegen auf der Hand.

Die ersten Anwendungen von Augmented Reality, die durch Buchverlage entwickelt wurden, wirken angesichts der Möglichkeiten noch im doppelten Wortsinn wie Kinderspiele. Beispiele für eine bereits realisierte Anwendung von Augmented Reality stellen Hörstifte wie der Ting-Stift von Tessloff oder der tiptoi von Ravensburger dar[160]. In beiden Fällen wird das Physische, in dem Fall ein gedrucktes Buch, durch einen elektronischen Lesestift mit Zugriff auf eine Datenbasis erweitert. Durch Brillen mit integrierten Bildschirmen, mit denen real existierende Objekte um eine virtuelle Dimension erweitert werden, könnte in Zukunft aber Fiktion und Realität auf eine Weise verschmelzen, die das Erzählte mit bislang ungekannter Immersion erlebbar machen würde. Die Relevanz, die aus dem Thema für die Buchbranche entstehen könnte, wurde 2013 durch die Wahl des Mottos „fiction is real“ für die zukunftsweisende Story-Drive-Konferenz auf der Frankfurter Buchmesse unterstrichen[161], bei der ein

---

[155] Lobo, Sascha: Die Mensch-Maschine. Googles fahrlässige Glass-Kampagne. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/sascha-lobo-googles-fahrlaessige-glass-kampagne-a-898512.html [15.04.2014].
[156] Ebd.
[157] Ebd.
[158] Ebd.
[159] Ebd.
[160] Vgl. Ting Website: http://www.ting.eu/de/was_ist_ting_/ oder Website von Ravensburger: http://www.ravensburger.de/start/tiptoi-produktwelt/index.html [15.04.2014].
[161] Vgl. Tenzler,-Heusler, Susanne: Fiction is real! http://www.brandvorwerk-pr.de/fiction-is-real-storydrive-frankfurt-2013-zwischen-fiktion-und-wirklichkeit/20130613/ [15.04.2014].

Leitthema Augmented Reality war. Augmented Reality sollte angesichts des hohen innovativen Potenzials, das sich darin auch für Buchverlage verbirgt, stärker zum Gegenstand des buchwissenschaftlichen Diskurses gemacht werden. Es könnten so Wege aufgezeigt werden, mit denen das Feld nicht „einer Handvoll Großkonzerne[n]“ überlassen werden müsste.

### 2.2.7 Transmediales Publizieren

„There´s never been a more exciting time to be a storyteller.”[162]

Der Begriff des transmedialen Publizierens ging aus dem Begriff der „transmedia intertextuality“ hervor, der 1991 von Marsha Kinder eingeführt wurde, um ein „supersystem of entertainment“[163] zu beschreiben. Dieses „supersystem“ ist weder als solitäres Medienformat noch als eine bestimmte Modalität des Publizierens zu charakterisieren, sondern ist vielmehr eine Suprakategorie. Charakteristisch für dieses „supersystem“ ist die Ausbreitung einer Geschichte über mehrere Medienformate. Der Begriff der Transmedia Intertextuality wurde später von Henry Jenkins, dem Direktor des Comparative Media Studies Program am MIT, aufgegriffen und erweitert[164].

Durch Transmedia Storytelling werden, so Jenkins, Geschichten nicht mehr bloß erzählt, sondern Welten geschaffen, in denen „consumers must assume the role of hunters and gatherers, chasing down bits of the story across media channels […] and collaborating, to ensure that everyone […] will come away with a richer entertainment experience.“[165] Jenkins sieht Transmedia Storytelling als ein Phänomen, das den individualistischen Zugang zur Literatur zugunsten eines gemeinschaftlichen Erlebens sprengt. Geschichten setzen sich dabei mit bewusst gebrochener Linearität aus mehreren Fragmenten zusammen, die sich über eine Vielzahl von Medien entfalten können[166].

Phillips differenziert dabei, unter Verwendung amerikazentrischer Begriffe, zwischen zwei wesentlichen Formen transmedialen Publizierens. Das „West Coast […] or franchise transmedia“ besteht aus großen Medienproduktionen, die zwar zusammenhängend sind, aber nur so leicht, dass jedes Medienprodukt auch einzeln funktioniert[167]. Dahingegen ist das „East Coast transmedia“ stärker von kleinen Independents geprägt, bei denen Social Media eine tragende Rolle spielt und die inhaltlich dichter verwoben sind, sodass einzelne Fragmente nicht zum Verständnis des Plots ausreichen[168].

---

[162] Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.xi.
[163] Kinder, Marsha: Playing with Power in Movies, Television, and Video Games. Berkeley/ Los Angeles: University of California Press 1993, S. 1.
[164] Vgl. Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.21.
[165] Ebd.
[166] Vgl. Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle, S. 6.
[167] Vgl. Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.13.
[168] Vgl. ebd., S.14.

Dwyer ordnet den Begriff des Transmedia Storytelling in den Veränderungsprozess innerhalb der traditionellen Rollenverteilung zwischen Medienerzeugern und Medienkonsumenten ein[169]. Medienunternehmen träfen demnach heute zunehmend auf vernetzte Individuen (networked individualism) mit veränderten Erwartungen an Medienprodukte[170]. Der Wandel im Mediennutzungsverhalten, deren Ursachen Dwyer vor allem in der Adaption der Nutzer an partizipatorische Strukturen in den sozialen Netzwerken und einem Wertewandel mit stark neoliberalen Tendenzen sieht, führe zu „hybridized genres and convergent usage modes"[171]. Noch, so Jenkins, sei dies zwar ein Phänomen der Early Adopters, doch diesen würden viele folgen, sobald die Anforderungen, die der Zugang zu den neuen Medienformen stellt, wesentlich gesunken sein werden[172].

Der ökonomische Vorteil, der Verlagen durch Transmediales Publizieren entsteht, wird von Jenkins prägnant dargestellt. „In a system of planned obsolescence"[173], womit Jenkins den oft kurzen Lebenszyklus von Buchtiteln anspricht, sei Transmediales Publizieren eine Möglichkeit „to prolong audience engagement" und schaffe einen „ongoing and renewable generator of value."[174] Durch die Erweiterung eines Kosmos´, der um ein Buch oder eine Reihe geschaffen wird, auf andere Medienformate wie Fernsehen, Kino, Online-Episoden, Comics, Computerspiele etc. können neue Erlösquellen geschaffen werden. Gleichzeitig kann Transmedia Storytelling durch eine langanhaltende Faszination der Rezipienten für das Produkt den Lebenszyklus eines Titels oder einer Reihe wesentlich verlängern.

Dem ökonomischen Vorteil stehen für Buchverlage, mit Strukturen und Denkmustern entlang einzelner Medienformate (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6, S. 250), große Aufwendungen für eine strukturelle Adaption entgegen. Ein transmediales Projekt erfordert eine inhaltliche Konsistenz in puncto „story continuity, look and feel, overall tone, and, ofcourse, quality"[175] über alle Medienformate hinweg. Ein solches Projekt zu realisieren ist folglich eine abteilungs- und funktionsübergreifende Aufgabe. Auch sind inhaltlich andere Aspekte relevant als bei einem Roman (vgl. Kap 4.2.2.2, S. 82), da es nicht darum geht, möglichst stringent einen Spannungsbogen zu erzeugen, sondern mehr darum, Elemente einzuführen, die „color and flavor to your transmedia world"[176] hinzufügen.

[169] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence. Maidenhead, New York: McGrawHill Open University 2010, S. 122.
[170] Vgl. ebd., S. 119.
[171] Ebd.
[172] Vgl. Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.246.
[173] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 133.
[174] Ebd.
[175] Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.112.
[176] Ebd., S.77.

Transmediales Publizieren ist dennoch nicht nur großen Konzernverlagen möglich, sondern auch für Kleinverlage eine Option. Die Entwicklung solcher innovativen Projekte entsteht auch „von unten in eigens dafür gegründeten Kooperationen“[177], wie das abschließende Praxisbeispiel zeigen soll.

**Praxisbeispiel**

Das wilde Dutzend ist ein Start-Up-Unternehmen, das nach eigenen Angaben Bücher verlegt, die „mit Geheimnissen und Geschichten […] dazu auffordern, den Blick nicht nur auf Gedrucktes zu werfen“. In einem verlagseigenen „Logenladen und an ausgewählten Stellen der Stadt finden Lesungen, interaktive Story-Abende, Ausstellungen, Schattentheater und andere Vorführungen statt.“ [178]

## 2.3 Synopse

Das gedruckte Buch und selbst das E-Book drohen gegenüber anderen Medienformen wie z.B. Computerspielen, interaktiven Medien, sozialen Netzwerken oder auch klassischen Rundfunk- oder On-Demand-Medien in der durchschnittlichen täglichen Mediennutzungszeit der Nutzer an Bedeutung zu verlieren. Die Soziologen Grisworth, McDonnell und Wright stellen daher zu Recht die Frage, ob in Zukunft „book readers – the reading class, have both power and prestige associated with an increasingly rare form of cultural capital, or whether the reading class will be just another taste culture pursuing an increasingly arcane hobby.”[179] Für Verlage könnte sich in Zukunft diese Frage vor dem Hintergrund strategischer Entscheidungen für und gegen das Buch daher so konkretisieren, wie Fitzpatrick dies prägnant vor Augen geführt hat: „Why would anyone innovate, if they couldn´t benefit from the results of that innovation?“[180].

Dennoch lohnt eine Betrachtung des Für und Wider des Buches als zukunftsfähiges Format, da innovatives Denken bei den Fundamenten des Bestehenden beginnen und weit über dessen Grenzen hinaus reichen muss. Auch ist es unerlässlich, Zukunftsprojektionen anzustellen und danach zu fragen, in welche Zukunft es sich zu investieren lohnt. Entgegen dem Sinne des eingangs gebrachten Zitats hat das Buch den Vorzug, dass es, dem Postulat des Literaturwissenschaftlers Roland Reuß folgend, „die Rückkehr […] von der Hast zur Muße und Stille, von der Zerstreuung zur Sammlung“[181] verspricht. Konzentration und Vertiefung in inhaltliche Substanz sind das, was das Buch dem Leser bietet, indem es eine „scharf umrissene Grenze gegenüber »außen« zieht“[182], wodurch ihm eine Qualität immanent ist, die

[177] Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle, S. 6.
[178] Vgl. Das wilde Dutzend: http://das-wilde-dutzend.de/ [15.04.2014].
[179] Griswold Wendy; McDonnell, Terry und Wright, Nathan: Reading and the reading-class in the twenty-first century. In: Annual Review of Sociology 1 (2005), S.127-141, hier S. 138.
[180] Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.80.
[181] Reuß, Roland: Ende der Hypnose, S. 82.
[182] Ebd., S. 84.

im Wesentlichen seine Daseinsberechtigung gegenüber Online-Medien ausmacht. Jenkins argumentiert ebenfalls, dass langfristig ein Nebeneinander verschiedener, auch gedruckter Medienformate sehr wahrscheinlich ist, da damit unterschiedliche Zwecke verfolgt würden und der Durabilität des einen Mediums eine höhere Mobilität des anderen Mediums gegenüberstehe[183].

Dem Lesen als Kulturtechnik insgesamt, wenn auch einem in Zukunft oft weniger linearen Lesen, könnte sogar eine Renaissance bevorstehen, wenn durch Ubiquität und Interaktivität[184] von Lesemedien diese in ihrer Attraktivität aufgewertet werden. Der Frage, ob es lohnt, in die Zukunft des Buches zu investieren, ist daher die Frage entgegenzustellen, wie von Innovationen im Buchsegment zukünftig stärker profitiert werden kann und wie der Kern dessen, was Bücher als Unterhaltungs- und Fachmedien leisten, sich verändern wird. Worin liegen Fehler der klassischen Ansätze, die durch Innovationen behoben werden können?

Verlage müssen sich ständig die Frage stellen, welche Kernkompetenzen und Assets sie Self-Publishern und der Gift Economy voraushaben und welche obsolet werden, da sie keine positive Wertschöpfungsbilanz mehr aufweisen. Dabei muss die Antwort nicht lauten, dass Verlage sich vom gedruckten Buch entfernen sollten und stattdessen in eifrigem Opportunismus alles nachmachen, was gerade modern erscheint. Innovativ kann nach Reuß auch sein, der „spezifischen Qualität […] des Buchs“[185] etwas hinzuzufügen, indem z.B. der typografischen und grafischen Gestaltung mehr zugetraut wird, wodurch das Buch aus der „Beliebigkeit, Austauschbarkeit, Nichterkennbarkeit“[186] herausgehoben wird. Ähnlich sieht auch Dwyer die Möglichkeit einer „Co-Evolution“[187] von alten und neuen Medienformaten, die einer Theorie der vollständigen Substitution (complete replacement) entgegensteht, wie sie z.B. durch McLuhan vertreten wurde[188].

Fehlallokationen von Geldern führen dazu, so Reuß weiter, dass der „realen Produktion von Neuem im geistigen Feld der Boden entzogen wird“[189]. In dem Sinne ist zu fragen, welche Innovation tatsächlich ein Mehr an Qualität oder Nutzen schafft, ohne vorher darauf festgelegt zu sein, dass dies eine multimediale App mit Anbindung an soziale Netzwerke sein muss, weil dies eben scheinbar dem Zeitgeist entspricht.

---

[183] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 39.
[184] Für ein tiefergehendes Verständnis von Interaktivität und Ubiquität vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 58 u. S.64.
[185] Reuß, Roland: Ende der Hypnose, S. 93.
[186] Ebd.
[187] Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 30f.
[188] Ebd.
[189] Reuß, Roland: Ende der Hypnose, S. 97.

Damit sei nicht gesagt, dass Trends und Entwicklungen am Markt nicht mit großer Aufmerksamkeit zu verfolgen seien. Eine regelmäßige Analyse des eigenen Portfolios mit Anpassungen an veränderte Gegebenheiten (vgl. Kap. 4.6.3.4, S. 174) ist eine Voraussetzung, um Defizite rechtzeitig zu beheben und eine entsprechende Reallokation der Mittel vornehmen zu können.

# 3 Medienkonvergenz

Aufbauend auf den grundlegenden Betrachtungen über den Wandel im Buchmarkt ist dieses Kapitel eine Auseinandersetzung mit einem in den letzten Jahren viel diskutierten Konzept der Medienwissenschaften, das wegen der hohen Komplexität der Wirkungszusammenhänge, in denen er steht, nicht eindeutig zu definieren ist, wie auch Lucy Küng anmerkt[190]. Das Bezieheungsgeflecht, in dem Medienkonvergenz stattfinde, sei so vielfältig und stark miteinander verwoben, dass eine separierte Betrachtung etwas Künstliches hat, dennoch aber für das Verständnis nötig sei[191].

Es ist daher zunächst eine differenzierte Betrachtung unterschiedlicher definitorischer Ansätze unerlässlich, aus der hinreichende Kriterien für die Zuordnung von Phänomenen des Buchmarktes zur Medienkonvergenz abgeleitet werden können. Dabei ist nicht aus den Augen zu verlieren, dass Medienkonvergenz teilweise als Suprakategorie zu den im letzten Kapitel beleuchteten Erscheinungsformen des Wandels im Buchmarkt aufzufassen ist. Als Gemeinsamkeit mit fast allen diesen Erscheinungsformen ist auch hinter der Entwicklung der Medienkonvergenz als wesentliche Triebkraft das bereits ausführlich behandelte Phänomen der Digitalisierung zu erkennen. Die Bedeutung der Medienkonvergenz für Verlage als Herausforderung und Chance ist jedoch zu groß, um sie als eine Facette des Wandels unter vielen anderen Facetten abhandeln zu können. Sie hat bereits „das Geschäft kompletter Branchen verändert“[192] und kann Effekte der Dekonstruktion ganzer Wertschöpfungsketten zur Folge haben.

Um Medienkonvergenz vor diesem Hintergrund richtig einordnen zu können, wird daher, nach der definitorischen Eingrenzung des Begriffs, zunächst eine Bewertung der Relevanz für Buchverlage vorgenommen. Um dies zu vertiefen, werden daraufhin verschiedene Sichten auf Medienkonvergenz dargestellt, woraus die ganze Tragweite des Phänomens für das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld von Buchverlagen ersichtlich werden soll. Damit wird dem Leser auch verständlich gemacht, inwieweit Medienkonvergenz zu einer wesentlichen Ursache und Wirkung von Innovation im Verlag wird.

[190] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 92.
[191] Vgl. ebd., S.95.
[192] Koederitz, Martina: Wir erleben die zweite Phase der digitalen Revolution, S. 84.

## 3.1 Definitorische Ansätze

Nach Reinlein ist Medienkonvergenz ein Zusammenfallen von „Rundfunk, Presse und Online-Angebot sowie des Bereiches der Individualkommunikation“[193] sowie dem Buch als eigene Mediengattung. Mit dieser Definition ist das Phänomen jedoch nur sehr eindimensional beschrieben. Es lässt sich daraus kaum erahnen, welche umwälzenden Auswirkungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft aus der Medienkonvergenz entspringen.

Medienkonvergenz ähnelt einem Phantom, das überall seine Spuren hinterlässt, jedoch nie in einer Form in Erscheinung tritt, in der sie klar umrissen und von anderen Phänomenen eindeutig abgrenzbar erscheint. Füssel beschreibt sie als „schillernden Begriff, der verschiedene Elemente umschreiben kann.“[194] Es können dabei „Konvergenzen von, in oder verursacht durch Medien als unterschiedliche Phänomene und Wirkungszusammenhänge“[195] wissenschaftlich untersucht werden. Obgleich der Begriff damit in seiner Komplexität schwer zu definieren scheint, ist dies doch eine notwendige Voraussetzung, um ihn im wissenschaftlichen Kontext einsetzen zu können. Es muss klar sein, wann z.B. innerhalb des Buchmarktes von Erscheinungsformen die Rede sein kann, die sich als Phänomene der Medienkonvergenz kennzeichnen lassen. Ein solches Phänomen wird immer auch in anderen Kontexten wie z.B. der Digitalisierung, die gleichzeitig eine Triebkraft für Medienkonvergenz ist, oder sozioökonomischen Kontexten zu erklären sein, jedoch sollten Kriterien dafür bekannt sein, die alleine für eine Zuordnung in den Bereich der Medienkonvergenz hinreichend sind. In der vorliegenden Arbeit wird so der Kontext umrissen, aus dem im Wesentlichen die Notwendigkeit, aber auch die Möglichkeiten für technologische und inhaltliche Innovationen in Buchverlagen erwachsen. Die Medienkonvergenz spielt dabei ihre Rolle nicht allein als Ursache, sondern im gleichen Maß auch als Wirkung von Innovation. Bevor der Begriff eher nebulöser als klarer wird, beginne ich mit einer kurzen etymologischen Herleitung und greife definitorische Ansätze aus dem wissenschaftlichen Diskurs auf.

Der Begriff Medienkonvergenz ist ein Kompositum aus zwei Begriffen. Konvergenz stammt von dem lateinischen Wort convergere ab, das mit „zusammenstreben“ oder „sich hinneigen“ übersetzt werden kann. Konvergenz bezeichnet folglich eine Annäherungsbewegung von mindestens zwei physischen Elementen oder geistigen Konstrukten, die im Extremfall miteinander verschmelzen.

Die zentrale Frage ist nun, was sich bei der Medienkonvergenz aneinander annähert oder was miteinander verschmilzt. Dazu ist zuerst eine Eingrenzung des Medienbegriffs nötig.

---

[193] Reinlein, Laura Johanna: Medienfreiheit und Medienvielfalt. Kontrolle crossmedialer Konzentration in Zeiten der Konvergenz (Studien zum deutschen und europäischen Medienrecht 47). Frankfurt: Peter Lang 2011, S.17.
[194] Füssel, Stephan: Einleitung. In: Füssel, Stephan (Hrsg.): Medienkonvergenz – Transdisziplinär. Berlin, Boston: De Gruyter 2012, S. 1-5, hier S. 1.
[195] Ebd.

Der lateinische Ursprung des Begriffs lässt sich mit Mittelpunkt übersetzen. Eine Definition, die eine größtmögliche Schnittmenge mit den meisten Ansätzen und Schulen der Medienwissenschaften bildet, geben Füssel und Hiller. Danach sind Medien „alle gedruckten und nicht gedruckten Kommunikationsmittel, die Unterhaltung und/ oder Information zwischen einem Urheber oder Produzenten und einem oder mehreren Empfängern vermitteln."[196]

Einen noch weiteren Medienbegriff, der noch heute mit seiner Radikalität Kontroversen verursacht, hat Marshall McLuhan bereits in den sechziger Jahren vorgeschlagen. Er bezeichnete Medien als „extensions of some human faculty"[197]. Das Buch sei demnach eine „extension of the eye" und sämtliche Medien unserer Zeit sind in ihrer Gesamtheit eine „extension of the central nervous system"[198] und seiner peripheren Sinne. McLuhans Perspektive legt damit ein Verständnis von Medien nahe, bei dem das Kommunikationsmittel, also das Vehikel einer Botschaft, an Relevanz verliert. Der Kulturtheoretiker Klaus Theweleit erklärt die Brisanz, die die Thesen McLuhans damals hatten, unter anderem damit, dass sie „Schrift als ein Medium unter anderen, nämlich in der neuen Konkurrenz Radio, Film [und] Schallplatte stellt, und […] unter diesen anderen entwertet."[199] Medienkonvergenz kann nun als eine Fortsetzung dieser Idee verstanden werden, bei der die „These der Koexistenz der Medien […] obsolet geworden"[200] zu sein scheint. Dwyer relativiert einen solchen absoluten Begriff der Medienkonvergenz jedoch und sieht vielmehr einen Prozess, in dem neue Formen von Medien in eine bestehende und in großen Teilen zukünftig weiter existierende Medienlandschaft integriert werden[201]. „Traditional media", so Dwyer, „are evolving along with the rising popularity of new media forms"[202]. So wird es demnach nicht zu einer Zäsur kommen, bei der die traditionellen Medien sich schlagartig völlig verändern, sondern es werden, wie auch Füssel anmerkt, die neuen Medien von den traditionellen beherbergt[203].

## 3.2 Relevanz für Buchverlage

Auch wenn nach Dwyer und Dogruel die traditionellen Medien noch einen Platz in der Medienlandschaft beibehalten werden[204], ist es unzweifelhaft, wie auch im vorangegangenen Kapitel dargestellt,

[196] Füssel, Stephan; Hiller, Helmut: Wörterbuch des Buches, S. 219
[197] McLuhan, Marshall: The Medium is the Massage. London: Penguin Books 2008 (OA 1967), S.26.
[198] Ebd., S.36.
[199] Theweleit, Klaus: „Das Medium ist die Botschaft". http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/kalenderblatt/1504205/ [15.04.2014].
[200] Füssel, Stephan: Einleitung, S. 2.
[201] Dwyer, Tim: New Media. The Policy Agenda. In: Nightingale, Virginia u. Dwyer, Tim (Hrsg.): New Media Worlds. Challenges for Convergence. Melbourne: Oxford University Press 2007, S.37-59, hier S. 38.
[202] Ebd.
[203] Füssel, Stephan: Einleitung, S. 2.
[204] Vgl. Dwyer, Tim: New Media, S. 38.

dass das Marktumfeld von Buchverlagen teilweise starken Transformationen unterliegt. Dabei verschiebt sich die ökonomische Relevanz der traditionellen Medien deutlich zugunsten neuer Medienformen.

Veränderungen der Medienlandschaft sind in ihren Auswirkungen sehr weitreichend, da sie immer über Entwicklungen auf dem Markt hinausweisen. Im Fall der vorliegenden Untersuchung wird folglich zu zeigen sein, dass der Buchmarkt zukünftig einerseits noch stärker von Entwicklungen tangiert werden wird, die außerhalb des Einflussbereichs seiner Akteure liegen[205] und andererseits Entwicklungen des Buchmarktes zahlreiche Implikationen für „Medieninhalte, die Medienschaffenden, Rezipienten, Jurisdiktion und die Gesellschaft insgesamt“[206] haben. Medienkonvergenz wurde vor dem Platzen der Dotcom-Blase von Barwise und Hammond gar als „comparable in scale to the biggest changes ever experienced by humans – the development of language, the change from hunter-gathering to farming or from farming to industrial production“[207] beschrieben. Dieser Standpunkt mag die Tragweite des Phänomens überschätzen. Fest steht jedoch, dass der Wandel und dabei insbesondere die Medienkonvergenz Verlage vor sehr große Herausforderungen stellt und bestehende Annahmen darüber, wie Geschäftsmodelle von Medienunternehmen funktionieren, teilweise obsolet werden lassen[208]. Vor allem daraus erwächst die Rechtfertigung, mit der in der vorliegenden Arbeit einer hohen Innovationsfähigkeit eine zunehmend existenzielle Relevanz für Buchverlage zugeschrieben wird.

Es wird in Zukunft für Verlage existenziell relevant sein, ob sie die Herausforderungen erkennen, vor denen sie stehen, und ob diese in ihrer Bedeutung durch die Verlage richtig bewertet werden.

## 3.3 Sichten auf Medienkonvergenz

„Convergence is a word that manages to describe technological, industrial, cultural and social changes depending on who´s speaking and what they think they are talking about.”[209]

Das Zitat zeigt zwei Aspekte des Konvergenzbegriffs. Es benennt die Tragweite der Veränderungen, die durch Medienkonvergenz entstehen und verdeutlicht, dass deren Gewichtung stark von den Interessen der Stakeholder abhängig ist, die über Medienkonvergenz sprechen. Es existiert nicht die eine, umfassende Perspektive auf Medienkonvergenz, sondern es müssen im wissenschaftlichen Diskurs für ein differenziertes Gesamtbild mehrere Sichten diskutiert werden.

[205] Vgl. Shillingford, Joia: This is Convergence – but not as originally envisaged. In: Financial Times London 18 (1999), S.3.
[206] Füssel, Stephan: Einleitung, S. 2.
[207] Barwise, Patrick u. Hammond, Kathy: Media Predictions 16. London: Phoenix 1998, S.2.
[208] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. xiiv.
[209] Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.282.

Küng unterscheidet zwischen der Konvergenz von Geräten bzw. der technischen Konvergenz (convergence of devices), der Konvergenz der Vertriebskanäle (convergence of delivery platforms), und der Konvergenz von Industrien oder Branchen bzw. der wirtschaftlichen Konvergenz (convergence of industries)[210]. Zu ergänzen ist die „Inhaltekonvergenz"[211], die teilweise das Entstehen neuer Formen des Medienschaffens begünstigt, die „in Konkurrenz zu etablierten Wertschöpfungsketten der Medienindustrie"[212] treten können. In dem Zusammenhang wird ebenfalls der Begriff der Graswurzel-Konvergenz (grassroots convergence) zu erläutern sein, der eine vor allem durch Jenkins geprägte Sicht auf Medienkonvergenz bezeichnet, bei der die Rezipienten als Medienschaffende in den Fokus gerückt werden[213] (vgl. Kap. 3.3.5, S.45). Diese Sichten implizieren eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung auf technologische, kulturelle, ökonomische und regulatorische oder politische Auswirkungen von Medienkonvergenz[214].

In der technischen Konvergenz ist eine Conditio sine qua non für alle weiteren Konvergenzentwicklungen zu sehen. Daher erscheint es sinnvoll, diese Sicht als erste zu beleuchten.

### 3.3.1 Technische Konvergenz von Produkten und Diensten

Bei dieser Sicht wird die Weiterentwicklung von Technologien als wichtigste Triebfeder für die Medienkonvergenz in den Fokus gestellt. Dabei wird angenommen, dass Medienkonvergenz darauf abzielt, die Nutzung aller Medienformate mit nur einem universalen Gerät zu ermöglichen[215] oder jedes Medienformat auf einer Vielzahl von Plattformen oder Geräten zugänglich werden zu lassen[216]. Nach Yoffie ist Medienkonvergenz dieser Sicht entsprechend die „unification of functions – the coming together of previously distinct products which employ digital technologies"[217]. Entgegen dem im wissenschaftlichen Diskurs lange vorherrschenden „mono-medium scenario"[218], erscheint es heute allerdings wahrscheinlich, dass Medienkonvergenz zwar immer mehr Funktionen in einzelnen Geräten vereint, trotzdem aber noch zu einer größeren Vielfalt an Plattformen und Gerätetypen für unterschiedliche Nutzungskontexte führen wird. Wie Dwyer feststellt, ist Medienkonvergenz dabei nie ein ausschließlich technischer Prozess, sondern folgt kontinuierlichen gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen[219]. Daher spielen neben unterschiedlichen Nutzungskontexten auch zunehmend die Identifikation

---

[210] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.92 f.
[211] Küpper, Axel: Konvergenzszenarien in der Mobilkommunikation. In: Hess, Thomas (Hg.): Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche. Göttingen: Universitätsverlag 2007, S.183-204, hier S. 200.
[212] Ebd.
[213] Vgl. Jenkins, Henry: Convergence Culture, S.18.
[214] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 5.
[215] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.93.
[216] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 4.
[217] Yoffie, David B.: Competing in the Age of Digital Convergence. In: California Management Review 4 (1996), S. 31-53, hier S. 33.
[218] Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 8.
[219] Vgl. ebd.

von Nutzern mit technischen Geräten eine Rolle, besonders in sozialen Umfeldern, in dem technologische Neuheiten zum „must-have“ werden[220].

Die Herausforderung für Medienunternehmen liegt daher besonders darin „user requirements and product concepts“[221] in einer „product development strategy“[222] zu vereinen und dabei der wachsenden Komplexität und Heterogenität der Nutzerbedürfnisse gerecht zu werden.

Vor allem in dieser Sicht auf Konvergenz werden folglich Implikationen für Buchverlage auf betriebswirtschaftlicher Ebene sichtbar. Die in der Folge der Konvergenz von Produkten und Dienstleistungen notwendige vertikale „Integration entlang der Wertschöpfungskette“[223] erzeugt in dem Zusammenhang einen hohen Innovationsdruck auf Buchverlage. Broß und Garber argumentieren dazu, dass es dazu neuer Formen des „kooperativen und vorwettbewerblichen Innovationsmanagements“[224] bedarf, um die „heute vielfach noch in Deutschland bestehende Fragmentierung der Wertschöpfungskette für elektronische Dienstleistungen“[225] zu überwinden.

### 3.3.2 Inhaltekonvergenz

Der Begriff der „Inhaltekonvergenz“[226], der u.a. bei Küpper Verwendung findet, suggeriert, dass Inhalte, die zuvor divergent in verschiedenen Medien vorhanden waren, zu einem großen Konglomerat aus Inhalten verschmelzen. Interessant ist in dem Zusammenhang die Frage, wie Medienkonvergenz sich auf das Phänomen der Intertextualität auswirkt. Inhalte bzw. Texte, in einer weit gefassten Definition als „any vehicle of meaning, including images, conversations and artifacts“[227] verstanden, sind nie singulär und losgelöst von dem Kontext der Kultur zu verstehen, die nach Bruhn Jensen als „most complex instance of intertextuality“[228] aufgefasst werden kann. Eine Konvergenz von Inhalten ist demnach kein neues Phänomen, sondern besteht seit dem Beginn der Menschheit, da Kommunikation immer auf der Grundlage vorangegangener Kommunikation stattfindet. Entscheidend ist nun die Frage, ob die Entwicklungen, die im Kontext der Medienkonvergenz stehen, einen Einfluss auf die Intertextualität und damit den Grad der Inhaltekonvergenz haben. Erleuchtend ist dazu eine Unterscheidung, mit der Fiske das Konzept der Intertextualität erweitert hat. Er unterscheidet horizontale Intertextualität, die dem traditionellen Ansatz einer diachronen Perspektive von „relations […] between primary

---

[220] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 8.
[221] Yoffie, David B.: Competing in the Age of Digital Convergence, S. 51.
[222] Ebd.
[223] Broß, Peter u. Garbers, Axel: Digitale Konvergenz und Handlungskonsequenzen. In: Klumpp, Dieter; Kubicek, Herbert; Roßnagel, Alexander u. Schulz, Wolfgang (Hg.): Medien, Ordnung und Innovation. Heidelberg: Springer Science 2006, S. 77-94, hier S. 78.
[224] Ebd., S. 79.
[225] Ebd.
[226] Küpper, Axel: Konvergenzszenarien, S.200.
[227] Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 89.
[228] Ebd.

texts […] usually along the axes of genre, character or content“[229] entspricht und vertikale Intertextualität, die Verbindungen zwischen dem „primary text […] and other texts of a different type“[230] darstellt.

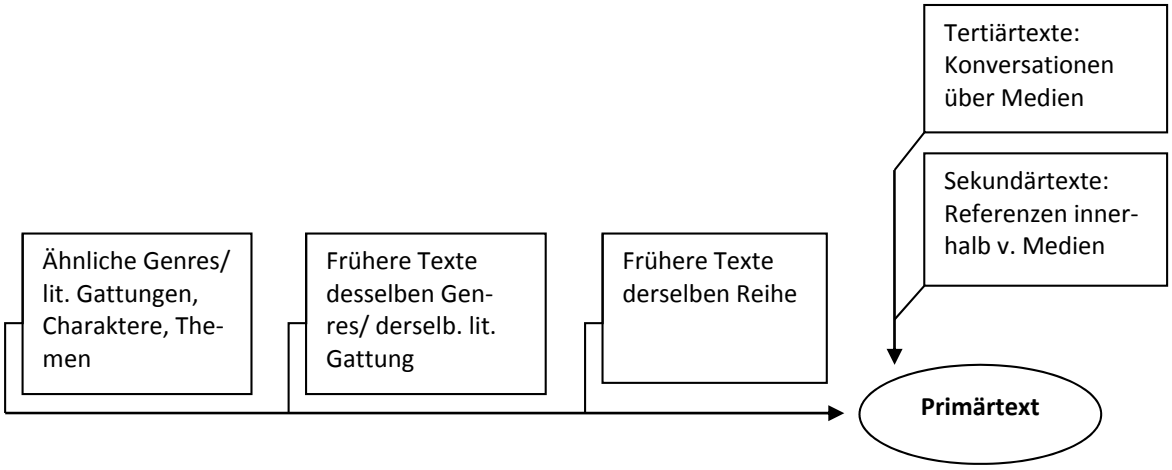



Abb. 4: Zwei Dimensionen von Intertextualität[231]

Eine zunehmende Inhaltekonvergenz lässt sich nun in beiden Dimensionen dieses Konzepts der Intertextualität feststellen. Eine wesentliche Triebfeder dafür sind technologische Entwicklungen, die eine zentrale Speicherung und Verfügbarkeit von sehr großen Mengen an Inhalten ermöglichen und zugleich die Intertextualität in der Form von Hyperlinks „explicit, retrievable and modifiable“[232] werden lassen, wo zuvor nur eine „more or less random association in the mind of either sender or receiver“[233] vorhanden war. Das Internet ist folglich ein und zugleich das augenfälligste Beispiel für Inhaltekonvergenz. Weitere Triebkräfte für Inhaltekonvergenz liegen in der stark gestiegenen Partizipation der Rezipienten (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45), aus der eine weit stärkere Vernetzung von Inhalten resultiert, als dies früher der Fall war, sowie auch in der wachsenden Bedeutung transmedialen Publizierens (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32). Beides in Kombination führt nach Jenkins zu „immersive story worlds“, in der das “storytelling universe substantially larger than the show itself“[234] wird.

### 3.3.3 Konvergenz der Vertriebskanäle und -netzwerke

In dieser Sicht auf Medienkonvergenz liegt die wichtigste Triebfeder in digitalen Übertragungstechnologien. Prämisse für den Fortschritt ist dabei, dass für alle Medien Datenformate etabliert sind, die eine Übertragung über denselben Vertriebskanal zulassen. Das Konzept ist zwar nicht neu und hat bereits

[229] Fiske, John: Television Culture. London, New York: Routledge 2003, S. 108.
[230] Ebd.
[231] Vgl. Bruhn Jensen, K.: Media Convergence, S. 91 auf der Grundlage von Fiske, J.: Television Culture, S. 108.
[232] Ebd., S. 91.
[233] Ebd.
[234] Jenkins, Henry; Ford, Sam u. Green, Joshua: Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a networked Culture. New York: New York University Press 2013, S. 132.

in den 1980er Jahren seinen Niederschlag in der Idee des „information superhighway“[235] oder der „universal information pipeline“[236] gefunden, wird jedoch erst seit einigen Jahren immer mehr zur Realität. Texte, Videos und Musik können u.a. mit Smartphone oder Tablet-PCs überall erworben und genutzt werden, womit eine völlige Ubiquität von Medien näher rückt. Voraussetzungen für ein Fortschreiten dieser Entwicklung liegen zu gleichen Teilen in technologischen Weiterentwicklungen durch Unternehmen und in ordnungspolitischen Entscheidungen durch den Gesetzgeber[237]. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Schaffung von Bandbreiten und die Deregulierung der Telekommunikation, die in Deutschland durch die Abschaffung des Telekommunikationsmonopols der Bundesregierung bereits weit vorangeschritten ist[238]. Das Telekommunikationsgesetz stößt jedoch zunehmend auf die Kritik, dass die Planungssicherheit beim Aufbau von Glasfasernetzen der nächsten Generation (Next Generation Access) für Betreiber unzureichend sei und daher Investitionsrisiken gescheut würden[239]. Dies betrifft perspektivisch auch Buchverlage, da mit zunehmender Relevanz von multimedialen Inhalten und komplexen digitalen Dienstleistungen mangelnde Bandbreiten auch dort zu einem Innovationshemmnis werden können.

Nutzer einerseits sowie die großen Content-Aggregatoren Apple, Google und Amazon profitieren besonders von Synergien im Vertrieb, da sie sich Netzwerkeffekte und Effekte der Economies of Scale[240] und Economies of Scope[241] zunutze machen können (vgl. Kap. 4.3.2, S. 101). Es bleibt die Frage, wie Buchverlage davon ebenfalls profitieren können und sich nicht vor allem höheren Risiken und Kosten durch die komplexer werdende Medienproduktion gegenübersehen. Verlage müssen einer höheren Komplexität im „Wertschöpfungssystem“[242] gerecht werden, ein Begriff, der an das Konzept der Wertschöpfungskette angelehnt ist, aber der gesteigerten Komplexität Rechnung trägt. Für den Vertrieb digitaler Güter hat sich dafür eine neue Form von Verlagsdienstleistern etabliert, die die Funktion von Intermediären zwischen Verlagen und Kunden einnehmen. Beispielhaft wird dafür in Kap. 4.1.8 eine Branchensicht aus der Perspektive eines solchen Unternehmens dargestellt. Neben der ebenfalls notwendigen Innovation interner Prozesse hin zur medienneutralen Datenhaltung, können Verlage durch Bündelung Synergieeffekte herbeiführen (vgl. Kap. 4.2.4, S. 89).

---

[235] Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.92.
[236] Ebd.
[237] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 9.
[238] Telekommunikationsgesetz der Bundesrepublik Deutschland: §§9-43 (Marktregulierung). http://de-jure.org/gesetze/TKG [15.04.2014].
[239] Vgl. Sietmann, Richard: Die Bremser. Kabelnetzbetreiber behindern Glasfaserausbau. In: c´t 22 (2010), S.58f.
[240] Vgl. Panzar, John C. u. Willig, Robert D.: Economies of Scale in Multi-Output Production. In: The Quarterly Journal of Economics 3 (1977), S. 481-493, hier S. 481f.
[241] Vgl. Panzar, John C. u. Willig, Robert D.: Economies of Scope. In: American Economic Review 2 (1981), S. 268-271, hier S. 269.
[242] Janello, Christoph: Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt, S. 97.

### 3.3.4 Wirtschaftliche Konvergenz

In Anlehnung an Konzepte, die für die Analyse von wirtschaftlichen Konzentrationsprozessen entwickelt wurden (vgl. Kap. 4.3.2, S. 101), kann nach Broß und Garbers zwischen horizontaler, vertikaler und funktionaler Konvergenz unterschieden werden[243]. Dabei beschreibt horizontale Konvergenz eine Verzahnung zwischen Branchen, vertikale Konvergenz eine fortschreitende Integration entlang der Wertschöpfungskette und funktionale Konvergenz die Verschmelzung von Produkten und Diensten[244].

Yoffie prognostizierte, dass mit der „unification of functions“ eine „massive reorganization of a trillion dollars in global business“[245] verbunden sein wird. Bereits viel früher, in den späten 70er Jahren, argumentierte Nicholas Negroponte, der Gründer des MIT Media Lab, dass die drei Industrien der Informationstechnologie, des Rundfunks und Films sowie des Drucks und Publizierens zu Beginn des 21. Jahrhunderts verschmelzen würden[246].

Die branchenübergreifenden Implikationen der Medienkonvergenz lassen sich im 3C-Modell der Konvergenz darstellen, wie dies CCID Consulting, eine der führenden chinesischen Unternehmensberatungen, demonstriert[247]. Das 3C-Modell vereint die technologiegetriebene Weiterentwicklung von Inhalten, die Entwicklung der Informationstechnologie und die Entwicklung von Netzwerken[248].

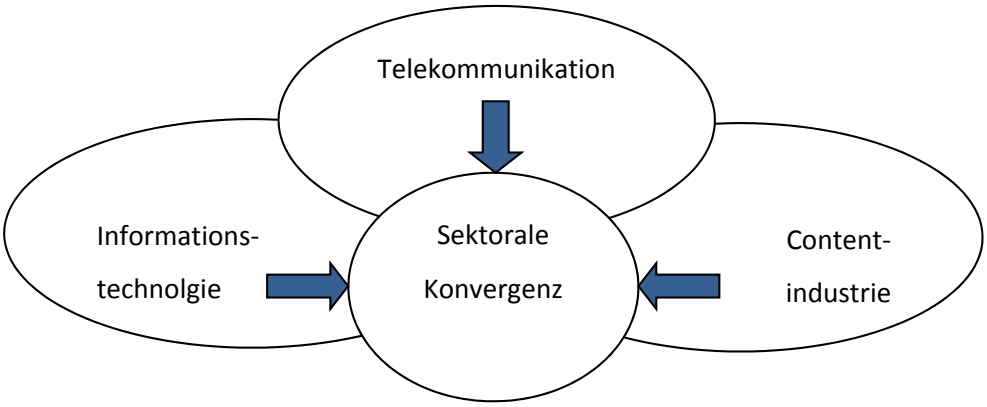



Abb. 5: 3C-Modell der Medienkonvergenz[249]

Noch bleibt die ökonomische Verschmelzung in dem schon vor Jahrzehnten prophezeiten Maß aus. Apple, Google und Amazon versuchen zwar, zu universalen Medienproduzenten und -anbietern zu

[243] Broß, Peter u. Garbers, Axel: Digitale Konvergenz und Handlungskonsequenzen, S. 78.
[244] Ebd..
[245] Yoffie, David B.: Competing in the Age of Digital Convergence, S. 33.
[246] Vgl. Kolodzy, Janet: Convergence Explained. Playing Catch-up with News Consumers. In: Grant, August E. u. Wilkinson, Jeffrey S.: Understanding Media Convergence. The State of the Field. New York, Oxford: Oxford University Press 2009, S. 31-51, hier S. 33.
[247] Vgl. CCID Consulting: Navigating Obstacles on the Path to 3C Convergence.
[248] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.93.
[249] Vgl. CCID Consulting: Navigating Obstacles on the Path to 3C Convergence. http://www.prnasia.com/story/5424-0.shtml [15.04.2014].

werden, profitieren aber bislang vor allem als Contentaggregatoren von vertrieblichen Synergien. Auch Ansätze von Cross Media Publishing lassen große Medienkonzerne wie Bertelsmann oder Holtzbrinck „durch Ausweitung der Rezipienten- bzw. Werbekundenzahl“[250] profitieren. Dennoch bleiben, auch innerhalb der Konzerne, die Grenzen zwischen Märkten und ihren Akteuren, wenn sie auch durchlässiger werden, noch bestehen. Es zeigen sich in Teilbereichen sogar Tendenzen einer stärkeren Spezialisierung und Bündelung von Kernkompetenzen auf die Produktion bestimmter Medienformate, was im Phasenmodell nach Shillingford (vgl. Kap 3.3.6, S. 47) als Defensivstrategien der zweiten Phase gedeutet werden kann[251]. Es wird damit eine stärkere Abgrenzung zwischen dem Buchmarkt und der Film- und der Musikproduktion angestrebt.

### 3.3.5 Graswurzel-Konvergenz

“Companies that tell audiences to keep off a brand´s intellectual property cut themselves off from these processes.”[252]

Der Begriff der Graswurzel-Konvergenz wurde im Wesentlichen von Jenkins geprägt. Jenkins argumentiert, dass „grassroots convergence“ als „bottom-up consumer-driven process“[253] mit einer Konvergenz koexistiert, die top-down durch Unternehmen erzeugt wird. Die Herausforderung, die für Verlagsunternehmen dadurch entsteht, liegt vor allem darin, dass die Denkmuster, die der institutionellen Produktion und Verbreitung von Medien zugrunde liegen, sich deutlich von denen der medienschaffenden Rezipienten unterscheiden. Jenkins hat für einen Teil dieser Sphäre den Begriff der „participatory culture“ geprägt, um die „cultural production and social interaction of fan communities“[254] zu bezeichnen. Einen anderen Teil der medienschaffenden Rezipienten bilden solche, die eigene Primärtexte im Sinne von Fiske (vgl. Kap. 3.3.2, S. 41) erzeugen[255], was unter die Kategorie User-generated Content und Self Publishing fällt. Der entscheidende Aspekt, der nach Jenkins die Denkmuster von Institutionen und Rezipienten unterscheidet, liegt in der Idee vom Inhalt selbst und davon, wem der Inhalt gehört. Um dies zu verdeutlichen, stellt Jenkins das Konzept der „Stickiness“[256], u.a. geprägt von Gladwell, dem Konzept der „Spreadability“[257] gegenüber.

---

[250] Gerpott, Torsten J.: Wettbewerbsstrategien. Überblick, Systematik und Perspektiven. In: Scholz, Christian: Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 2006, S. 305-355, hier S. 327.
[251] Vgl. Shillingford, J.: This is Convergence, S.3.
[252] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 35.
[253] Jenkins, Henry et al.: Convergence Culture, S.18.
[254] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 2.
[255] Vgl. Fiske, John: Television Culture, S. 108.
[256] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S.4 u. Gladwell, Malcolm: The Tipping Point. How little things can make a big difference. Boston: Little, Brown and Company 2000, S. 25.
[257] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 35.

Stickiness kann als Potenzial eines Mediums verstanden werden, Rezipienten auf sich aufmerksam zu machen und zu binden[258]. Dies führt zu einem messbaren Ergebnis in Form von verkauften Exemplaren oder Impressions. Medienunternehmen, darunter auch Buchverlage, sind stark in Denkmustern verhaftet, die auf diesem Model basieren. In einem solchen Modell sind die Rollen des Produzenten und des Rezipienten klar verteilt und die Kontrolle über die Produktion und den Zugang zu Inhalten liegt ausschließlich beim Produzenten[259].

Eine nur sehr zaghafte Öffnung von Buchverlagen gegenüber Graswurzelaktivitäten liegt einerseits darin begründet, dass die Unterschiede in den Denkmustern nicht verstanden werden oder darin, dass eine Angst vor dem Verlust der Kontrolle über die Produktion und Dissemination von Inhalten und Marketingbotschaften vorherrschend ist. Jenkins argumentiert dazu, dass „tight control […] restricts […] circulation and dampens audience enthusiasm"[260].

Spreadability, als Gegenkonzept zur Stickiness, bezeichnet sowohl das technologische als auch das motivationale Potenzial der Tausch- und Erweiterbarkeit von Inhalten durch Rezipienten[261].

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel für das Potenzial der Spreadability von Buchinhalten findet sich auf der Website Fanfiktion.de, auf der im August 2013 annähernd 230.000 von Rezipienten verfasste Texte zu ihren Lieblingsbüchern zu finden sind[262]. Diese Geschichten sind laut Website „Fangeschichten und Gedichte über Charaktere, deren Copyright nicht beim Autor der Arbeit selbst liegt. Eine bereits existierende Geschichte wird von einem Fan derselben weitererzählt, ausgeschmückt oder auch umgeschrieben."[263] Jede dieser Geschichten kann von jedem Mitglied der Community rezensiert und kommentiert werden.

Das Praxisbeispiel verdeutlicht, dass Fans um ihre Lieblingsbücher Universen kreieren, in denen es neben der Erweiterung der Welten, in denen ihre Lieblingscharaktere leben, auch um eine Form der Selbstoffenbarung und um eine gemeinsame Reflektion geteilter Interessen geht[264]. Interessant ist dabei zu sehen, welche Inhalte das größte Potenzial im Sinne der Spreadability haben. Dafür kann die Zahl der Fanfiktion-Beiträge ein Indiz sein, die erwartungsgemäß bei Harry Potter am höchsten ist. Es folgen darauf, mit Stand vom August 2013, die Bis(s)-Reihe, Werke von Tolkien, Die Tribute von Panem und

[258] Vgl. Gladwell, Malcolm: The Tipping Point, S. 25.
[259] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 7.
[260] Ebd., S. 32.
[261] Vgl. ebd., S.3.
[262] Vgl. http://www.fanfiktion.de/ [15.04.2014].
[263] Ebd.
[264] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 13.

Sherlock Holmes[265]. Alle diese Titel haben gemeinsam, dass es Mehrteiler sind, in denen die Charaktere ein hohes identifikatorisches Potenzial aufweisen und sich meistens in komplex ausgestalteten Welten bewegen. Der Prozess, der bei der Verbreitung von Inhalten durch Fans abläuft, wird zudem in den genannten Beispielen von den jeweiligen Verlagen nicht nur geduldet, sondern größtenteils aktiv über Webseiten und vor allem Social Media Plattformen forciert.

Das „sampling and remixing“ und die „insertion into ongoing conversations […] across various platforms“ durch Rezipienten, bei der die Grenzen zwischen „production and consumption“[266] verwischen, wird zunehmend wichtiger, um Bestseller zu kreieren und sollte daher nicht allein dem Zufall überlassen werden. Dies wird im Kapitel über die Einbeziehung von Kunden im Rahmen von Open Innovation eine weitere Konkretisierung erfahren (vgl. Kap 4.5.2, S. 146).

### 3.3.6 Phasen der Medienkonvergenz

Zum Ende der 90er Jahre war bereits ersichtlich, dass Medienkonvergenz nicht in der Gestalt eines Urknalls, sondern eher eines kontinuierlichen Prozesses stattfindet. In den Worten Shillingfords wurde das Bild der „large C convergence“, die binnen weniger Jahre die Telekommunikations- und IT-Branche sowie die Contentindustrie zu einer großen Einheit verschmelzen würde, vom Bild der „small c convergence“ abgelöst[267]. Und doch zeichnete sich ab, dass große Umwälzungen bevorstünden und daraus neue Wertketten entstehen würden.

Shillingford hat drei Phasen identifiziert, anhand derer sich die Konvergenzentwicklung charakterisieren lässt.

In Phase 1 findet Konvergenz innerhalb eines Marktes und mit den Akteuren dieses Marktes statt. Dies ist in der Buchbranche dort der Fall, wo Texte und audiovisuelle Medien, die sich mit demselben Lesemedium nutzen lassen, von Buchverlagen erzeugt und digital vertrieben werden[268].

In Phase 2 werden strukturelle Barrieren zwischen unterschiedlichen, aber noch eng verwandten Märkten durchlässig. In dieser Phase entstehen Allianzen von Buchverlagen und Unternehmen außerhalb der Buchbranche, die ebenfalls Content herstellen und vertreiben. Kennzeichnend für diese Phase sind ein starker Wettbewerb mit Verdrängungstendenzen und eine oft defensive Strategie der Akteure, die eine Erosion ihres Marktes verhindern wollen[269].

---

[265] Vgl. http://www.fanfiktion.de/ [15.04.2014].
[266] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 27.
[267] Vgl. Shillingford, Joia: This is Convergence, S.3.
[268] Vgl. ebd.
[269] Vgl. ebd.

In Phase 3 sind die Grenzen der konvergierenden Märkte kaum mehr erkennbar. Es entstehen Produkte, in denen die Schlüsselfaktoren, die ehemals den Erfolg von Kommunikations-, Content- und Softwarebranche bestimmt haben, vereint sind. Das iPad, in dem Texte, Social Networking, Musik und Film sowie aufwändig programmierte Anwendungen überall verwendet werden können, ist ein Beispiel für ein Produkt, das dieser Phase der Medienkonvergenz zuzuordnen ist[270].

In der Buchbranche lassen sich Effekte aus allen drei Phasen gleichzeitig erkennen, sodass nicht bestimmt werden kann, wo genau die Branche sich innerhalb dieses Schemas befindet. Grundsätzlich kann die Phaseneinteilung auch nur als grobes Raster und Grundlage für weitere Differenzierungen dienen. Dennoch macht es verständlich, dass Branchen- und Marktgrenzen sich verschieben und welche Mechanismen dabei zu Fehlstrategien führen, in denen die Realitäten verkannt werden.

## 3.4 Synopse: Medienkonvergenz und Innovationsdruck

McLuhan stellt das Medium in seiner Bedeutung für die Gesellschaft und gesellschaftliche Umbrüche über die Inhalte, die durch das Medium transportiert werden. So sah er bereits in den sechziger Jahren in den Medien oder dem Wandlungsprozess, dem sie unterliegen, die Ursache für ein „reshaping and restructuring of patterns of social interdependence and every aspect of our personal life“[271]. In der Folge davon zwinge ein Wandel der Medienlandschaft nach McLuhan uns „to reconsider and reavaluate practically every thought, every action, and every institution formerly taken for granted”.[272] Dieser Wandel mag sich in den Jahrzehnten zwischen 1960 und 1990 nur schleichend vollzogen haben. Es deutet jedoch vieles darauf hin, dass durch rasante technische Fortschritte diese Entwicklung sehr an Geschwindigkeit gewonnen hat und Verlage dem erst in Teilen Rechnung getragen haben. Lange hat der Wandel sich nur am Verhalten weniger Vorreiter unter den Mediennutzern manifestiert, die von Verlagen ohne große ökonomische Folgen als Randgruppe ignoriert werden konnten. Wie es dem Wesen disruptiver Innovationen entspricht, wurde ihr Gefährdungspotenzial für das Bestehende mit großer Verzögerung erkannt. Heute ist der Umgang mit dem Internet, mit sozialen Netzwerken, mit multimediatauglichen mobilen Endgeräten etc. ein Massenphänomen geworden. So wird beispielsweise für 2015 eine Zahl von weltweit 1,6 Milliarden Endgeräten prognostiziert, die dazu fähig sind, die analoge Welt für ihre Nutzer um eine digitale Augmented Reality zu erweitern[273]. Verlage müssen reagieren, um mit ihrer eigenen Innovationsfähigkeit der Geschwindigkeit, mit der technische Innovationen stattfinden und Mediennutzungsverhalten sich verändert, Schritt halten zu können.

[270] Vgl. Shillingford, Joia: This is Convergence, S.3.
[271] McLuhan: The Medium is the Massage, S. 8.
[272] Ebd.
[273] Vgl. Kahlefeldt, Nils: Gelebtes Xing, S. 25.

Verleger und Autoren müssen sich auf neue „Gewohnheiten und Erwartungen ihrer Leser“[274] einstellen, die zunehmend über ausgeprägte Kompetenzen zur Nutzung und auch Erzeugung neuer, überwiegend digitaler Medien verfügen. Daraus entstehen für Verlage nicht nur Risiken, sondern auch viele Chancen. Die Darstellung von Inhalten und das Erzählen von Geschichten können erweitert werden. Zuerst standen der Entfesselung dieser Entwicklungen technologische Restriktionen im Weg. Heute ist die Situation eine umgekehrte. Die technischen Möglichkeiten sind dem, was Verlage damit anfangen, zumeist weit voraus. Nach Jeff Gomez, der in seinem aktuellen Projekt „Beside Myself“ eine interaktive Erzählung für das iPad kreiert[275], könnten „neue Leseerfahrungen“ möglich werden, „in der alle Medien zu einem Zweck miteinander verschmelzen: um eine großartige Geschichte zu erzählen.“[276]

Um die Möglichkeiten ausschöpfen zu können, die eine Verschmelzung von Medien ihnen bietet, müssen Verlage mehr Experimentierfreude entwickeln oder, in den Worten von O´Reilly gesprochen, den neugierigen Blick darauf richten „how the online medium changes the presentation, narrative and structure of the book, not just its price or format“[277].

Das bedeutet auch, die eigenen Antworten auf Probleme, Wünsche und Anforderungen der Zielgruppe ohne Rücksicht auf Konventionen der Branche und zunächst auch ohne Rücksicht auf vermeintliche technische Limitationen zu hinterfragen. Damit nicht willkürliche Annahmen zur Richtschnur bei der Produktentwicklung werden, sollte die Wissenschaft ihren Beitrag leisten, das Handeln von Verlagen unter ökonomischen und gesellschaftlichen Aspekten zu positiven Resultaten zu führen. Es wird zunehmend ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Verlage werden, sich bei der Produktinnovation nicht mehr auf bestimmte Produktkategorien, sondern z.B. auf erwünschte Effekte bei der Rezeption durch den Leser oder die Intensität des Erlebens zu fokussieren und sich dabei alle technischen Möglichkeiten offen zu halten. Ebenso wichtig wird es sein, den Impetus neue Ideen zu entwickeln, in erfolgreiche Geschäftsmodelle und unternehmerische Strategien zu übertragen. Dazu kann ein professionalisiertes Innovationsmanagement einen großen Beitrag leisten.

Eines sollte dabei bei allen Betrachtungen zu Entwicklungen im Buchmarkt und auch zur Medienkonvergenz beachtet werden: Sie scheinen zwar auf den ersten Blick zielgerichtet zu sein, sind aber weder in ihrer Geschwindigkeit mit Sicherheit antizipierbar, noch lassen sich Richtungsänderungen durch technologische Durchbrüche und gesellschaftliche oder politische Veränderungen sicher prognostizieren. So stellt auch Dwyer fest, dass die Annahme illusorisch sei, dass „one startling breakthrough follows another in a logical, rational sequence […] under the banner of progress.“[278] Vielmehr seien die

[274] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 167.
[275] Vgl. Gomez, Jeff: Beside Myself Website. http://www.besidemyself.com/about/ [15.04.2014]
[276] Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität, S.16.
[277] O´Reilly, Tim: Reinventing the book in the age of the web [15.04.2014].
[278] Dwyer, Tim: Media Convergence, S. xiiv.

Wege zu großen Innovationen uneben und verzweigt und folgen den veränderlichen Erfordernissen des Marktes[279]. Fest steht jedoch, dass auf absehbare Zeit die Konvergenz der Medien und alle Begleiterscheinungen dieser Entwicklung einer der größten, wenn nicht der größte Treiber für den Innovationsdruck in Verlagsunternehmen darstellen wird. Dazu passend ein Statement von Helmut von Berg, Direktor von Klopotek und Partner, der auf eine Frage zum Thema Innovation für die Buchbranche grundlegend geantwortet hat, dass das Verlegen ein „neues Denken und die Fähigkeit, sich neu zu erfinden“[280] brauche. Dies wird „die notwendige Voraussetzung sein“, die Ansätze und im Raum stehenden Optionen als Versprechen für die Zukunft und nicht schon als die Zukunft selbst zu begreifen.“[281]

# 4 Innovation im Buchverlag

„Alles Alte, soweit es Anspruch darauf hat, sollen wir lieben, aber für das Neue sollen wir recht eigentlich leben.“[282]

Innovation ist ein Begriff, der in seiner semantischen Vielfalt, die er durch die unterschiedlichen Kontexte seiner Verwendung gewinnt, die Gefahr von Missverständnissen in sich birgt. Für die Praxis des Innovationsmanagements im Verlag ist es daher unerlässlich, zunächst eine präzise Bestimmung des Begriffs vorzunehmen. Im Anschluss daran wird auf Spezifika für Buchverlage eingegangen, sodass die Buchwissenschaft ihren Beitrag dazu leisten kann, die Innovationsforschung um eine Perspektive zu bereichern. Daran wird sich eine Erörterung darüber anschließen, welche Faktoren erfolgreiches Innovieren fördern oder hemmen. Eine herausragende Bedeutung wird in dem Zusammenhang dem Wissensmanagement zuerkannt, das als Voraussetzung für ein effizientes und nachhaltiges erfolgreiches Innovationsmanagement verstanden wird. Nachdem die Voraussetzungen bekannt sind, kann durch strategische Planung im Rahmen des Innovationsmanagements ein erfolgreiches Handeln vorbereitet werden.

Aus Herausforderungen u.a. von Globalisierung und Medienkonvergenz ergeben sich für das einzelne Unternehmen neue Risiken, aber auch Chancen, für deren Wahrnehmung Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Daher wird das Thema Innovationskooperation in einem eigenen Unterkapitel behandelt.

---

[279] Vgl. Dwyer, Tim: Media Convergence, S. xiiv.
[280] Berg, Helmut von: "Welche Innovation der jüngsten Zeit hat am meisten Einfluss auf Ihren Alltag?" http://www.boersenblatt.net/470347/ [15.04.2014].
[281] Ebd.
[282] Fontane, Theodor: Der Stechlin (Große Brandenburger Ausgabe 17). Berlin: Aufbau 2001, S. 320.

Das Kapitel Innovation im Buchverlag schließt mit der theoretischen Auseinandersetzung mit der Implementierung des Innovationsmanagements in Buchverlagen. Damit findet ein weiter thematischer Bogen seinen Endpunkt, der von theoretischen Grundbegriffen der Innovation über ihre Voraussetzungen und Planung bis hin zu konkreten Handlungsweisen führt, deren Ergebnis erfolgreiche Verlagsprodukte und –dienstleistungen sind.

## 4.1 Grundbegriffe und Konzepte

Einigkeit herrscht darüber, dass Innovationen etwas Neuartiges hervorbringen. Es liegt eine neue Kombination von Mitteln und Zwecken vor, die ihre Anwendung in einem neuartigen Produkt oder Prozess findet[283]. Bereits dieser elementare definitorische Ansatz wirft allerdings Fragen auf. Was bedeutet neuartig? Die Neuartigkeit ist ein qualitatives Kriterium, das einen Vergleichszustand und eine Bewertungsmethode benötigt, um aussagekräftig zu sein. Neben der Frage, ob etwas neuartig ist und wie neuartig es ist, stellt sich ferner die Frage, für wen es neuartig ist und ob die Neuartigkeit einen Erfolg bedingen muss, damit aus einer Invention eine Innovation wird[284]. All diese Fragen verdeutlichen, dass zuerst ein definitorisches Gerüst zu errichten ist, das Anfechtungen im buchwissenschaftlichen Diskurs standhalten sollte, bevor z.B. überlegt werden kann, welche Innovationen für Verlage wichtig sind, und wie diese umzusetzen sind. Es folgt daher zum Einstieg ein Überblick über Definitionen in der Forschungsliteratur, die daraufhin kritisch diskutiert werden.

### 4.1.1 Definitionen in der Forschungsliteratur

Jahrzehnte der Innovationsforschung haben zahlreiche eindimensionale definitorische Ansätze hervorgebracht, die unterschiedliche Sichten auf Innovation nahelegen. Die Wahrnehmung von Innovation als Kern unternehmerischer Tätigkeit hat erstmals Schumpeter im Jahr 1912 gezeigt, der im Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten das Wesen der Unternehmerfunktion sah[285].

Die folgende Auflistung von eindimensionalen Definitionen und mehrdeutigen Dichotomien macht deutlich, dass damit weder der Innovationsgrad bestimmt, noch die Fragen, für wen etwas neu ist oder welchen ökonomischen Vorteil die Neuerung bringt, beantwortet werden können.

[283] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen 2010, S. 374.
[284] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 5
[285] Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Auflage (OA 1934). Berlin: Duncker & Humblot 1997, S. 180.

| Autor(en) (Jahr) | Fokus | Definition |
|---|---|---|
| **Schumpeter (1947)** | Neuartigkeit | „[…] the defining characteristic is simply the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way (innovation).“[286] |
| **Schmookler (1966)** | Erstmaligkeit | “When an enterprise produces a good or service or uses a method or input that is new to it, it makes a technical change. The first enterprise to make a given technical change is an innovator. Its action is innovation.”[287] |
| **Moore/ Tushman (1982)** | Marktorientierung | “Most generally, innovation can be seen as the synthesis of a market need with the means to achieve and produce a product to meet that need.”[288] |
| **Rogers (1983)** | Wahrnehmung | “An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is “objectively” new. […] The perceived units of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.”[289] |

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen des Innovationsbegriffs[290]

Um den Defiziten in den unterschiedlichen Definitionen von Innovation zu begegnen, wurde von Hauschildt und Salomo ein mehrdimensionaler Ansatz entwickelt, der im Folgenden zum Gegenstand der Betrachtung wird.

[286] Schumpeter, Joseph Alois: The Creative Response in Economic History. In: Journal of Economic History 7 (1947), S. 149–159, hier S. 149.
[287] Schmookler, Jacob: Invention and Economic Growth. Cambridge: Harvard University Press 1966, S.2.
[288] Moore, William L; Tushman, Michael L.: Managing Innovation over the Product Life Cycle. In: William L. Moore; Michael L. Tushman (Hg.): Readings in the Management of Innovation. Marshfield: Pitman 1982, S. 131–150, hier S. 132.
[289] Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. 5. Aufl., New York: Free Press 2003, S.12.
[290] Eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.5 f. und Derenthal, Kirstin: Innovationsorientierung von Unternehmen. Messung, Determinanten und Erfolgswirkungen. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 14f.

### 4.1.2 Multidimensionaler Ansatz

Witte hat bereits 1973 festgestellt, dass die „simple Dichotomie »Innovation oder Nichtinnovation« nicht ausreichend ist, um innovatives Handeln bewerten zu können[291]. Vielmehr sei es dafür notwendig, nach der Größe des Innovationsschrittes zu fragen.

Um den Innovationsbegriff operationalisieren und an Gegebenheiten in der Buchbranche adaptieren zu können, ist daher ein multidimensionaler Ansatz, wie Hauschildt und Salomo ihn beschreiben, notwendig.

| Dimension der Innovation | Frage |
|---|---|
| Art der Innovation | Was ist neu? |
| Intensitätsdimension | Wie neu ist etwas? |
| Subjektive Dimension | Für wen ist etwas neu? |
| Prozessuale Dimension | Wo beginnt und wo endet Innovation? |
| Normative Dimension | Innovation = Erfolg? |

Tab. 2: Dimensionen der Innovation[292]

Damit wird der Komplexität der Innovation als Funktion und Prozess eher Rechnung getragen als mit allen Ansätzen, die einzelne Kriterien zu sehr in den Vordergrund stellen. Hauschildt und Salomo berücksichtigen fünf verschiedene Dimensionen von Innovation[293]. Ich werde, um näher auf Spezifika der Verlagsbranche eingehen zu können, die erste von Hauschildt und Salomo genannte Dimension, die Art der Innovation, besonders herausheben. Die sich daraus ergebende Frage nach den Gegenstandsbereichen der Innovation wird daher separat behandelt (vgl. Kap. 4.2, ab S.77).

#### *4.1.2.1 Intensitätsdimension*

Der Mangel an Präzision eindimensionaler Deutungsansätze des Innovationsbegriffs hat in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik zur Einführung von Dichotomien wie z.B. radikal versus inkremental oder diskontinuierlich versus evolutionär geführt, die eine Differenzierung von Innovationen ermöglichen sollte[294]. Dabei wurden unterschiedliche Kriterien zu Schlagwörtern gebündelt, die jeweils eine Bipolarität zwischen einer starken und einer schwachen Ausprägung des Innovationsgrades schaffen. Etwas weiter reicht die von Gläser angeführte Unterscheidung in originäre Inno-

[291] Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell. Göttingen: Schwartz 1973, S. 15 f..
[292] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 5.
[293] Ebd., S. 5f.
[294] Vgl. ebd., S. 12.

vationen, die auch als echte Innovationen oder Erstinnovationen bezeichnet werden, abgeleitete Innovationen, die nur Modifikationen des Bestehenden darstellen und Imitationen, auch Me-too-Innovationen genannt[295].

Dogruel führt an, dass sich bei Medieninnovationen einige Besonderheiten zeigen, die eine Bestimmung des Neuheitsgrades erschweren und die eine einfache Bestimmung anhand der zuvor genannten Prädikate als voreilig erscheinen lassen. „Die Verwendungsweisen neuer Medien“ werden nach Dogruel „überwiegend erst im Verlauf ihrer Ausbreitung in der Gesellschaft interpretiert und ausgehandelt“[296]. Daher sei bei Medieninnovationen die Diffusion ein weit weniger deterministischer und linearer Prozess als bei den meisten Innovationen außerhalb der Medienbranche. „Dominante Nutzungsformen, Design und Nutzungskontexte“ entstünden bei Medieninnovationen vielmehr erst durch den „sozialen Gebrauch“ oder innerhalb der „Aneignungsphase“[297]. In der Konsequenz dessen erscheinen für die Bestimmung der Intensität von Innovationen technische Kennzahlen oder äußerliche Merkmale weniger geeignet. Dogruel schlägt als Bestimmungskriterium für Innovationen entsprechend die „Intensität ihrer Auswirkung auf soziale Kommunikation“ vor, die den „Wandel der Funktionserfüllung von Medien in Bezug auf die Gesellschaft oder ihre Teilsysteme“[298] einbeziehe.

Für eine Bewertung im Hinblick auf ihre ökonomische Bedeutung fehlt dieser Sichtweise jedoch die Berücksichtigung der Implikationen für das Marktpotenzial von Medieninnovationen. Eine differenzierte Klassifizierung von Medieninnovationen, die nicht im Widerspruch zu der Sicht Dogruels steht, kann auf Grundlage eines Ansatzes von Abernathy und Clark vorgenommen werden[299]. Abernathy und Clark unterscheiden Innovationen ebenfalls nach ihren Auswirkungen auf das bestehende Gefüge, beziehen allerdings eine unternehmensinterne Sicht und einen komplexeren Begriff der Unternehmensumwelt mit ein, der neben Rezipienten auch den Wettbewerb umfasst. Davon unabhängig hat die Argumentation Dogruels, nach der für Medieninnovationen die Intensität erst ex post, während des Diffusionsprozesses, zu bestimmen sei, weiter ihre Berechtigung.

Abernathy und Clark unterscheiden zunächst zwischen Innovationen, die das Bestehende obsolet werden lassen und solchen, die es verfeinern und verbessern[300]. Gleichzeitig bauen sie u.a. auf Porter auf, der bereits zuvor ein Licht auf die Zusammenhänge zwischen Innovation und Wettbewerb geworfen

---

[295] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 374.
[296] Dogruel, Leyla: Medieninnovationen und die Bestimmung des Wandels von Kommunikation. In: Bormann , Inka; Aderhold, René John u. Aderhold, Jens: Indikatoren des Neuen. Innovation als Sozialmethodologie oder Sozialtechnologie? Wiesbaden: Springer VS, 2012, S. 99-118, hier S. 107.
[297] Ebd.
[298] Ebd., S. 106.
[299] Vgl. Abernathy, William J.; Clark B. Kim: Innovation. Mapping the winds of creative destruction. In: Research Policy 1 (1985), S. 3-22, hier S.4 u. S.8.
[300] Vgl. ebd.

hatte[301]. Sie treffen zudem eine Unterscheidung der Effekte von Innovation auf den technologischen Horizont einerseits und die Verbundenheit der Kunden zu bestehenden Märkten andererseits[302]. Dafür haben sie 1985 eine Typologie entwickelt, die reguläre (regular innovations), revolutionäre (revolutionary innovations), architektonische Innovationen (architectural innovations) sowie Nischeninnovationen (niche creation) unterscheidet.

Für den Begriff der regulären Innovation wird im Folgenden der Begriff der inkrementellen Innovation synonym verwendet, da dieser in der aktuellen Forschungsliteratur eine größere Verbreitung findet.

Durch technologischen Wandel induzierte Unternehmenspleiten von Traditionsunternehmen wie Kodak oder auch Beispiele aus der Buchbranche wie der rasche Bedeutungsverlust der gedruckten Enzyklopädie in den letzten Jahren haben gezeigt, dass für ein Verständnis der Auswirkungen von Innovationen auf den Markt eine Differenzierung, wie Abernathy und Clark sie vorgenommen haben, in einem Punkt noch zu wenig prägnant erscheint[303]. Es wird daher im Folgenden statt dem Begriff der architektonischen Innovation, deren potenziell disruptiven Charakter Abernathy und Clark bereits 1978 erkannt haben[304], explizit der Begriff der disruptiven Innovation als eigene Erscheinungsform von Innovation verwendet. Eingehend untersucht wurde das Phänomen der disruptiven Innovation von Christensen[305].

Anders als Abernathy und Clark es dargestellt haben, wird im Folgenden außerdem die revolutionäre Innovation als ein Phänomen definiert, das ebenfalls bereits tiefgreifende Auswirkungen auf einen Markt haben kann. Die disruptive Innovation kann dabei als eine in ihren Auswirkungen für den heute existierenden Buchmarkt potenziell verheerende Form der revolutionären Innovation verstanden werden, da sie Unternehmen, die nach den Maßstäben klassischer Managementliteratur ein „richtiges und gutes Management“[306] haben, trotzdem zum Misserfolg führen kann (vgl. Kap. 4.2.6, S. 92). Das Verdienst von Abernathy und Clark bleibt, dass sie gezeigt haben, wie sich die Intensität einer Innovation nicht nur anhand ihres Neuigkeitswertes bemessen lässt, sondern auch anhand der Kräfte, mit der sie sich auf den bestehenden Markt entweder stärkend oder separierend auswirkt[307]. Gezeigt werden sollen folglich der Neuigkeitswert, der sich in seinen Effekten auf den bestehenden Wissenshorizont von

---

[301] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press 1985, S. 39.
[302] Vgl. Abernathy, William J. et al.: Innovation, S. 4 u. S.8.
[303] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 131 f. Lucy Küng führt als Beispiel die Encyclopaedia Britannica an.
[304] Vgl. Abernathy, William J. u. Utterback: Patterns of Industrial Innovation. In: Technology Review 7 (1978), S. 40-47, hier S. 43.
[305] Vgl. Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. München: Vahlen Verlag 2011, u.a. S. 4.
[306] Ebd.
[307] Vgl. Abernathy, William J. et al.: Innovation, S.8.

Buchverlagen niederschlägt, und die Auswirkungen auf den bestehenden Markt, der entweder gefestigt, gespalten oder zerstört werden kann.

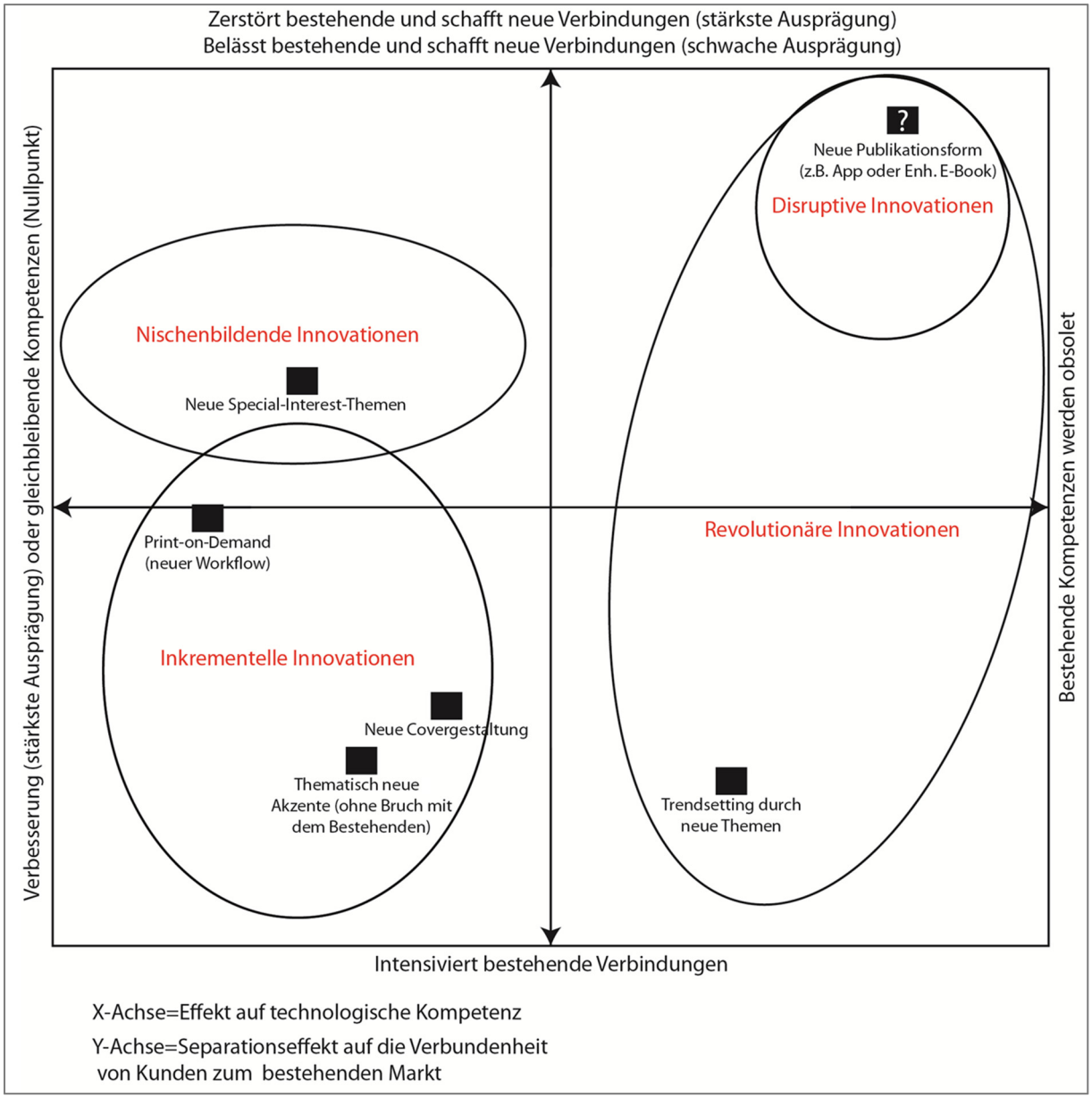



Abb. 6: Effekte von Innovationen auf Kompetenzen und Kunden-/ Marktverbundenheit[308]

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass bestimmte Innovationen einen Kanibalisierungseffekt auf bestehende Produktlinien oder ganze Märkte ausüben, während andere das Marktsegment stärken und so die Verbindung der Kunden zum bestehenden Markt tendenziell intensivieren. Auch soll die Abbildung verdeutlichen, dass Innovationstypen sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen lassen, sondern z.B. eine nischenbildende Innovation sich ohne hohen Bedarf nach neuen Kompetenzen und schon neben, aber noch nahe am Mainstream inkrementell vollziehen kann. Disruptive Innovationen

[308] Vgl. Abernathy, William J. et al.: Innovation, S. 8. Vgl. auch Küng, Lucy: Strategic Management, S. 134-137.

können als Erscheinungsformen revolutionärer Innovationen mit einem besonders hohen Separationseffekt auf die Bindung zwischen Kunden zu einem bestehenden Markt aufgefasst werden.

Im Folgenden werde ich die qualitative Typologie der Innovationen im Hinblick auf ihre Implikationen für den Buchmarkt näher betrachten.

Inkrementelle Innovation

Henderson und Clark definieren, ähnlich wie Tushman und Anderson[309], die inkrementelle Innovation als eine Modifikation an existierenden Produkten, die auf vorhandenem Wissen basiert und lediglich eine Erweiterung oder Aktualisierung darstellt[310]. Gleichzeitig ordnen sie die inkrementelle Innovation in ein Schema ein, das ihr, im Gegensatz zur radikalen bzw. revolutionären Innovation, die Eigenschaft zuschreibt, bestehende Kernkompetenzen und Wertschöpfungsstrukturen zu stärken[311]. Abernathy und Clark deuten dabei darauf hin, dass inkrementelle Innovationen, in ihrer Typologie als „regular innovations"[312] bezeichnet, als zwar „almost invisible"[313] erscheinen, streichen aber heraus, dass sie einen „dramatic cumulative effect on product cost and performance"[314] bedingen können.

Buchverlage reagieren mit inkrementellen Innovationen auf kontinuierlich erfolgende Veränderungen ihres Umfelds. Sie integrieren technologische Fortschritte in das Portfolio ihrer Kernkompetenzen, folgen mit ihrer Produktpolitik dem Wandel des Zeitgeistes und optimieren interne Prozesse gemäß neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse und technischer Möglichkeiten. Ziel ist eine Steigerung der Kundenzufriedenheit, sodass die bestehende Verbindung zwischen Kunden und Markt gefestigt wird. Beispiele für inkrementelle Produktinnovationen sind Anpassungen der Covergestaltung auf der Grundlage dessen, was aktuell als modern wahrgenommen wird, neue Materialien für Einbanddecken oder neue Papiersorten oder auch die Weiterentwicklung des bestehenden Angebots an E-Books. Im Bereich der Prozesse kommt es z.B. bei der Einführung neuer Daten- und Wissensmanagementsysteme, Änderungen im Berichtswesen, dem Ausbau des Vertriebsnetzes auf Grundlage bestehender Kompetenzen und Strukturen oder der Weiterentwicklung des bestehenden Marketingmix´ zu inkrementellen Innovationen.

Anhand des Beispiels Print on Demand möchte ich die Abgrenzung zwischen inkrementeller und revolutionärer Innovation verdeutlichen. Print on Demand kann die Lieferbarkeit wenig nachgefragter

[309] Vgl. Tushman, Michael L. u. Anderson, Philip: Technological Discontinuities and Organizational Environments. In: Administrative Science Quarterly 3 (1986), S. 439-465, hier S. 441.
[310] Vgl. Henderson, Rebecca M. u. Clark, Kim B.: Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: Administrative Science Quarterly 1 (1990), S. 9-30, hier S. 9.
[311] Vgl. ebd., S. 12.
[312] Abernathy, William J. et al.: Innovation, S.12.
[313] Ebd.
[314] Ebd.

Backlisttitel aufrechterhalten oder es können Buchprojekte realisiert werden, für die eine niedrige Absatzprognose eine relativ hohe Kapitalbindung an eine Auflage nicht lohnend erscheinen lässt. Für die Einordnung von Print on Demand als inkrementelle Innovation spricht nun, dass für den Buchverlag keine Kompetenzen obsolet werden und neue Kompetenzen nur in geringem Umfang erforderlich sind. Die Verbundenheit der Kunden zum bestehenden Marktsegment wird zudem dadurch kaum tangiert, womit ein weiteres hinreichendes Kriterium erfüllt ist.

Nischenbildende Innovation

Die Entwicklung nischenbildender Innovationen korrespondiert nach Porters Schema mit einem generischen Strategietyp der Fokussierung[315] (vgl. Kap. 4.6.1.1, S. 161). Wesentlich dafür ist eine Einengung der Zielgruppe durch Differenzierung[316]. Aus einer präziseren Abstimmung von Produkteigenschaften an die Bedürfnistruktur innerhalb eines kleinen Marktsegments können so Wettbewerbsvorteile gegenüber Generalisten erzielt werden[317]. Charakteristisch für nischenbildende Innovationen ist nach Abernathy und Clark die Entstehung neuer Marktsegmente zumeist auf der Grundlage überwiegend bereits etablierter Technologien[318]. Oftmals werden zudem bestehende Märkte in ihren Existenzgrundlagen durch einzelne Nischenmärkte kaum tangiert[319]. Es liegen allerdings noch keine gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber vor, ob Phänomene wie z.B. die Graswurzel-Konvergenz (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45) oder des Self-Publishing (vgl. Kap. 2.1.3, S. 17) zunehmend zur Triebfeder hinter der Herausbildung einer Vielzahl neuer Nischen werden oder der Effekt dieser Erscheinungsformen eher indifferent ist. Der Buchmarkt, dessen Gesamtvolumen nicht wächst, würde durch eine stark zunehmende Nischenbildung insgesamt differenzierter und kleinteiliger werden, wodurch dann auch etablierte Marktsegmente in ihren Marktanteilen schrumpfen könnten.

In etablierten Unternehmen ist oftmals die Tendenz erkennbar, Entwicklungen, die in Nischensegmenten des Marktes stattfinden oder das innovative Potenzial, das sie durch eine gezielte Suche nach Nischen für das gesamte Unternehmen gewinnen könnten, deutlich zu unterschätzen. Das Risiko daraus liegt unter anderem darin, dass auch ex post als disruptiv eingestufte Innovationen zumeist in ihrem Gepräge zuerst als eine Nischenerscheinung sichtbar wurden, die für einen Großteil der Kunden noch uninteressant war, aber schnell zu einer Bedrohung für die Etablierten wurde[320].

[315] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 39.
[316] Vgl. Macharzina, Klaus u. Wolf, Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden: SpringerGabler 2012, S.294.
[317] Vgl. ebd.
[318] Vgl. Abernathy, William J. et al.: Innovation, S.10.
[319] Vgl. ebd.
[320] Vgl. Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma, S. 41.

Abernathy und Clark stellen heraus, dass „timing is the essence of management in the niche creation phase"[321], da für eine nischenbildende Innovation oft nur ein kurzes Zeitfenster gegeben ist, innerhalb dessen sich „new market opportunities"[322] ergeben, die noch nicht von Wettbewerbern identifiziert wurden. Solche Chancen ergeben sich z.B. durch neue gesellschaftliche Trends (vgl. Kap. 4.3.1, S. 100), die durch adäquate Verlagsprodukte bedient werden können.

Revolutionäre Innovation

Abernathy und Clark verwenden den Begriff der revolutionären Innovation ausschließlich für solche Innovationen, die zwar bestehende technologische bzw. herstellerische Kompetenzen obsolet werden lassen, aber nicht mit einer Abkehr von einem bestehenden Marktsegment einhergehen[323]. In der Managementliteratur herrscht hingegen ein Begriff der revolutionären Innovation vor, der auch Letzteres einschließt. Eine „revolutionäre Innovation", so Löhr, „durchkreuzt die evolutionäre Entwicklung", wobei eine „Zerstörung der bestehenden Zustände"[324] erfolgen könne.

Für revolutionäre Innovationen wird im wissenschaftlichen Diskurs auch häufig der Begriff der radikalen Innovation nahezu synonym verwendet[325]. Ein Unterschied in der Konnotation liegt dabei darin, dass im Begriff der radikalen Innovation der Bruch mit der Nutzung bestehender Kernkompetenzen und mit bestehenden Wertschöpfungskonzepten noch prägnanter zum Ausdruck gebracht wird[326]. Ein solcher Bruch ist für das innovierende Verlagsunternehmen zumeist mit Veränderungen an internen Prozessen und Strukturen verbunden, die ein Verlag nur dann als ökonomisch sinnvoll bewertet, wenn dadurch in strategisch wichtigen Geschäftsfeldern ein großer Vorsprung vor Wettbewerbern erwartet wird. Charakteristisch für revolutionäre Innovationen ist zudem, dass sie für das Wettbewerbsumfeld weniger kalkulierbar sind als inkrementelle Innovationen. Sowohl die strategische Intention, der dafür nötige Aufwand als auch die Implikationen für den Wettbewerb, der dadurch zumindest kurzzeitig auf Abstand gehalten werden soll, spricht für eine Argumentation, nach der revolutionäre Innovationen ursächlich für eine Separation von Kunden zu bestehenden Märkten sein können. Revolutionäre Innovationen können demnach die Beziehung von Kunden zu einem Marktsegment entweder intensivieren oder abschwächen. Das im Folgenden beschriebene Phänomen der disruptiven Innovation wird daher hier als Extremform der revolutionären Innovation verstanden.

[321] Vgl. Abernathy, William J. et al.: Innovation, S.20.
[322] Vgl. ebd.
[323] Vgl. ebd., S.12.
[324] Löhr, Karsten: Innovationsmanagement für Wirtschaftsingenieure. München: Oldenbourg 2013, S. 14.
[325] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.12. Vgl. auch Henderson, R. M. et al.: Architectural Innovation, S. 12.
[326] Vgl. ebd.

Disruptive Innovation

"The paralysis of the leading incumbent is the greatest competitive advantage enjoyed by new competitors."[327]

Mit einem Satz geben Evans und Wurster eine pointierte Darstellung der Akteure und kausalen Zusammenhänge hinter disruptiven Innovationen ab, der kaum noch etwas hinzuzufügen ist. Die Paralyse, die aus Angst vor der Kannibalisierung etablierter Geschäftsmodelle entsteht, räumt neuen Wettbewerbern alle Möglichkeiten und vor allem ausreichend Zeit ein, um den Markt zu erobern und die ehemaligen Marktführer zu verdrängen[328].

Abernathy und Utterback beschrieben 1978 erstmals das Phänomen des „major product change […] often introduced from outside an established industry and viewed as disruptive."[329] Die Erforschung disruptiver Innovationen und ihrer Auswirkungen auf Märkte wurde später wieder aufgegriffen und insbesondere von Clayton M. Christensen von der Harvard University zu einem Gegenstand intensiver wissenschaftlicher Auseinandersetzung erhoben. Christensen zeigt Charakteristika solcher Innovationen, die er als disruptiv, ergo etwas Bestehendes auflösend, kennzeichnet. Die disruptive Innovation erscheint demnach in ihrem Gepräge zunächst als eine Nischenerscheinung, die für das Gros der Kunden keine Vorteile, sondern sogar Nachteile aufweist[330]. In den Anforderungen an bestehende Kompetenzen ist sie unspezifisch. Sie kann sowohl Kompetenzen erfordern, die neuartig und bei keinem etablierten Unternehmen vorhanden sind, als auch solche, die seit Jahren in der inkrementellen Modifikationen des Bestehenden Anwendung finden[331]. Ihr Markt und Anwendungszweck sind „in der Regel anfangs noch nicht klar zu bestimmen" und für etablierte Unternehmen erscheint sie „zunächst uninteressant, da sich ihre wichtigsten Kunden dafür nicht interessieren"[332]. Dennoch hat sie die tiefgreifensten Auswirkungen auf einen Markt, und wird, überraschend für die bis dato dominanten Marktteilnehmer, nach eklatanten Verbesserungen in den für einen Massenmarkt relevanten Merkmalen der Produkte, zu einer wachsenden Bedrohung des bestehenden Marktes, bis sie ihn am Ende obsolet werden lässt.

Ein prägnantes und zahlenmäßig gut belegtes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist der Wandel im Amateurfotomarkt.

---

[327] Evans, Philip et al.: Blown to Bits, S. 65.
[328] Vgl. ebd.
[329] Abernathy, W. et al.: Patterns of Industrial Innovation, S. 43.
[330] Vgl. Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma, S. 41.
[331] Vgl. ebd., S. 31.
[332] Ebd., S. 41.

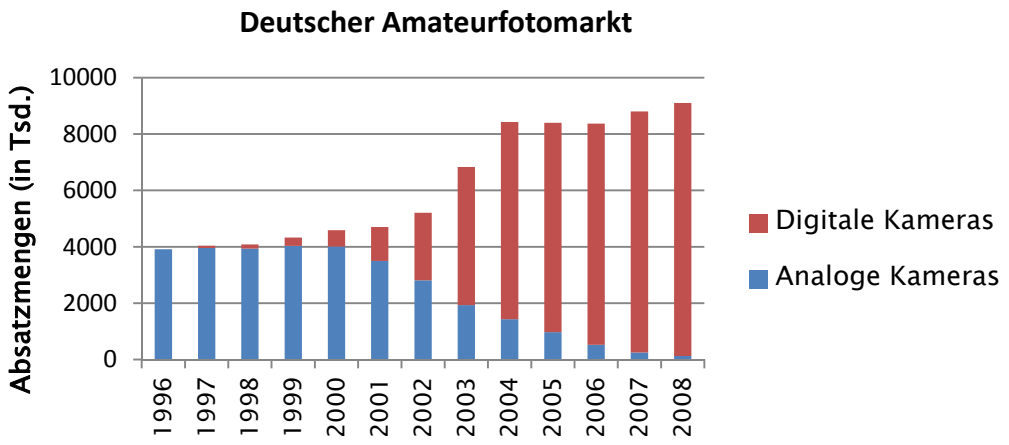



Abb. 7: Absatzmengen analoger und digitaler Kameras in Deutschland von 1996-2008[333]

Christensen stellt fest, dass sich seit dem Erscheinen der ersten Auflage seines Buches im Jahr 1997 „mehr und mehr Bereiche zeigen, in denen disruptive Kräfte wirken“[334]. Ursächlich dafür sieht er besonders das Internet, die fortschreitende Digitalisierung und Web 2.0-Technologien, die neue Geschäftslogiken erst ermöglichten[335]. Dies sind Entwicklungen, die Buchverlage unmittelbar tangieren.

Für Buchverlage ist nun die Frage entscheidend, ob sie Entwicklungen am Markt und in seinem Kontext, die zu disruptiven Effekten, wie sie die Disintermediation und Dekonstruktion bedingen können, rechtzeitig erkennen und adäquat darauf reagieren, um perspektivisch ein erfolgreiches Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten.

Konkret sieht Cook dabei drei wesentliche Herausforderungen, die der Medienkonvergenz erwachsen und an deren disruptivem Potenzial Buchverlage scheitern könnten. An erster Stelle steht demnach das Problem der mangelnden „preparedness to deal with the implications of the changes“[336] in Unternehmen, die bislang ihren Fokus auf traditionellen Medienformaten hatten. Diese Unternehmen seien, so auch Jenkins, vor allem nicht gut vorbereitet auf die neuen Möglichkeiten der Nutzer, sich von ihnen unabhängig zu machen und dadurch die Grenzen zwischen „production and consumption“[337] aufzuheben. Jenkins argumentiert dazu ergänzend, dass „grassroots channels […] may have disruptive effects on existing monopolies“[338] (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45).

[333] Daten erhoben von der GfK Marketing Services GmbH & Co. KG, Nürnberg 2009. Übernommen aus: Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica u. Saunders, John: Grundlagen des Marketing. München: Pearson Studium, 5. Auflage, 2011, S. 677.
[334] Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma, S.17.
[335] Vgl. ebd.
[336] Cook, Jackie: The Contrary Pulls of Digital Media. In: Dwyer, Tim u. Nightingale, Virginia: New Media Worlds. Challenges for Convergence. Melbourne: Oxford University Press 2007, S. 60-85, hier S. 78.
[337] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 27.
[338] Ebd., S. 38.

Die zweite Herausforderung für die Etablierten, aus der disruptive Verwerfungen am Markt resultieren können, liegt nach Cook darin, ein vom Nutzer akzeptiertes Maß an Schutz für geistiges Eigentum zu ermöglichen, um Erlöse in einem existenzsichernden Maß erzielen zu können[339]. Für E-Books spielt das Problem des illegalen Kopierens noch keine große Rolle, was sich jedoch ändern kann, wenn mit aufwändig produzierten multimedialen und interaktiven Inhalten eine Preisschwelle überschritten wird, ab der die Kaufbereitschaft sinkt. Entscheidend wird dabei sein, so auch Jenkins, eine Balance zwischen „attempts to shape audience behavior"[340] wie z.B. DRM-Systemen und der Freiheit von Nutzern zu erreichen, erworbene Medienprodukte auch nach ihren Bedürfnissen nutzen zu können[341] (vgl. Kap. 4.7, S. 219).

Die dritte von Cook angeführte Herausforderung liegt in sich verändernden Denkmustern und Mentalitäten von Mediennutzern, die eine hohe Affinität zu sozialen Netzwerken und P2P-Netzen haben, in denen eine ausgeprägte Tauschmentalität (share economy) herrscht[342].

Es lässt sich konstatieren, dass sich in der Buchbranche zwar ein Umbruch auf einer breiten Basis vollzieht und Erkenntnisse aus Entwicklungen in anderen Branchen als Schreckensszenarien überall präsent sind, dass jedoch noch nicht abzusehen ist, ob dies in jedem Fall ausreichend sein wird. Dabei ist zudem zwischen Teilsegmenten der Buchbranche zu differenzieren, in denen die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen sowie der Reaktionen darauf stark variieren (vgl. Empirie: Kap. 5.4.1, S. 280).

**Praxisbeispiel**

Lucy Küng zeigt anhand eines Beispiels, dass zumindest in Teilen der Buchbranche die Auswirkungen der Medienkonvergenz zu einem Scheitern der Etablierten geführt haben. Sie analysiert den Bedeutungsverlust der gedruckten Encylopaedia Britannica zugunsten elektronischer Lexika auf CD-Rom und später im Internet und zeigt, welche Auswirkungen dieser für den Verlag hatte[343].

Küng untersucht anhand einer Wertkettenanalyse, worin die Ursachen für die Trägheit des Verlages (inertia) lagen, auf den zwischen 1990 und 1995 um 83% geschrumpften Absatz gedruckter Lexikonausgaben zu reagieren[344].

[339] Vgl. Cook, Jackie: The Contrary Pulls of Digital Media, S. 78.
[340] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 38.
[341] Vgl. ebd., S. 38 u. S. 50.
[342] Vgl. Cook, Jackie: The Contrary Pulls of Digital Media, S. 78.
[343] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media. S. 132.
[344] Vgl. ebd., S. 132.

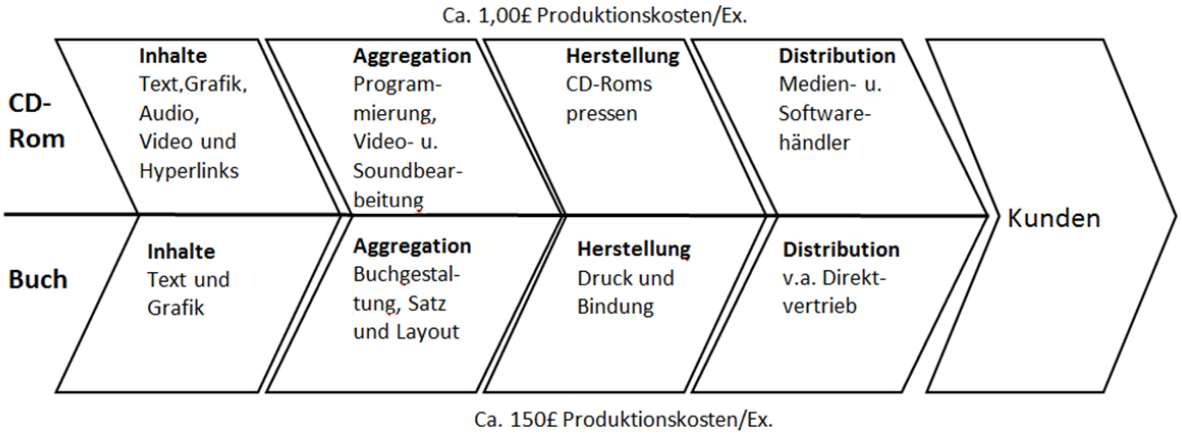


Abb. 8: Wertkettenanalysen von CD-Rom und Buch am Beispiel der Encyclopaedia Britannica[345]

Die Wertkettenanalyse am Beispiel der Encyclopaedia Britannica zeigt, dass jedes Glied der Kette durch die Umstellung vom Buch auf CD-Rom in ihrem Kompetenzprofil unterschiedliche Anforderungen aufweist. Die vorhandenen Kompetenzen in redaktioneller Arbeit, Inhalteaggregation, Buchdesign, Satz und Layout, Druck und Bindung sowie Vertrieb über Haustürgeschäfte wurden größtenteils irrelevant. Es sind daher im Wesentlichen zwei Ursachen für die von Evans und Wurster beschriebene Paralyse zu identifizieren. Es erfordert einerseits eine mutige strategische Entscheidung „to walk away from core competencies that have been built over decades"[346]. Gleichzeitig ist auch im Beispiel der Encyclopaedia Britannica die Angst vor der Kannibalisierung des eigenen Geschäftsmodells eine weitere Ursache für die Fehleinschätzung und daher ein zu langes Warten.

Damit korrespondierend führt Christensen das Phänomen an, dass Unternehmen „gefangen durch die eigenen Kunden" seien[347]. Statt einen gänzlich neuen Weg zu gehen, werde versucht, den Entwicklungspfad nach Maßgabe von Wünschen der Kunden weiterzuentwickeln, die noch am Printprodukt festhielten[348]. Der Marktforschungsfokus war folglich zu eng gesetzt, um die von der anvisierten Kernzielgruppe weit entfernten potenziellen Kunden elektronischer Produkte nicht zu übersehen.

Es bleibt daher zu konstatieren, dass der Bedeutungsverlust der Encyclopaedia Britannica sowie die meisten Insolvenzen, die durch disruptive Innovationen entstanden sind, zu vermeiden gewesen wären, wenn die Anzeichen in ihrer Tragweite früh genug erkannt worden wären. Der Vorteil der neuen Wettbewerber, so Evans und Wurster, ist ein „advantage that they often do not deserve, since if the incumbent would only fight all-out by the new rules, the incumbent would often win"[349].

[345] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 133.
[346] Evans, Philip et al.: Blown to Bits, S. 66.
[347] Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma, S. 34.
[348] Vgl. ebd.
[349] Evans, Philip et al.: Blown to Bits, S. 65.

#### *4.1.2.2 Subjektive Dimension der Innovation*

Innovation schafft qualitative Unterschiede gegenüber der vorhergehenden Beschaffenheit eines Produktes oder dem vorhergehenden Ablauf von Prozessen. Die Einschätzung, ob etwas innovativ ist, erfolgt daher immer subjektiv durch Personen oder Personengruppen, da für eine objektive Beurteilung ein objektiver Maßstab notwendig wäre[350]. Daran, dass Innovation das bleibt, „was für innovativ gehalten wird"[351], ändern auch Methoden der Objektivierung durch Skalen- und Scoringmodelle nur wenig. Es bleibt die Frage, welches Subjekt oder Kollektiv den Neuigkeitswert einer Innovation mit dem ihm eigenen Erfahrungshorizont und eigenen Maßstäben bewertet. Dabei lassen sich verschiedene Sichten auf Innovation identifizieren, die sich darin unterscheiden, wie breit sie ihren Fokus legen. Grundlegend kann in eine interne und eine externe Sicht oder eine Hersteller- und Kundensicht unterschieden werden[352]. Aus interner Perspektive kann als innovativ bewertet werden, was „innerhalb eines Unternehmens erstmals eingeführt wird"[353]. Als Bewertungskriterium dabei kann der „Umfang der betrieblichen Veränderungen"[354] herangezogen werden.

Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement, das Erlöse generiert, ist hingegen eine unternehmensexterne Sicht ausschlaggebend, da Innovationen im Kontext eines Marktes stattfinden. Für den ökonomischen Erfolg einer Innovation ist nach Hauschildt und Salomo entscheidender als das, was neu ist für das eigene Verlagsunternehmen, was außerdem „für die innovativsten Wettbewerber"[355] neu ist. Es ist daher für eine Einschätzung des ökonomischen Wertes einer Innovation unbedingt zu differenzieren zwischen einem bloß „betriebsindividuellen Innovationsbegriff[]"[356] auf der einen Seite und der „externen Neuheit […] aus Sicht des Marktes"[357] oder sogar einer Weltneuheit auf der anderen Seite der Skala.

Zwischen der betriebsindividuellen Innovation und der Weltneuheit existieren weitere Ausprägungen von Innovation, die sich graduell darin unterscheiden, für wen sie einen Neuigkeitswert darstellen. So beispielsweise die Innovation, die innerhalb der Branche in einem lokal begrenzten Markt erstmalig mit oder ohne ökonomischen Erfolg eingeführt wird.

Ein Bewertungsraster, das für die betriebliche Praxis differenziert genug erscheint, hat Robert Cooper aufgestellt. Cooper unterscheidet 6 Abstufungen von Innovationen gemessen an ihrem Neuheitsgrad

---

[350] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie. Organisationskonzepte auf der Basis von Produktplattformen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005, S.13.
[351] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.18.
[352] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.13.
[353] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung. Baden-Baden: Nomos Verlag 2010, S. 17.
[354] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.13.
[355] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.19.
[356] Ebd., S.22.
[357] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 19.

für das Unternehmen und für den Markt[358]. Den höchsten Neuigkeitswert hat dabei die Weltneuheit (new-to-the-world-products)[359], die sowohl für das Unternehmen als auch für den Markt in ihrer Art neu ist. Ein aktuelles Beispiel aus der Buchbranche dafür zu finden ist schwierig. Ferner unterscheidet er neue Produktlinien (new product lines)[360], die nur für das Unternehmen neu sind und Ergänzungen zu bestehenden Produktlinien (additions to existing product lines)[361], die sowohl für den Markt als auch für das Unternehmen einen Neuigkeitswert haben können. Ersteres wäre beispielsweise die Einführung einer neuen Reihe oder eines neuen programmatischen Schwerpunkts, während Letzteres z.B. eine App zum Buch sein könnte. Die nächste Abstufung stellt Verbesserungen bestehender Produkte (improvements and revisions to existing products)[362] dar, die nur einen geringen bis mittleren Neuigkeitswert haben und das alte Produkt ersetzen. Jede veränderte Neuauflage eines Buches fällt in diese Kategorie. Keine Produktinnovationen im engeren Sinne sind Neupositionierungen von bestehenden Produkten (repositionings)[363] auf anderen Märkten und die Entwicklung von Produkten mit ähnlichen Eigenschaften, jedoch niedrigeren Herstellungskosten wie ein altes Produkt (cost reductions)[364]. Ersteres liegt z.B. bei der territorialen Expansion ins benachbarte Ausland vor, während Letzteres auf jede Taschenbuchausgabe eines zuvor erschienenen Hardcoverbandes zutrifft.

Bei der Übertragung der Begriffe in die Praxis wird deutlich, dass die Abgrenzung des subjektiven Neuigkeitswerts zur Intensitätsdimension bzw. dem Innovationsgrad in manchen Fällen schwierig ist. Begriffe, die den subjektiven Neuigkeitswert beschreiben, haben teilweise in ihrer alltagssprachlichen Konnotation auch einen Intensitätsbezug. Wichtig ist daher der präzise Gebrauch dieser Begriffe im wissenschaftlichen Kontext. Eine Weltneuheit kann entsprechend auch einen geringen Intensitätsgrad haben und auf wenig Interesse auf den Märkten stoßen.

Auch ist zu differenzieren, ob die Einschätzung, wie innovativ etwas im Hinblick auf den Markt ist, sich nur auf Individuen wie Experten oder Führungskräfte stützt oder von einem Kollektiv mit größerem Erfahrungshorizont getragen wird. Bei einer Bewertung durch ein Individuum ist das Risiko groß, dass Fehlurteile gefällt werden, was die Innovativität von vermeintlichen Neuerungen anbelangt[365].

Es sind die Führungskräfte, die das Innovationsbewusstsein des Verlages tragen und die Allokation der Mittel auf Entwicklungsvorhaben lenken, die Ihnen als vielversprechend erscheinen (vgl. Empirie: Kap.

---

[358] Vgl. Cooper, Robert G.: Winning at new Products. Creating Value through Innovation. 4. Aufl. New York: Basic Books 2011, S. 22 f.
[359] Vgl. ebd.
[360] Vgl. ebd.
[361] Vgl. ebd.
[362] Vgl. ebd.
[363] Vgl. ebd.
[364] Vgl. ebd.
[365] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.18.

5.4.2, S. 286). Daher ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften, ihren eigenen Erfahrungshorizont kontinuierlich zu überprüfen und den Neuigkeitswert sowie das Potenzial von Ideen nach größeren Maßstäben zu bewerten als den rein subjektiven.

#### *4.1.2.3 Prozessuale Dimension*

Jede Innovation entsteht in einem Prozess, der durch Maßnahmen im Rahmen des Innovationsmanagements zu steuern ist. So weist Frank Habann auf die Dualität von Ergebniskomponente und Prozesskomponente der Innovation hin[366]. In der Innovationsforschung werden Innovationsprozesse unterschiedlich gegliedert und „nach der Anzahl der einbezogenen Stufen differenziert"[367]. Während Hauschildt 7 Schritte vorschlägt[368], reduzieren Habann und Köhler auf 3 Schritte, die ein strukturelles Raster für Medieninnovationen darstellen. Die Frage im wissenschaftlichen Kontext lautet, welche Schritte eines Prozesses zur Produkt- oder Prozessentwicklung der Innovationsbegriff mindestens einschließen muss und höchstens einschließen darf, um sich von anderen Vorgängen abzugrenzen. Die Struktur, die Habann für Medieninnovationen vorschlägt, umfasst die 3 Schritte[369]:

1. Ideengenerierung
2. Ideenbewertung und –selektion
3. Ideenrealisation

Köhler argumentiert, dass darüber hinaus auch die Markteinführung Teil des Innovationsprozesses sein müsse[370]. Unstrittig ist, dass die Ideenrealisation Teil des Innovationsprozesses sein muss, um diesen von der bloßen Invention zu unterscheiden[371]. Die Realisation der Idee führt unzweifelhaft bis hin zur Marktreife, die z.B. durch Tests nachgewiesen wird, die an Probanden durchgeführt werden, um eine Rezeption am Markt zu antizipieren[372] (vgl. Kap. 4.6.3.7, S. 179). Sinnvoll scheint, wie auch Köhler anmerkt, dabei zwischen der initialen Markteinführung und der fortlaufenden Verwertung zu differenzieren, die funktional nicht mehr als Teil des Innovationsmanagements, sondern der täglichen Routine bewertet werden sollte[373]. Dafür spricht, dass mit der fortlaufenden Diffusion eine andere Kernkompetenz des Verlages berührt wird als im Zuge des Innovationsprozesses und somit auch die personellen Zuständigkeiten wechseln.

---

[366] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 17.
[367] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.15.
[368] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.20f.
[369] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 18.
[370] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.15.
[371] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S.20.
[372] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 385.
[373] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 134.

Auch in der Operationalisierung des Innovationsprozesses z.B. durch Stage Gate (vgl. Kap. 4.6.6, S. 204), endet der Innovationsprozess mit der Markteinführung des neuen Produkts bzw. mit der Durchsetzung neuer Verfahren[374]. Köhler merkt dazu noch an, dass es im Laufe des Lebenszyklus eines Medienprodukts wiederholt zu neuen Produktinnovationsprozessen kommen kann. Dies ist der Fall, wenn Teile des Produktkonzeptes überarbeitet werden und ein Relaunch stattfindet.[375] In Buchverlagen wird z.B. im Zuge transmedialen Publizierens der Lebenszyklus von Produktlinien verlängert[376] (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32).

Ein weiterer Aspekt erscheint als Ergänzung sinnvoll. Innovation ist zielgerichtet und findet im Kontext des unternehmerischen Zielsystems statt. Ich greife daher den bei Wahren dargestellten Ansatz auf, den ersten Schritt, der einer ökonomisch zielführenden Ideengenerierung vorangehen muss, in der Zieldefinition zu sehen[377].

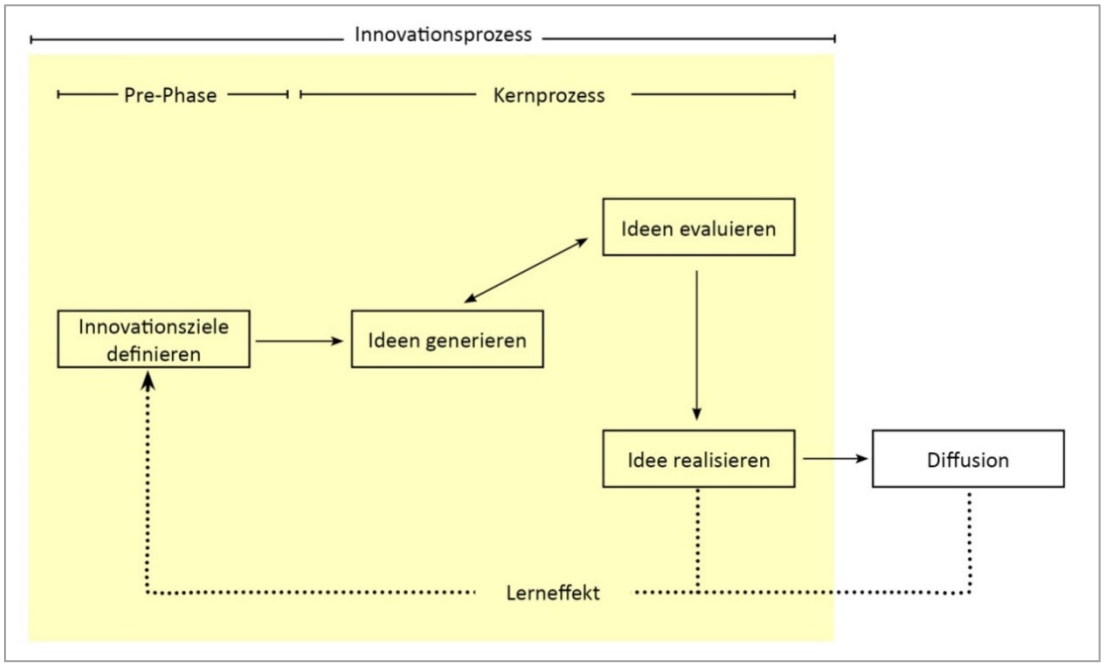



Abb. 9: Schematische Darstellung des Innovationsprozesses[378]

In der Vorlaufphase des konstruktiven Innovationsprozesses muss das Suchfeld für neue Ideen durch Ziele klar abgesteckt sein, damit keine hohen Streuverluste bei der Ideenfindung entstehen. Dabei ist

[374] Vgl. Cooper, Robert G.: Winning at new Products, S.104.
[375] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 133.
[376] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 133.
[377] Vgl. Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor Innovation. Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen. Berlin und Heidelberg: Springer 2004, S. 23.
[378] Vgl. Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans: Introduction. Innovation and Innovation Management. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008, S. xi.

entscheidend, dass ein innovationsförderliches Maß aus kreativen Freiräumen einerseits und Strukturiertheit auf der Grundlage von Kernkompetenzen und strategischen Zielen des Verlages andererseits gefunden wird. Aus diesen Überlegungen folgt im Modell eine Vierteilung des Innovationsprozesses, wie sie in der Abbildung dargestellt wird.

#### *4.1.2.4 Normative Dimension: Innovation = Erfolg?*

Unstrittig ist, dass mit Innovationen Ziele verfolgt werden, die z.B. der Schaffung eines Wettbewerbsvorteils, dem Erschließen neuer Märkte oder der Steigerung des Unternehmenswertes dienlich sein sollen[379]. Fraglich ist nun, ob die Umsetzung einer neuen Idee erst ex post als innovativ beurteilt werden kann und so Ideen, die erfolglos umgesetzt werden, nicht als Innovation einzustufen sind[380]. Dem Begriff Innovation wird dann eine Konnotation beigeordnet, in der aus dem Neuen zwangsläufig positive Effekte resultieren[381]. Die Invention, von der die Innovation abzugrenzen ist, sei demnach der rein technische Aspekt der Erneuerung von Produkten und Prozessen, während die Innovation auf der Invention aufbaut und den wirtschaftlichen Erfolg stärker in den Fokus rückt[382].

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, endet der Prozess der Innovation in der zugrunde liegenden Definition mit der Markteinführung. Damit ist eine Aussage getroffen, dass der Markterfolg zwar als evaluative Variable herangezogen wird, aber kein notwendiges Kriterium sein kann. Auch Habann argumentiert dagegen, dass sich der Erfolg erst nachträglich, nach der Markteinführung, herausstelle[383]. Aus dem Grund betrachte ich die Innovationsfähigkeit eines Verlages als Variable, die von der Variable seines ökonomischen Erfolgs unabhängig ist. Nur so können beide Variablen zueinander in Beziehung gesetzt und untersucht werden, ob und inwieweit sie sich gegenseitig bedingen. Daher wird eine nicht erfolgsgebundene Sicht auf Innovation nach dem Leitsatz „auch eine völlig erfolglose Innovation ist eine Innovation“[384] für dieses Forschungsvorhaben zugrunde gelegt.

Zudem sollte, wie Cooper und Kleinschmidt in ihrer Erfolgsfaktorenstudie feststellen, nicht außer Acht gelassen werden, dass Erfolg nicht immer einen ausschließlich monetären Niederschlag hat und bei der Bewertung einer Innovation nicht ausschließlich der monetäre Return on Investment zu berücksichtigen ist[385]. Die stattdessen vorgeschlagenen drei Dimensionen des Innovationserfolgs Financial

---

[379] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 374.
[380] Vgl. Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement. Eine empirische Analyse betrieblicher Innovationssysteme in der spezialchemischen Industrie in Deutschland. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011, S. 10.
[381] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 18.
[382] Vgl. Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 10.
[383] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 18.
[384] Ebd.
[385] Vgl. Cooper, R.G. u. Kleinschmidt, E.J.: Success Factors in Product Innovation. In: Industrial Marketing Management 3 (1987), S.215-223, hier S. 215.

Performance, Opportunity Window und Market Impact[386] lassen eine weit differenziertere Beurteilung der Innovationstätigkeit auch von Verlagsunternehmen zu.

**Praxisbeispiel**

Der Thieme Verlag hat mit der „Prometheus"-App eine Lern-Anwendung geschaffen, die in ihrer Grundversion kostenlos ist und durch kostenpflichtige modulare Erweiterungen ergänzt werden kann. Der Umsatz stehe zwar „noch in keinem Verhältnis zu den Investitionen"[387], dennoch ist dem Thieme Verlag mit einem Produkt, das bis 2012 mehr als 200.000 Downloads aufwies, gelungen, einen „technology push und demand pull"[388] zu vereinen.

Die Prometheus-App aus dem Beispiel hat eine unmittelbare Financial Performance, die sich an monetären Kennzahlen wie dem Return on Investment messen lässt. Gleichzeitig hat sie einen Market Impact, indem ein Kundenbindungseffekt bei den Studierenden und somit zumeist zukünftigen Ärzten erzielt wird, aus dem ein wachsender Marktanteil u.a. im Markt mit medizinischen Lehrmedien entstehen kann. Zudem ergibt sich ein Opportunity Window, indem die Entwicklung und Markteinführung komplementärer elektronischer Produkte durch die steigende Erfahrungskurve der Mitarbeiter einerseits (vgl. Kap. 4.3.3.12, S. 131) und die positiven Erfahrungen der Nutzer mit Prometheus andererseits vereinfacht wird. Perspektivisch kann durch Amortisation bei sinkenden Entwicklungskosten, die nur noch durch Updates entstehen, im günstigen Fall ein Break Even von Kosten und Einnahmen erzielt werden, wodurch dann auch die Financial Performance positiver ausfällt.

Dennoch sind Investitionen perspektivisch nur dann lohnend, wenn all ihre Effekte in der Summe letztendlich zu einem positiven Return on Investment führen. Habann spricht daher von einer „vorökonomischen Dimension"[389] des Innovationserfolges, der sich langfristig und im Zusammenspiel mit anderen Entwicklungen in ökonomischen Erfolgsgrößen niederschlagen sollte.

### 4.1.3 Weitere theoretische Grundbegriffe und Konzepte

Im Folgenden werden Begriffe und Konzepte vorgestellt, die einem Grundverständnis von Innovation im Buchverlag dienlich sind. Ausgenommen sind hier Modelle, die in ihrem Abstraktionsgrad eine Stufe darunter liegen und schon eine Operationalisierung in der Praxis antizipieren wie z.B. das Stage Gate Modell (vgl. Kap. 4.6.6, S. 204).

[386] Cooper, R.G. u. Kleinschmidt, E.J.: Success Factors in Product Innovation, S.216.
[387] Hauff, Albrecht; Knüppe, Wolfgang: Unter dem Thieme-Dach viele Geschäfte entwickeln. Interview mit Maria Ebert. In: buchreport 10 (2011), S. 78–86, hier S. 82.
[388] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 4
[389] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 12.

#### *4.1.3.1 Innovationsneigung*

Das „Sich-Aufhalten an der eigenen inneren Grenze und ihr kontinuierliches Überschreiten“[390] ist in den poetischen Worten von Reuß der Impetus, der einer ausgeprägten Innovationsneigung zugrunde liegt. Aus dem „»Noch nicht« die Verheißung heraus[zu]hören“[391], sei dabei die Triebfeder, die hinter jeder Innovation stehe. In betriebswirtschaftlichen Kategorien ist der Grad der Innovationsneigung dafür ausschlaggebend, welche Innovationsstrategie vom Management vorgegeben wird und welche Investitionsrisiken das Management eingeht, um Innovationen zu entwickeln.

„Die Innovationsneigung“, so Disselkamp, könne sogar als „Teil der Wettbewerbsstrategie gesehen und damit in die Strategieformulierung einbezogen werden.“[392] Damit bezeichnet Disselkamp die Innovationsneigung nicht bloß als eine passive Haltung oder Einstellung, sondern vielmehr als eine aktive und bewusste Festlegung, aus der die Wettbewerbsstrategie (vgl. Kap. 4.6.4.5, S. 194), ebenfalls in bewusst getroffenen Entscheidungen, abgeleitet wird.

#### *4.1.3.2 Dominantes Design*

Der Begriff des Dominanten Designs definiert einen Kulminationspunkt am Ende eines Prozesses der zumeist technologischen Transition, die in der Regel zyklisch nach einer längeren Periode des relativen Stillstands auftritt[393]. Das Dominante Design bildet folglich einen vorläufigen Endpunkt nach einer zumeist intensiven Rivalität zwischen Wettbewerbern. Nach Hoffmann-Ripken tritt es dann ein, wenn ein Produkt oder ein Format die „vom Markt erwarteten Charakteristika“[394] aufweist und sich dadurch als Standard etabliert hat. Der Begriff des Designs ist dabei sehr weit gefasst und umschließt neben dem Erscheinungsbild auch technische Spezifikationen und andere Leistungsmerkmale, die einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Produkts haben.

Die Definition von Hoffmann-Ripken suggeriert, dass es vorrangig ein rationales Nachfrageverhalten der Abnehmer sei, das darüber bestimmt, welches Design zu einem Dominanten Design wird. Küng relativiert diese Annahme, indem sie argumentiert, dass ein Dominantes Design oft weder die qualitativ beste der Optionen ist, die möglich gewesen wären[395]. Sie ergänzt zudem, dass es nicht immer die Pioniere sind, die ihre Technologie am Markt durchsetzen können[396].

---

[390] Reuß, Roland: Ende der Hypnose, S. 24.
[391] Ebd.
[392] Disselkamp, Marcus: Innovationsmanagement. Wiesbaden: Springer 2012, S. 65.
[393] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 130.
[394] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien. Kognitionstheoretische Perspektive mit Fallbeispielen aus der Medienindustrie. Lohmar: Josef Eul Verlag 2003, S. 62.
[395] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 130.
[396] Vgl. ebd.

Nach Tushman bildet in der Regel eine Durchbruchsinnovation den Auftakt zu einer „period of technological ferment“, die geprägt ist von „experimentation and competition“[397]. Beispiele für solche Prozesse, an deren Ende die Herausbildung eines dominanten Designs stand, war die Durchsetzung des VHS-Standards gegenüber Betamax oder Blu-Ray gegenüber HD-DVD. In der Buchgeschichte waren wettbewerbsgetriebene Verdrängungsprozesse zur Herausbildung eines dominanten Designs innerhalb einer Produktklasse bis zum Beginn der Digitalisierung selten. Durchbruchsinnovationen wie z.B. die Erfindung des Codex oder des Buchdrucks mit beweglichen Metalllettern haben neue Produktklassen entstehen lassen, innerhalb derer es keine Alternativen zwischen technologischen Varianten gab. Zwar wurden Vorgängertechnologien verdrängt, dies geschah jedoch ohne eine für die wettbewerbliche Herausbildung eines dominanten Designs charakteristische „period of technological ferment“[398]. Sie sind daher als disruptive Innovationen zu betrachten, bei denen nicht innerhalb der neuen Produktklasse erst ein Design die Dominanz über Alternativdesigns gewinnen musste. Mit der Digitalisierung gewinnt dieses Phänomen jedoch für Buchverlage schlagartig an Relevanz und führt zu neuen Entscheidungsunsicherheiten und Investitionsrisiken. Bis zur Herausbildung eines dominanten Designs investieren Verlage in Produktinnovationen, die das favorisierte Format gegenüber konkurrierenden Formaten stärken soll, indem sie „Unsicherheiten und Skepsis bezüglich des Produkts“[399] zu überwinden versuchen, die ausschlaggebend für die Kaufzurückhaltung der Kunden sind. Dies ist momentan bei E-Bookformaten zu beobachten, die z.T. mit ihrem proprietären Gepräge eine Abhängigkeit von bestimmten Anbietern schaffen. Fehlentscheidungen führen zu hohen Kosten, da die Diskontinuität eines Formats zu einer Refinanzierungslücke bei dem für den Wissenserwerb und für die technische Infrastruktur eingesetzten Kapital führen kann. In der daraus entstehenden Unsicherheit liegt ein Erklärungsansatz für die Zögerlichkeit bei der Allokation von Mitteln in innovative, zukunftsgewandte Technologien.

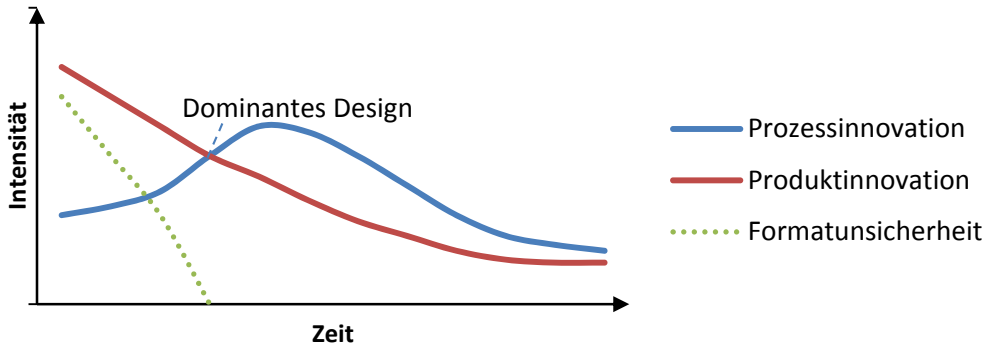



Abb. 10: Innovationsintensität und die Intensität von Formatunsicherheit beim Kunden[400]

[397] Tushman, M. L. et al.: Technological Discontinuities, S. 440.
[398] Ebd.
[399] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 63.
[400] Vgl. Abernathy, W. et al.: Patterns of Industrial Innovation, S. 40.

Nach Hoffmann-Ripken ergibt sich eine weitere Schwierigkeit, mit der Buchverlage bis vor einigen Jahren nur wenig konfrontiert waren. Angesichts der Unsicherheit, welches Design am Ende dominieren wird, müssen Innovationsstrategien dual konzipiert sein[401]. Das resultiert aus der Notwendigkeit zu einem strategischen Paradigmenwechsel, der immer dann stattfindet, sobald ein dominantes Design sich durchgesetzt hat. Abernathy und Utterback haben erstmals auf dieses immer wiederkehrende Muster bei Innovationsprozessen hingewiesen, bei denen Economies of Scale und Netzeffekte einen starken Einfluss haben und zur Durchsetzung eines Designs führen[402]. Solange sich noch kein dominantes Design herausgebildet hat, ist demnach die Strategie überwiegend darauf fokussiert, durch Produktinnovationen die Unsicherheit der Kunden zu den eigenen Gunsten zu überwinden, indem das eigene Design zum marktweiten Standard erhoben wird. Nach der kostenintensiven und riskanten Durchsetzung eines dominanten Designs treten dann Prozessinnovationen in den Vordergrund, die komparative Wettbewerbsvorteile durch optimierte Kostenstrukturen ermöglichen sollen[403].

Findet eine solche Kulmination, die zu einem Dominanten Design führt, nicht statt, kommt es zu einer Koexistenz mehrerer Designs. Dies ist z.B. bei Betriebssystemen wie Apple und Windows oder iOs und Android, aber auch bei EPUB und Mobipocket der Fall. Jedes einzelne dieser Designs weist dabei geringere Erlöspotenziale auf, als dies ein Dominates Design hätte. Folgt man der Argumentation Abernathys und Utterbacks, dann resultiert in einem Markt, in dem sich kein dominantes Design herausgebildet hat, daraus ein höheres Niveau der Innovationsintensität der Wettbewerber. Das ist schlicht damit zu begründen, dass kein Anbieter sich auf seinen Lorbeeren ausruhen kann, solange noch keine „consolidation of […]standards“[404] stattgefunden hat. Dies ist auch ein Ansatz, der dabei hilft, den Zuwachs an Bedeutung zu erklären, den das Innovationsmanagement in der Buchbranche derzeit erfährt, wo über Jahrzehnte hinweg, bis zum Beginn der wachsenden Relevanz der Digitalisierung, kaum Formatunsicherheiten existiert hatten.

#### *4.1.3.3 S-Kurven-Konzept*

Die Erkenntnisse aus dem S-Kurven-Konzept, das auch Konzept der Technologielebenszyklen genannt wird[405], haben für die Entwicklung von Innovationsstrategien eine wichtige Bedeutung. Das Konzept

[401] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 63.
[402] Vgl. Abernathy, W. et al.: Patterns of Industrial Innovation, S. 42.
[403] Vgl. ebd., S. 41.
[404] Tushman, M. L. et al.: Technological Discontinuities, S. 462.
[405] Vgl. Franken, Rolf; Franken, Swetlana: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 201.

veranschaulicht, dass der positive Effekt auf die Produktleistung weder in einem proportionalen Verhältnis zu den Aufwendungen noch zu der Zeit für die Innovationsentwicklung steht[406]. Die Produktleistung könnte dabei aus Sicht des Verlages technische Spezifikationen, wirtschaftliche Kennzahlen wie z.B. den Return on Investment (RoI) oder eine Kombination aus beidem umfassen.

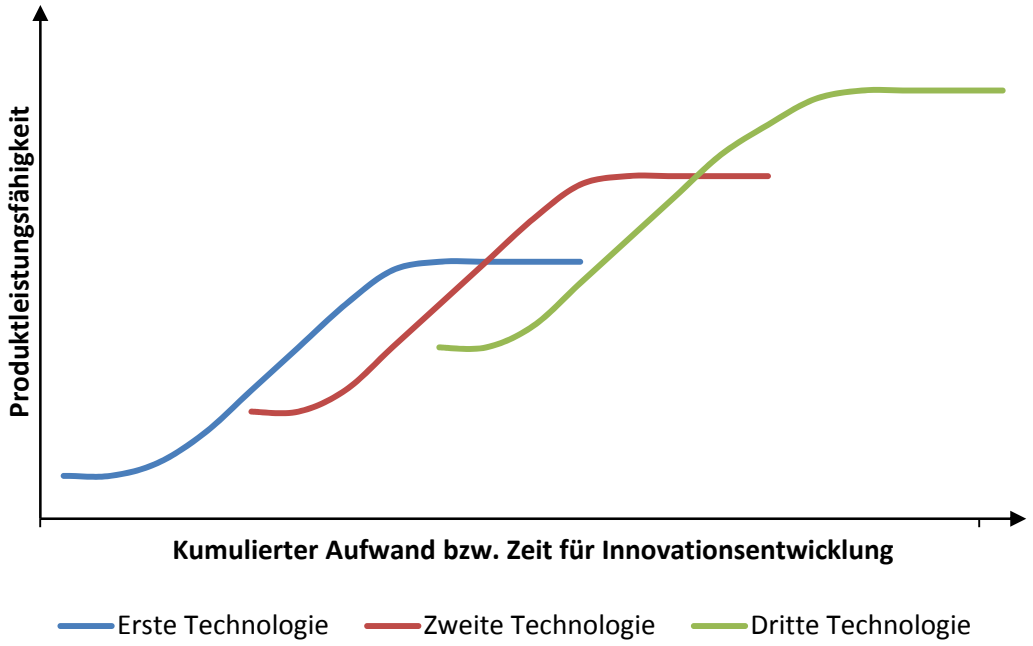



Abb. 11: S-Kurven-Entwicklung aufeinander folgender Technologien[407]

Nach Franken und Franken eignet sich das S-Kurvenmodell auch, um Technology Push- und Market Pull-Innovationen zu differenzieren[408]. Bei Ersteren werden vorhandene Kundenbedürfnisse durch neue technologische Möglichkeiten mit bis dahin noch nicht vorhandenen Mitteln erfüllt. Für diese Anlaufphase von Innovationsprozessen ist charakteristisch, dass zunächst nur langsam Leistungssteigerungen erreicht werden. Durch eine Zunahme des Wissens über die neue Technologie und wachsende Erfahrungen steigt die Leistungsfähigkeit im weiteren Verlauf der Entwicklung stark an. In dieser Phase, der Wachstumsphase, kommen Market Pull-Effekte stärker zum Tragen, da bei der Abschöpfung des gesamten Marktpotenzials „oft mit alten Mitteln […] die Bedürfnisse oder die konkrete Nachfrage der Kunden“[409] erfüllt werden. Die Leistungsfähigkeit der Innovation steigt weiter an, bis der Grenzwert der Leistungssteigerung rapide abnimmt und dann in der Reifephase gegen Null tendiert[410]. Die einstmals neue Technologie ist dann zu einer Schlüsseltechnologie geworden, die von fast allen Marktteilnehmern beherrscht wird[411]. In dieser Phase „verliert [die Innovation] ihre Bedeutung für die

[406] Vgl. Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 64.
[407] Vgl. ebd.
[408] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 201.
[409] Ebd.
[410] Vgl. Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 63.
[411] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 202.

Zukunft, da von nun an nur noch inkrementelle Modifikationen […] zu erwarten sind."[412] Ursächlich für die Stagnation der Leistungsfähigkeit einer Technologie, trotz hoher Aufwände in deren Weiterentwicklung, liegen dabei entweder in physikalischen Grenzen oder in der fehlenden Nachfrage begründet. Durch einen erneuten Technology Push-Effekt wird dann die einstmals innovative Entwicklung durch eine neue Innovation abgelöst.

Im Innovationsmanagement von Buchverlagen kann das S-Kurvenkonzept sowohl auf Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen angewendet werden. Kritisch anzumerken ist aber, dass das Konzept zu einem technozentrischen Fortschrittsdenken verleitet, in dem das Alte immer durch etwas Neues substituiert wird. Am Beispiel von E-Books und Enhanced E-Books wird deutlich, dass die Entwicklung einer Innovation auch komplementär zu der Innovation sein kann, die in rein technozentrischer Sicht ihr Vorgänger war. So ist die Überlegenheit des Enhanced E-Books stark eine Frage des Anwendungs- oder Lesekontextes. Die Aussage von Franken und Franken, dass eine Innovation zwangsläufig ihre Bedeutung für die Zukunft verliert, wenn nur noch inkrementelle Modifikationen zu erwarten sind[413], ist daher zu relativieren. Bestes Beispiel ist zudem der Codex als Erscheinungsform des Buches, dessen Bedeutung für die Zukunft Jahrhunderte lang nicht in Frage gestellt wurde und dessen Leistungsfähigkeit auch im Vergleich zu aktuellen Technologien immer im Kontext des Verwendungszwecks diskutiert werden muss.

#### *4.1.3.4 Innovationsmuster*

In Innovationsprozessen wiederkehrende Muster zu finden, ist im engeren Sinne kein eigener theoretischer Ansatz, sondern mehr eine wissenschaftliche Verfahrensweise, der weite Teile der Innovationsforschung zugrunde liegen. Da in der Fachliteratur häufig die Rede von Innovationsmustern ist, aus deren „Gesetzmäßigkeiten Handlungsanweisungen für das Management von Innovationen ab[ge]leitet"[414] werden, soll der Begriff hier kurz erläutert werden. Er subsummiert alle theoretischen, modellhaften Ansätze, die das Immer-Wiederkehrende in Innovationsprozessen suchen. Darunter fallen Ansätze, die eine diachrone Perspektive auf Innovationsprozesse nahelegen. Ein Beispiel dafür ist der Ansatz des Dominanten Designs, der die Entwicklung des Marktes in Zyklen mit unterschiedlichen Innovationsmustern unterteilt[415] (vgl. Kap 4.1.3.2, S. 70). Auch der Ansatz von Christensen, der das Entstehen disruptiver Innovationen untersucht hat, basiert auf der Identifikation von Innovationsmustern, die den Aspekt der Innovationsintensität mit einer diachronen Perspektive verknüpfen[416] (vgl. Kap. 4.1.2.1, S. 60).

---

[412] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 202.
[413] Vgl. ebd.
[414] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 66.
[415] Vgl. ebd.
[416] Vgl. Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma, S. 41.

#### *4.1.3.5 Unsicherheitsmatrix*

Bei der Analyse von Faktoren, die in Buchverlagen dazu führen, dass wichtige Entscheidungen über Investitionen in Innovation verzögert oder sogar verhindert werden, spielt die Unsicherheit eine wesentliche Rolle. Pearson hat dazu zwei unabhängige Dimensionen dieser Unsicherheit identifiziert. Er nennt erstens die Unsicherheit über das Ergebnis des Innovationsprozesses und zweitens die Unsicherheit über die richtige Konzeptualisierung des Innovationsprozesses selbst und stellt die Faktoren in einer Vierfeldermatrix jeweils in den Ausprägungen niedrig und hoch einander gegenüber[417].

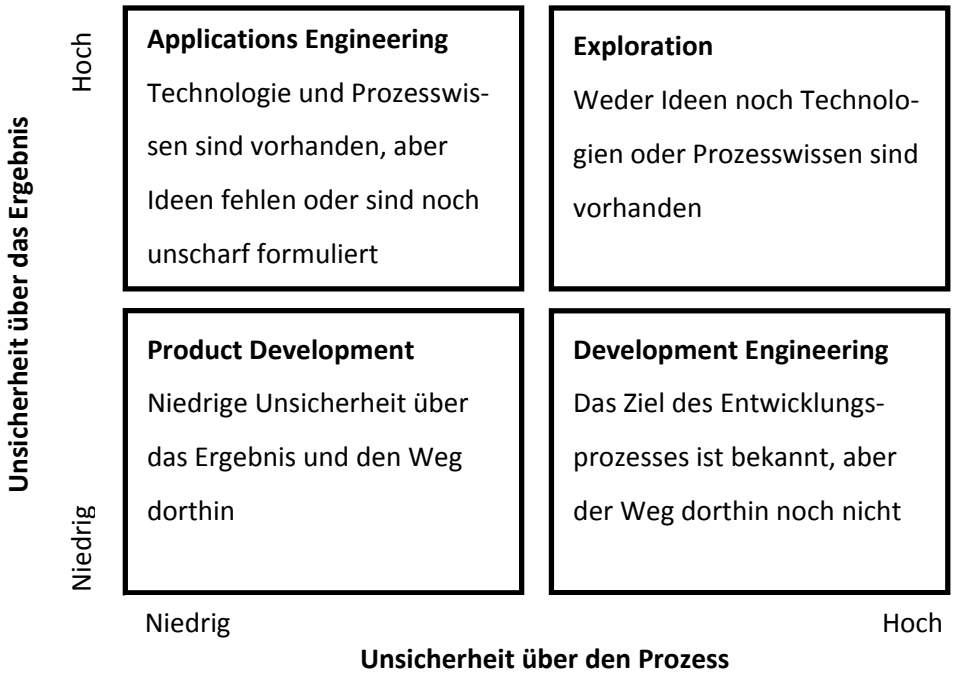



Abb. 12: Unsicherheitsmatrix[418]

Das Potenzial des Modells erkennt Hoffmann-Ripken darin, dass es durch die Identifikation des Risikograde und der möglichen Ableitung von Handlungsempfehlungen ein „interessantes Werkzeug für die Entwicklung von Innovationsstrategien darstellen könnte“[419]. Der Zweck des Modells erscheint in der Intention Pearsons jedoch weniger weitreichend und legt den Fokus eher auf den Nutzen für das taktische Vorgehen im Projektmanagement[420]. Dennoch kann die Unsicherheitsmatrix auch im Rahmen der Strategieentwicklung von Buchverlagen eine risikoseitige Einschätzung von Innovationsfeldern ermöglichen und so in Kombination mit anderen Evaluierungswerkzeugen das Fundament für eine Chancen-/ und Risikoanalyse bilden.

[417] Vgl. Pearson, Alan: Managing Innovation: An uncertainty reduction process. In: Henry, J. u. Walker, D.: Managing Innovation. London: Sage Publications 1991, S. 22.
[418] Ebd., S. 212.
[419] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 70.
[420] Vgl. Pearson, Alan u. Brockhoff, Klaus: The uncertainty map and project management. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02688867.1994.9726951, S. 211.

#### *4.1.3.6 Der Promotoreneinfluss*

Der Begriff des Promotors geht ursprünglich auf Schumpeter zurück, der damit eine Person bezeichnet, die er in ihrer Funktion vom „Schöpfer der Unternehmung“[421] abgrenzt und als einen Mittler oder Verhandlungsführer beschreibt[422]. Der Begriff wurde von Witte aufgegriffen, der damit Individuen in Unternehmen bezeichnet, die Innovationen gegen Widerstände in der Form von Willens- und Fähigkeitsbarrieren durchsetzen[423]. Dabei unterscheidet er die zwei Rollen des Fachpromotors und des Machtpromotors, die Individuen bei der Überwindung von Widerständen einnehmen können. Das Promotorenmodell ist hilfreich als Verständnisgrundlage für die personellen Voraussetzungen eines erfolgreichen Innovationsmanagements, weshalb es an dieser Stelle kurz vorgestellt und an anderen Stellen in unterschiedlichen thematischen Kontexten erneut aufgegriffen und vertieft wird.

Der Machtpromotor überwindet motivationale Barrieren, indem er seinen Einfluss geltend macht, der ihm auch durch seine Stellung im hierarchischen Gefüge des Unternehmens zukommt[424]. Er ist in einer Position, von der aus er „Opponenten mit Sanktionen […] belegen und die Innovationswilligen […] schützen“[425] kann. Der Einfluss des Machtpromotors erstreckt sich vor allem auf die Gewährleistung eines effizienten Verlaufs des Innovationsprozesses[426].

Der Fachpromotor überwindet beim Innovationsprozess Barrieren, die durch mangelnde Fähigkeiten entstehen, indem er durch sein Fachwissen als Lernender und Lehrender den Innovationsprozess aktiv und intensiv fördert und gleichzeitig mit rationalen Argumenten Fürsprache für die Innovation hält[427]. Im Effekt führt das Fachwissen des Fachpromotors in der Darstellung von Habann zu einem Effizienz- und Effektivitätsgewinn beim Innovationsprozess und fördert zugleich den „Transfer-Innovationserfolg“, der in Qualität und Imagebeitrag der Medieninnovation liegt[428].

Das Promotorenmodell hat in den Jahrzehnten nach seiner Einführung empirischen Untersuchungen vielfach standgehalten, bei denen sich das Gespann aus Fachpromotor und Machtpromotor als Erfolgsfaktor für Innovationsprozesse gezeigt hat[429].

---

[421] Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 180.
[422] Vgl. Verbeck, Alexander: Kooperative Innovation. Effizienzsteigerung durch Team-Management. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH 2001, S. 55.
[423] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 15 f.
[424] Vgl. ebd., S. 17 f.
[425] Ebd.
[426] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 83.
[427] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 18 f.
[428] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 83.
[429] Vgl. Hauschildt, Jürgen: Promotoren. Erfolgsfaktoren für das Management von Innovationen. In: zfo 6 (2001), Seite 332-337, hier S. 336.

Erweitert wurde das Modell um einen Prozesspromotor, der als Intermediator zwischen dem Macht- und dem Fachpromotor steht. Seine für Innovationsprozesse sehr bedeutende Aufgabe besteht darin, für die Innovation unternehmensintern zu werben, die notwendigen Aktivitäten zu koordinieren und die Sprache des Fachpromotors in die Sprache des Machtpromotors zu übersetzen[430].

Das Promotorenmodell hat für die Praxis des Innovationsmanagements einen hohen Wert, da es den Einfluss des Individuums für den Innovationserfolg verdeutlicht. Rollentheoretische Modelle wie das Promotorenmodell können Handlungsweisen des Managements, insbesondere bei Entscheidungen über die organisationale Struktur des Verlages, wesentlich beeinflussen. So lassen sich aus ihnen Kriterien für die Beurteilung fachlicher und charakterlicher Merkmale von Mitarbeitern entwickeln.

## 4.2 Gegenstände der Innovation im Verlag

Für ein Verständnis, welche Gegenstände für Innovationen in einem konkreten Buchverlag relevant sind, müssen einerseits die unternehmenseigenen Voraussetzungen und andererseits Entwicklungen im Unternehmenskontext bekannt sein. Miles und Snow haben bereits in den siebziger Jahren einen Ansatz entwickelt, der drei Problemfelder bei der Anpassung unternehmerischen Handelns an die Bedingungen der Unternehmensumwelt differenziert[431]. So sehen sie das erste Problem in der Definition des Marktes und der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für diesen Markt (entrepreneurial problem). Das zweite Problem sehen sie in der Auswahl geeigneter Techniken, um das Entrepreneurial Problem auf operativer Ebene zu lösen (engineering problem). Das dritte Problem, das Miles und Snow beschreiben, ist die Steuerung von Prozessen mit der Zielsetzung, die Unsicherheit zu reduzieren und die Fähigkeit des Unternehmens, sich weiterzuentwickeln, zu steigern (administrative problem)[432]. Die drei Problemfelder nach Miles und Snow finden sich in mehr oder minder starker Konkretisierung auch in der aktuellen Forschungsliteratur zur Innovation in der Abgrenzung von Gegenstandbereichen wieder. Der Fokus liegt dabei darauf, in welcher Weise Produktionsfaktoren rekombiniert werden müssen, um adaptive Veränderungen an Entwicklungen am Markt durchzuführen.

[430] Vgl. Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte. Bausteine des Innovationsmanagements. München, Wien: Hanser 1997, S. 155.
[431] Vgl. Miles, Raymond E. u. Snow, Charles C.: Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill 1978, S. 21.
[432] Vgl. ebd., S. 21f.

| Gegenstandsbereich | Beispiele |
|---|---|
| Technologische Innovationen | EPUB 3.0<br>Augmented Reality |
| Produktinnovationen | Neue Buchreihen<br>Interaktive Apps<br>Neue Produkttypen (z.B. Hörstifte) |
| Dienstleistungsinnovationen | Konferenzservice<br>Communities<br>IT-Wissenstransfer |
| Prozessinnovationen | On-Demand-printing<br>Customer-relationship-management<br>Modularisierung |
| Sozialinnovationen | Jobrotation<br>Altersgerechte Weiterbildungsangebote<br>Team-Building<br>Arbeitshygienische Maßnahmen<br>Arbeitszeitmodelle |
| Managementinnovationen | Einsatz von Führungsinstrumenten<br>(z.B. Balanced Score Card)<br>Veränderungen an der Unternehmensstruktur<br>und dem Weisungsgefüge |
| Marketinginnovationen | Neue Veranstaltungstypen<br>Guerillamarketing |

Tab. 3: Innovation nach Gegenstandsbereichen[433]

Die von Hartschen, Scherer und Brügger vorgeschlagene Eingrenzung sowie auch andere Typologien von Innovation nach Gegenstandsbereich suggerieren, dass die Gegenstandsbereiche trennscharf voneinander zu differenzieren seien. Schon Miles und Snow merken an, dass die Problemfelder, die sie in ihren empirischen Analysen u.a. auch in Verlagsunternehmen identifiziert haben, simultan und überlappend, als „interrelated aspects of the adaptive Process“[434] auftreten und eine Schematisierung nur als Verständnishilfe eines „complex and dynamic process“[435] verstanden werden kann. So ist für die

[433] Vgl. Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris: Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. Offenbach: Gabal 2009, S. 9.
[434] Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 23.
[435] Ebd., S. 21.

Praxis des betrieblichen Innovationsmanagements wichtig, dass eine Innovation ganzheitlich in ihrer Tragweite über mehrere Dimensionen hinweg gesehen wird.

Dazu zwei Beispiele: On Demand Printing hat für den Verlag Implikationen in Hinblick auf Prozesse, stellt aber gleichzeitig Anforderungen an das technische Wissen und bringt evtl. Möglichkeiten für neue Produkte hervor. Somit werden mindestens drei Gegenstandsbereiche gleichzeitig berührt, was Konsequenzen für mehrere funktionale Bereiche des Verlagsunternehmens bedeutet. Eine Innovation im Wissensmanagement ist eine Aufgabe des Managements, berührt technologische Fragestellungen, wirkt sich auf Prozesse innerhalb des Verlages aus und kann zu Veränderungen in der Unternehmenskultur führen. Behält der Leser im Sinn, dass Innovationsprozesse ganzheitlich in ihren Wechselwirkungen mit allen Funktionsbereichen eines Verlages zu betrachten sind, dann ist eine Typologisierung der Innovationsvorgänge im Buchverlag dennoch nützlich, um die Tragweite innovativen Handels zu verstehen.

### 4.2.1 Technologische Innovationen

Technologische Innovationen haben oft eine Funktion als Schnittstelle zwischen allen anderen Bereichen der Innovation. Oft sind sie Voraussetzung oder Triebfeder für Produkt-, Dienstleistungs-, Management- oder Prozessinnovationen. Auch tangieren sie alle drei Komponenten innerhalb der Unterscheidung von Bruhn Jensen, nach der der Rahmen des Medienschaffens durch die Materialität des Mediums, Inhalte und Modalitäten sowie durch Institutionen bzw. Medienerzeuger abgesteckt wird[436] (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32). „Medium is matter“[437], so Bruhn Jensen, die in ihrer Funktionalität durch technologische Innovation vor dem Hintergrund von Limitationen in der Biologie menschlicher Sinneswahrnehmung von Unternehmen innerhalb eines kulturellen und volkswirtschaftlichen Umfeldes verfeinert werden kann.

Sowohl in der technologischen Weiterentwicklung von Medienprodukten als auch der Weiterentwicklung von Prozessen zur Herstellung von Medienprodukten oder der verlagsinternen Kommunikation spielen technologischer Fortschritt und ihr Niederschlag in technischer Infrastruktur im Verlag eine stark erfolgsrelevante Rolle. Als ein Hauptreiber für technologische Innovationen ist dabei die Digitalisierung zu identifizieren[438], die u.a. viele Entwicklungen ermöglicht hat, die sich als unmittelbare oder mittelbare Erscheinungen unter dem Begriff der Medienkonvergenz subsummieren lassen.

[436] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57f.
[437] Ebd.
[438] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 377.

Große Bewegung ist im Buchmarkt in den letzten Jahren überhaupt erst durch die technologische Entwicklung entstanden, die darauf abzielt, die „technologischen Hindernisse […], die die Vorstellungskraft einschränken könnten“[439] zu beseitigen. So sieht auch Habann im technologischen Umfeld von Verlagen eine „important moderating variable“[440], aus der schwache Signale (weak signals) und weniger schwache Signale kommen, die auf technologische Diskontinuitäten hindeuten[441]. Korrespondierend mit technologischen Entwicklungen geht eine Veränderung des Mediennutzungsverhaltens vor sich, die Buchverlagen neue Kompetenzen abverlangt. Das betrifft die Innovation von Verlagsprodukten (vgl. Kap. 4.2.2, S. 80), in dem der Nachfrage nach neuen Erscheinungsformen der Medienkonvergenz Rechnung getragen werden muss (vgl. Kap 2.2, S. 18) ebenso wie die Innovation interner Prozesse und Strukturen (vgl. Kap. 4.2.4, S. 89).

**Praxisbeispiel**

Kate Wilson, früher Managing Director bei Macmillan Children’s Books, heute MD bei dem innovationsstarken Kinderbuchverlag Nosy Crow, hat in einem Blogeintrag ausführlich über die stark veränderten Anforderungen geschrieben, die sich beim Publizieren von Apps gegenüber dem Publizieren gedruckter Bücher ergeben. „Creating an app is a technical process“[442], so Wilson, und erfordere neue Modi der Kollaboration in Verlagen.

Das Beispiel zeigt, wie technologische Innovation in mehrere Aspekte des Publizierens hineingreift. Neben dem Wissen über neue Technologien und der Kompetenz, diese selbst zu entwickeln und anzuwenden, spielen hierbei der Ausbau der informationstechnischen Infrastruktur und ein kollaborationsförderndes Wissensmanagement eine Rolle. Da dem Aspekt des Wissensmanagements besonders für technologische Innovationen, aber auch für andere Aspekte des Innovierens ein so hoher Stellenwert zukommt, wird ihm in Kap. 4.4 mehr Raum gegeben.

### 4.2.2 Produktinnovationen

Im Zusammenhang mit Entwicklungen der Medienkonvergenz ergibt sich die Notwendigkeit, das eigene Geschäftsmodell auf seine Innovationsfähigkeit im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produktformate zu untersuchen. Die Frage wird dabei für viele Verlage sein, inwieweit das Primat des gedruckten Buches abgelöst wird. In strategischer Dimension wird dabei für den Buchverlag eine Entscheidung

[439] Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität, S.16.
[440] Habann, Frank: Towards a Methodological Foundation of Media Innovation Research. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing 2008, S.67-86, hier S. 73.
[441] Vgl. ebd.
[442] Wilson, Kate: Writing Children´s Apps. http://nosycrow.com/blog/writing-childrens-apps, [15.04.2014]. Vgl. auch Dredge, Stuart: Penguin, Macmillan and Nosy Crow talk digital books for children. http://www.guardian.co.uk/technology/appsblog/2012/apr/15/digital-books-children-lbf-2012 [15.04.2014].

zwischen Print-First, E-First und E-Only zu treffen sein[443]. Bevor die Programmplanung in konkreten Publikationsformen angedacht wird, ist ein tiefergehendes Verständnis für die Faktoren erforderlich, die die Wertschöpfung bei der Entwicklung von Verlagsprodukten bedingen. Dabei wird auch erkennbar, dass Produktinnovationen in Verlagen eine Reihe von Implikationen auf unterschiedlicher Ebene der Wertschöpfung und anderer Funktionsbereiche im Verlag haben. „Innovations“, so Porter, „may require new marketing, distribution or manufacturing methods.“[444] Dies trifft auf Buchverlage in besonderem Maße zu, da hier neben Inhalten das Publikationsformat (vgl. Kap. 4.2.2.3, S. 84) und der Publikationskanal (vgl. Kap. 4.2.2.4, S. 86) zur Disposition stehen.

#### *4.2.2.1 Ansatzpunkte für Innovationen*

Ein Spezifikum der Innovation in der Verlagsbranche ergibt sich aus dem Charakter des Buches als Kulturgut. Kultur, so Renger, ist dabei als ein „hybrides Phänomen“ zu verstehen, das sich aus „sozialen und materiellen Prozessen sowie als Netzwerk von sozialen und semiotischen Beziehungen“[445] formiert. Bücher als Kulturgüter entstehen daher in einem komplexen Geflecht aus technologischen, ökonomischen und kulturellen Interessen.

So wie Kultur im Ganzen sich erneuert, ist auch das Buch ein Produkt, für dessen erfolgreiche Vermarktung es per se ein Neuigkeitswert, der es von Vorangegangenem unterscheidet, aufweisen muss. Während Produktinnovationen in anderen Märkten fast zwangsläufig mit technologischem Fortschritt einhergehen, steht bei der Beurteilung der Innovativität des Buches dabei die inhaltebezogene Dimension ebenfalls im Fokus der Betrachtung. So argumentiert auch Habann, dass der Inhalt das wichtigste Element bei der Nutzengenerierung sei, Inhalt und Technologie aber eng miteinander verzahnt seien[446]. Die Triebkraft für den Durchbruch eines als innovativ zu bewerteten Verlagsprodukts am Markt ist daher, neben der technischen Ausgestaltung, das Potenzial, mit Inhalten neue Trends bzw. bei wissenschaftlicher Literatur Erkenntnispotenziale zu erzeugen.

Das Buch ist gleichzeitig ein Handelsgut mit einem rein ökonomischen Wert und ein Kulturgut, dessen Inhalte in einer gegenseitigen Wechselwirkung mit der öffentlichen Meinung oder gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen stehen. Auch diese Besonderheit des Buchmarktes ist es, die nach einer Differenzierung von Innovation unter technologischen Aspekten einerseits und unter inhaltlichen Aspekten andererseits verlangt. Beide Ebenen stellen hohe Anforderungen an die Reaktionsfähigkeit von Verlagen auf Veränderungen in technologischer Hinsicht, Veränderungen am Markt oder in gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen. Die Erneuerungsfähigkeit im inhaltlichen Bereich ist jedoch seit dem

[443] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren, S. 14.
[444] Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 177.
[445] Renger, Rudi: Kulturtheorien der Medien. In: Weber, Stefan (Hg.): Theorien der Medien. Konstanz: UVK 2003, S. 169.
[446] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 17.

Bestehen des Verlagswesens eine Existenzgrundlage von Buchverlagen. Dementgegen steigt die Relevanz technischer Innovation und Prozessinnovation bei der Entwicklung neuer Verlagsprodukte, nachdem „lange Zeit geringe externe Technologiedynamik“[447] im Printsektor herrschte, erst seit einigen Jahren sehr stark an.

#### *4.2.2.2 Inhalte*

Innovative Publikationen zu erschaffen, stellt Verlage nicht nur vor Herausforderungen in technologischer oder vertrieblicher Hinsicht, sondern verlangt ihnen auch ein Umdenken in inhaltlichen Aspekten ab (vgl. Kap. 3.3.2, S. 41 u. Kap. 2.2.7, S. 32). Habann kennzeichnet den Inhalt als das „zentrale Element der Nutzenstiftung“[448] von Medienprodukten, wobei er konstatiert, dass der Inhalt eines Medienprodukts mit der Träger- bzw. Übertragungstechnologie verzahnt ist und das Ergebnis eine aggregierte Nutzenstiftung ist[449].

Innovationen von Inhalten sind, so Dogruel, mit den in der klassischen Innovationsforschung bestehenden Typologisierungen nicht abschließend zu erfassen[450]. So schlägt Dogruel z.B. ergänzend für Medieninnovationen eine semiotische Dimension vor, bei der „Medieninnovationen anhand einer Veränderung der zur Medienkommunikation eingesetzten Zeichen“[451] identifiziert werden. Dieser Ansatz ist z.B. vor dem Hintergrund des Wandels der Kommunikation im Internet oder der SMS-Kommunikation relevant, bei der sich neue Sprachstile und Akronyme entwickelt haben[452].

Die Innovation von Inhalten und ihrer Darstellung ist kein neues Phänomen, sondern findet statt, seitdem Menschen das Erzählte verschriftlichen. Dogruel schreibt in dem Zusammenhang über einen „Zwang zur Neuheit“, nach dem „(massenmediale) Kommunikation immer Überraschungselemente aufzeigen muss“[453]. Gleichzeitig müssen Medien auch „erwartbare Bestandteile aufweisen, die dem Verwender vertraut sind und ihm eine Struktur der Interpretation liefern.“[454] Daraus resultiert, dass die Innovation auf inhaltlicher Ebene zumeist ein inkrementelles oder evolutionäres Gepräge hat. Das wird deutlich am Beispiel der Geschichte des Romans. Mehr als 400 Jahre sind vergangen, seitdem mit Don Quijote und der radikalen Abkehr von mittelalterlichen Erzähltraditionen die Gattung des Romans nach heutigem Verständnis begründet wurde. Seitdem ist der Roman als literarisches Leitmedium die

[447] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 17.
[448] Ebd., S. 19.
[449] Vgl. ebd.
[450] Dogruel, Leyla: Medieninnovationen, S. 112.
[451] Ebd.
[452] Vgl. ebd., S. 113.
[453] Ebd., S. 107.
[454] Ebd.

Antwort auf ein breites Spektrum von heterogenen Unterhaltungsbedürfnissen und weist eine unüberschaubare Vielseitigkeit an thematischen und stilistischen Dimensionen auf. Die Geschichte des Romans hat folglich mit einer radikalen Innovation begonnen, sich seitdem jedoch fast ausschließlich in kleinen Schritten verändert. Dennoch bezeichnet Jeff Gomez, der die interaktive Erzählung „Beside Myself“ kreiert hat, die Geschichte des Romans zu Recht als eine der „Innovation und des Wandels […] vom Briefroman bis hin zum Bewusstseinsstrom“[455] und darüber hinaus.

Heute wird zunehmend die Frage gestellt, ob die Gefahr besteht, dass die Gattung des Romans in ihrer Entwicklung an ein Ende geraten kann und das schiere Festhalten an dem Begriff des Romans die Vorstellungskraft, was alles möglich wäre, einschränkt. Jaron Lanier hat dafür den Begriff des Lock-in-Effect geprägt und diesen anhand des Beispiels von Software veranschaulicht, an die Nutzer sich gewöhnt haben und daher nicht nach mehr verlangen, die jedoch mit neuen Funktionen weit mehr leisten könnte[456].

Jeff Gomez sieht für Verlage ebenfalls die Notwendigkeit, originären Inhalt zu generieren, der die neuen Möglichkeiten auch ausschöpft[457]. Die Anpassung alter Werke an neue Formate und die parallele Entwicklung eines Buches in analoger und digitaler Form, sei nur ein erster Schritt in die richtige Richtung[458]. Notwendig sei eine neue Klasse von Digital Natives als Autoren, die sich der „Möglichkeiten des Digitalen bewusst sind […] bevor sie mit dem Schreiben beginnen.“[459] Der Wandel des Leseverhaltens, so auch Carr, wird folglich einen „Wandel des Schreibstils mit sich bringen.“[460]

**Praxisbeispiel**

Carr führt als Beispiel für den Wandel von Inhalten durch veränderte Lesegewohnheiten die Entwicklung des Handy-Romans an. Diese Untergattung des Romans ist bereits 2001 in Japan entstanden, als junge Frauen dort Geschichten „in Form einer Folge von SMS“ geschrieben haben, die später sowohl im Internet als auch in gedruckten Büchern veröffentlicht wurden[461].

Sowohl den linear zu lesenden Roman als auch das Fachbuch, in dem Sachverhalte ausschließlich durch Text oder durch Text mit Abbildungen erläutert werden, wird es auch in Zukunft, z.B. in der von Jenkins beschriebenen Funktion der „durable media“[462] noch geben. Jetzt sei jedoch eine Zeit angebrochen,

[455] Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität, S.21.
[456] Lanier, Jaron: You are not a Gadget. A manifesto. New York: Vintage 2011. S. 7.
[457] Vgl. Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität, S.18.
[458] Vgl. ebd.
[459] Ebd.
[460] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 167.
[461] Vgl. ebd.
[462] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 39.

so Phillips, in der es guten Anlass für eine Aufbruchsstimmung gebe und in der „money [is] to be made and glory to be reaped.“[463]

Der Kontext der Mediennutzung ist durch die Medienkonvergenz so stark expandiert, dass Nutzer mehr und mehr erwarten, dass sie zwischen Formaten wählen können und dass auch Bücher bzw. Apps angeboten werden, die mehr können, als nur gelesen zu werden und z.B. interaktive Elemente in sich bergen. Neben Interaktivität bzw. diese instrumentalisierend wird transmediales Erzählen (vgl. Kap 2.2.7, S. 32) ein beherrschendes Thema werden. Für die Innovation von Inhalten ist dafür ein Umdenken von linearen Handlungssträngen hin zu einem mehr demiurgischen Denken in fiktiven Welten „across multiple platforms“[464] und oft mit einer gesteigerten Unschärfe zwischen Fiktion und Realität nötig. Dabei wird es wichtig, dass Storyelemente nicht alle stringent miteinander zusammenhängen, sondern signalisiert wird, dass „there are more and deeper stories going on […] than the single narrative at hand.“[465] Charakteristisch für transmediale Publikationsprojekte ist daher auch ein Spannungsbogen, der stark schwankt und dabei eine insgesamt steigende Tendenz aufweist.

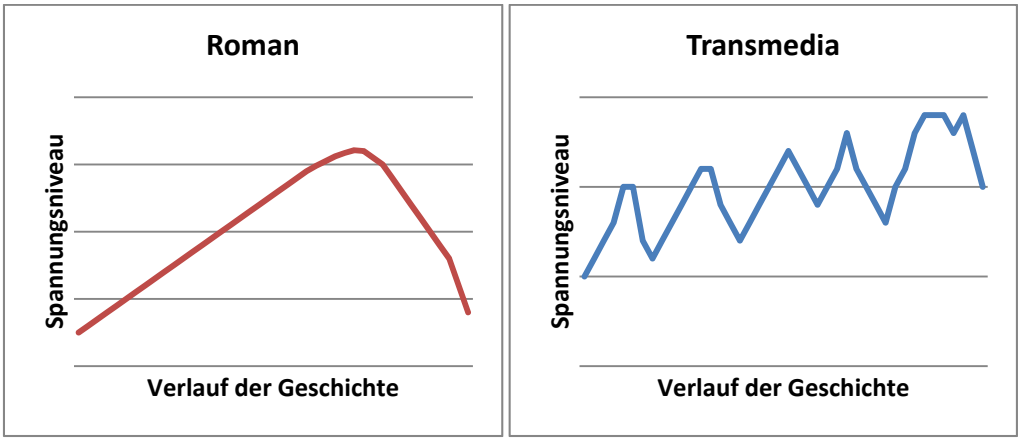



Abb. 13: Verlauf des Spannungsbogens bei einem Roman im Vergleich zu einem transmedialen Publikationsprojekt[466]

Der Buchmarkt scheint, ebenso wie die Softwarebranche, in einer Phase zu sein, in der lange Zeit wirksame Lock-in-Effects überwunden und neue Wege, wie z.B. das transmediale Publizieren, gefunden werden. Das Innovationsmanagement hat die Aufgabe, dafür bessere Voraussetzungen zu schaffen.

#### *4.2.2.3 Publikationsformat*

Das Publikationsformat ist eng verzahnt mit der Träger- bzw. Übertragungstechnologie. Für den Bereich der E-Publikation, der in der aktuellen Entwicklung die tragende Rolle spielt, sieht Roesler-Graichen die Frage als entscheidend an, auf welchen Geräten die Kunden zukünftig lesen werden[467].

[463] Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.7.
[464] Ebd., S.76.
[465] Ebd., S.77.
[466] Vgl. ebd., S.63.
[467] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren, S. 12.

Für Buchverlage haben sich die Möglichkeiten, an welchen Träger Inhalte gekoppelt werden können, innerhalb der letzten Jahrzehnte vervielfältigt. Es stehen heute neben gedruckten Büchern, E-Books, Enhanced E-Books, Buch-Apps, Onlineangebote, textdominierter Software noch weitere Optionen offen (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32 u. Kap. 2.2, S. 18). Damit eng verknüpft ist die Frage, welche Formen der Rezeption von Literatur in der Zukunft dominieren wird (vgl. Kap. 4.2.2.2, S. 82). Wird das lineare Lesen als solitärer Leser der übliche Fall bleiben oder wird die Medienrezeption sich in Richtung eines transmedialen Medienerlebnisses mit partizipatorischen Elementen entwickeln oder wird vielleicht beides einen ähnlich hohen Marktanteil haben?[468] Auch werfen neue Trägermedien wie z.B. Smart-Watches und Datenbrillen Fragen auf, die z.B. mit neuen Lesemethoden beantwortet werden könnten wie sie z.B. von dem Bostoner Start-Up Spritz entwickelt werden[469].

Wichtig im Hinblick auf die zukünftige Stoßrichtung von Innovationen ist, dass jedes Medium mit seinen Möglichkeiten und Limitationen die „Modalitäten"[470] (vgl. Kap. 2.1.2, S. 15), insbesondere den Habitus des Lesens, wesentlich verändern. Carr stellt dazu fest, dass, selbst wenn derselbe Text gedruckt und digital vorliegt, sich das „Leseverhalten [bei digitalen Medien] grundlegend unterscheidet", da die „Linearität, die das Wesen des gedruckten Buches ausmacht […] und mit ihr die ruhige Aufmerksamkeit"[471] durchbrochen sind, wenn der Leser immer sofort die Möglichkeit hat, Anstößen zu weiterführender Recherche im Text nachzugehen oder Passagen öffentlich zu kommentieren. Der Princeton-Professor David Bell hat dazu in einer Selbststudie über die Auswirkungen einer hypothetischen buchlosen Zukunft auf das wissenschaftliche Arbeiten festgestellt: „It is remarkably hard to concentrate. I scroll back and forth, search for keywords, and interrupt myself even more often than usual to refill my coffee cup, check my e-mail, check the news"[472].

Auch wird sich durch neue Medienformate nicht nur die Art der Rezeption verändern, sondern auch die Inhalte selber, weshalb das Publikationsformat nicht losgelöst davon zu betrachten ist. Die Inhalte, also das, was durch das Medium von einem Sender oder mehreren Sendern zu einem oder mehreren Empfängern gesendet wird bzw. was auf einer Plattform geteilt wird, verändern sich, wenn eine veränderte „Materialität"[473] (vgl. Kap. 2.1.1, S. 14) neue Möglichkeiten für gestaltbare Formen des Ausdrucks eröffnen. Jenkins argumentiert dazu, dass beim aktuellen Stand der Konvergenzentwicklung und vermutlich auch zukünftig, Medien koexistieren, die für verschiedene Formen der Rezeption und

[468] Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 122.
[469] Vgl. von Gehlen, Dirk: Text auf Speed, S. 11 und http://www.spritzinc.com/ [15.04.2014]
[470] Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.
[471] Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 167.
[472] Bell, David: The bookless future. What the Internet is doing to scholarship. http://www.tnr.com/article/books-and-arts/the-bookless-future [15.04.2014].
[473] Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.

Aufbewahrung von Inhalten unterschiedlich geeignet sind[474]. So gebe es „durable media […] to lock down contents“[475]. Darunter fällt das Buch, sofern der Text auf säurebeständigem Papier gedruckt ist. Andere Medienformen, wie z.B. E-Books, Apps oder soziale Netzwerke, sind in unterschiedlicher Abstufung Medien, die „freedom and mobility […] enabling their rapid circulation“[476] versprechen.

Verlage sollten folglich nicht starr in bestimmten Produktkategorien denken, sondern die Kombination von Publikationsformat und Inhalten den Nutzungskontexten und Nutzerbedürfnissen anpassen oder, dem Konzept Bruhn Jensen folgend, mehrere Idealkombinationen von Materialität, Modalitäten und Inhalten gleichzeitig schaffen und anbieten[477].

#### *4.2.2.4 Publikationskanal*

Die Entwicklung der Marktrelevanz verschiedener Publikationskanäle hängt eng mit der Entwicklung der Publikationsformate zusammen. Die Spezifika der unterschiedlichen Absatzkanäle müssen bei der Konzeption von Verlagsprodukten vom ersten Planungsschritt an berücksichtigt werden. Auch die Inhalte sowie die Stoßrichtung des Buchmarketings (vgl. Kap. 4.2.7, S. 95) stehen in Abhängigkeit von der Frage, welche Formate über welche Kanäle vertrieben werden sollen. Ein Ansatzpunkt für die Einschätzung der Relevanz von Absatzkanälen ist die Verteilung der Umsatzanteile je Kanal und die Perspektive, wie diese sich angesichts der Konvergenzentwicklung und ihrer Triebkräfte verändern werden. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass für bestimmte Verlagsprodukte eine andere Verteilung der Relevanz von Absatzkanälen vorliegt als z.B. für den Gesamtmarkt. Für Fachinformationsverlage beispielsweise spielt der Vertrieb von E-Books, die dort 2012 für manche Verlage einen Absatzanteil von mehr als 50% erreicht haben, noch eine größere Rolle als für Buchverlage mit literarischem Schwerpunkt[478] (vgl. Empirie: Kap. 5.4.1, S. 280). Dabei bedingen die Anforderungen der Großabnehmer wie Bibliotheken, Institute oder Großkanzleien andere Publikationskanäle und Geschäftsmodelle, die z.B. auf Lizenzmodellen basieren[479].

Für Entscheidungen über Investitionen in die Fähigkeit, bestimmte Absatzkanäle bedienen zu können, ist darüber hinaus das Wachstumspotenzial der Absatzkanäle entscheidend. Entscheidungen müssen dabei in enger Abstimmung mit anderen Funktionsbereichen des Verlages getroffen werden, da Impulse für das Marketing insbesondere auf Marktforschungsergebnissen (vgl. Kap. 4.6.3.7, S. 179) und strategischen Entscheidungen des Programmmanagements basieren.

---

[474] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 39.
[475] Ebd.
[476] Ebd.
[477] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57.
[478] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren, S. 9.
[479] Vgl. ebd.

### 4.2.3 Dienstleistungsinnovationen

In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Klassifizierung von Dienstleistungsinnovationen. Überhaupt ist für Buchverlage eine eindeutige Zuordnung der Ergebnisse von Leistungserstellungsprozessen entweder zum Dienstleistungssektor, in der Volkswirtschaftslehre auch als Tertiärsektor benannt, oder zum Sektor der Herstellung von Sachgütern, auch als Sekundärsektor benannt, oft schwierig. Zur Abgrenzung zwischen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen scheint ein von Franken und Franken genanntes Kriterium hilfreich, dass Dienstleistungen im Gegensatz zu Sachgütern „immateriell und intangibel“[480] seien. Nimmt man dies jedoch als alleiniges Kriterium zur Abgrenzung, dann müssten auch E-Books als reine Dienstleistungen erkannt werden, was für eine Betrachtung der Spezifika in der Leistungserstellung von Verlagsprodukten im Gegensatz zu denen von Verlagsdienstleistungen nicht zielführend wäre. Daher erscheint es sinnvoll, weitere Kriterien heranzuziehen, wie sie u.a. von Meffert und Bruhn genannt werden. So weisen Dienstleistungen akzessorische Merkmale der „Nichtlagerfähigkeit und der Nichttransportfähigkeit“[481] auf, die z.B. auf das E-Book nicht zutreffen. Bei Dienstleistungen träfen, so Meffert und Bruhn, nach dem Uno-Actu-Prinzip zwingend interne und externe Produktionsfaktoren simultan zusammen[482]. Die Leistungserstellung erfolge somit ohne Vorproduktion direkt beim Kunden[483]. Dabei bleibt zu klären, ob eine App oder eine Datenbank nach dieser Definition noch als Dienstleistung zu definieren sind oder ob sie in den Bereich der Sachgüter fallen. Beides sind immaterielle Güter, die jedoch für ihre Rezeption ein materielles Trägermedium benötigen. Für eine Klassifizierung als Produkt spricht die dafür nötige Vorproduktion. Für eine Klassifizierung als Dienstleistung spricht hingegen, dass bei einer programmierten App oder einer dynamischen Datenbank ein hoher Grad an Interaktivität vorliegt und ein individuelles Ergebnis der Leistung erst sichtbar wird, nachdem der Nutzer Eingaben getätigt hat. Somit erscheint die Argumentation legitim, dass bei der Nutzung einer Datenbank das Uno-Actu-Prinzip bereits erfüllt ist. Es wird daher konstatiert, dass bestimmte Produkte sowohl Charakteristika von Sachgütern als auch von Dienstleistungen aufweisen und diese daher als „hybride Produkte“[484] zu verstehen sind.

Bullinger, Ganz und Bienzeisler beschreiben als charakteristisch für solche hybriden Produkte, dass sie aus „Produkt- und Dienstleistungsanteilen schon im Entwicklungsstadium bestehen.“[485] Indiz für ein hybrides Produkt kann zudem sein, wenn dieses eine „kundenspezifische Produktlösung[]“[486] darstellt.

---

[480] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 195.
[481] Meffert, Heribert u. Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2012, S. 39.
[482] Ebd.
[483] Ebd.
[484] Bullinger, Hans-Jörg; Ganz, Walter und Bienzeisler, Bernd: Dienstleistungsinnovationen durch Entwicklung hybrider Produkte. In: Schmidt, Klaus; Gleich, Ronald und Richter, Ansgar: Innovationsmanagement in der Serviceindustrie. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. Freiburg: Haufe 2007, S. 161-178, hier S. 173.
[485] Ebd.
[486] Ebd., S. 173.

Kundenspezifisch kann dabei im Fall von Datenbanken oder Apps bereits bedeuten, dass zu unterschiedlichen Preisen verschiedene Zugangsmodalitäten bzw. Lizenzarten angeboten werden oder ein Produkt durch seinen modularen Charakter auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden kann (vgl. Kap. 4.6.4.2, S. 189).

Für eine Typisierung von Dienstleistungsinnovationen sind die Ausführungen von Dreher, Stock-Homburg und Zacharias hilfreich. Sie nennen als Abgrenzungskriterien u.a. die „Stellung im betrieblichen Leistungserstellungsprozess“[487]. Dabei können Dienstleistungen entweder als Hauptfunktion eines Unternehmens oder als Nebenfunktion klassifiziert werden. Für Buchverlage interessant ist auch die Differenzierung nach der „Beziehung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern“[488]. Dabei wird zwischen reinen Dienstleistungen und Value Added Services unterschieden, bei denen für Kunden durch die Dienstleistung ein Mehrwert zu einem Sachgut entsteht[489]. Dies ist z.B. bei Produkten der Fall, bei denen ein Zugangscode für produktnahe Services im Internet beigefügt wird, wie dies u.a. im Bereich der Reiseliteratur praktiziert wird.

Zur wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen im Leistungsangebot von Verlagen argumentiert Fitzpatrick auf Grundlage ihrer Analysen der Situation von Fachbuchverlagen im Wissenschaftsmarkt, dass die bisherigen Anstrengungen im Dienstleistungsbereich nicht ausreichten[490]. Verlage müssten ihre Geschäftsmodelle grundlegend aktualisieren, indem sie den Fokus stärker auf Service richten[491]. Dienstleistungen als Erlösquelle sind bereits jetzt vor allem für Fachverlage ein Wachstumsmarkt, der sinkende Erlöse mit Content kompensieren kann. Dementsprechend stieg der Anteil von Dienstleistungen am Umsatz von Fachinformationsverlagen seit 2007 bis 2011 um ca. 24%[492].

Fitzpatrick konstatiert weiter, dass die Interaktion mit Kunden zu stärken sei und Verlage ihre Rolle als Wissenskonservatoren besser vermarkten müssten[493]. Vorteile, die daraus entstehen, liegen nach Dreher, Stock-Homburg und Zacharias besonders darin, so schneller „Bedürfnisänderungen beim Kunden zu erkennen und gewinnbringend zu nutzen“ und „Kunden durch überlegene Nutzenversprechen zu akquirieren“ oder „enger an das Unternehmen zu binden.“[494] Man müsse zudem, so wieder Fitzpatrick,

---

[487] Dreher, Sebastian; Stock-Homburg, Ruth und Zacharias, Nicolas: Dienstleistungsinnovationen. Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven. In: Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität. Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive. Band 2. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 35-57, hier S. 44.
[488] Ebd., S. 45.
[489] Vgl. ebd.
[490] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.13.
[491] Vgl. ebd.
[492] Vgl. Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2012, S.107.
[493] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.13.
[494] Dreher, Sebastian et al.: Dienstleistungsinnovation, S. 51.

den Mut aufbringen, Projekte größeren Maßstabs langfristig weiterzuentwickeln und zu betreuen[495]. Produkte, die nicht länger den Bedürfnissen des Wissenschaftsbetriebs nach Vernetzung, Kollaboration und kollektiver Bewertung von Ideen entsprächen, sind demnach ursächlich für Umsatzrückgänge im Markt mit wissenschaftlicher Fachinformation. Daraus zu folgern sei die Forderung nach einer „expansion of our toolset“[496] und einem verlegerischen Denken in multimodalen Kategorien, die am Zusatznutzen über die reine Fachinformation hinaus orientiert ist. Der Prozess des Verlegens von Informationen alleine werde dabei zunehmend substituiert.

Dienstleistungen nehmen für Buchverlage auch nach der für diese Arbeit durchgeführten Studie eine zunehmend wichtige Rolle als Erlösquelle ein (vgl. Empirie: Kap. 5.4.1, S. 282), wobei erwartungsgemäß eine große Diskrepanz zwischen Literatur- und Fachverlagen zu erkennen ist.

### 4.2.4 Prozessinnovationen

Prozessinnovationen verändern die Kombination von Produktionsfaktoren im Unternehmen und zielen damit auf eine Steigerung der Produktivität ab[497]. Die Innovation von Prozessen, in der Literatur auch Verfahrensinnovation genannt, ist in den meisten Fällen rein innerbetrieblich eine Entwicklung und Umsetzung grundlegender Neuerungen bei internen Abläufen[498]. Dies können „interne Optimierungen von Kosten, Qualität, Zeit und Flexibilität im Leistungserstellungsprozess“[499] sein oder die Steigerung der Effizienz in der internen Kommunikation durch Kollaborationstools oder die Einführung eines computergestützten Berichtssystems[500] (vgl. Kap. 4.3.3.9, S. 125). Porter nennt zudem Effekte auf die vertikale Integration des Unternehmens, die durch Prozessinnovationen entstehen können[501]. Im Buchverlag können z.B. bei einem Ausbau des Direktvertriebs nachgelagerte Wirtschaftsstufen integriert werden.

Prozessinnovation kann auch Akteure in der Unternehmensumwelt des Verlages miteinbeziehen, wie dies z.B. bei Innovationen im Rahmen der Kooperation innerhalb eines Distributionskanals der Fall ist (vgl. Empirie: Kooperation von dotbooks und GRIN in Kap. 5.2.4, S. 244). Auch Kunden bzw. Nutzer von Verlagserzeugnissen und –dienstleistungen können Teil von Prozessinnovationen werden, wenn Verlage z.B. Neuerungen in den Customer-Relationship-Prozess (CRP) einführen und so den Modus der bidirektionalen Kommunikation mit den Kunden ändern[502].

---

[495] Vgl. Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence, S.13.
[496] Ebd., S.84.
[497] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 196.
[498] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 5.
[499] Stern, Thomas; Jaberg, Helmut: Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 7.
[500] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 197.
[501] Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 179.
[502] Vgl. Specht, Günter; Fritz, Wolfgang: Distributionsmanagement. 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer 2005, S. 365.

Habann weist zudem darauf hin, dass zwischen Prozess- und Produktinnovationen oft Interdependenzen bestehen, da die Entwicklung neuartiger Produkte auch neue Prozesse erfordern können und neue Prozesse im Gegenzug neue Möglichkeiten für Produktentwicklungen eröffnen[503]. Dies ist ein wichtiger Aspekt, da sich in der Verlagspraxis oft zeigt, dass veraltete oder ineffiziente Prozesse mehr Ressourcen als nötig beanspruchen, die dann nicht mehr für die Entwicklung von Innovationen zur Verfügung stehen (vgl. Empirie: Fallstudie Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 247). Auch können Innovationen unmittelbar verhindert werden, wenn zu langwierige und wenig zielführende Prozesse die Umsetzung neuer Ideen bereits im Keim ersticken.

Eine große Triebkraft für Prozessinnovationen in Verlagen ergibt sich aktuell z.B. aus der höheren Komplexität der Herstellung von Produkten. Dem steigenden Kostendruck ist in einem Markt mit hohem Sättigungsgrad nicht mit „organische[m] Wachstum durch Auflagensteigerungen“[504] zu begegnen, sondern indem Verlage „auf jeden Fall effizienter werden“[505]. Eine Multi-Channel-Strategie aus Print- und Onlineverwertung von Inhalten, die zur Notwendigkeit geworden ist, um den Absatzmarkt in seiner ganzen Breite bedienen zu können, erfordert neue und effizientere Prozesse zur automatisierten Produktgenerierung aus medienneutral gehaltenen Daten (vgl. Kap. 4.6.4.1, S. 181). Daraus wird auch ersichtlich, dass Prozessinnovationen eine große Schnittmenge mit technologischen Innovationen aufweisen (vgl. Kap. 4.2.1, S. 79).

### 4.2.5 Sozialinnovationen

Der Begriff der Soziallinnovation ist zweideutig, da er in der unternehmensinternen Perspektive etwas anderes bezeichnet als in einer Perspektive auf gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit interessiert nur die unternehmensinterne Sicht. Für ein Verständnis wichtig ist auch, dass zwischen Sozialinnovationen und anderen Innovationsbereichen wie z.B. Prozess- oder Produktinnovationen, wie auch Franken und Franken anmerken, ein „komplexes Wirkungsgeflecht“[506] besteht, sodass eine isolierte Betrachtung von Sozialinnovation nicht sinnvoll erscheint.

[503] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 16.
[504] Kleyboldt, Ludger: Interview mit Casimir, Torsten und Roesler-Graichen, Michael. "Wir müssen effizienter werden". In: Börsenblatt 14 (2012), S. 24–25, hier S. 24.
[505] Ebd.
[506] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 199.

Sozialinnovationen in Unternehmen werden vor dem Hintergrund steigender psychischer Belastungen von Arbeitnehmern und daraus resultierender Motivationsprobleme und Fehlzeiten zunehmend wichtig. Noefer argumentiert in ihrer Dissertation daher, dass „Erkenntnisse der Psychologie stärker im Zusammenhang mit der Innovationsforschung zu berücksichtigen“[507] seien.

In der kognitiven Lerntheorie nach Bandura findet sich in der Selbstwirksamkeit (self-efficacy) ein Konzept, das Wirkungszusammenhänge der zuvor angesprochenen sozialen Faktoren und motivationalen Aspekten verständlicher macht[508]. Demnach hängt die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters stark davon ab, welche Einschätzung er hat bezüglich der eigenen Wirksamkeit innerhalb der Leistungserstellung des Unternehmens oder welche Erwartungen er an die Auswirkungen seines eigenen Handelns knüpft[509] (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117). Um die Relevanz einer positiven Einschätzung der Selbstwirksamkeit zu beschreiben, ist als ein weiteres Konzept das der kognitiven Evaluationstheorie nach Decy aufschlussreich, der den Unterschied zwischen extrinsicher Motivation und intrinsischer Motivation beschreibt und Auswirkungen von Belohnungen auf die Mitarbeitermotivation analysiert[510]. Im Gegensatz zur extrinsischen Motivation liegt bei einer intrinsischen Motivation die Quelle der Motivation ausschließlich oder auch in „the activity itself.“[511] Decy stellt dazu bereits fest, dass der „locus of control“[512] und das „feeling of personal causation“[513] eine wesentliche Rolle für die intrinsische Motivation spielen, womit er bereits auf den Zusammenhang hindeutet, der später von Bandura mit dem Begriff der Selbstwirksamkeit belegt wurde.

Noefer streicht die Bedeutung von sozialen Faktoren für die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern innerhalb des Arbeitslebens heraus. Dabei nennt sie als Beispiele für Faktoren, die durch das Management beeinflussbar sind „Autonomie, Variabilität, Zeitdruck, Feedback von Vorgesetzten und Kollegen, […] Möglichkeiten zum Wissenstransfer und [die] Unterstützung der horizontalen Mobilität“[514].

Soziallinnovationen zielen auf die Schaffung einer motivationsfördernden Unternehmenskultur (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117) sowie entsprechende Strukturen (vgl. Kap. 4.3.3.8, S. 123) ab und haben einen

---

[507] Noefer, Katrin: Die Zukunft innovativer Arbeit. Auswirkungen personeller und kontextueller Faktoren auf Ideengenerierung und Ideenimplementierung von Mitarbeitern im betrieblichen Kontext. Dissertation an der Universität Heidelberg 2009, S. 118f.
[508] Bandura, Albert: Self-eficacy. Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In: Psychological Review 2 (1977), S. 191-215, hier S. 193.
[509] Ebd.
[510] Vgl. Deci, Edward L.: Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology 1 (1971), S. 105-115, hier S. 105.
[511] Ebd.
[512] Ebd.
[513] Ebd.
[514] Noefer, Katrin: Die Zukunft innovativer Arbeit, S. 118.

großen Einfluss auf das „Ausmaß innovativen Verhaltens von Mitarbeitern“[515]. Wichtig sind in dem Zusammenhang auch arbeitshygienische Faktoren, die zwar weniger die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit, dafür aber die Wahrnehmung des Mitarbeiters als geschätztes Individuum stärken. Wie Franken und Franken anführen, fördern diese ebenfalls die „Arbeitszufriedenheit“[516] und Möglichkeiten zur „Selbstverwirklichung“[517] von Mitarbeitern. Als typische Beispiele, die auch in der Buchbranche zu finden sind, können neue Modelle zur Arbeitszeiteinteilung, altersgerechte Weiterbildungsprogramme, ein betriebliches Gesundheitsmanagement oder z.B. eine Kinderbetreuung angeführt werden[518].

### 4.2.6 Managementinnovationen

Bevor Betrachtungen über Managementinnovationen angestellt werden können und erst recht da ein inhaltlicher Schwerpunkt folgender Kapitel auf dem Management von Innovationen liegt, muss zunächst eine Klärung des Managementbegriffs erfolgen. Macharzina und Wolf führen dazu eine Definition ins Feld, die den Managementbegriff von einem undifferenzierten Gebrauch als Sammelbegriff für alle Entscheidungssituationen im Unternehmen abgrenzt[519]. Ihr Begriff von Unternehmensführung, der analog zu einem Managementbegriff im engeren Sinne verwendet wird, kennzeichnet diese als „Gesamtheit derjenigen Handlungen der verantwortlichen Akteure […], die die Gestaltung und […] Koordination der Unternehmens-Umwelt-Interaktion im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses […] zum Gegenstand haben“[520]. Dabei sind „nicht alle solche Handlungen dem Management zuzuordnen“, sondern nur solche, die „grundsätzlicher Art sind, durch eine hohe Bindungswirkung für [...] größere Teile des Unternehmens, einen hohen monetären Wert […] oder eine große zeitliche Reichweite“[521] gekennzeichnet sind. In der vorliegenden Arbeit wird gemäß dieser Definition Management als eine Aufgabe von Führungskräften mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen verwendet.

Managementinnovationen beeinflussen alle Bereiche des unternehmerischen Planens und Handelns und haben für das Innovationsmanagement eine besonders hohe Relevanz. Hauschildt und Salomo argumentieren dazu, dass das Innovationsmanagement sehr komplexe Entscheidungssituationen mit mehr Variablen mit sich bringt, als dies bei Entscheidungen innerhalb des Routinebetriebs der Fall ist[522]. Die „bekannten Instrumente der Entscheidungstheorie und Entscheidungspraxis“[523] seien daher

[515] Noefer, Katrin: Die Zukunft innovativer Arbeit, S. 119.
[516] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 198.
[517] Ebd.
[518] Vgl. ebd.
[519] Vgl. Macharzina, Klaus et al.: Unternehmensführung, S. 42.
[520] Ebd., S. 44.
[521] Ebd.
[522] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 35.
[523] Ebd.

nicht ausreichend. Auch Hartschen führt als wesentliche Komponente die Einführung neuer Führungsinstrumente an[524].

Trotz der herausragenden Bedeutung, die Managementinnovationen für den Erfolg von Unternehmen haben, existieren nur wenige wissenschaftliche Abhandlungen zu dem Thema. Zwar sind zahlreiche Publikationen über einzelne Führungsinstrumente und –stile wie z.B. Management-by-Modelle[525] und andere Personalführungskonzepte, Zielsysteme wie die Balanced Scorecard[526] oder Qualitätsmanagementkonzepte wie Six Sigma[527] zu finden, kaum aber darüber, wie diese Instrumente in ein strategisches Gesamtkonzept zu integrieren sind. Noch weniger ist darüber zu finden, wie dieses strategische Gesamtkonzept im Rahmen von Managementinnovation kontinuierlich zu optimieren ist. Doch, um Innovationen erfolgreich managen zu können, ist auch das Management selbst auf den Prüfstand zu stellen.

Gary Hamel, einer der einflussreichsten Denker im Bereich der Managementtheorie, hält Managementinnovationen sogar für wichtiger als jede andere Form der Innovation, da vor allem sie als Triebkräfte für „long-lasting advantage“ und „dramatic shifts in competitive position“[528] fungieren können. Hamel definiert Managementinnovation kurz als Abkehr von traditionellen Managementprinzipien, -prozessen und -praktiken oder auch als Abkehr von hergebrachten organisationalen Strukturen[529].

Der Weg zu erfolgreichen Managementinnovation beginnt nach Hamel mit dem Eingeständnis eines spezifischen Defizits im Management, auf bestimmte Probleme adäquat zu reagieren (commitment to a big management problem)[530]. Ein solches Problem kann z.B. eine dysfunktionale interne Kommunikation in einem Konzernverlag (vgl. Empirie: Umstrukturierung bei Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 247) oder auch Entwicklungen wie z.B. die zunehmende Bedeutung von Open Access sein, die für Fachinformationsverlage zu erheblichen Verwerfungen auf ihrem Absatzmarkt führen.

Nachdem solche Defizite erkannt sind, führt der Weg weiter über die Suche nach neuen Management-Prinzipien (novel principles). Hamel argumentiert dazu, dass es unerlässlich sei, traditionelle Managementansätze, die zu einem großen Teil noch aus den Anfängen des zwanzigsten Jahrhunderts stammen, kritisch zu hinterfragen[531]. Selbstverständlich spiele bei der Beurteilung dabei nicht die Neuheit

---

[524] Vgl. Hartschen, M. et al.: Innovationsmanagement, S. 9.
[525] Macharzina, Klaus et al.: Unternehmensführung, S.582.
[526] Kaplan, Robert S. u. Norton, David P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review 1 (1992). S. 71-79, hier v.a. S. 72.
[527] Vgl. Macharzina, Klaus et al.: Unternehmensführung, S. 766.
[528] Hamel, Gary: The Why, What and How of Management Innovation. In: Harvard Business Review 2 (2006), S. 72-84, hier S. 72.
[529] Vgl. ebd., S. 75.
[530] Vgl. ebd., S. 76f.
[531] Vgl. ebd., S. 78.

eines Managementansatzes die tragende Rolle, sondern die Frage, inwieweit das Unternehmen damit seine betriebsindividuelle Vision und daraus abgeleitete Ziele realisieren und in möglichst kurzer Zeit Antworten auf die Wandlungen seines Umfelds finden könne[532]. Entscheidend ist folglich, nicht auf Managementkonzepte zu vertrauen, nur weil diese sich in der Vergangenheit vielfach bewährt haben. Hamel führt als Beispiel die viel gepriesene Mitarbeiterspezialisierung an, die einem „cross-boundary learning that generates breakthrough ideas“[533] im Wege steht. Ein weiteres Beispiel ist das Festhalten an der traditionellen Wertschöpfungskette in Buchverlagen, die in bestimmten Unternehmenskontexten erhebliche Effizienznachteile z.B. gegenüber Plattformmanagementsystemen aufweisen kann (vgl. Kap. 4.6.4.1, S. 181).

Ein wichtiger Aspekt bei der Suche nach neuen Managementprinzipien ist nach Hamel, Analogien zu finden (exploit the power of analogy), die auch fernab der eigenen Branche liegen können[534]. Dieser Aspekt ist für das Innovationsmanagement insgesamt von herausragender Bedeutung (vgl. Kap. 4.6.6.3, S. 210).

Der nächste Schritt, der vor der Umsetzung neuer Managementleitlinien erfolgt, ist nach Hamel die Dekonstruktion bestehender Orthodoxien innerhalb des Managements, worin im Grunde eine Konkretisierung des letzten Schrittes liegt[535]. Wichtig ist dafür, Werte und Normen innerhalb des Managements offenzulegen und zu evaluieren, ob sich darin nur ein Festhalten an Gewohntem zeigt oder ob sie vor dem Hintergrund der Unternehmensziele tiefergehend reflektiert sind. Die Entwicklungen im Rahmen der Medienkonvergenz bringen für Verlage viele Veränderungen mit sich, die eine solche Reflexion erforderlich machen. Die Entwicklung adäquater, d.h. marktfähiger Produkte, ist in einer von Phänomenen der Graswurzel-Konvergenz (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45) und des Self-Publishing (vgl. Kap. 2.1.3, S. 17) geprägten Zielgruppe z.B. womöglich nur nach einer Dezentralisierung der unternehmensinternen Strukturen und „self-organizing-teams“[536] (vgl. Kap. 4.3.3.8, S. 123) möglich.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Managementinnovationen ist es erstaunlich, dass diese in nur sehr wenigen Unternehmen systematisch entwickelt werden. Eine Ursache dafür könnte sein, dass bei Managementinnovationen das Management sowohl Ausgangspunkt als auch im Wesentlichen das Objekt von Veränderungen ist und daher Mechanismen der Veränderungsträgheit im besonderen Maße greifen. Ein Kernelement von Managementinnovationen muss daher sein, einen „Wandel des Bewusstseins“[537] (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117) herbeizuführen. Für wirksame Managementinnovationen

[532] Vgl. Hamel, Gary: The Why, What and How of Management Innovation, S. 78.
[533] Ebd.
[534] Vgl. ebd., S. 82.
[535] Vgl. ebd., S. 81.
[536] Ebd., S. 82.
[537] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 35.

müssen folglich Widerstände identifiziert und durch ein effektives Kommunikations- und Konfliktmanagement oder notfalls personelle Maßnahmen überwunden werden, sodass die Vorteilhaftigkeit einer „neue[n] Kombination von Zwecken und Mitteln“[538] gegenüber dem Status Quo durch die Verlagsleitung ohne Vorbehalte erkannt werden kann. Dieser Wandel wird zuerst innerhalb der Verlagsleitung vollzogen, von der aus dann kaskadierend auf allen Ebenen der organisationalen Struktur des Verlages Paradigmenwechsel durchgesetzt werden können. Die Bedeutung des Managements wird in den Kapiteln 4.3.3.5 und 4.3.3.6 besonders herausgestrichen und wird auch Gegenstand der empirischen Untersuchung (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 286) sein.

### 4.2.7 Marketinginnovation und innovatives Marketing

Der Begriff des Marketings im Kontext des Innovationsmanagements erfordert eine differenzierte Betrachtung. Er impliziert sowohl, dass für innovative Produkte Marketing-Kommunikation betrieben wird, als auch, dass Marketing-Kommunikation selbst zum Objekt der Innovationstätigkeit wird.

Marketinginnovationen nehmen eine Schlüsselfunktion für alle Innovationsbereiche ein -insbesondere für die, deren Beitrag zum Unternehmenserfolg unmittelbar von externer Kommunikation abhängt. Aber auch die Kernbereiche Technologie, Soziales und Management stehen in enger Wechselwirkung mit dem Marketing, sofern dieses als ein integriertes Marketing verstanden wird[539].

An dem bereits 1960 von McCarthy vorgeschlagenen und in der Fachliteratur viel zitierten und erweiterten Ansatz, das Marketing in einen Mix aus den ursprünglich vier Dimensionen Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik[540] einzuteilen, will der Ansatz des integrierten Marketings nicht rütteln. Der Begriff stellt jedoch eine Abkehr von der funktionalen und strukturellen Trennung des Marketings von anderen Unternehmensbereichen dar, wie sie in der Fachliteratur bis in die 90er Jahre häufig zu finden war. Es wird dementgegen vielfach die Notwendigkeit einer Integration des Marketings in formaler, zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht postuliert[541]. Diese Notwendigkeit erwächst aus der Vielfalt der internen und externen Kommunikationsteilnehmer und der zunehmenden Vielfalt der Kommunikationsformen[542].

Die gravierenden Veränderungen, die u.a. durch die Medienkonvergenz auf dem Medienmarkt stattfinden, haben auch die Rahmenbedingungen für das Verlagsmarketing stark verändert. Odermatt stellt

[538] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 35.
[539] Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen 2011, S. 99.
[540] Vgl. McCarthy, Edmund J.: Basic Marketing. A managerial approach. Illinois: Richard D. Irwin 1968, S. 38.
[541] Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 97.
[542] Vgl. ebd.

in seiner Arbeit über integrierte Unternehmenskommunikation heraus, dass heute verstärkt eine „interaktions-und dialogorientierte“ Unternehmenskommunikation gefordert ist, die „aus einer managementorientierten Perspektive […] dabei ein idealtypischer Managementprozess, bestehend aus Situationsanalyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle“[543] ist. Integrierte Unternehmenskommunikation ziele dabei auf die „Gewährleistung eines konsistenten Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjekts bei den Bezugsgruppen“[544] ab. Der Begriff des integrierten Marketings ist dabei eng an den von Odermatt verwendeten Begriff der integrierten Unternehmenskommunikation anzulehnen, da Zielsetzung und Voraussetzungen in weiten Teilen identisch sind.

Für eine innovationsfördernde, integrierte Marketing-Kommunikation, die auf virale Effekte in sozialen Netzwerken basiert, sind Denkbarrieren aufzuheben, die z.B. durch eine strukturelle Trennung von Marketing und PR entstehen. So können „kommunikative Synergiewirkungen“[545] freigesetzt werden. Der Begriff des Viralen, der zu einem Buzzword geworden ist, wird hier in dem Bewusstsein verwendet, dass das Versprechen „[to] create a media virus, and success will be yours“[546] eine unzulässige Vereinfachung der komplexen Beziehung zwischen Produzenten und Konsumenten darstellt, wie Jenkins kritisch anmerkt. Es geht bei einem erfolgreichen integrierten Marketing, das sich auch virale Elemente zunutze macht, darum, einen auf die Ziele des Verlagsunternehmens abgestimmten Marketingmix sowohl auf der Ebene der einzelnen Produkte zu realisieren als auch um die Stärkung der Kundenbindung an die Marke durch eine positive Positionierung des eigenen Unternehmens[547]. Dafür sollte ein tiefergehendes Verständnis des Gebens und Nehmens oder der „Moral Economy“[548] (vgl. Kap. 4.7, S. 219) zwischen Zielgruppe und Unternehmen vorhanden sein. So wird dem Trugschluss vorgebeugt, dass sich langfristige Beziehungen zu einem Kunden aufbauen lassen, der als Wirt viraler Botschaften zum reinen Instrument des Marketings wird (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45). Innovatives Marketing nutzt daher virale Effekte, die mit dem Konzept der Moral Economy vereinbar sind. Solche Effekte sind z.B. bei vorablesen.de zu beobachten, wo Kunden zu Multiplikatoren werden, indem sie durch ein System von Anreizen und eine Anerkennung ihrer Leistungen dazu veranlasst werden, Rezensionen auf diversen Portalen zu veröffentlichen[549]. Innovatives Marketing sucht zudem unkonventionelle Flächen und Räume und nutzt Effekte des Guerilla-Marketings, bei dem durch Überraschungseffekte mit geringem Budget

[543] Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der informationellen Aufgaben. Wiesbaden: Gabler 2009, S. 269.
[544] Ebd.
[545] Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 102.
[546] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 17.
[547] Vgl. Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation, S. 269.
[548] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 48.
[549] Vgl. López, Carolina: Leseratten im World Wide Web. Die Zahl der Nutzer bei Online-Communities steigt. Käufer, die dem stationären Buchhandel verloren gehen? In: BuchMarkt 6 (2009), S.44-45, S. 44.

eine möglichst große Wirkung erzielt werden soll[550]. Auch die Strahlkraft über das aktuelle Marktsegment hinaus ist für die Absatzförderung innovativer Produkte eine wesentliche Erfolgskomponente, da es gerade dem Charakter von Innovationstätigkeit entspricht, neue strategische Geschäftsfelder und Marktnischen in das Blickfeld zu nehmen. Das noch relativ neue am Ansatz der integrierten Marketing-Kommunikation ist dabei, dass diese den gesamten Bereich der externen Kommunikation sowie alle Bereiche der internen Kommunikation, die für ein „konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens“[551] relevant sind, umfasst. Damit sind die Aktionsfelder für eine Optimierung des Marketings durch Marketinginnovationen abgesteckt. Für einen integrierten Marketingansatz ist zudem wichtig, dass er als ein Managementprozess in den Kontext des strategischen Gefüges des Verlagsunternehmens gestellt wird (vgl. Kap. 4.5, S. 144). Das soll im Folgenden am Beispiel eines idealtypischen Verlages grafisch gezeigt werden.

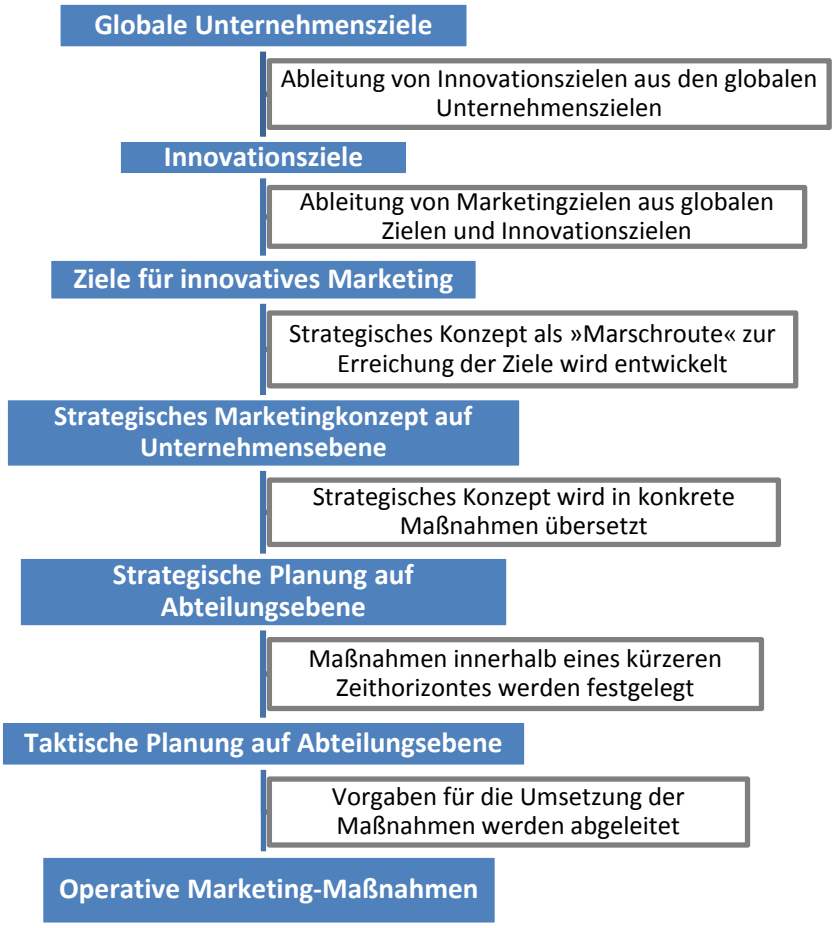



Abb. 14: Ebenen der Planung des Innovations-Marketings[552]

[550] Vgl. Wieser, Andreas: Innovationsorientiertes Markencontrolling. Grundlinien für ein Controllinginstrument zur unternehmens- und marktindividuellen Steuerung des Markenwerts über den Innovationsgrad. Hamburg: Dr. Kovač 2010, S. 231.
[551] Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation, S. 269.
[552] Vgl. ebd., S. 44.

Zu Beginn des Prozesses sind bereits übergeordnete Globalziele der Unternehmung bekannt. Dies könnten z.B. nachhaltige monetäre Effekte in Form von Erlösen oder die Schaffung eines positiveren Images oder einer größeren Markenbekanntheit[553] sein. Bei einem integrativen Marketingansatz ist es Aufgabe der Führung, in einer Top-Down-Planung ein einheitliches Zielsystem für das Marketing planerisch zu vollziehen und gleichzeitig in einer Bottom-Up-Planung alle relevanten Funktionsbereiche des Verlages in diesen Prozess aktiv einzubeziehen[554]. Aus den Globalzielen werden so untergeordnete Ziele für das Marketing entwickelt, die nicht mit Zielen anderer Funktionsbereiche des Verlages kollidieren, sondern das Ergebnis einer „interaktions- und dialogorientierten"[555] Unternehmenskommunikation sind. Kaskadierend und mit ständiger vertikaler (Hierarchieebenen) und horizontaler (Abteilungen) Rückkoppelung werden aus den strategischen Marketingzielen dann auf der Ebene aller Funktionsbereiche des Verlages untergeordnete taktische Ziele entwickelt, die anschließend in konkreten Maßnahmen umgesetzt werden.

Wieser sieht für das Marketing heute zwei wesentliche Herausforderungen, vor denen auch Verlage stehen. Zum einen erzeugt die wachsende Fülle des Medienangebots und der damit verknüpften Werbebotschaften zunehmend einen „Information Overload", der dazu führt, dass der Teil der Zielgruppe schrumpft, der Botschaften über klassische Marketing-Kanäle noch wahrnimmt[556]. Zum anderen werden bestimmte Kommunikationskanäle von einem Teil der Zielgruppe zunehmend ausgeblendet, da sie diese grundsätzlich nicht mehr nutzen[557].

Bis zum Ende des letzten Jahrtausends war der wichtigste Kommunikationskanal der Verlage die Präsenz am Point of Sale (PoS), dem stationären Buchhandel, auf die in der Regel nur mittelbar über Verlagsvorschauen, Vertreterbesuche und Lesekampagnen der Autoren Einfluss genommen werden kann. In dem Maße, wie sich das Mediennutzungsverhalten der Zielgruppe stärker ins Digitale verlagert und Inhalte, Publikationsformate und –kanäle an diese Entwicklung adaptiert werden, schwindet die Relevanz des PoS-Marketings und steigt gleichzeitig die Bedeutung des gezielten Direktmarketings. Das bedeutet nicht, dass zukünftig jegliche Bestrebungen, innovative Maßnahmen der Marketing-Kommunikation zu entwickeln, ausschließlich auf die Sphäre des Digitalen fokussiert werden sollten. Im Gegenteil kann durch vermehrte Anstrengungen, ein innovatives PoS-Marketing zu betreiben, die Attraktivität dieses Marketing- und Vertriebskanals erhalten bleiben. Der entscheidende Aspekt ist jedoch, die spezifischen Potenziale sowohl des PoS-Marketings als auch des Direktmarketings zu identifizieren

[553] Vgl. Wieser, Andreas: Innovationsorientiertes Markencontrolling, S. 231.
[554] Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 129.
[555] Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation, S. 269.
[556] Vgl. Wieser: Innovationsorientiertes Markencontrolling, S.231.
[557] Vgl. ebd.

und Maßnahmen zu entwickeln, die diese sehr unterschiedlichen Potenziale in vollem Umfang ausschöpfen.

Am PoS liegen Innovationspotenziale besonders in der Gestaltung der Bücher, der gedruckten und digitalen Vorschauen, der Bereitstellung von Präsentationsmobiliar und Werbemitteln für den Endkunden und der Schaffung eines Event-Charakters bei Lesekampagnen. Das Direktmarketing von Verlagen hingegen birgt stärkere Potenziale in der Kundenbindung und der emotionalen Markenbindung beim Kunden in sich als die mittelbare Kommunikation über den PoS. Die Präsentationsfläche für Marketingaktionen sowie deren Ausgestaltungsmöglichkeiten sind im Direktmarketing, insbesondere im Internet, nahezu grenzenlos, sodass Verlage dort besser steuern können, wie sie ihre Produkte und ihre Marke darstellen. Direktmarketing im Internet hat zudem den Vorteil, dass es eine unmittelbare „bidirektionale Kommunikation innerhalb eines Angebots und über einzelne Angebote hinweg“[558] ermöglicht, während andere Kanäle des Direktmarketings mittels Massenkommunikationsmittel wie Kino, Fernsehen, Tageszeitungen, Plakatwänden oder kostenlose Postkarten in der Regel nur unidirektional funktionieren.

## 4.3 Kritische Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

Weshalb gelingt es manchen Verlagen besser als anderen, sich mit Ideen für innovative Produkte und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu platzieren? Sind Muster zu erkennen, die erfolgreich innovierende Verlage und somit im Branchendurchschnitt insgesamt erfolgreichere Verlage von anderen unterscheiden? Ohne gesicherte Erkenntnisse darüber, welche Faktoren in innovativ handelnden Verlagen höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten begründen als in weniger innovativ handelnden Verlagen, ist jeder Versuch der Systematisierung von Innovationsprozessen müßig.

„Invisible success factors“[559], so Cooper, werden sichtbar durch Marktbeobachtung und eine Analyse von Best Practices der erfolgreichen Unternehmen. Ihr Handeln, verglichen mit dem von Versäumnissen geprägten Handeln anderer Marktteilnehmer, gibt Aufschluss über die Schlüsselelemente des Innovationserfolgs. Daraus lassen sich mehrere Ebenen ableiten, in denen die Erfolgsfaktoren zum Tragen kommen.

[558] Huizing, Birte: Das Buch und seine Leser im Web 2.0. In: Arnold, Heinz Ludwig und Beilein, Matthias (Hg.): Literaturbetrieb in Deutschland. 3. Aufl., München: edition text + kritik 2009, S. 324 f.
[559] Cooper, Robert G.: Winning at new Products, S.26.

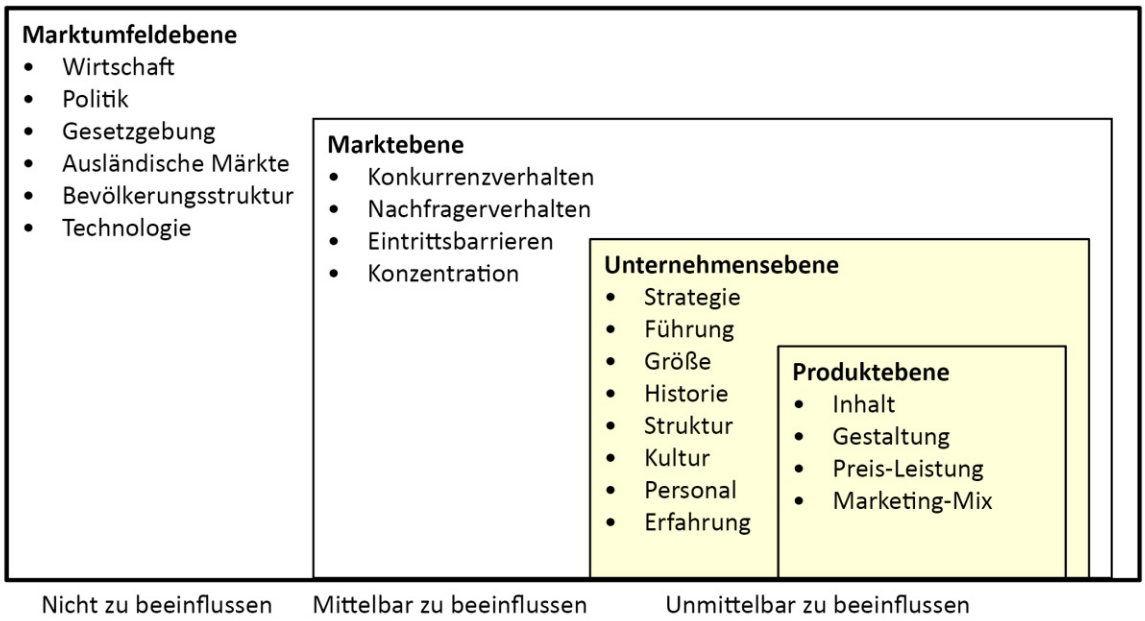


Abb. 15: Ebenen der Erfolgsfaktoren von Innovation im Buchverlag[560]

Die für einen bestimmten Verlag spezifischen Erfolgsfaktoren für neue Produkte zu erkennen, ist nicht trivial, da der Weg von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung in einem komplexen Geflecht aus wechselseitigen Einflüssen stattfindet, die teilweise nur bedingt steuerbar oder kalkulierbar sind.

Klar ist, dass jeder Verlag im Ergebnis seiner Tätigkeit Anteile an einem Teilsegment des Buchmarktes gewinnen muss, der insgesamt einen hohen Grad an Sättigung und einen dynamischen Wettbewerb aufweist. Das gelingt mit Produkten, die mit einer Kombination aus einer überragenden Kosten-Nutzenrelation und einer Aktivierung positiver Emotionen beim Kunden punkten.

Wenn bekannt ist, was ein erfolgreiches, neues Produkt von erfolglosen Produkten unterscheidet und welche Faktoren die Erzeugung eines solchen Produktes begünstigen oder erschweren, dann erst kann dem Innovationsmanagement eine Richtung gegeben werden.

### 4.3.1 Globalfaktoren

Globalfaktoren sind solche Faktoren, auf die das Unternehmen nicht einmal einen mittelbaren Einfluss ausüben kann. Dies sind z.B. politische Entscheidungen, rechtliche Rahmenbedingungen, wirtschaftliche Entwicklungen in globalen Zusammenhängen oder soziale und kulturelle Entwicklungen innerhalb der Bevölkerung. In einer Analyse im Rahmen des Projekts „International Monitoring“[561], das von einem Institutscluster der RWTH Aachen initiiert wurde, werden zwanzig Megatrends genannt, die einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Innovationsklima und Innovationspotenziale in Deutschland

[560] Vgl. Habann, Frank: Towards a Methodological Foundation of Media Innovation Research, S. 78.
[561] Vgl. Website des International Monitoring Project (IMO): http://www.internationalmonitoring.com/home.html [15.04.2014].

haben werden. Für Buchverlage sind daraus u.a. die Themenfelder demografischer Wandel, neue Mobilitätsmuster, digitales Leben, ubiquitäre Intelligenz, Konvergenz von Technologien und wissensbasierte Ökonomie interessant[562]. Diese Trends haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Innovationsbereitschaft in unserer Gesellschaft, in der Habann einen bedeutenden Einflussfaktor auf „die Diffusion und damit den Erfolg von Produktinnovationen“[563] erkennt. Rogers hat dazu eine Untersuchung vorgelegt, in der die Kompatibilität von Innovationen mit bestehenden Werten und Bedürfnissen innerhalb von Gesellschaften als wesentlicher Einflussfaktor analysiert wird[564]. Er stellt fest, dass „an innovation´s incompatibility with cultural values can block its adoption.“[565] Für Verlage erwächst daraus das Risiko, mit einer Innovation entweder der Zeit voraus zu sein, weil womöglich beispielsweise Buch-Apps mit einer Social Reading-Komponente noch keine Akzeptanz finden, oder aus anderen Gründen an aktuellen Megatrends vorbei zu produzieren.

### 4.3.2 Marktimmanente Faktoren

Bevor der Blick auf marktimmanente Faktoren gelenkt werden kann, bedarf es einer kurzen definitorischen Klärung zum Marktbegriff. Ein Markt als „Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage“[566] ist zunächst in seinem Betrachtungsumfang nicht näher festgelegt. So kann in makroskopischer Perspektive jeder Handel mit Gütern und Dienstleistungen weltweit als ein Markt aufgefasst werden, während gleichzeitig der Handel mit Büchern oder auch nur mit bestimmtem Büchern wie z.B. Reiseführern ebenfalls als ein Markt bezeichnet werden kann. Für die folgenden Betrachtungen sei daher festgelegt, dass mit Markt der Buchmarkt bezeichnet wird, wobei dafür eine sehr weite Definition der Gegenstände dieses Marktes zugrunde gelegt wird (vgl. Kap. 1.2, S. 6). Im Fall z.B. des Reiseführermarktes sei daher die Rede von einem Marktsegment.

Seit langem ist neben dem Phänomen der Medienkonvergenz das der Medienkonzentration und ihrer Auswirkungen auf den Markt ein Feld, dem sich gleichermaßen Medien-, Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler sowie Soziologen widmen. Diese Multidisziplinarität im Umgang mit dem Thema erklärt sich aus der Vielschichtigkeit der Implikationen für ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungen, die aus einer fortschreitenden Konzentration der Medien und der Medienmärkte resultieren. So sieht auch Habann im Konzentrationsgrad einen zentralen Kontextfaktor für die Innovationstätigkeit von Medienunternehmen[567].

---

[562] Vgl. International Monitoring Project (IMO): Die 20 wichtigsten Megatrends, http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/External_Monitoring/Z_Punkt_Die_20_wichtigsten_Megatrends_x.pdf [15.04.2014].
[563] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 25.
[564] Vgl. Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations, S. 241.
[565] Ebd.
[566] Bartling et al.: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, S. 51.
[567] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 28.

Jedes Verlagsunternehmen sieht sich den Kräften der Märkte ausgesetzt, auf denen es sich bewegt. Dabei spielt der Grad der Konzentration innerhalb des Marktes eine entscheidende Rolle für Entscheidungen, in welcher Ausprägung und Richtung Innovationsförderung betrieben werden soll. Ein Markt mit einem hohen Grad an Konzentration verhält sich in vielen Aspekten anders als ein stark divergenter Markt. So herrschen dort in der Regel höhere Eintrittsbarrieren für neue Akteure oder für die Platzierung von Produktinnovationen vor[568].

Eine Konzentration der Medien ist einerseits ökonomisch von Vorteil für Unternehmen, die von Synergieeffekten der Konzentration profitieren. Aufgrund des meritorischen Charakters von Medien als Güter ist die Konzentration gesellschaftspolitisch jedoch unerwünscht, da sie eine starke Tendenz aufweist, sich negativ auf die Pluralität und Freiheit der Meinungen auszuwirken[569]. Generell liegt eine ökonomische Konzentration vor, wenn wenige Unternehmen auf einem relevanten Markt über sehr hohe Marktanteile verfügen und sich dadurch eine Oligopol- oder sogar Monopolkonstellation ergibt. Im Medienmarkt hat dies deshalb eine so hohe gesellschaftspolitische Relevanz, da eine ökonomische Marktführerschaft mit einer publizistischen Konzentration einhergeht, die im Pressesegment eine Meinungsführerschaft und im Buchsegment eine abnehmende Vielfalt und Austauschbarkeit der Medieninhalte verursachen kann[570]. Der Staat setzt daher der freien Entfaltung von Märkten einen ordnungspolitischen Rahmen, der dann funktioniert, wenn er zur „precondition for achieving plurality of viewpoints“[571] wird.

Ökonomisch liegen die Ursachen der Konzentration darin, dass bei annähernder Marktsättigung eine kritische Unternehmensgröße erforderlich ist, unterhalb derer Unternehmen, die nicht von Netzeffekten profitieren können, keine ausreichenden Erlöse erzielen[572]. Dies ist bei Online-Verkaufsplattformen für Medienprodukte bereits deutlich ersichtlich, da hier nahezu oligopolistische Strukturen vorherrschen. Davon sind aber auch Verlage betroffen, die sich im Markt mit Printprodukten, aber auch im Markt mit elektronischen Publikationen, einer wachsenden Dominanz einiger weniger Anbieter gegenübersehen. Da Zusammenhänge auf dem Gebiet noch wenig erforscht sind, bleibt es jedoch eine hypothetische Behauptung, dass Skaleneffekte auf der Handelsseite sich folglich auch auf die Diversität innerhalb der Verlagslandschaft auswirken. Aus volkswirtschaftlicher Betrachtung kann Konzentration

[568] Vgl. Just, Natascha; Latzer, Michael: Ökonomische Theorien der Medien. In: Weber, Stefan (Hg.): Theorien der Medien. Konstanz: UVK 2003, S. 97.
[569] Vgl. Schumann, Matthias u. Hess, Thomas: Grundfragen der Medienwirtschaft. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2009, S.35.
[570] Vgl. Just, Natascha et al.: Ökonomische Theorien der Medien, S. 92 f.
[571] Dwyer, Tim: Media Convergence, S. 116.
[572] Vgl. Schumann et al.: Grundfragen der Medienwirtschaft, S.40.

im Extrem zu einem Marktversagen führen, das die Selbstregulierung sowohl des Angebotsspektrums als auch der Marktpreise durch Angebot und Nachfrage unterbindet[573].

Inwieweit der Prozess der Medienkonvergenz und der Prozess der Medienkonzentration miteinander korrelieren, ist noch wenig erforscht. Fest steht, dass die Medienkonvergenz tiefgreifende Veränderung auf dem Buchmarkt bzw. weiter gefasst dem Markt mit Inhalten herbeiführt, die sich auf die Marktanteile aller Akteure des Marktes und somit auch auf den Konzentrationsgrad auswirken. Der Einfluss der Medienkonvergenz auf die Integrität des Marktes lässt sich dabei auf zwei wesentliche Kräfte reduzieren, die sich diametral gegenüberstehen. Einerseits führen Synergien durch eine Bündelung von Vertriebskanälen zu Effekten der Economies of Scale[574]. Die Bündelung von Angeboten unterschiedlicher Produktkategorien führt für Kunden zu dem Vorteil, alles aus einer Hand erhalten zu können. Kostenvorteile und Netzeffekte, die so durch die Bündelung für große Medienanbieter entstehen, begünstigen dabei die ökonomische Konzentration. Andererseits werden gleichzeitig durch elektronische Publikationsformen der kostenaufwändige Buchsatz und –druck sowie Logistik und Lagerung physischer Produkte obsolet. Dadurch sinken Markteintrittsbarrieren für Autoren so weit, dass „Laien ihre Texte in die gleichen virtuellen Regale einstellen können wie Verlage“[575] (vgl. Kap. 2.1.3, S. 17). Doch nicht nur für Self-Publisher, sondern auch für Kleinverlage und Newcomer ergeben sich aus dem sinkenden Kapitalbedarf für Buchpublikationen Chancen auf Marktanteile. Dies begünstigt eine höhere Diversität und wirkt der publizistischen Konzentration entgegen. Beides sind jedoch keine guten Nachrichten für etablierte Buchverlage, da eine handelsseitige ökonomische Konzentration auf weniger Anbieter zu geringeren Margen für Verlage führen kann und eine wachsende Zahl von erfolgreich arbeitenden Self-Publishern und Kleinverlagen den Etablierten Marktanteile streitig machen könnten. Geht man auf Grundlage der marktwirtschaftlichen ökonomischen Theorie vom „Markt als prinzipiell optimalen Allokationsmechanismus“[576] aus, ergibt sich ein weiterer Negativfaktor von Konzentration daraus, dass selbstregulierende Kräfte des Marktes schlechter funktionieren, je weniger Teilnehmer dieser Markt aufweist. Dies wird besonders deutlich am Beispiel des Worst Case, dem Marktversagen aus Sicht von Buchverlagen. Marktversagen liegt dann vor, wenn durch Preiskämpfe im Zuge einer fortschreitenden ökonomischen Konzentration der Schwellenwert aus Kosten und Nutzen, ab dem verlegerische Tätigkeit ökonomisch sinnvoll ist, für eine Vielzahl von Unternehmen unerreichbar wird. Für die Innovativität der Branche hätte dies tiefgreifende Folgen, da in einem oligopolistischen Markt die

[573] Vgl.Bartling, Hartwig; Luzius, Franz: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. München: Vahlen 2004, S. 51.
[574] Vgl. Schumann et al.: Grundfragen der Medienwirtschaft, S.85 und Panzar, J. C: Economies of Scale S. 481f.
[575] Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle, S. 5.
[576] Just, Natascha et al.: Ökonomische Theorien der Medien, S. 97.

Notwendigkeit zur Innovation schwindet und gleichzeitig aus Anbietermaßnahmen, wie z.B. Preiskämpfen, ein stark erhöhtes Innovationsrisiko entsteht[577]. Dies ist im Moment nicht zu beobachten. Die Angst vor dem Phänomen des Marktversagens hat sich dennoch in Teilsegmenten des Medienmarktes bereits deutlich manifestiert.

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel, das Verlage unmittelbarer betraf, ist die Auslistung von mehr als 4.000 E-Books der US-Amerikanischen Independent Publishers Group (IPG) durch Amazon im Jahr 2012, weil die IPG den Forderungen Amazons nach einer weiteren Erhöhung des Rabatts nicht nachgeben wollte[578].

Auch Großverlage wie Harper Collins, Random House, Hachette, Simon & Schuster, Penguin und Macmillan haben versucht, ihre Verhandlungsposition zu stärken, indem sie eine gemeinsame Front gegen die „exorbitante Erhöhung der Werbezuschüsse"[579] durch Amazon gebildet haben. Sie haben sich zum ersten Mal geweigert, den jährlichen Vertrag mit Amazon zu verlängern. In der Intensität und Wahl der Mittel, mit denen Amazon seine Stellung am Markt instrumentalisiert, um seine Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu stärken und in der Reaktion von Handel und Verlagen, zeigt sich das Ausmaß der Abhängigkeit oder zumindest der Angst vor Abhängigkeit von dem Online-Händler. Der Konzentrationsgrad ist ein sehr wichtiger Faktor für die Integrität des Marktes. Das Funktionieren des Marktes hängt aber noch an weiteren Faktoren, die Just und Latzer in einer Übersicht darstellen.

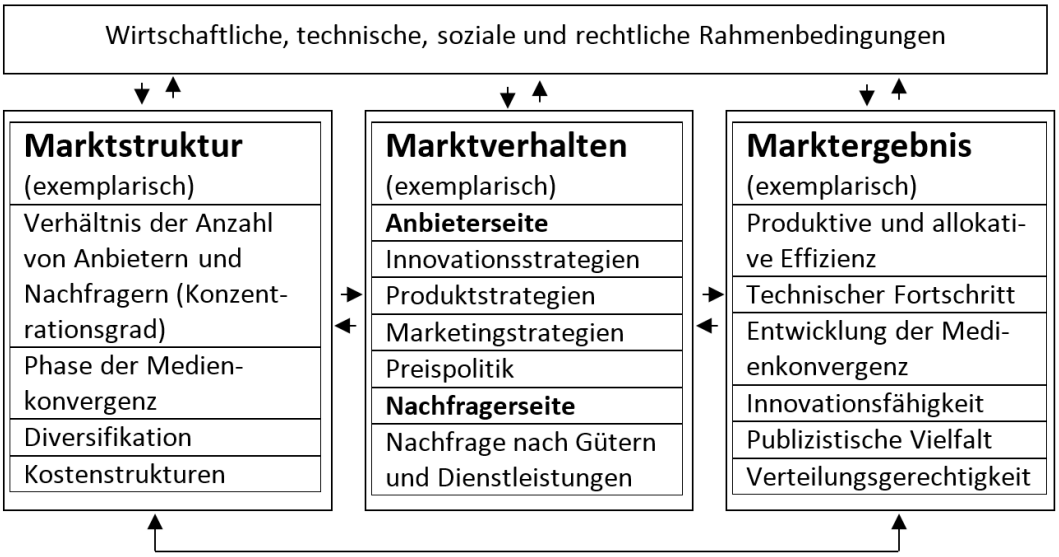



Abb. 16.: Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma im Buchmarkt[580]

[577] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 28.
[578] Vgl. Roesler-Graichen, M.: Markt in Aufruhr, Verlage in Kampfstimmung. In: Börsenblatt 15 (2012), S. 11.
[579] Ebd.
[580] Vgl. Just, Natascha et al.: Ökonomische Theorien der Medien, S. 97.

Die Abbildung zeigt exemplarisch die Wechselwirkungen zwischen Rahmenbedingungen, Marktstruktur, Marktverhalten und dem Marktergebnis innerhalb des gesamten Buchmarktes oder auch innerhalb von Teilsegmenten des Buchmarktes[581]. In Ergänzung zur Darstellung von Just und Latzer wird hier beim Marktverhalten nach Anbieterseite und Nachfragerseite differenziert. Zudem wurden die Phase der Medienkonvergenz[582] (vgl. Kap. 3.3.6, S. 47) als Strukturvariable und die Innovationsfähigkeit sowie die Entwicklung der Medienkonvergenz, die in einzelnen Manifestationen und Begleiterscheinungen sichtbar wird (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32; Kap. 2.2, S. 18 u. Kap. 2.2.7, S. 32), als Marktergebnis ergänzt. Kritisch anzumerken ist, dass durch die Vermischung von Faktoren und Ergebnissen mit sehr unterschiedlicher Tragweite und auch Wechselwirkungen innerhalb der schematischen Kategorien eine Unschärfe entsteht. So beeinflusst z.B. der technische Fortschritt auch mittelbar und unmittelbar die allokative Effizienz, Medienkonvergenzentwicklungen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und letztendlich auch die publizistische Vielfalt und Verteilungsgerechtigkeit. Dennoch ist die Darstellung als vereinfachende Verständnisgrundlage für die im Markt wirkenden Kräfte und ihrer kausalen Zusammenhänge nützlich. So lassen sich viele einzelne Kausalketten identifizieren, die zusammen ein Netz aus Kausalitäten bilden. Ein bestimmter Status Quo bei der Phase der Medienkonvergenz innerhalb eines Marktsegments z.B. bedingt ein damit korrespondierendes Marktverhalten. So entwickeln nach Shillingford die meisten Unternehmen in einem Markt, in dem die Barriere zu angrenzenden Märkten durchlässig wird, defensive Strategien, die eine weitere Erosion ihres Marktes verhindern sollen[583]. Manche Unternehmen, die stärker chancen- als risikoorientiert sind, reagieren aber vielleicht mit einer Intensivierung ihrer Innovationsentwicklung, um sich komparative Vorteile innerhalb eines wachsenden Wettbewerbs verschaffen zu können. Beides wirkt sich auf das Marktergebnis aus und kann letztendlich zu einem Fortschreiten der Konvergenzentwicklung führen, womit der Kreis sich schliesst. Ähnliche Kausalketten lassen sich auch für alle anderen Variablen des Paradigmas finden.

Bei der Betrachtung des Buchmarktes im Ganzen zeigt sich sowohl für die Marktstruktur als auch für das Marktverhalten und Marktergebnis ein sehr heterogenes Bild zwischen den einzelnen Marktsegmenten. Dies kristallisiert sich nicht nur in der Wettbewerbssituation, sondern auch z.B. stark im Nachfragerverhalten und resultiert u.a. aus unterschiedlichen Mediennutzungskontexten und Mediennutzungspräferenzen innerhalb der Marktsegmente. In manchen Marktsegmenten ist dabei zu beobachten, dass Marktergebnisse und damit auch die Innovationsfähigkeit stärker von Effekten eines Market Pull und in anderen eines Market oder Technology Push geleitet werden. Nach Herstatt und Lettl liegt die Triebkraft unternehmerischen Handelns bei einem Market Pull stärker in den Bedürfnissen und

[581] Vgl. Just, Natascha et al.: Ökonomische Theorien der Medien, S. 97.
[582] Vgl. Shillingford, Joia: This is Convergence, S.3.
[583] Vgl. ebd.

dem Verhalten von Nachfragern, während diese beim Market Push vor allem im Verhalten der Anbieter bzw. dem Aufkommen neuer technologischer Entwicklungen liegt[584]. Davon hängt auch ab, in welchen Marktsegmenten eine gegenüber Innovationen konservative Haltung eher durch sinkende Nachfrage bestraft wird als in anderen.

### 4.3.3 Unternehmensinterne Faktoren

Das komplexe Bündel miteinander korrelierender und teilweise komplementärer unternehmensinterner Faktoren bestimmt in ihrer Abstimmung auf die Unternehmensumwelt im Wesentlichen die Innovationsfähigkeit eines Verlagsunternehmens[585]. Wahren nennt dafür drei Kategorien, unter denen er Faktoren für die Innovationsfähigkeit subsummiert[586]. Danach sind es personelle Faktoren, kontextuelle Faktoren und die Prozessfähigkeit, die innerhalb des Unternehmens stark miteinander korrespondieren und über die Fähigkeit bestimmen, auf den Innovationsdruck aus der Unternehmensumwelt zu reagieren[587]. Personelle Faktoren sind das spezifische Wissen und Können sowie das Verhalten der Mitarbeiter[588]. Kontextuelle Faktoren sind in diesem Schema nicht als Einflüsse aus dem Unternehmenskontext zu verstehen, sondern bilden unternehmensintern den Kontext für personelle Faktoren und die Prozessfähigkeit[589]. Dieser Kontext wird z.B. durch die organisationale Struktur, die Unternehmenskultur, den Führungsstil oder Strukturen zur Unterstützung der Lernfähigkeit geschaffen. Die Prozessfähigkeit wird nach Wahren durch Werkzeuge der Strategieimplementierung und der Fähigkeit entschieden, Ressourcen für Transformationen zu allokieren[590]. Im Folgenden werden all diese Faktoren aufgegriffen und im Detail in ihrer Relevanz für ein erfolgreiches Innovationsmanagement im Buchverlag analysiert. Dabei wird die Prozessfähigkeit eher als Ergebnisvariable betrachtet, die später bei der Implementierung des strategischen Innovationsmanagements (vgl. Kap. 4.6.5, S. 199 u. 4.6.6, S. 204) zum Tragen kommt. Das Wissen der Mitarbeiter wird ebenfalls in einem eigenen Kapitel herausgehoben dargestellt (vgl. Kap. 4.4, S. 132), da es für die Innovationsfähigkeit von Verlagen eine sehr hohe Relevanz hat.

---

[584] Vgl. Herstatt, Cornelius u. Lettl, Christopher: Marktorientierte Erfolgsfaktoren technologiegetriebener Entwicklungsprojekte. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 145-169, hier S. 145 f.
[585] Vgl. Dal Zotto, Cinzia et al.: Introduction. Innovation and Innovation Management, S. xiii.
[586] Vgl. Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor Innovation, S. 30.
[587] Vgl. ebd..
[588] Vgl. ebd., S. 34.
[589] Vgl. ebd., S. 46.
[590] Vgl. ebd., S. 58.

#### *4.3.3.1 Inhaberverhältnis und organisationale Identität*

„Being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own."[591]

Ähnlich wie Adam Smith bereits knapp 140 Jahre zuvor, argumentierte auch Schumpeter 1912, dass die treibende Kraft eines Unternehmens sein Entrepreneur, der Unternehmer sei, der mit seiner Vision und seiner Fähigkeit, Chancen zu sehen, den Markt mit „schöpferischer Zerstörung" zu seinen Gunsten formen und so außerordentliche Profite erzielen könne[592]. Das führt zu der Frage, inwiefern die Identifikation des Unternehmers, der seinen Familienbetrieb leitet, eine andere ist als z.B. die des Vorstands einer Aktiengesellschaft mit dem Unternehmen, dem er vorsteht. Ferner ist zu differenzieren zwischen Familienbetrieben, die in erster Generation von ihrem Gründer geführt werden und solchen, die bereits in die Hände der Nachfahren übergegangen sind. Dyer merkt dazu an, dass es bei vom Gründer geführten Familienbetrieben schwierig sei, eine Unterscheidung zwischen dem „founder-effect" und dem „family-effect"[593] zu treffen. Dazu existiert noch wenig wissenschaftliches Material.

Eine aufschlussreiche Studie mit dem Fokus auf der Buchbranche in Deutschland haben Kammerlander, König und Enders erarbeitet. Darin wird untersucht, wie sich unterschiedliche Ausprägungen organisationaler Identität sowie das Inhaberverhältnis auf die Fähigkeit auswirken, erfolgreich auf disruptive Entwicklungen am Markt zu reagieren[594]. Dafür haben sie Interviews mit 70 Mitarbeitern und Inhabern von 14 deutschen Verlagen durchgeführt und umfangreiches Material in Form gedruckter und ungedruckter Quellen ausgewertet. Es wurden dabei signifikante Unterschiede zwischen Familienbetrieben und solchen Unternehmen identifiziert, die nicht unter diese Kategorie fallen. Für die Veranschaulichung ihrer Ergebnisse haben die Autoren ein Framework entwickelt, das Buchverlage den vier Klassen der organisationalen Identität respektive Innovationsfähigkeit (adoption patterns) zuordnet[595].

---

[591] Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Book V: Of the Revenue of the Sovereign or Commonwealth. Paragraph V.1.107. http://www.econlib.org/library/Smith/smWN20.html#B.V, Ch.1, Of the Expenses of the Sovereign or Commonwealth [15.04.2014].
[592] Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 157.
[593] Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect on Firm Performance. In: Family Business Review 4 (2006), S. 253-273, hier S. 258.
[594] Vgl. Kammerlander, N.; König, A. u. Enders, A.: Organizational Identity, Adaptation to Discontinuous Change, and the Role of Family Ownership: Evidence from Publishing Houses' Responses to Digitization. Konferenzpapier, im Volltext angefordert und erhalten über die Webseite: http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Zitation/Nadine_Kammerlander/210842 [15.04.2014].
[595] Vgl. ebd, S. 8.

| Fokus | | | |
|---|---|---|---|
| | Bereichs-übergreifend | **Söldner**<br>„Wir tun alles, wozu wir uns durch Entwicklungen in der Unternehmensumwelt veranlasst sehen.“<br>Aktives Reagieren und Neuentwicklung von Marktsegmenten | **Ritter**<br>„Wir bestimmen, was wir tun, sind aber offen, ganz neue Wege zu bestreiten.“<br>Proaktives Reagieren und Neuentwicklung von Marktsegmenten |
| | Bereichsimmanent | **Leibeigener**<br>„Wir richten uns bei unserem Tun nach der Unternehmensumwelt, bleiben aber bei dem, was wir am besten können.“<br>Passives Reagieren | **Samurai**<br>„Wir bestimmen, was wir tun, beschränken uns aber auf das, was wir am besten können.“<br>Proaktives Reagieren mit der Tendenz, den bestehenden Markt zu verteidigen |
| | | Unternehmensumwelt | Unternehmen selbst |
| | | Quelle der Legitimation | |

Tab. 4: Schema der Unternehmenstypen nach organisationaler Identität und Reaktionsmustern[596]

Die Klassen Söldner (mercenary), Ritter (knight), Leibeigene (villain) und Samurai unterscheiden sich in den Merkmalen des Fokus und der Quelle der Legitimation (locus of legitimation)[597]. Die Dimension Fokus reicht von einer sehr engen, bereichsimmanenten Fokussierung (intra-domain), die kaum ein Abweichen von den bestehenden, inkrementellen Entwicklungslinien im Verlag zulässt bis hin zu einem sehr weiten, bereichsübergreifenden Fokus mit einer Offenheit für gänzlich neue Lösungsansätze (inter-domain). Die Dimension Quelle der Legitimation (locus of legitimation) reicht von einer stark ausgeprägten Selbstbezogenheit bis hin zu einer stark ausgeprägten Offenheit für Impulse von außen (vgl. Kap. 4.5, S. 144).

Bemerkenswert ist nun, dass in der Studie von Kammerlander, König und Enders ausschließlich Familienbetriebe die Merkmale von Leibeigenen und Samurai aufwiesen, während bei Söldnern und Rittern Beispiele für alle Formen von Inhaberverhältnissen auftraten[598]. Sie stellen dazu fest: „Only FBs [Unternehmen in Familienbesitz] showed high levels of intra-domain focus and encapsulated themselves

[596] Vgl. Kammerlander, N.; König, A. u. Enders, A.: Organizational Identity, Anhang S. 3.
[597] Vgl. ebd., S. 10-13.
[598] Vgl. ebd., S. 18.

from outside developments"[599]. Damit ist eine Aussage über Effekte des Familienbesitzes getroffen, die bei Familienbetrieben eine stärkere Tendenz zu einer niedrigen Innovationsfähigkeit nahelegt, auch wenn dies angesichts einiger Gegenbeispiele nicht generalisiert werden kann. Kaum lassen sich außerdem Rückschlüsse über die Ursachen dieser Effekte ziehen. Die Repräsentativität der Studie ist zudem angesichts des nur relativ kleinen Samples von 11 Familienbetrieben und 3 Betrieben, die nicht in Familienbesitz sind, limitiert.

Für ein differenzierteres Bild ist es nötig, zwischen unterschiedlichen Formen von Familienbetrieben in puncto Unternehmensorganisation und Einbezug der Familienmitglieder in das Management zu unterscheiden. Dyer hat dazu eine Typologie auf der Grundlage des Resourced-based View und der Principal-Agent Theory entwickelt, die Erklärungsansätze für Ursache-Wirkungsbeziehungen bietet[600].

Der Resource-based View (im Deutschen auch Ressourcentheorie genannt) wurde im Wesentlichen von Pfeffer und Salancik grundgelegt. Der Unternehmenserfolg wird danach vor allem als eine Variable der Ressourcen eines Unternehmens gesehen, die in ihrem Verhältnis zur spezifischen Unternehmensumwelt zu sehen sind[601].

Die Pricipal-Agent Theory wurde von Jensen und Meckling im Jahr 1976 formuliert und beschreibt den Interessenkonflikt und die asymmetrische Informationsverteilung zwischen dem Principal (z.B. Eigentümerfamilie oder Shareholder) und dem Agent (manager) eines Unternehmens[602]. Durch diesen Konflikt entstehen für den Principal Kosten, die Agency Costs, die aus einer Mittelallokation resultieren, die zwar im persönlichen Interesse des Agent liege, nicht jedoch im Interesse des Principal.

Dyer bildet, auf diesen Theorien fußend, eine Typologie aus Klassen von Familienbetrieben, die in ihrer Leistungs- und Anpassungsfähigkeit stark voneinander divergieren[603]. Er nennt dabei die in der folgenden Abbildung dargestellten vier Klassen:

[599] Kammerlander, N.; König, A. u. Enders, A.: Organizational Identity, S. 18.
[600] Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect on Firm Performance, S. 259 u. S. 262.
[601] Pfeffer, Jeffrey u. Salancik, Gerald: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford: Stanford University Press 2003, S. 46.
[602] Jensen, Michael C. u. Meckling, William H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 4 (1976), S. 305-360, hier S. 308.
[603] Vgl. Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect on Firm Performance, S. 266.

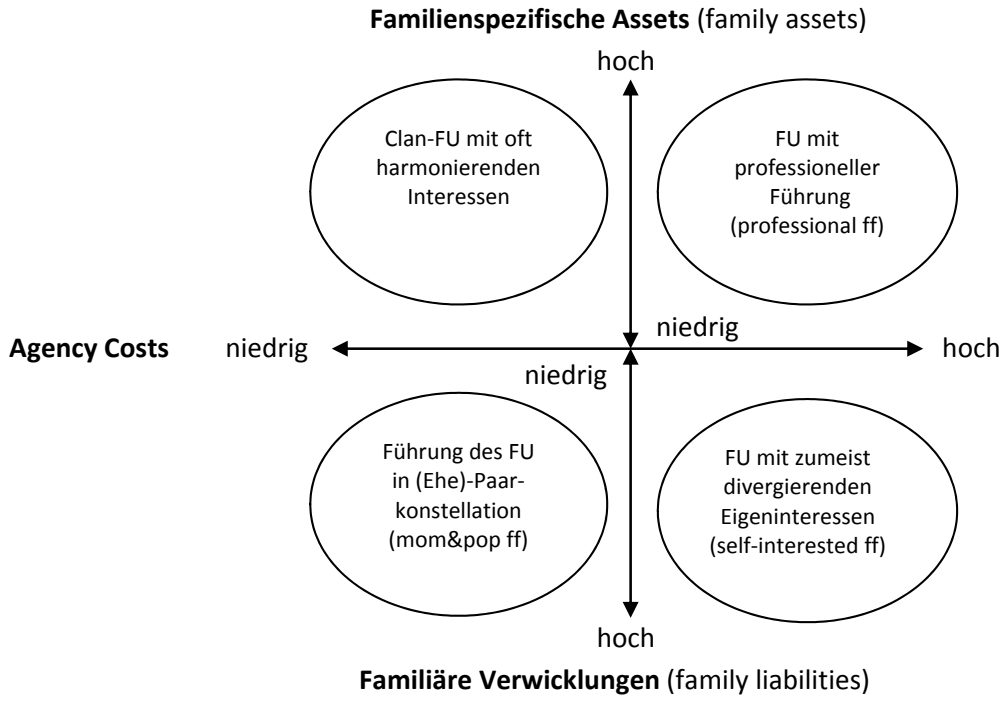



Abb. 17: Typologie von familiengeführten Unternehmen[604]

Die Typologie stellt Vor- und Nachteile von Familienbetrieben einander gegenüber, die nach Dyer in Form von Agency Costs, familienspezifischen Assets (family assets) und ökonomisch kontraproduktiven familiären Verpflichtungen und Verwicklungen (family liabilities) vorliegen[605].

Die Agency Costs liegen bei Familienbetrieben dann niedriger als bei anderen Unternehmen, wenn eine hohe Kongruenz der Interessen und ein ausgeprägtes gegenseitiges Vertrauen zwischen den Familienmitgliedern vorliegen. Sie können jedoch auch höher sein als bei anderen Unternehmensformen, wenn Interessenskonflikte vorliegen oder es zu einem altruistischen Verhalten kommt, bei dem Familieninteressen eine höhere Priorität als rationales Wirtschaften hat. In der Folge kann der Effekt des Nepotismus eintreten, bei dem Positionen auf vetternwirtschaftliche Weise zugeteilt werden[606].

Assets von Familienbetrieben können unter anderem darin liegen, dass Familienmitglieder mit eigenen Anteilen am Unternehmen nach Dyer tendenziell höher motiviert sind und daher eine stärkere Leistungsbereitschaft zeigen als Mitarbeiter, die bloß angestellt sind[607]. Eine wichtige Rolle spielen dabei eine stärker ausgeprägte intrinsische Motivation durch einen höheren Grad der Wahrnehmung einer

[604] Vgl. Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect on Firm Performance, S. 266. „FU“ steht für Familienunternehmen und „ff“ für family firm.
[605] Vgl. ebd., S. 265f.
[606] Vgl. ebd., S. 261.
[607] Vgl. ebd., S. 262.

Selbstwirksamkeit, wie Bandura sie beschreibt[608] (vgl. Kap. 4.2.5, S. 90). Dyer sieht auch Assets im sozialen Kapital und der Markenbildung des Familienbetriebs, der tendenziell einen höheren Vertrauensvorschuss und Goodwill von Angestellten, Kunden, Lieferanten oder Anteilseignern bedingt. Unter finanziellen Aspekten kann eine Familie als Eigner des Unternehmens ebenfalls Vorteile schaffen, da Familienmitglieder privates Vermögen in Wachstum investieren oder damit Krisenzeiten überbrücken können.[609]

Für alle genannten Assets formuliert Dyer auch die entsprechenden Gegenpole. So können Verpflichtungen aus familiären Bindungen auch zu personellen Fehlbesetzungen führen, das Vertrauen der Unternehmensumwelt kann unter amoralisch empfundenem Gebaren der Familienmitglieder leiden oder Familienmitglieder können zur persönlichen Bereicherung Geld aus dem Unternehmen abziehen.[610]

All das legt nahe, dass Familienbetriebe wirtschaftlich und auch im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit sowohl von der Inhabersituation profitieren können als auch, dass Nachteile daraus entstehen können. Abhängig scheint dies zu sein von der Kongruenz der Ziele unter den Familienmitgliedern (stark bei Clan-Familienbetrieben) sowie von der innerorganisationalen Struktur. Dabei ist entscheidend, wie durch Kontrollmechanismen (stark bei professionalisierten Familienbetrieben) wie z.B. familienexternen Managern und klare Bewertungskriterien bei Entscheidungsprozessen Nachteile wie Nepotismus oder Opportunismus minimiert werden, ohne dass andererseits die Agency Costs zu sehr ansteigen.

#### *4.3.3.2 Unternehmensgröße*

„Most [big companies] fail miserably, when it comes to […] ensuring that the blanket of bureaucracy doesn´t smother the flames of innovation.“[611]

Häufig wird angenommen, dass größere Unternehmen innovativer seien als kleinere, weil sie über mehr Ressourcen verfügen. Hamel spricht hingegen ein Problem an, das vielen großen Unternehmen gemeinsam ist. Sie neigen dazu, weniger agil zu sein und viele Vorteile, die sie aus ihrer Größe heraus für sich verbuchen könnten, durch zu schwerfällige Entscheidungsprozesse zu nivellieren[612].

Tatsächlich sind es oft kleine Unternehmen, in denen innovative Produktideen aus der Not heraus entstehen, eine Nische in einem gesättigten Markt zu finden[613]. Küng sieht sogar einen Trend der

[608] Vgl. Bandura, Albert: Self-eficacy, S. 193.
[609] Vgl. Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect, S. 259.
[610] Vgl. Ebd.
[611] Hamel, Gary: The Why, What and How of Management Innovation, S. 77.
[612] Vgl. ebd.
[613] Vgl. Boutellier, Roman; Barodte, Berthold; Fischer, Adrian: Risikomanagement in der Innovation. In: Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 2. Auflage. München: Hanser 2011, S. 56–75, hier S. 67.

„emergence of the niche“[614], in dem „some of the most energetic growth in the sector“[615] läge, worin große Chancen für kleine Buchverlage liegen könnten, die auf das Bedürfnis von Mediennutzern nach spezialisierten Content stärker eingehen. Interessant ist auch, dass der Weg zu vielen technischen Innovationen, die die aktuelle Konvergenzentwicklung erst ermöglicht haben, ebenfalls von kleinen Unternehmen geebnet wurde. Wie an anderer Stelle noch erörtert werden wird, sind die Pioniere jedoch nicht immer auch gleichzeitig die größten Profiteure ihrer eigenen Innovationen[616] (vgl. Kap. 4.6.4.5, S. 194). Lässt sich die maßgebliche Produktinnovation oft kleinen Unternehmen zuschreiben, die unkonventionelle Wege gehen müssen, um sich in einer Nische behaupten zu können, so zeigt sich bei der Prozessinnovation hingegen der deutliche Vorteil, den große Unternehmen durch Skaleneffekte erzielen können. In anderen Märkten hat sich häufig der Effekt gezeigt, dass bei einem hohen Marktreifestadium nur noch wenige spezialisierte Großfirmen am Markt übrig geblieben sind. Zudem haben, insbesondere im Fachinformationsmarkt, größere Verlage Vorteile bei der Content-Aggregation in proprietären, kostenpflichtigen Datenbanken oder beim Angebot von Dienstleistungen, die das Medienangebot synergetisch lancieren. Ein gutes Beispiel dafür ist der große ökonomische Erfolg des Thieme Verlags, der sich mit seinem breiten Angebot von Medien und Kongressen als „Informations- und Kommunikationsdienstleister“[617] versteht. Auch bei der technischen Herstellung ergeben sich vor allem bei physischen Medien durch eine „massive duplication at low cost“[618] Skaleneffekte, je größer die Auflagen sind. Andererseits erwachsen auch kleinen Verlagen Chancen, indem sie neue Wege im Direktvertrieb von digitalen Gütern und einem neuen Dienstleistungsverständnis bestreiten können (vgl. Empirie: Fallstudie dotbooks in Kap. 5.2.4, S. 239).

#### *4.3.3.3 Strategic Fit*

Innovationsmanagement kann nur dann erfolgreich betrieben werden, wenn seine Ziele nicht im Widerspruch zu den strategischen Zielen des Verlages stehen. Der Strategic Fit ist dabei das Gefüge, in dem die Beziehungen aller Unternehmensziele zueinander definiert sind. Eisenbeis nennt dafür die drei Determinanten des Zeitbezugs, des sachlichen Geltungsbereichs und des Zielausmaßes[619]. Angesichts begrenzter Ressourcen sind alle drei Determinanten für die Gewichtung von Innovationszielen im Strategic Fit maßgeblich. Der Zeitbezug bestimmt einen zeitlichen Rahmen, innerhalb dessen Ziele erreicht werden müssen[620]. Der sachliche Geltungsbereich konkretisiert Inhalte der Ziele des Innovati-

[614] Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 86.
[615] Ebd.
[616] Vgl. Golder, Peter N.; Tellis, Gerard J.: Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? In: Journal of Marketing Research 5 (1993), S. 158-170, hier S. 158 f.
[617] Hauff, Albrecht et al.: Unter dem Thieme-Dach viele Geschäfte entwickeln, S. 86.
[618] Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 86.
[619] Vgl. Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 29.
[620] Vgl. ebd.

onsmanagements und ordnet diese den strategischen Zielen des Verlages unter, die durch sie in ökonomischer und publizistischer Sicht unterstützt werden sollten[621]. Das Zielausmaß legt anhand von Maßzahlen fest, ab wann ein Ziel als erreicht eingestuft werden kann[622].

Aus den strategischen Zielen des Verlages sowie der Struktur und Kultur des Unternehmens können Hemmnisse für ein erfolgreiches Innovationsmanagement entstehen. Daher muss eine Rückkoppelung vom Innovationsmanagement auf die Weiterentwicklung der globalen strategischen Ziele des Verlages existieren. Die Herausforderung für das Management liegt daher darin, die strategischen Ziele des Verlages in einem kontinuierlichen und dynamischen Prozess kritisch zu reflektieren (vgl. Kap. 4.5, S. 144). Bei nötigen Anpassungen, durch welche die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden soll, sind aber oft erhebliche „Widerstände zu überwinden"[623]. Ein konsequentes Innovationsmanagement erfordert oft einen „tiefgreifenden Paradigmenwechsel, der sämtliche Unternehmensfunktionen betrifft."[624]

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel solch eines Paradigmenwechsels findet sich in der Einführung eines eigenen Lektorats für Digitales bei Bastei Lübbe. Dort strebt Wielpütz eine „360-Grad-Verwertung"[625] von Inhalten an, bei der die Entwicklungspriorität und –reihenfolge umgekehrt wurde. Die erste Verwertungsstufe wird nicht mehr das gedruckte Buch sein, sondern das elektronische Medium[626]. Physische Produkte werden dann erst als Ergänzungen zur digitalen Produktreihe entwickelt.

Für eine empirische Untersuchung zu der Konsistenz aus Unternehmensstrategie und Innovationsstrategie fehlt es an leicht operationalisierbaren Faktoren, anhand derer schlüssige Ergebnisse ohne sehr großen Aufwand erzielt werden könnten. Tendenzen lässt jedoch die Korrelation aus der Bereitschaft des Managements, Investitionen in die Umsetzung von Innovationen zu tätigen und der Selbsteinschätzung zur eigenen Innovationsfähigkeit erkennen (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 286). Eine wesentliche Bruchstelle im Strategic Fit scheint dort zu liegen, wo es um die Frage der Allokation von Mitteln und somit die Bereitschaft geht, Investitionsrisiken einzugehen. In dieser Bereitschaft zeigt sich die Bedeutung, die das Management der Innovationsfähigkeit des Unternehmens faktisch einräumt.

---

[621] Vgl. Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 29.
[622] Vgl. ebd.
[623] Dürmüller, Christoph: Plattformmanagement. Hohe Hürde – großes Potenzial. In: Oliver Gassmann; Philipp Sutter (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 2. Auflage. München: Hanser 2011, S. 77-92, hier S. 92.
[624] Ebd., S. 81.
[625] Wielpütz, Jan F.: Nichts Episches aufs E-Book, Herr Wielpütz? Interview mit Till Spielmann. In: buchreport.magazin 10 (2011), S. 12.
[626] Ebd.

#### *4.3.3.4 Unternehmenshistorie*

Für die Buchbranche existieren keine empirischen Befunde über den Zusammenhang zwischen Spezifika in der Unternehmenshistorie von Verlagen und der Innovationsfähigkeit. Habann führt an, dass reife Unternehmen einen komparativen Konkurrenzvorteil aus einer überlegenen Ressourcenbasis gewinnen, während junge Unternehmen tendenziell eine höhere Erneuerungs- und –reaktionsfähigkeit aufweisen[627]. Letzteres ist jedoch ebenfalls für die Buchbranche nicht empirisch belegt und wurde für die Zeitschriftenbranche in einer 2003 veröffentlichten Studie sogar überraschenderweise widerlegt[628]. Ein Ergebnis dieser Studie lautete, dass etablierte und große Unternehmen besondere Charakteristika aufwiesen, die es ihnen gegenüber neuen und kleineren Unternehmen z.B. erleichterten, Geschäftsprozesse zu digitalisieren[629]. Ein Erklärungsansatz dafür wird darin gesehen, dass in Unternehmen mit langer Tradition bereits Erfahrungen mit vergangenen disruptiven Innovationen (vgl. Kap. 4.1.2.1, S. 60) vorhanden sind und darauf bereits mehrfach mit tiefgreifenden Transformationsprozessen reagiert werden musste[630].

In der Buchbranche scheinen aber für die Innovationsfähigkeit andere Faktoren als das Alter des Unternehmens eine tragende Rolle zu spielen, was durch Beispiele neuer und sehr innovationstarker Unternehmen sowie andererseits lange etablierter Unternehmen mit einer langen Historie, die tiefgreifende Erneuerungsprozesse durchlaufen haben und mit hoher Agilität auf aktuelle Entwicklungen reagieren, nahegelegt wird (vgl. Empirie: Fallstudien in Kap. 5.2). Es können zweifelsohne aus der Unternehmenshistorie Hürden für die Innovativität entstehen, wenn das Festhalten an Bewährtem zu einer ablehnend konservativen Haltung gegenüber allen Neuerungen führt. Dies scheint jedoch stärker eine Variable der Innovationsneigung des Managements zu sein als in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unternehmenshistorie zu stehen (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 286).

#### *4.3.3.5 Innovationsneigung des Managements*

Die treibende Kraft hinter jedem unternehmerischen Handeln ist nach Schumpeter der Entrepreneur[631]. Nun sind Inhaberverhältnisse heute oft komplexer, sodass von einem Entrepreneur im engeren Sinne kaum noch zu sprechen ist. Das, was die Risikobereitschaft sowie Kraft zur Umsetzung einer innovativen Vision in die Tat bestimmt, lässt sich dennoch in einem weit gefassten Begriff der Entrepreneurship zusammenführen. Habann sieht in der Entrepreneurship folgerichtig die „grundsätzliche

[627] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 30.
[628] Vgl. BarNir, Anat; Gallaugher, John M. u. Auger, Pat: Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. In: Journal of Business Venturing 6 (2003), S. 789–814, hier S. 807.
[629] Vgl. ebd.
[630] Vgl. ebd.
[631] Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, S. 157.

Innovationsorientierung der Unternehmensleitung“[632]. Wesentlich für den Innovationserfolg erscheint dabei, wie stark der Wille der Unternehmensleitung ausgeprägt ist, proaktiv zu handeln und somit Marktteilnehmern voraus zu sein, wenn es um die Antizipation von Entwicklungen auf dem Markt geht[633] (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 286).Die Bedeutung proaktiven Handelns zeigt sich insbesondere bei dem Auftreten disruptiver Innovationen, die zu Diskontinuitäten auf bestehenden Märkten führen.

Wichtig ist nun zu verstehen, welche Haltungen des Managements sich positiv auf die Innovationsfähigkeit eines Verlagsunternehmens auswirken und es somit auch widerstandsfähiger gegen existenzbedrohende Beharrung beim Alten zu machen. Dazu hat König eine Analyse in der Buch- und Zeitungsbranche durchgeführt, die Ursachen für eine Trägheit (inertia) bei der Allokation von Ressourcen (ressource rigidity) und der Veränderung von Prozessen (routine rigidity) in Verlagsunternehmen transparenter machen[634]. Sein Modell stützt er auf eine Studie von Gilbert, der Reaktionen auf disruptive Entwicklungen im Zeitungsmarkt der USA untersucht hat. Im Fokus der Studie von Gilbert stand dabei die Frage, welche Wahrnehmungsmuster im Management zu einer Trägheit oder Offenheit gegenüber diskontinuierlichen Veränderungen im eigenen Unternehmen führen[635]. Dabei stellt er fest, dass die „perception of an imminent threat can unlock ressource rigidity“[636]. Gleichzeitig hat die Wahrnehmung einer Bedrohung (threat/ loss framing) jedoch oft einen negativen Einfluss auf die Veränderung von Prozessen (routine rigidity) und führt zu Fehlentscheidungen, die in einer Verteidigungsstrategie münden, die das bestehende Gefüge von Kernkompetenzen noch zementiert (domain defensive strategies)[637].

König hat eine Erweiterung des Modells von Gilbert vorgenommen, indem er die Wahrnehmung der eigenen Handlungsfähigkeit (control perception) in das Modell einbezogen hat. Eine Überwindung der Trägheit bei existenzbedrohenden Diskontinuitäten ist seiner Studie zufolge dann möglich, wenn die eigene Handlungsfähigkeit als hoch eingeschätzt wird und zugleich die neue Entwicklung als Chance (gain) und nicht vorrangig als Bedrohung (loss) erkannt wird.

---

[632] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 46.
[633] Vgl. Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 262.
[634] Vgl. König, Andreas: Cognitive Framing and Incumbent Inertia in Response to Technological Disontinuities. A Replication and Extenasion of the Gilbert Study in the German Book Retailing Industry. Berlin: Pro Business 2009, S. 1f.
[635] Vgl. Gilbert, Clark G.: Unbundling the Structure of inertia: Ressource versus routine rigidity. In: Academy of Management Journal 5 (2005), S. 741-763, hier S. 759.
[636] Ebd., S. 758.
[637] Vgl. ebd.

| Wahrnehmung der eigenen Handlungsfähigkeit | Niedrig | Hoch |
|---|---|---|
| Hoch | Trägheit bei der Neuallokation von Ressourcen | **Keine Trägheit und hohe Handlungsbereitschaft** |
| Niedrig | Trägheit bei der Neuallokation von Ressourcen | Trägheit bei der Neuallokation von Ressourcen |

**Wahrnehmung als Chance**

Tab. 5: Trägheit bei der Neuallokation von Ressourcen in Relation zur Wahrnehmung[638]

In den Handlungsmustern von Unternehmen der Buchbranche hat König eine gegenüber disruptiven Innovationen verhängnisvolle Kausalkette erkannt, in der sich Trägheitsfaktoren gegenseitig verstärken. Sie geht aus von einer als niedrig wahrgenommenen Handlungsfähigkeit gegenüber neuen Entwicklungen am Markt (low control perception), die auf einer vorangegangenen Fehlallokation finanzieller und zeitlicher Mittel beruhen kann[639]. Diese negative Wahrnehmung verstärkt den Effekt, dass das Management zurückhaltend reagiert und weiterhin unzureichende Ressourcen für eine adäquate Reaktion zuteilt (ressource rigidity)[640]. Dadurch verstärkt sich der Eindruck der mangelnden Handlungsfähigkeit (low control perception) weiter. Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass die Konkurrenz erstarkt (perception of strong competition) und höhere Markteintrittsbarrieren entstehen[641].

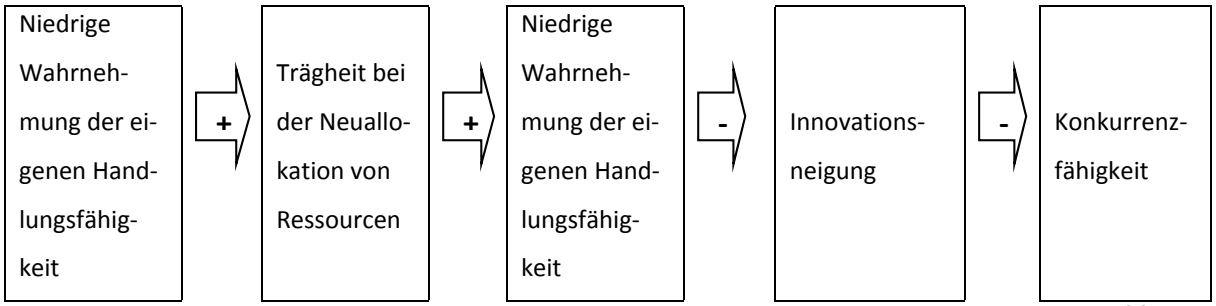



Abb. 18: Kausalkette von Handlungs- und Wahrnehmungsmustern, die zum Verlust der Konkurrenzfähigkeit führen[642]

Wenn das Management in dieser Lage nicht die Notwendigkeit zur Überwindung zementierter Paradigmen erkennt und der wahrgenommenen Handlungsunfähigkeit mit ausreichenden Investitionen begegnet, dann kann die neue Entwicklung schnell zum völligen Verlust der Konkurrenzfähigkeit führen. Daher scheint eine hohe Innovationsneigung des Managements, gekoppelt an eine positive Ein-

[638] Vgl. König, Andreas: Cognitive Framing and Incumbent Inertia, S. 264.
[639] Vgl. ebd., S. 266.
[640] Vgl. ebd.
[641] Vgl. ebd.
[642] Vgl. ebd.

schätzung der Handlungsfähigkeit, ein wesentlicher Faktor zu sein, der Unternehmen in die Lage versetzt, bei diskontinuierlichen Innovationen adäquat zu reagieren. Die Wahrnehmung neuer Entwicklungen als Chance (gain framing) kann dabei jedoch nur dann zu einer faktisch hohen Handlungsbereitschaft und somit Innovationsfähigkeit führen, wenn das Management in der Lage ist, auch Handlungsoptionen außerhalb der Kernkompetenzen des Unternehmens zu erkennen. Gilbert führt dazu an, dass das Management dazu die Relevanz von Einflüssen und auch z.B. Experten von außerhalb des eigenen Unternehmens (involving outside-influence) erkannt haben muss[643], was einer Fürsprache für den Ansatz der Open Innovation (vgl. Kap. 4.5, S. 144) gleichkommt.

#### *4.3.3.6 Unternehmenskultur und -führung*

In der Managementliteratur ist häufig die Rede von weichen Faktoren als Sammelbegriff für alle Konstituenten der Unternehmenskultur. Damit sei jedoch nicht nahegelegt, diese Faktoren den harten, d.h. unmittelbar messbaren Faktoren, unterzuordnen. So argumentieren auch Boutellier und Völker, dass die harten Faktoren „nur dann zum Tragen kommen, wenn sie auf motivierte Mitarbeiter oder eine innovationsgerechte Unternehmenskultur“[644] treffen.

Dazu, was die Unternehmenskultur bestimmt, wurde von Hofstede eine umfangreiche Untersuchung über mehrere Branchen hinweg durchgeführt. Dabei wurde deutlich, dass dabei sowohl geteilte Werte (shared values) als auch geteilte Praktiken (shared practices) eine tragende Rolle spielen[645]. Neu am Ansatz Hofstedes ist, dass Werte, also normative Annahmen über Charakteristika der Welt und dem, was gut und böse ist, für das erfolgreiche Agieren von Unternehmen nur eine marginale Rolle zuerkannt wird[646]. Hofstede argumentiert, dass Werte zwar einen Impetus des unternehmerischen Handelns darstellen, dass es jedoch weit wichtiger ist, wie dieser Impetus durch die Führung des Unternehmens zu geteilten Praktiken wird[647]. Er formuliert dazu pregnant, dass „founders´ and leaders´ values become members´ practices. “[648] Diese Erkenntnis wird auch an den Fallstudien nachvollziehbar, bei denen sich an den Werten der Mitarbeiter nichts ändert, jedoch durch eine neue Führungsspitze die geteilten Praktiken umfassend erneuert werden (vgl. Empirie: Führungswechsel in der Fallstudie Ärzteverlag in Kap. 5.2.3, S. 237). Hofstede hat bei seiner Studie in vielen Unternehmen Gruppen identifiziert, die sich in ihren Werten stark ähnelten, während die geteilten Praktiken divergierten[649]. Diese Diskrepanz erklärt er damit, dass Werte und Praktiken durch Sozialisierungen an unterschiedlichen

[643] Vgl. Gilbert, Clark G.: Unbundling the Structure of inertia, S. 755.
[644] Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S.149.
[645] Vgl. Hofstede, Geert; Neuijen, B.; Daval Ohayv u. Sanders, G.: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. In: Administrative Science Quarterly 2 (1990), S. 286-316, hier S. 311.
[646] Vgl. ebd.
[647] Vgl. ebd.
[648] Ebd.
[649] Ebd., S. 312.

Orten und zu unterschiedlichen Zeiten entstehen[650]. Werte von Mitarbeitern werden diesen bereits vorrangig während deren Kindheit vermittelt, und sind daher u.a. stark abhängig vom Alter und auch teilweise dem kulturellen Kontext, aus dem sie stammen[651]. Praktiken werden vorrangig von Bildungseinrichtungen und später dann von Unternehmen geprägt[652]. Für die Führung eines Unternehmens ist es daher entscheidend zu verstehen, dass es nicht vorrangig Werte wie z.B. die positive Einstellung gegenüber Veränderungen sind, die auf Mitarbeiter übertragen werden können, sondern dass diese Werte in Praktiken, v.a. in definierte Prozesse, übersetzt werden.

Dennoch besteht Unternehmenskultur aus mehr als den reinen Praktiken. Schumann definiert Unternehmenskultur als eine Gesamtheit von Einstellungen aller Beschäftigten zu den Angeboten, also im Buchverlag den Publikationen und Dienstleistungen, sowie zu Kollegen und Vorgesetzten[653]. Daraus ergibt sich ein dem Unternehmen „implizites Bewusstsein"[654] für das Miteinander. Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist besonders eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft und Offenheit gegenüber neuen Ideen und neuen Ansätzen zur Lösung von Problemen von großer Bedeutung[655]. Cyganski und Hass sehen eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln darin, dass die Unternehmenskultur „zukunftsbezogen und kreativ" sein müsse, damit „zwischenmenschliche Kooperationen" als „Chance und nicht als Verlust von Macht und Einfluss begriffen werden"[656]. Übersetzt in geteilte Praktiken nach Hofstedes Ansatz bedeutet dies, dass in Verlagen z.B. Incentives für einen Austausch über Fachwissen und Best Practices über alle Geschäftseinheiten und Abteilungen hinweg gegeben werden.

In der Unternehmenskultur liegen sowohl bei den in der Führung vorherrschenden Werten als auch bei den geteilten Praktiken zwischen Verlagen eklatante Unterschiede vor, was in den empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit deutlich ersichtlich werden wird (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 284).

---

[650] Hofstede, Geert; Neuijen, B.; Daval Ohayv u. Sanders, G.: Measuring Organizational Cultures, S. 312.
[651] Ebd.
[652] Ebd.
[653] Vgl. Schumann, M. et al.: Grundfragen der Medienwirtschaft, S.185.
[654] Vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Aufl., München: Vahlen 2000, S.779.
[655] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 49.
[656] Cyganski, Petra u. Hass, Berthold: Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Walsh, Gianfranco; Hass, B. u. Kilian, Thomas: Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2011, S.81-96, hier S. 90.

Nonaka und Tekeuchi haben die Konstituenten einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur in einen Fünfklang der fünf wichtigsten Faktoren zusammengeführt[657], zu deren Steuerung es einer aktiven Führung durch die Verlagsleitung bedarf.

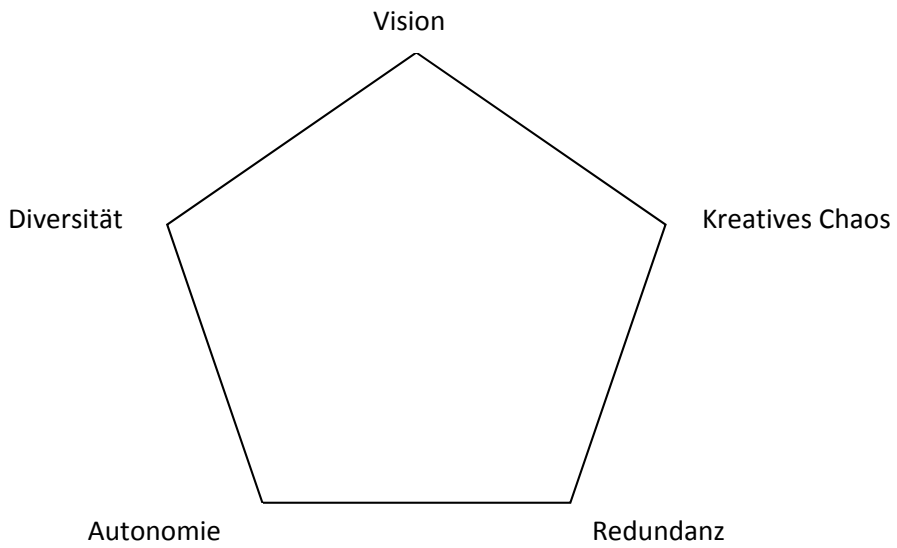



Abb. 19: Faktoren einer erfolgsfördernden Unternehmenskultur[658]

Die Vision, von Nonaka und Takeuchi „organizational intention“[659] genannt, sollte so konkret gefasst sein, dass sie Mitarbeitern eine Orientierung der perspektivischen Ausrichtung des Unternehmens gibt, ohne den Gestaltungsspielraum stark einzuschränken. Sie findet ihre Konkretisierungen in der strategischen und taktischen Zielsetzung wieder (vgl. Kap. 4.5, S. 144). Für die Autoindustrie führen Boutellier und Völker als Beispiel den Leitsatz „leichter bei gleicher Leistung“[660] an. Ein Beispiel für eine solch konkrete Vision, die noch keine Aussage über die Mittel zum Ziel enthält, könnte für einen Buchverlag lauten: „Wir wollen Debütromane zu Bestsellern machen“ (vgl. Empirie: Fallstudie dotbooks in Kap. 5.2.4, S. 239) oder „wir wollen bei Jugendlichen die Hemmschwelle abbauen, literarisch anspruchsvolle Texte zu rezipieren“ oder „wir wollen die Positionierung digitaler Medien im Schulunterricht stärken.“ Wichtig ist dabei, dass Visionen nicht in der Führungsebene stecken bleiben, sich Mitarbeiter damit identifizieren können und die Visionen zu ihrer eigenen Sache machen[661].

Autonomie ist wichtig, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, individuelle Potenziale zu entfalten[662]. Nonaka und Takeuchi beschreiben den Effekt mit der Analogie des „autopoietic systems“[663],

[657] Vgl. Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirutaka: The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press 1995, S. 73f.
[658] Vgl. ebd.
[659] Vgl. ebd., S. 78f.
[660] Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.149.
[661] Vgl. ebd., S.151.
[662] Vgl. ebd., S.150.
[663] Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 76.

in dem Organisationseinheiten ihre eigenen Grenzen innerhalb des Zielsystems der Unternehmung setzen. Das dahinter stehende Prinzip der Selbstorganisation kann positive Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern haben, eigenes Wissen in Innovationsprozesse einzubringen, die ein hohes Maß an Kreativität erfordern[664]. Der Ansatz von Nonaka und Takeuchi korrespondiert somit mit dem Ansatz Banduras, der die Auswirkungen der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern auf deren Motivation untersucht hat[665] (vgl. Kap. 4.2.5, S. 90). Dem ist hinzuzufügen, dass es Aufgabe der Führung sein muss, den Grad zwischen Autonomie hin zu einem anarchischen Gepräge nicht überschreiten zu lassen. Autonomie bedeutet für die Praxis des Innovationsmanagements in Verlagen vor allem, zeitliche und finanzielle Freiräume abseits der Routine zu schaffen, in denen Ideen entstehen können und dort, wo hohe Potenziale einer kollektiven Intelligenz liegen, diese sich durch selbstorganisatorische Freiheiten entfalten zu lassen (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290).

Redundanz ist ein Begriff, der zumeist eine negative Konnotation hat und eine Doppelung bezeichnet, die in der Regel zu vermeiden ist. Nonaka und Takeuchi beziehen Redundanz auf ein implizites Wissen (vgl. Kap. 4.4, S. 132), das Innovationsprozesse beschleunigt, weil es von mehreren Mitarbeitern geteilt wird, die sich daher nicht erst über elementare Aspekte des Innovationsgegenstands austauschen müssen[666]. Mitarbeiter sollten nicht nur ihre eigenen Probleme und Methoden verstehen, sondern auch Abläufe in anderen Abteilungen kennen, um ein holistisches Bild des Unternehmens und seines Geschäftsmodells entwickeln zu können[667]. Auch Habann sieht insbesondere in übereinstimmenden Werten und Normen den Vorteil, dass dies den internen Koordinationsaufwand verringert.[668] Redundanz erfordert eine hohe Lernbereitschaft auf der Grundlage einer ausgeprägten Lernkultur. Nur so kann das Wissen abteilungsübergreifend verzahnt werden, damit daraus Lösungen entstehen, die sich leicht in das Gesamtgefüge des Verlages integrieren lassen.

Kreatives Chaos trägt eine zerstörerische und schöpferische Kraft in sich, dessen Prinzipien bereits seit Jahrtausenden z.B. in der hinduistischen Trimurti oder dem chinesischen Daoismus als Urgrund des Neuen auf der Grundlage der Ruinen des Alten bekannt waren. Innovation sprengt bestehende Paradigmen und kann daher „nicht in allen Phasen wohlgeordnet verlaufen.“[669] Das kreative Chaos muss seinen Raum im Unternehmen finden können, muss aber auch auf die strategischen Ziele des Verlages hin kanalisiert werden und sich in seinen Ergebnissen in das bestehende Geschäftsmodell integrieren lassen[670]. Planbarkeit des Innovationserfolges und Kreativität schließen sich daher keineswegs aus,

[664] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 76.
[665] Vgl. Bandura, Albert: Self-eficacy, S. 193.
[666] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 80f.
[667] Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.150.
[668] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 48.
[669] Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.150.
[670] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 79.

sondern bedingen sich gegenseitig. Da Entwicklungen am Markt aber nicht vollständig zu überblicken und nicht mit großer Sicherheit zu antizipieren sind und Globalfaktoren noch schwieriger perspektivisch eingeschätzt werden können (vgl. Kap. 4.3.1, S. 100 u. Kap. 4.3.2, S. 101), bleiben viele Unwägbarkeiten bei der Planung von Innovationen. Entscheidend ist daher, dass eine „Toleranz gegenüber Fehlschlägen“[671] zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird.

Die Diversität ist ein wichtiges Prinzip, dass sich auch in Erwägungen des Personalmanagements niederschlagen sollte (vgl. Kap. 4.3.3.11, S. 128). Die Unternehmenskultur sollte das Verlagsunternehmen in die Lage versetzen, die Potenziale aus der strukturellen personalen Diversität ausschöpfen zu können[672]. Diversität entsteht u.a. aus bewussten Personalentscheidungen oder einer Expansion ins Ausland, die eine stärkere kulturelle Vielfalt im Unternehmen schafft.

#### *4.3.3.7 Interne Kommunikation*

Kommunikationsvorgänge können als „spezifisches Konglomerat von Kommunikationsformen“[673]beschrieben werden. Steffenhagen unterscheidet vier komplementäre Kommunikationsformen, die sich anhand nachfolgender bipolarer Ausprägungen charakterisieren lassen[674]:

a.) Persönlich versus unpersönlich.
b.) Einseitig versus zweiseitig bzw. mehrseitig.
c.) Kommunikation mittels Form-/ oder Stoffzeichen versus Kommunikation mittels Wort-, Schrift-, Bild- oder Tonzeichen.
d.) Personen- oder organisationsspezifisch gerichtete versus an ein anonymes Publikum gerichtete Kommunikation.

Für die interne Kommunikation in Verlagsunternehmen spielen vor allem die Aspekte a.) und b.) eine entscheidende Rolle bei der Identifikation und Dissemination des Wissens, der Kollaboration und der Schaffung gemeinsamer Werte und Überzeugungen. Die Frage, ob Kommunikation überwiegend persönlich, d.h. in persönlichen Begegnungen innerhalb oder zwischen den Hierarchieebenen stattfindet, impliziert dabei unterschiedliche Grade der Mittelbarkeit von Kommunikation. Unterstützt durch technische Infrastruktur kann Kommunikation auch unpersönlich trotz einer „raum-zeitliche[n] Trennung der Beteiligten“[675] erfolgreich stattfinden. Damit gehen unterschiedliche Strukturierungsgrade von Kommunikation einher, die auch eine Kollaboration über Kontinente hinweg ermöglichen (vgl. Empirie:

[671] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 49.
[672] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 82.
[673] Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 15.
[674] Vgl. Steffenhagen, Hartwig: Marketing. Eine Einführung. Stuttgart: W. Kohlhammer 2008, S. 129f.
[675] Ebd., S. 130.

Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7, S. 252). Während persönliche Kommunikation immer mindestens bidirektional verläuft, ist bei unpersönlicher Kommunikation zwischen einseitiger und mehrseitiger Kommunikation zu unterscheiden. Ein Verlagsintranet z.B. kann ausschließlich einen informierenden Charakter haben. Es kann aber auch zu einer Plattform für den regen Austausch von Positionen und der Kollaboration größerer Teams an mehreren Projekten zugleich werden. Punkt c.) spielt für die interne Kommunikation nur eine marginale Rolle, da Kommunikation i.d.R. in Form von Wort-, Bild- oder Tonzeichen erfolgt und nicht mit Stoffzeichen, wie dies bei der externen Kommunikation häufiger der Fall ist, z.B. bei der Schaufenstergestaltung oder dem Messestand. Auch ist das Publikum immer Personen- oder organisationsspezifisch, sodass Punkt d.) ebenfalls keine entscheidende Determinante der Innovationsfähigkeit ist.

Interne Kommunikation hat in Verlagsunternehmen mehrere Aufgaben, die für den Erfolg innovativer Tätigkeit eine zentrale Rolle spielen. Aus dem Modus, wie diese Aufgaben bewältigt werden, ergibt sich der Kommunikationsstil, der im Wesentlichen von der Führung konstituiert wird. Bruhn unterscheidet fünf Aufgabenbereiche, die verdeutlichen, welche Rolle der Kommunikationsstil für die Überwindung interner Innovationswiderstände spielt[676]:

1.) *Planerische Integrationsaufgaben:* Koordination der Kommunikationsprozesse im Unternehmen und strategische Zielsetzung für das Kommunikationsmanagement.
2.) *Organisatorische Integrationsaufgaben:* Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen zur Integration von Kommunikationsinstrumenten wie z.B. Gremien, regelmäßigen Meetings etc.
3.) *Personelle Integrationsaufgaben:* Verbesserung des Arbeits- und Kommunikationsklimas mit dem Ziel, die Kooperationsbereitschaft zu steigern - z.B. durch einen stärker partizipativen Führungsstil.
4.) *Kulturelle Integrationsaufgaben:* Schaffung einer integrationsorientierten Kommunikationskultur, die das Unternehmen von der personellen Diversität profitieren lässt (vgl. Kap. 4.3.3.11, S. 128).
5.) *Informationelle Integrationsaufgaben:* Vor allem Einsatz technischer Infrastruktur wie z.B. Datenbanken oder dem Intranet (vgl. Kap. 4.3.3.9, S. 125), um Kommunikationsaktivitäten im Unternehmen effizienter zu gestalten und zu harmonisieren.

Wie in Kap. 3.2.8 zur integrierten Marketing-Kommunikation erwähnt, hat die interne Kommunikation auch Implikationen für ein „konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens“[677] nach außen. Bruhn merkt dazu an, dass es darauf ankommt, eine „Einheit der Kommunikation“[678] zu schaffen, die interne

[676] Vgl. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S 100.
[677] Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation, S. 269.
[678] Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 99.

und externe Kommunikationsinstrumente in einer Weise harmonisiert, dass eine „widerspruchsfreie und glaubwürdige“[679] Kommunikation das Kaufverhalten der Zielgruppe positiv beeinflusst.

#### *4.3.3.8 Unternehmensstruktur*

Die Gestaltungsdimension Struktur umfasst die Systematisierung der Funktionsbereiche innerhalb des Verlages sowie der Beziehungen dieser Bereiche zueinander und der Kommunikation zwischen ihnen[680]. Darin ist auch die kommunikationsstützende technische Infrastruktur inbegriffen. In der Struktur ist ebenfalls die Leitungsorganisation zur Umsetzung der Unternehmensziele festgelegt.[681]

Eine zentrale Frage im Hinblick auf die Struktur als Erfolgsfaktor für das Innovationsmanagement ist dabei, in welchem Verhältnis Ordnungsprinzipien und Innovationsfähigkeit grundsätzlich zueinander stehen. Ein Schlüsselfaktor für eine erfolgsförderliche Unternehmensstruktur wurde bereits 1937 von Ronald Coase in der Minimierung von Transaktionskosten identifiziert und 1960 in einem später als Coase-Theorem bezeichneten theoretischen Konstrukt erweitert[682]. Demnach sind Transaktionskosten solche Kosten, die durch die Aufwendung von Zeit und Geld für externe oder interne Kommunikation und Verhandlungen im unternehmerischen Handeln entstehen[683]. Aus der Höhe dieser Kosten entscheidet sich, ob auf unternehmensinterne Ressourcen zugegriffen wird oder ob eine Leistung ausgegliedert wird (Outsourcing) und das Unternehmen dadurch an Substanz verliert. In puncto Innovation erscheint Outsourcing jedoch in den meisten Fällen keine strategisch sinnvolle Option zu sein, da Innovation eine Form der Zukunftssicherung für das Unternehmen darstellt.

Produktinnovationen können nur dann in Preis und Qualität konkurrenzfähig sein, wenn die Transaktionskosten im Laufe des Innovationsprozesses nicht höher sind als bei erfolgreichen Konkurrenten. Das Ziel sollte daher sein, „interne Transaktionskosten für Koordination und Kontrolle“[684], die bei der Entwicklung von Innovationen entstehen, z.B. durch eine Abflachung der Hierarchieebenenstruktur oder eine Modernisierung der technischen Infrastruktur und somit eine Verkürzung von Kommunikationswegen, zu senken. Auch Prozessinnovationen (vgl. Kap. 4.2.4, S. 89), die in der Regel auch Implikationen für die Unternehmensstruktur aufweisen, haben vor allem den Zweck, Transaktionskosten zu senken.

---

[679] Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S. 99.
[680] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 145.
[681] Vgl. ebd.
[682] Vgl. Coase, Ronald Harry: The problem of social cost. In: The Journal of Law and Economics 10 (1960), S. 1-44, hier S.15f.
[683] Vgl. ebd., S. 15.
[684] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2011, S.63.

Konkret stellt sich nun die Frage, inwieweit eine hierarchische Struktur mit einem starren Gefüge von Weisungsbefugnissen einem erfolgreichen Innovationsmanagement entgegensteht. Dazu ist es wichtig zu verstehen, dass Transaktionskosten sich nicht proportional zur Ausprägung von Strukturmerkmalen verhalten, sondern auch steigen können, wenn zu wenig Struktur und Hierarchie vorhanden sind.

Der Grat zwischen einer zu flachen Hierarchie, in der Kompetenzen nicht ausreichend definiert sind, und einer zu stark hierarchischen Konstellation, die durch zu lange Kommunikationswege und einer Angst vor dem Verlust der Stellung zu einer Erstarrung des Ideen- und Wissensaustausches führt, ist allerdings schmal. Stamer bezeichnet eine Form der „Selbstorganisation […], die eine dauerhafte Innovationsdynamik und Kreativität“[685] entfacht, als stark erfolgsfördernd. Aus den Ergebnissen Wittes lässt sich jedoch folgern, dass ein völliger Verzicht auf Hierarchien eine Durchsetzung von Innovationen erschwert[686]. Strukturelle Maßnahmen, die der Innovationsfähigkeit zugutekommen sollen, wie z.B. die Schaffung einer neuen Stabsstelle oder die Zuordnung von Kompetenzen an Mitarbeiter, erfordern ein Maß an Hierarchie, da nur dann Machtpromotoren Innovationsprozesse aufgrund ihrer Stellung gegen Opponenten verteidigen können[687] (vgl. Kap. 4.1.3.6, S. 76) und nur so eine Supervision von Innovationsprozessen und eine konsistente Weiterentwicklung der Wissensbasis mit persönlicher Verantwortung zu verknüpfen sind. Zu der Frage, inwieweit Organisationsprinzipien und Innovationen in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, hat Witte grundlegend festgestellt, dass eine „Hierarchie innovationsfähig“[688] sei, wenn die Stellenzuweisungen ausreichend Spielraum ließen, und ein organisatorisches Vakuum zugelassen würde[689]. Ein solches Vakuum schafft die zeitlichen und energetischen Freiräume, die für das Entstehen innovativer Ideen von größter Bedeutung sind (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290).

Die optimale Struktur, d.h. die Struktur mit dem besten Verhältnis aus hoher Leistung und niedrigen Transaktionskosten, kann jedoch für Innovationsprozesse auch völlig anders aussehen als für das Tagesgeschäft. Witte merkt dazu an, dass Innovationen, wenn sie einmal eingeführt sind, „in wiederholten Leistungsprozessen wirtschaftlich genutzt werden“[690] und dafür eine dauerhafte Ordnung mit einem „gewissen Beharrungsvermögen und insofern einem Innovationswiderstand“[691] unerlässlich sei.

---

[685] Stamer, Sören: Enterprise 2.0. Learning By Doing. In: Bubse, W.; Stamer, S. (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. 3. Aufl., Berlin: Rhombos-Verlag 2010, S. 59 – 88, hier S. 61.
[686] Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 14.
[687] Vgl. ebd., S. 17.
[688] Ebd., S. 16.
[689] Vgl. ebd.
[690] Ebd., S. 14.
[691] Ebd.

Daher argumentiert er, dass es für die Innovationsfähigkeit förderlich sein kann, wenn ein „innovationsförderndes Organisations-Konzept“[692] als Ergänzung zu der Struktur des täglichen Kerngeschäfts etabliert wird und diesem folglich eher beigeordnet ist anstatt fest im organisationalen Gefüge verankert zu werden (vgl. Empirie: Internes Outsourcing von Funktionsbereichen bei Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 248). Hauschildt stellt dazu fest, dass „Strukturen auf Daueraufgaben ausgerichtet“[693] und Innovationen im Einzelnen keine Daueraufgaben seien[694]. Daher solle das strategische Innovationsmanagement eigene strukturelle Organisationsformen schaffen (vgl. Kap. 4.6.5, S. 199). Ähnlich argumentiert auch Gilbert, dass eine Organisationseinheit mit einem hohen Maß an „structural autonomy“[695], dabei helfen kann, die „threat perception in a parent from an opportunity perception in a new venture“ zu entkoppeln. Eine “structural differentiation” schaffe eine Arbeitsumgebung “in which managers are more likely to turn their attention to the independent opportunity associated with a discontinuity.” [696]

Diese Strukturen des Innovationsmanagements müssen aber dann durch zahlreiche Schnittstellen verzahnt sein mit den Strukturen des täglichen Geschäfts, da Innovationen aus dem Kontext des globalen Geschäftsmodells des Verlages heraus entwickelt und anschließend in Routinen überführt werden (vgl. Kap. 4.3.3.3, S. 112).

#### *4.3.3.9 Technische Infrastruktur*

„One of the oldest myths [...]: that technology alone will change employee behavior.“[697]

Software und Hardware sind die Conditio sine qua non für ein funktionierendes Innovationsmanagement. Inwieweit die technische Infrastruktur die Effizienz bei täglichen Arbeitsprozessen steigert, hängt allerdings von der Implementierung der Technik in das Unternehmensgefüge ab.

Die technische Infrastruktur darf daher, wie auch Jespersen argumentiert, nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist ein unterstützendes System, das an die Informations- und Kollaborationsbedürfnisse der Mitarbeiter und der unternehmensspezifischen Aufgaben des Innovationsmanagements angepasst sein muss[698].

---

[692] Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 14.
[693] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 62.
[694] Vgl. ebd.
[695] Gilbert, Clark G.: Unbundling the Structure of inertia, S. 758.
[696] Ebd.
[697] Jespersen, Dorthe R.: Wiki myths, wikireality. http://www.cmswatch.com/Feature/190-Wiki-Myths?source=RSS [15.04.2014].
[698] Vgl. ebd. [15.04.2014].

#### *4.3.3.10 Ressourcen*

Für das Innovationsmanagement ist die Kenntnis der eigenen Ressourcen von größter Bedeutung, da nur so Ressourcen identifiziert werden können, die für eine Steigerung der Innovationsfähigkeit vonnöten sind (vgl. Kap. 4.3.3.1, S. 107). Miller und Shamsie nennen zwei Kategorien von Ressourcen, die beide für Buchverlage eine große Bedeutung haben[699]. Resourcen können demnach entweder auf Rechten und Kapital basieren (property-based) oder auf Wissen und Können (knowledge-based)[700], womit auch das für Innovationen hoch relevante kreative Potenzial benannt ist (vgl. Kap. 4.6.6.3, S. 210). Komparative Vorteile entstehen dabei vor allem durch implizites Wissen und Können, das durch Wissensbarrieren (knowledge barriers) nach außen hin geschützt ist[701] (vgl. Empirie: Wissensvorsprung im IT-Bereich bei Ulmer in Kap. 5.2.6, S. 250).

Der Wert von Ressourcen für Innovationen, die eine bessere Positionierung des Verlags am Markt ermöglichen, ergibt sich dabei nach Priem vor allem aus ihrer Einzigartigkeit, ihrem Beitrag zur Effizienz und Effektivität betrieblicher Prozesse, ihrer Nicht-Imitierbarkeit und ihrer Nicht-Transferierbarkeit[702]. Letzteres bedeutet, dass die Ressource nicht einfach einzukaufen sein sollte, wie dies z.B. bei Know-How der Fall ist, der von IT-Dienstleistern angeboten wird. Wernerfelt macht deutlich, dass der Innovator, der eine Resource von hohem Wert entwickelt hat, sich damit eine „resource position barrier“[703] schafft, die nachfolgende Unternehmen auf Distanz hält.

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel aus der Buchbranche für eine „resource position barrier“[704] gemäß der Argumentation von Wernerfelt ist die Expertise, die der C.H.Beck Verlag sich frühzeitig im Datenmanagement angeeignet hat und mit welcher die konkurrenzlose juristische Fachdatenbank beck-online geschaffen werden konnte[705].

In Buchverlagen erscheint vor dem Hintergrund der Innovationsfähigkeit ein weiterer spezifischer Aspekt bei der Beurteilung des Wertes von Ressourcen eine Rolle zu spielen. Ressourcen, die das Potenzial eines Verlages erhöhen, sich cross-medial, d.h. mit „the same contents over multiple plattforms“[706]

---

[699] Miller, Danny u. Shamsie, Jamal: The ressource based view of the firm in two environments: The Hollywood filmstudios from 1936 to 1965. In: Academy of Management Journal 3 (1996), S. 519-543, hier S. 519.
[700] Ebd.
[701] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.116.
[702] Vgl. Priem, Richard L. u. Butler, John E.: Is the Resource-based-view a useful perspective for strategic management research? In: Academy of Management Review 1 (2001), S. 22-40, hier S. 25.
[703] Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm, S. 173.
[704] Ebd.
[705] Vgl. Beck-online. Die Datenbank. http://beck-online.beck.de/ [15.04.2014].
[706] Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.19.

oder besser noch transmedial (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32) mit einem über mehrere Mediengattungen fragmentierten Inhalt aufzustellen und somit neue Marktsegmente zu erschließen, erhöhen die Flexibilität bei Krisen und ermöglichen eine größere Spannbreite bei Innovationen.

Ziel des Innovationsmanagements ist es nun, die Ressourcenbasis des Unternehmens in Übereinstimmung mit den Erfordernissen erfolgreichen Innovierens zu bringen. Da Ressourcen im Normalfall knapp sind, spielt eine möglichst hohe Ausbeute und somit hohe Effizienz im Ressourceneinsatz eine entscheidende Rolle. Dafür sind Synergiepotenziale zu identifizieren, die aus Verbundeffekten (economies of scope) und Skaleneffekten (economies of scale) erwachsen können. Die von Panzar und Willig erstmalig definierten und untersuchten Phänomene beschreiben Potenziale, die aus der Mehrfachverwertung von Ressourcen (sharable inputs)[707] sowie der Steigerung des Grenznutzens bei der Skalierung des Ressourceneinsatzes[708] resultieren. So ist es z.B. im Sinne der Economies of Scope vorteilhaft, wenn in die Entwicklung von Innovationen investiert wird, aus denen sich möglichst viele Folgeprodukte mit geringem Aufwand ableiten lassen. Das wäre bei der Entwicklung von Produktplattformen der Fall, während bei der Entwicklung eines alleinstehenden, proprietären Medienprodukts Zeit, Geld und Wissen tendenziell weniger effizient eingesetzt werden. Die Economies of Scale beschrieben ursprünglich vor allem Kostenvorteile in der industriellen Fertigung durch eine Fixkostendegression bei steigenden Outputvolumina[709]. Übertragen auf das Innovationsmanagement in Verlagen können aber auch andere Kategorien der Vorteilhaftigkeit herangezogen werden. Ein vorteilhafter Ressourceneinsatz im Sinne der Economies of Scale läge dann z.B. vor, wenn durch eine Steigerung des Ressourceneinsatzes, z.B. Zeit und Geld, ein überproportional besseres Ergebnis, das z.B. ein in seiner Interaktivität und Multimedialität konkurrenzloses Verlagsprodukt sein könnte, entstünde. Darauf basiert der Effekt eines komparativen Konkurrenzvorteils, den größere Unternehmen mit einer größeren Ressourcenbasis erzielen können, sofern sie ihre Ressourcen zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit richtig kanalisieren.

Es greift jedoch noch ein weiterer Effekt bei der Ressourcenallokation. Wie langfristig der Beitrag einer Ressource als Erfolgsfaktor für die Innovation in Verlagen sein kann, richtet sich besonders nach ihrer Nicht-Imitierbarkeit. Dabei ist nach Dierickx und Cool entscheidend, in welcher Verbundenheit die Ressource zu anderen Ressourcen steht (interconnectedness of asset stocks) und in welcher Ausprägung oder Masse die Ressource vorhanden ist (asset mass efficencies)[710]. Eine hohe Verbundenheit von Ressourcen liegt z.B. dann vor, wenn sich komparative Vorteile aus einer hohen personellen Diversität

[707] Vgl. Panzar, John C. et al.: Economies of Scope, S. 269.
[708] Vgl. ebd., S. 481f.
[709] Vgl. ebd., S. 483.
[710] Dierickx, Ingemar u. Cool, Karel: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science 12 (1989), S. 1504-1511, hier S. 1507.

ergeben[711] (vgl. Kap. 4.3.3.11, S. 128) und schwer imitierbare Eigenschaften des Innovationsteams vorliegen. Eine schwere Imitierbarkeit durch eine große Akkumulation von Ressourcen liegt z.B. dann vor, wenn Verlage aufgrund ihres hohen verfügbaren Kapitals in besonders umfangreiche Innovationsprojekte investieren können.

Im empirischen Teil der Arbeit werden Zeit und finanzielle Mittel als Gegenstände der Untersuchung herangezogen. Zeit als Ressource ist sowohl erforderlich für das „Arbeiten an kreativen Ideen"[712] als auch bei der Umsetzung solcher Ideen in Innovationen. Eine Bereitstellung finanzieller Ressourcen in ausreichendem Maße sowie die Fokussierung dieser Ressourcen auf die Projekte mit dem größten Innovationspotenzial stellen Mueller-Oerlinghausen und Sauder als Bedingung für erfolgreiche Innovationstätigkeit dar[713].

#### *4.3.3.11 Personal*

Die für das Innovationsmanagement wichtige Dimension Personal wird im Wesentlichen bestimmt durch Führung, Motivation und Personalentwicklung sowie die Personalstruktur[714].

Bei der Personalführung entscheiden der Führungsstil[715] und die Einstellung gegenüber Angestellten maßgeblich, inwieweit Mitarbeiter motiviert sind, Ideen und ihr Wissen im Rahmen des innovationsförderlichen Handelns zu entwickeln, zu teilen und anzuwenden (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117). In der Historie des Verlagswesens kann ein Gesinnungswandel erkannt werden, der dem autoritären Führungsstil einer Verlegerpersönlichkeit zugunsten eines stärkeren Miteinanders bei Entscheidungsfindungen in vielen Betrieben ein Ende gesetzt hat. Doch auch stark ausgeprägte Netzwerkstrukturen und kooperatives Handeln in Verlagen werden nichts an der „Notwendigkeit einer verbindlichen Top-down-Kommunikation"[716] ändern. Dass Mitarbeiter aber nicht durch Delegation und Restriktionen weit hinter ihrem Potenzial bleiben, setzt ein Maß an gegenseitigem Vertrauen voraus. Probst, Raub und Romhardt merken dazu an, dass eine „Kultur des Vertrauens und der Fehlertoleranz […] den Innovationsgeist und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter" fördere[717]. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter heute von Führungskräften zugleich als Core Assets und als Träger der wichtigsten Kernkompetenzen

[711] Vgl. Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.168.
[712] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 49.
[713] Müller-Oehrlinghausen, J.; Sauder, A.: Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung. In: Habann, Frank: (Hg.): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Wiesbaden: Gabler 2003, S.15-36, hier S. 29.
[714] Vgl. Scholz, Christian: Personalmanagement, S. 85.
[715] Vgl. ebd., S. 775.
[716] Mickeleit, Thomas: Das Intranet der dritten Generation. In: Piwinger, Manfred u. Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler 2007, S.499-510, hier S.501.
[717] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen u. Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S.44.

von Verlagsunternehmen erkannt werden[718]. So stellen auch Boutellier und Völker fest, dass „der Mitarbeiter […] im Zentrum aller Innovationen“[719] stehe. Vertrauen ist aber auch die Grundlage, auf der Mitarbeitern hinreichend Spielraum sowohl in zeitlicher als auch in finanzieller Hinsicht eingeräumt wird, Energie auch außerhalb täglicher Routinen in der Entwicklung innovativer Ideen einzusetzen[720] (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290). Die Aufgabe der Personalführung für das Innovationsmanagement ist es dabei, ideale Voraussetzungen zu schaffen, dass Mitarbeiter Ideen entwickeln, kommunizieren und ihr Wissen teilen und anwenden können, um es in Innovationsprozesse einfließen zu lassen. Helm, Meckl und Sodeik stellen dazu fest, dass die intrinsische Motivation, Wissen und Ideen zu erzeugen und zu teilen, vor allem durch Anreize wie „Anerkennung, Zuwachs an Verantwortung und interessanten Arbeitsinhalten“[721] gesteigert wird sowie durch einen Interaktions- und dialogfördernden Führungsstil grundgelegt wird[722]. Anreize sind folglich nicht unbedingt monetär, sondern im Falle der Förderung einer Innovationsfähigkeit z.B. die Freistellung für Seminare oder Messebesuche[723] (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7, S. 255). Eine Rolle spielt dabei auch die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit von Mitarbeitern, wie Bandura dies in seinem Erklärungsansatz darlegt[724] (vgl. Kap. 4.2.5, S. 90).

Bei der Personalentwicklung, die ebenfalls Impulse für eine Steigerung der Innovationsfähigkeit geben soll, werden alle Aspekte der Weiterbildung berührt, die z.B. auch in Form von E-Learning-Plattformen über das Intranet realisiert werden können. Die Personalentwicklungsplanung umfasst dabei auch Anreize für die Karriereplanung von Mitarbeitern, die zwischen Projekt- und Linienstruktur wechseln, um Innovationsprojekte integrieren zu können. Beispiele in Konzernunternehmen haben gezeigt, dass Mitarbeiter, deren Perspektive für den Einsatz nach dem Abschluss von Innovationsprojekten nicht geklärt ist, den Projektabschluss eher verzögern, um der eigenen Zukunftsunsicherheit einen Aufschub zu geben[725].

Die Motivation der Mitarbeiter entscheidet letztlich darüber, inwieweit ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für Innovationsprozesse nutzbar gemacht werden können und insgesamt die Kernkompetenzen des Verlages stärken. Eine wichtige Voraussetzung für eine hohe Motivation ist dabei der respektvolle Umgang des Führungspersonals mit Mitarbeitern und ihrem Wissen, das als Kernvoraussetzung für

---

[718] Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2011, S.254.
[719] Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.153.
[720] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 16.
[721] Helm, Roland; Meckl, Reinhard u. Sodeik, Nicole: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. In ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2 (2007), S.211-241, hier S. 221.
[722] Ebd., S.228.
[723] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 18.
[724] Vgl. Bandura, Albert: Self-eficacy, S. 193.
[725] Vgl. Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.153.

erfolgreiches Innovationsmanagement erkannt wird[726]. Dieser respektvolle Umgang hat sich in der Praxis auch darin zu manifestieren, dass Führungskräfte ihre Position nutzen, um Fachpromotoren (vgl. Kap. 4.1.3.6, S. 76), also Mitarbeitern, die mit ihrem Fachwissen für die Umsetzung einer innovativen Idee argumentieren, Schutz gegenüber Opponenten zu gewähren, diese über Misserfolge hinweg zu neuen Versuchen zu ermutigen und durch die Gewährung finanzieller und zeitlicher Freiräume Schwierigkeiten im Innovationsprozess zu überwinden[727].

Die strukturelle Zusammensetzung des Personals spielt für Innovationsprozesse ebenfalls eine maßgebliche Rolle. Diversität trägt dazu bei, dass neue Ideen aus der offenen Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Positionen entstehen können. Sie manifestiert sich in verschiedenen Kulturen, einer Altersdiversität und unterschiedlichen charakterlichen Eigenschaften der Mitarbeiter[728]. Habann unterscheidet dabei zwischen Diversitätskriterien fachlicher Art und sozioökonomischer Art und betont die Bedeutung von Interdisziplinarität und Heterogenität in der Zusammenstellung von innovierenden Teams[729]. Auch Küng streicht die Bedeutung von Diversität für eine kreativitätsfördernde Kollaboration heraus und betont, dass „too much social cohesion can inhibit the exchange of ideas and diminish creativity“[730]. Divergente Weltsichten, die in einem interdisziplinären und sozioökonomisch heterogenen Team miteinander konfrontiert werden, können zwar die Konsensfindung erschweren, verringern aber das Risiko von Simplifizierungen und falschem Konsens. So kommt auch Hoffmann-Ripken zu dem Ergebnis, dass „Widerspruch im Unternehmen zu fördern“ sowie „unterschiedliche Meinungen und Ideen zu positionieren“[731] ein Ziel des Innovationsmanagements sein muss. Entscheidend dabei ist, dass Heterogenität nur dann förderlich für die Innovationsfähigkeit sein kann, wenn das Personal bei aller Heterogenität dialogfähig ist und so aus anfänglichem Dissens Ideen für neuartige Produkte entstehen, die aus möglichst vielen unterschiedlichen Quellen die erfolgversprechendsten Ansätze vereinen. Nonaka und Takeuchi streichen in dem Zusammenhang die Bedeutung des Wissensmanagements und einer technischen Infrastruktur heraus, die es allen Mitarbeitern ermöglicht, einen schnellen Zugriff auf relevantes kollektives Wissen zu erlangen[732] (vgl. Kap. 4.4, S. 132). Ist dies nicht der Fall, dann bleiben Wissenspotenziale ungenutzt, die aus der Diversität entstehen könnten.

[726] Vgl. Helm, Roland et al.: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement, S.223.
[727] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 18.
[728] Vgl. Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.168.
[729] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 72.
[730] Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.154.
[731] Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien, S. 180.
[732] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 82.

#### *4.3.3.12 Erfahrung*

„Over the long term, the professionals will always win“[733]

Innovationen sind in den seltensten Fällen Zufallsergebnisse. Ein Unternehmen, das bereits erfolgreich durch systematische Vorgehensweise innoviert hat, kann die Erkenntnisse daraus anwenden, um in Zukunft die Effizienz der Innovationsprozesse weiter zu steigern, Fehler bei Entscheidungen zu vermeiden und die Time to Market zu verkürzen, ohne dass dadurch die Produktqualität beeinträchtig wird[734]. So lassen sich Entwicklungskosten senken und komparative Konkurrenzvorteile gegenüber Wettbewerbern durch Schnelligkeit erreichen. Auf der Basis einer auf Kennzahlen gestützten Analyse des Unternehmenserfolgs kann der Effizienzgewinn durch das Innovationsmanagement in Form einer Erfahrungskurve sichtbar gemacht werden. Das Modell der Erfahrungskurvenanalyse wurde bereits in den 60er Jahren von der Boston Consulting Group entwickelt und hat ursprünglich den Zusammenhang zwischen Stückkosten und einer kumulierten Produktionsmenge transparent gemacht[735] . In abgewandelter Form kann das Modell die Kostendegression durch Lerneffekte bei der Neuentwicklung von Produkten zeigen. Becker und Schewe sehen einen Erfahrungskurveneffekt besonders als Vorteil auch für kleine und mittlere Unternehmen, die eine stark auf Innovation ausgerichtete Strategie haben[736].

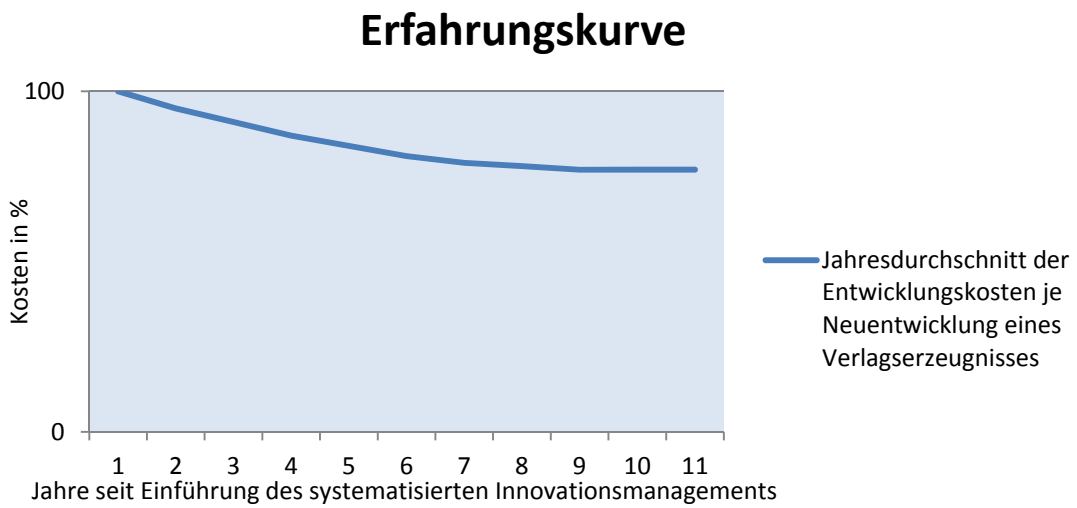



Abb. 20: Schematische Darstellung einer Erfahrungskurve[737]

[733] Cooper: Winning at new Products, S.20.
[734] Ebd., S.51.
[735] Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Aufl. München: Vahlen 2002, S. 114 f.
[736] Vgl. Becker, Stefan; Schewe,Gerhard: Innovationen für den Mittelstand. Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU. Wiesbaden: Gabler 2009, S.23.
[737] Vgl. Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 115.

Im Verlag sind die entwickelten Produkte im Hinblick auf ihre Art und ihren Innovationsgrad sehr heterogen und die Time to Market entsprechend sehr unterschiedlich. Ein aussagekräftiges Ergebnis erfordert daher eine Messung über einen längeren Zeitraum. So kann anhand von Durchschnittswerten der Produktentwicklungszyklen eine Zeit- und Kostendegression festgestellt werden.

Wie die Beispiele der Stückkostendegression bei industrieller Fertigung nahe legen, ist der Grad der Standardisierung von Prozessen entscheidend für die Vorteile durch Erfahrung. „What you can learn from this project, and how you can do the next one better“[738], ist bei einem standardisierten Innovationsmanagement weit besser zu analysieren und in nutzbare Erfahrungen für folgende Projekte umzusetzen. Dieser Effekt erfordert eine kontinuierliche Evaluierung der Stärken und Schwächen der Vorgehensweise nach Markteinführung jedes neuen Produkts und eine Anwendung der Erkenntnisse auf eine Systematik für Innovationsprozesse, die auf einer Wiederholung erfolgreicher und einer Tilgung hinderlicher Vorgehensweisen basiert.

## 4.4 Wissen als Voraussetzung für erfolgreiches Innovationsmanagement

Nonaka und Takeuchi streichen heraus, dass die Fähigkeit, Wissensquellen zu identifizieren und daraus anwendbares Wissen zu generieren (knowledge creation), das innovative Potenzial (continous innovation) und letztendlich den komparativen Wettbewerbsvorteil (competitive advantage) von Unternehmen ausmachen[739]. Ein für Innovationsprozesse effizienz- und effektivitätssteigerndes Wissensmanagement muss dafür der Herausforderung gerecht werden, das richtige Wissen am richtigen Ort verfügbar und in Problemlösungen anwendbar zu machen[740]. Um mit der Frage nach dem richtigen Wissen einzusteigen, folgt zunächst eine Darstellung der Wissensarten.

### 4.4.1 Wissensarten im Innovationsprozess

Bader unterscheidet zwei Arten von relevantem Wissen. Für ein ökonomisch erfolgreiches Innovationsmanagement wird einerseits das Wissen über die Bedürfnisse der Kunden und über Mechanismen des Marktes benötigt, um die Effektivität und Zielgruppenabstimmung bei der Entwicklung von Produktideen zu steigern[741]. Andererseits ist Wissen über Prozesse und technische Aspekte der Medienproduktion und eine Problemlösungskompetenz notwendig, um die Effizienz bei der Umsetzung von Produktideen und der Markteinführung zu steigern[742]. Dafür ist ein Wissensmanagement, das eine Identifikation und Nutzbarmachung des Mitarbeiterwissens ermöglicht, eine Grundvoraussetzung.

---

[738] Cooper: Winning at new Products, S.111.
[739] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 6.
[740] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 469-488, hier S. 470.
[741] Vgl. ebd.
[742] Vgl. ebd.

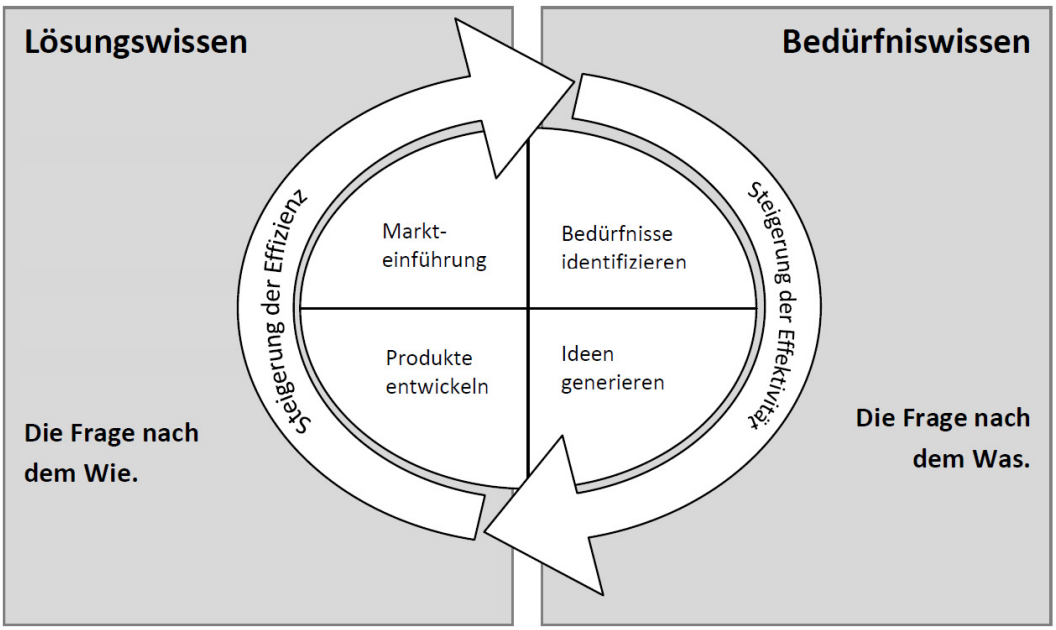


Abb. 21: Wissensarten im Innovationsprozess[743]

Wichtig für das Verständnis von Prozessen des Wissensmanagements ist neben der Unterscheidung von Lösungs- und Bedürfniswissen auch die Unterscheidung von implizitem (tacit knowledge) und explizitem Wissen (explicit knowledge). Polanyi, der den Begriff des Tacit Knowledge 1958 zum ersten Mal verwendet hat, sieht in dieser nicht artikulierbaren und daher schwerer teilbaren Form des Wissens den Ursprung jeglichen Wissens[744]. Wissen ist demnach zuerst implizit, bevor es externalisiert werden kann. Externalisiertes Wissen ist dann leicht teilbar und kann sowohl verbal als auch schriftlich kommuniziert werden. Für das Innovationsmanagement in Verlagen ist es wichtig, dass relevantes implizites Wissen erkannt wird und daraus in einem Prozess der Wissensexternalisierung Konzepte geschaffen werden, die ein kollektiv anwendbares Wissensfundament schaffen[745].

### 4.4.2 Wissensmanagement als Führungsaufgabe

Der Begriff des Wissensmanagements impliziert neben der Dimension des Wissens noch die des Managements. Im Management des Wissens manifestiert sich der Grundkonflikt zwischen der notwendigen Führung des Verlagsunternehmens und der freien Entfaltung und Anwendung des Wissens seiner Mitarbeiter[746]. Wissensmanagement muss daher zwei Ansprüchen gerecht werden, die sich scheinbar diametral gegenüber stehen. Der Widerspruch liegt zwischen dem selbstorganisatorischen Bottom-up-Ansatz, der einem kreativitäts- und innovationsfreundlichen Arbeitsumfeld förderlich ist und einer notwendigen Führung zur Durchsetzung der Strategie (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117). Der Widerspruch löst sich auf, wenn die Führung die Angst vor dem Wissen der eigenen Mitarbeiter verliert und stattdessen

[743] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 470.
[744] Vgl. Polanyi, Michael: The Tacit Dimension. Reissue edition. Chicago: University of Chicago Press 2009, S. 20.
[745] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 84.
[746] Vgl. Mickeleit, Thomas: Das Intranet der dritten Generation, S.502

Wissensmanagement als eine dispositive Aufgabe verstanden wird, die das „Gestalten, Lenken und Entwickeln“[747] einer transparenten und leistungsfördernden „organisationalen Wissensbasis“[748] beinhaltet. Führung sollte eine wissensfördernde, offene Unternehmenskultur schaffen, wo immer dies möglich ist, ohne dass sie ihren Anspruch auf die Durchsetzung der strategischen Unternehmensziele aufgibt.

### 4.4.3 Bausteine des Wissensmanagements

Wissensmanagement kann inhaltlich als ein Prozess verstanden werden, der „optimale Entstehungs- und Verwertungsbedingungen für die Ressource Wissen“[749] schaffen soll. In ganzheitlicher Sicht muss Wissensmanagement dabei in einem Kontext gesehen werden, der aus Dimensionen besteht, die die optimalen Bedingungen für die Aktivitäten bzw. Bausteine des Wissensmanagements schaffen[750].

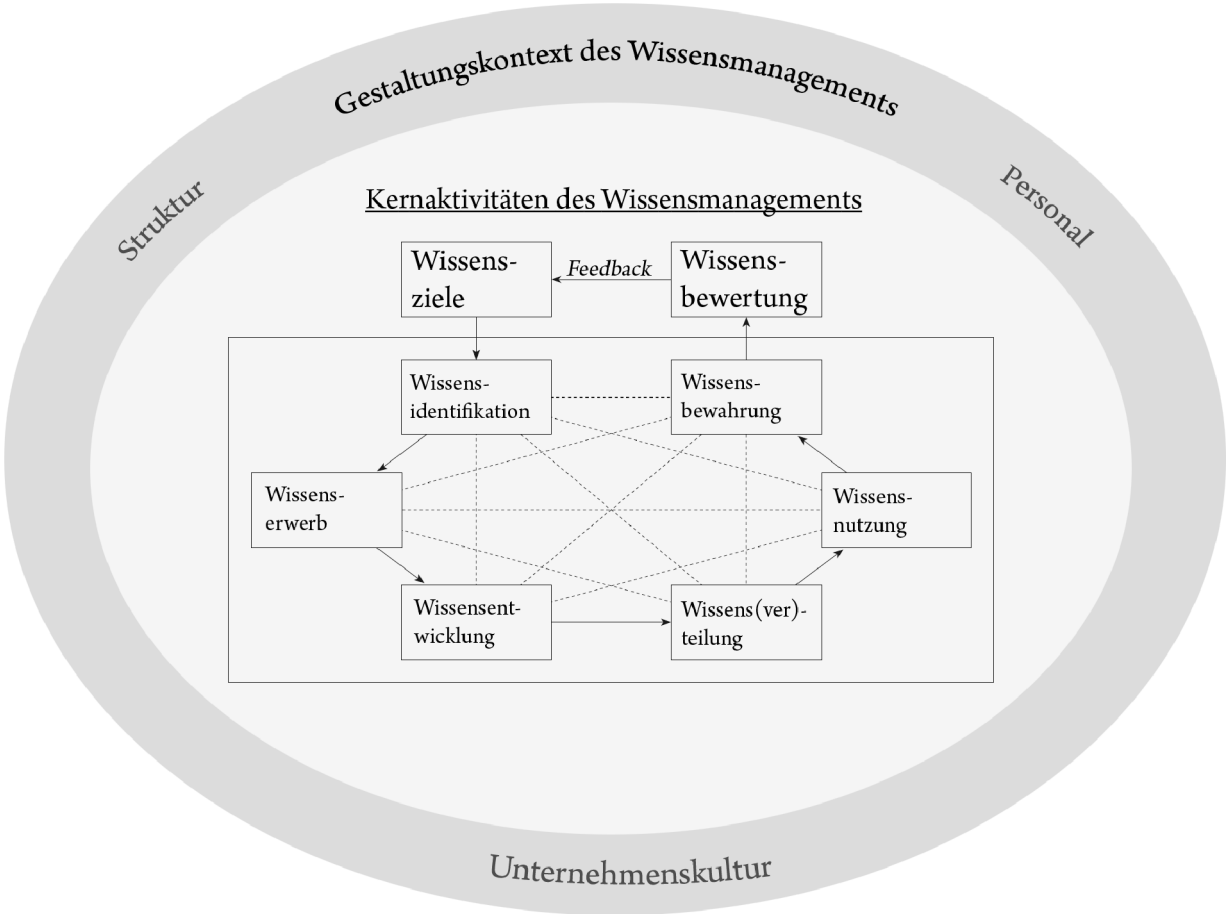



Abb. 22: Bausteine des Wissensmanagements in ihrem Gestaltungskontext[751]

[747] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.177.
[748] Ebd.
[749] Vgl. Helm, Roland et al.: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement, S.213.
[750] Vgl. ebd., S.230.
[751] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.30.

Leicht auf die Praxis von Buchverlagen anzuwenden ist das Modell von Probst, Raub und Romhardt, das diese „Bausteine des Wissensmanagements“[752] beschreibt. Wissensziele zu setzen und das Wissen zu bewerten sind dabei den anderen Zielen der operativen Seite des Wissensmanagements übergeordnet und bilden die äußere Klammer eines Kreislaufs[753]. Das Modell der Bausteine des Wissensmanagements leistet einen wichtigen Beitrag zum Verständnis, welche Wissensaktivitäten einen Einfluss auf die Wissensbasis von Verlagen haben und wie diese Aktivitäten miteinander korrelieren und sich gegenseitig bedingen. Ein Nachteil des ursprünglichen Modells ist jedoch, dass der spezifische Kontext unzureichend berücksichtigt wird[754]. Ergänzt wurde daher der Gestaltungskontext des Wissensmanagements.

Wissensziele für das Innovationsmanagement formulieren

Bei der strategischen Zielsetzung von Unternehmen spielen Wissensziele zu Unrecht oft nur eine marginale Rolle[755]. In Verlagen ist die Zielsetzung oft einseitig auf die angestrebte Marktposition und Leistungen am Kunden konzentriert, während die Wettbewerbsrelevanz von Wissenszielen in diesem Zusammenhang nicht erkannt wird. Bei der Betrachtung von Wissenszielen sind die drei Zielebenen der normativen, strategischen und operativen Wissensziele zu unterscheiden.

Normative Wissensziele betreffen die grundlegende Vision und unternehmenskulturelle Aspekte[756] (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117). Sie schaffen ein Wissensleitbild, das einen kooperativen Umgang mit Wissen im Unternehmen fördern soll. Im Fachverlag könnte ein solches Leitbild z.B. durch das Bekenntnis geprägt sein, dass ein hoher Wert auf freie Meinungsäußerung von Mitarbeitern gelegt wird und dass Wissensnetzwerke sowohl extern als auch intern ein Core Asset darstellen[757]. Dadurch werden zwar noch keine Probleme gelöst, aber es wird ein normativer Rahmen geschaffen, ohne den die Umsetzung von Wissenszielen auf der strategischen und operativen Ebene geringere Aussichten auf Erfolg hat[758]. Nach Walsh steigern besonders normative Wissensziele die Kommunikationsintensität zwischen allen Stakeholdern, also allen, die innerhalb und auch außerhalb des Verlages ein Interesse an seinem Erfolg haben[759]. Damit erweitert Walsh den Fokus des Wissensmanagements auf Implikationen, die es z.B. für Innovationspartner im Rahmen von Open Innovation haben kann (vgl. Kap. 4.5, S. 144). North sieht in normativen Wissenszielen auch einen „Know-why“, also eine grundsätzliche Begründung, warum

[752] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.29f.
[753] Vgl. ebd., S.30.
[754] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.199.
[755] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.39f.
[756] Vgl. ebd., S.42.
[757] Vgl. Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, S.254.
[758] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.43.
[759] Vgl. Walsh, Patrick: User/Stakeholder maps for intranets. http://patrickcwalsh.wordpress.com/2008/12/14/userstakeholders-maps-for-intranets/ [15.04.2014].

Wissensziele für die Innovationsfähigkeit und damit zugleich nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit relevant sind[760]. Im Verlag sollte durch normative Wissensziele folglich ein gesteigertes Bewusstsein für den hohen Wert der Ressource Wissen geschaffen werden.

Der japanische Managementforscher Hiroyuki Itami war einer der ersten, die die strategische Zielsetzung eines Unternehmens mit der Wissensperspektive verbunden haben[761]. Sein Kerngedanke war, dass Wissen im Unternehmen ein unsichtbares Asset ist, das auf einem direkten Weg und einem indirekten Weg gestärkt werden kann[762]. Der direkte Weg sind dabei Aktivitäten der Forschung und Entwicklung, während der indirekte Weg über das operative Geschäft läuft und u.a. auf Effekten der Erfahrungskurve basiert[763] (vgl. Kap. 4.3.3.12, S. 131). Bei strategischen Wissenszielen geht es darum „organisationales Kernwissen"[764] sowohl auf dem direkten als auch auf dem indirekten Weg zu schaffen. Es geht dabei um die Frage, welches Wissen benötigt wird, um den Verlag „fit für den wissensbasierten Wettbewerb [zu] machen"[765]. Wenn ein Verlag z.B. Teile seiner Herstellung ausgliedert, kann das zu einem Schwund an Know-How führen, der die Innovationskraft bei der Entwicklung neuer Publikationsformen negativ beeinträchtigt[766], womit dem Verlag besonders indirekte Wege zur Stärkung der Wissensbasis versperrt werden.

Operative Wissensziele eines Verlages sind am täglichen Wissensbedarf der Mitarbeiter ausgerichtet. Sie konkretisieren strategische Wissensziele, indem sie die Steigerung der Effizienz von Prozessen herbeiführen. Werkzeuge des Wissensmanagements wie z.B. das Intranet können „auf der Ebene der täglichen Aktivitäten"[767] zu einer gesteigerten Effizienz und dadurch zu Kosteneinsparungen führen und Kapazität der Mitarbeiter für innovatives Handeln steigern.

<u>Wissen identifizieren</u>

„Sie können nicht alles wissen, aber Sie sollten wissen, wo Sie nachzusehen haben."[768]

Die Wissensidentifikation soll das vorhandene Wissen aus unternehmensinternen und -externen Quellen für Mitarbeiter transparent machen[769]. Probst, Raub und Romhardt weisen zu Recht darauf hin,

[760] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.181.
[761] Vgl. Itami, Hiroyuki u. Roehl, T. W.: Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Pr. 1991, S.25.
[762] Vgl. ebd.
[763] Vgl. ebd.
[764] Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement. 2.Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S.134.
[765] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.39.
[766] vgl. Störrle, U. u. v. Berg, H.: Standardprozesse der Herstellung. Berlin: Klopotek und Partner 2007, S.14.
[767] Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement, S.134.
[768] Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.63.
[769] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.185.

dass dabei eine absolute Transparenz nicht erstrebenswert ist, sondern eine „angemessene Transparenz über die kritischen Wissensbestände“[770].

Entscheidend ist, welches aktuelle Wissen vorhanden ist, um Wissensziele zu erreichen und damit die Kernkompetenz des Verlags auszubauen und Innovationen entwickeln zu können. In jedem Unternehmen existiert brachliegendes Wissen und kein Unternehmen kann alle externen Wissensquellen ausschöpfen. Über Wettbewerbsvorteile oder –nachteile entscheidet daher, wie groß die Lücke zwischen dem identifizierten und dem potenziell identifizierbaren Wissen ist. Auch muss Wissen nicht extern eingekauft oder mit hohem finanziellen Aufwand aufgebaut werden, wenn es bereits vorhanden ist, der jeweilige Mitarbeiter aber nicht als Träger dieses Wissens identifiziert wird.

Wissen entwickeln

Von der Fähigkeit, neues Wissen zu entwickeln, hängt wesentlich ab, ob Veränderungen im Umfeld eine Bedrohung für ein Verlagsunternehmen darstellen oder eine Chance, sich neu zu positionieren. Dabei geht es bei echten Innovationen vor allem darum, neue Kompetenzen zu entwickeln, die „intern und extern noch nicht existieren“[771]. Für Verlage geht mit der Digitalisierung und ihrer Folgen die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Kompetenzen einher, die zumindest aus der Perspektive des jeweiligen Verlagsunternehmens innovativ sind[772]. Verlage müssen, so Roesler-Graichen, reagieren, indem sie neues Wissen z.B. über medienneutrale Datenhaltung und einem pro-aktiven Umgang mit dem sich verändernden Mediennutzungsverhalten ihrer Zielgruppe entwickeln[773]. 2008 bereits formulierte dazu Haimerl, Mitinitiator einer Managementstudie in St. Gallen, dass Verlage ihre „feste Identität abstreifen [müssen], weil [sie] künftig viel mehr als ein Print-Unternehmen sein werden“ und „beispielsweise auch Events, Newsletter und Dienstleistungen anbieten müssen“[774]. Das Wissensmanagement muss diese Flexibilisierung unterstützen, u.a. indem es ein kreatives Chaos im Sinne von Nonaka und Takeuchi zulässt[775] (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117).

Hilfreich für ein Verständnis dafür, wie Wissen im Verlag entstehen kann, ohne dass es extern erworben wird, ist das Fünf-Phasen-Modell von Nonaka und Takeuchi.

[770] Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.63.
[771] Ebd., S.115.
[772] Vgl. Mischke, Elise: „Bitte keine Vogelstraußpolitik“. http://www.boersenblatt.net/312261/ [15.04.2014].
[773] Vgl. Roesler-Graichen, Michael: Verlegen kommt von Vorlegen. In: Börsenblatt 21 (2007), S.20.
[774] Haimerl, Helmut: Verlage sollten ihren Prozess der Strategieentwicklung überprüfen. http://www.boersenblatt.net/190386/ [15.04.2014].
[775] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 79.

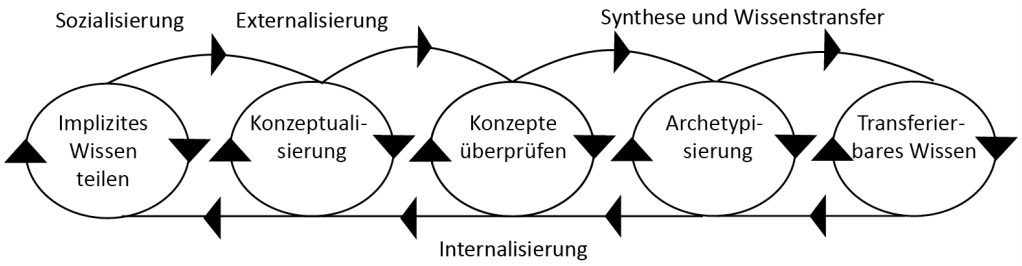



Abb. 23: Fünf-Phasen Modell der Wissensentwicklung im Unternehmen[776]

Das Modell zeigt einen idealtypischen Verlauf eines Wissensentwicklungsprozesses. Wichtig ist dabei, dass Wissen nicht aus dem Nichts erzeugt wird, sondern dafür bereits eine reiche und meist zu wenig berücksichtigte Quelle im impliziten Wissen der Mitarbeiter vorhanden ist. Dieses implizite Wissen bildet nach Nonaka und Takeuchi die Keimzelle der Entstehung anwendbaren Wissens. In ihm liegen nur schwer zu verbalisierende Erfahrungen, aber auch emotional geprägte Denkmuster, die maßgeblich für eine organisationale Identität und ein gegenseitiges Vertrauen sind (mutual trust)[777].

Es ist Aufgabe der Verlagsleitung, zeitliche Räume und auch Gelegenheiten zu schaffen, in denen in Dialogen Erfahrungen und Wertvorstellungen ausgetauscht werden können. Förderlich dafür ist es, innerhalb des strategischen Rahmens die abteilungsübergreifende Selbstorganisation von Mitarbeitern in Teams zu fördern, die Innovationsziele außerhalb der Routine verfolgen (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290). Dabei kann die Zusammenarbeit auch außerhalb gewohnter Umgebungen z.B. bei gemeinsamen Abendessen stattfinden (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7, S. 255). Der so gewonnene Sozialisierungseffekt bildet auch ein Fundament, auf dem Vorteile aus der Diversität des Personals stärker zum Tragen kommen.

Der Kernprozess der Externalisierung von implizitem Wissen findet im Folgenden statt, wenn sich auf der zuvor geschaffenen gemeinsamen Verständnisgrundlage das implizite Wissen zu explizitem Wissen kristallisiert[778]. Dies geschieht meist intuitiv durch Methoden, wie sie auch der Wissenschaft bekannt sind, wobei Deduktion, Induktion und Abduktion im Mitarbeiterdialog ein weniger auf wahrheitsmäßige Erkenntnis ausgerichtetes Gepräge haben, sondern sich durch eine figurative Sprache mit Metaphern und Analogien auszeichnen. Es wird ein kreativer Prozess in Gang gesetzt, der zu ersten vagen Konzepten führt, in denen noch Paradoxien enthalten sein dürfen[779].

In der dritten Phase, der Überprüfung der Konzepte, werden die vagen Konzepte an ökonomischen Kriterien wie Machbarkeit oder Erlöspotenzial gemessen. Das kann nur erfolgreich geschehen, wenn

[776] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 84.
[777] Vgl. ebd., S. 85.
[778] Vgl. ebd., S. 87.
[779] Vgl. ebd., S. 86.

das Verlagsunternehmen ein Zielsystem und eine Strategie entwickelt hat, aus denen sich damit kongruente Bewertungskriterien ableiten lassen (vgl. Kap. 4.3.3.3, S. 112).

In der vierten Phase wird das externalisierte Wissen weiter konkretisiert, miteinander kombiniert und bereits angewendet, indem in der Terminologie Nonakas und Takeuchis ein Archetyp (archetype) geschaffen wird[780].

Dies kann im Verlag bei der Produktentwicklung z.B. ein Dummy oder die Betaversion einer App sein. Bei der Entwicklung innovativer Prozesse könnte es ein Modell sein, anhand dessen die neuen Abläufe antizipiert und evaluiert werden können.

Die fünfte Phase der Wissensentwicklung, der Wissenstransfer (cross-leveling of knowledge) zielt auf eine Erweiterung des Anwendungsbereichs des vorhandenen Wissens ab[781]. Dabei können Problemlösungen, die zuerst nur auf ein konkretes Problem zugeschnitten waren, auch auf andere Probleme transferiert werden oder in Kombination mit anderem Wissen neue und bis dahin unkonventionelle Möglichkeiten aufzeigen. Daraus entwickeln sich dann auch wieder Ansatzpunkte für die Entwicklung neuen Wissens, sodass der Prozess von neuem beginnen kann.

Das Modell zeigt auch, dass Wissensentwicklung nicht als Prozess mit einem Anfang und einem Ende verstanden werden darf, sondern ein kontinuierlicher Prozess ist, der sich spiralförmig auf einem wachsenden Level unendlich wiederholt und auch die Rückkopplung vom externalisierten zu neuen impliziten Wissen beinhaltet.

Wissen erwerben

Die Gründe für den Wissenserwerb bei der Entwicklung von Innovationen sind analog zu denen der Wissensentwicklung. Wissen sollte aber nur dann erworben werden, wenn Kompetenzen über den Markt langfristig ökonomisch günstiger zu beziehen sind und sie keine Kernkompetenzen des Verlages darstellen. Im erworbenen Wissen liegen die Nachteile einer eingeschränkten Kontrolle und das fehlende Potenzial, das Wissen selber weiter zu entwickeln[782]. Offene Kommunikationsstrukturen und die technische Infrastruktur können dabei helfen, das vorhandene Wissen im Verlag so transparent zu machen, dass eine bessere Grundlage für Make or Buy-Entscheidungen getroffen wird[783]. Es kann zeigen, ob intern Wissen in solcher Ausprägung vorhanden ist, dass eine Qualifizierung von Mitarbeitern ökonomisch sinnvoller ist als der Wissenserwerb (vgl. Kap. 4.6.4.4, S. 192).

[780] Vgl. Nonaka, I. et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 87.
[781] Vgl. ebd., S. 89.
[782] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.98.
[783] Vgl. ebd.

Wissen speichern und bewahren

„Das konnten wir doch mal, doch nun scheinen wir es vergessen zu haben.“[784]

Die Wissenspeicherung hat für Innovationsprozesse eine große Relevanz, da „Erfahrung als notwendiger Ausgangspunkt für Verbesserungen“ [785] fungiert und bei der Entwicklung des Neuen immer auf Wissen zurückgegriffen wird, das im organisationalen Gedächtnis verankert sein muss. Wichtig ist dabei, dass das Selektieren, Speichern und Aktualisieren des Wissens zu einem kontinuierlichen Prozess wird[786]. Die Aufgabe der Wissensspeicherung ist im Idealfall so verteilt, dass der Ort, wo das Wissen entsteht und der Ort, von dem aus es gespeichert wird, identisch sind. Wenn ein Mitarbeiter z.B. bei einer Fortbildung implizites Wissen über Möglichkeiten transmedialen Publizierens erlangt hat, sollte er dieses Wissen ohne Umwege externalisieren können, indem er es z.B. selbst im Intranet speichert, um es anderen Mitarbeitern dann als explizites Wissen zur Verfügung zu stellen. Um die Selbstständigkeit der Wissensdissemination zu fördern, können „soziale und materielle Anreizsysteme“[787] eingesetzt werden. Eine solche Selbstsorganisation der Wissensverwaltung unter Supervision eines dafür Zuständigen, hat den Vorteil, dass kein Flaschenhals entsteht, der entstehen kann, wenn diese Aktivitäten zentral verwaltet werden. Somit können Hemmnisse für die freie Entfaltung des Wissens und damit der Grundlage evolutiver Innovationsprozesse verringert werden.

Koch und Richter beschreiben ein Wissensmanagement, das auf intelligenten Webtechniken basiert, und durch eine ontologische Struktur, Tagging und durch leistungsfähige Suchfunktionen eine dezentrale, sich teilweise selbst organisierende Verwaltung des Wissens zulässt[788]. Dadurch geht vom Entstehen des Wissens bis zur Speicherung und vom Bewusstwerden eines Wissensdefizits bis zur Behebung des Problems weniger Zeit verloren[789]. Zunehmend von Bedeutung sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist dabei der Ansatz des Semantic Web. Auer, Lehmann und Ngonga Ngomo vom Institut für Informatik in Leipzig argumentieren dazu, dass durch “enriching data with higher-level structures […] (enrichment)“[790] die Identifikation von Wissen durch eine Speicherung angereicherter Daten (linked data) wesentlich effizienter gestaltet werden kann als in einem reinen „document web“[791]. Eine zentral organisierte Wissensspeicherung erscheint nur dann sinnvoll, wenn

[784] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.197.
[785] Ebd., S.199.
[786] Vgl. ebd., S.203.
[787] Ebd., S.208.
[788] Vgl. Koch, Michael u. Richter, Alexander*:* Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2. Aufl., München: Oldenbourg 2009, S. 15 f. u. S. 54.
[789] Vgl. ebd.
[790] Auer, Sören; Lehmann, Jens u. Ngonga Ngomo, Axel Cyrille: Introduction to Linked Data and its Lifecycle on the Web. In: Polleres, Axel et al. (Hg.): Reasoning Web. Semantic Technologies for the Web of Data. Berlin, Heidelberg: Springer 2011, S. 1-75, hier S. 3.
[791] Ebd.

es sich um Wissen mit einem standardisierenden Charakter handelt, das von allen Abteilungen gleichermaßen genutzt wird. Dies können Richtlinien zum Corporate Design, Vorlagen für Geschäftsbriefe oder Hausschriften sein.

In vielen Verlagen liegt ein großes Problem im Gedächtnisverlust durch historisch gewachsene Informationssysteme, die eine rein proprietäre Architektur aufweisen und keine Schnittstellen zu zeitgemäßen Wissensmanagementsystemen haben (vgl. Empirie: Fallstudie Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 244). Diesem Problem kann in Zukunft nur begegnet werden, wenn Wissen in seiner Codierung vom speichernden System entkoppelt wird. Das beste Beispiel für eine systemunabhängige Datenquelle ist XML. Daten, die in XML-Dateien gespeichert sind, können beliebig von verschiedenen Applikationen, wie z.B. Techniken im Intranet, interpretiert oder durch Dokumenttyp-Definitionen (DTD) oder XML-Schemata formalisiert werden[792]. Ähnlich flexibel ist der Umgang mit relationalen Daten, die mit der Datenbanksprache SQL (Structured Query Language) ausgelesen werden können[793]. Im modernen Intranet, in dem Inhalte dynamisch generiert werden, werden diese Techniken bereits vielfach angewendet und ermöglichen so eine leichte Portierbarkeit von Daten.

Wissen verteilen

Die Unterscheidung zwischen der Wissensverteilung und der Bewahrung von Wissen ist in manchen Aspekten nicht ganz trennscharf, da Wissen durch die bloße Speicherung in einem Pull-System wie dem Intranet anderen zugänglich gemacht und somit auch bereits verteilt wird. Während es bei der Bewahrung von Wissen jedoch insbesondere um den langfristigen Bestand des Wissens im Unternehmen geht, steht bei der Verteilung des Wissens die Frage im Vordergrund, wer was und in welchem Umfang wissen sollte und wie die Prozesse der Wissensverteilung erleichtert werden können[794]. Das Wissen ist innerhalb eines Unternehmens optimal verteilt, wenn es stark vernetzt ist. Jeder Mitarbeiter sollte Teil des Wissensnetzwerks sein und Zugang zu den Wissensquellen haben, die für seine Arbeit nützlich sind. Dem stehen oft Barrieren im Weg, die in der Folge zu einer Vielzahl unverbundener Wissensinseln führen, die nicht kollektiv für Innovationsprozesse genutzt werden können[795].

[792] Vgl. Vonhoegen, H.: Einstieg in XML: Grundlagen, Praxis, Referenz. 6. Aufl., Bonn: Galileo Press 2011, S. 28.
[793] Vgl. Brücher, Cornel; Jüdes, Frank u. Kollmann, Wulf: SQL Thinking - Vom Problem zum SQL-Statement. Heidelberg, München: mitp 2011, S. 13.
[794] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.145.
[795] Vgl. ebd., S.168.

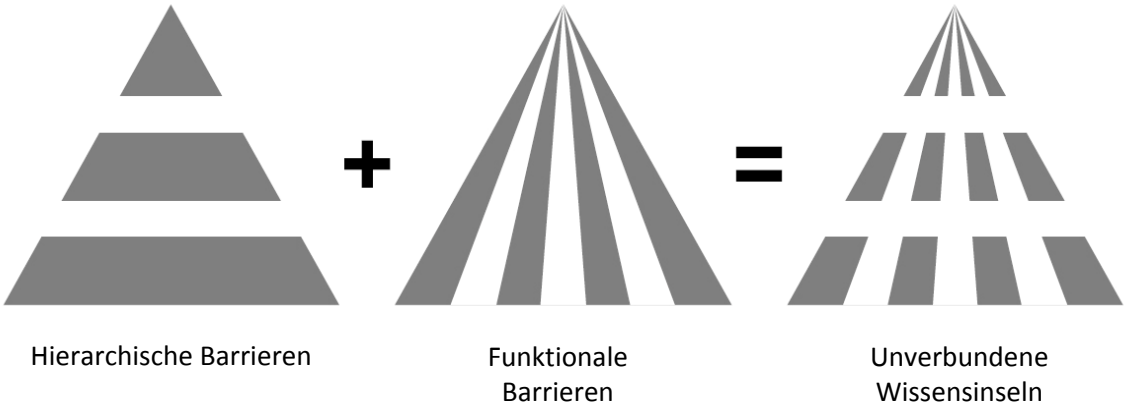



Abb. 24: Wissensbarrieren im Verlag[796]

Um solche Wissensbarrieren zu überwinden, müssen Rahmenbedingungen durch einen veränderten Führungsstil und eine wissensfördernde Unternehmenskultur (hierarchische Barrieren) geschaffen werden. Darauf aufbauend unterstützt die wissensfördernde technische Infrastruktur (funktionale Barrieren) den Abbau von Wissensbarrieren.

Wissen anwenden

„Sprechen wir von Wissensmanagement in Unternehmen, sollten wir auch darauf schauen, wie das organisatorische Wissenspotenzial tagtäglich in erfolgreiche Praktiken umgesetzt wird.“[797]

Die Anwendung des zuvor entwickelten, erworbenen und verteilten Wissens im operativen Geschäft und in der Entwicklung innovativer Produkte ist der wesentliche Zweck des Wissensmanagements. Erst bei der Anwendung wird das Wissen „in konkrete Resultate umgewandelt“[798] und kann zu einem Return on Investment führen.

Es gibt viele Ursachen dafür, dass vorhandenes Wissen oft unzureichend genutzt wird. Wesentlich spielt dabei eine Rolle, dass grundsätzlich keine Veränderung und Entwicklung und kein Lernen ohne Widerstände stattfindet[799]. Keinem Mitarbeiter fällt es leicht, Wissenslücken zu gestehen und seinen eigenen Expertenstatus dadurch zu gefährden. Die kollaborative Anwendung des Wissens baut aber darauf auf, dass Mitarbeiter eigene Unzulänglichkeiten durch das Wissen anderer ausgleichen. Wichtig ist daher, dass Mitarbeiter das eigene Wissen, vor und im Zuge der Anwendung, hinterfragen und bei Bedarf auch zur Diskussion stellen können.

[796] Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.168.
[797] North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, S.265.
[798] Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.194.
[799] Vgl. Hoffmann, Claus u. Lang, Beatrix: Das Intranet. Konstanz: UVK 2008, S.138.

Wissen bewerten

In dem von Probst, Raub und Romhardt entwickelten Ansatz der Bausteine des Wissensmanagements liegt bei der Bewertung des Wissens ein Fokus auf dem Wert des Wissens für Stakeholder und der Schwierigkeit, Wissen angemessen zu bilanzieren[800]. In den teilweise inhabergeführten kleineren und mittelgroßen Verlagen tritt der bilanzielle Wert des Wissens in den Hintergrund – nicht aber der Wert des Wissens für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Dabei geht es auch um eine monetäre Bewertung, die eine Entscheidung unterstützt, welches Wissen stärker ausgebaut werden sollte. Vor allem geht es dabei um eine qualitative Bewertung des vorhandenen Wissens und die Identifikation von Wissenslücken. Insbesondere Lücken im Bereich der Kernkompetenzen des Verlages, die Wirtz als „Content-Sourcing-Kompetenz, Lektoratskompetenz und […] Promotion-kompetenz"[801] benennt, führen zu erheblichen Nachteilen gegenüber der Konkurrenz. Zu diesen Kernkompetenzen ist, so auch das Plädoyer der vorliegenden Arbeit, die Fähigkeit hinzuzufügen, mit Innovationen auf Entwicklungen am Markt zu reagieren oder den Markt damit zum Vorteil des Verlagsunternehmens zu beeinflussen.

Hilfreich für eine qualitative Einschätzung des Wissensstandes ist der Ansatz des „Evolutionsmodell[s] des Wissens"[802], das die Entwicklung des Wissens in mehrere Phasen von der völligen Unkenntnis über das Wissen um Einflussgrößen bis hin zum nahezu vollständigen Wissen über Ursache- Wirkungszusammenhänge und einer ausgeprägten Gestaltungsmacht einteilt. Es wird, in Abwandlung zu dem Modell von Probst, Raub und Romhard von einer fortlaufenden Evolution des für Innovationen relevanten Wissens ausgegangen, die u.a. durch Entwicklungen in der Unternehmensumwelt angetrieben wird.

[800] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.223.
[801] Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, S.255.
[802] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.236.

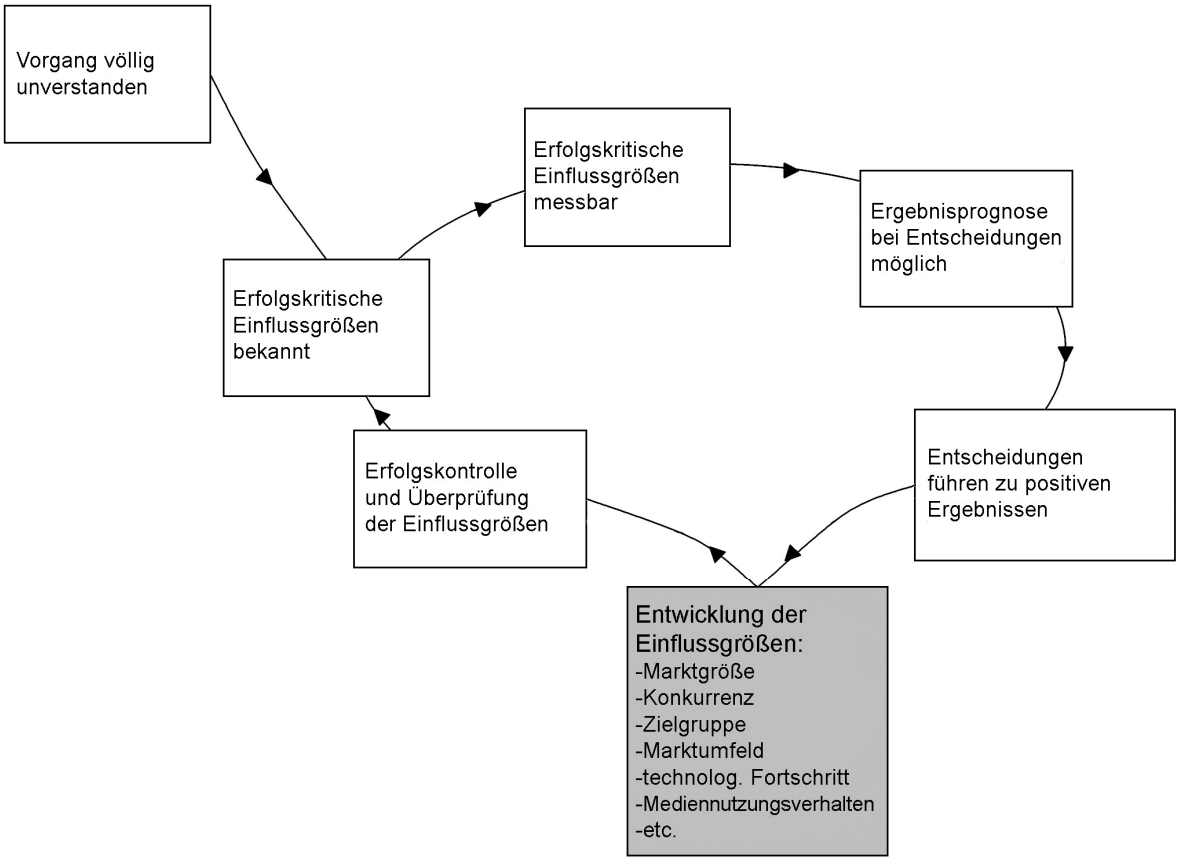



Abb. 25: Evolution des Wissens im Verlag[803]

Erst die Feststellung, ob bei der Entwicklung des Wissens eine Phase erreicht ist, die die wesentlichen erfolgskritischen Aspekte umfasst, befähigt zu einer fundierten und letztendlich mit hoher Wahrscheinlichkeit richtigen Entscheidung für die Entwicklung einer Innovation bzw. zu einer Entscheidung darüber, welches Wissen davor noch stärker gefördert werden muss.

## 4.5 Innovationskooperation

Eine Kooperation kann als „bewusste gegenseitige Abhängigkeit […] bei gleichzeitig weitgehendem Erhalt der jeweiligen Autonomie“[804] verstanden werden. In der Fachliteratur taucht im Zusammenhang mit Innovationskooperationen oft der Begriff Open Innovation auf, womit eine Haltung bezeichnet wird, bei der das Innovationsmanagement stark auf Kooperationen basiert[805]. Der Begriff der Open Innovation wurde im Jahr 2003 von Henry Chesbrough geprägt und soll die Abgrenzung eines kooperativen Innovationsmodells zu geschlossenen Innovationsmodellen betonen, für die er den Begriff der Closed Innovation eingeführt hat[806]. Hartmann und Trott stellen dazu fest, dass die Grundsätze von

[803] Vgl. Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S. 236.
[804] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 138.
[805] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 174.
[806] Chesbrough, Henry: Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press 2003, S. 21f.

Chesbroughs Konzept aber nichts weiter seien als „old wine in new bottles“[807] und dass bereits seit mehr als fünf Jahrzehnten die Bedeutung der Qualität von externen Informationsquellen und von Verbindungen in das Unternehmensumfeld, insbesondere für technolgiegetriebene Unternehmen, bekannt sei[808]. Tatsächlich war auch bereits lange vor dem Appell zum Paradigmenwechsel durch Chesbrough in der Managementliteratur bereits die Rede von Innovationskooperationen und -netzwerken. So z.B. bei Rothwell und Zegveld[809], die in ihrer wissenschaftlichen Betrachtung über die durch technologischen Fortschritt getriebene Reindustrialisierung der klassischen Industrienationen herausgestellt haben, dass „the existence of a network of interactions between the regional actors“[810] und „both personal and institutional contacts“[811] von essentieller Bedeutung für den Erfolg bei der Entwicklung neuer Produkte seien. Insbesondere gelte dies für kleine Firmen „because of their disadvantages in external communication“[812].

Es bleibt dennoch die Leistung Chesbroughs, Konzepte und Anwendungsfelder der kooperativen Innovationsprozesse unter einem Begriff zu subsummieren und so eine stärker holistische Perspektive auf Innovationsysteme von Unternehmen nahezulegen. Daher verwende ich den Begriff Open Innovation in dem Bewusstsein, dass es strittig ist, ob damit ein neues Paradigma des Innovationsmanagements bezeichnet wird. Ohne Zweifel werden damit jedoch Maßnahmen und Betrachtungen zu einem Bündel zusammengefasst, das eine umfassende Sicht auf offene Innovationsprozesse ermöglicht.

### 4.5.1 Strategische Relevanz von Open Innovation

Innovationen erfordern den Einsatz von Ressourcen und Potenzialen, die außerhalb der Routine liegen[813]. In Verlagen wird innovatives Handeln, das auf Entwicklungskooperationen baut, vor dem Hintergrund einer in puncto Materialität, Inhalte und Modalitäten wachsenden Vielfalt zu einem Faktor komparativer Wettbewerbsvorteile[814].

Wenn das Fundament der Innovationsfähigkeit des Verlages alleine auf den internen Ressourcen ruht, bleibt viel Potenzial ungenutzt, dass im impliziten und expliziten Wissen außerhalb der eigenen Wissensquellen liegt. Im Unterschied zu geschlossenen Innovationsmodellen wird bei Open Innovation daher zusätzlich zu den internen Ressourcen das „Informations- und Innovationspotenzial von Kunden,

[807] Hartmann, Dap; Trott, Paul: Why Open Innovation is old Wine in new Bottles. In: International Journal of Innovation Management 4 (2009), S. 715–736, hier S.715.
[808] Vgl. ebd., S. 716.
[809] Vgl. Rothwell, Roy; Zegveld, Walter: Reindustrialisation and Technology. London: Longman 1985, S.227f.
[810] Ebd., S.231.
[811] Ebd., S.227.
[812] Vgl. ebd., S.231.
[813] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 160.
[814] Vgl. Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence, S. 57 f.

Nutzern und anderen externen Experten“[815] für das eigene Unternehmen aktiviert und damit „nutzbar und planbar“[816]. Dabei spielen nicht nur Produktentwicklungen in Kooperationen eine Rolle, sondern auch Lerneffekte, die gemeinsam erzielt werden können.

Franken und Franken weisen im Zusammenhang mit Open Innovation besonders auf die Vorteile solcher kollektiven Lernprozesse hin, die auf „überorganisationaler Ebene […] in Kooperationen und Netzwerken ausgerichtet“[817] werden. Kollektives Lernen, analog zu Open Innovation auch als Open Learning bezeichnet, werde aufgrund der steigenden „Komplexität der Technik und Technologie“[818] zunehmend wichtiger, um Aufgaben der Innovationsentwicklung zu lösen.

Während im klassischen Verständnis von innovativem Handeln ausschließlich der innovierende Verlag Träger des Prozess- und Problemlösungswissens ist, wird zudem durch vertikale und horizontale Innovationskooperationen die Wissensbasis für die Umsetzung neuer Produktideen auf eine wesentlich breitere Basis gestellt und so die „Unsicherheit des innovierenden Unternehmens hinsichtlich des Erfolgspotenzials am Markt“[819] verringert.

Die Überlegung, ob eine Kooperation für ein Verlagsunternehmen einen ökonomischen Benefit schafft, ist von strategischer Tragweite und daher eine Aufgabe des oberen Verlagsmanagements. Diese Aufgabe bringt im Wesentlichen zwei Fragen mit sich, die im Folgenden erörtert werden.

### 4.5.2 Wer sind geeignete Kooperationspartner?

Als Kooperationspartner kommen alle Unternehmen, Institutionen und Individuen in Frage, die einen positiven Beitrag zur eigenen Wertschöpfung leisten können. Dabei sind nach Hauschildt und Salomo drei Bereiche in der Umwelt des Unternehmens zu differenzieren, in denen potenzielle Kooperationspartner zu finden sind[820]. Die folgende Abb. 36 zeigt diese Bereiche mit Beispielen für Buchverlage.

[815] Piller, Frank T; Wagner, Philipp: Open Innovation. Methoden und Umsetzungsbedingungen. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf u. Beerheide, Emanuel (Hg.): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler 2011,S. 101-129, hier S.102.
[816] Ebd.
[817] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 186.
[818] Ebd.
[819] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 78.
[820] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 156.

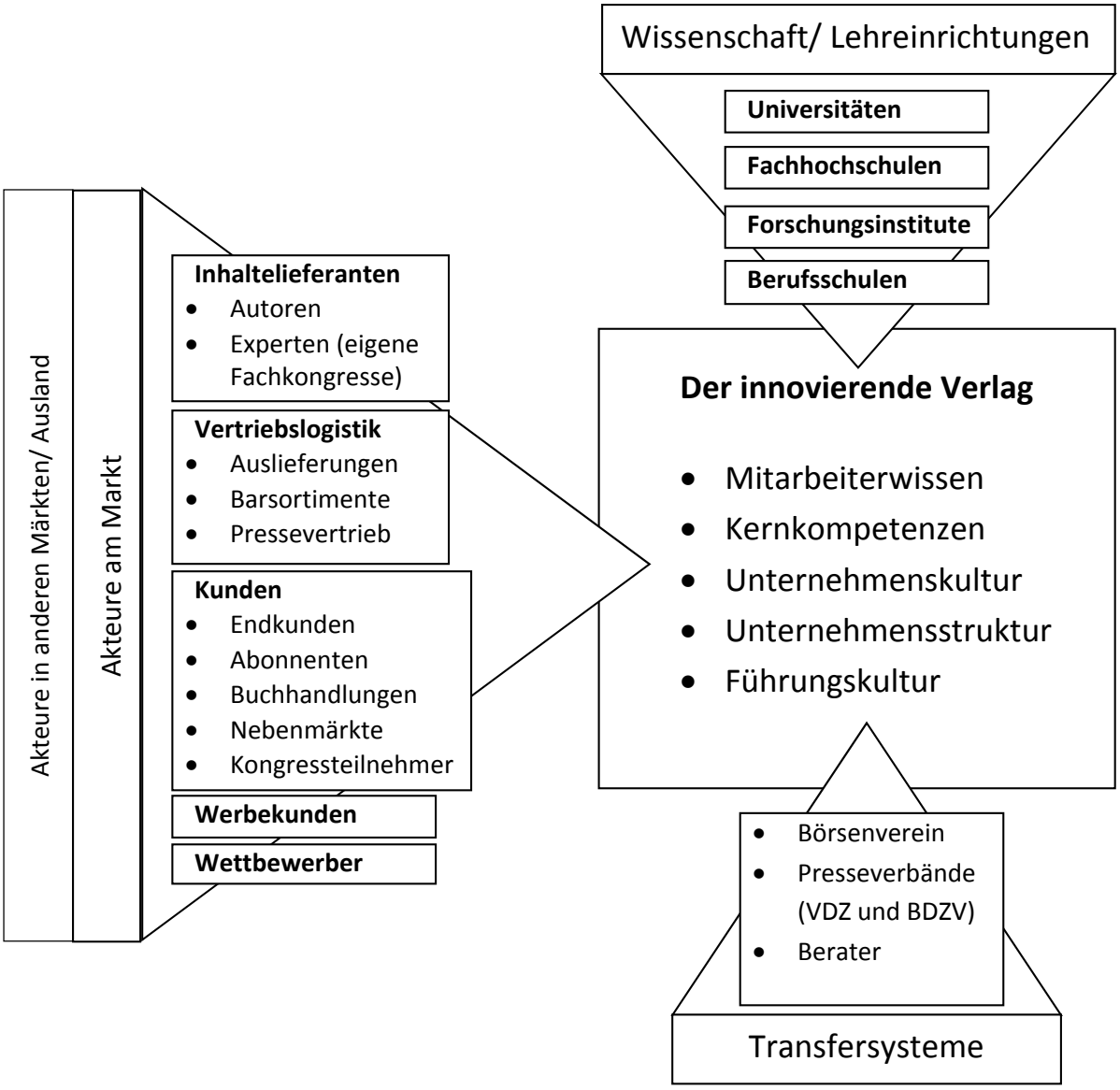



Abb. 35: Potenzielle Partner der Innovationskooperation[821]

Bevor geeignete Kooperationspartner identifiziert werden können, ist es wichtig zu wissen, welcher Art die Beiträge sind, die die Kooperation zur Wertschöpfung leisten soll. Dabei ist die Einteilung Pillers nützlich, der als Benefit aus der Kooperation entweder Vorteile im Bereich des effizienzsteigernden Lösungswissens oder des effektivitätssteigernden Bedürfniswissens sieht[822] (vgl. Kap. 4.4.1, S.132).

[821] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 156.
[822] Vgl. Piller et al.: Open Innovation, S.111.

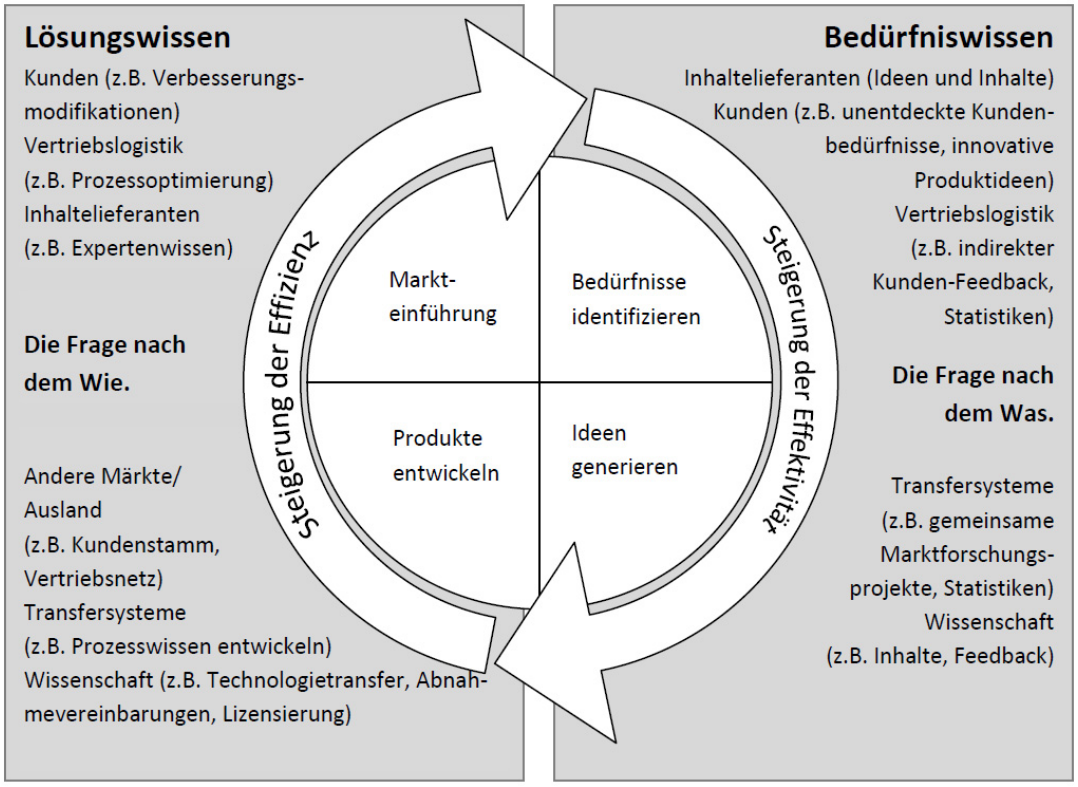



Abb. 36: Kooperationspartner und ihre Beiträge zur Innovationskraft von Buchverlagen[823]

Die Abb. 36 zeigt exemplarisch, woraus und in welcher Form sich die spezifischen Anforderungen relevanten Wissens für Innovationsentwicklungen befriedigen lassen. Das Wissen über Bedürfnisse beantwortet die Frage nach dem Gegenstand des kooperativen Innovationsprozesses und das Lösungswissen, auch Prozesswissen genannt, die Frage nach dem Vorgehen bei der Umsetzung[824]. Für beide Arten von Wissen sind unterschiedliche Kooperationspartner und Methoden geeignet. Dabei kann derselbe Kooperationspartner sowohl einen Beitrag zum Lösungswissen als auch zum Bedürfniswissen leisten.

Inhaltelieferanten

In der traditionellen Wertschöpfungskette von Buchverlagen werden die Inhalte in der Regel von Autoren oder verlagsinternen Redakteuren generiert. In Verlagen besteht in der Regel per se eine stärkere Bindung und intensivere inhaltliche Zusammenarbeit mit Lieferanten, als dies in den meisten anderen Branchen der Fall ist. Daher kommt diesem Part bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie nach wie vor eine herausragende Bedeutung zu. Die Innovationsfähigkeit durch die Identifikation und Aktivierung neuer Inhaltelieferanten zu fördern, muss jedoch über die klassische Autorenpflege weit

[823] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 470.
[824] Vgl. Piller et al.: Open Innovation, S.111.

hinausgehen. Inhaltelieferanten sind zunehmend auch Programmierer, die Code für Apps erstellen oder Multimedia-Producer, die Ausgangsmaterial für multimediale Medien liefern. Eine solche Kooperation kann auch unentgeltlich funktionieren, wenn z.B. die Weiterentwicklung einer im Unternehmen genutzten Software durch den Softwarehersteller auf der Grundlage einer Win-Win-Konstellation geschieht (vgl. Empirie: Kooperation mit Softwareherstellern bei Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 249). Dabei sind die komplementären Stärken von externen Wissensquellen und internen Ressourcen so zu kombinieren, dass Kosten dadurch minimiert werden und das Ergebnis auf ein großes Marktpotenzial trifft[825]. Dafür ist erneut auf die Relevanz des Wissensmanagements hinzuweisen, das dem Verlag eine Kenntnis seines eigenen Wissens ermöglicht und so die Komplementarität des externen Wissens mit dem vorhandenen Wissen gewährleistet ist.

Kooperationen mit Kunden bzw. Nutzern

In Erweiterung zur klassischen Wertschöpfungsstruktur spielen bei der Steigerung der Innovationskraft von Buchverlagen in aktuellen Entwicklungen die Endkunden bzw. Nutzer die wichtigste Rolle. „Audiences", so Jenkins, "may discover new markets, generate new meanings renew once-faded franchises, support independent producers, locate global content […] or disrupt and reshape the operations of contemporary culture."[826] Die Besonderheit liegt dabei darin, dass dabei die Quelle des Bedürfniswissens und das Absatzziel für die Produkte, die daraus gewonnen werden, in einem Punkt kulminieren. Daraus erwachsen einerseits große Chancen z.B. für eine Bedürfnisidentifikation mit höherer Passgenauigkeit, aber auch Risiken, die vor allem in einer größeren Belastung des Vertrauensverhältnisses von Kunden und Produzenten liegt.

Auch Jenkins sieht in der partizipatorischen Kultur, in der Rezipienten ihr kreatives Potenzial nicht länger verbergen, große und noch zu wenig genutzte Chancen für Medienunternehmen[827]. Dabei sind zwei Kategorien von Chancen zu differenzieren. Im Rückgriff auf die Konzepte der Stickiness und der Spreadability[828] (vgl. Kap. 3.3.5, S. 45) ergeben sich sowohl Chancen für Produkte, die eher dem ersten Konzept zuzuordnen sind als auch für solche, die nach Jenkins über eine hohe Spreadability verfügen. Jenkins argumentiert dazu, dass „the »distribution« reach of sticky destinations and the »circulation« reach of spreadable media should coexist."[829]

Für Produkte, die nach dem Konzept der Stickiness eine hohe Auflage erreichen, nimmt der Kunde einen weniger unmittelbar aktiven Part bei der Mitgestaltung und Erweiterung ein. Dort ist es dennoch

[825] Vgl. Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 117.
[826] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 35.
[827] Vgl. ebd.
[828] Vgl. ebd. u. Gladwell, Malcolm: The Tipping Point, S. 25.
[829] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 8.

nicht weniger wichtig, dass Verlage Wege finden, die Bedürfnisse ihrer Kunden kennenzulernen. Fachverlage beispielsweise haben kaum die Möglichkeit, ihr Angebot durch Fanfiktion oder interessengeleitete Communities zu erweitern. Piller beklagt dazu, dass es dort daher oft bei der klassischen Herangehensweisen bleibt, Wissen über seine Kunden durch halbherzige Marktforschung durch die Marketing- oder Vertriebsabteilung zu gewinnen[830]. Aufgrund von Wissensdefiziten entstehen so falsche Annahmen und Zirkelschlüsse, die den ökonomischen Erfolg von Produktentwicklungen eher zum Zufall werden lassen. Somit bleibt der Kunde im „Wertschöpfungsprozess […] passiver Bedürfnisträger und Leistungsempfänger"[831]. Dabei besitzen Kunden nicht nur „unerfüllte Bedürfnisse, sondern teilweise auch bereits deren Lösungsansätze"[832]. Open Innovation zielt hierbei darauf ab, die Programmplanung für eine überwiegend mittelbare Partizipation durch Kunden zu öffnen. Dies kann z.B. durch Fokusgruppen, Kamingespräche, Kongresse oder Communities realisiert werden (vgl. Empirie: Kamingespräche und Fokusgruppen beim Ärzteverlag in Kap. 5.2.3, S. 239).

Unter dem Aspekt von Open Innovation sind allerdings solche Produktkategorien noch interessanter, die über ein hohes Potenzial der Spreadability verfügen.

**Praxisbeispiel**

Die Bonnier Media Gruppe versteht es mit Ihrer Plattform vorablesen.de, Kunden in den Rollen von Multiplikatoren sowie Feedback- und Ideengebern für eigene Zwecke des Marketings und der Produktentwicklung zu gewinnen. Dabei erwächst die Motivation aus einem Anreizsystem, das auf kostenlosen Leseexemplaren, Wettbewerben und der gegenseitigen Selbstbestätigung der Nutzer innerhalb der sehr aktiven Community basiert. Jede Rezension eines kostenlos versandten Vorabexemplars, so Klaus Füreder, der zuvor Marketingleiter bei Ullstein war, würde von durchschnittlich 8,5 weiteren Websites veröffentlicht[833]. Es wird eine unmittelbare Kommunikation zwischen der Projektkoordination von vorablesen.de und den Multiplikatoren gepflegt, die dazu angehalten werden, die Buchbesprechungen auch auf eigenen Websites, in Foren oder bei Onlinebuchhandlungen zu publizieren[834].

Durch eine Plattform wie die in dem Praxisbeispiel genannte, kann einerseits bereits vor dem Erscheinen des Buches eine Aufmerksamkeit in internetaffinen Kreisen und darüber hinaus erzeugt werden und andererseits wird der Prozess des „sampling and remixing" und die „insertion into ongoing conversations […] across various platforms"[835] durch Rezipienten angestoßen. Abgesehen davon, dass die

[830] Vgl. Piller et al.: Open Innovation, S.105.
[831] Ebd.
[832] Vgl. ebd., S.111.
[833] Vgl. López, Carolina: Leseratten im World Wide Web, S. 44.
[834] Vgl. Vogel, Anke: Der Buchmarkt als Kommunikationsraum, S. 333.
[835] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 27.

Ausgestaltung dieses Instruments selbst innovative Ansätze in sich vereint, fungiert vorablesen.de auch als Quelle über Bedürfnisinformationen und eine Testumgebung für neue oder sogar neuartige Titel. So können dort bereits Reaktionen auf Titel erzeugt und ausgewertet werden, die noch lange vor ihrem Erscheinen stehen und denen inhaltlich ein Trendsetting-Potenzial zugetraut wird. Dabei können auch besonders innovationsaffine Nutzer oder Lead User, die mit Cooper gesprochen „ahead of the wave“[836] sind, identifiziert werden.

Lead User sind solche Kunden, die sich durch ein hohes Bedarfsbewusstsein auszeichnen. Sie bringen oft die Bereitschaft mit, neue Produktideen beim Entstehen zu begleiten oder z.B. an Tests von Prototypen teilzunehmen[837]. Oft haben sie auch als Meinungsführer einen solchen Einfluss auf den Rest des Kundenspektrums, dass sie im Innovationsmarketing als Multiplikatoren aktiviert werden können. Entscheidend bei der Einbeziehung von Kunden ist zudem, dass innerhalb größerer Innovationsprojekte ein ständiger oder zumindest wiederholter Kontakt hergestellt wird. Kundenbedürfnisse sind dabei als „moving targets“[838] zu verstehen, die sich innerhalb ihrer „sozialen, kulturellen, politischen und technologischen Rahmenbedingungen“[839] im Zeitablauf kurzfristig ändern können.

Jenkins warnt allerdings vor den bereits angesprochenen Risiken einer „corporate exploitation of fan labor“[840], wenn diese das von einer positiven und vertrauensvollen Einstellung des Rezipienten gegenüber dem Verlag geprägte Verhältnis beschädigen könnte. Buchverlage müssen sich der Fragilität dieses Verhältnisses bewusst sein, bei dem Rezipienten ihnen ihr Engagement zumeist unentgeltlich entgegenbringen. Nach Jenkins folgen Fans in ihrer Motivation alternativen, nicht-monetären Systemen der Bewertung, während die Arbeit von Verlagen nahezu ausschließlich durch den Return on Investment motiviert ist[841]. Ein Verständnis dieses Gegensatzes ist die unbedingte Grundlage für eine Kooperation mit Rezipienten, die in ihrer Eigenschaft als Multiplikatoren und Ratgeber gefördert werden sollen. Letztendlich ist das Ziel der Kooperation mit Rezipienten zwar eine Erlössteigerung, aber dafür erwartet der Kunde, dass er mit seiner Währung, die u.a. aus „reputation, status, satisfaction and, above all, their pride in a »job well done«“[842] besteht, ebenfalls belohnt wird. Anders formuliert können „emotional and moral investments“[843] der Rezipienten nur in gleicher Währung durch den Verlag belohnt werden, wenn vermieden werden soll, dass das Engagement nur auf extrinsischen Motiven

[836] Cooper: Winning at new Products, S.52.
[837] Vgl. Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.52.
[838] Ebd., S.49.
[839] Ebd.
[840] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 58.
[841] Vgl. ebd.
[842] Ebd., S. 59.
[843] Ebd., S. 60.

beruht, wie dies bei einer rein monetären Entlohnung der Fall wäre. Um Kunden für eigene Innovationsprojekte zu gewinnen, muss der Verlag folglich über diese emotionale und moralische Währung verfügen. Bei vorablesen.de ist ein Teil der Belohnung, dass Rezipienten das Privileg eingeräumt wird, Bücher vor dem Erscheinen lesen zu dürfen, womit ihnen Anerkennung für ihre Leistung entgegengebracht wird. Eine Belohnung liegt aber auch bereits darin, überhaupt vom Verlag oder, initiiert durch den Verlag, vom Autor wahrgenommen zu werden und z.B. für eine Rezension eine Rückmeldung zu erhalten. Die Mittel, Rezipienten als Multiplikatoren oder für unmittelbare Kontributionen in der Produktentwicklung zu gewinnen, sind in der Umsetzung zumeist einfach und wenig kostenintensiv. Sie werden aber von vielen Verlagshäusern nicht für wichtig erachtet, da die grundlegenden Unterschiede in den Bewertungssystemen, die hinter der Motivation des Engagements stehen, nicht erkannt werden.

Crowdfunding

Ein weiterer Ansatz, bei denen Kunden unmittelbar bei der Entwicklung innovativer Ideen involviert sein können, ist beim Crowdfunding gegeben. In den USA sind bereits viele Kreativprojekte auf diese Art des Spendensammelns finanziert worden.

**Praxisbeispiel**

Die erfolgreichste Plattform für Crowdfunding in den USA ist kickstarter.com, wo vor allem Autoren im Selbstverlag und kleine Start-up-Unternehmen Projekte vorstellen. Sie wurde dafür 2010 in die Liste der „50 Best Inventions“ des Time Magazins gewählt[844]. In Deutschland ist die nach Spendenaufkommen mit bis März 2012 maximal ca. 80.000 EUR monatlich erfolgreichste Plattform Startnext, die in ihrer Wirkung noch nicht vergleichbar ist mit kickstarter, das in den USA 2012 nach Einschätzung eines Gründungsmitgliedes ein Spendenaufkommen für Kreativprojekte in Höhe von ca.150 Mio. Dollar generieren könnte[845]. Das sei mehr als die staatliche US-Kulturförderstiftung zur Verfügung habe[846].

Kooperation zwischen Wettbewerbern

Eine weitere Form der Kooperation mit Akteuren des eigenen Marktes stellt die Kooperation zwischen Wettbewerbern dar. Küng bezeichnet den Zweck einer solchen Kooperation als Austausch spezieller

[844] Vgl. Snyder, Steven James: The 50 Best Inventions of 2010. Kickstarter. In: Time Magazine Online. http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2029497_2030652_2029823,00.html [15.04.2014].
[845] Vgl. Dobusch, Leonhard: Kickstarter erwartet für 2012 mehr Geld als US-Kulturförderstiftung. http://netzpolitik.org/2012/kickstarter-erwartet-fur-2012-mehr-geld-als-us-kulturforderstiftung/ [15.04.2014].
[846] Vgl. ebd.

Kompetenzen und Technologien und den leichteren Zugang zu neuen Märkten, indem Eintrittsbarrieren durch starke Markenbindung oder Skaleneffekte gesenkt werden[847]. Für Innovationen spielen diese Aspekte eine wichtige Rolle, da z.B. die Entwicklung neuer Technologien kostenintensiv ist und eine Kooperation zum Zweck der gemeinsamen Technologienutzung hier u.a. durch Netzeffekte zu einer Win-Win-Situation auf beiden Seiten führen kann. Nicht zu übersehen ist, dass die Medienkonvergenz u.a. durch eine zunehmende Fragmentierung der Wertketten[848], bedingt u.a. durch den Effekt der Dekonstruktion[849], einen deutlich verstärkenden Einfluss auf die Bildung von Allianzen hat.

Branchenübergreifende Kooperationen

Für die Identifikation und Umsetzung innovativer Ideen, in denen eine Kombination von Produktionsfaktoren verwirklicht wird, die innerhalb des bestehenden Marktes so noch nicht existiert, können branchenübergreifende Kooperationen wichtige Impulse geben. Auf die Bedeutung einer Erweiterung des Suchfeldes über Branchengrenzen hinweg wird in Kap. 3.8.3 noch näher eingegangen.

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel für eine branchenübergreifende Kooperation bietet der Cornelsen Verlag, der mit dem Anbieter für Online Mathetrainer Bettermarks eine strategische Partnerschaft eingegangen ist, um ein gemeinsames, neuartiges Produkt zu entwickeln. Bettermarks bringt dabei einen „modularisierten Aufgabenpool“[850] und Cornelsen „Wissen um didaktische Strukturen“ sowie ein Netzwerk mit Mathematiklehrern in die Kooperation ein. Laut Cornelsen würde durch die „Abstimmung auf konkrete Unterrichtslehrwerke […] ein Novum in Deutschland“[851] geschaffen.

Transfersysteme

Eine weitere Form der Kooperation stellt die Zusammenarbeit mit Transfersystemen oder mit wissenschaftlichen Einrichtungen dar. Bei Letzteren können ebenfalls, wie bei der Kooperation mit Nutzern, Absatzinteressen mit dem Interesse der Generierung von Bedürfnis- und Lösungswissen zusammenfallen. Dabei fällt das Risiko, dass das gegenseitige Vertrauensverhältnis belastet wird, jedoch weitgehend weg, da die Zusammenarbeit in der Regel stärker formalisiert stattfindet und die Interessenlage weniger diffus ist.

[847] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.144.
[848] Janello, Christoph: Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt. Wiesbaden: Gabler 2010, S. 97.
[849] Vgl. Evans, Philip et al.: Blown to Bits, S. 70.
[850] Cornelsen Verlag: Pressemitteilung, Bettermarks und Cornelsen kooperieren, http://www.cornelsen.de/presse/1.c.3070993.de [15.04.2014].
[851] Ebd.

**Praxisbeispiel**

Ein aktuelles Beispiel für eine strategische Partnerschaft zwischen einem Verlag und einer Hochschule ist die vertragliche Einigung für eine Zusammenarbeit zwischen dem Hogrefe Verlag und der Privaten Hochschule Göttingen. Das Interesse Hogrefes sei es dabei, so Caspar vom Göttinger Tageblatt, sich vor dem Hintergrund, dass „Studenten immer seltener Fachbücher kaufen […] neue Einnahmequellen zu erschließen."[852] Hogrefe stellt der Hochschule Inhalte und Know-How zur Verfügung, die laut Sierke, dem Präsidenten der Hochschule, „als Basis für zu entwickelnde Lehrinhalte"[853] von fünf neuen Studiengängen im Bereich der Psychologie dienen sollen. Weitere Optionen der Kooperation sollen zukünftig „zum Beispiel anwendungsbezogene Forschungsprojekte an der Verbindungsstelle Wirtschaft und Psychologie oder akademische Weiterbildungen mit psychologischen Fragestellungen"[854] sein.

### 4.5.3 Der Modus der Zusammenarbeit

Die Innovationskooperation ist nicht in jedem Fall vertraglich verankert. So kann der Wissentransfer von Lead Usern zu einem Verlagsunternehmen auch auf der freiwilligen Basis einer Win-Win-Situation basieren. Dies ist z.B. der Fall, wenn Lead User im Gegenzug für ihr Wissen Incentives in Form exklusiver Informationen oder Leseexemplare erhalten (vgl. Kap. 2.1.2, S. 15)[855].

Kooperationen zwischen Institutionen werden jedoch in der Regel stärker institutionalisiert und gründen auf schriftlich festgehaltenen Vereinbarungen.

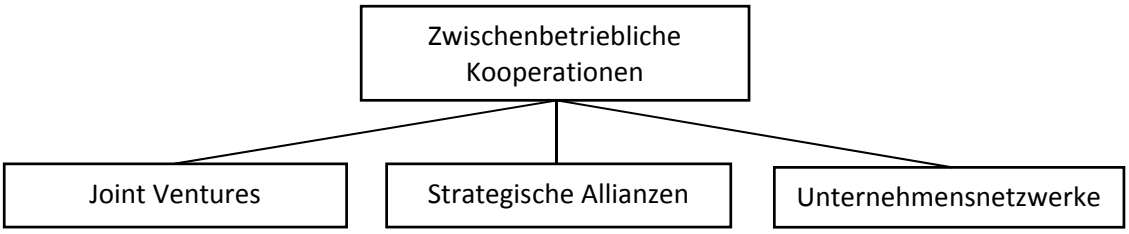



Abb. 37: Formen von zwischenbetrieblichen Kooperationen[856]

[852] Caspar, Michael: Strategische Partnerschaft. Hogrefe-Verlag und Private Hochschule Göttingen. http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Wirtschaft/Wirtschaft-vor-Ort/Hogrefe-Verlag-und-Private-Hochschule-Goettingen [15.04.2014]

[853] Sierke, Bernt R. A.: Wird zitiert auf der Website der Hochschule. PFH Private Hochschule Göttingen und Hogrefe Verlag schließen strategische Partnerschaft. http://www.pfh.de/hochschule/veranstaltungen/pfh-private-hochschule-goettingen-und-hogrefe-verlag-schliessen-strategische-partnerschaft.html [15.04.2014].

[854] Website PFH. http://www.pfh.de/hochschule/veranstaltungen/pfh-private-hochschule-goettingen-und-hogrefe-verlag-schliessen-strategische-partnerschaft.html [15.04.2014].

[855] Vgl. Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 58.

[856] Vgl. Hess, Thomas: Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2002, S. 16.

[856] Vgl. ebd., S. 10.

Der Modus der Zusammenarbeit bestimmt einerseits über die Intensität der Abhängigkeit der Kooperationspartner zueinander und andererseits wie ggfls. die gemeinsame Wertschöpfung abläuft und Erträge verteilt werden. Die Komplexität der Kooperationsvereinbarung richtet sich dabei nach der Komplexität des Vorhabens.

Joint Venture

Ein Joint Venture liegt vor, wenn mindestens zwei Kooperationspartner zusammen unbefristet eine Tochtergesellschaft gründen, mit der z.B. die Schaffung gemeinsamer Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen bezweckt wird[857]. Dabei kann entweder stark auf die Ressourcenbasis der Partner zugegriffen oder schnell eine eigene Ressourcenbasis auf Grundlage einer Anschubfinanzierung aufgebaut werden[858]. Vorteile gegenüber einer Eigenentwicklung eines Einzelunternehmens liegen vor allem in der Verteilung von Risiken, insbesondere von Entwicklungskosten und die Nutzung einer gemeinsamen Wissensbasis[859]. Nachteile können durch Konflikte bei der Verteilung der Risiken und Erlöse, eine fehlende Alleinstellung bei der Verwertung und einem Abfluss von vormals exklusivem Wissen entstehen[860].

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel für ein Joint Venture in der Buchbranche stellt Skoobe dar, das eine innovative Verleihplattform für E-Books im Internet ist. Sie wurde 2011 zusammen von den Bertelsmann-Töchtern Arvato und Random House sowie dem Holtzbrinck Konzern gegründet[861].

Strategische Allianzen

Im Gegensatz zu Joint Ventures, die einen hohen Grad der Institutionalisierung aufweisen, sind strategische Allianzen sachlich und oft auch zeitlich begrenzt[862]. Die strategische Allianz, bei der die Partner rechtlich autark bleiben und die Zusammenarbeit sich auf oft nur eine Aufgabe beschränkt, ist die häufigste Form der Kooperation in der Buchbranche. Sie liegt z.B. bei der gemeinsamen Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Vertriebslösung für E-Books vor (vgl. Empirie: Zusammenarbeit von GRIN und dotbooks in Kap. 5.2.4, S. 244).

[857] Vgl. Engelhard, Johann: Joint Venture. Lexikoneintrag. In: Gabler Wirtschaftslexikon. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/joint-venture.html [15.04.2014].
[858] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 141.
[859] Vgl. Engelhard, Johann: Joint Venture [15.04.2014].
[860] Vgl. ebd.
[861] Vgl. Weigert, Martin: Holtzbrinck und Bertelsmann testen E-Book-Plattform Skoobe. http://netzwertig.com/2011/09/02/kostenfreie-literatur-bis-jahresende-holtzbrinck-und-bertelsmann-testen-e-book-plattform-skoobe/ [15.04.2014].
[862] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 141 f.

Unternehmensnetzwerke

Unternehmensnetzwerke sind zeitlich unbefristete Kooperationen zwischen mindestens drei, oft aber auch deutlich mehr Kooperationspartnern[863]. Solche Konstellationen, wie sie in der Film- und Musikbranche üblich sind, existieren in der Buchbranche bislang noch kaum. Im Hinblick auf Innovationen im Rahmen der Medienkonvergenz könnten komplexere Kooperationsformen für Buchverlage aber ökonomisch sinnvoll oder sogar existentiell relevant werden. Unternehmen der Buchbranche wird die Suche nach neuen Wegen abverlangt, um der Innovationskraft internationaler Medienkonzerne etwas entgegensetzen zu können. Ein Anwendungsfeld für Unternehmensnetzwerke könnte z.B. die Produktion multimedialer Enhanced E-Books darstellen.

In der Filmbranche finden sich Netzwerke bereits oft. So bilden Produktionsfirmen, beauftragt von einem Auftraggeber, mit verschiedenen Partnerunternehmen, die vertikal entlang der Wertschöpfungskette angesiedelt sind und jeweils über spezifische Kompetenzen verfügen, große Projektnetzwerke[864]. Dort, wo große Innovationsvorhaben zukünftig einzelne Unternehmen der Buchbranche überfordern, wird ebenfalls ein Denken in größeren Kategorien erforderlich werden. Unternehmensnetzwerke bieten dann den Vorteil, dass Risiken über eine größere Zahl von Unternehmen verteilt werden können. Hess hat dazu ein Schema entwickelt, anhand dessen eine Verständnisgrundlage geschaffen wird, wie Unternehmensnetzwerke auch in der Buchbranche realisiert werden könnten[865].

| **Steuerungsform** | | |
|---|---|---|
| fokal | Strategisches Netzwerk | Projektnetzwerk |
| polyzentrisch | Verbundnetzwerk | Virtuelles Unternehmen |
| | stabil | instabil |

**Stabilität der Konfiguration**

Tab. 11: Grundtypen von Unternehmensnetzwerken[866]

[863] Vgl. Hess, Thomas: Netzwerkcontrolling, S. 11.
[864] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 143.
[865] Vgl. Hess, Thomas: Netzwerkcontrolling, S. 16.
[866] Ebd.

Die Steuerungsform beschreibt, wie die Partner sich innerhalb des Unternehmensnetzwerkes abstimmen. Wenn im Extrem nur ein Unternehmen über das Vorgehen entscheidet, liegt eine fokale Steuerungsform vor, während bei einem polyzentrischen Netzwerk alle Partner gleichberechtigt sind[867]. Die Ausprägung der Stabilität beschreibt, ob eine hohe Fluktuation von Partnerunternehmen vorliegt oder ob das Netzwerk langfristig aus denselben Partnern besteht[868]. Wenn nun ein Buchverlag die Produktion einer Reihe aufwändiger crossmedialer Medienprodukte, für die z.B. auch filmische Trailer und Hörspielauskopplungen produziert werden, langfristig mit denselben Partnern zusammen abwickelt und dabei allein die Steuerungsfunktion inne hat, dann kann von einem strategischen Netzwerk die Rede sein[869]. Ein solches Netzwerk mit langfristiger Bindung kann gegenüber Projektnetzwerken, bei denen die Wahl der Projektpartner für jedes Projekt neu getroffen wird, den Vorteil in sich bergen, dass durch kollektive Lerneffekte eine gemeinsame Basis von Wissen und Kompetenzen entsteht und zudem die Transaktionskosten durch eine reibungslosere Kommunikation verringert werden[870].

Verbundnetzwerke, wie sie z.B. bei Verkehrsverbünden oder in der Luftfahrtindustrie mit der Star Alliance vorliegen, spielen in der Verlagsbranche bislang auch nur eine marginale Rolle. Denkbar, aber in der Praxis in der Form nicht existent, wäre ein Verbund z.B. von kleinen Independent-Verlagen, die unter einem neuen Label Vertriebssynergien oder Vorteile bei der Kundenbindung erzielen könnten und Risiken bei der Entwicklung von Innovationen, wie z.B. aufwändigen Social-Media-Plattformen, teilen könnten.

Auch virtuelle Unternehmen, wie sie in der IT-Branche zu finden sind und bei denen der polyzentrisch gesteuerte Verbund von Unternehmen sich mit jedem Projekt neu konfiguriert, haben für Buchverlage keine praktische Relevanz. Die dadurch erzielbare Risikoverringerung rechtfertigt ökonomisch noch nicht den Aufwand für Abstimmung und Koordination, der dafür betrieben werden müsste. Auch das kann sich ändern.

## 4.6 Innovationsstrategien entwickeln

Im unwissenschaftlichen Sprachgebrauch geraten Begriffe wie Strategie, Ziele oder Pläne oft durcheinander, werden synonym oder in völlig falschem Kontext verwendet. Doch auch in der Forschung herrscht über einige Aspekte des Strategiebegriffs Uneinigkeit. Mintzberg hat dazu festgestellt, dass

[867] Vgl. Hess, Thomas: Netzwerkcontrolling, S. 14.
[868] Vgl. ebd.
[869] Vgl. ebd., S. 15.
[870] Vgl. ebd.

Strategie oft als ein explizit formulierter und bewusst nach rein rationalen Kriterien entwickelter Handlungskatalog definiert werde[871]. Dem stellt er eine Definition entgegen, in der differenziert wird zwischen einer intendierten (intended) Strategie und der realisierten (realized) Strategie[872]. Demnach kann eine Strategie auch entstehen, indem ein Entscheider mehrere Entscheidungen fällt, ohne zuvor eine Planung vorgenommen zu haben. Die Strategie tritt dann als ein Muster in einer Folge von Entscheidungen in Erscheinung, das vielleicht der Entscheider selbst nicht einmal erkennt, sondern bloß Außenstehende, die eine „consistency in a stream of decisions"[873] wahrnehmen. Ein solches Vorgehen, das sich erst a posteriori in einer Strategie manifestiert, mag für Einzelkaufleute, die sich aus ihrer Erfahrung heraus auf ein intuitives Vorgehen stützen oder für Künstler in Einzelfällen noch ein tragfähiges Geschäftsmodell sein. In einem „interessenpluralistischen Mehrpersonenunternehmen"[874] führt ein solcher Ansatz aber zu einem Chaos aus Handlungsweisen, die einander zuwider laufen.

Damit ein kohärentes Handeln entsteht, erfordert daher erfolgreiches Innovationsmanagement eine Systematisierung z.B. bei der Entwicklung neuer und innovativer Verlagsprodukte, Dienstleistungen oder Prozesse. Diese Systematisierung entsteht durch ein strategiegeleitetes Handeln mit Zielvorgaben, klaren Entscheidungskriterien, kontinuierlicher Evaluierung des Kurses und klar definierten Exitoptionen bei zu starken Abweichungen von diesem Kurs.

Die Strategie ist ferner abzugrenzen von taktischem und operativem Vorgehen. Die Strategie ist nach Chandler die Allokation von Ressourcen und die Wahl adäquater Maßnahmen, die zur Erreichung langfristiger Ziele notwendig sind[875]. Dabei bezieht er in den Strategiebegriff die „determination of the basic long-term goals"[876] mit ein. Damit wird deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Strategie eines Unternehmens und seinen Zielen besteht. Dem folgt auch Töpfer, der in der Strategie einen „Ziel-Maßnahmen-Pfad"[877] sieht und argumentiert, dass eine Entkoppelung von Strategie- und Zielbegriff nicht tragfähig sei, da sie in der Praxis stark ineinandergriffen[878]. Einleuchtend begründet er dies damit, dass „eine Maßnahme zum Erreichen eines übergeordneten Zieles gleichzeitig auch Zielcharakter für die nachgeordneten Aktivitäten"[879] habe. Auch in der vorliegenden Arbeit wird daher für die Entwicklung von Innovationstrategien für Verlage die Strategie als eine Verkettung von Zielen

[871] Vgl. Mintzberg, H.: Patterns in Strategy Formation. In: Management Science 9 (1978), S. 934-948, hier S. 935.
[872] Vgl. ebd.
[873] Ebd., S. 935.
[874] Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 17.
[875] Vgl. Chandler, Alfred Dupont: Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Washington D.C.: Beard Books 2003 (OA 1962), S. 13.
[876] Ebd.
[877] Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2. Auflage. Heidelberg: Springer 2007, S. 507.
[878] Vgl. ebd.
[879] Ebd.

und Handlungsweisen zu deren Erreichung gesehen. Entgegen Chandler, der Strategie ausschließlich in einen langfristigen Zeitbezug stellt[880], geht es hier um Ziele, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind und dafür nicht zwangsläufig langfristig sein müssen.

Die nach Mintzbergs Verständnis intendierte Strategie, um die es hier geht, sei daher definiert als das planvoll-kohärente Zielsetzen und Handeln des Unternehmens in den wichtigen Planungsfeldern[881].

Strategisches Management ist dabei als ein Prozess zu verstehen, der nie abgeschlossen ist, weil die Strategieentwicklung immer im Spannungsfeld dreier Kräfte steht, die Mintzberg benennt. Zum einen verändert sich die Unternehmensumwelt ständig mit wechselnder Geschwindigkeit. Demgegenüber steht die organisationale Ordnung aus Strukturen und Prozessen, deren oberstes Prinzip die Herstellung von Stabilität ist und dazwischen oder darüber die Unternehmensleitung, die als Mediator gleichzeitig die Stabilität wahren und die Anpassung der Ordnung an die Umweltveränderungen bewerkstelligen muss[882].

Wie jeder Prozess hat auch der Strategieentwicklungsprozess eine zeitliche Abfolge, die sich in immer wiederkehrende und teilweise sich überschneidende Phasen mit unterschiedlichen Aufgaben gliedern lässt. Dabei ist es, wie auch Eisenbeis konstatiert, für die Praxis unerheblich, ob die Zieldefinition nun als Teil des strategischen Planungsprozesses betrachtet wird oder diesem vorgelagert ist[883]. Entscheidend ist, dass die Konzeption der Innovationsstrategie mit der Zielbildung beginnen muss, da die Festlegung von Maßnahmen Ziele benötigt, nach denen sie sich orientieren kann.

Welge und Al-Laham haben eine Einteilung des strategischen Managementprozesses vorgenommen, die auch für die Entwicklung von Innovationsstrategien im Kontext der globalen Unternehmensstrategie von Verlagen anwendbar ist[884]. Strategisches Innovationsmanagement wird dabei so verstanden, dass seine Ziele auf höchster Ebene selbst strategischen Charakter haben, auch wenn sie sich in wechselseitiger Beeinflussung aus den Globalzielen des Unternehmens ableiten[885]. Wird das Schema von Welge und Al-Laham auf das Innovationsmanagement in Verlagen angewandt, gliedert sich der Prozess demnach in die vier Phasen, die in Tab. 6 dargestellt sind.

---

[880] Vgl. Chandler, Alfred Dupont: Strategy and Structure, S. 13.
[881] Vgl. Mintzberg, Henry: Patterns in Strategy Formation, S. 941.
[882] Vgl. ebd.
[883] Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 21.
[884] Vgl. Welge, Martin K. u. Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2008, S. 180.
[885] Vgl. ebd.

| | |
|---|---|
| **Phase 1:** | **Strategische Zielsetzung** |
| **Aufgaben:** | Innovationsneigung des Unternehmens (Grundsatzentscheidungen über das Ge wicht, das Innovationen im verlegerischen Handeln zukünftig haben sollen) |
| **Resultat:** | *Übergeordnete Innovationsziele werden definiert* |
| **Phase 2:** | **Analysephase** |
| **Aufgaben:** | Markt-/Umweltanalyse unter Innovationsaspekten<br>Portfolioanalyse unter Innovationsaspekten<br>SWOT-Analyse unter Innovationsaspekten |
| **Resultat:** | *Chancen und Risiken aus Handlungsfeldern der unternehmerischen Innovationstätigkeit sind identifiziert.* |
| **Phase 3:** | **Phase der Strategieformulierung** |
| **Aufgaben** | Strategische Optionen werden abgewogen<br>Suchfelder für Innovationen werden abgesteckt |
| **Resultat:** | *Es wird eine Auswahl aus den Optionen und den Suchfeldern getroffen* |
| **Phase 4:** | **Phase der Strategieimplementierung** |
| **Aufgaben:** | Taktische und operative Maßnahmen werden festgelegt<br>Mittel und Zeit werden allokiert |
| **Resultat:** | *Umsetzung der festgelegten taktischen und operativen Maßnahmen* |

Tab. 6: Die Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie[886]

Wichtig für das Verständnis der Phaseneinteilung ist, dass eine kontinuierliche Rückkoppelung zwischen den Phasen erforderlich ist. So kann z.B. die Analysephase, die auf eine erste Festlegung strategischer Ziele und Leitlinien folgt, mit ihren Ergebnissen eine Revision dieser Ziele erforderlich machen.

Noch bevor Ziele für das Innovationsmanagement entwickelt und dann eine Innovationsstrategie formuliert werden kann, müssen grundlegende Überlegungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens getroffen werden. Dies ist in engerem Sinn nicht Teil der Entwicklung einer Innovationsstrategie. Dennoch erscheint es unerlässlich, zunächst ein Grundverständnis über strategische Planung zu schaffen, auf deren Grundmuster auch jedwede Entscheidungen bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie rekurrieren.

[886] Vgl. Welge, Martin K. et al.: Strategisches Management, S. 180.

### 4.6.1 Grundmuster strategischer Planung

„An organization is both an articulated purpose and an established mechanism for achieving it."[887]

Folgt man der Definition von Miles und Snow, was ein Unternehmen ausmacht, dann lassen sich zwei fundamentale Komponenten unterscheiden: Der artikulierte Unternehmenszweck und die etablierten Mechanismen, diesen zu erreichen[888]. Bei diesen Mechanismen oder Strukturen und Prozessen sind bestimmte Muster strategiebildenden Handelns und Entscheidens zu erkennen. Die Versuche, die Schlüsseleigenschaften von Strategietypen zu identifizieren, haben zu mehreren Ansätzen der Typologisierung geführt, die grob eher der marktorientierten Sicht (Market-based View) oder der ressourcenorientierten Sicht zugeordnet werden können (Ressource-based View)[889].

#### *4.6.1.1 Generische Strategietypen nach Porter*

In der klassischen Managementliteratur findet sich eine Typologisierung nach Porter in die generischen Basisstrategien der Differenzierung und der absoluten Kostenführerschaft[890]. Als dritte Basisstrategie benennt Porter die Fokussierung, die das Geschäftsfeld bewusst auf eine geografisch oder nach Zielgruppe definierte Nische einengt[891]. Durch Fokussierung entsteht entweder ein Differenzierungseffekt durch besser auf die Zielgruppe zugeschnittene Produkte oder ein positiver Kosteneffekt. Möglich ist im Rahmen der Fokussierung auch eine Kombination aus beidem. Porter weist darauf hin, dass ein Unternehmen ohne mindestens eine dieser Strategien dem großen Risiko ausgesetzt ist, „stuck in the middle" zu sein und folglich schnell in eine sehr schwache Wettbewerbsposition zu geraten[892].

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel für ein Scheitern am Stuck-in-the-Middle-Syndrom ist in der Beinahe-Insolvenz des Eichborn Verlages 2011 zu sehen. Kegel (FAZ) schreibt dazu, dass „das Programm […] zwischen Gemischtwarenhandel und ehrgeiziger Anderer Bibliothek dramatisch an Profil verloren"[893] habe.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, durch welche Variablen die generischen Strategietypen in Buchverlagen definiert werden und wie diese in Zielen des Innovationsmanagements eine Operationalisierung finden können, bei der das Phänomen des Stuck-in-the-Middle verhindert wird.

---

[887] Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 3.
[888] Vgl. ebd.
[889] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.109.
[890] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 39.
[891] Vgl. ebd., S.38.
[892] Vgl. ebd., S.41.
[893] Kegel, Sandra: Abbau statt Aufbau. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/2.1719/eichborn-verlag-abbau-statt-aufbau-1656445.html [15.04.2014].

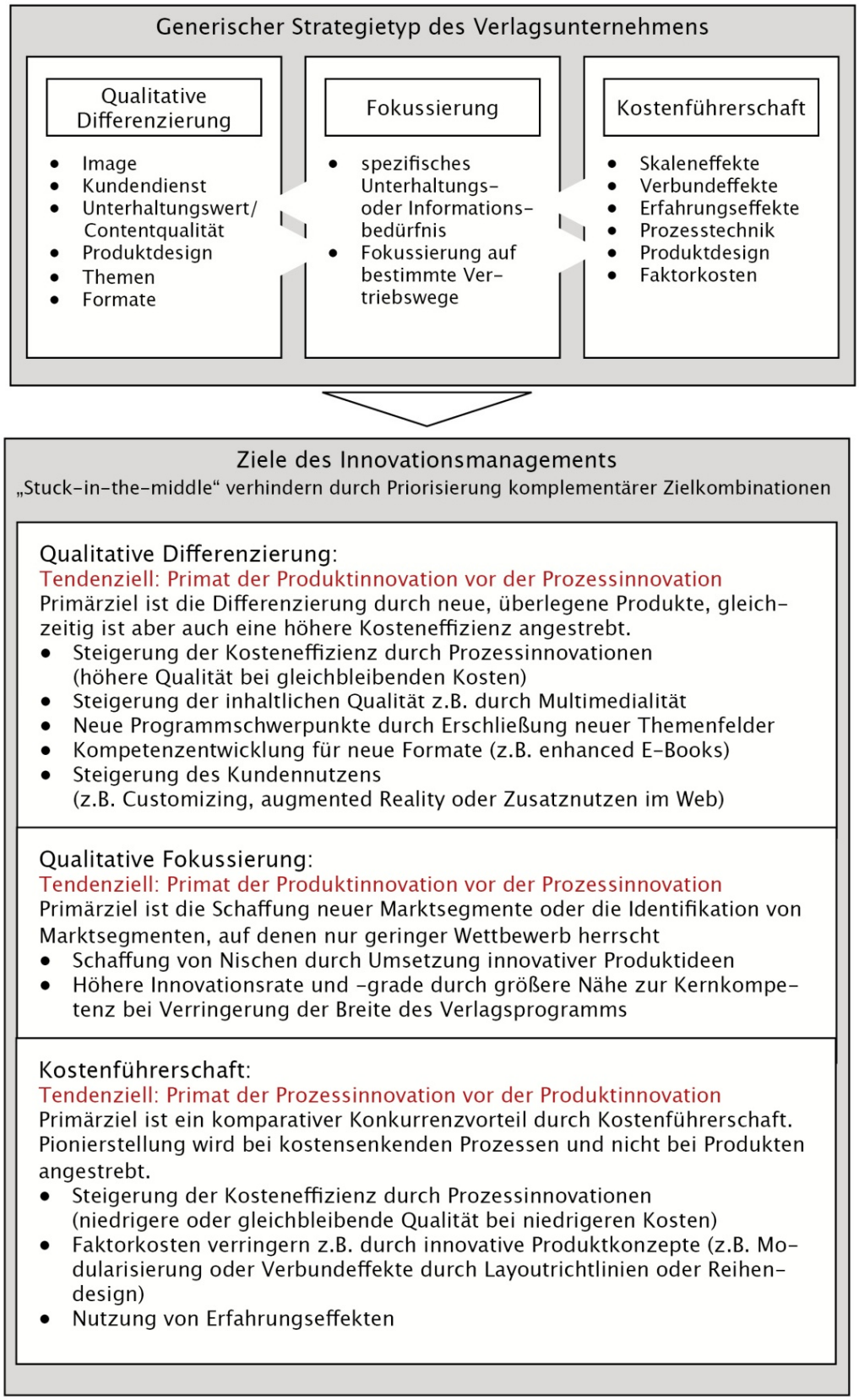



Abb. 28: Generische Strategietypen und ihre Übertragung in Ziele des Innovationsmanagements[894]

[894] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 39-41; vgl. auch Sjurts, Insa: Strategien in der Medien-branche. Grundlagen und Fallbeispiele. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2005, S. 19f.

Die strategische Ausrichtung des Verlages nach einer der drei Strategietypen korrespondiert stark mit entsprechenden Kompetenzen und Assets sowie Aspekten der Unternehmensstruktur und -kultur (vgl. Kap. 4.3.3.6, S. 117 u. 4.3.3.10, S. 126).

Da Ressourcen u.a. aus langfristigen Lerneffekten heraus entstehen und Strukturen nur mit größeren Investitionen zu verändern sind, erscheint für den ökonomischen Erfolg eine konsequente Bündelung der Investitionen auf die Entwicklung von Ressourcen, die eine der drei Strategietypen unterstützen, als unerlässlich[895].

#### *4.6.1.2 Typen organisationaler Adaption nach Miles und Snow*

Der Ansatz von Miles und Snow folgt der Prämisse, dass erfolgreiches unternehmerisches Handeln einen Konsens über das „internal organizational image" erfordert[896]. Dieser Konsens über die eigene, konsistente Strategie, entsteht nach Miles und Snow aus der kontinuierlichen Reflexion darüber, wie und warum die Unternehmensstruktur und Prozesse frühere Entscheidungen reflektieren und zukünftige Entscheidungen vorbereiten[897]. Darin sehen sie auch die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche innovative Tätigkeit des Unternehmens.

Miles und Snow fassen die Optionen des unternehmerischen Entscheidens und Handelns, die zu einer konsistenten Strategie führen, zu Bündeln zusammen. Die Optionen der Anpassung des Unternehmens an seinen Kontext (types of organizational adaption), werden dabei determiniert durch Verhaltensmuster und einer spezifischen Konfiguration von Technologien, der Unternehmensstruktur und Prozessen[898].

| **Defenders[899]** | |
|---|---|
| **Verhaltensmuster von Buchverlagen** | **Implikationen für die Innovationsfähigkeit** |
| Solche Verlage sind sehr stark auf bestimmte, eng umrissene strategische Geschäftsfelder fokussiert. Ihre programmatische Ausrichtung ist klar definiert. Entscheidungen zielen darauf ab, bestehende Produkt-Markt-Kombinationen einerseits durch Effizienzsteigerung und andererseits durch protektive Maßnahmen zu stärken. | Entwicklungen außerhalb des eigenen Geschäftsfeldes werden weitgehend ignoriert. Wachstum findet nur durch kleinschrittiges, inkrementelles Innovieren statt. Chancen, die sich aus Veränderungen am Markt ergeben, werden oft zu spät erkannt. Disruptive Innovationen im Marktumfeld können schnell zur existentiellen Bedrohung werden. |

[895] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 40.
[896] Vgl. Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 28.
[897] Vgl. ebd.
[898] Vgl. ebd., S. 29.
[899] Vgl. ebd., S. 48.

| **Prospectors**[900] | |
|---|---|
| **Verhaltensmuster von Buchverlagen** | **Implikationen für die Innovationsfähigkeit** |
| Solche Verlage sind programmatisch und in puncto Publikationsformate und -kanäle breit aufgestellt. Der Fokus unternehmerischen Handelns liegt auf der frühzeitigen Identifikation von Chancen, die sich aus Veränderungen im näheren und auch weiteren Umfeld ergeben und oft auch auf einer proaktiven Gestaltung des Marktes als Pionier. | Die Innovationsfähigkeit solcher Verlage ist stark ausgeprägt. Das Wachstum resultiert aus der Expansion in neue Märkte und der Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen. Oft werden solche Verlage zu Vorreitern und verändern ihr Marktumfeld durch eigene disruptive Innovationen. Risiken für eigene Geschäftsfelder werden früh erkannt. Eine hohe Risikobereitschaft kann bei einer Häufung falscher Investitionsentscheidungen existenzbedrohend werden. |
| **Analyzers**[901] | |
| **Verhaltensmuster von Buchverlagen** | **Implikationen für die Innovationsfähigkeit** |
| Das Verhalten des Analyzers stellt eine Mischform aus der des Prospectors und des Defenders dar. Dem Analyzer kommt in der Regel die Rolle eines Folgers zu, der auf Veränderungen dann reagiert, wenn die Risiken kalkulierbar werden. Durch ein stark ausgeprägtes Marketing und eine hohe Konsistenz der Marke wird versucht, den Vorsprung des Pioniers aufzuholen und so den Markt abzuschöpfen. Risiken werden durch Mischkalkulation abgefedert. | Analyzer verfügen zwar über eine ausgeprägte Fähigkeit, ihr Geschäftsmodell auf der Grundlage von Imitationen und inkrementellen Innovationen zu verändern, gleichzeitig findet Innovation nicht beliebig, sondern immer im Rahmen einer konsistenten Strategie statt. Sie umgehen Risiken und hohe Kosten für die Entwicklung und Etablierung dominanter Designs. Durch kleine Verbesserungsinnovationen grenzen sie sich von anderen Marktteilnehmern ab. |

[900] Vgl. Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 66.
[901] Vgl. ebd., S. 79.

| Reactors[902] | |
|---|---|
| **Verhaltensmuster von Buchverlagen** | **Implikationen für die Innovationsfähigkeit** |
| Solche Verlage folgen, ähnlich wie Analyzers, den Prospectors nach. Dabei ist ihre Strategie jedoch inkonsistent. Das Verlagsprogramm lässt kein programmatisches Konzept erkennen, eine hohe Mitarbeiterfluktuation führt zum Verlust von Wissen und Erfahrung. Eine Mischkalkulation kann mangels stabiler Erlösquellen nicht erfolgreich betrieben werden. | Adaptionen an Veränderungen im Marktumfeld werden nur halbherzig vorgenommen. Das Geschäftsmodell wird zwar laufend verändert, jedoch führt dies, anders als beim Analyzer, nicht zu einer stärkeren Kundenbindung, sondern ist Ausdruck der eigenen Planlosigkeit. Das Entstehen erfolgreicher Innovationen ist auf dieser Grundlage unwahrscheinlich. |

Tab. 9: Typen organisationaler Adaption bei Buchverlagen

Es ist nicht die Intention hinter dieser Arbeit, bestimmte Geschäftsmodelle per se als schlecht oder gut zu kennzeichnen. Die Untersuchungen von Miles und Snow zu Typen organisationaler Adaption legen jedoch nahe, dass stark fokussierte und eng definierte Geschäftsmodelle mit wenig Flexibilität, bei Veränderungen am Markt weit stärker dem Risiko ausgesetzt sind, nicht mehr rentabel zu sein als solche Geschäftsmodelle, die auf der Grundlage einer konsistenten Strategie eine höhere Flexibilität bei Veränderungen aufweisen. Liegt der Fokus hingegen zu sehr und zu einseitig auf der Entwicklung neuer Märkte, ohne dass Geschäftsfelder mit stabilen Erlösen dafür einen ökonomischen Rückhalt bieten, können Fehlinvestitionen ebenfalls schnell zu existenzbedrohenden Risiken werden.

#### *4.6.1.3 Marktdurchdringung versus Diversifikation*

Ansoff hat vier Optionen differenziert, mit denen ein Unternehmen Wachstum erzielen kann[903]. Für das Innovationsmanagement von Buchverlagen ist dieser Ansatz hilfreich, da er grundlegende Entscheidungsoptionen vor Augen führt. Diese von Ansoff dargestellten Entscheidungsoptionen sind, so Kotler, eine Grundlage der „systematischen Entwicklung einer Wachstumsstrategie“, um dem „Unternehmensportfolio neue Produkte oder neue Geschäftsfelder hinzufügen zu können“[904].

[902] Vgl. Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 93.
[903] Ansoff, H. Igor: Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill 1965, S. 109.
[904] Kotler, Philip et al.: Grundlagen des Marketing, S. 181.

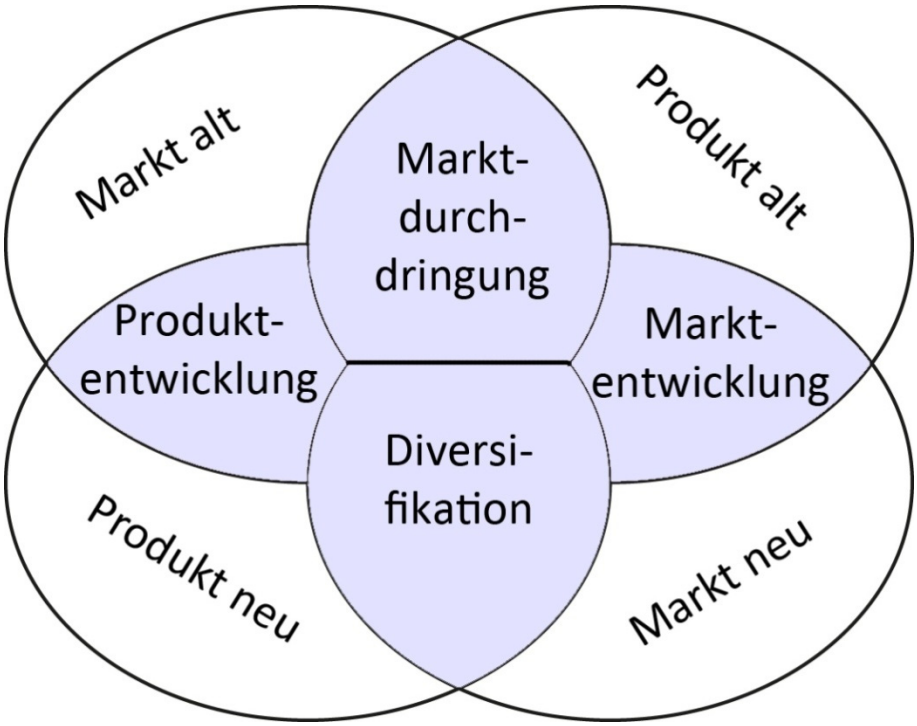



Abb. 29: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff[905]

Die Option der Marktdurchdringung hat für das Innovationsmanagement die geringste Relevanz, da sie auf eine Verstärkung von Marketingaktivitäten abzielt, um bestehende Produkte auf bestehenden Märkten mit höherem Marktanteil platzieren zu können.[906] Die Marktentwicklung erfordert kein innovatives Potenzial in der Produktentwicklung, kann aber die Entwicklung neuer Prozesse und Denkweisen erforderlich machen, da mit bestehenden Produkten in neue Märkte vorgedrungen wird[907]. Dies ist bei einer Internationalisierung der Fall, wie sie bei der Erschließung ausländischer Märkte durch Lizenzhandel oder eigene Dependancen oder Imprints im Ausland erfolgt. Eine Marktentwicklung liegt auch dann vor, wenn mit bestehenden Produktkonzepten neue Zielgruppen erschlossen werden.

Die Option der Produktentwicklung beschreibt die Einführung neuer Produkte in einen bereits bestehenden Markt[908]. Damit tangiert sie alle Aspekte der Produktinnovation (vgl. Kap. 4.2.2, S. 80), die Neuerungen bei den Inhalten, Publikationsformaten und Publikationskanälen umfassen können. Die weitreichendste Option ist die der Diversifikation, mit der ein Buchverlag sich durch die Einführung für ihn neuer Produktkonzepte auf einen für ihn neuen Markt ein neues strategisches Geschäftsfeld erschließt[909]. Dies liegt z.B. dann vor, wenn ein Buchverlag für eine für ihn neue Zielgruppe ein neues

[905] Vgl. Ansoff, H. Igor: Corporate strategy, S. 109.
[906] Vgl. Kotler, Philip et al.: Grundlagen des Marketing, S. 180.
[907] Vgl. ebd.
[908] Vgl. ebd., S. 181.
[909] Vgl. ebd.

Imprint kreiert, um eine „Abgrenzung von der [bestehenden] Marke […] zu gewährleisten.“ Auch die Einführung eines völlig neuen Produktkonzepts, das eine für den Verlag neue Zielgruppe erreicht, ist eine Diversifikation. So können z.B. durch eine interaktive Roman-App auch weniger buchaffine Kundengruppen erschlossen werden, die zuvor nicht erreicht wurden.

Korrespondierend mit dem Modell der Typen organisationaler Adaption[910] erscheint für einen Risikoausgleich eine Innovationstrategie am erfolgversprechendsten zu sein, bei der eine Kombination aus allen vier Optionen vorliegt. Dabei kann bei Innovationen der Fokus stärker auf Diversifikation liegen, wobei höhere Risiken für größere Pioniergewinne in Kauf genommen werden, oder stärker auf einer Markt- und Produktentwicklung. Ersteres entspricht dem Verhalten des Prospectors und letzteres stärker dem des Analyzers. Für eine erfolgreiche Mischkalkulation ist für alle Geschäftsmodelle gleichzeitig eine Marktdurchdringung unerlässlich.

### 4.6.2 Strategische Zielsetzung

Ziele beschreiben Zustände, die für eine ferne, mittlere oder nahe Zukunft angestrebt werden, womit sie sowohl die langfristige Entwicklung als auch das operative Handeln des Unternehmens bestimmen[911]. Ohne die Definition von Zielen kann ein Wirtschaftsunternehmen nicht handeln, da dann keine Richtung für das Handeln vorgegeben ist. Der Begriff des Zielsystems als Konglomerat aus vielen Zielen etablierte sich bereits in den 60er Jahren[912], als begonnen wurde, mehrere Ziele auf ihre Beziehung zueinander zu analysieren und sich die Vorstellung von Unternehmen als interessenpluralistische Gefüge durchsetzte[913]. Das Zielsystem bildet den Ausgangspunkt für die Ableitung von Unternehmensstrategien, die nach Macharzina und Wolf als „rational geplante Maßnahmenbündel“[914] verstanden werden können. Für das Innovationsmanagement wird im Folgenden ein idealtypischer Zielbildungsprozess dargestellt.

[910] Vgl. Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 29.
[911] Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 17.
[912] Vgl. Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler 1966, S. 14f.
[913] Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen, S. 16.
[914] Macharzina, Klaus et al.: Unternehmensführung, S. 259.

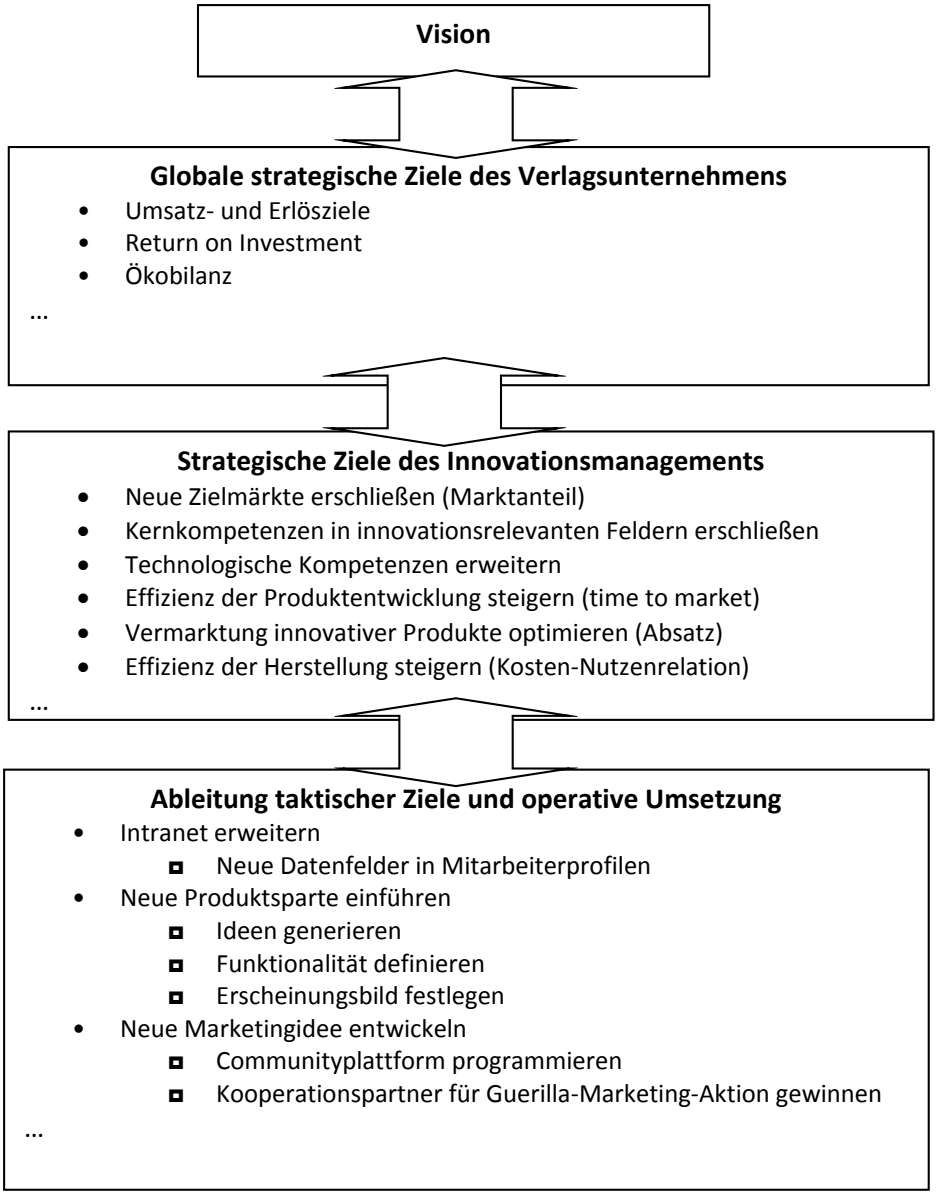



Abb. 30: Kaskadierende Zielentwicklung in einem Verlagsunternehmens[915]

Die Ziele des Innovationsmanagements sind ein integrativer Bestandteil des Zielsystems eines Buchverlages und dürfen diesem nicht zuwider laufen (vgl. Kap. 4.3.3.3, S. 112). Kohärente Ziele für das Innovationsmanagement werden daher kaskadierend und mit ständiger vertikaler Rückkoppelung zwischen den Zielhierarchieebenen und horizontaler Rückkoppelung zwischen den Funktionsbereichen des Verlages entwickelt[916]. So werden aus der Vision zunächst globale Ziele des Unternehmens abgeleitet. Diese sind maßgeblich für die strategische Zielsetzung des Innovationsmanagements, aus der dann in zunehmender Konkretisierung taktische und operative Ziele hervorgebracht werden.

[915] Vgl. Stern, Thomas et al.: Erfolgreiches Innovationsmanagement, S. 34.
[916] Vgl. ebd., S. 34.

Ziele für ein erfolgreiches Innovationsmanagement weisen einige charakteristische Eigenschaften auf. Das Innovationsmanagement „systematisch zu betreiben“ bedeutet u.a. nach Stern und Jaberg, „die Ideenfindung nicht dem Zufall zu überlassen“[917] (vgl. Kap. 4.6.6.3, S. 210). Innovationen entstehen in den meisten Fällen als Ergebnis eines geplanten und konsequent entlang rationaler Ziele geführten Prozesses. Innerhalb des so gesteckten Rahmens spielt Kreativität und somit ein beherrschtes Chaos, das Nonaka und Takeuchi auch als „intentional chaos“[918] bezeichnen zwar eine wichtige Rolle, entscheidend ist jedoch die Zielgerichtetheit des innovativen Schaffens. Innovationsfähigkeit durch Innovationsziele zu fördern, die im Rahmen des Zielkorridors Freiräume für kreatives und unkonventionelles Denken schaffen, ist im Kern die große Herausforderung, der sich Führungskräfte in Buchverlagen stellen müssen. Es ist folglich die Aufgabe der Unternehmensführung, Innovationsprozesse zu koordinieren, ohne dabei den Freiraum für die Entstehung neuer Ideen zu sehr einzugrenzen (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7, S. 255).

Entscheidend für ein erfolgreiches unternehmerisches Handeln ist auch, dass durch Ziele Maßstäbe gesetzt werden, an denen sich die Resultate des Handelns messen lassen können. Au argumentiert dazu, dass die „Erfolgsmessung von Innovationen […] stärker zu systematisieren“ sei und dafür ein „umfassendes Kennzahlensystem […], das sowohl quantitative als auch qualitative Elemente enthält, nicht am Tag des Produktlaunches endet und zusätzlich eine Ex-post-Betrachtung ermöglicht“[919], eingeführt werden müsse. Für ein so gestaltetes Innovationscontrolling müssen allen Zielen Bewertungskriterien in Form quantitativer Kennzahlen oder, dort wo dies nicht möglich ist, in Form qualitativer Beschreibungen von Soll-Zuständen zugeordnet werden, da nur dann eine Evaluierung des Zielerreichungsgrades möglich ist. In Abb. 31 sind für einige Ziele exemplarisch solche Kriterien in Klammern aufgeführt.

Konkret, so Wahren, müsse bereits bei der Zielentwicklung festgelegt sein, wer, in welchem Zeitraum, mit welchen Mitteln, welche Arten von Innovationen generieren soll[920]. So sind nicht nur die zukünftigen Soll-Zustände festgelegt, sondern zu deren Erfüllung bereits zeitliche und finanzielle Ressourcen allokiert.

[917] Stern, Thomas et al.: Erfolgreiches Innovationsmanagement, S. 109.
[918] Vgl. Nonaka, I.et al.: The Knowledge-Creating Company, S. 78f.
[919] Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 165.
[920] Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor Innovation, S. 23.

### 4.6.3 Analysephase

Jedem Innovationsprozess sollte eine gründliche Analysephase vorausgehen, in welcher der „Produktinnovationsbedarf […] ermittelt und ein Anforderungskatalog“[921] erstellt wird. Innovation findet immer in einem Gefüge aus Unternehmensinnenwelt und -umwelt statt[922]. Daher ist eine möglichst profunde Kenntnis der eigenen Stärken sowie der Chancen und Risiken nötig, die der Markt dem Buchverlag bietet. Die Chancen ergeben sich daraus, dass die eigenen sowie extern verfügbare Kompetenzen und Ressourcen bestmöglich ausgeschöpft werden (vgl. Kap. 4.3.3.10, S. 126 u. Kap. 4.5, S. 144). Dafür muss bei Innovationen der Bedarf nach einem neuen, innovativen Produkt zum Zeitpunkt der Einführung noch bzw. schon ausreichend vorhanden sein, damit dies für den Verlag rentabel wird. Um die eigenen relativen Stärken und relativen Schwächen mit Chancen und Risiken auf dem Markt und der Unternehmensumwelt abzugleichen, müssen die Kräfte, die den Markt determinieren, bekannt sein. Die Ausprägung der eigenen Stärken und Schwächen kann zudem nur in Relation zum Wettbewerb und den Bedürfnissen der Zielgruppe ermessen werden[923]. Auch deshalb ist eine vorangehende Analyse des Marktes und der Umwelt erforderlich, bevor Innovationsentscheidungen getroffen werden. Ein Modell für die Analyse der Attraktivität eines Marktes bietet die Branchenstrukturanalyse nach Porter. Darauf aufbauend können die SWOT-Analyse, Portfoliotechniken oder das Benchmarking konkrete Handlungsempfehlungen nahelegen. Eine weitere Konkretisierung erfährt die Analyse in der Marktforschung, die in den Feldern stattfindet, die zuvor als für den Buchverlag strategisch relevant erkannt wurden.

#### *4.6.3.1 Branchenstrukturanalyse nach Porter*

Porter benennt fünf Kräfte, die einen Markt determinieren. Dies sind die Höhe von Markteintrittsbarrieren (threat of new entrants), die Bedrohung durch Ersatzprodukte (threat of substitute products), die Verhandlungsposition der Zulieferer (bargaining power of suppliers), die Verhandlungsposition der Kunden (bargaining power of buyers) sowie der Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern (rivalry betwen firms)[924]. Die disruptive Sprengkraft und somit für Verlage existenzbedrohende Bedeutung, die aus einer Verlagerung dieser fünf Kräfte erwachsen kann, ist gut am Beispiel der Brockhaus Enzyklopädie oder der Encyclopaedia Britannica (vgl. Kap. 4.1.2.1, S. 60) zu ersehen. Vor der CD-Rom und der mit Encarta von Microsoft ersten erfolgreichen digitalen Enzyklopädie und besonders vor Wikipedia war der Wettbewerb auf dem Enzyklopädiemarkt relativ schwach ausgeprägt. Hohe Eintrittsbarrieren

[921] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 101.
[922] Vgl. ebd., S. 102.
[923] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 243.
[924] Vgl. Porter, Michael E.: How competitive forces shape strategy. In: Harvard Business Review 2 (1979), S.137-145, hier S. 141.

durch über viele Jahrzehnte aufgebaute Kompetenzen der Marktführer schienen Stabilität zu garantieren[925]. Eine Bedrohung durch gleichartige, d.h. gedruckte vielbändige Ersatzprodukte, war kaum vorhanden und eine Bedrohung durch die Digitalisierung war noch nicht greifbar.

Mit den ersten Substituten gedruckter Enzyklopädien auf CD-Rom sanken die Eintrittsbarrieren, da die Herstellung einfacher und kostengünstiger wurde, die starke Markenbindung der Käufer schwand und vor allem, weil sich neue Distributionskanäle eröffneten[926]. Mit Encarta und ähnlichen Produkten, auch z.B. einer CD-Rom-Ausgabe des Brockhaus selbst, wuchs die Verhandlungsposition der Käufer, da es alternative Produkte zu wesentlich niedrigeren Preisen gab[927]. Brockhaus scheiterte daran, dass die Kräfte, die auf sein Marktsegment wirkten, nicht vollständig verstanden wurden und die radikalen Maßnahmen, die zur Existenzsicherung nötig gewesen wären, ausblieben. Das Beispiel zeigt, dass sich das Modell von Porter leicht auf Marktkräfte im Buchmarkt übertragen lässt und daraus, bei einem antizipierenden Verständnis der Marktentwicklung, wertvolle Schlüsse für zukünftige Entscheidungen zu ziehen sind. Zudem eignet sich eine Analyse der fünf Kräfte auf dem Zielmarkt als Vorbereitung der SWOT-Analyse und Portfolioanalyse. Auch wenn der Fokus bei Porter auf „external, industry-based competitive issues“ [928] lag, hat er auch darauf hingewiesen, dass auf die Branchenstrukturanalyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu identifizieren und jeweils den Kräften des Marktes gegenüberzustellen seien (vis-à-vis the underlying causes of each force) [929]. Dieser Aspekt rückt mit dem Resource-based View dann wieder stärker in den Vordergrund. Porter hat zudem die Rolle von Innovationen herausgestrichen, um eine proaktive Haltung, die einen Einfluss auf die eigene Positionierung im Gefüge der fünf Kräfte hat, einnehmen zu können[930].

#### *4.6.3.2 Ressource- und Market-based View*

Ressourcen als wichtiger Erfolgsfaktor sind bereits in Kap. 3.3.3.10 thematisiert worden. An dieser Stelle soll daran anknüpfend auf zwei Sichten aufmerksam gemacht werden, die sich lange Zeit diametral gegenüber zu stehen schienen, aber tatsächlich erst in Kombination ein holistisches Bild des Unternehmens abgeben. Der Ressource-based View ist historisch als Gegenentwurf zum Market-based View zu verstehen. Bereits in den späten fünfziger und dann in den sechsziger Jahren lag der Fokus der betriebswirtschaftlichen Forschung auf Stärken und Schwächen innerhalb des Unternehmens[931]. Diese

[925] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.112.
[926] Vgl. ebd.
[927] Vgl. ebd.
[928] Vgl. Priem, Richard L. et al.: Is the Resource-based-view a useful perspective, S. 23.
[929] Vgl. Porter, Michael E.: How competitive forces shape strategy, S. 143.
[930] Vgl. ebd., S. 144.
[931] Vgl. Priem, Richard et al.: Is the Resource-based-view a useful perspective, S. 23.

Sicht geriet durch Porters Ansatz der Competitive Strategy, die den Fokus auf externe Faktoren und Marktkräfte gelegt hat, in den Hintergrund.

1984 lenkte Wernerfelt erneut die Aufmerksamkeit stärker auf unternehmensinterne Faktoren, da er erkannte, dass perspektivisch eher die Kombination von Ressourcen im Unternehmen über die kompetitive Position bestimmt als eine spezifische Produkt-Markt-Kombination[932]. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass der Resource-based View, genauso wie der Market-based View, als alleinstehendes Konzept in seinem Ausschnitt auf die Wirklichkeit von Buchverlagen unzureichend ist. In der SWOT-Analyse und der Portfolioanalyse werden daher im Folgenden die Ansätze des Market-based View, dem Porters Modell zuzurechnen ist, und des Resource-based View kombiniert, was für strategische Entscheidungen im Innovationsmanagement eine wichtige Verständnisgrundlage schafft.

#### *4.6.3.3 SWOT-Analyse*

SWOT ist ein Akronym für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats[933]. Die SWOT-Analyse führt Aspekte der Branchenstrukturanalyse und anderer Instrumente des Market-based Views sowie die Perspektive auf unternehmensinterne Ressourcen zusammen. Zur Darstellung des Resultats der internen und externen Analyse dient eine Matrix, in der Risiken für eigene Marktsegmente (z.B. durch disruptive Entwicklungen) oder Chancen in neuen Geschäftsfeldern den Stärken und Schwächen im Unternehmen gegenübergestellt werden. Wenn dieses Verfahren richtig angewendet wird, kann es dabei helfen, die Innovationstätigkeit von Buchverlagen auf die Handlungsfelder zu fokussieren, wo die größten Stärken innerhalb des Unternehmens und die größten Wachstumspotenziale am Markt aufeinandertreffen. Es kann ferner transparent machen, wo Schwächen des Unternehmens solchen Risiken gegenüberstehen, die existenzbedrohende Ausmaße annehmen können, sofern nicht schnell gehandelt wird. Durch die „Kombination der Stärken-Schwächen-Analyse und der Chancen-Gefahren-Analyse kann“, so Franken und Franken, „eine ganzheitliche Strategie für die weitere Entwicklung des Unternehmens abgeleitet werden.“[934] Dabei ist jedoch entscheidend, dass die Analyse sich auf fundierte Daten stützt und keine vagen Mutmaßungen enthält.

[932] Vgl. Wernerfelt, Birger: A resource-based view of the Firm. In: Strategic Management Journal 2 (1984), S. 171-180, hier S. 172.
[933] Vgl. Billing, Fabian u. Schawel, Christian: SWOT-Analyse. In: Top 100 Management Tools. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2012, S. 249.
[934] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 243.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Ressourcenanalyse** | **Stärken**<br>Stark in Social-Media vertreten<br>Breites Produktspektrum<br>Kooperationen<br>… | **Chancen**<br>Neue Marktsegmente durch Digitalisierung<br>Expansion ins Ausland<br>… | **Chancen-/Risikenanalyse** |
| | **Schwächen**<br>Keine medienneutrale Datenhaltung<br>Kein Direktvertrieb digitaler Inhalte<br>… | **Risiken**<br>Neue Mitbewerber aus anderen Branchen<br>Disruptive Innovationen<br>… | |

Tab. 7: Exemplarische Darstellung einer SWOT-Analyse für einen Buchverlag[935]

Die Tabelle zeigt eine Matrix aus Ressourcenanalyse und Chancen-/Risikenanalyse, wie sie in der Managementliteratur häufig zu finden ist. Dabei wird schnell deutlich, dass eine Operationalisierung aus dieser Darstellung heraus kaum möglich ist und sie lediglich als schematische Blaupause dienen kann. Die Harvard Professorin Cynthia Montgomery bezeichnet die klassische SWOT-Analyse vor diesem Hintergrund als „pedestrian by any measures"[936]. Interne Ressourcen werden nicht in eine unmittelbare Relation zu den Chancen und Risiken gesetzt, für die sie besonders relevant sind. Für eine erste Sammlung von Faktoren ist die Darstellungsweise folglich zwar geeignet, nicht jedoch für die Vorbereitung von Innovationsentscheidungen. Daher ist ein weiterer Schritt notwendig, der die klassische SWOT-Analyse erweitert.

In der Praxis stellt sich die Frage, wie „alle relevanten Eigenschaften im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu gewichten und […] zu bewerten"[937] sind bzw. welche Relevanz eine Stärke hat, um eine Chance nutzen zu können oder wie groß das Gewicht einer Schwäche ist, die auf ein Risiko trifft. Bevor eine Matrix mit Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken Orientierung bei Handlungsentscheidungen geben kann, sollten daher qualitative Daten z.B. durch gewichtete Punktebewertungsschemata quantifiziert werden. Dieses Verfahren, das Meffert und Bruhn exemplarisch im Zusammenhang mit der strategischen Entscheidung über den geeigneten Unternehmensstandort vorschlagen[938], lässt sich an alle strategischen Entscheidungssituationen adaptieren. Wichtig ist dabei, möglichst viele geeignete Wissensquellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu identifizieren und darauf die Gewichtung und Bewertung zu stützen. Die Aussagekraft der Bewertung eines Kriteriums hängt u.a. stark davon ab, welche Kenntnisse über dessen Ausprägung bei Wettbewerbern vorhanden sind. Wichtig ist auch, die Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen so konkret wie möglich zu formulieren, damit daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Kritisch anzumerken bleibt jedoch, dass

[935] Vgl. Billing, Fabian et al.: SWOT-Analyse, S. 251.
[936] Montgomery, Cynthia A.: Putting Leadership back into Strategy. In: Harvard Business Review 1 (2008), S. 54-60, hier S. 56.
[937] Meffert, Heribert et al.: Dienstleistungsmarketing, S. 365.
[938] Vgl. ebd.

die Bewertung auf der Grundlage einer teilweise subjektiven Auswahl von Kriterien, einer teilweise subjektiven Gewichtung und einer teilweise subjektiven Skalierung der Ausprägung der Kriterien stattfindet. Es existieren folglich drei Quellen für Fehlannahmen. Der Punktwert suggeriert gleichzeitig eine trügerische Objektivität. Dennoch kann ein solches Punktbewertungsschema ein „geeignetes Verfahren zum Aussortieren“[939] von strategischen Handlungsoptionen sein oder aufzeigen, wo Optimierungen nötig sind, um Risiken zu verringern. Entscheidend ist, dass die Ergebnisse solcher Verfahren einer kritischen Reflexion durch das Führungspersonal unterzogen werden.

#### *4.6.3.4 Portfolioanalyse*

Die Portfolioanalyse kann im Innovationsmanagement Investitionsentscheidung für Prozessinnovationen und Produktinnovationen erleichtern oder im Personalmanagement zur Analyse von innovationsrelevanten Kernkompetenzen eingesetzt werden. Im Ergebnis unterstützt sie die Entscheidung, „welche Innovationen generiert werden sollen.“[940] Dazu wird eine Matrix gebildet, die auf der Grundlage der BCG-Matrix (Boston Consulting Group-Matrix) oder der stärker differenzierenden McKinsey-Matrix einer externen Sicht eine interne Sicht gegenüberstellen[941]. Das Problem im Hinblick auf Innovationen ist dabei die teilweise mangelnde Antizipierbarkeit, was die zukünftige Marktattraktivität neuartiger Produkte anbelangt. Boutellier und Völker schlagen daher vor, dass sowohl externe Quellen wie z.B. Experten oder Marktforschungsergebnisse als auch interne Quellen herangezogen werden, um zu Bewertungsmaßstäben zu gelangen[942]. Alle Teilnehmer einer Bewertung können auf der Grundlage dieser Maßstäbe nach einem festgelegten Bewertungsschema ihr Urteil abgeben. So könnte z.B. eine Portfolioanalyse einer Buchreihe oder eines Imprints stattfinden, die zur Disposition stehen. Dabei würde das Gewicht der Reihe bzw. des Imprints innerhalb des Unternehmens der Einschätzung der Relevanz für den Markt gegenübergestellt. So lassen sich Suchfelder für Innovationen in ihrer Bedeutung für die zukünftige Strategie des Unternehmens beurteilen.

[939] Stern, Thomas et al.: Erfolgreiches Innovationsmanagement, S. 218.
[940] Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 32.
[941] Vgl. Paul, Joachim: Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Heidelberg: Springer 2011, S. 345.
[942] Vgl. Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.39.

| Zukünftige Marktattraktivität (Hoch / Niedrig) | Schlechter als die Hauptkonkurrenten | Gleich wie die Hauptkonkurrenten | Besser als die Hauptkonkurrenten |
|---|---|---|---|
| Hoch | **Selektives Vorgehen**<br>E-Book Belletristik<br>**Strategie:**<br>Ausbau durch Innovationskooperationen oder Akquisitionen oder stark investieren | **Ausbau mit Investition**<br>**Strategie:**<br>Schwächen identifizieren, Stärken ausbauen | **Position verteidigen**<br>**Strategie:**<br>Investitionen erhöhen Marktführerschaft festigen |
| | **Begrenzte Expansion oder Gewinnorientierung**<br>Events<br>**Strategie:**<br>Spezialisierung, Nischen suchen | **Selektives Vorgehen**<br>Taschenb. Belletristik<br>**Strategie:**<br>Wachstumsbereiche identifizieren, Spezialisierung u. selektive Investition | **Selektiver Ausbau**<br>Multimedia Apps<br>Hörbuch Belletr.<br>**Strategie:**<br>Wachstumsbereiche identifizieren, investieren oder Position halten |
| Niedrig | **Keine Investition bzw. Desinvestition**<br>**Strategie:**<br>Geschäftsfeld ignorieren bzw. auflösen | **Gewinnorientierung**<br>**Strategie:**<br>Investitionen senken<br>Auf Rückzug vorbereiten | **Selektives Vorgehen**<br>Hardcover Belletr.<br>**Strategie:**<br>Investitionen nur zur Instandhaltung, Gewinne einfahren, Kompetenzen verlagern |

Schwach — **Kompetenzen und Assets** — Stark

Tab. 8: Exemplarische McKinsey-Matrix für einen Belletristikverlag[943]

Eine solche Portfolioanalyse, wie sie exemplarisch in Tab. 8 dargestellt wird, zeigt in groben Zügen, welche Bedeutung bestimmten Kernkompetenzen und Assets für die Zukunft beigemessen wird und wo der Verlag heute steht. Aus dieser Gegenüberstellung von Ist- und Sollzuständen werden strategische Optionen abgeleitet, die als Orientierung für die Strategieentwicklung des Verlages dienen können. In dem gegebenen Beispiel wären Handlungsempfehlungen im Bereich der Belletristik Hardcover nur noch Gewinne abzuschöpfen, solange dies noch möglich ist, und die Allokation von Ressourcen auf andere strategische Geschäftsfelder zu verlagern. Im Bereich der Events könnte eine begrenzte Expansion ökonomisch sinnvoll sein, die der relativen Bedeutung dieses Geschäftsfeldes Rechnung trägt, während für den Bereich der Belletristik-E-Books ein dringender Investitionsbedarf besteht.

[943] Vgl. Paul, Joachim: Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 345.

Schwächen der Portfoliotechnik liegen darin, dass die Erfassung, Bewertung und Gewichtung der Erfolgsfaktoren nie ganz objektiv stattfinden können. Subjektive Fehleinschätzungen lassen sich zwar durch die Kombination mehrerer Analysetechniken und –schritte wie der Marktanalyse, SWOT-Analyse, der Gap-Analyse, dem Benchmarking und Szenariotechniken verringern, jedoch bleibt ein Rest unkalkulierbarer Risiken und Entwicklungen. Dennoch ist sie ein sinnvolles Mittel, durch das eine Konzentration auf das Wesentliche erleichtert wird und eine „Ausrichtung am Sicherheitsziel der Unternehmung durch Streben nach Ausgewogenheit der Mittelzuflüsse und –abflüsse“[944] erfolgt.

#### *4.6.3.5 Benchmarking und Konkurrenzanalyse*

Eine wesentliche Voraussetzung für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit eines Verlages ist seine Lernbereitschaft. Im Rahmen des organisationalen Lernens spielt das Benchmarking oder auch die Konkurrenzanalyse (competitive product analysis)[945] eine wichtige Rolle. Der Begriff bezeichnet den Vorgang, „andere zur Messlatte für eigene Aktivitäten zu machen“[946] oder auch Schwächen der Wettbewerber zu identifizieren, die Anhaltspunkte für eigene Produktideen bieten können. Dabei kann es bei Großverlagen auch um interne Vergleiche zwischen Divisionen und strategischen Geschäftsfeldern gehen. Zumeist ist die Orientierung jedoch nach außen gerichtet und zielt darauf ab, sich an Best Practices der Wettbewerber und Unternehmen anderer Branchen zu orientieren[947].

Im Benchmarking für Innovationsprojekte geht es nicht darum, Abläufe von anderen zu kopieren, sondern um die intelligente Suche nach Best Practices, aus denen integrier- und transferierbare Lösungsansätzen für die Verbesserung eigener Prozesse und Produkte entwickelt werden können[948]. Für innovationsförderndes Benchmarking ist es dabei essentiell, Branchengrenzen zu überqueren. So kann Benchmarking zur Vorbereitung von Innovationsprozessen dienen, indem neue Verbundprodukte oder auch Produkt-/Marktkombinationen gefunden werden, die Kunden sich vorher noch nicht vorstellen konnten und für die es im Vorfeld kaum möglich ist, kaufentscheidende Faktoren zu erkennen, weil referenzbasierte Erfahrungen fehlen[949]. Verlage können z.B. daraus lernen, wie in der Automobilbranche durch Modularisierung die Kosteneffizienz der Herstellung und die Time to Market verkürzt wurden. Eine Adaption an Gegebenheiten im eigenen Unternehmen und der eigenen Branche erfordert

[944] Paul, Joachim: Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 348.
[945] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S.36.
[946] Boutellier, R. u. Völker, R.: Erfolg durch innovative Produkte, S.160.
[947] Vgl. ebd.
[948] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 187.
[949] Vgl. Herstatt, Cornelius et al.: Marktorientierte Erfolgsfaktoren, S. 150.

dabei ein holistisches Verständnis der Gegenseite. Dann kann vor allem Lösungswissen, aber auch Bedürfniswissen aus dem Benchmarking für das eigene Unternehmen abgeleitet werden[950] (vgl. Kap. 4.4.1, S. 132).

Möglich ist auch die Identifikation neuer Optionen für Kooperationen, wenn z.B. Ideen für unkonventionelle Verbundprodukte zwischen Unternehmen von bis dahin vermeintlich weit entfernten Branchen entstehen (vgl. Kap. 4.5, S. 144). So könnte z.B. ein Hörbuchverlag, der bei einem Hersteller für Internetradios ein Benchmarking durchführt, Aufschlüsse über Hörgewohnheiten seiner Kunden gewinnen und gleichzeitig einen Kooperationspartner für Verbundprodukte aus Internetradio und Hörbuchstreaming per Abomodell finden.

#### *4.6.3.6 Szenariotechniken*

Der Erfolg unternehmerischen Handelns hängt von Entscheidungen ab, die auf der Grundlage von Annahmen getroffen werden. Diese Annahmen über Ressourcen und Fähigkeiten des eigenen Unternehmens (vgl. Kap. 4.3.3, S. 106), die Umwelt des Unternehmens (vgl. Kap. 4.3.1, S. 100 u. 3.3.2, S. 101) und Kausalitäten zwischen dem Handeln und der Umwelt, stützen sich auf eine Faktenlage, die immer unvollständig bleibt. Besonders bei Innovationsentscheidungen, die auf eine proaktive Gestaltung der Zukunft des Unternehmens abzielen, erwachsen aus der Unsicherheit Risiken für die getätigten Investitionen. Der Erfolg von Innovationen, die über inkrementelle Weiterentwicklungen hinausgehen, ist besonders schwer zu prognostizieren, da bei der Entwicklung und Herstellung unvorhersehbare Kosten entstehen können und keine Erfahrungen über die Akzeptanz des neuartigen Produktes am Markt vorliegen. Ziel der Szenariotechnik ist in dem Zusammenhang die Reduktion des Risikos durch einen „organisatorische[n] Lernprozess“[951], bei dem es darum geht, mehrere „Zukunftsbilder zu entwickeln, ihre Relevanz für das Unternehmen zu bewerten und gemeinsame, aufeinander abgestimmte Handlungskonzepte zu entwerfen.“[952] Diese Handlungskonzepte sind Optionen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann.

Entscheidend für den Beitrag, den die Szenariotechnik zur Risikoverringerung leisten kann, ist die Plausibilität der Zukunftsbilder bzw. der Szenarien. Ein Szenario, so Geschka, wird aus der gegenwärtigen Situation heraus entwickelt, die u.a. durch bestehende Strukturen, Fähigkeiten und Verhaltensmuster geprägt ist[953]. Diese Konstituenten der Gegenwart verändern sich kurzfristig nur im geringen Maße.

---

[950] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 470.
[951] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 35.
[952] Ebd.
[953] Vgl. Geschka, Horst: Szenariotechnik als Instrument der Frühaufklärung. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 357-372, hier S. 360.

Dadurch, so Geschka weiter, dass der „Einfluss der Gegenwartsstrukturen“ in fernerer Zukunft abnimmt, öffnet sich jedoch ein „Möglichkeitsspektrum […] wie ein Trichter“, der sich in exponentieller Weise weitet, bis in „der ganz fernen Zukunft […] nahezu alles möglich“[954] ist.

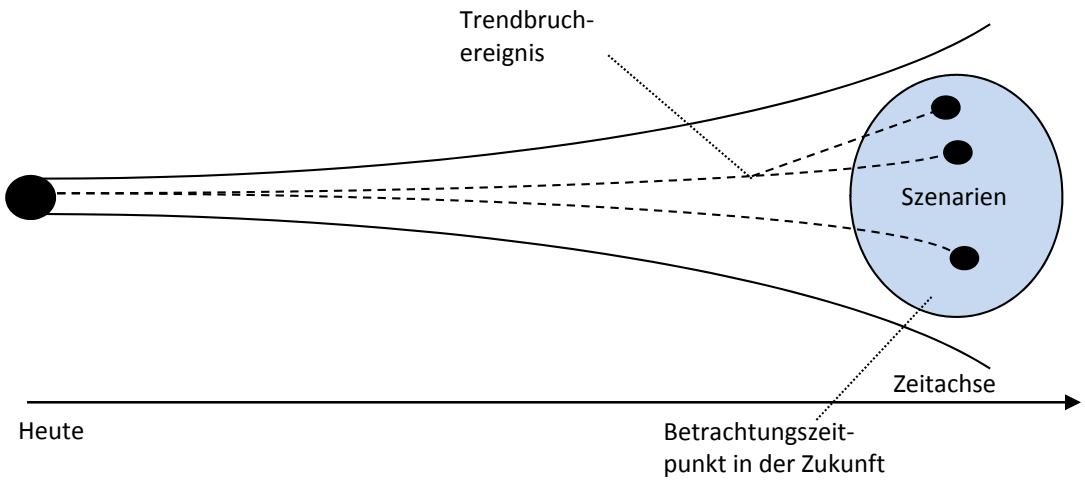



Abb. 26: Denkmodell für Szenarien[955]

Die Abbildung zeigt ein Denkmodell für unterschiedliche Zukunftsszenarien. Dabei bildet die Schnittfläche durch den Trichter das Möglichkeitsspektrum zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Die gestrichelten Linien zeigen potenzielle Entwicklungspfade hin zu Szenarien, die entweder das Ergebnis einer deutlich positiven oder einer deutlich negativen Entwicklung der Rahmenbedingungen abbilden. Bei der Anwendung der Szenariontechnik hängt viel davon ab, wie detailliert die Entwicklungspfade auf der Grundlage plausibler Prognosen von Einflussfaktoren beschrieben werden[956].

Kritisch anzumerken ist zur Szenariotechnik, dass sie eine Vorhersagbarkeit der Zukunft suggeriert, die nicht besteht. Es bleibt immer ein Risiko, dass der reale Entwicklungspfad, z.B. durch unvorhersehbare technische Durchbrüche sowie disruptive Innovationen (vgl. Kap. 4.1.2.1, S. 60), stark von prognostizierten Entwicklungspfaden abweicht. Daher ist es erforderlich, bei der Entwicklung von Szenarien das Auftreten von Trendbruchereignissen in Betracht zu ziehen. Bei aller Unwägbarkeit zukünftiger Ereignisse wird durch die Szenariotechnik dennoch möglich, wahrscheinliche Annahmen über die Einflussfaktoren der Zukunft zu treffen und auf Entwicklungen besser reagieren zu können und so „die Handlungsfähigkeit des Unternehmens“[957] zu verbessern. Wichtig ist, dass der Aufwand für die Entwicklung von Szenarien in einer vernünftigen Relation zu ihrem Nutzen bleibt. Daher sind nicht mehr als zwei

[954] Geschka, Horst: Szenariotechnik als Instrument der Frühaufklärung, S. 360.
[955] Vgl. ebd., S. 361.
[956] Vgl. ebd., S. 360.
[957] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 36.

bis drei Szenarien sinnvoll. „Die Szenarien“, so Greschka, sollen „deutlich unterschiedliche Konstellationen beschreiben“[958], die Fixpunkte bilden, zwischen denen sich sehr wahrscheinlich irgendwo die reale Zukunft einstellen wird.

#### *4.6.3.7 Marktforschung*

Die Definition des für Buchverlage relevanten Absatzmarktes wird in der vorliegenden Arbeit weit gefasst und beinhaltet alle Gewerbezweige, die an der Verbreitung von Büchern im weitesten Sinne beteiligt sind sowie alle Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen von Buchverlagen[959].Dabei kulminiert sich der Markt dort, wo Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen[960].

Die Marktanalyse hat zum Ziel, für Entscheidungsprozesse relevantes Wissen zur Verfügung zu stellen. Von herausragender Relevanz ist dafür, die Bedürfnisse des Kunden zu erfahren. Für die Entwicklung innovativer Ideen sind dabei insbesondere unerfüllte und unartikulierte Bedürfnisse (unmet and unarticulated meets) wichtig[961]. Dabei werden primäre und sekundäre Verfahren der Marktforschung angewandt, die sich darin unterscheiden, dass die Erhebung entweder durch das Unternehmen selbst durchgeführt wird, oder bereits vorhandene Daten recherchiert oder eingekauft und dann im Hinblick auf das eigene Erkenntnisinteresse verdichtet werden[962].

Um die Nachfragerseite zu analysieren und die Voice of Customer (VoC) vernehmbar werden zu lassen, können z.B. Kundenbefragungen durchgeführt werden[963]. Cooper nennt einige weitere Methoden, wie auch unartikulierte Kundenbedürfnisse identifiziert werden können. So eignen sich dafür Interviews mit Lead Usern, Kundenpanels oder aufwändigere ethnografische Verfahren wie die Analyse der alltäglichen Umgebung und Abläufe im Alltag der Kunden (customer site visits und day-in-the-life-of-research)[964]. Ansätze zur Interpretation der so durchgeführten empirischen Beobachtungen und zur Typologisierung von Kunden bieten sozioökonomische Verfahren wie z.B. die hinlänglich bekannten Sinus Milieus[965].

---

[958] Geschka, Horst: Szenariotechnik als Instrument der Frühaufklärung, S. 361.
[959] Vgl. Füssel, Stephan et al.: Buchhandel. In: Wörterbuch des Buches, S. 67.
[960] Vgl. Wöhe, Günter et al.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 30.
[961] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S.36.
[962] Schenk, Michael und Döbler, Thomas: Marktforschung – Reichweite, Zielgruppe und Image. In: Scholz, Christian: Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 2006, S. 761-787, hier S. 766.
[963] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S.36.
[964] Vgl. ebd., S.41.
[965] Vgl. Website von Sinus. http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html [15.04.2014].

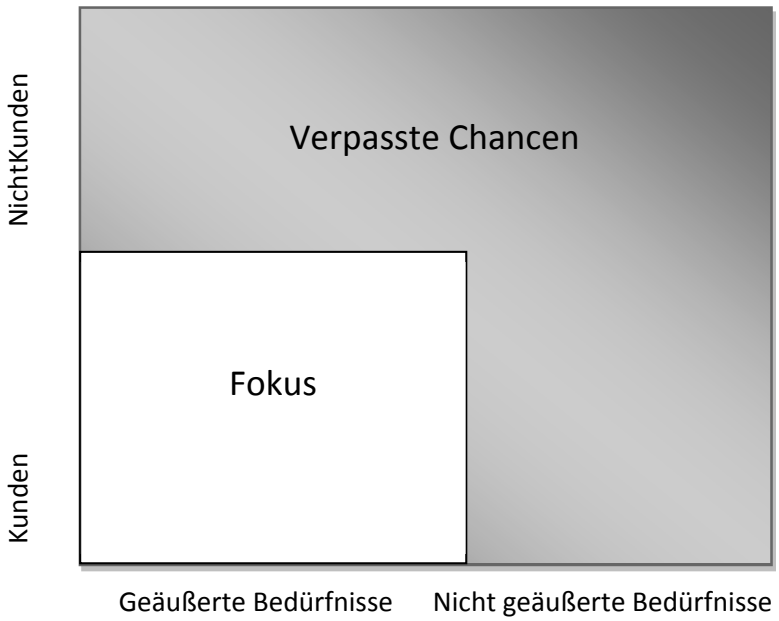



Abb. 27: Nicht-Kunden bergen Chancen für das Innovationsmanagement in sich[966]

Der Fokus der Analyse darf allerdings insbesondere im Innovationsmanagement nicht dort stehen bleiben, sondern muss den Blick auch über den eigenen Absatzmarkt hinaus erweitern, um die von der anvisierten Kernzielgruppe weiter entfernten potenziellen Kunden neuartiger Produkte nicht zu übersehen (vgl. Kap. 4.6.3.5, S. 176). Wenn nur explizit formulierte Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden, wird viel Potenzial verspielt. So sehen Bouttelier und Völker große Chancen für das Innovationsmanagement gerade bei den Nicht-Kunden[967]. In den Bedürfnissen der bisherigen Kunden liegt nur ein kleiner Teil des Möglichkeitsspektrums, woraus resultiert, dass die Identifikation nicht artikulierter Bedürfnisse für die Innovationsentwicklung so bedeutsam ist.

### 4.6.4 Handlungsoptionen bei der Strategieformulierung

Wie eingangs erläutert, folgt auf die Analysephase eine Abwägung und Auswahl strategischer Handlungsoptionen. Bei diesem Schritt sind „vielschichtige Faktoren […] für die Steuerung des Innovationsmanagements von Bedeutung."[968] Diese Faktoren umfassen alle Aspekte, die in den vorangegangenen Kapiteln zur Entwicklung der Innovationsstrategie erörtert wurden. In Kürze zusammengefasst muss die Formulierung der Strategie auf eine Beantwortung der Fragen hinzielen, wie Innovationen entwickelt werden und wie bzw. zu welchem Zeitpunkt sie zu vermarkten sind[969]. Im Folgenden sollen, ohne dass ein Anspruch auf Vollständigkeit erfüllt werden kann, eine Auswahl von Handlungsoptionen vorgestellt werden, die im Hinblick auf eine Steigerung der Innovationsfähigkeit von Verlagsunternehmen besonders relevant erscheinen. Immer im Blick zu behalten ist dabei

[966] Vgl. Boutellier, R. et al.: Erfolg durch innovative Produkte, S. 60.
[967] Vgl. ebd., S. 59f.
[968] Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 28.
[969] Vgl. Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 28.

#### *4.6.4.1 Produktplattformen*

Nach Piller kann eine Produktplattform als eine Kombination aus Wirtschaftsgütern verstanden werden, die von einer Produktgruppe gemeinsam verwendet werden[970]. Wirtschaftsgüter sind dabei gleichermaßen physische Komponenten, Content sowie das Wissen, wie Produktionsfaktoren in Prozessen angewendet werden[971]. Grundlage von Plattformkonzepten, die u.a. eine stärkere Personalisierung des Produktportfolios und ein Effizienzgewinn bei der Realisierung innovativer Produktideen zum Ziel haben, ist die Modularisierung von Produkten und Prozessen[972]. Daher werden im Folgenden zunächst die Prinzipien der Modularisierung als strategische Option erklärt. Nachfolgend wird dann, in einer konkretisierenden Hinführung zur Praxis, die Implementierung von Plattformkonzepten im Rahmen eines holistischen Ansatzes des Innovationsmanagements erläutert.

Modularisierung

Das Grundprinzip der Modularisierung ist die Zerlegung von Aufgaben und Problemen, die zuvor als monolithische Einheiten betrachtet wurden, in Teilaufgaben oder Teilprobleme, die über Schnittstellen miteinander verbunden werden können[973]. Wenn auch faktisch Ansätze von Modularisierung, wie z.B. die Arbeitsteilung, seit Bestehen der Buchbranche in Verlagen vorzufinden sind, ist eine systematische und weitreichende Modularisierung und darauf aufbauend die plattformbasierte Produktion bis vor einigen Jahren dort weitgehend unbekannt gewesen. Mangels technischer Möglichkeiten waren tiefgreifende Veränderungen hin zu Plattformkonzepten auch kaum zu realisieren. Verbreitet sind Plattformkonzepte schon lange vor allem in der Industrie, besonders ausgeprägt z.B. in der Automobilbranche, und in der IT-Branche[974].

Martin K. Starr, der den Begriff der modularen Produktion in den sechziger Jahren maßgeblich geprägt hat, sah die Triebfeder für den notwendigen Wandel hin zu modularen Produktarchitekturen beim Kunden und die Antworten darauf im technologischen Fortschritt[975]. Beides gilt auch heute noch, fast 50 Jahre nachdem Starr den Wandel in verschiedenen Bereichen industrieller Fertigung beschrieben hat. Mittlerweile ist auch die Veranlassung gegeben, dem Thema in einer Arbeit über Innovationsmanagement im Buchverlag seinen Platz einzuräumen.

---

[970] Vgl. Piller, Frank: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. 4. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2006, S. 198.
[971] Vgl. ebd.
[972] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.16.
[973] Vgl. ebd.
[974] Vgl. ebd., S.16 f.
[975] Starr, M. K.: Modular Production - a new Concept. Harvard Business Rev. 6 (1965), S. 131-142, hier S.132.

Es ist vor allem das Internet, das die Weise verändert, in der wir lesen und lernen (vgl. Kap. 2.1.2, S. 15). Der Leser erwartet im Internet nahezu uneingeschränkte Möglichkeiten des selektiven und personalisierten Medienkonsums, woraus „neue Gewohnheiten und Erwartungen“[976] resultieren. Diese veränderten Erwartungen an Medienprodukte führen auch dazu, dass ein engerer Zuschnitt von Medienprodukten auf die Bedürfnisse des Kunden relevant wird, um bei ihm auf Zahlungsbereitschaft zu treffen[977].

Gleichzeitig mit der Entwicklung der Leserbedürfnisse findet technologischer Fortschritt statt, der den Wandel sowohl bedingt als auch ermöglicht. Innovative Ansätze einiger Fachverlage zeigen neue Erlösmodelle, die auf dem Plattformkonzept basieren und eine neue Qualität des Publizierens darstellen, die sowohl für die Verlage als auch für Nutzer Effizienzvorteile schaffen kann.

**Praxisbeispiel**

O´Reilly, dessen Verlagsslogan 2012 „spreading the knowledge of innovators“ lautete, veröffentlichte 2009 eine Anleitung, wie die Potenziale von Twitter besser ausgeschöpft werden können[978]. Das Besondere an diesem Buch ist u.a., dass es in kollaborativer Arbeit in Powerpoint entstanden ist und in seiner Grundstruktur auf dem Prinzip der Modularisierung beruht. Man verabschiedete sich von dem „Organisationsprinzip […] einer durchgehenden Handlung“ zugunsten eines Aufbaus, bei dem Inhalte isoliert voneinander gelesen werden können.[979]

Der Praxisversuch hat O´Reilly gezeigt, dass “collaboration is easiest when documents are constructed using a modular architecture […] that share a common, interoperable format”[980].

Die Relevanz des Themas für das Innovationsmanagement ist folglich in zweierlei Hinsicht gegeben. Zum einen ist das Konzept der Modularisierung und Plattformbildung selbst für Verlagsprodukte noch wenig erprobt und hat daher einen innovativen Charakter und zum anderen kann dadurch bei der Entwicklung innovativer Verlagsprodukte ein großer Effizienzgewinn erzielt werden[981].

Wie aus dem Beispiel ersichtlich wird, hat die Modularisierung von Medienprodukten sowohl eine Prozesskomponente als auch eine Ergebniskomponente. Modularisierung verändert den Entstehungsprozess von Medienprodukten und kann andere, vielfältigere Ergebnisse entstehen lassen, als dies ohne

[976] Vgl. Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin, S. 164.
[977] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S.1.
[978] Einen Einblick in das Buch gibt die online veröffentlichte Präsentation: http://de.slideshare.net/oreillymedia/the-twitter-book-a-sneak-preview?type=presentation [15.04.2014].
[979] Vgl. O´Reilly, Tim: Reinventing the book in the age of the web [15.04.2014].
[980] Vgl. ebd.
[981] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 21.

Modularisierung möglich wäre[982]. Modular strukturierte Produkte erlauben dem Kunden mehr und stärker an individuelle Bedürfnisse angepasste Optionen des Zugriffs.

Das Beispiel des kleinen Experiments von O´Reilly ist noch sehr elementar, verglichen mit dem, was Modularisierung und darauf aufbauende Produktplattformen für Verlagsunternehmen leisten könnten. Modularisierung kann, in Abstraktion zu der eingangs gegebenen Definition, als ein Prozess verstanden werden, der aus einem komplexen System mehrere weniger komplexe Systeme erzeugt, die in einem modularen Verhältnis zueinander stehen. Dies bedeutet, dass die Systeme möglichst unabhängig zueinander sind (Unabhängigkeitsprinzip)[983], dass sie in Kombination als stimmiges Gesamtprodukt zusammenwirken können (Integritätsprinzip)[984] und dass sie bei möglichst vielen unterschiedlichen Absatzleistungen ohne Modifikationen verwendet werden können (Austauschbarkeit)[985]. Das ist zu erreichen, indem Elementarprozesse, die in hohem Maße voneinander abhängig sind, in einem Modul zusammengefasst werden, während dazu unabhängige oder schwach abhängige Elementarprozesse anderen Modulen zugeordnet werden[986]. Prozesse sind folglich in Teilprozesse zu zergliedern, die dann nach der Intensität ihrer Abhängigkeit zueinander neu gruppiert werden, wodurch einzelne Module entstehen. Abhängigkeiten ergeben sich vor allem aus einem ähnlichen Ressourcenbedarf oder ähnlichen Beiträgen zur Gesamtleistung[987].

Als Ausgangspunkt für eine Modularisierung in der Leistungserstellung von Buchverlagen eignet sich die Analyse der Wertschöpfungskette. Diese lässt sich in Beschaffung bzw. Generierung der Inhalte, Aggregation der Inhalte zu einer Vorstufe des fertigen Medienprodukts, Herstellung des Medienprodukts in technischer Hinsicht sowie der Distribution inklusive dem Lizenz- und Rechtehandel gliedern[988].

---

[982] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 17.
[983] Vgl. Göpfert, Jan: Modulare Produktentwicklung. Zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1998, S.125.
[984] Vgl. ebd.
[985] Vgl. Piller, Frank: Mass Customization, S. 197.
[986] Vgl. Corsten, Hans u. Gössinger, Ralf: Modularisierung von Dienstleistungen. Untersucht am Beispiel von Logistikdienstleistungen. In: Matthias H. J. Gouthier et al. (Hg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien — Management — Innovationen — Branchen. Wiesbaden: Gabler 2007, S. 163-185, hier S. 168.
[987] Vgl. ebd., S. 169.
[988] Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, S. 253.

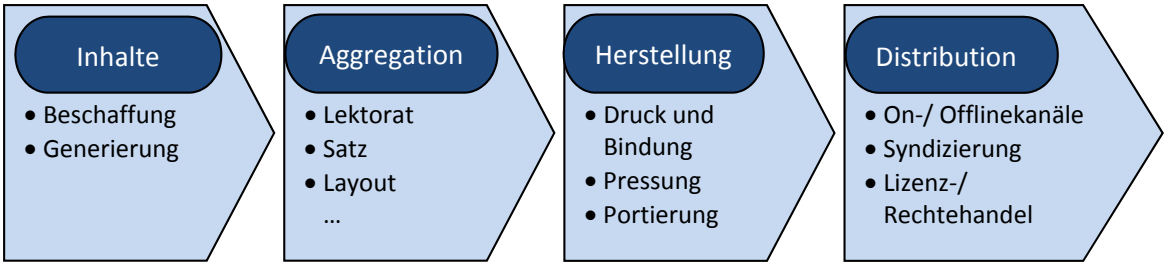


Abb. 32: Wertkette von Buchverlagen[989]

Diese Gliederung stellt für sich genommen bereits eine erste Stufe der Modularisierung dar, in der Teilprozesse mit ähnlichem Ressourcenbedarf und Beiträgen zur Gesamtleistung gebündelt und funktional differenzierten Strukturen von Verlagsunternehmen zugeordnet werden. Der Modularisierungsgrad ist jedoch noch gering, u.a. da das Ergebnis ein monolithisches, marktfähiges Produkt ist[990].

Für eine weitergehende Modularisierung müssen die einzelnen Glieder der Wertkette auf modularisierbare, d.h. dem Unabhängigkeits- und Integritätsprinzip sowie dem Grad der Austauschbarkeit entsprechende Leistungsbestandteile hin analysiert werden. Voraussetzung für eine Modularisierung, die zu einer alle Produktionsprozesse erfassenden Produktplattform wird, erscheint dabei eine Digitalisierung der Inhalte und eine medienneutrale Datenhaltung. Als „konstituierendes Merkmal“ einer solchen Datenhaltung nennt Bodendorf eine strikte „Trennung von Layout und Inhalt“[991]. So sei eine „flexible Mehrfachverwendung des Contents in unterschiedlichen Zielmedien (Cross Media Publishing) ohne technische Hindernisse“[992] möglich. Köhler schlägt vor, als Matrix für die Modularisierung von Medienprodukten einen Bauplan zugrunde zu legen, der sich mit den Möglichkeiten von XML abbilden lässt[993]. Mit XML, so auch Bodendorf, lässt sich eine Abkehr von einer „layoutorientierten […] Strukturierung“ zugunsten einer „semantischen Strukturierung“[994] von Dokumenten realisieren. In beiden Fällen findet eine Gliederung durch Metatags statt, jedoch enthalten diese Metatags im letzteren Fall keine Informationen über das Layout sondern nur über die Gliederung in semantische Einheiten wie z.B. Überschriften, Abstracts, oder Standardtext.

Köhler geht noch einen Schritt weiter. Er sieht eine dreifache Differenzierung in Contentmodule, Semantiken und dem Layout vor[995]. Der Content kann aus Texten, Bildern, Audiodateien etc. bestehen und wird mit Semantik- und Layoutmodulen verknüpft[996]. Der Unterschied zum Ansatz Bodendorfs liegt darin, dass nicht nur das Layout, sondern auch die semantische Strukturierung in Semantikmodulen

[989] Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement, S.269.
[990] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 32.
[991] Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement, S.104.
[992] Ebd.
[993] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 33f.
[994] Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement, S.104f.
[995] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 33f.
[996] Vgl. ebd.

separiert ist, die die Struktur des Contents definieren[997]. Der Content bildet folglich ein Repository, in dem z.B. ein Buchtext oder Video noch ganz ohne Struktur im Ganzen vorliegt. Semantiken „bedienen“ sich in diesem Repository, bündeln innerhalb eines Textes oder Videos je nach Verwendungszweck Bedeutungseinheiten und geben eine Struktur aus z.B. Überschriften, Abstract und Fließtext bzw. Trailer, Intro und einzelnen Videokapiteln vor. Dies lässt sich mit einem XML-Schema realisieren. Sowohl mit dem Ansatz Bodendorfs als auch mit dem Ansatz Köhlers entstehen im Laufe des Herstellungsprozesses Teilprodukte, die in Form eigenständiger Contentmodule gespeichert und mithilfe von Layoutvorgaben präsentiert werden[998]. So können z.B. verschiedene Textgrößen oder bei multimedialen Inhalten verschiedene Auflösungen oder Abbildungsqualitäten für unterschiedliche Kundengruppen oder Abspielgeräte umgesetzt werden[999]. Der Vorteil der dreifachen Differenzierung liegt allerdings in einer noch höheren Flexibilität bei der Rekonfiguration von Contentmodulen, wenn z.B. die Einteilung in Kapitel sowohl in Text als auch im Video nicht bereits schon innerhalb des Contentmoduls vorgegeben ist.

Der Prozess der Modularisierung kann einerseits nur für interne Prozesse Verwendung finden, sodass der Kunde gar nicht bemerkt, dass sein Produkt durch eine Komposition von Modulen enstanden ist. Modularisierung kann aber auch zur nutzergesteuerten Personalisierung des Medienprodukts eingesetzt werden, bei der Kunden aus Contentmodulen und Layoutmodulen eigene Medienprodukte zusammenstellen können. Dies kann, dank einer Symmetrie zwischen den für den Kunden sichtbaren Optionen und der Struktur der Datenhaltung, mit nur minimalen Portierungsaufwänden und einem hohen bis vollständigen Automatisierungsgrad in der Bündelung des Contents zum fertigen Produkt sowie einem nur geringen Aufwand für die Distribution realisiert werden.

[997] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 33f.
[998] Vgl. ebd.
[999] Vgl. ebd.

| Content | | | Semantiken | Layout/ Format | Ausgabemedium |
|---|---|---|---|---|---|
| Produktmodule | Thema 1 | Primär<br>Texte und Bilder | Abstract<br>Hauptteil/ Kapitel<br>Lebenslauf<br>Einzelbilder<br>Kompositum<br>… | Farbe<br>Schriftgröße<br>Schriftart<br>Bildauflösung<br>… | Print<br>EPUB<br>PDF<br>Einzelbild-Datei<br>(.pdf, .jpg,.tif …)<br>*Datenträger*<br>*(Papier, CD-Rom, Download)*<br>… |
| | | Ergänzung<br>Audio<br>Video<br>Applikationen<br>… | Trailer<br>Intro<br>Kapitel/ Tracks<br>Abspann<br>Programmteile<br>… | Videoauflösung<br>Audioformat<br>Plattform | Enhanced EPUB<br>Mediendatei<br>(.mpg, .avi, .mov, .wav, .mp3 …)<br>*Datenträger*<br>*(CD-Rom, Audio-CD, Video-DVD, Blu-Ray, Download)*<br>… |
| | Thema 2 | Modultypen sind identisch mit denen von Thema 1 | | | |

| | Medienprodukt |
|---|---|

Tab. 10: Modularisierung des Produktionsprozesses für Medienprodukte[1000]

Die Transformation der Wertkette mit einem monolithischen Endprodukt in eine modularisierte Produktion von Medien setzt bei der Generierung oder dem Erwerb der Inhalte an und folgt dann ihrem Verlauf bis hin zur Distribution. Dabei werden die Stufen der Wertschöpfung in ihrer Komplexität zu elementaren Einheiten reduziert. Diese Einheiten sind die Produktmodule, die durch eine strukturelle Gliederung der schrittweisen Veredelung der Inhalte zu einem individualisierten Produkt zusammengefasst werden können.

Wie die einzelnen Contentmodule in ihrer Reinform durch Semantiken gebündelt werden, hängt vom Nutzungskontext ab[1001]. Ein medizinischer Fachverlag beispielsweise steht vor der Frage, ob einzelne Absätze oder einzelne Bilder von Operationen für den Medizinstudenten unter didaktischen Gesichtspunkten einen Nutzwert haben oder ob nicht besser ganze Aufsätze als Komposita aus Bildern und Texten als kleinste Moduleinheiten zu selektieren sein sollen. Für den Verlag besteht die Aufgabe

[1000] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 34. Das Konzept von Köhler wurde erweitert um die Unterteilung des Content in Primär- und Ergänzungsinhalte sowie um das Modul „Ausgabemedium“.
[1001] Vgl. ebd.

folglich darin, die erstellten oder gekauften Inhalte zu ökonomisch sinnvollen Contentmodulen zu aggregieren. Diese Module grenzen sich nach thematischem Zuschnitt und Medienformen voneinander ab. Jedes Modul ist zudem mit Metadaten versehen, die z.B. die Namen der Autoren von Beiträgen, die Namen von Fotografen oder das Datum einer Aufnahme enthalten, damit sie im Rahmen einer komplexen Produktplattform indiziert werden können und so Suchkosten verringert werden[1002].

Die Contentmodule können z.B. thematisch in Primärmodule (i.d.R. Fließtexte, Abbildungen und Tabellenwerken), die mit allen Ausgabemedien kompatibel sind und Ergänzungsmodule (z.B. Audio, Video, Applikationen), die bestimmte Formate erfordern, untergliedert werden. So ergibt sich innerhalb des Bauplans modularer Medienprodukte eine kaskadierende Reihenfolge, die ausgehend von der thematischen Eingrenzung über die Zusammenstellung von inhaltlichen Modulen hin zum Ausgabemedium führt. Dabei verringert sich mit jeder Spezifizierung des Produkts die Bandbreite an Optionen in der folgenden Veredelungsstufe.

Mit der Wahl des Ausgabeformats findet dann die automatisierte Aggregation der Inhalte zu dem vom Kunden bzw. bei der internen Verwendung vom Verlagsmitarbeiter gewünschten Produkt sowie ggfls. die Kalkulation des Endpreises auf der Grundlage der für jedes Modul hinterlegten Teilleistungspreise statt.

Zu überprüfen ist noch, ob mit der von Köhler vorgeschlagenen Einteilung in die Modulklassen Inhalte, Semantiken, Layout und Format sowie in Ergänzung dem Ausgabemedium die Vorgaben der drei einzuhaltenden Prinzipien erfüllt sind und somit die Voraussetzung für eine „gemeinsame Systemarchitektur“[1003] nach Piller geschaffen ist. Das Unabhängigkeitsprinzip ist erfüllt, da eine freie Kombination von Inhalten möglich ist, wenn auch mit der Einschränkung, dass bestimmte Medienformen nur zu bestimmten Ausgabeformaten kompatibel sind. Das Integritätsprinzip ist erfüllt, da die Konfiguration der Schnittstellen in ihrer kaskadierenden Folge ein stimmiges Endprodukt garantiert. Die Austauschbarkeit liegt vor, indem das XML-Schema Freiheiten für alle möglichen Kombinationen der Module definiert. Somit kann die von Köhler vorgeschlagene Einteilung als Grundlage für eine komplexe Produktplattform über alle denkbaren Produktlinien von Buchverlagen hinweg dienen. Produktplattformen können als eine „Weiterentwicklung des Ansatzes der Modularisierung“[1004] verstanden werden, da der Vorgang des Modularisierens in den Kontext eines holistischen Gesamtkontextes gestellt wird.

[1002] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 34.
[1003] Vgl. Piller, Frank: Mass Customization, S. 197.
[1004] Hess, Thomas u. Hilkert, Daniel: Arbeitsbericht 1/2011. Zur Effizienz von Produktplattformen in der Medienindustrie. Online: http://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/epub/ab_2011_01.pdf [15.04.2014], S. 3.

Weniger abstrakt formuliert setzt die Bildung einer Plattform im weiteren Sinne das Konzept der Modularisierung in ein unternehmensspezifisches Rahmenkonzept aus funktionalen Einheiten und Prozessen um.

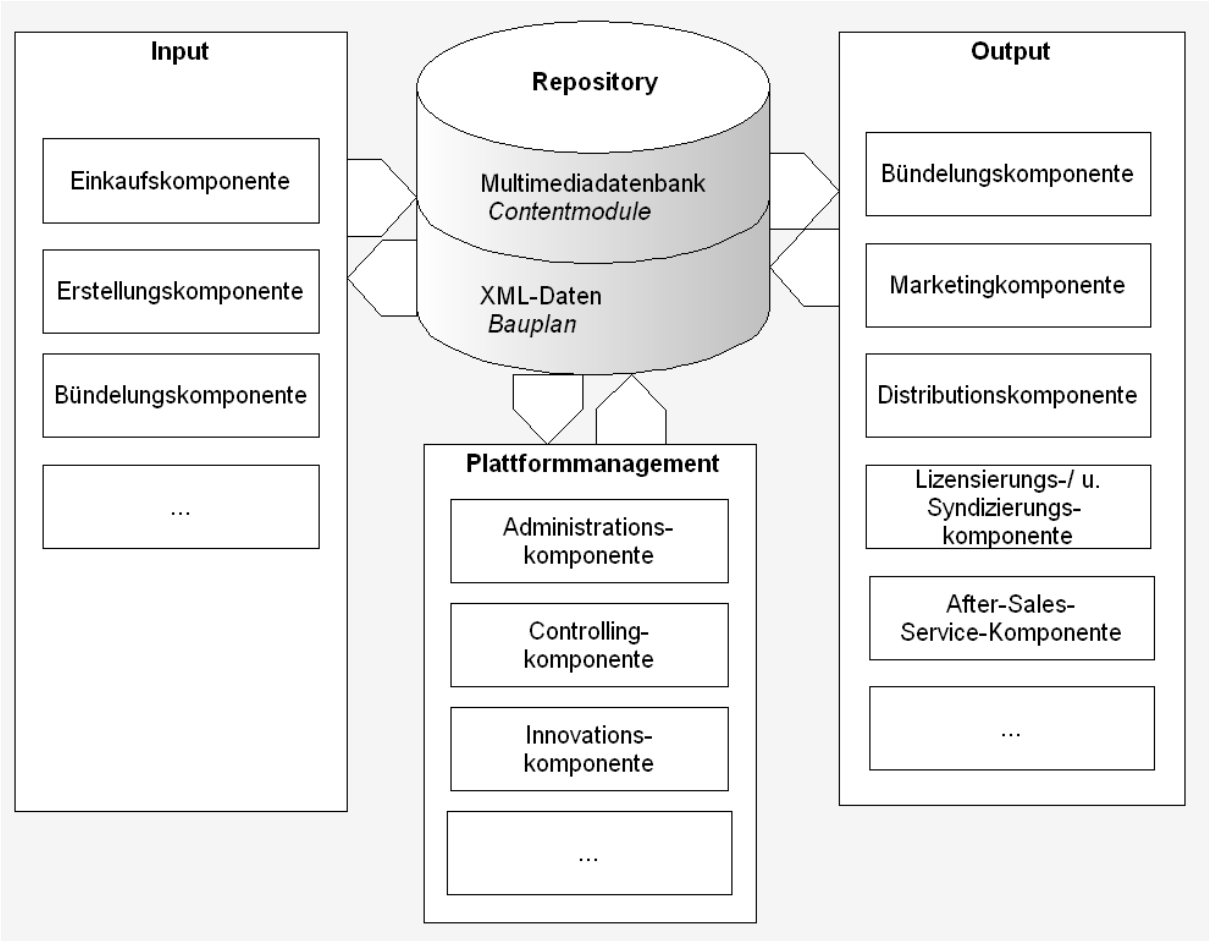



Abb. 33: Rahmenkonzept für Produktplattformen in Buchverlagen[1005]

Abb. 33 zeigt ein Schema, in dem die Beziehungen der einzelnen Funktionsbereiche eines Buchverlages zu seinem Repository ersichtlich werden. Durch die Akquise von Autoren oder den Einkauf von Inhalten entsteht letztlich ein Input. Die eingehenden Daten werden im Repository abgelegt und durch Operationen wie z.B. dem Überarbeiten, Bündeln oder Löschen verändert[1006]. Über den reibungslosen Ablauf und die nutzenmaximale Funktion des Repositories wacht das Plattformmanagement. Es stellt auch die nötigen Schnittstellen für effiziente Innovationsprozesse bereit.

[1005] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 41.
[1006] Vgl. ebd., S. 36.

Produktinnovation im Kontext des Plattformmanagements

Für die Innovation von Produkten bietet das Plattformkonzept entscheidende Vorteile. Erst die Produktplattform ermöglicht es, „dezentral und parallel auf einheitliche Daten zuzugreifen“[1007] und „bearbeitete Daten zeitnah über das Repository allen verbundenen Einheiten zur Verfügung“[1008] zu stellen. Durch das kaskadierende Prinzip und die Vererbung von Moduleigenschaften auf alle Produktlinien, können zudem durch Modifikationen und Erweiterungen auf der Ebene der Plattform Innovationen sehr effizient und effektiv realisiert werden. So kann z.B. durch die Einführung eines neuen Layoutmoduls mit relativ geringem Aufwand die gesamte Palette von bestehenden Contentmodulen, die zu dem neuen Modul kompatibel sind, aufgewertet werden.

Müller sieht einen weiteren Vorteil darin, dass durch Produktplattformen Risiken bei der Entwicklung von Innovationen reduziert werden können[1009]. Dadurch, dass Produktplattformen alle von Ihnen abgeleiteten Produktvarianten nach wesentlichen Eigenschaften gruppieren, ist die Komplexität, die aus der Kleinteiligkeit des Verlagsprogramms erwächst, reduziert. Die Anzahl an Produktplattformen ist viel geringer als die Anzahl einzelner Produkte, sodass Veränderungen z.B. im Herstellungsprozess leichter umzusetzen sind und so eine zeitliche Entlastung von Mitarbeitern möglich wird[1010]. Dabei könnte ein wachsender Vorteil aus der Konvergenzentwicklung entstehen, da die Universalität von Medienformaten durch den größer werdenden Konvergenzraum ansteigt.

#### *4.6.4.2 Personalisierung und Customization*

Der Leser bewegt sich zunehmend orientierungslos in einem Umfeld, in dem jeder Anbieter darum kämpft, bei allem Überfluss an Informationen und Unterhaltungsangeboten nicht seine Relevanz zu verlieren[1011]. Mit der Personalisierung wird das Ziel verfolgt, dem Nutzer Orientierung durch ein möglichst an seine Bedürfnisse und Präferenzen angepasstes Angebot zu bieten.

Oft wird der Begriff der Personalisierung synonym verwendet mit Customization. An anderer Stelle wird dann wieder anhand des Charakters der zugrunde liegenden Datenbasis differenziert. Vesanen und Raulas nennen als Abgrenzungskriterium, dass bei der Personalisierung implizite Daten wie z.B. das Kaufverhalten oder die besuchten Websites ausgewertet werden, während der Zuschnitt auf die Nutzerbedürfnisse bei der Customization auf expliziten Daten basiert, also auf aktiven Eingaben des

[1007] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 95.
[1008] Ebd., S. 96.
[1009] Vgl. Müller, Marc: Plattformmanagement zur Reduktion von Innovationsrisiken. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 121-144, hier S. 124.
[1010] Vgl. ebd.
[1011] Andjelic, Ana: Transformations in the Media Industry: Customization and Branding as Strategic Choices for Media Firms. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing 2008, S. 109-129, hier S. 127.

Nutzers[1012]. Damit korrespondiert eine Unterscheidung nach Aktivität. Bei der Personalisierung ist dabei das Unternehmen im Wesentlichen der aktive Part, während bei der Customization der Kunde den Grad und die Form der Individualisierung selbst festlegt[1013].

Diese Sichten erscheinen alleine wenig praxisnah, da die Auswertung sowohl expliziter als auch impliziter Kundendaten z.B. durch Web-2.0-Techniken automatisiert erfolgen kann und diese im Resultat nicht mehr unterscheidbar sind. In dem Sinne führt Piller als Unterscheidungskriterium die eher absatzwirtschaftliche Sicht bei der Personalisierung an, während der Customization eine produktionswirtschaftliche Sicht zugrunde liegt[1014]. So sieht er in der Personalisierung vorrangig eine Individualisierung der Kommunikation in der Ausgestaltung eines One to One-Marketings auf der Basis sowohl impliziter als auch expliziter Kundendaten und in der Customization bzw. Mass-Customization eine „Individualisierung der eigentlichen Kernleistung"[1015]. Gleichzeitig sieht er aber auch, dass Personalisierung und Customization sich teilweise gegenseitig bedingen und ein gutes Konzept zur Customization auch eine Individualisierung der Kommunikation im Sinne der Personalisierung beinhalten sollte[1016].

Ziel der Customization des Angebots von Buchverlagen ist es nach diesem Verständnis, dem Nutzer eine möglichst große Freiheit zu geben, Schnittstellen nach seinen Präferenzen zu konfigurieren und Inhalte nach eigenen Bedürfnissen zu selektieren.

**Praxisbeispiel**

Ein Beispiel aus dem Bereich des wissenschaftlichen Publizierens ist die Pearson Custom Library, die es Lehrern und Professoren erlaubt, Lehrbücher individuell aus einem Katalog von Inhalten zusammenzustellen und sogar eigene Inhalte hinzuzufügen[1017]. Auch die Festlegung der äußeren Gestalt des Medienprodukts nach individuellen Vorgaben ist dabei möglich.

Ein solches System wie das der Pearson Custom Library kann angesichts einer hohen Preissensitivität der Buch- bzw. Contentkunden nur dann ökonomisch tragfähig sein, wenn die Kosten durch eine Modularisierung der Inhalte und Automatisierung der Content-Aggregation gering gehalten werden und eine ausreichende Akzeptanz auf Seiten der Nutzer vorhanden ist. Das Ergebnis müssen Produkte sein,

---

[1012] Vgl. Vesanen, Jari u. Raulas, Mika: Building Bridges for Personalization. A Process Model for Marketing. In: Journal of Interactive Marketing 1 (2006), S. 5-20, hier S. 7.
[1013] Vgl. Stüber, Eva; Brusch, Michael und Baumert, Katrin: Wirkung und Einflussfaktoren von Personalisierung im Einzelhandel. In: Forum der Forschung 22 (2009), S. 59-66, hier S.60.
[1014] Vgl. Piller, Frank Thomas: Mass Customization, S. 178.
[1015] Ebd.
[1016] Vgl. ebd.
[1017] Vgl. Pearson Studium Website: Custom Publishing – Lehrbücher maßgeschneidert!, http://www.pearson-studium.de/main/main.asp?page=custompublishing; vgl. außerdem Pearson Website UK: Guide to building a book online, http://www.pearsoned.co.uk/CustomPublishing/CreateyourBook/BookBuildingGuide_UK.pdf [15.04.2014].

die einen möglichst engen Zuschnitt auf Nutzerbedürfnisse haben und gleichzeitig das Preisniveau von Massenprodukten nicht wesentlich überschreiten. Zumindest im Bereich des wissenschaftlichen Publizierens spielt Customization, wie auch das vorangegangene Praxisbeispiel demonstriert, zunehmend eine wichtige Rolle. Für den Massenmarkt sind Versuche bislang gescheitert oder haben nur eine marginale ökonomische Relevanz für die Verlage, die sie unternommen haben. Dies wird nachfolgend exemplarisch veranschaulicht.

**Praxisbeispiele**

Dr. Oetker hat mit Oetker Select Nutzern die Zusammenstellung eines individuellen Kochbuchs ermöglicht, das sich aus einer Rezeptdatenbank speiste und mit einer Sammlung von Layoutmodulen in seiner Gestalt variiert werden konnte[1018]. Das Angebot wurde mittlerweile eingestellt, da aus Gründen, über die sich nur spekulieren lässt, die Akzeptanz nicht ausreichend war. Ambitioniert, aber nach dem Alter der letzten User-Postings zu urteilen ebenfalls mit geringer Akzeptanz, ist das Customization-Angebot von Gräfe & Unzer, einen Kochbuchgenerator anbieten[1019].

Ein Anwendungsfeld der Personalisierung ist die Systematisierung von Produktempfehlungen auf der Grundlage eines individuellen Interessenprofils oder kollaborativer Filterung[1020]. Bei der kollaborativen Filterung werden die Präferenzen eines Nutzers anhand seiner Eingaben und seines Verhaltens mit denen anderer Nutzer kombiniert, wodurch zuverlässigere Vorhersagen zukünftiger Präferenzen möglich werden sollen[1021]. Nötig dafür sind eine breite Datengrundlage und ein Data-Mining-System. Um Konflikte mit datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu vermeiden, ist dabei ein sensibler Umgang mit den Nutzerdaten erforderlich. Ist dies gewährleistet, kann darauf eine Individualisierung des Online-Angebotes durch intelligente Algorithmen oder eine Personalisierung von Marketingmaßnahmen aufgebaut werden.

#### *4.6.4.3 Lizenzerwerb /-veräußerung*

Der Erwerb und die Veräußerung von Lizenzen spielen im Buchhandel sowohl auf nationalen als auch internationalen Märkten eine große Rolle, während die im Zeitungs- und Zeitschriftensektor häufige Syndizierung von Inhalten in der Buchbranche eine Ausnahmenerscheinung darstellt. Für Produktinnovationen kann z.B. der Erwerb einer Lizenz aus einem ausländischen Markt eine ökonomisch sinnvolle Option sein. Damit kann zwar keine Weltneuheit, aber eine Innovation aus der Perspektive des

[1018] Vgl. Pleimling, Dominique: Social Reading, S. 24.
[1019] Vgl. Küchengötter-Website: http://www.kuechengoetter.de/kochbuch.html [15.04.2014].
[1020] Vgl. Audjelic, Ana: Transformations in the Media Industry, S. 111.
[1021] Vgl. ebd.

jeweiligen Marktes angeboten werden. Der Vorteil daraus liegt in dem Ersparnis von Entwicklungskosten und -zeit[1022]. Die Nachteile eines stark auf Lizenzerwerb basierenden Geschäftsmodells für die Innovationsfähigkeit sind jedoch offensichtlich. So gewährt das Schutzrecht nur eine begrenzte Nutzung, die eine Weiterentwicklung des Produkts und somit auch eine Steigerung des Kollektiven Wissens im eigenen Haus in der Regel ausschließt (vgl. Kap. 4.3.3.12, S. 131). Auch sind Investitionen in Lizenzen im Hinblick auf Opportunitätskosten zu untersuchen, die durch entgangene Erträge entstehen, die aus einer Eigenentwicklung resultiert hätten.

Das von Katz und Allen im Zusammenhang mit Innovationsentscheidungen beschriebene Not-invented-here-Syndrom stellt hingegen eine andere Facette dieses Dilemmas dar[1023]. Danach kann es für ein erfolgreiches Innovationsmanagement auch von Nachteil sein, alles im eigenen Haus entwickeln zu wollen. Eigenentwicklung um jeden Preis kann einen insgesamt weit größeren Verbrauch von Ressourcen zur Folge haben, als wenn Teilleistungen u.a. als Lizenzen eingekauft würden, was letztlich zur Ineffezienz führt[1024].

Noch aus weiteren Gründen kann der Erwerb von Lizenzen in vielen Fällen ökonomisch sinnvoll sein. Insbesondere ist dies dann der Fall, wenn die Kompetenzen, die für eine Eigenentwicklung nötig wären, außerhalb der strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens liegen. Zudem können durch Lizenzerwerb kurzfristig Erlöse realisiert werden, die dann auch für Investitionen in Innovation zur Verfügung stehen. Eine Mixtur aus Lizenzen und Eigenentwicklungen im Produktportfolio kann eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit und Agilität am Markt ermöglichen, als dies ausschließlich mit Eigenentwicklungen der Fall wäre.

#### *4.6.4.4 Verschmelzung und Übernahme von Unternehmen*

Die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens kann auch gesteigert werden, indem innovationsstarke Unternehmen übernommen werden. Dadurch sind kurzfristig Innovationsvorsprünge zu verwirklichen, jedoch kommt diese Option nur für kapitalstarke Unternehmen in Frage und birgt hohe Risiken für Fehlinvestitionen in sich[1025].

Die Motivation für eine Verschmelzung oder Übernahme (Merger oder Acquisition) eines innerhalb des Wertschöpfungsnetzes nahen oder entfernten Wettbewerbers werden teilweise auf der Grundlage des Resource-based View (vgl. Kap. 4.6.3.2, S. 171) verständlich. Mit einer Verschmelzung oder

[1022] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 139.
[1023] Vgl. Katz, Ralph u. Allen, Thomas J.: Investigating the Not Invented Here syndrome (NIH): A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. In: R&D Management 1 (1982), S. 7-19, hier S.7.
[1024] Vgl. ebd.
[1025] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 141.

der Übernahme eines anderen Unternehmens wird nach Wernerfelt der „purchase of a bundle of resources“[1026] verfolgt. Bei der Übernahme eines Unternehmens können dabei zwei unterschiedliche Zielsetzungen zur Erweiterung der Ressourcenbasis verfolgt werden. Zum einen können supplementäre Ressourcen erworben werden, die durch ihre Ähnlichkeit zu bereits vorhanden Ressourcen eine Verstärkung dieser darstellen[1027]. Es können aber auch, und dies ist für eine Ausweitung der Spannbreite innovativen Handelns wichtig, komplementäre Ressourcen erworben werden, die eine Erweiterung des bestehenden Ressourcenportfolios ermöglichen[1028]. Sinnvoll ist nach Köhler eine Akquisition dann, wenn die Stärkung der eigenen Position oder der Eintritt in ein neues strategisches Geschäftsfeld durch den Aufbau eines eigenen „Konkurrenzprodukts mit großen Risiken verbunden ist oder einen zu langen Zeitraum benötigt.“[1029]

Küng legt eine breitere Perspektive auf das Übernahmegebahren in der Medienindustrie dar und nennt weitere Gründe für Übernahmen. Danach entstehen bei Übernahmen, je nachdem ob horizontal oder vertikal integriert wird, neben der Erweiterung der Ressourcenbasis potenziell strategische Vorteile durch die Erschließung neuer, auch internationaler Märkte und Geschäftsfelder, neuer Finanzierungsmöglichkeiten und neuer Distributionskanäle[1030]. Auch Größenvorteile, die aus dem Effekt der Economies of Scale oder Economies of Scope (vgl. Kap. 4.3.3.2, S. 111) resultieren sowie Synergien durch einen neuen transmedialen Produkt- und Marketingmix (vgl. Kap. 2.2.7, S. 32) können Gründe für eine Unternehmensübernahme sein[1031].

Ein weiterer Aspekt ist die Risikominderung, die aus einer Diversifikation durch Übernahmen resultiert. So kann ein Buchverlag mit einem breiteren Produktportfolio Erlöseinbrüche in einem Geschäftsfeld eher durch stabile Erlöse in anderen Geschäftsfeldern kompensieren als ein stark fokussiertes Verlagsunternehmen[1032].

Übernahmen bergen aber auch große Risiken in sich. Probst, Raub und Romhardt argumentieren dazu, dass durch die „Integration der Ideenschmieden in die eigenen Strukturen“ ein Brain-Drain stattfinden könne, durch den die Kreativität zurückginge und „die besten Mitarbeiter das Unternehmen verließen.“ [1033] Auch könne der Akquisiteur über eine mangelnde Fähigkeit verfügen, die übernommene Wissensbasis für neue innovative Projekte zu nutzen[1034].

---

[1026] Vgl. Wernerfelt, Birger: A Resource-based View of the Firm, S. 172.
[1027] Ebd., S. 175.
[1028] Ebd.
[1029] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 141.
[1030] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.185.
[1031] Vgl. ebd.
[1032] Vgl. ebd.
[1033] Probst, Gilbert et. al.: Wissen managen, S.102.
[1034] Vgl. ebd.

Als Beispiel für das Scheitern einer Unternehmensübernahme durch ein Verlagsunternehmen führt Gläser die Übernahme von StudiVZ durch die Holtzbrinck Gruppe an[1035].

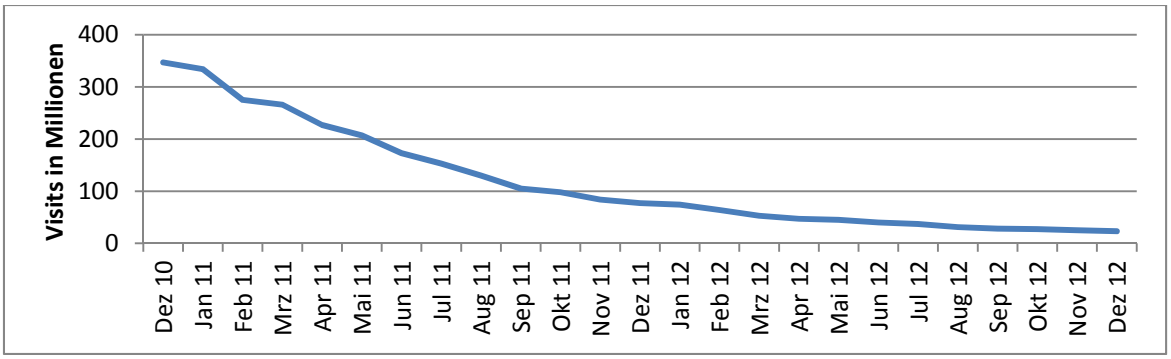



Abb. 34: Anzahl der Visits der VZ-Netzwerke von Dezember 2010 bis Dezember 2012[1036]

Holtzbrinck ist es offenbar nicht gelungen, den einstmals innovativen Ansatz einer Social-Media-Plattform für Schüler weiterzuentwickeln. Im Laufe von nur zwei Jahren sind die VZ-Netzwerke durch ein Abwandern der Nutzer an konkurrierende soziale Netzwerke nahezu bedeutungslos geworden. Für Holtzbrinck, das „rund 100 Millionen Euro“[1037] investiert haben soll, waren hohe finanzielle Risiken mit der Übernahme verbunden. Das Scheitern lässt sich auf eine stärker auf kurzfristige Profite ausgerichtete Konzernlogik und das Ausbleiben neuer Ideen zurückführen.

Die Prüfung und Bewertung eines Übernahmekandidaten, auch als Due Diligence bezeichnet[1038], stützen sich zumeist auf eine lückenhafte Datenbasis auf deren Grundlage Prognosen z.B. zur zukünftigen Attraktivität der Markt-Angebotskombination (vgl. Kap. 4.6.3.4, S. 174) vorgenommen werden müssen. Bei der Übernahme von Studi-VZ wurden Spezifika der Zielgruppe, die Dynamik innerhalb des Wettbewerbsumfelds und der mangelnde Strategic Fit (vgl. Kap. 4.3.3.3, S. 112) des Übernahmekandidaten innerhalb des Konzerngefüges nicht hinreichend berücksichtigt.

#### *4.6.4.5 Zeitpunkt des Markteintritts*

Die Forschungsliteratur misst dem Zeitpunkt des Markteintritts für den Erfolg von Produkten einen hohen Stellenwert bei. Franken und Franken stellen dazu drei Facetten der „Zeit als Zielgröße des Innovationsprozesses“[1039] dar. Entscheidend zur Steuerung des Markteintritts seien dabei die Dauer des Innovationsprozesses (time to market), der strategisch günstigste Zeitpunkt des Markteintritts und die

[1035] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 383.
[1036] Vgl. Entwicklung der Visits der VZ-Netzwerke (in Mio.) von Dezember 2010 bis Dezember 2012. http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235531/umfrage/entwicklung-der-visits-der-deutschen-social-networks/ [15.04.2014].
[1037] Stöcker, Christian: Community-Millionendeal: Holtzbrinck schnappt sich StudiVZ. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/community-millionendeal-holtzbrinck-schnappt-sich-studivz-a-457536.html [15.04.2014].
[1038] Henselmann, Klaus: Due Diligence. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/due-diligence.html [15.04.2014].
[1039] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 223.

Lieferbereitschaft des Unternehmens gemessen an der Nachfrage[1040]. Grundlegend kann folglich differenziert werden in Aspekte der Prozesseffizienz und somit der Fähigkeit des Unternehmens, den Zeitpunkt des Markteintritts zu beeinflussen und andererseits nach Aspekten der strategischen Entscheidung bei der Wahl des Zeitpunktes. Nach Porter ergeben sich aus der Kombination beider Aspekte zeitorientierte Wettbewerbsstrategien, bei denen zwischen Pionieren (pioneer), frühen Folgern (early follower) und späten Folgern (late follower) unterschieden werden kann[1041]. Scholten stellt dazu fest, dass der Strategietyp innerhalb eines Unternehmens häufig variiert[1042]. So ist auch bei innovationsstarken Buchverlagen zu beobachten, dass sie nur mit einem Teil ihres Verlagsprogramms inhaltlich oder technisch als Pionier auftreten. Gleichzeitig verfolgen sie mit anderen Titeln eine Folger-Strategie. Dadurch kann eine Risikoverminderung durch Mischkalkulation erfolgen, die Raum für Investitionen in innovative Projekte schafft (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6, S. 250). Für die Erforschung von Innovation in Buchverlagen ergibt sich daher einerseits grundsätzlich die Frage, ob aus der Relation von ökonomischem Erfolg und Timing des Markteintritts ein Argument für oder gegen Pionierstrategien erwächst.

Vor- und Nachteile für den Pionier

Inhaltliche Innovationen sind für den Verkaufserfolg eines Buches keine unbedingte Notwendigkeit. Ökonomischer Erfolg stellt sich auch dort ein, wo Trends aufgegriffen und die Erwartungen der Leser bloß erfüllt, statt neu definiert werden[1043]. So sehen auch Becker und Schewe, dass „die Heterogenität der Branche oder die Charakteristika der Produkte“[1044] kein „eindeutiges Plädoyer für die eine oder die andere Strategie“ zulassen. Als Vorteile einer Folger-Position erscheinen geringere Entwicklungs- oder Eintrittsrisiken, da eine Produkteinführung eines ähnlichen Produkts in den Markt bereits durch den Pionier erfolgt ist[1045]. Im Falle einer Kombination aus inhaltlicher und technischer Innovation können durch Vorleistungen bei der Entwicklungsarbeit durch den Pionier die Entwicklungskosten für den Folger niedriger ausfallen. So sieht auch Kotler, dass es riskant und kostenintensiv sein kann, der Erste sein zu wollen, der eine neue Produktkategorie zur Marktreife bringt[1046]. Dies korrespondiert ebenfalls mit dem Ansatz der Typen organisationaler Adaption nach Miles und Snow, nach dem Analyzers Kostenvorteile und Vorteile im Ausgleich von Risiken für sich verbuchen können[1047] (vgl. Kap. 4.6.1.2).

[1040] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 223.
[1041] Vgl. Porter, Michael E.: Competitive Advantage, S. 182.
[1042] Vgl. Scholten, Simone: Platform-based Innovation Management. A Framework to Manage Open Innovation in Two-sided Platform Businesses. Dissertation am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart, 2011, S. 53.
[1043] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 379.
[1044] Becker et al.: Innovationen für den Mittelstand, S.23.
[1045] Vgl. Kollmann, Tobias: E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 156.
[1046] Kotler, Philip: Marketing Management. The Millenium Edition. New Jersey: Prentice Hall 2000, S. 307.
[1047] Vgl. Miles, Raymond E. et al.: Organizational Strategy, S. 73.

Dem entgegen stehen Vorteile, die der Innovator für sich geltend machen kann. So hat er einen zeitlichen Vorsprung, in dem hohe Erlöse auf einem noch wettbewerbsfreien oder –armen Markt erzielt und „Opportunitätskosten durch verpasste Marktchancen“[1048] vermieden werden können. Laut einer viel zitierten Studie von Carpenter und Nakamoto waren 19 von 25 der Unternehmen, die in einigen untersuchten Branchen 1923 Marktführer waren, dies auch 1983 noch[1049]. Golder und Tellis finden hingegen Argumente gegen die Stichhaltigkeit dieser Studie, indem sie noch weit mehr Beispiele des Scheiterns von Innovatoren darstellen und zeigen, dass nur wenige der Unternehmen aus der Studie von Carpenter und Nakamoto tatsächlich die Pioniere waren, die die nötigen Schlüsseltechnologien und Kompetenzen entwickelt haben, sondern vielmehr oft frühe Folger, die anstelle der Pioniere die Marktführerschaft erlangt hatten[1050]. Die Auflistung der 25 besagten Unternehmen zeigt außerdem einen Schwerpunkt auf der Consumer-Industrie[1051]. Es ist fraglich, ob z.B. die Ursachen der heutigen Marktführerschaft des historischen Pioniers Wrigleys Analogien zur Buchbranche zulassen. Longseller wie z.B. der Spearmint-Kaugummi oder die Coca-Cola sind in der Buchbranche, außer im Programmsegment der Klassikerliteratur, kaum vorhanden. Zudem gilt für Verlage nur sehr bedingt, dass „ein Markenname hilft […], eine loyale Stammkäuferschaft aufzubauen.“[1052] Unstrittig ist hingegen, dass ein Buchverlag, der erfolgreich als Pionier einen Massentrend initiiert, damit in der Regel sein Produktportfolio über Jahre hinweg um große Ertragsquellen bereichert. Beispiele dafür existieren in großer Zahl. So brachten es Pilgerbücher wie *Ich bin dann mal weg* oder in ihrer Art der Explizität und Vermarktung neue erotische Literatur wie *Feuchtgebiete* oder Jugendliteratur um Zauberlehrlinge wie der „erfolgreiche Langsamstarter *Harry Potter*“[1053] auf Millionenauflagen und hatten einen, im Vergleich zum Durchschnitt des Verlagsprogramms, stark nach hinten verlängerten Lebenszyklus[1054]. Für die Folger entsteht zudem, bei sich verkürzenden Marktzyklen, ein wachsendes Risiko, in eine „Zeitfalle“[1055] zu geraten, bei der sie durch ihren verspäteten Markteintritt nicht mehr genug Erlös abschöpfen können, um ihre Kosten zu decken.

---

[1048] Kollmann, Tobias: E-Entrepreneurship, S. 156.
[1049] Vgl. Carpenter, Gregory S.; Nakamoto, Kent: Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: Journal of Marketing Research 3 (1989), S-285-298, hier S. 298.
[1050] Vgl. Golder, Peter N. et al.: Pioneer Advantage, S. 158.
[1051] Vgl. ebd., S. 161.
[1052] Kotler, Philip et al.: Grundlagen des Marketing, S. 602.
[1053] Schneider, Bettina: Zwischen Klassiker und Bestseller. Erfolgreiche Kinder- und Jugendliteratur in evolutionspsychologischer Perspektive. Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen, http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2010/7818/pdf/SchneiderBettina_2010_06_30.pdf, S. 98.
[1054] Vgl. ebd.
[1055] Pfeiffer, Werner: Zur Notwendigkeit strategischer Vorsteuerung von Innovationsprozessen. In: Franke, J.: Betriebliche Innovation als Interdisziplinäres Problem. Stuttgart: Poeschel 1985, S. 124-133, hier S. 129.

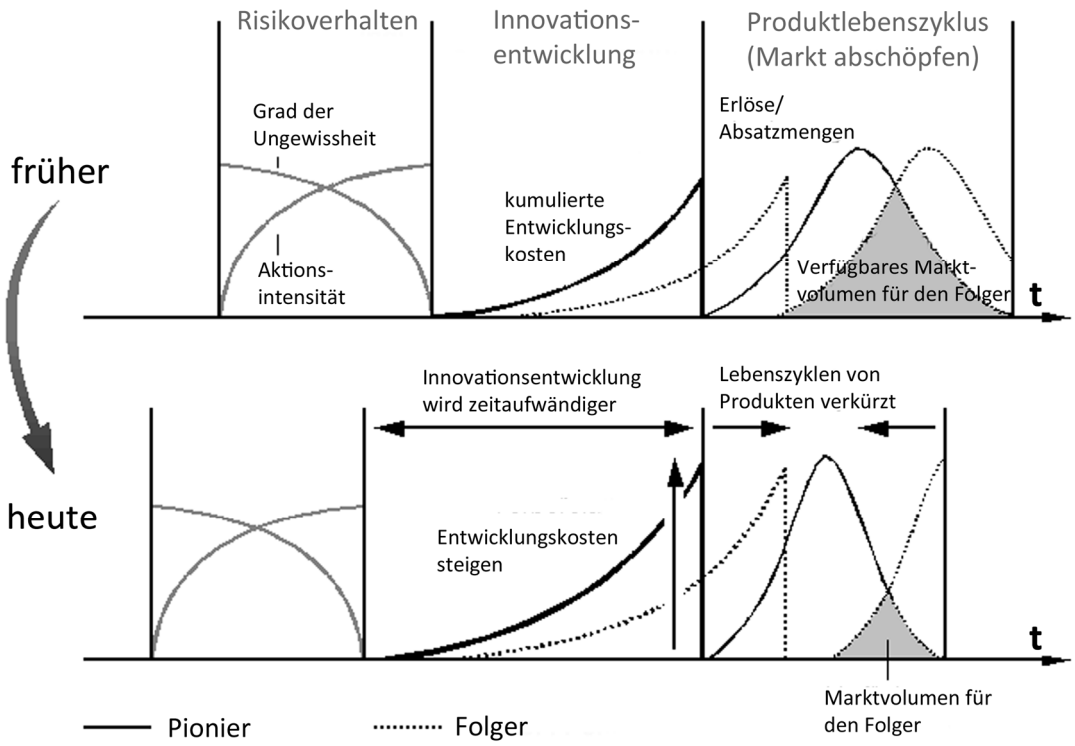



Abb. 31: Verringerung des Marktvolumens durch das Phänomen der Zeitfalle[1056]

Pfeiffer, der den Begriff der Zeitfalle geprägt hat, hat bereits 1985 darauf hingewiesen, dass der Faktor Zeit zu einer strategischen Ressource werde und damit zum „zentralen Bestimmungsfaktor für Rentabilität und Risiko eines Geschäftsfeldes“[1057]. Pfeiffer wies auf die Disproportionalitäten hin, die aus einer „Marktzyklenkontraktion bei gleichzeitiger Entstehungszyklenexpansion”[1058] resultieren. In der Folge einer längeren Zeitspanne, die zwischen dem Entstehen der Produktidee und der Marktreife liegt, sieht Pfeiffer eine Steigerung der „Vorbereitungskostenakkumulation“[1059] bei gleichzeitig niedrigerem Ertragspotenzial durch verkürzte Marktzyklen und somit einem kleineren verfügbaren Marktvolumen für den Folger. Im Markt mit Verlagserzeugnissen ist dieser Trend deutlich zu beobachten.

**Praxisbeispiel**

Ludger Kleyboldt vom NWB Verlag sieht einen höheren technischen und zeitlichen Aufwand sowie steigende Investitionen für jeden Titel als Folge der wachsenden Komplexität der Verwertungsstrukturen[1060]. Gleichzeitig sieht er seinen Verlag der Herausforderung gegenüberstehen, bei einer wachsenden Zahl von Titeln, sinkenden Auflagengrößen und höheren Qualitätsanforderungen an jedes einzelne Verlagsprodukt, den Ertrag auf einem existenzsichernden Niveau zu halten[1061].

[1056] Vgl. Pfeiffer, Werner: Zur Notwendigkeit strategischer Vorsteuerung von Innovationsprozessen, S. 128.
[1057] Ebd., S.129.
[1058] Ebd.
[1059] Ebd., S. 128.
[1060] Vgl. Kleyboldt: "Wir müssen effizienter werden", S. 24.
[1061] Vgl. ebd.

Man habe heute „mehr Teller zu drehen als früher“[1062] und müsse daher „innovativ bei neuen Medien sein“[1063], so sein Fazit.

Erst ein fortgeschrittenes Stadium der Medienkonvergenz, in der die Vielfalt der Formate und Schnittstellen zum Kunden wieder abnehmen könnte, birgt das Potenzial in sich, die Komplexität der Entwicklung und Vermarktung von Verlagserzeugnissen wieder zu reduzieren. Es ist jedoch fraglich, ob die Entwicklung hin zur vollständigen Konvergenz in nur noch einem Universalmedium eine realistische Zukunftsprojektion ist (vgl. Kap. 3.3.1, S. 40).

Resümierend lässt sich hier feststellen, dass der Innovator sich gegenüber dem Nachahmer in dem Vorteil befindet, dass er, je nach Grad der Innovation, aus einer fast „monopolähnlichen Situation“[1064] heraus agieren kann. Die Geschwindigkeit, mit der das Verlagsprodukt entwickelt wird, ist dabei besonders wichtig, wenn mehrere Unternehmen an ähnlichen Projekten arbeiten und so komparative Konkurrenzvorteile durch den zeitlichen Entwicklungsvorsprung entstehen. Dies ist z.B. bei Plattformen zur Schaffung einer Community oder Datenbanksystemen im Fachinformationsbereich der Fall. Hinzu kommt, dass Kunden, die an eine Plattform oder ein Informationssystem gebunden sind, diesem tendenziell treu bleiben. So entstehen Netzeffekte, die den Markteintritt für Mitbewerber erschweren[1065].

Trotz der Vorteile einer kurzen Entwicklungszeit neuer Produkte und einem schnellen Markteintritt, ist Geschwindigkeit allerdings nicht das Primärziel, sondern eher ein Interimsziel, das dem übergeordneten Ziel der Profitabilität unterstellt ist[1066]. Bevor eine Produktdifferenzierung durch Innovation Verlagen ermöglicht, sich dem herrschenden Preiskampf zu entziehen und damit höhere Deckungsbeiträge zu erzielen[1067], ist die Qualität der Umsetzung sowie die Attraktivität der Idee für die Zielgruppe vorrangig. Wenn jedoch der Innovationsprozess nach sorgfältiger Evaluierung der Marktsituation, der Machbarkeit und kostenrechnerischer Gesichtspunkte erfolgt, wird eine Innovation zum Ausweg aus der Zeitfalle.

---

[1062] Kleyboldt: "Wir müssen effizienter werden", S. 24.
[1063] Ebd.
[1064] Pfeiffer, Werner: Zur Notwendigkeit strategischer Vorsteuerung, S. 128.
[1065] Vogel, Anke: Der Buchmarkt als Kommunikationsraum. Eine kritische Analyse aus medienwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S.351.
[1066] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S.52.
[1067] Vgl. Schrader, Marc Falko: Das Management einer Innovationskooperation zwischen einem Investitionsgüterhersteller und einem Lead User. Eine branchenunabhängige Analyse aus Herstellersicht. (Hamburger Schriften zur Marketingforschung 67). München: Rainer Hampp 2008, S. 236.

### 4.6.5 Strukturelle Implementierung des Innovationsmanagements

Erfolgreiche Innovationstätigkeit erfordert ein Mindestmaß an Planbarkeit von Innovationserfolgen. Dazu muss die Innovationstätigkeit Regeln folgen und im Rahmen einer definierten Struktur stattfinden. Die Aufstellung solcher Regeln und die Definition dieser Struktur finden auf dem Fundament der Innovationsstrategie statt (vgl. Kap. 4.5, S. 144). Es werden dabei aber nicht nur einmalig Strukturen und Prozesse implementiert, sondern ein „durchgängiges Managementsystem über alle Planungsebenen und Einheiten hinweg“[1068], das mit den Mitteln und Kompetenzen ausgestattet ist, die Planbarkeit von Innovationserfolgen durch eine fortlaufende Aktualisierung und Optimierung der Strukturen und Prozesse zu gewährleisten. Hauschildt streicht die Bedeutung der „ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmung auf Innovationen“[1069] heraus. Er weist dabei darauf hin, dass die Entwicklung von Innovationen aber aus dem strukturellen Gefüge des Unternehmens herausfalle, da sie keine Routine sei, sondern jede Innovation ein singuläres Problem beantworte[1070]. Dabei ist daran zu erinnern, was bereits in Kap. 4.3.3.8 festgestellt wurde, dass die Widersprüchlichkeit von Ordnungsformen in der Unternehmensstruktur, die ein „gewisses Beharrungsvermögen und insofern einen Innovationswiderstand“[1071] aufweisen müssen und der Aufgabe des Innovationsmanagements, das „instanziell festgelegte Maß an Aktivität“[1072] zu sprengen, überwunden werden muss. Ein „innovationsfördernde[s] Organisations-Konzept“, das nach Witte „lediglich ergänzend hinzu[trete], muss […] mit der dauerhaften Leistungsorganisation verträglich sein.“[1073] Es ist folglich Aufgabe des Managements, in einer „integrierenden Perspektive […] die vielen Aufgaben zu bündeln und organisatorischen Einheiten zuzuweisen“[1074] und gleichzeitig ein Steuerungssystem für Innovationsprozesse zu entwickeln, in dem die organisatorischen Einheiten ihre Rolle einnehmen.

Das Innovationssystem umfasst nach Hauschildt und Salomo das Gefüge aus der Zuordnung von Kompetenzen an Personalstellen sowie die Koordination von Kommunikations- und Interaktionslinien[1075]. Die Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeit gewährleistet eine konsistente Durchführung und relative Planbarkeit von Innovationsprozessen. Die zentralen Aufgaben, für deren Durchsetzung die Kompetenzen zugeteilt werden, sind dabei die Integration von Innovationszielen in das Zielsystem des Unternehmens, die Ressourcenallokation, die Formierung von Innovationsteams und die

---

[1068] Balfanz, Dirk u. Sobol, Sneschana: Integriertes Innovationsmanagement. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf u. Beerheide, Emanuel (Hg.): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 199-227, hier S.202.
[1069] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 58.
[1070] Vgl. ebd., S. 62.
[1071] Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, S. 14.
[1072] Ebd., S. 16.
[1073] Ebd., S. 14.
[1074] Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 57.
[1075] Vgl. ebd.

Koordination des Informations- und Wissensmanagements als Arbeitsgrundlage der Projektteams[1076]. Für die Verankerung des Innovationsystems in die Unternehmensorganisation existieren verschiedene Ansätze. Die Kompetenzen werden entweder in einer oder mehreren Stabsstelle(n), die als Innovationsleitstellen fungieren oder in einer oder mehreren Abteilung(en) innerhalb des Liniensystems gebündelt, die Hauschildt und Salomo als „Zentrum für Multi-Projektmanagement“[1077] beschreiben. Bei letzterer Option ist noch zu differenzieren, ob die Innovationsabteilung einer anderen Abteilung untergeordnet ist, z.B. die Produktinnovation der Produktionsabteilung, oder ob eine funktionsübergreifende Innovationsabteilung geschaffen wird[1078]. Dabei spielt für die Entscheidung für das eine oder andere die Größe des Verlages eine Rolle sowohl in Bezug auf verfügbare Mittel als auch der Komplexität und Zahl der parallel verlaufenden Innovationsprozesse (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290).

[1076] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 70.
[1077] Ebd., S. 69.
[1078] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 149.

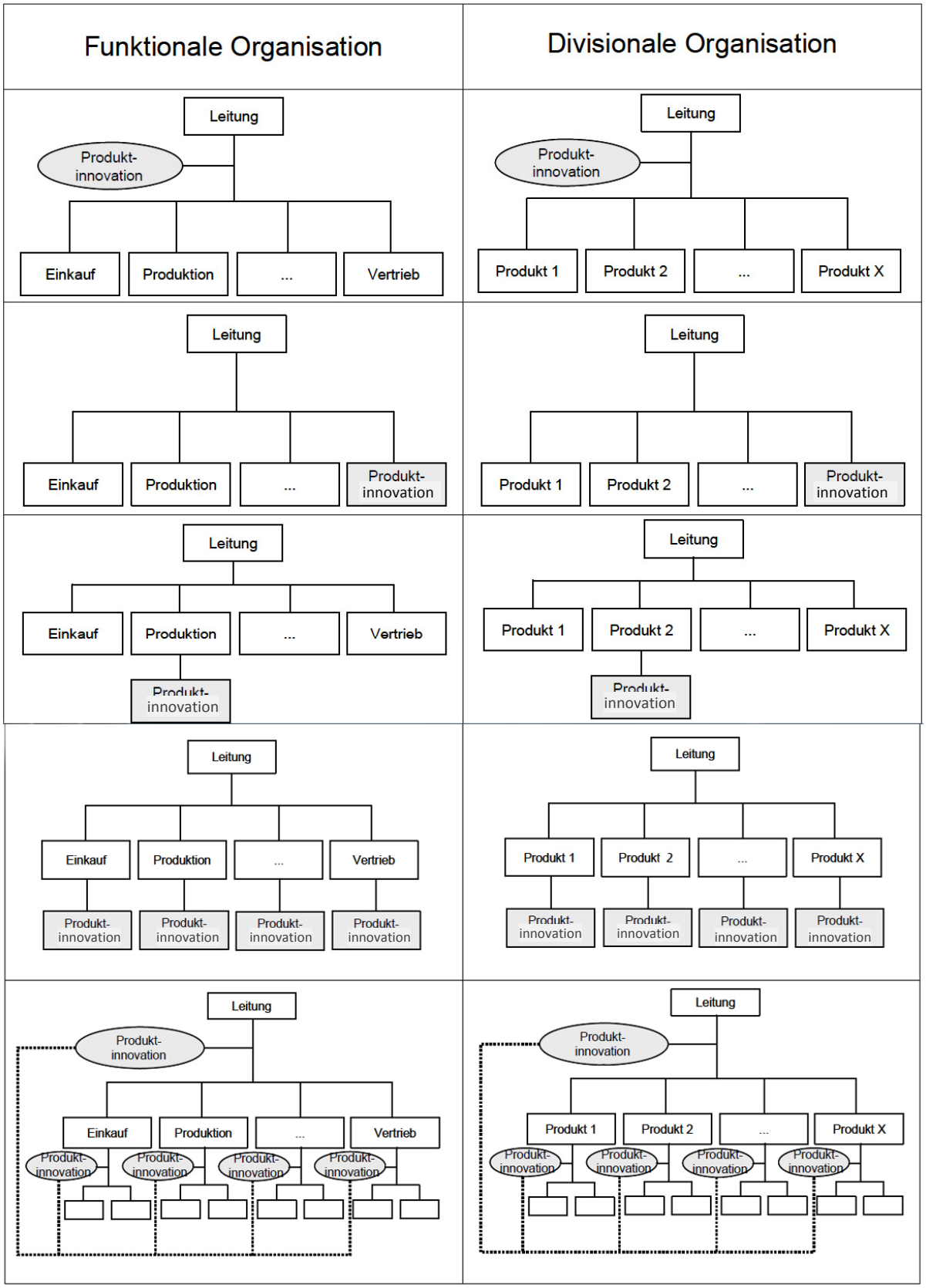



Abb. 38: Optionen zur Institutionalisierung des Innovationsmanagements[1079]

[1079] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 149.

Köhler stellt die Möglichkeiten einer Institutionalisierung des Innovationsmanagements am Beispiel der Produktinnovation anschaulich dar.

Werden Innovationsprozesse von einer Stabsstelle aus gesteuert, verfügt diese Stelle in der Regel nicht über eigene Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, sondern hat nur „beratende Funktionen", durch die Entscheidungsträger im Unternehmen bei der „Wahrnehmung ihrer Leitungs- und Ausführungsaufgaben"[1080] unterstützt werden sollen. Der Nachteil der Stabsstelle ist daher einerseits der hohe Abstimmungsbedarf mit der Leitung und die Gefahr von Engpässen, wenn kurzfristig mehrere Innovationsentscheidungen zu treffen sind. Außerdem wirkt sich nachteilig aus, dass die Stabsstelle zwar durch eine selektive Aufbereitung von Informationen indirekt bestimmte Entscheidungen durch das Management herbeiführen kann, dafür aber selbst keine Verantwortung trägt[1081]. Köhler sieht ebenfalls aufgrund des Konfliktpotenzials und des hohen Kommunikationsaufwands in dieser Konstellation nur für kleine und mittlere Unternehmen eine erfolgsversprechende Lösung[1082]. Wenn in Buchverlagen eine Institutionalisierung des Innovationsmanagements stattfindet, dann ist die Option der Stabsstelle relativ häufig anzutreffen.

Alternativ zu einer einzelnen Stabsstelle, die der oberen Leitungsebene unterstellt ist, könnte für jeden Funktionsbereich eine eigene Stabsstelle eingerichtet werden. Dabei ergeben sich die gleichen Vor- und Nachteile wie bei einer Stabsstelle unterhalb der Leitungsebene, wobei der Koordinationsaufwand, um redundante Innovationsentwicklungen zu verhindern, sich wesentlich vergrößert. In Buchverlagen spielt diese Konstellation keine Rolle.

Eine weitere Option ist die Angliederung des Innovationsmanagements an einen bestimmten Funktionsbereich des Verlages. Eine solche Unterabteilung hat nur dann einen Sinn, wenn der weit überwiegende Teil des Innovationspotenzials in diesem übergeordneten Funktionsbereich des Verlagsunternehmens liegt[1083]. Die Entscheidung, an welchen Funktionsbereich das Innovationsmanagement sinnvoll anzugliedern ist, hängt dabei nach Franken und Franken vor allem davon ab, ob der „Innovationsauslöser […] auf der Marktseite (market pull) oder auf der Technologieseite (technology push)"[1084] zu verorten ist. Eine Angliederung des Innovationsmanagements an das Marketing bedeutet dabei eine stärkere Ausrichtung der Innovationsentwicklung an Kundenbedürfnisse, während z.B. eine Angliederung an den herstellerischen Bereich eher eine Akzentuierung in Richtung technologiegetriebener Innovationsentwicklung setzt[1085]. In Buchverlagen scheint jedoch angesichts der Vielschichtigkeit der

[1080] Wöhe: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 155.
[1081] Vgl. ebd.
[1082] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 150.
[1083] Vgl. ebd., S. 151.
[1084] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 246f.
[1085] Vgl. ebd.

Wertschöpfung und einer ausgeglichen hohen Relevanz von Market Pull und Technology Push eine einseitige Konzentration auf einen Innovationsauslöser kontraproduktiv zu sein. Eine einseitige Ausrichtung des Innovationsmanagements an offensichtliche Kundenbedürfnisse verstellt den Blick auf unkonventionelle Ideen- und Wissensquellen, die auch außerhalb des eigenen Marktes liegen können. Eine einseitige Ausrichtung auf die technologische Weiterentwicklung führt hingegen zu einem Risiko, Produkte zu entwickeln, die nur auf eine geringe Akzeptanz am Markt treffen. Die Herausforderung liegt bei dieser Konstellation folglich in der Schaffung einer offenen Kommunikationskultur über Abteilungsgrenzen hinweg.

Sinnvoll kann es sein, mehreren Funktionsbereichen oder Geschäftsfeldern dezentral jeweils eine eigene Innovationsabteilung zu unterstellen. Dadurch wird ein direkter Marktbezug der Innovation sichergestellt, der eine flexible Reaktion auch auf kleinere Veränderungen im Marktumfeld erlaubt und gleichzeitig eine proaktive Durchdringung des Marktes durch technologische Fortschritte ermöglicht[1086]. Nachteilig wirkt sich jedoch hier die Gefahr von redundanten Innovationsentwicklungen aus, die nur durch einen höheren Kommunikations- und Koordinationsaufwand zu verhindern sind[1087].

Angesichts des hohen Risikos von Interessenkonflikten bei Stabsstellen und der redundanten Innovationsentwicklung bei der Organisation des Innovationsmanagements in Unterabteilungen, scheint ein dritter Weg vorteilhaft zu sein. Eine eigene Abteilung für die Koordination von Innovationsprozessen hebt Innovationsziele auf die gleiche Ebene mit strategischen Zielen anderer Funktionsbereiche (vgl. Empirie: Abteilung für Innovation bei Cornelsen in Kap. 5.2.5, S. 247). Durch die Zuweisung von Leitungskompetenzen und Verantwortungen können Innovationsaufgaben durch eine Abteilung effizienter erfüllt werden als in der Kombination aus Stabsstelle und Leitung[1088]. Auch liegt ein Vorteil in der Bündelung von Ressourcen in einer Organisationseinheit. Die Herausforderung dabei ist aber, dass eine Isolation des Innovationsbereichs durch eine rege Kommunikation und enge Kollaboration mit allen anderen Abteilungen unabdingbar ist[1089]. In der Darstellung Köhlers wird neben der Differenzierung in die drei Optionen, wo im Liniensystem die Steuerung von Innovationsprozessen verankert wird, noch zwischen einer funktionalen und divisionalen Organisation unterschieden[1090]. Der Unterschied liegt dabei in der Frage der Priorisierung von Produktkategorien oder funktionalen Bereichen. In Buchverlagen ist eine divisionale Organisation besonders bei Großverlagen zu finden, wo sich bislang deutlich abgrenzbare strategische Geschäftsfelder ergaben. Wie in den Fallstudien noch zu erkennen sein

[1086] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 152.
[1087] Vgl. ebd.
[1088] Vgl. ebd., S. 150.
[1089] Vgl. ebd.
[1090] Vgl. ebd., S. 149.

wird, zeigt sich bei einer divisionalen Organisation vor dem Hintergrund der Medienkonvergenz zunehmend der Nachteil, dass crossmediale Synergiepotenziale verloren gehen (vgl. Empirie: U.a. Fallstudie Ärzteverlag in Kap. 5.2.3, S. 237). Köhler argumentiert zudem, dass bei einer divisionalen Organisation eine Bündelung von Innovationskompetenzen zu noch größeren Herausforderungen in der Koordination von Prozessen entsteht, da verlagsintern „noch zielgruppenspezifischer und flexibler agiert“[1091] werden müsse. Andererseits kann durch eine divisionale Organisation die strategische Relevanz bestimmter Geschäftsfelder, denen eine größere Autarkie zuerkannt wird, herausgestrichen werden. Ein Beispiel dafür bildet Bastei Lübbe, wo mit Bastei Entertainment eine eigene Division für E-Publishing und crossmediale Verwertung innerhalb des Unternehmens geschaffen wurde[1092]. So können besonders innovationsträchtige Unternehmensbereiche aus einer ansonsten vielleicht etwas weniger agilen Struktur ausgekoppelt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die zentrale Organisation des Innovationsmanagements einen geringeren Koordinationsaufwand in sich birgt und sich eher Skaleneffekte durch die Bündelung von Ressourcen ergeben. Andererseits kann bei einer dezentralen Organisation mit explizit definierten Zuständigkeiten besser auf Spezifika verschiedener Produktgruppen oder Innovationsanforderungen von Abteilungen eingegangen werden. Es entsteht dadurch tendenziell eine höhere Agilität und Flexibilität bei der Reaktion auf Veränderungen am Markt. Insgesamt, so auch Köhler, kann eine dezentrale Organisation vorteilhaft sein, sofern sie konsequent und mit klar verteilten Zuständigkeiten realisiert wird[1093]. Es existiert aber kein Königsweg, sondern eine Vielzahl von Optionen, wie das Innovationsmanagement in das Gefüge eines Verlagsunternehmens integriert werden kann. Die Wahl der richtigen Option steht in Abhängigkeit zum spezifischen Marktumfeld des Verlages und den vorhandenen strukturellen Gegebenheiten innerhalb des Verlages.

### 4.6.6 Modellierung eines Innovationsprozesses anhand des Stage-Gate-Modells

„A process is a methodology that is developed to replace the old ways and to guide corporate activity year after year. It is not a special guest. It is not temporary. It is not to be tolerated for a while and then abandoned.“[1094]

Das Zitat von Thomas Berry lässt eine Paradoxie erkennen, die darin liegt, dass darin gerade dort zur Kontinuität gemahnt wird, wo der Wandel gestaltet wird. Ein Prozess ersetzt die alten, eingefahrenen Handlungsmuster, die vielleicht auf trügerischer Intuition und überkommener Erfahrung fußen, die heute ihre Verbindung zur Wirklichkeit verloren haben. Auch das Innovieren ohne Motiv und ohne Ziel

[1091] Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 150.
[1092] Vgl. Wielpütz: Nichts Episches aufs E-Book, Herr Wielpütz?, S. 12.
[1093] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 154.
[1094] Berry, Thomas H.: Managing the Total Quality Transformation, New York: McGraw-Hill 1991, S.1.

ist im Sinne Berrys durch eine „methodology“[1095] zu ersetzen. Das so festgelegte Ablaufschema, das durch das zuvor beschriebene Innovationssystem (vgl. Kap. 4.6.5, S. 199) initiiert und danach überwacht werden kann, wird dann dauerhaft zu einer Richtschnur für die Entwicklung von Innovationen. Mit Ansätzen, den Innovationsprozess modellhaft darzustellen, wird durch eine Reduktion der Komplexität realer Verhältnisse eine Grundlage für ein Verständnis von Innovation als planbarer Prozess geschaffen. In der Managementliteratur wird das Stage-Gate-System als der am weitesten verbreitete und erfolgreichste Ansatz bezeichnet, um Innovationsprozesse in Unternehmen zu systematisieren und die kritischen Erfolgsfaktoren in die tägliche Praxis zu übersetzen. Bei vielen Weltmarken wie beispielsweise Lego, das jährlich ein Drittel seiner Produktpalette durch neue Produkte ersetzt, basieren die Entwicklungsprozesse auf Stage-Gate[1096]. Es wurde dort durch die Standardisierung derjenigen Abläufe, die Jahr für Jahr wiederkehren, das Investitionsrisiko verringert, die Entwicklungszeiten verkürzt und die Erfolgsrate bei der Entwicklung neuer Produkte gesteigert. Das prototypische Gerüst des Stage-Gate-Modells, ist leicht auch an die Situation in Buchverlagen zu adaptieren. Das Stage-Gate-Modell kann in Buchverlagen bei der Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen oder Innovationen interner Prozesse Verwendung finden. Konkret könnte damit z.B. die Integration neuer Publikationsformate (vgl. Kap. 4.2.2.3, S. 84) und Publikationskanäle (vgl. Kap. 4.2.2.4, S. 86) in das Angebotsportfolio des Verlages umgesetzt werden.

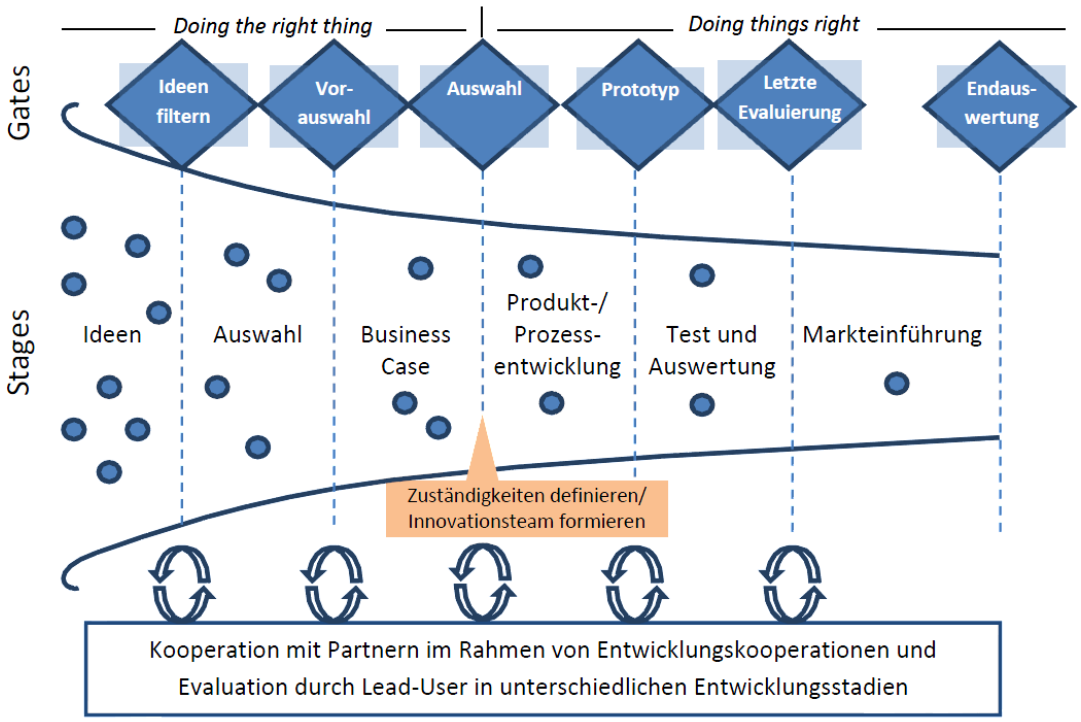



Abb. 39: Prototypischer Stage-Gate Prozess unter Einbeziehung von Open-Innovation[1097]

[1095] Berry, Thomas H.: Managing the Total Quality Transformation, S.1.
[1096] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 85.
[1097] Vgl. ebd., S. 101f. und Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 137.

Das Gerüst des Stage-Gate-Systems bilden Stages und Gates. In den Stages werden Informationen gesammelt und zu Wissen verdichtet, welches dann angewandt wird, um das Projekt bis zum nächsten Gate weiterzuentwickeln[1098]. Die Gates sind Evaluierungsstufen, auf denen zuerst Ideen u.a. nach Markt- und Machbarkeitskriterien gefiltert werden und während der Umsetzung dieser Ideen der Fortschritt des Projekts bewertet wird sowie Entscheidungen über dessen Fortführung getroffen werden[1099]. Mit der trichterförmigen Darstellung des Prozesses wird die fortschreitende Konkretisierung von einer Vielzahl von Ideen über die Selektion weniger Ideen hin bis zur Umsetzung in ein marktfähiges Produkt visualisiert. Au sieht dabei eine Zäsur dieses Prozesses, dort wo eine Entscheidung zur Umsetzung der ökonomisch vielversprechendsten Ideen getroffen wird[1100]. Die Funktionen von Stages und Gates vor und nach dieser Zäsur lassen sich nach zwei unterschiedlichen strategischen Vorgaben differenzieren. So gehe es vor der Auswahl um die Frage, was umzusetzen sei (doing the right thing) und danach darum, wie dies umzusetzen sei (doing things right)[1101].

Das Grundprinzip von Stage-Gate basiert auf der Segmentierung des Innovationsprozesses entlang einer Zeitachse, die aber keineswegs linear verlaufen muss. Die einzelnen Stages können in ihrem zeitlichen Aufwand sehr unterschiedlich ausfallen oder sich sogar überlappen, wenn z.B. Test- und Auswertung teilweise parallel mit der Produkt-/ Prozessentwicklung vorgenommen werden. So be-tont Cooper in einem 2008 erschienen Artikel, dass "inside stages, there is much looping, iterations, and back-and-forth play" und "even the stages are allowed to overlap."[1102] Die Dynamik, die aus Rückkoppelungen und Überlappungen entsteht, wird in der Abbildung durch Pfeile dargestellt. Stage-Gate ist folglich nicht als starres System zu verstehen, bei dem die einzelnen Stages völlig isoliert voneinander stehen.

#### *4.6.6.1 Skalierung des Stage-Gate-Modells*

Ein weiterer großer Vorzug des Stage-Gate-Systems, so wie es sich in dem erweiterten „Nex-Gen-Ansatz" von 2008 darstellt, ist die einfache Skalierbarkeit[1103]. Sie erlaubt es, das System an die finanziellen und personellen Gegebenheiten in Verlagen unterschiedlicher Größenklassen zu adaptieren. Auch sind nicht alle Aktivitäten innerhalb des von Cooper prototypisch beschriebenen Systems für eine erfolgreiche Innovationsentwicklung notwendige Kriterien. Cooper beschreibt Stage-Gate als „guide, not a rule book"[1104], was sich in vielen kreativ ausgelegten Umsetzungen des Modells in Unternehmen weltweit

[1098] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 99.
[1099] Vgl. ebd., S. 101.
[1100] Vgl. Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement, S. 137.
[1101] Vgl. ebd.
[1102] Cooper, Robert, G.: Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process. Update. What's New, and NexGen Systems. In: The Journal of Product Innovation Management 5 (2008). S. 213-235, hier S. 216.
[1103] Ebd.
[1104] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 100

widerspiegelt. So lassen sich Stages zusammenfassen und ganz entfernen oder aber auch noch weitere Stages ergänzen, mit denen dann auch mehr Evaluierungsstufen entstehen. Auf diese Weise kann das System einerseits an die Risikobereitschaft des Unternehmens angepasst werden und andererseits auch innerhalb eines Unternehmens an den Umfang einzelner Innovationsvorhaben[1105]. Als Grundlage sollen nachfolgend für Buchverlage relevante Optionen gezeigt werden, um die das Standardmodell im Next-Generation-Ansatz erweitert wird.

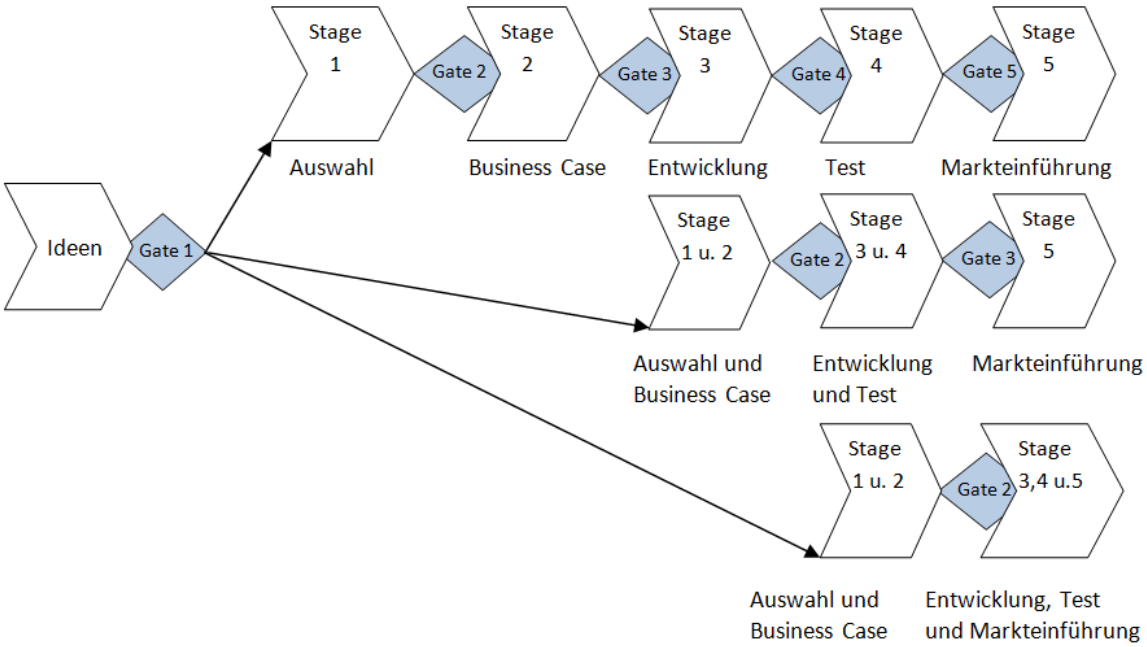



Abb. 40: Skalierung des Stage-Gate-Systems[1106]

Die Abbildung zeigt drei exemplarische Skalierungsstufen des Stage-Gate-Modells. Für Innovationsprojekte mit strategischer Tragweite, deren Kosten am Anfang schwer zu kalkulieren sind und das daher mit schwer abschätzbaren Risiken verbunden ist, sollte ein Entwicklungsprozess mit allen fünf Gates und Stages initiiert werden[1107]. Dies ist z.B. der Fall, wenn ein neues Geschäftsfeld entwickelt wird. Am anderen Ende steht ein stark verkürzter Stage-Gate-Prozess für kleine Innovationsprojekte mit niedrigem Risiko, bei denen eine mehrfache Evaluierung von Zwischenständen nicht nötig ist. Dies ist z.B. der Fall, wenn innerhalb eines bestehenden Programmsegments ein neues Produkt mit voraussichtlich nur wenig innovativem Potenzial entwickelt werden soll. Abhängig von der Größe des Projekts sind auch personelle und finanzielle Ressourcen entsprechend zu skalieren. Für einen Stage-Gate-Prozess, der mit hohen Risiken und auch hohem Innovationspotenzial verbunden ist, sollte ein Innovationsteam

[1105] Vgl. Cooper, Robert, G.: Perspective, S. 223.
[1106] Vgl. ebd.
[1107] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 122.

formiert werden, während verkürzte Stage-Gate-Prozesse auch an einzelne Mitarbeiter delegiert werden können[1108].

In den nächsten Kapiteln werden die einzelnen Segmente des Stage-Gate-Modells detailliert ausgeführt. Das prototypische Stage-Gate-Modell dient dabei als strukturelle Blaupause, die jedoch Anpassungen an Gegebenheiten in Verlagsunternehmen erfährt.

#### *4.6.6.2 Evaluationsstufen (Gates)*

Vor jedem Stage, in dem die Auswahl und Entwicklung der Innovation stattfindet, steht ein Gate, das als „quality-control checkpoint“ oder „go/kill decision point“[1109] fungiert. Dazu öffnet sich das Projekt wiederholt gegenüber anderen Abteilungen des Verlages, um in einem erweiterten Kreis unterschiedliche Kompetenzbereiche in die Evaluation einbeziehen zu können. Cooper beschreibt die immer nahezu gleichbleibende Struktur der Gates, die aus drei Komponenten bestehen. Erstens wird anhand von Mindestanforderungen (required deliverables), die zum Abschluss des vorangegangenen Gates definiert wurden, überprüft, ob die für das letzte Stage gesteckten Ziele erreicht wurden[1110]. Sobald der Business Case entwickelt wurde, wird anhand der darin definierten Ziele in jedem folgenden Gate der Gesamtfortschritt des Projekts beurteilt. Dafür sind Kriterien (criteria) notwendig, die sowohl die unabdingbaren Erfordernisse (must-meet oder knock-out questions) als auch gewünschte Eigenschaften (should-meet oder desirable factors) umfassen, die das Produkt des Innovationsprozesses aufweisen sollte[1111]. Das Gate wird im dritten Schritt geschlossen, indem Entscheidungen über den weiteren Verlauf des Projekts getroffen werden (defined outputs)[1112].

Cooper unterscheidet vier Optionen für Entscheidungen, die aus einem Gate resultieren können. Das Projekt wird entweder wie geplant weitergeführt (go), beendet (kill), pausiert (hold) oder es wird ein vorangegangener Schritt mit modifizierten Parametern wiederholt, um die Ziele des Projekts z.B. veränderten Gegebenheiten anzupassen (recycle)[1113]. In den Worten Coopers wird durch die Gates so gewährleistet, dass „poor projects are spotted early and killed, and projects in trouble are also detected and are sent back for rework.“[1114] Cooper räumt dazu allerdings selber ein, dass die Effektivität der Gates oft unter der Tendenz leidet, das Produktentwicklungen, die einmal in die Roadmap des Produktportfolios integriert wurden, nur selten wieder beendet werden, selbst wenn ihre Rentabilität

[1108] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 123.
[1109] Ebd., S. 101.
[1110] Vgl. ebd.
[1111] Vgl. ebd., S. 102.
[1112] Vgl. ebd.
[1113] Vgl. ebd.
[1114] Cooper, Robert, G.: Perspective, S. 218.

zweifelhaft erscheint[1115]. Ursache dafür sind kognitive Verzerrungen in der Beurteilung von Sachverhalten. Forschungsergebnisse zu solchen Phänomenen liegen bereits seit den fünfziger Jahren vor. 1960 hat Wason mit einer groß angelegten Studie bei seinen Probanden die starke Tendenz einer selektiven Wahrnehmung von Fakten nachgewiesen, wenn diese sich bereits mit vorhandenen Denkschemata vereinbaren ließen, die aber in der gegebenen Situation zu falschen Annahmen führten[1116]. „Interferences", so Wason, "are apparent in the selection of facts to justify prejudices."[1117] Um die Gefahr eines solchen Bestätigungsirrtums zu minimieren, sei eine „willingness to falsify hypotheses" notwendig, um Vorstellungen zu eliminieren, die „so often carry the feeling of certitude."[1118] Es existiert eine Vielzahl weiterer Ursachen für klassische Managementfehler, deren Ursachen ebenfalls auf kognitiven Verzerrungen basieren und durch welche die Gates ineffektiv werden können. So bestehen nach Gilbert und Clark die Tendenzen einer „self reinforcing […] routine-rigidity"[1119] oder eines „lock-in effects"[1120], wenn z.B. irrationale Gründe gefunden werden, weiter in ein Projekt investieren, nur weil bereits viel investiert wurde, das bei einer Terminierung verloren ginge. Wichtig sei es daher, so Cooper, die Gates mit scharfen Zähnen auszustatten (gates with teeth), wofür die Definition eines Kriterienkatalogs (visible go/kill-criteria)[1121] und die Übertragung weitreichender Kompetenzen an die Entscheidungsträger (gatekeepers)[1122] unerlässlich ist.

Mit jedem überwundenen Gate sollte ein Abbruch des Projekts dennoch unwahrscheinlicher werden, da einerseits die Unsicherheit sinkt und gleichzeitig nicht nur die kumulierten Kosten steigen, sondern jedes Stage höhere Kosten aufwirft als das vorangegangene[1123]. Der große Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass Investitionsrisiken verringert werden, indem die nächsthöhere Investition immer erst dann getätigt wird, wenn ein den Kosten angemessen hohes Niveau an Sicherheit über einen erfolgreichen Ausgang des Projekts vorliegt.

Wird das Projekt fortgeführt, dann wird für das nächste Stage im Detail festgelegt, welche Mitarbeiter mit welchen finanziellen Mitteln innerhalb welchen zeitlichen Rahmens das Projekt vorantreiben werden[1124].

---

[1115] Vgl. Cooper, Robert, G.: Perspective, S. 218.
[1116] Vgl. Wason, Peter Cathcard: On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. In: Quarterly Journal of Experimental Psychology 3 (1960), S. 129-140, hier S. 129.
[1117] Ebd.
[1118] Vgl. ebd., S. 139.
[1119] Gilbert, Clark G.: Unbundling the Structure of inertia, S. 758.
[1120] Ebd.
[1121] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 275.
[1122] Vgl. ebd., S. 290.
[1123] Vgl. ebd., S. 98.
[1124] Vgl. ebd., S. 102.

#### *4.6.6.3 Ideen generieren und evaluieren*

Die Ideengenerierung findet auf der Grundlage des in der Analysephase (vgl. Kap. 4.6.1, S. 161) ermittelten Anforderungskatalogs statt, der den Innovationsbedarf des Unternehmens in konkrete Anforderungen übersetzt[1125]. Dabei spielt eine entscheidende Rolle, wo Ideenquellen, ob intern oder extern, verortet werden und auf welches kreative Potenzial das Verlagsunternehmen sich stützen kann[1126]. Kreativität, so Küng, ist eine erfolgskritische strategische Ressource für alle Unternehmen, im besonderen Maße aber für Medienunternehmen[1127]. Dies begründet sie mit der Natur von Medienprodukten, die ein ständiges Bedürfnis nach Erneuerung erzeugen (incessant need for novelty)[1128]. Je höher das kreative Potenzial eines Unternehmens, so Küng, desto besser kann es dieses Bedürfnis der Nachfrager befriedigen[1129]. Daher ist das kreative Fundament, auf dem neue, innovative Ideen entstehen, möglichst groß zu fassen und muss unternehmensinterne als auch branchenübergreifend unternehmensexterne Quellen ausschöpfen[1130] (vgl. Kap. 4.4, S. 132 u. Kap. 4.5, S. 144).

Ziel des Innovationsmanagements muss bei der Ideenfindung sein, zu dem zuvor ermittelten Innovationsbedarf[1131] zunächst innerhalb der zuvor strategisch abgesteckten Suchfelder (vgl. Kap.4.5, S. 144) so viele Ideen wie möglich selber zu generieren bzw. Ideen aus externen Ideenquellen einzubeziehen. Hintergrund ist, dass eine große Anzahl von Ideen eine weit bessere Basis für die Selektion der wenigen Ideen bildet, die ein hohes Erfolgspotenzial in sich bergen[1132]. Wichtig scheint dabei eine konsequente Marktorientierung. Habann konstatiert dazu, dass diese in Medienunternehmen relativ schwach ausgeprägt sei und die Imitation und Adaption von Innovationen aus Auslandsmärkten dominiere, wobei man sich zu stark auf die Kreativität einzelner Personen im Verlag verlasse[1133].

In der Praxis von Buchverlagen können interne Quellen ein strukturell integriertes Vorschlagswesen oder Mitarbeiter sein, die explizit mit der Entwicklung von Innovationen betraut sind. Ebenfalls intern, jedoch mit einer Schnittstellenfunktion nach außen, sind Mitarbeiter im Vertrieb sowie Verlagsvertreter zu sensibilisieren, z.B. in Kundenbeschwerden innovatives Verbesserungspotenzial zu erkennen und in den Ideenpool einzuspeisen[1134]. Externe Quellen sind, wie in Kap. 3.6 dargestellt, Kunden, die unmittelbar befragt oder beobachtet werden, Wettbewerber, andere Märkte und jede Art von Experten mit relevantem Wissen.

---

[1125] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 103.
[1126] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 87.
[1127] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.144.
[1128] Vgl. ebd.
[1129] Vgl. ebd.
[1130] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 383.
[1131] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 102.
[1132] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 384.
[1133] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 20.
[1134] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 383.

Wichtig ist, dass innovative Unternehmen oft auch über innovative Wege zu ihren Ideen gelangen. Beispiele dafür finden sich vor allem in anderen Branchen als der Buchbranche. Ein großer Sportartikelhersteller z.B. schickt Mitarbeiter auf Entdeckungsreisen (inspiration trips), bei denen sie mit der Lebenswirklichkeit ihrer Kunden konfrontiert werden[1135]. Dies wäre z.B. für Nischenverlage interessant, deren Kunden sich in bestimmten Milieus bewegen oder speziellen Hobbies nachgehen. Generell ist der Blick nach außen, besonders auch über Branchengrenzen hinweg, von großer Bedeutung bei der Entwicklung innovativer Ideen. „To escape the straitjacket of conventional […] thinking", so Hamel dazu, "helps to study the practices of organizations that are decidedly unconventional"[1136].

Bevor eine Entscheidung getroffen werden kann, ob eine innovative Idee umgesetzt wird, muss sie bewertet werden. Kriterien sind dabei bei Medienprodukten überwiegend qualitativ. Es ist zu evaluieren, inwieweit die Idee sich von bestehenden Produkten und Prozessen qualitativ absetzt (vgl. Kap. 4.1.2.1, S. 53), wie sie mit der Innovationsstrategie des Verlages harmoniert[1137] (vgl. Kap. 4.3.3.3, S. 112) und welche Akzeptanz bei potenziellen Kunden zu erwarten ist. Dabei ist bereits eine erste „ökonomische Analyse im Hinblick auf die first-copy-costs"[1138] sowie dem Erlöspotenzial vorzunehmen. Cooper schlägt vor, erst mit der Umsetzung zu beginnen, wenn eine „sharp and early product and project definition"[1139] vorliegt, aus der alle zu erwartenden Vorteile des Produkts für den Kunden und das Unternehmen hervorgehen. Zu einer solchen Produktbeschreibung gehören daher eine genaue Zielgruppenbestimmung und eine gewichtete Auflistung der Eigenschaften bzw. Spezifikationen des neuen Produkts[1140]. Im Fall einer Prozessinnovation sind entsprechend Effizienz und –Kostenvorteile zu eruieren.

Bereits in der ersten Phase der Evaluierung von Ideen können Kooperationspartner in den Prozess miteinbezogen werden. Als geeignetes Instrument dazu erscheint die Conjoint-Analyse, die bereits 1964 in ihren Grundzügen als Instrument zur „comparision of effects of (or responses to) arbitrary combinations of quantities of a single specified kind"[1141] eingeführt wurde und in den 70er Jahren ihren Niederschlag in wissenschaftlichen Betrachtungen über Instrumente des Marketings fand. Boutellier und Völker sehen darin das geeignete Instrument, um Kundenpräferenzen relativ zu gewichten und zu analysieren, was den Kunden „eine zusätzliche Komponente, ein höheres Qualitätsniveau oder ein verändertes Design wert ist."[1142] Die Konzeption einer solchen Maßnahme ist in ihrer Grundidee einfach,

[1135] Vgl. Müller-Oehrlinghausen et al.: Kreativität: Alles oder nichts?, S. 25.
[1136] Hamel, Gary: The Why, What and How of Management Innovation, S. 82.
[1137] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 106.
[1138] Ebd., S. 103.
[1139] Cooper: Winning at new Products, S. 44.
[1140] Vgl. ebd., S. 45.
[1141] Luce, Duncan; Tukey, John W.: Simultaneous Conjoint Measurement. A New Type of Fundamental Measurement. In: Journal of mathematical Psychology 1 (1964), S. 1-27, hier S.1.
[1142] Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 126.

erfordert jedoch Kenntnisse über den Einsatz multivariater statistischer Verfahren. Für die Evaluation von Ideen für z.B. gedruckte oder elektronische Bücher, Datenbanken oder Dienstleistungen eignet sich das Verfahren sehr gut, da hierbei einerseits i.d.R. eine ausreichend große Grundgesamtheit zur Stichprobenbildung vorhanden ist und diese Produkte über Merkmale verfügen, die für den Kunden objektiv wahrnehmbar sind oder subjektiv empfunden werden können[1143]. Einige solcher Merkmale, die das Produkt im Wesentlichen ausmachen sollten, werden in unterschiedlichen Ausprägungen zu prototypischen Angeboten zusammengeführt. Merkmale für Bücher könnten dabei z.B. Coverentwürfe, Titel, kurze Inhaltsangaben oder unterschiedliche Umfänge sein. Letzteres wäre besonders bei modularisierten Inhalten interessant (vgl. Kap. 4.6.4.1, S. 181). Bei elektronischen Publikationen könnte ergänzend z.B. noch das Mengenverhältnis von Text und Multimediaelementen zum Bewertungskriterium werden. Die Probanden werden daraufhin mit diesen Angeboten konfrontiert und bilden Präferenzreihenfolgen. Die Gesamtheit aller Präferenzreihenfolgen lässt dann eine Gewichtung der einzelnen Merkmale nach der Wertschätzung durch den Kunden zu, wodurch Impulse für die weitere Innovationsentwicklung abgeleitet werden können. Durchführbar wäre eine solche Analyse entweder im Internet auf einer vom Verlag dafür geschaffenen Befragungs-Plattform oder z.B. im Rahmen einer Aktion am Point of Sale (PoS). Anreize zur Teilnahme können z.B. durch Incentivierung in Form eines Gewinnspiels gegeben werden. Für sehr spezielle Produkte mit nur einer sehr kleinen Zielgruppe ist das Verfahren hingegen nicht geeignet, da so keine belastbaren Resultate entstehen können.

Wird bei der Selektion der Ideen konsequent vorgegangen, so ist es möglich, dass nur die erfolgversprechendsten Ideen umgesetzt werden. Müller-Oerlinghausen und Sauder argumentieren dazu, dass gerade „diese Fokussierung in der Medienindustrie offensichtlich mehr schlecht als recht“[1144] gelinge, was sich in der wachsenden Titelinflation und der sinkenden Erfolgsquote von Neuerscheinungen widerspiegle[1145]. Nötig seien daher eine bessere „Definition des Zielportfolios“ und eine konsequente „Priorisierung neuer Projekte.“[1146] Dies ist, wie bereits weiter oben erwähnt, nur auf der Grundlage einer konsistenten Innovationsstrategie möglich, die erfolgsversprechende Suchfelder vorgibt.

#### *4.6.6.4 Der Business Case*

Der Business Case ist eine entscheidende Grundlage für den späteren Markterfolg der Innovation. Er definiert bereits Schlüsselelemente des neuen Produkts und offeriert eine schlüssige Argumentation über die Machbarkeit und Profitabilität der Ideen, die in die Umsetzung einfließen sollen[1147]. Der Business Case, so Taschner, müsse Antworten auf die Frage geben, „welche finanziellen Konsequenzen

[1143] Vgl. Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 127.
[1144] Müller-Oehrlinghausen, J. et al. Kreativität: Alles oder nichts?, S. 27.
[1145] Vgl. ebd.
[1146] Ebd., S. 28.
[1147] Cooper: Winning at new Products, S. 107.

entstehen, wenn eine (unternehmerische) Entscheidung so (und nicht anders) getroffen wird?“[1148] Der Business Case basiert auf Modellbildung und Verwendung passender und verlässlicher Inputdaten“[1149] und bediene sich, so Taschner weiter, finanzmathematischer Methoden der Investitionsrechnung, um Entscheidungen zur weiteren Fortführung des Projekts vorzubereiten[1150]. Nach Cooper geht ein Business Case aber noch wesentlich über die reine Profitabilitätsberechnung hinaus. Bevor Zuständigkeiten verteilt und Mittel in höherem Umfang allokiert werden, seien eine genaue Definition des Zielmarktes, eine Konzeption für die Herstellung des Produkts, eine Strategie für die Positionierung des Produkts am Markt sowie eine bereits detaillierte und explizite Beschreibung der wesentlichen Eigenschaften des Produkts erforderlich[1151]. Wichtig dabei ist auch eine Konkurrenzanalyse, auf deren Grundlage eine Unique Selling Proposition (USP) abgeleitet werden kann, „die als Alleinstellungsmerkmal das Produkt im Markt vom Wettbewerb abhebt“[1152].

Nachdem ein Business Case erstellt wurde, werden Zuständigkeiten definiert bzw. es wird ein Innovationsteam gebildet, dem weitreichende Kompetenzen zugeteilt werden[1153].

#### *4.6.6.5 Formierung von Innovationsteams*

Ein Innovationsteam ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die entweder in vollem Umfang ihrer Stellen oder neben ihren täglichen Routinen in einem zeitlich befristeten Projekt formiert sind, um eine innovative Idee umzusetzen. Entscheidend ist dabei, dass das Innovationsteam in den Stages nach Maßgabe des Business Cases relativ autark außerhalb des Linien- oder Stab-Liniensystems des Verlags agieren kann[1154].

Der Erfolg hängt nach Cooper auch davon ab, dass die personelle Zusammensetzung des Teams funktionsübergreifend angelegt ist (cross-functional) und möglichst alle Schlüsselfunktionen des Verlages vertreten sind[1155]. Dabei spielt der Aspekt der Diversität der Teammitglieder ebenfalls eine entscheidende Rolle (vgl. Kap. 4.3.3.11, S. 128), da zu homogene Teams kein kreatives Potenzial aus unterschiedlichen Perspektiven, Expertisen und kulturellen Hintergründen schöpfen können[1156]. Angesichts der Knappheit finanzieller, zeitlicher und personeller Ressourcen mag die Anforderung, für große Innovationsprojekte ein divergentes Innovationsteam zu bilden, in vielen Verlagen nur ansatzweise erfüllt werden können (vgl. Empirie: Kap. 5.4.2, S. 290). Eine rege Kommunikation und Kollaboration mit

---

[1148] Taschner, Andreas: Business Cases. Ein anwendungsorientierter Leitfaden. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S. 15.
[1149] Ebd., S. 29.
[1150] Vgl. ebd.
[1151] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 107.
[1152] Stern, Thomas et al.: Erfolgreiches Innovationsmanagement, S. 227.
[1153] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 109.
[1154] Vgl. Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 110.
[1155] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 30.
[1156] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S.154.

den Trägern von projektrelevantem Wissen und nötigen Kompetenzen sollte von Seiten der Führung jedoch zu gewährleisten sein.

Häufige Ursachen dysfunktionaler Teams sind eine uneinheitliche Auffassung über die Ziele der Zusammenarbeit oder ein mangelndes Engagement einzelner Teammitglieder. Entscheidend sind daher klare und kollektive Verantwortlichkeiten (team accountability), eine gemeinsame Vision (common vision), allen kreativitätsfördernden Differenzen zum Trotz ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit (cohesiveness) und ein konsequenter Führungsstil[1157]. Personelle Entscheidungen, die diesen Erfolgsfaktoren Rechnung tragen, müssen die Persönlichkeitsstrukturen, den Wissensstand und die Kompetenzen der Teammitglieder berücksichtigen. Der bereits von Witte 1973 vorgelegte empirische Befund der positiven Auswirkung von Promotorengespannen[1158] (vgl. Kap. 4.1.3.6, S. 76) und die Bestätigung dieses Befunds für Medienunternehmen durch Habann, der eine positive, wenn auch nicht signifikante Erfolgswirkung des Promotoreneinflusses festgestellt hat[1159], veranlassen dazu, dieses Modell in Überlegungen zur Formierung von Innovationsteams einzubeziehen.

Wichtig für den Erfolg der Teamarbeit ist die eindeutige Definition der Aufgabenstellung. Das Team nimmt seine Arbeit erst auf, nachdem Ideen gesammelt und evaluiert wurden und die Umsetzung einer Idee beschlossen wurde. Folglich sollten vor der Formierung des Teams ideale Voraussetzungen für die Arbeit am Innovationsprojekt geschaffen werden, indem aktuelle Ergebnisse aus Marktanalysen bereitgestellt werden, Zeitvorgaben vorliegen, Mittel zugeteilt wurden und Messkriterien zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades feststehen[1160].

#### *4.6.6.6 Die Entwicklung des innovativen Produkts bzw. Prozesses*

Nachdem ein Business Case entwickelt und Kompetenzen sowie Mittel für das Projekt zugeteilt wurden, findet die konkrete Ausgestaltung des Produkts bzw. des Prozesses statt. Das sichtbarste Resultat dieses Stages ist ein Prototyp oder bei der Entwicklung von Prozessen oder Dienstleistungen eine funktionable Routine[1161]. Es muss nach diesem Stage auch bereits ein vollständig ausgearbeiteter Plan über Details der Herstellung und der Markteinführung sowie ein Katalog von Marketingmaßnahmen vorliegen[1162]. Eine detaillierte Kosten- und Leistungsrechnung legt zudem potenzielle ökonomische Risiken der Markteinführung offen[1163].

---

[1157] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 30.
[1158] Vgl. Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen, ab S.59.
[1159] Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 217.
[1160] Vgl. Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 111.
[1161] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 298.
[1162] Vgl. ebd.
[1163] Vgl. ebd., S. 299.

Bei größeren Projekten erfordert die Umsetzung der Ideen eine Beteiligung mehrerer funktionaler Bereiche des Unternehmens, was sich in der Zusammensetzung des Innovationsteams bzw. in der Kompetenzverteilung an Mitarbeiter widerspiegelt. Franken und Franken argumentieren dazu, dass angesichts des hohen Koordinationsaufwands eine sequenzielle Vorgehensweise dem Ziel verkürzter Entwicklungszeiten entgegenstehe. In der Innovationsentwicklung sei daher eine „Parallelisierung von Teilprozessen mit einer laufenden Abstimmung und Integration von Maßnahmen“ unerlässlich, die mit dem Konzept des „Simultaneous Engineering“[1164] realisiert werden kann.

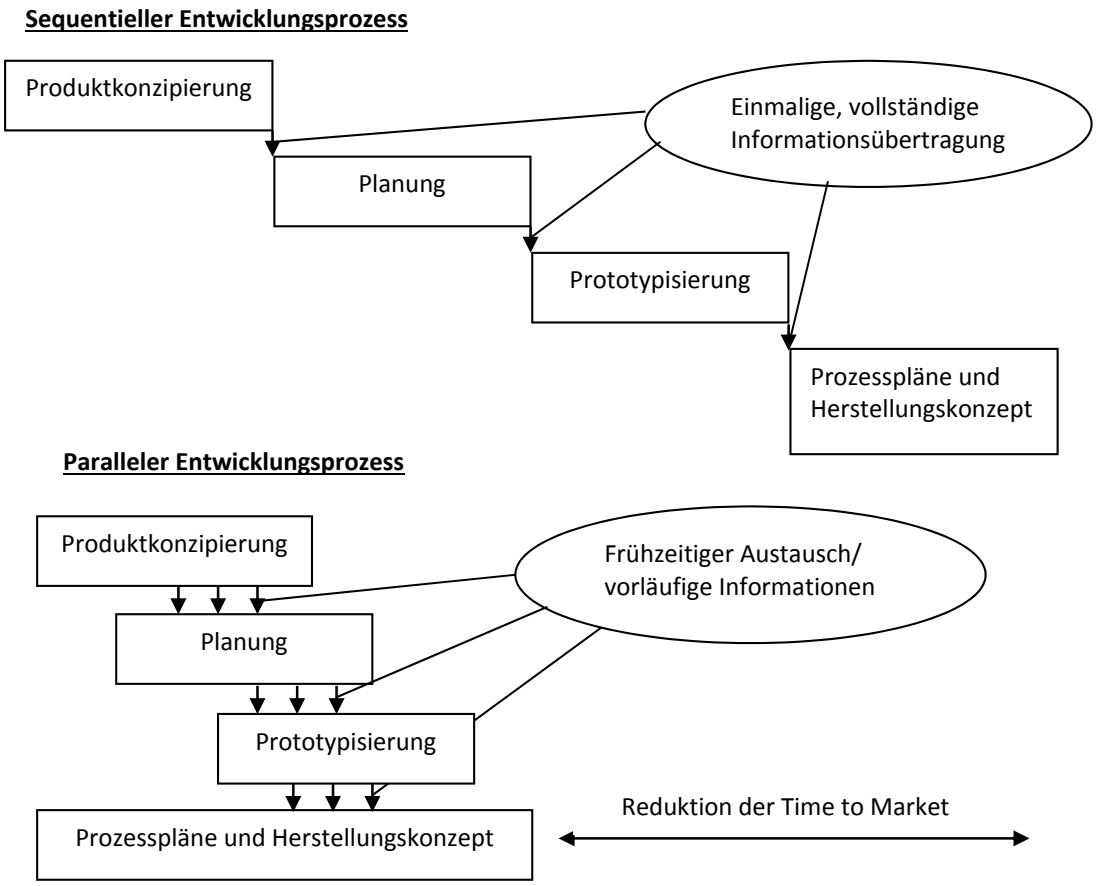



Abb. 41: Sequentieller versus paralleler Projektablauf[1165]

Entscheidend erscheint für eine Parallelisierung der Arbeitsschritte ein „frühzeitiger Austausch von Informationen“, wobei die „Vernetzung des Wissens, Intranet-Foren und eine offene Unternehmenskultur“[1166] wichtige Voraussetzungen darstellen. Cooper führt zudem die Relevanz eines ergebnisorientierten Projektmanagements an, das die Einhaltung von Milestones im Verlauf der Projektarbeit gewährleistet[1167]. Die Schritte der technischen Entwicklung eines Prototyps, einer Software oder einer

[1164] Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 275.
[1165] Vgl. ebd.
[1166] Ebd.
[1167] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 307.

Dienstleistungsroutine, die in diesem Stage stattfinden, werden begleitet von ersten Tests mit begrenztem Umfang, deren Auswertungsergebnisse unmittelbar in die weitere Entwicklung einfließen[1168]. Unterschieden werden dabei sog. Alpha-Tests, bei denen die Leistungsfähigkeit der Innovation nur inhouse getestet wird und Beta-Tests, bei denen bereits Kunden bzw. Lead User involviert werden[1169]. Nach der Entwicklung des Prototyps und vor der Übergabe an die Herstellung, wo der Prozess der Innovationsentwicklung in der Überführung in tägliche Routinen seinen Abschluss findet, steht ein weiteres Gate, in dem die Marktreife des Prototyps sich bei Tests im größeren Rahmen beweisen muss.

#### *4.6.6.7 Test- und Auswertungsphase vor der Markteinführung*

Ohne Zweifel sind Tests unerlässlich, wenn die Innovationsentwicklung nicht an den Kundenbedürfnissen und somit am Zielmarkt vorbei stattfinden soll. Tests sind aber immer mit Kosten verbunden, sodass es für die Profitabilität der Innovationsentwicklung wichtig ist, den Umfang von Tests in Relation zu den Chancen und Risiken des Projekts zu definieren. Gläser argumentiert dazu, dass Tests meist erst in einer späteren Phase der Innovationsentwicklung sinnvoll seien, wenn eine Prognose der Akzeptanz des neuen Produkts am Markt getroffen werden soll[1170]. Cooper hält dem entgegen, dass „customer input and feedback at every step […] of the entire Development stage“[1171] wichtig sei, da nur so eine Anpassung an sich stetig wandelnde Kundenbedürfnisse stattfinden könne[1172]. Für Buchverlage erscheint eine Testprozedur mit unterschiedlichen Modi und mehreren Wiederholungen in den meisten Fällen weder als sinnvoll noch als praktikabel. Entwicklungsprojekte in Buchverlagen sind oft nicht über mehrere Jahre, sondern nur über Monate angelegt, sodass trotz einer zweifellos vorhandenen Veränderungsdynamik, die Variablen des Marktes innerhalb dieser kurzen Zeiträume nahezu konstant bleiben. So lässt sich konstatieren, dass bei kürzeren Projekten ein einmaliger Test der Marktreife z.B. anhand eines Prototyps ausreichend erscheint, während bei Projekten mit einer langen Entwicklungsspanne zu unterschiedlichen Zeitpunkten Tests durchgeführt werden sollten.

Es werden zur Beurteilung der Marktreife vor allem Methoden der primären Marktforschung angewandt, wie z.B. Online-Votings, Evaluierung innerhalb von Fokusgruppen oder die Einführung des Produkts innerhalb eines kleinen Testmarktes[1173] (vgl. Kap. 4.6.3.7, S. 179). Die Wahl der geeigneten Methode erfolgt dabei nach Kriterien wie dem Entwicklungsstand, Charakteristika des neuen Produkts und verfügbaren finanziellen Mitteln. Tasch und Fredberg nennen dazu einige Anhaltspunkte in einer Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der einzelnen Methoden für die Evaluation. So ist eine

[1168] Vgl. Cooper: Winning at new Products, S. 301.
[1169] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 278.
[1170] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 385.
[1171] Cooper: Winning at new Products, S. 301.
[1172] Vgl. ebd.
[1173] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 385.

Fokusgruppe flexibel zu niedrigen Kosten einzusetzen und kann eine große Bandbreite von bewertungsrelevanten Aspekten abdecken[1174]. Der Nachteil liegt darin, dass keine Beobachtungen angestellt werden, wie das neue Produkt tatsächlich genutzt wird und dass Ergebnisse durch den Einfluss des Moderators beeinflusst werden können[1175]. Die Einführung in einem Testmarkt bzw. der Test von Prototypen durch Nutzer hingegen ist erst ab einem bestimmten Entwicklungsstadium der Innovation möglich, kann in der Evaluierung sehr zeit- und kostenaufwändig sein und durch eine für den Probanden ungewohnte Testumgebung ebenfalls zu verfälschten Ergebnissen führen[1176]. Vorteil dabei ist, dass Beobachtungen der Mediennutzung angestellt werden können und diese durch mit technischen Hilfsmitteln wie z.B. Eye-Tracking gestützte Analysen zu aussagekräftigen Ergebnissen führen können.

#### *4.6.6.8 Abschluss des Innovationsprozesses und Verwertung*

„Don´t assume that good products sell themselves."[1177]

Wenn das Produkt mehrere Evaluierungsstufen durchlaufen hat und Tests auf eine hohe Akzeptanz im Zielmarkt schließen lassen, kann der Markteintritt eingeleitet werden. Bevor ein Produkt, das zur Marktreife gelangt ist, jedoch disseminiert werden kann, müssen die Optionen der Verwertung bekannt sein. Das nachfolgende Modell nach Bader stellt einiger dieser Optionen für Buchverlage grundlegend dar und gliedert diese in eine interne und eine externe Verwertungskomponente[1178]. Der Verwertungsprozess der Innovation legt den Fokus auf die Wertschöpfung innovativen Handelns. Bader streicht dabei die Relevanz des Wissensmanagements für den Prozess heraus[1179]. Von großer Bedeutung ist demnach, dass das Wissensmanagement als Bindeglied sowohl zwischen externen und internen Wissensquellen als auch der externen und internen Verwertung des Innovationsergebnisses fungiert[1180].

---

[1174] Tasch, Andreas E. u. Fredberg, Tobias: Social Piloting as Testing Methodology for Media Innovations. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing, S.241-261, hier S. 249f.
[1175] Ebd.
[1176] Ebd.
[1177] Cooper: Winning at new Products, S. 50.
[1178] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 481.
[1179] Vgl. ebd.
[1180] Vgl. ebd.

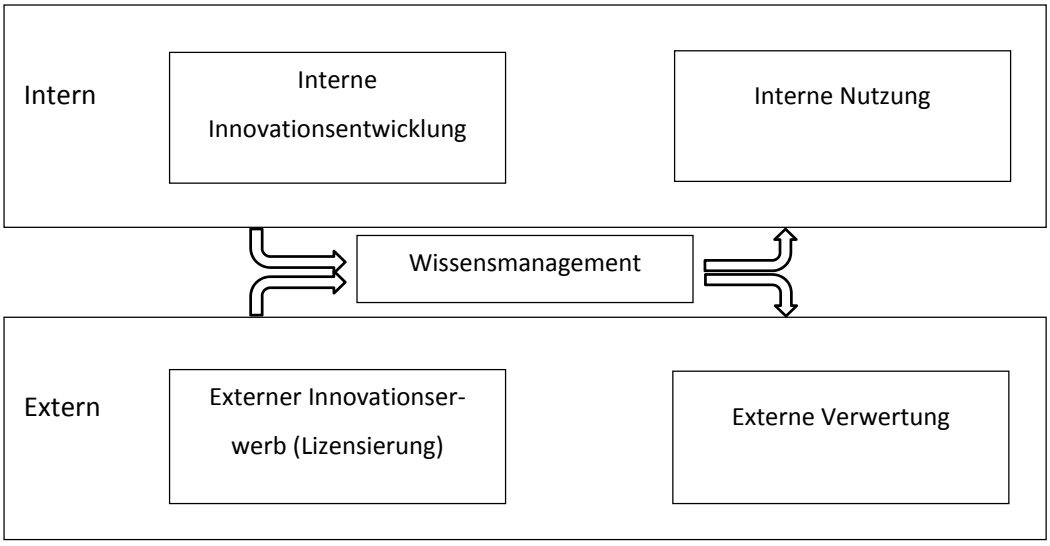



Abb. 42: Verwertungsprozessmodell für Innovationen[1181]

Bei der Markteinführung innovativer Produkte ergeben sich für Innovationen einige spezifische Probleme oder Probleme die gegenüber der Markteinführung von weniger innovativen Produkten verstärkt auftreten. Die Markteinführung sollte einem zuvor festgelegten Plan folgen, der mit dem „Gesamtkonzept abgestimmt und zeitlich gestaffelt“[1182] verläuft. Insbesondere bei cross-medialen Produktlinien und Produkten mit Verbundcharakter ist die Folge der Einführungstermine entscheidend. Köhler argumentiert dazu, dass zuerst das Produkt eingeführt werden sollte, das die größte Reichweite und Aufmerksamkeit erzeugt[1183]. Dann können z.B. das entstandene positive Image oder die Bekanntheit eines neuen Labels auf weitere Teile der Produktlinie übertragen werden[1184]. Wenn z.B. eine Reihe von Reisebeschreibungen als Enhanced E-Books veröffentlicht werden soll, dann ist es sinnvoll, mit dem Titel des prominentesten Autors zu beginnen.

Ein weiterer Aspekt ist der, dass bei innovativen Produkten oft erst noch Überzeugungsarbeit sowohl bei Endkunden als auch im Handel geleistet werden muss, bevor sie angenommen werden. Dafür müssen die Stärken des Produkts in einer für die Empfänger der Botschaften verständlichen und überzeugenden Weise und auf einer dafür geeigneten Plattform kommuniziert werden[1185]. Geeignet sind dabei solche Plattformen, die von der Zielgruppe bevorzugt genutzt werden. Möglich sind auch Störungen

[1181] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 481.
[1182] Vgl. Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie, S. 135.
[1183] Vgl. ebd.
[1184] Vgl. ebd.
[1185] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 386.

durch innerbetriebliche Ursachen, die sich aus mangelnden Produktionskapazitäten bei einer Nachfrage oberhalb der Erwartung ergeben können[1186]. Dies kann z.B. auch eine unzureichende Serverkapazität bei der Einführung einer wissenschaftlichen Datenbank sein. Auch Probleme der Logistik können auftreten, wenn das neue Produkt z.B. ein ungewöhnliches Format aufweist[1187].

Bei der Verwertung von Innovationen spielt eine Kommunikation, die den Kunden „Sinn, Zweck und Mehrleistung der Neuerung“[1188] überzeugend darlegt, eine entscheidende Rolle. Im Sinne eines holistischen, integrierten Marketingansatzes, wie er in Kap. 3.2.7 bereits in seinen Grundlagen skizziert wird, ist dabei wichtig, ein „konsistente[s] Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjekts bei den Bezugsgruppen“[1189] herzustellen. Das gelingt nur, wenn von Beginn des Innovationsprozesses eine enge Kommunikation zwischen Marketing und Innovationsteams stattfindet. Nur so kann zunächst eine interne Akzeptanz des Projekts geschaffen werden, die zur Grundlage der externen Kommunikation wird. Boutellier und Völker betonen in dem Zusammenhang, wie wichtig ein Vorfeldmarketing ist, bei dem bereits in der Entwicklungsphase bei ausgewählten Kunden das Interesse an der Neuerung geweckt wird[1190]. Durch eine solche Einbindung von Lead Usern (vgl. Kap. 4.5.2, S. 146) als Impulsgeber und als Multiplikatoren wird der Boden für eine breite Akzeptanz geschaffen.

## 4.7 Rechtliche, technische und strategische Absicherung von Innovationen

Für Medieninnovationen stehen vor allem der Schutz gegen unrechtmäßige Verbreitung durch Nutzer und der Verlust von Marktanteilen an Nachahmer im Fokus. Für den Schutz gegen unrechtmäßige Verbreitung stehen im Rahmen des Digital Rights Managements (DRM) technische Schutzmechanismen in mehreren Abstufungen von der Personalisierung von digitalen Produkten über digitale Wasserzeichen bis hin zu Kopierschutzmechanismen zur Verfügung, die oft auch die Gebrauchseigenschaften beeinträchtigen. Jenkins steht allen solchen Maßnahmen, hinter denen der Versuch steht, die Mediennutzung durch Restriktionen zu steuern, kritisch gegenüber und argumentiert dazu, dass „technologies can never be designed to absolutely control how material gets deployed.“[1191] In anderen Bereichen der Medienbranche, insbesondere bei Computerspielen, läuft bereits seit vielen Jahren eine Debatte über restriktive Kopierschutzmechanismen, durch die das Vertrauensverhältnis von Herstellern und Nutzern erheblichen Schaden erlitten hat. Achim Fehrenbach von Zeit-Online schreibt dazu, dass Spieler „sich schikaniert, kriminalisiert und um den Spielspaß betrogen“[1192] fühlten. Der Spielehersteller EA

[1186] Vgl. Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 386.
[1187] Vgl. ebd.
[1188] Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 54.
[1189] Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation, S. 269.
[1190] Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte, S. 55.
[1191] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 38.
[1192] Fehrenbach, Achim: Aus dem Spiel verbannt. http://www.zeit.de/digital/games/2012-04/games-kopierschutz-vertrauen [15.04.2014].

habe daher in den USA bei einer groß angelegten Wahl zum „schlimmsten Unternehmen 2012“ die Nachfolge des Mineralölkonzerns BP angetreten[1193]. Diesem Widerstand zum Trotz kündigten Spieleehersteller dennoch eine weitere Verschärfung des Kopierschutzes in Form einer Always-online-Lösung und einer technischen Sperre der Übertragung der Software von einem System zum anderen an, gegen die viele Spieler mit Herstellerboykotten reagieren könnten[1194]. In der Musikindustrie wurde ein anderer Weg gegangen, der eher auf einem Ansatz der von Jenkins propagierten „moral economy“[1195] basiert. Dabei wird die Zahlungsbereitschaft der Nutzer einerseits durch einen möglichst geringen Widerstand bei Transaktionen, andererseits durch einen Vertrauensvorschuss und Werbung mit moralisch appellativen Charakter aufrechterhalten. In der Buchbranche, in der der partizipatorische Aspekt und die Optionen, auch ohne Verlage zu publizieren, an Bedeutung gewonnen haben, erscheint ein ausgeprägtes Misstrauen gegenüber den eigenen Kunden als kontraproduktiv.

Um, der Argumentation Jenkins folgend, den „reciprocal exchange of social worth within an ongoing relationship between producer and fans“[1196] zu fördern, anstatt ihn im Keim zu ersticken, empfiehlt sich für die Buchbranche eine ähnliche Vorgehensweise wie in der Musikbranche der Verzicht auf restriktive DRM-Maßnahmen.

Für den Schutz vor Nachahmern innerhalb des Wettbewerbs ist aber dennoch eine strategische Vorgehensweise unabdingbar. Ein ökonomisch entscheidendes Moment jeder Innovation, die zur Marktreife gelangt, ist ihr Alleinstellungsmerkmal, auch Unique Selling Proposition (USP) genannt[1197].

Sobald ein Buchverlag in seiner Vorschau oder auf seiner Website eine neue Produktidee ankündigt, erlangen auch potenzielle Wettbewerber davon Kenntnis und können durch Imitation die Marktstellung des Innovators gefährden. Ziel der Absicherung von Innovationen ist daher, möglichst lange und in möglichst großem Umfang durch Verkaufserlöse vom Alleinstellungsmerkmal zu profitieren und hohe Einnahmen durch Lizensierung oder Syndizierung bzw. durch transmediales Publizieren in eigener Regie zu erzielen.

Die Idee und die darauf basierenden Entwicklungsprozesse zur Umsetzung in ein Produkt oder eine Dienstleistung haben ein spezifisches Wissen akkumuliert. Dieses Intellectual Property soll die temporäre Monopolstellung des Verlages in dem Teilsegment des Marktes, in den das Produkt eingeführt wurde, möglichst lange sichern[1198]. Das muss, um hohe Risiken des Ertragsausfalls für den Verlag zu

[1193] Fehrenbach, Achim: Aus dem Spiel verbannt.
[1194] Ebd.
[1195] Jenkins, Henry et al.: Spreadable Media, S. 48.
[1196] Ebd., S. 73.
[1197] Vgl. Stern, Thomas et al.: Erfolgreiches Innovationsmanagement, S. 227.
[1198] Vgl. Kollmann, Tobias: E-Entrepreneurship, S. 200.

verringern, durch die aktive Nutzung von Schutzmechanismen unterstützt werden, die einen möglichst geringen negativen Einfluss oder im Falle z.B. von Netzwerkeffekten sogar einen positiven Effekt auf den Nutzen von Produkten haben. Bader unterscheidet dabei zwischen zwei Klassen von strategischen Optionen, den juristischen Schutzstrategien und den faktischen Schutzstrategien[1199].

Die nachfolgende Abbildung stellt exemplarisch einige der wichtigsten Schutzmechanismen vor.

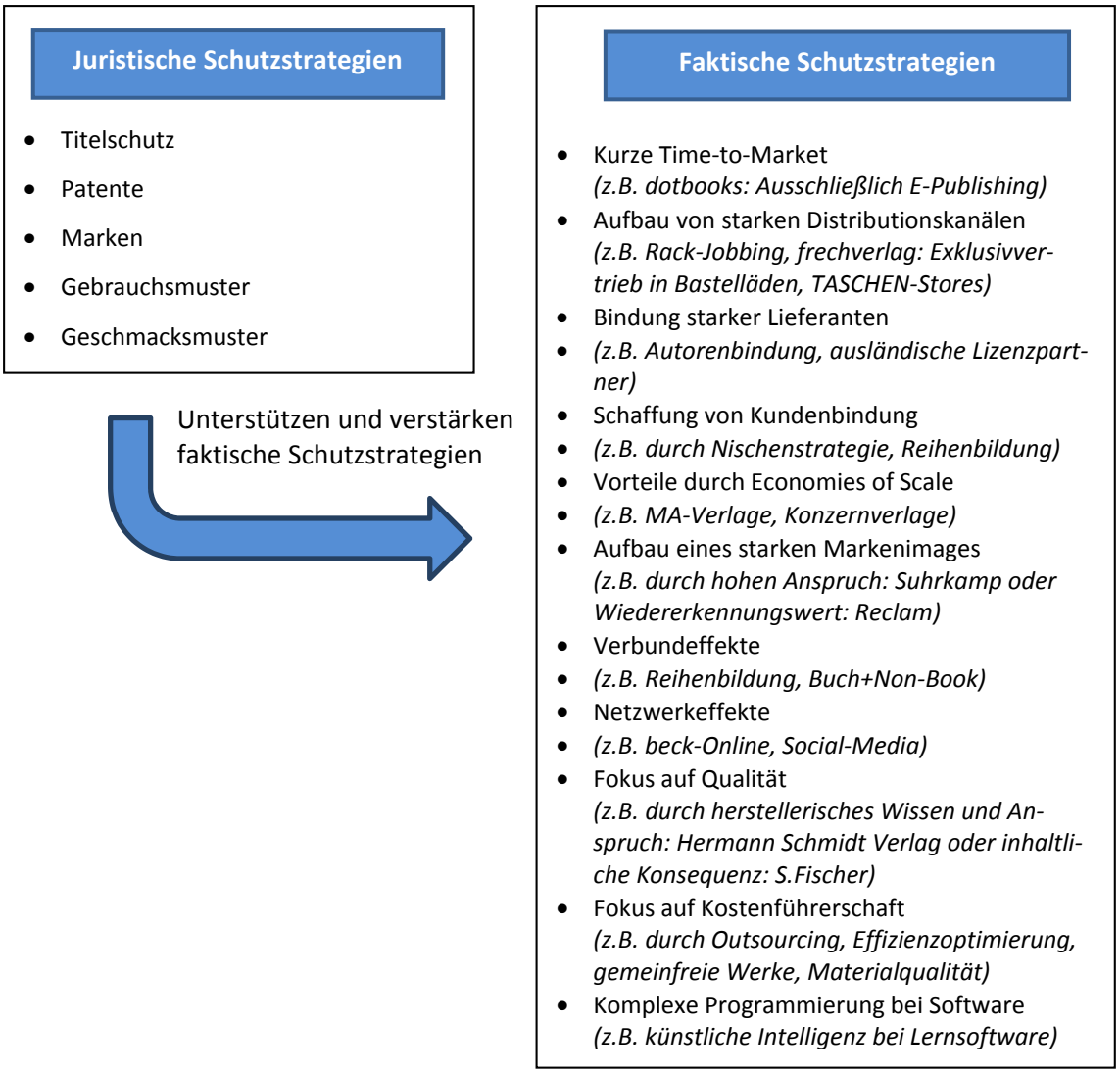



Abb. 43: Juristische und faktische Schutzstrategien ergänzen sich[1200]

Erst eine Kombination aus beiden zu einer „situativ angepassten Schutzstrategie“ kann die Ertragsgrundlage von Buchverlagen nachhaltig sichern[1201]. Für Buchverlage sind faktische Schutzstrategien von größerer Bedeutung als juristische Schutzstrategien. Die Möglichkeiten des juristischen Schutzes sind durch das hohe Gut der künstlerischen Freiheit, die im Artikel 5 des Grundgesetzes definiert

[1199] Vgl. Bader, Martin A.: Intellectual Property Management, S. 470.
[1200] Vgl. ebd.
[1201] Vgl. ebd., S. 471.

wird[1202], limitiert. Gläser stellt zu juristischen Schutzmaßnahmen fest, dass Medienprodukte insgesamt „urheberrechtlich nur unzureichend gegen Imitation geschützt werden können.“[1203] Dies treffe auf inhaltliche Innovationen zu, da deren „Inputfaktoren […] grundsätzlich auch für die Konkurrenz zur Verfügung“[1204] stünden.

Aus guten Gründen ist es daher z.B. nicht möglich, ein literarisches Genre oder einen Schreibstil patentieren zu lassen. Möglich hingegen ist der Schutz eines Titels nach dem Markenschutzgesetz[1205] oder gestalterischer Elemente wie z.B. einer Farbkombination auf dem Cover oder einer eng spezifizierten Layoutvorgabe nach dem Geschmacksmustergesetz[1206]. Die Innovationsentwicklung muss daher darauf abzielen, Produkte zu erzeugen, die möglichst schwer durch Me-too-Entwicklungen[1207] zu imitieren sind.

# 5 Empirie: Innovationsmanagement in der Verlagspraxis

In diesem Kapitel wird der Blick in die Praxis von Buchverlagen gelenkt. Während der theoretischen Auseinandersetzung mit den Themenfeldern Medienkonvergenz und Innovation haben sich häufig Grenzen des Erkenntnispotenzials gezeigt, die nur durch eine Fortführung der Auseinandersetzung in der Empirie zu überwinden sind. Der Blick in die Praxis ist dort unerlässlich, wo theoretische Ansätze um Spezifika der Buchbranche ergänzt werden müssen oder ihre Geltung für die Buchbranche einer Überprüfung unterzogen werden soll.

Wo sich die Grenzen der Theorie zeigen, werden empirische Fragen abgeleitet, die so auch mittelbar eine Konkretisierung der vier in der Einleitung genannten forschungsleitenden Fragen darstellen. Die empirischen Fragestellungen fungieren als Grundlage der Ausarbeitung eines Interviewleitfadens und eines Fragebogens. In der Auswertung dieser Maßnahmen bilden die empirischen Fragen dann das Raster, anhand dessen die Ergebnisse nach Maßgabe des wissenschaftlichen Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit dargestellt werden (vgl. Kap. 1.3, S. 8).

Im qualitativen Teil werden Interviews, die mit Verlagsmitarbeitern durchgeführt wurden, zu Fallstudien verdichtet. Die Interviewpartner geben Einschätzungen über die Innovationsfähigkeit und

---

[1202] Vgl. Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland: Art. 5 (1). http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_5.html [15.04.2014].
[1203] Gläser, Martin: Medienmanagement, S. 378.
[1204] Ebd.
[1205] Vgl. Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen: §5 (1) und §15. Online: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/ [15.04.2014].
[1206] Vgl. Gesetz über den rechtlichen Schutz von Mustern und Modellen. Online: http://www.gesetze-im-internet.de/geschmmg_2004/ [15.04.2014].
[1207] Vgl. Franken, Rolf et al.: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement, S. 208.

-tätigkeit ihres Unternehmens ab, die zwar subjektiv sind, aber dennoch in der Schnittmenge aller geführten Interviews Tendenzen aufdecken. Aus der qualitativen Untersuchung kann jedoch wegen der geringen Zahl der Stichproben und dem Befragungsmodus des Interviews per se keine repräsentative Breitendarstellung erwachsen. Vielmehr ist das Exemplarische, aus dem der Leser bereits Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Kontexte ableiten kann, im Fokus der Betrachtung. Es geht hierbei folglich zunächst um Spezifika einzelner Unternehmen, aus denen in der Zusammenschau dennoch Muster erkennbar werden.

Die identifizierten Muster stellen die Grundlage dar, auf der bestimmte Vermutungen über die gesamte Buchbranche fußen. Im wissenschaftlichen Kontext werden diese Vermutungen zu Hypothesen, sofern sie einer Überprüfung anhand von belastbaren Daten unterzogen werden können. Die Überprüfung der Hypothesen muss folglich anhand einer größeren Zahl von Stichproben erfolgen. Dafür wurde für den quantitativen Teil der Arbeit eine Befragung per Fragebogen durchgeführt, auf deren Grundlage eine Überprüfung der Hypothesen stattfindet.

## 5.1 Empirische Fragestellungen

Bevor eine empirische Analyse durchgeführt werden kann, müssen empirische Fragen formuliert werden. Um einen zielgerichteten Beitrag zum Erkenntnisgewinn der Arbeit leisten zu können, müssen diese Fragen eng an die forschungsleitende Fragen der Arbeit angelehnt sein bzw. diese konkretisieren. Die empirische Analyse dient in der vorliegenden Arbeit dort dem Erkenntnisgewinn unter Verwendung empirischer Methoden, wo die theoretische Auseinandersetzung mit bereits vorhandenen wissenschaftlichen Ergebnissen Lücken lässt. Entsprechend müssen die empirischen Fragen so formuliert sein, dass sie einen Erkenntnisgewinn über den Horizont des vorhandenen Erkenntnisstands in der Buchwissenschaft hinaus ermöglichen.

Dieses Kapitel stellt dar, welche empirischen Fragen der empirischen Analyse zugrunde liegen. Gleichzeitig wird für jede dieser Fragen begründet, weshalb sie im Kontext der Erkenntnisziele der vorliegenden Arbeit relevant ist. Dabei sollte sich dem Leser die Systematik erschliessen, der die Gewinnung der empirischen Fragen zugrunde lag. Die Relevanz der Fragen ergibt sich aus der engen Anlehnung an die forschungsleitenden Fragen und aus der Größe der Erkenntnislücke, die sie schließen. Diese Größe lässt sich aber nur beim Blick auf die Theorie und somit den vorhandenen Kenntnisstand in den Buchwissenschaften ermessen. Es erfolgt daher zu jeder Frage eine entsprechende Begründung der Relevanz und eine Abgrenzung zu bereits vrohandenen Erkenntnissen. Um dem Eindruck der Willkür vorzubeugen, wird dort, wo es angebracht erscheint, zudem eruiert, weshalb bestimmte Fragen bewusst nicht gestellt wurden.

| Empirische Fragestellungen in der Übersicht | | |
|---|---|---|
| **Medienkonvergenz**<br>**Ausgangslage:** Die Theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Medienkonvergenz lässt keine Schlüsse darüber zu, wie stark in Verlagen das Bewusstsein für die Relevanz des Themas gemäß der ersten forschungsleitenden Frage dieser Arbeit (Anforderungen an das Innovationsmanagement aus der Medienkonvergenz) ausgeprägt ist. | | |
| **Nr.** | **Fragestellung** | **Relevanz für Erkenntnisziele und Abgrenzung** |
| 1 | Wie groß werden die Herausforderungen, die durch die Medienkonvergenz entstehen, für den Gesamtmarkt eingeschätzt? | **Relevanz:** Es wird in Zukunft für Verlage existenziell relevant sein, ob sie die Herausforderungen erkennen, vor denen sie stehen, und ob diese in ihrer Bedeutung durch die Verlage richtig bewertet werden. Das Bewusstsein für die Tragweite der Konvergenzentwicklung und ihrer Konsequenzen steht im Mittelpunkt dieser Frage.<br>**Abgrenzung:** Es existieren noch keine gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse darüber, wie stark dieses Bewusstsein ausgeprägt ist. |
| 2 | Werden die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz für das eigene Unternehmen als gleich bedeutend eingeschätzt wie für den Gesamtmarkt? | **Relevanz:** Im Theorieteil wurde das Problem eines mangelnden Bewusstseins für die eigene Betroffenheit von disruptiver Entwicklungen skizziert, die eine zunehmende Konvergenz der Medien mit sich bringt. Besonders in Relation zu den Ergebnissen der ersten empirischen Frage, kann diese Frage ein Licht auf Abweichungen in der Wahrnehmung zu einer kollektiven Betroffenheit werfen.<br>**Abgrenzung:** Eine Operationalisierung des Bewusstseins für die eigene Betroffenheit hat in der Form im wissenschaftlichen Umfeld der Arbeit noch nicht stattgefunden. |

| **Beitrag des Innovationsmanagements zum Unternehmenserfolg**<br>**Ausgangslage:** In der breiten Basis an Forschungsliteratur zum Thema Innovationsmanagement wird nur vereinzelt ein Licht auf Spezifika im Buchmarkt geworfen. Korrespondierend mit der zweiten forschungsleitenden Frage (Beitrag des strategischen Innovationsmanagements) ist daher zu untersuchen, welche Bedeutung in puncto ökonomischer Erfolg das Innovationsmanagement für welche Teile des Buchmarktes hat. | | |
|---|---|---|
| **Nr.** | **Fragestellung** | **Relevanz für Erkenntnisziele und Abgrenzung** |
| 3 | Wie werden die Innovationsfähigkeit des Verlages und deren Bedeutung für den ökonomischen Erfolg aktuell und perspektivisch eingeschätzt? | **Relevanz:** Investitionen sind nur dann lohnend, wenn ihre Effekte in der Summe zu einem positiven Return on Investment führen. Die Frage, ob Verantwortliche in Verlage in Innovationen überhaupt ein Mittel zum ökonomischen Erfolg sehen, ist daher von großer Relevanz, um den Stellenwert des Innovationsmanagements in der Verlagsbrache einschätzen zu können.<br>**Abgrenzung:** Empirische Ergebnisse, die eine Operationalisierung der Bedeutung innovativen Handelns für den ökonomischen Erfolg von Buchverlagen im Hinblick auf die forschungsleitenden Fragen dieser Arbeit ermöglichen, liegen in der Fachliteratur nicht vor. |
| 4 | Besteht ein Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und den Marktsegmenten, in denen Verlage sich bewegen? | **Relevanz:** Der Untersuchungsgegenstand der Arbeit, Buchverlage, ist breit gefasst und daher zwangsläufig heterogen. Es ist daher von großer relevanz zu ermitteln, inwieweit gewonnene Erkenntnisse für welchen Teil des Untersuchungsgegenstands zutreffend sind. Um die Heterogenität innerhalb des Buchmarktes sichtbar werden zu lassen, wird daher untersucht, in welchem Ausmaß die empfundene Innovationsfähigkeit zwischen unterschiedlichen Marktsegmenten bzw. programmatischen Ausrichtungen von Verlagen divergiert.<br>**Abgrenzung:** Die Heterogenität des Buchmarktes im Bezug auf die Innovationstätigkeit wird in der Forschungsliteratur häufig thematisiert[1208]. Für eine Operationalisierung im Rahmen dieser Arbeit wird angesichts der Relevanz der Fragestellung eine eigene Erhebung durchgeführt. |

[1208] Eine transparente Offenlegung der untersuchten Marktsegmente findet z.B. in dieser Studie statt: Bösch, Uta; Müller, Ulrike und Schlüter, Okke: Erfolgsfaktoren für strategische Innovationen im Buchmarkt. Online: http://53058083.swh.strato-hosting.eu/wordpress-books-in-action/studie/download/ [02.07.2015]

| **Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements und Implementierung** | | |
|---|---|---|
| **Ausgangslage:** Auf der Grundlage bestehender Forschungsergebnisse werden im Theorieteil der Arbeit Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement in Verlagen dargestellt. Auch hier zeigt sich jedoch, dass Spezifika der Buchbranche nur vereinzelt berücksichtigt werden. Es werden daher gemäß der forschungsleitenden Fragen 3 (Erfolgsfaktoren) und 4 (Implementierung) Fragen formuliert.<br>**Begründung der Auswahl:** Die empirische Analyse soll auf die Faktoren beschränken sein, die für die Arbeit von besonderer Relevanz sind und für die noch kaum empirische Daten existieren.<br>Es wurde daher u.a. verzichtet, eine empirische Frage zum Inhaberverhältnis[1209] zu stellen.<br>Der Strategic Fit, zu dem auch keine Frage explizit gestellt wird, bezeichnet die Konsistens innerhalb des Zielsystems eines Verlages. Eine Operationalisierung dieses theoretischen Konstrukts ist für die empirische Maßnahme der vorliegenden Arbeit nicht zweckdienlich, da der Beurteilungshorizont der meisten Verlagsmitarbeiter nicht ausreicht, um darüber verlässliche Aussagen zu treffen.<br>Unter dem Aspekt Unternehmenskultur wurde der empirische Fokus auf die Unternehmensführung gelegt, da diese als maßgeblich für den Innovationserfolg betrachtet wird und leicht zu operationalisieren ist. Der Einfluss der Unternehmenshistorie bzw. des Alters oder der Reife eines Unternehmens ist schwer nachweisbar. Dies wurde anhand widersprüchlicher Aussagen der Studien von Habann[1210] und BaNir et al.[1211] dargelegt. Zudem ist die Relevanz dieses Aspekts für diese Arbeit nur marginal und rechtfertigt nicht den Aufwand, der für eine entsprechende Analyse mit anderen als den hier angewandten Verfahren nötig gewesen wäre. Die Aspekte Unternehmensstruktur, Personal und Erfahrung sind als Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement relativ gut untersucht[1212]. Teilaspekte dieser Faktoren werden in den empirischen Fragen nach klar definierten Zuständigkeiten, der Strukturiertheit des Innovationsprozesses, der Kommunikationsstruktur im Unternehmen und der Rolle von Ressourcen für das Innovationsmanagement berührt. | | |
| **Nr.** | **Fragestellung** | **Relevanz für Erkenntnisziele und Abgrenzung** |
| 5 | Besteht ein Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und der Unternehmensgröße des Verlages? | **Relevanz:** Die hohe Relevanz der Fragestellung ergibt sich daraus, dass die Struktur des Buchmarktes der Zukunft davon abhängt, inwieweit sich auch kleine Unternehmen durch ihre Agilität und die Besetzung von Marktnischen gegenüber größeren |

[1209] Eine umfassende Untersuchung dazu haben Kammerlander et. al. durchgeführt. Vgl. Kammerlander, N. et al.: Organizational Identity.
[1210] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 30.
[1211] BarNir, Anat et al.: Business process digitization, hier S. 807.
[1212] Ein Beispiel für eine Studie, die diese Aspekte untersucht, ist die Arbeit von Habann: Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Der Fokus ist dabei liegt dabei nicht nur auf Buchverlagen, jedoch sind die Ergebnisse größtenteils gut transferierbar.

| | | |
|---|---|---|
| | | mit ihren Vorteilen durch Skaleneffekte und eine bessere Ressourcenausstattung behaupten können[1213].<br>**Abgrenzung:** Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Innovationsfähigkeit wird in der Forschungsliteratur verschiedentlich hergestellt. Da die Unternehmensgröße als ein Schlüsselmerkmal betrachtet wird, erscheint eine empirische Analyse auf der Grundlage der Stichprobe dieser Arbeit dennoch angebracht. |
| 6 | Welchen Einfluss hat das Management auf die Innovationsfähigkeit des Verlages? | **Relevanz:** Das Management beeinflusst alle Bereiche des unternehmerischen Planens und Handelns und hat für das Innovationsmanagement eine besonders hohe Relevanz.<br>**Abgrenzung:** Die bekannten „Instrumente der Entscheidungstheorie und Entscheidungspraxis“[1214] werden in der Forschungsliteratur als unzureichend für ein erfolgreiches Innovieren bezeichnet. Eine empirische Untersuchung über die Rolle des Managements in diesem Zusammenhang hat Habann für eine breiter angelegte Stichprobe vorgenommen[1215], bei der Spezifika von Buchverlagen angesichts der hohen Relevanz dieses Aspekts zu wenig zum Tragen kommen. |
| 7 | Welche Rolle spielt die interne Kommunikation für die Innovationsfähigkeit von Verlagen? | **Relevanz:** Der Strukturierungsgrad von Kommunikation und der interne Kommunikationsstil haben insbesondere angesichts einer wachsenden Komplexität des Marktumfeldes und einer Internationalisierung von Verlagen einen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Verlagen.<br>**Abgrenzung:** In der Forschungsliteratur wird argumentiert, dass der interne Kommunikationsstil einen erheblichen Einfluss auf die Überwindung interner Innovationswiderstände hat[1216]. Es liegen für die Verlagsbranche jedoch unzureichend empirische Ergebnisse dazu vor. |

[1213] Vgl. Küng, Lucy: Strategic Management in the Media, S. 86.
[1214] Vgl. Hauschildt et al.: Innovationsmanagement, S. 35.
[1215] Vgl. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 155 f.
[1216] Vgl. z.B. Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation, S 100.

| | | |
|---|---|---|
| 8 | Welche Rolle spielt die technische Infrastruktur für die Diffusion des Wissens? | **Relevanz:** Dem Wissensmanagement kommt für das Innovieren in Verlagen eine wichtige Bedeutung zu. Hier soll in dem Zusammenhang die Rolle technischer Infrastruktur untersucht werden, da diese als Indikator für die Strukturiertheit des Wissensmanagements geeignet erscheint.<br>**Abgrenzung:** Über die Implikationen die sich daraus für die Innovationsfähigkeit von Buchverlagen ergeben, gibt es keine empirischen Daten. |
| 9 | Sind ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen für innovatives Handeln vorhanden? | **Relevanz:** Es ist evident, dass die Flexibilität bei Krisen und die Spannbreite bei Innovationen auch von der Ressourcenbasis eines Verlagsunternehmens abhängig ist. Besonders im Hinblick auf eine zunehmende Durchlässigkeit von Marktsegmenten erscheinen Ressourcen zudem zu einem der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren zu werden[1217].<br>**Abgrenzung:** Die Relevanz von Ressourcen für den Innovationserfolg wird in der Forschungsliteratur vielfach diskutiert[1218]. Es liegen aber keine empirischen Daten über die Bedeutung von Ressourcen für das Innovationsmanagement in Buchverlagen vor. |
| 10 | Inwieweit ist innovatives Handeln als strategisch geplanter und strukturierter Prozess der Innovationsfähigkeit förderlich? | **Relevanz:** In der Theorie wird der Strategieentwicklung eine stark erfolgskritische Bedeutung für das Innovationsmanagement von Unternehmen eingeräumt.<br>**Abgrenzung:** Inwieweit sich die Relevanz eines strukturierten und geplanten Innovationsprozesses für den Innovationserfolg in der Situation von Verlagen widerspiegelt, ist kaum empirisch belegt. |
| 11 | Welche Rolle wird externen Wissensquellen für die Innovationsfähigkeit des Verlages eingeräumt? | **Relevanz:** Externen Wissensquellen und der Innovationskooperation wird in der Forschungsliteraturb sowie auch in dieser Arbeit eine hohe Relevanz für den Innovationserfolg zuerkannt. Dies begründet sich u.a. daraus, dass die Suche nach innovativen Ideen ohne den Impetus aus externen Wissensquellen weit weniger erfolgsversprechend erscheint. |

[1217] Vgl. Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling, S.19.
[1218] Vgl. z.B. Dierickx, Ingemar u. Cool, Karel: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science 12 (1989), S. 1504-1511, hier S. 1507.

| | | |
|---|---|---|
| | | **Abgrenzung:** Der Zusammenhang zwischen externen Wissensquellen und Innovationsfähigkeit wird in der Forschungsliteratur häufig hergestellt[1219]. Es mangelt dennoch an empirischen Daten, die eine Operationalisierung im Rahmen dieser Arbeit ermöglichen könnten. |
| 12 | Inwieweit sind klar definierte Zuständigkeiten der Innovationsfähigkeit förderlich? | **Relevanz:** Die strukturelle Dimension des Innovationsmanagements erscheint im Hinblick auf die letzte Forschungsleitende Frage dieser Arbeit zur Implementierung des Innovationsmanagements besonders wichtig. Klar definierte Zuständigkeiten können in dem Zusammenhang als Indikator dienen.<br>**Abgrenzung:** Da die Diskussion über strukturelle Aspekte des Innovationsmanagements in Verlagen noch kaum in der Breite geführt wird, soll die empirische Fragestellung grundlegende Einschätzungen zur Relevanz klar definierter Zuständigkeiten offenlegen. |

Tab. 12: Empirische Fragestellungen in der Übersicht

## 5.2 Qualitativer Teil

Es wurden Interviews als halbstandardisierte Befragung durchgeführt, bei der sowohl Wortlaut als auch die Reihenfolge der Fragen vorgegeben waren[1220]. Die Fragen wurden, wie eingangs erläutert, aus den empirischen Fragestellungen heraus entwickelt. Zudem wurde eine schriftliche Befragung einer Mitarbeiterin des Verlagsdientleisters bookwire vorgenommen.

In Abweichung vom Interviewleitfaden wurden bei den Interviews aus dem Kontext des Erkenntnisinteresses spontan vertiefende Fragen integriert. Vorab erfolgte gegenüber dem Interviewpartner eine kurze Erörterung des Gegenstands meines Forschungsvorhabens und dabei insbesondere eine Erläuterung des zugrundeliegenden Innovationsbegriffs. Innovativ ist danach, was mindestens für das Unternehmen in puncto Anwendung von Technik, Ablauf von Prozessen oder programmatischer Ausrichtung in seinen Grundlagen einen Neuigkeitswert besitzt. Ausgeschlossen sein sollen damit Neuerungen, die bloß graduelle Änderungen und Modifikationen des Alten darstellen. Die unternehmenszentrierte Sicht auf Innovation entspricht am ehesten dem Horizont des Interviewpartners. Daneben hat sie den Vorteil, dass sie den Innovationsbegriff am wenigsten einschränkt, womit eine möglichst breite Spanne von Graden der Innovation in Unternehmen identifiziert werden kann.

[1219] Vgl. u.a. Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen, S. 78.
[1220] Vgl. Brosius, Hans-Bernd: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, 5. Aufl. 2009, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 115.

### 5.2.1 Interviewleitfaden

| **Innovationstätigkeit im Kontext der Unternehmensumwelt** | | |
|---|---|---|
| Kategorie | Fragen | Erkenntnisziele |
| Innovationsneigung | Messen Sie der Entwicklung und Umsetzung neuartiger Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einen hohen Stellenwert innerhalb des Zielsystems des Verlages bei?<br>Für wie wichtig halten Sie Innovationen für den ökonomischen Erfolg des Verlages?<br>Halten Sie Innovationen für wichtig, um bessere (z.B. nützlichere oder unterhaltsamere) Medien für Ihre Zielgruppe zu entwickeln? | Einschätzung der Relevanz von Innovationen. Diskrepanz zwischen Stellenwert in Verlagszielen und persönlicher Einschätzung der Relevanz für das strategische Geschäftsfeld. |
| Kerngeschäft | Wie hat sich das Programm des Verlages in puncto Produkte und Dienstleistungen in den letzten Jahren verändert? | Innovationstätigkeit im Bereich des Verlagsprogramms |
| Prozessinnovation | Können Sie Beispiele von grundlegenden Veränderungen innerhalb der letzten Jahre bei täglichen Abläufen in ihrem Unternehmen nennen? | Innovationstätigkeit im Bereich von Prozessen |
| Umweltdynamik | Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld beeinflussen Entscheidungsprozesse und das operative Geschäft des Verlages?<br>Welches sind die zwei größten Herausforderungen, denen der Verlag sich in Zukunft gegenüber sieht? | Wahrnehmung des Veränderungsdrucks aus der Umwelt des Verlags |
| **Innerbetriebliche Voraussetzungen** | | |
| Kategorie | Fragen | Erkenntnisziele |
| Selbsteinschätzung | Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit des Verlages ein, grundlegende Veränderungen im Programm und in den täglichen Abläufen umzusetzen?<br>Sieht der Verlag sich eher in einer reaktiven (überwiegend Reaktion auf Entwicklungen) oder proaktiven Rolle (Mitgestaltung, Entwicklung neuer Märkte)? | Innovationsfähigkeit in der Wahrnehmung des Mitarbeiters |
| Führungsebene | Steht das Management des Verlages neuen Ideen und Technologien positiv gegenüber?<br>Sind Mitarbeiter ausdrücklich dazu angehalten, neue Ideen nach oben zu kommunizieren?<br>Hat das Unternehmen eine (zukunftsweisende) Vision formuliert?<br>Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft ein, Investitionsrisiken bei der Umsetzung neuer Ideen einzugehen? | Einfluss des Managements auf die Innovationsfähigkeit |

| | | |
|---|---|---|
| Unternehmensstruktur | Wie ist das Unternehmen in Abteilungen/ Sektoren gegliedert? | Einfluss der Unternehmensstruktur auf die Innovationsfähigkeit |
| Unternehmenskultur | Haben Mitarbeiter zeitliche und finanzielle Freiräume, um abseits der Routine Ideen zu entwickeln?<br>Wie ausgeprägt ist die Motivation von Mitarbeitern, neue Ideen vorzubringen?<br>Herrscht eher Teamgeist oder Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitern? | Einfluss der Unternehmenskultur auf die Innovationsfähigkeit |
| Wissensmanagement | Findet ein reger Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Abteilungen statt?<br>Findet ein reger Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Hierarchieebenen statt?<br>Welche Rolle spielt dabei ggfls. das Intranet?<br>Sind ggfls. im Intranet oder unabhängig davon Werkzeuge zur Kollaboration im Einsatz?<br>Wie werden interne Wissensquellen identifiziert - insbesondere vor Make-or-Buy-Entscheidungen?<br>Ist der Verlag offen für eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen bzw. einer Institution, um Wissensdefizite bei der Produktneuentwicklung zu kompensieren? | Einfluss des Wissensmanagements auf die Innovationsfähigkeit |
| **Implementierung** | | |
| Kategorie | Fragen | Erkenntnisziele |
| Grad der Institutionalisierung<br>des Innovationsmanagements | Ist mindestens ein Mitarbeiter explizit mit der Koordination von Innovationsprozessen betraut?<br>Existiert ein Innovationsmanagementsystem oder ein anderweitiger Ansatz zur Produkt- oder Prozessneuentwicklung (z.B. Stage-Gate, 3x3-Verfahren, Open Innovation etc.)?<br>Wie laufen Produktneuentwicklungen ab?<br>Welche Rolle spielen dabei Kreativtechniken? | Institutionalisierung des Innovationsmanagements.<br>Grad der Organisiert- und Strukturiertheit von Innovationsprozessen im Verlag |

Tab. 13: Interviewleitfaden

### 5.2.2 Fallstudie Nr. 1: Verlagsgruppe Peter Lang

Grundlage ist ein Interview mit Herrn Schneider-Wiederkehr, dem Programmmanager von Peter Lang Deutschland, das am 11.07.2012 geführt wurde[1221].

Die Verlagsgruppe Peter Lang wurde 1970 in Frankfurt gegründet und ist bis heute dort mit ihrem Hauptsitz vertreten. Sie ist eines der großen deutschen Verlagsunternehmen für wissenschaftliche Literatur und ist daneben auf mehreren internationalen Märkten innerhalb Europas sowie in den USA mit eigenen Niederlassungen aktiv. Zum Stand Oktober 2012 verlegte die Verlagsgruppe knapp 53.000 Verlagsprodukte, darunter ca. 2.700 als E-Book und ca. 1.750 wissenschaftliche Buchreihen[1222].

Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt

Herr Schneider-Wiederkehr, Programmmanager von Peter Lang Deutschland, sieht Wissenschaftsverlage einer hohen „Dynamik im wissenschaftlichen Rezeptions- und Publikationsverhalten“[1223] gegenüberstehen, die sich innerhalb der letzten 15 Jahre stark beschleunigt habe. Daraus resultiere die Notwendigkeit, innovationsfähig zu sein. Dies sei auch aus Perspektive der Geschäftsleitung als essentiell erkannt. Nach Einschätzung von Schneider-Wiederkehr sei der Verlag, sowohl in puncto Innovationsneigung als auch der Innovationsfähigkeit, gut für zukünftige Entwicklungen gerüstet. Die wesentliche Herausforderung sei dabei, die veränderte Mediennutzung der Endkunden, Wissenschaftler und wissenschaftlichen Großkunden im eigenen Produktportfolio zu spiegeln und interne Prozesse an die veränderten Anforderungen anzupassen. Veränderte Rezeption erfordere veränderte Publikationsformen. Medienkonvergenz ist daher für Peter Lang eine wichtige Triebkraft für Veränderungen sowohl an den Produkten als auch bei Prozessen und „grundlegende[n] Strukturen“[1224]. Ein Unterschied zu Publikumsverlagen sieht Schneider-Wiederkehr jedoch darin, dass die Ubiquität von Medien im Wissenschaftsbereich eine geringere Rolle spiele, da die Nutzung des Contents in Arbeitsprozesse eingebettet sei.

Die Rolle des Verlages sieht Schneider-Wiederkehr dabei nicht allein in einem rein reaktiven oder passiven Habitus, sondern streicht heraus, dass Verlage als Mittler zwischen den Disziplinen fungieren können. Verlage könnten „möglicherweise Standards setzen“[1225], um unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Dynamik der Medienrezeption beispielsweise zwischen Geistes- und Naturwissenschaften zu nivellieren. Auch sei es wichtig, als Verlag eine Filterfunktion zu erfüllen, indem

[1221] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde eingeholt.
[1222] Vgl. http://www.peterlang.com/ [15.04.2014]
[1223] Schneider-Wiederkehr, Carsten: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 318.
[1224] Ebd., S. 324.
[1225] Ebd., S. 319.

Grundtendenzen bei der Kommunikation mit den Kunden identifiziert würden, aber nicht jeder Stimmung nachgegangen werde.
In branchenfremden Unternehmen wie z.B. Google sieht Schneider-Wiederkehr zwar ein Risiko für die Buchbranche, weniger jedoch für Wissenschaftsverlage, da diese über eine spezifische Expertise verfügten und der Markt „möglicherweise auch nicht so attraktiv“[1226] sei.

Um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, habe Peter Lang aus produktpolitischer Perspektive hohe Investitionen getätigt, um digitalen Content effizient aggregieren und bereitstellen zu können. Eine große Herausforderung sei dabei gewesen, dem Rechnung zu tragen, dass der Content immer „granularer“[1227] gespeichert und auch vertrieben werden müsse. Interne Prozesse seien ebenfalls durch kontinuierliche Digitalisierung geprägt und seien heute „datenbankgestützt und immer mehr digital und papierlos“[1228]. Es liefe darauf hinaus, dass das einzige, was noch in gedruckter Form vorliegen wird, das „rechtlich Verbindliche sein wird“[1229].

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Schneider-Wiederkehr erkennt die Förderung innovativen Handelns als „Auftrag an die Unternehmensleitung“[1230], die ein Klima zu schaffen habe, in dem jeder, der „in seinem oder auch in einem anderen Arbeitsbereich Innovationsmöglichkeiten sieht […] aufgefordert ist, das mitzuteilen“[1231]. Dabei sei auch eine Bereitschaft für hohe Investitionen gegeben, die aber, im Fall eines gesunden Innovationsverhaltens, auf der Grundlage kaufmännischer Abwägung von Kosten und Nutzen basiere. Meinen Einwand, dass der Nutzenbegriff vielschichtig und daher kritisch zu reflektieren sei, lässt Schneider-Wiederkehr gelten. Er sieht, dass neben monetären Gesichtspunkten auch die Außenwirkung des unternehmerischen Handelns wichtig sei.

Die internationale Ausrichtung des Verlages sei von Vorteil, da auch auf Verlagsgruppenebene ein Wissenstransfer über Erfahrungen stattfinde, die vor allem zeigten, dass die Märkte in wesentlichen Punkten unterschiedlich seien. Dass von dieser Erkenntnis für Innovation durch Übertragung von Wissen zwischen den Märkten profitiert werden könne, wird jedoch nicht explizit geäußert.
Wissenstransfer auf filialinterner Ebene findet in einem institutionalisierten Rahmen regelmäßig statt. Dabei sei das Prinzip „kaskadierend“[1232]. Das bedeutet, dass nach Treffen der Leitungsteams,

[1226] Schneider-Wiederkehr, Carsten: Transkription des Interviews, S. 324.
[1227] Ebd.
[1228] Ebd. S. 318.
[1229] Ebd.
[1230] Ebd., S. 319.
[1231] Ebd.
[1232] Ebd., S. 321.

bei denen Erfahrungen und Informationen ausgetauscht würden, innerhalb von zwei bis drei Tagen die relevanten Informationen auch abteilungsintern kommuniziert würden. Ein Intranet spiele dabei erst neuerdings, seit „ein paar Monaten“[1233], eine Rolle. Es werde darin dokumentiert, was sich wie verändert habe. So entstehe eine „Art Nachschlagewerk“, in dem „neue Arbeitsabläufe nochmal dargestellt werden“[1234]. Kollaboration finde jedoch nicht auf dieser formalisierten Ebene, sondern rein informell statt. Auch für die Identifikation von Wissensquellen werde das Intranet nicht genutzt, sondern dies laufe nach „dem Schneeballprinzip“[1235] rein informell über interne Kontaktnetzwerke ab.

Implementierung des Innovationsmanagements

Die Verantwortlichkeit für Innovation ist bei Peter Lang nicht Einzelpersonen oder einer Abteilung zugeordnet, sondern obliegt dem gesamten Management. Eine Institutionalisierung von Innovationsprozessen findet erst im Rahmen von Projektgruppen statt, wenn durch das Management eine Idee aufgegriffen wurde und die Entscheidung für die Allokation von Mitteln und zeitlichen Freiräumen getroffen wurde. Schneider-Wiederkehr erkennt darin das Problem, dass „ja alle Leute mit ihrem Tagesgeschäft zu tun haben“[1236] und „sehr viel Zeit für kreative Prozesse dann nicht da ist“[1237]. Die Instrumentalisierung von Promotoren für die Motivation von Mitarbeitern und die Überzeugungsarbeit verläuft nicht geplant, sondern ergibt sich in den Projektgruppen zufällig. Auch die „Behandlung von Innovationen“ innerhalb der Projektarbeit folge keinem „vorgefassten Workflow“ [1238]. Es ist dennoch ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür vorhanden, dass Innovationstätigkeit der Führung und einer definierten Verantwortlichkeit bedarf.

Innerhalb der Projektgruppen werden den Verantwortlichen Entscheidungsfreiräume gegeben. Schneider-Wiederkehr sieht auch, dass die Prämisse von Innovationstätigkeit nicht der unbedingte Wille zur Durchsetzung sein darf, sondern dass jederzeit ökonomische Erwägungen auch zum Abbruch der Entwicklung führen können müssen. Ein hoher Stellenwert wird zudem Lerneffekten beigemessen, die durch eine „vernünftige Dokumentation“, bei der sich „bestimmte Expertisen bilden“[1239], ermöglicht wird.

[1233] Schneider-Wiederkehr, Carsten: Transkription des Interviews, S. 321.
[1234] Ebd.
[1235] Ebd.
[1236] Ebd., S. 320.
[1237] Ebd.
[1238] Ebd., S. 322.
[1239] Ebd., S. 323.

Für die Beurteilung der Kooperationsneigung des Verlages ist eine differenzierte Betrachtung nötig. Wenig ökonomischer Vorteil wird in der Kooperation mit Wettbewerbern gesehen, da Koproduktionen „operativ irrsinnig kompliziert“[1240] seien. Kooperationen, wie der gemeinsamen Finanzierung eines Förderpreises mit de Gruyter, misst Schneider-Wiederkehr einen nur geringen Stellenwert bei. Wichtige Quellen für Innovationsimpulse sieht er jedoch in den Kunden, mit denen ein intensiver Kontakt gehalten wird. Mit dem Buchhandel werde über das Key-Account-Management „organisiert“ und „strategisch“[1241] geredet und der Kontakt mit der Wissenschaft sei auch intensiv. Die Kommunikation geschehe jedoch auch dabei informell und nicht über „vorstrukturierte, organisierte Mechanismen oder Methoden“[1242].

### 5.2.3 Fallstudie Nr. 2: Deutscher Ärzteverlag

Das Interview fand am 20.07.2013 mit Frau Katharina Meier-Cortes in den Räumen des Verlages statt[1243]. Frau Meier-Cortes war zur Zeit des Interviews die Programmmanagerin der Buchsparte des Aärzteverlages.

Der deutsche Ärzteverlag ist einer der großen Medizinverlage, der seine Umsätze hauptsächlich aus auflagenstarken Zeitschriften und Dienstleistungen generiert, aber auch ein Fachbuchprogramm hat, das einige Standardwerke im Bereich Medizindidaktik und für die ärztliche Praxis beinhaltet. Der Verlag ist ein besonders interessantes Betrachtungsobjekt, da er tiefgreifende Transformationsprozesse hinter sich hat und zum Teil noch plant, sodass „kein Stein auf dem anderen“[1244] bleibt. Zudem ist der Ärzteverlag ein Beispiel für einen hohen Grad an Standardisierung und Strukturierung von Innovationsprozessen, da er personelle Zuständigkeiten für Change-Management, Strategieentwicklung definiert und eine Form des Stage-Gate-Prozesses implementiert hat.

<u>Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt</u>

Die Unternehmensumwelt des Ärzteverlages ist geprägt durch eine sehr inhomogene Kundenstruktur aus niedergelassenen Ärzten, Wissenschaftlern, Fachgesellschaften, Kliniken und der Industrie für Medizinprodukte. Daraus erwächst die Herausforderung, ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Kundenbedürfnisse, die sich dynamisch verändern, mit adäquaten Produkten und Dienstleistungen zu bedienen. Das erfordert eine hohe Bereitschaft, der Dynamik der Märkte mit einer eigenen Veränderungsdynamik und hohen Innovationsfähigkeit zu begegnen. Demgemäß räumt Frau Meier-Cortes, dem innovativen Handeln einen sehr hohen Stellenwert ein. Es geht darum, „die Kundenbedürfnisse richtig zu erfassen und die richtigen Innovationen an der richtigen Stelle zu treffen“

[1240] Schneider-Wiederkehr, Carsten: Transkription des Interviews, S. 322.
[1241] Ebd., S. 323.
[1242] Ebd.
[1243] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde erteilt.
[1244] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 328.

und dafür „Gelder frei zu machen“[1245]. Dafür sind in den letzten Jahren aus der Perspektive des Verlages völlig neuartige Produkte entwickelt worden, die einen intensivierten Einsatz neuer Medien, wofür ein eigenes Filmstudio geschaffen wurde, und neue Geschäftsmodelle erforderlich machten. Abomodelle und Pay-per-View gewährleisten dabei besser kalkulierbare Erlöse und schaffen aus „Einmal-Verkaufsprodukt[en] etwas, das auf einmal einen Folgeumsatz generiert“[1246].

Die Buchsparte sowie das Buch als Medienformat haben innerhalb des Geschäftsmodells des Ärzteverlages stark an Bedeutung verloren, was Frau Meier-Cortes mit der Aussage „das gibt es noch“[1247] lakonisch und unmissverständlich zum Ausdruck bringt. Die Buchsparte ist noch sehr konservativ aufgestellt, was sich darin zeigt, dass erst in Einzelfällen digitale Produkte wie E-Books und Apps entstanden sind. Frau Meier-Cortes sieht jedoch eine mögliche Perspektive – ihre Formulierung lautete „ich hätte einen Traum“[1248] - für einige der gedruckten Lehrwerke, die als Enhanced E-Books mit Film oder als Material für Smart-Boards einen großen Zusatznutzen böten. Bislang stehen für solche Projekte aber Innovationsentscheidungen in die nötige technische Infrastruktur noch aus.

Sehr an Bedeutung gewonnen haben hingegen Dienstleistungen. Ein Beispiel dafür ist der Medical-Online-Congress (kurz MOC)[1249], mit dem der Ärzteverlag als Dienstleister für medizinische Fachgesellschaften auftritt. MOC ermöglicht Kongressteilnehmern kostenlos und allen anderen Interessierten gegen Gebühr den Zugang zu sämtlichen Vorträgen als Videomitschnitt. Parallel zum Video wird die Folie der Präsentation eingeblendet, auf die der Vortragende sich in dem Video gerade bezieht. Einen Zusatznutzen erhält der Zugangsberechtigte dadurch, dass er verpasste Sektionen des Kongresses nachholen kann sowie durch ausgereifte Suchfunktionen, eine redaktionelle Aufbereitung der Inhalte und ergänzendes Material wie z.B. Filme zu den vorgestellten Operationen. Eine weitere Produktinnovation ist die digitale Umsetzung eines ehemals gedruckten Lehrwerkes in eine online-basierte Operationsschulung, die „nach didaktischen Knotenpunkten gegliedert“[1250] und mit Filmen sowie anatomischen Zeichnungen angereichert ist. Weitere Dienstleistungsinnovationen sind Services im Bereich Corporate Publishing.

---

[1245] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 328.
[1246] Ebd., Kap. 8.1, S. 329.
[1247] Ebd., S. 326.
[1248] Ebd., 327.
[1249] Vgl. Website des Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Chirurgie als ein Beispiel für den Einsatz des Medical-Online-Congress. https://www.dgch-onlinekongress.de [15.04.2014]
[1250] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 326.

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Frau Meier-Cortes machte deutlich, dass weit mehr Ideen vorhanden sind, als mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen realisiert werden können. Die Geschäftsfelder seien vielfältiger geworden, ohne dass sich an der Belegschaft viel geändert habe. Das hat zu einer Prioritätenverschiebung geführt, in der das Buch zugunsten der Zeitschriften und Dienstleistungen „deutlich nach hinten gerückt“[1251] ist. Kausal dazu steht das Versäumnis in der Vergangenheit, die technische Infrastruktur zu modernisieren, um mit medienneutraler Datenhaltung eine Multi-Channel-Strategie initiieren zu können. Die Umstellung auf XML-Daten ist „leider irgendwann mal nicht so wirklich entschieden worden, sodass E-Books nicht so einfach zu produzieren sind“[1252]. Der Bedeutungsverlust des Buches, das an der stark technik-affinen Zielgruppe vorbei fast nur gedruckt erscheint, wird daher fortschreiten, sofern keine visionäre Entscheidung für eine digitale Zukunftsperspektive des Buches getroffen wird.

Die großen Investitionen der letzten Jahre wurden indessen im Bereich der internen Prozessinnovation getätigt. Wesentlich für den vorangegangenen Paradigmenwechsel waren personelle Veränderungen im Management des Verlages. Wie sehr die Innovationsneigung des Ärzteverlages nach Einschätzung von Frau Meier-Cortes von den Entscheidungen einer einzelnen Führungspersönlichkeit abhängt, zeigt ihre Aussage, dass sich „mit dem neuen Chef […] das ganz stark verändert [hat], dass wir sehr sehr stark in diese neuen Richtungen gehen.“[1253] Seit dem Führungswechsel läuft ein Change-Management-Prozess, der „nicht immer ganz schmerzfrei ist.“[1254] Interessant dabei ist, dass die Konvergenz von Medienformaten sich in der strukturellen Neukonzeption des Verlages widerspiegelt. Es wurde erkannt, dass Synergiepotenziale durch die Verschmelzung von Medienformaten erst dann ausgeschöpft werden können, wenn auf den entsprechenden Ebenen der Wertschöpfung neue Modi der Kollaboration und der formatübergreifenden Bündelung von Inhalten gefunden werden. Die früheren Sparten des Verlages, der Buchverlag, der Zeitschriftenverlag und der Formularverlag, haben früher getrennt voneinander agiert. Heute folgt die Struktur nicht mehr den Produktarten, sondern übergreifenden Funktionsbereichen wie „Märkte und Produkte“, „Produktmanagement Medizin“, „Contentmanagement“[1255] und einem zusammengefassten Marketingbereich.

[1251] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 326.
[1252] Ebd., S. 327.
[1253] Ebd., S. 329.
[1254] Ebd., S. 328.
[1255] Ebd.

Damit Mitarbeiter bei hoher Dynamik der Veränderungen, wie sie im Ärzteverlag stattgefunden haben, involviert bleiben und Widerstände möglichst einvernehmlich überwunden werden, ist derAustausch vonWissen zwischen den Hierarchieebenen entscheidend. Überhaupt kann die strukturelle Neuausrichtung nur dann gelingen, wenn Wissensträger für neu zu schaffende Funktionsbereiche identifiziert werden und der Wissensaustausch zwischen den neuen Abteilungen den Reibungsverlust minimiert. Im Ärzteverlag finden dafür abteilungsübergreifende „Jour Fixe“[1256] auf Gruppenleiterebene statt, deren Ergebnisse kaskadierend weitergetragen werden. Eine Innovation im Wissensmanagement ist die „sharepointähnliche Intranetlösung“[1257], zu der alle Mitarbeiter beitragsberechtigt sind. Dieses Werkzeug wird genutzt, um Produktinformationen, Marketingunterlagen sowie Informationen über aktuelle interne und branchenweite Entwicklungen auszutauschen.

Implementierung des Innovationsmanagements

Es wurde erkannt, dass der Wille zur Veränderung und zur Flexibilisierung von Strukturen sich auch selbst strukturell niederschlagen muss. Dafür wurde eine Abteilung „Business Development“ sowie ein Stelle für „strategische Unternehmensentwicklung“[1258] geschaffen. Auch in der Produktentwicklung wurde eine „Produktentwicklungsplanung eingeführt, die sehr viel differenzierter ist.“[1259] Damit wird auf die wachsenden Anforderungen durch eine steigende Komplexität der Produkte und Dienstleistungen reagiert. Der Ärzteverlag ist damit beispielhaft für die zwei Seiten des technologischen Fortschritts, der einerseits die Vielfalt der Möglichkeiten und andererseits die Erwartungen der Nutzer an die Leistungen von Verlagen steigert. Der Ärzteverlag hat die Chancen darin erkannt, sich komparative Konkurrenzvorteile zu schaffen, indem nicht vor der wachsenden Komplexität kapituliert wird, sondern indem die Komplexität durch Prozessoptimierung reduziert wird. Dies wird möglich durch die Systematisierung und Parzellierung der Entwicklungsprozesse, die zu innovativen Produkten und Dienstleistungen führen. Mit dem Produktentwicklungsplan, kurz PEP, werden Erkenntnisse der Innovationsforschung in ein angepasstes Stage-Gate-System umgesetzt. Dabei wechseln sich „Eskalierungsstufen“[1260] und Evaluierungsphasen ab, bei denen vor einem Lenkungsausschuss über die folgenden Stufen und die Allokation finanzieller und personeller Ressourcen entschieden wird. Zur Risikominimierung werden zum Beginn eines solchen Prozesses „Stoppmöglichkeiten“ definiert und festgelegt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit das Projekt weiter „eskaliert“[1261] wird, wodurch dann bei großen Projekten hohe Investitionssummen nötig werden.

[1256] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 331.
[1257] Ebd.
[1258] Ebd., S. 327.
[1259] Ebd.
[1260] Ebd.
[1261] Ebd., S. 330.

Lernprozesse werden dabei durch Dokumentation und durch Begleitung von Projekten durch Moderatoren gewährleistet. Diese Moderatoren tragen ihr Wissen dann weiter in das nächste Projekt. Zudem wird ein Wissensaustausch durch „PEP-Inno-Kreis[e]“ gefördert, bei denen „alle zusammen den Lernprozess gemeinsam haben.“[1262]

Wichtig ist für die zielgruppenadäquate Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen beim Ärzteverlag zudem, dass ein Open-Innovation Ansatz verfolgt wird, der sich in Fokusgruppen und Kooperationen manifestiert. Es finden regelmäßig Gespräche mit Kunden statt, die z.B. Fragen zum Einkaufsverhalten von Ärzten thematisieren. Daneben werden sog. „Kamingespräche“ veranstaltet. Das sind „Fokusgruppen auf höherer Ebene, wo z.B. zu einem leckeren Essen in Schloss Bensberg eingeladen wird.“[1263] Dabei werden Informationen über die Bedürfnisse der Kunden auf subtilere Weise gesammelt, indem Fachdiskussionen angeleitet werden und die Frage „was die eigentlich wollen, die Nutzung von Medien“ betreffend „zwischendurch mal abgefragt“[1264] wird.

### 5.2.4 Fallstudie Nr. 3: dotbooks

Das Interview fand am 01.09.2012 mit Sarah Mirschinka, Mitarbeiterin für Vertrieb und Marketing, in den Räumen des Verlages statt[1265].

Der Verlag dotbooks wurde 2012 mit einem Schwerpunkt auf Belletristik und Unterhaltung von Beate Kuckertz gegründet, die zuvor Verlagsleiterin bei Droemer Knaur war. Heute hat dotbooks 6 Mitarbeiter. Die Besonderheit an dotbooks ist das Primat des Digitalen. In der Selbstdarstellung des Verlages treffen bei dotbooks „langjährige Verlagsprofis auf junge Talente“[1266] und „old school publishing auf frische Ideen.“[1267] Dabei sei „Querdenken […] bei dotbooks nicht nur erlaubt, sondern Pflicht!“[1268]

<u>Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt</u>

dotbooks hat im Februar 2012 mit dem innovativen Ansatz begonnen, sein strategisches Geschäftsfeld ausschließlich in der Publikation von E-Books zu suchen und sich darin durch Expertise und flexible Unternehmensstrukturen komparative Konkurrenzvorteile zu sichern. Ausgangspunkt für dieses Geschäftsmodell war die Idee der Verlegerin Beate Kuckertz, die während eines „Sabaticals“[1269]

---

[1262] Meier-Cortes, Katharina: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 333.
[1263] Ebd., Kap. 8.1, S. 333.
[1264] Ebd.
[1265] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde erteilt.
[1266] dotbooks Website: dotbooks kennenlernen. Online: http://www.dotbooks.de/dotbooks.html [15.04.2014].
[1267] Ebd.
[1268] Ebd.
[1269] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 337.

den Buchmarkt im europäischen Umland und vor allem in den USA studiert hat und daraus Prognosen für den deutschen Markt abgeleitet hat. Es sollte ein Verlag geschaffen werden, der exklusive Inhalte für das E-Book-Segment erzeugt. Mitte 2012 hat dotbooks dann aber sein Produktportfolio um gedruckte Ausgaben ausgewählter Titel erweitert. Der Primat des E-Books bleibt zwar bestehen, aber bei vielen Titeln folgt nach der Veröffentlichung des E-Books die Markteinführung einer Print-on-Demand-Version. Grundlage der Entscheidung ist dabei das erwartete Nachfrageverhalten der Zielgruppe und eine erlösorientierte Kostenkalkulation, bei der jedem Titel die „bestmögliche Chance“[1270] gegeben werden soll. Die neue programmatische Leitlinie stellt folglich eine Abkehr des unbedingten Fokus´ auf eine bestimmte Publikationsform zugunsten einer Multichannel-Strategie dar. Noch sei in Deutschland der Taschenbuchmarkt nicht „fast komplett weggebrochen“[1271] wie in den USA. Daher ist das Erlöspotenzial vieler Titel heute noch größer, wenn mit Print und E-Publikation zweigleisig gefahren wird.

Die Innovationstätigkeit von dotbooks liegt in der konsequenten Weiterentwicklung des E-Books als Lesemedium und nicht in technologischen Experimenten. So lautet auch die Einschätzung von Steinkirchner in der Wirtschaftswoche, dass die Geschäftsführerin von dotbooks, Beate Kuckertz, es „allzu modern […]dann doch nicht“[1272] möge. Trotzdem ist der Ansatz von dotbook innovativ in seiner Paradigmenumkehr weg vom Primat des Gedruckten hin zum Primat des Digitalen. Das Potenzial des E-Books als reines Lesemedium auszuschöpfen, ermöglicht dotbooks z.B. die Publikation sehr kurzer Texte oder Fortsetzungsgeschichten in kleinen Einheiten, was im Print kalkulatorisch nicht sinnvoll sei[1273]. Außerdem, so Mirschinka, greife dotbooks der Entwicklung bewusst voraus, auch um dem Segment zu neuen Inhalten zu verhelfen. Dotbooks nimmt auf diese Weise einen aktiven Part bei der Gestaltung seines Absatzmarktes ein und sieht sich als ein Vorreiter in der Position, zumindest im Kleinen die Entwicklung beschleunigen zu können. Dies gelänge, wenn dotbooks „schneller und früher da“[1274] sei. Dafür sei eine hohe Innovationsfähigkeit des Verlages „auf jeden Fall sehr wichtig.“[1275] Man stehe noch ganz am Anfang, wenn es darum geht, die Grenzen neuer Formate auszuloten und deren Potenzial multimedialer Anreichungen auszuschöpfen. Dennoch bliebe das Kerngeschäft die Literatur, womit dotbooks sich auch in Zukunft weiter profilieren wolle. Wichtig sei, dass man sich daran halte, was „unternehmensintern in die Strategie“[1276] passe. „Schöne kleine

[1270] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 336.
[1271] Ebd.
[1272] Steinkirchner, Peter: E-Book-Verlag bricht mit Konventionen. In: Wirtschaftswoche Online. Online seit 14.07.2012: http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/buchhandel-e-book-verlag-bricht-mit-konventionen/6870382.html [15.04.2014].
[1273] Steinkirchner, Peter: E-Book-Verlag bricht mit Konventionen.
[1274] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 337.
[1275] Ebd.
[1276] Ebd., S. 338.

Highlights“, womit Literatur mit Multimediaelementen oder in Mirschinkas Worten mit „speziellen Extras drumherum“[1277] gemeint ist, passen allerdings in den Rahmen der Strategie von dotbooks.
Auf das Thema disruptive Innovation angesprochen äußert Mirschinka ihr Erstaunen, dass nach ihren Erfahrungen in vielen Verlagen noch immer die Bedeutung der aktuellen Entwicklungen nicht erkennt wird. Das E-Book werde „teilweise mitgedacht, aber [] noch nicht richtig ernstgenommen als eigene Sparte.“[1278] Besonders das Taschenbuch werde zukünftig stark tangiert werden, während sie für das Hardcover weit bessere Zukunftsaussichten prognostiziert.
In der Umwelt des Verlages sieht Mirschinka insgesamt noch eine Skepsis gegenüber neuen Medien. Wichtig sei es daher, sowohl Literaturagenten, auf die sich die Programmakquise von dotbooks stützt, als auch die Vertriebspartner vom Erlöspotenzial von E-Books zu überzeugen. Auch bei Autoren sei eine Skepsis, die insbesondere auf ungeklärten Fragen ihrer Urheberrechte und des DRM beruhen.
Ein weiteres Risiko entstehe für die Verlagslandschaft insgesamt aus dem Self-Publishing, dem Verlage einen „Service von A-Z“[1279] entgegenzusetzen haben. Qualität in inhaltlicher und formaler Hinsicht sei das, was Verlage schaffen müssen, um sich gegen Self-Publishing-Plattformen profilieren zu können. Außerdem sei es nur wenigen Autoren gegeben, sich selbst vermarkten zu können und eine „Marke als Autor“[1280] zu sein.
Wichtig ist dotbooks, eine große Abhängigkeit von einzelnen Vertriebspartnern zu vermeiden und sich mit offenen Formaten möglichst breit aufzustellen. Den Bedeutungszuwachs internationaler Handels- und Medienkonzerne wie Amazon, Apple, Microsoft und Google bewertet sie dabei für den Vertrieb on Medien vor allem als Chance, aus der Marktpotenzial für Verlage entsteht. Wichtig sei die Bereitschaft, die neuen Plattformen zu nutzen und Kunden überall dort zu erreichen, wo sie sich aufhalten. Im E-Book-Segment sei es wichtig, überall mit Formaten für alle vertreten zu sein und durch „innovative Themen“ und „namhafte Autoren“[1281] eine Marke zu kreieren. Am Ende sei dies keine Frage der Größe, sondern es werde sich „Qualität [] durchsetzen.“[1282]
In Punkto Preissensibilität sieht Mirschinka die Schwierigkeit, die richtige „Spanne für das entsprechende Genre zu finden.“[1283] Die Bereitschaft sei da, für gute Inhalte Geld auszugeben, allerdings bestehe die Gefahr, dass Produkte entweder zu teuer angeboten oder aufgrund eines zu niedrigen Preises als nicht wertig empfunden würden.

[1277] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 338.
[1278] Ebd., S. 347.
[1279] Ebd., S. 340.
[1280] Ebd., S. 340.
[1281] Ebd., S. 343.
[1282] Ebd., S. 345.
[1283] Ebd., S. 341.

Für die Zukunft des Unternehmens existiert eine Vision, dass dotbooks ein „relevanter Publikumsverlag in der deutschen Verlagslandschaft“[1284] werden wolle. Darüber, wie dieses Ziel zu erreichen sei, könne jetzt noch keine dezidierte Aussage getroffen werden, da zwar eine Basis geschaffen sei, aber der Markt sich erst noch entwickeln müsse. Zu prüfen sei, ob das Digitale Kerngeschäft bliebe, „ob Nebengeschäfte entstehen“[1285] oder der Lizenzhandel forciert würde.

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Die Geschäftsführerin von dotbooks, Beate Kuckertz, hat dotbooks auf der Grundlage ihrer mehr als 20-jährigen Verlagserfahrung, darunter als Verlagsleiterin bei Droemer Knaur, gegründet. Motivation zur Gründung von dotbooks war es, nicht mehr konzernabhängig zu arbeiten und Entwicklungen Rechnung zu tragen, die in den USA bereits Realität sind und in Deutschland bald zur Realität würden. Die Initialzündungen für die programmatische Ausrichtung und die Ausgestaltung der Geschäftsidee gab das Führungsduo aus der Verlegerpersönlichkeit Beate Kuckertz und dem Programmmacher Tomothy Sonderhüsken, der eine ähnlich lange Erfahrung in Belletristikverlagen mitbringt. Erfahrung „aus über 20 Jahren in der Branche“[1286] sind dann auch ein wesentliches Kapital des Verlages, auf dem ausgeprägte Fähigkeiten zur Programmanalyse und –auswertung und das entsprechende Handeln beruhen.

Die Prioritätensetzung der Verlagsleitung, die stärker bei der Wahrung inhaltlicher Qualität als bei Herstellungseffizienz liegt, womit nicht gesagt sei, dass beides sich ausschließt, spiegelt sich teilweise in internen Strukturen und Prozessen wider, die weniger zukunftsgewandt sind, als sich dies von einem E-Bookverlag erwarten ließe. Eine medienneutrale Datenhaltung ist nicht vorhanden. So konstatiert auch Steinkirchner über dotbooks, „die Manuskriptbearbeitung ist old school, einzig der Vertrieb digital und papierlos“[1287].

Für das Ziel, in Zukunft zu einer stärkeren Automatisierung von Abläufen zu gelangen, sieht Mirschinka deutliche Vorteile, die dotbooks aus der kleinen Größe des Teams ziehen kann. So sei es einfacher „Abläufe effizient [zu] verbessern und [zu] optimieren.“[1288] Da dotbooks „kurze Prozesse“[1289] habe, könne man auch flexibel reagieren, wenn die Programm-/ Marktanalyse zeigt, dass bestimmte Titel oder Segmente nicht funktionieren. Mirschinka, die zuvor in einem großen Verlag tätig gewesen war, sieht im Vergleich große Vorteile „gerade im Digitalen“, wo die „klassischen Verlagsrituale eher destruktiv“[1290] seien.

---

[1284] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, S. 343.
[1285] Ebd.
[1286] Ebd., S. 340.
[1287] Steinkirchner, Peter: E-Book-Verlag bricht mit Konventionen.
[1288] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 337.
[1289] Ebd., S. 340.
[1290] Ebd., S. 347.

Für die interne Kommunikation sieht Mirschinka ebenfalls große Vorteile in dem kleinen Team, in dem es „sehr familiär“ und „sehr offen“[1291] zugehe. Jeder, auch PraktikantInnen oder VolontärInnen seien dazu angehalten, sich zu allen Bereichen eine eigene Meinung zu bilden und diese auch zu kommunizieren. „Verschiedene Meinungen sind gefragt“[1292], so Mirschinka. Dennoch sind die Strukturen nicht anarchistisch, sondern von einer Führungs- und Entscheidungskompetenz der Verlegerin geprägt.

Eine Einschränkung der Entscheidungsfreiheit ergibt sich aus einer Abhängigkeit von Teilhabern des Unternehmens. Dies wird von Mirschinka jedoch nicht negativ bewertet, sondern erscheint eher als Ansporn, der aus Planvorgaben in Form eines Businessplans und Planzahlen erwächst.

Für die Entwicklung innovativer Ideen erkennt Mirschinka ein Defizit in dem Mangel an zeitlichen Freiräumen. Eine geringe Personaldeckung in den Abteilungen führt zu einem hohen Arbeitspensum für jeden Mitarbeiter. Mirschinka sieht „noch einiges, was im Workflow zu optimieren“[1293] wäre und begründet dies vor allem mit der relativ kurzen Zeit des Bestehens von dotbooks.

Implementierung des Innovationsmanagements

Taktische und operative Entscheidungen werden bei dotbook auf der Grundlage eines regen internen Austausches und dem Input aus Kooperationen getroffen. Das strategische Fundament bildet ein Businessplan, an den Ziele wie z.B. quartalsweise Planzahlen gekoppelt sind.

Eine Allokation von Mitteln, die explizit der Entwicklung von Innovationen zugeordnet sind, findet nicht statt. Die Stellung des Unternehmens als Startup macht es erforderlich, zunächst Routinen zu entwickeln und ein Verlagsprogramm zu etablieren, das Umsätze erzeugt. Auf Grundlage des Rücklaufs auf das erste Verlagsprogramm würden dann Evaluationen stattfinden, die Richtungen für zukünftige Planungen vorgeben. Noch stecke man „zu sehr in den Basics“[1294].

Auf die Frage, wie Innovationsprozesse bei dotbooks ablaufen könnten, antwortet Mirschinka, dass der Ablauf „eigentlich identisch“ sei wie bei größeren Unternehmen, die stark standardisierte Verfahren wie z.B. Stage-Gate haben, nur dass sie „auf anderen Ebenen“[1295] abliefen. Es existiert zwar kein explizit definierter Ablaufplan für Innovationsprozesse, da in einem Team von nur wenigen Personen Planungs- und Durchführungsprozesse informeller stattfinden. Mirschinka stimmt aber zu, dass die grundsätzlichen Schritte von der Idee über deren Umsetzung in mehreren Entwicklungs- und Evaluationsschritten bis hin zur Markteinführung auch bei dotbooks stattfinden.

[1291] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, S. 341.
[1292] Ebd., S. 342.
[1293] Ebd., S. 342.
[1294] Ebd.
[1295] Ebd., S. 346.

Eine Institutionalisierung der internen Kommunikation liegt in Form von Kreativrunden, in denen die Programmplanung stattfindet und Textrunden vor, in denen praktische Fragen zu Abläufen eruiert werden. Treffen auf Ebene des gesamten Unternehmens oder in kleinerer Runde im Lektorat finden wöchentlich statt. Die technische Infrastruktur für das Wissens- und Kommunikationsmanagement beschränkt sich auf Outlook, worin Termine harmonisiert werden.

Bei dotbooks wird versucht, das eigene Kompetenzportfolio durch Innovationskooperationen zu erweitern. Die Kooperation mit GRIN, laut Mirschinka ein „sehr freundschaftlicher Deal“[1296], ist eine gegenseitige, bei der dotbooks vom Vertriebsnetz und dem technischen Know-How seines Partners profitiert und diesem gleichzeitig dabei hilft, sein System „mandantenfähig zu machen.“[1297] Die Website von GRIN sei, insbesondere was das Angebot von Belletristik angehe, „noch eine Baustelle.“[1298] Mit den Titeln von dotbooks habe GRIN daher „gute Testobjekte.“[1299] Zu dieser symbiotischen Kooperation ist festzustellen, dass dotbooks sein innovatives Potenzial stark auf die Innovationskraft seines Partners stützt, woraus Vorteile, aber auch Risiken einer zu großen Abhängigkeit erwachsen. Dies wird relativiert durch zukünftige Vorhaben, weitere Kooperationspartnerschaften zu initiieren. Mirschinka hält es für eine essenzielle Aufgabe von dotbooks „immer mit innovativen Partnern“ zusammen zu arbeiten. Als Beispiel nannte sie eine gemeinsame Kampagne von dotbooks und Blog dein Buch mit dem Ziel, „das E-Book zu promoten.“ [1300] Insgesamt könne man „von Konkurrenz kaum sprechen“[1301], wenn es um den Austausch mit anderen Verlagen über Vertriebs- und Marketingfragen geht. Alle haben das dasselbe Problem, wenn es darum geht „effizient im Digitalen zu arbeiten“ und seien daher „dankbar für [den] Austausch.“[1302]

Wichtig sei nach Mirschinka auch eine enge Zusammenarbeit mit Händlern, sodass man „das E-Book an sich gemeinsam stark machen“[1303] könne.

### 5.2.5 Fallstudie Nr. 4: Cornelsen Services GmbH

Das Interview fand am 06.09.2012 mit Frau Sandra Sittner, Assistant-Demand-Managerin, telefonisch statt[1304]. Die Cornelsen Services GmbH wurde 2011 gegründet, um das Anforderungsmanagement an die IT sowie IT-gestützte Veränderungen von Strukturen und Prozessen innerhalb des Konzernverlags

[1296] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, S. 342.
[1297] Ebd., S. 337.
[1298] Ebd.
[1299] Ebd.
[1300] Ebd., S. 344.
[1301] Ebd., S. 346.
[1302] Ebd., S. 346.
[1303] Ebd., S. 339.
[1304] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde erteilt.

zu bündeln. Cornelsen ist mit ca. 2.500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 400 Mio. Euro einer der zehn größten Konzernverlage Deutschlands[1305].

Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt

Die Services GmbH entwickelt sowohl marktfähige Produkte für den Verlag, sofern dafür ein ausgeprägtes IT-Wissen erforderlich ist, als auch IT-gestützte interne Prozesse. Der Schwerpunkt liegt bei inkrementellen Innovationen wie z.B. der Umsetzung von Printprodukten in digitale Produkte. Zukunftsprojektionen, wie Unterricht aussehen könnte, spielen zwar auch eine Rolle, jedoch eher nachrangig, da die Marktentwicklung im Schulbuchmarkt stark von politischen Entscheidungen und der Medienkompetenz bzw. Affinität zu neuen Medien auf Seiten des Lehrpersonals abhängig ist. In Deutschland ist die Marktsituation dabei wegen des föderalistischen Schulsystems relativ komplex, da Entscheidungen auf regionaler oder sogar kommunaler Ebene eine große Rolle spielen.

Wichtig sei es dennoch, auf sich verändernde Anforderungen schnell reagieren zu können, wenn z.B. aufgrund des internationalen Wettbewerbs, der sich u.a. in Studien wie der PISA-Studie manifestiert, den Schulen größere Investitionsvolumina für neue Technologien zur Verfügung gestellt würden. Dafür müsse man bereits über Kompetenzen verfügen, z.B. in der Entwicklung von interaktiven Smart-Boards, die in der aktuellen Marktsituation in Deutschland noch kaum eine ökonomische Relevanz haben. Anders als in den meisten anderen Segmenten des Buchmarktes ist es im Schulbuchmarkt folglich der Fall, dass der Markt den Unternehmen hinterhinkt und nicht umgekehrt.

Die Konkurrenzsituation spielt in dem kleinen, oligopolistisch geprägten Schulbuchmarkt ebenfalls eine sehr gewichtige Rolle. Neben Cornelsen existieren mit Klett und Westermann noch zwei weitere große Schulbuchverlage und daneben nur noch einige wesentlich kleinere Verlage. Eine genaue Beobachtung des Konkurrenzverhaltens und eine schnelle Reaktion entweder mit „Me-too-Produkte[n]“[1306] oder grundlegend besseren Produkten, wenn der Konkurrent in einen für den Verlag strategisch wichtigen Bereich eindringt, ist existenznotwendig.

Die für die Zukunft größte Herausforderung sieht Sittner in der Digitalisierung innerhalb der bislang noch sehr printlastigen Branche. Eine große Innovation der letzten Jahre ist in dem Zusammenhang die Entwicklung und Markteinführung der Lernplattform LernCoachies. Darin werden digitalisierte Lehrbücher durch Links erweitert, die zu sog. LernCoachies führen, die Inhalte vertiefen oder durch verschiedene Übungsformen das Lernen erleichtern.

[1305] Vgl. buchreport.de: 100 größte Verlage. Online: http://www.buchreport.de/analysen/100_groesste_verlage.htm [15.04.2014].
[1306] Sittner, Sandra: Transkrisption des Interviews, Kap. 8.1, S. 351.

Intern wurden u.a. durch ein neues Publikationssystem und die Einführung des It-gestützten Prozessmanagementsystems Itil Prozessinnovationen durchgeführt, auf deren Grundlage ein „einheitliche[r] Prozessdurchlauf über Abteilungsgrenzen hinweg“[1307] möglich wurde. Dazu wurde laut Sittner der „Prozess einmal von der Senkrechten in die Horizontale gekippt.“[1308] Das bedeutet im Wesentlichen, dass statt einer Aufteilung in einzelne Sparten heute eine Bündelung der Anforderungen im Demand Management stattfindet und von dort aus delegiert wird.

Insgesamt schätzt Sittner die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zunächst als „mäßig“ ein, da zwar „Leuchtturmprojekte“[1309] in Angriff genommen, aber zu viele Projekte noch immer nicht oder nur halbherzig umgesetzt würden. Diese Einschätzung relativiert sie später, indem sie Cornelsen insgesamt, nach all den erfolgten Umstrukturierungen, als relativ schnell und agil bezeichnet, was u.a. durch die Forcierung von Plattformkonzepten und die Beseitigung einiger Defizite in der Kommunikation noch zu steigern wäre.

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Innerhalb der letzten Jahre hat der Cornelsen Verlag auf die sich wandelnde Wettbewerbssituation im Schulbuchmarkt, der ein eher „schrumpfender Markt“[1310] sei, mit tiefgreifenden Veränderungen reagiert. In der Wahrnehmung von Frau Sittner ist die Unternehmenskultur innerhalb der letzten Jahre „viel managementlastiger“ geworden und dabei ist „ein komplett neues Unternehmen“ [1311] entstanden.

Auch in der Unternehmensstruktur wurden neue Bereiche, wie z.B. eine „produzierende Abteilung“[1312] geschaffen und andere Bereiche, wie der für Innovationen besonders relevante IT-Bereich, wurden ausgegliedert. In personeller Hinsicht wurde dabei den veränderten Anforderungen an die Kompetenzen des Verlages durch neue Stellen und Stellenprofile Rechnung getragen. Dies wurde z.B. bei der Neuausrichtung der Herstellungsabteilung nötig, die zuvor eine reine Printherstellung war und in die Standardprozesse zur Herstellung digitaler Produkte integriert wurden.

Ein großes Hemmnis bei der Entwicklung von Innovationen sieht Sittner in den nicht mehr zeitgemäßen, stark printlastigen Denkmustern. Cornelsen macht eine Wandlung vom familiengeführten und mittelständisch geprägten Unternehmen hin zu einem internationalen, agilen und innovationsstarken Konzern durch. Diese Wandlung gelingt dort am besten, wo die Leitung alte Denkmuster

[1307] Sittner, Sandra: Transkrisption des Interviews, S. 349.
[1308] Ebd., S. 350.
[1309] Ebd., S. 352.
[1310] Ebd. S. 354.
[1311] Ebd., S. 348.
[1312] Ebd., S. 349.

sprengt und „Dinge voranbringen“[1313] möchte. Dafür ist viel Kommunikation nötig, die aber laut Sittner sowohl in der Horizontalen als auch in der Vertikalen noch zu wenig stattfindet.

Die Struktur des Konzerns ist relativ komplex. An der Spitze steht eine Holding, die „stärker in den Vordergrund tritt“[1314] und sowohl die Verantwortung über die Allokation der Mittel inne hat als auch selber mit strategischen Entscheidungen in das Geschehen eingreift. Darunter liegen Unternehmensbereiche wie Schule, Publikumsverlage, Erwachsenenbildung etc., die jeweils in Unterbereiche in der Form klassischer funktionaler Abteilungen gegliedert sind. Neu sind Servicegesellschaften wie die Cornelsen Services GmbH, innerhalb derer nach strategischen Geschäftsfeldern differnziert wird. Insgesamt müsse angesichts dieser Komplexität die „Abstimmungs- und Entscheidungskultur“[1315] verbessert werden. Dafür müsse die Leitung des Unternehmens zusammen mit der IT-Servicegesellschaft die Voraussetzungen schaffen. Damit nicht länger „jeder sein eigenes Ding macht“[1316] und die Redaktionen sehr unterschiedlich weit sind in der Umsetzung innovativer Prozesse, müssen Bindeglieder geschaffen werden. Die IT könne dabei nur unterstützen, wenn durch die Leitung die nötige „Vermittlungs- und Kommunikationsarbeit“[1317] getan ist.

Im Bereich des Daten- und Wissensmanagements liegt noch viel Potenzial, Prozesse in ihrer Effizienz zu steigern. So hat sich bei der Entwicklung der Lern-Coachies gezeigt, dass eine medienneutrale Datenhaltung viel Zeit und Geld gespart hätte, da es ohne diese nötig war, dass „Inhalte komplett neu gekapselt werden“[1318]. Doch nicht nur in der Herstellung, sondern auch in der IT-Infrastruktur und dem darauf teilweise aufbauenden Prozessmanagement sind noch viele Defizite zu erkennen. So sei die organisch gewachsene IT-Landschaft sehr heterogen und teilweise sehr veraltet. Das Hauptproblem dabei sind proprietäre Systeme mit unzähligen, mittlerweile kaum mehr zu bedienenden Schnittstellen. Auch die interne Kommunikation, an der es teilweise hapert, könnte durch eine Expansion und Modernisierung des Intranets verbessert werden. Ein Intranet in der Form von Sharepoint wird zwar teilweise auch zur Kollaboration genutzt, jedoch deutet der Konjunktiv in Sittners Aussage „da könnte man ein schönes Wissensmanagement mit aufbauen“[1319] darauf hin, dass lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Dass dafür bereits ein Problembewusstsein auf Seiten der Leitung vorhanden ist, zeigt die Tatsache, dass in einer Arbeitsgruppe über die Frage diskutiert wurde „wie Wissensabläufe wirklich transparent“[1320] gemacht werden könnten und ein Anreizsystem dafür zu schaffen sei.

---

[1313] Sittner, Sandra: Transkrisption des Interviews, S. 351.
[1314] Ebd., S. 354.
[1315] Ebd., S. 352.
[1316] Ebd.
[1317] Ebd., S. 352.
[1318] Ebd., S. 349.
[1319] Ebd., S. 355.
[1320] Ebd.

Auch ein großes Risiko liegt in der starken Bindung von Wissensressourcen an einzelne Personen, die das Unternehmen verlassen oder für längere Zeit ausfallen könnten. Um dieses Problem zu lösen, wäre ebenfalls ein leistungsfähiges Intranet mit einer kontinuierlichen Dokumentation und regelmäßiger Aktualisierung veraltender Inhalte nötig.
Ein Defizit in der Unternehmenskultur der Service GmbH erkennt Sittner auch darin, dass man sich als Mitarbeiter mit neuen Ideen „damit nicht so richtig ernst genommen“[1321] fühle. Als Beispiel nennt sie die Einführung von Itil, einem IT-Service-Management-System, das entgegen negativer Analysen, die von mehreren Mitarbeitern durchgeführt wurden, „ganz strikt“[1322] eingeführt wurde. Auch finanzielle oder zeitliche Freiräume würden außerhalb der Routine nicht eingeräumt.

Implementierung des Innovationsmanagements

Für eine stärkere Bündelung der Entwicklungen im Bereich von Technologien wurde 2011 die IT-Abteilung ausgegliedert in eine neue Servicegesellschaft, die als GmbH gegründet wurde. Bezeichnend für die Stellung der GmbH im Konzerngefüge ist die Wahrnehmung der Verlagsabteilungen als „Kunden“, für die Dienstleistungen erbracht werden. Vor der Ausgliederung wurde verlagsintern viel in Teams gearbeitet, in denen aber die Interessen einzelner Abteilungen zu stark gewichtet waren. Dabei hat sich gezeigt, dass zwar viele Ideen entstanden sind, die Umsetzung in der IT-Abteilung aber oft daran gescheitert ist, dass abteilungsübergreifende Anforderungen zuvor zu wenig berücksichtigt wurden. Innerhalb dieser GmbH läuft nun der gesamte Bedarf an technologischer Weiterentwicklung, der von den Abteilungen des Verlages ermittelt und kommuniziert wird, im Demand Management zusammen. Entscheidungen für technologische Weiterentwicklungen größerer Tragweite werden von Gremien getroffen, die sich aus Mitgliedern des Managements der Servicegesellschaft und der Verlagsleitung zusammensetzen.
Für einen reibungsloseren Ablauf von Innovationsprozessen spielen die eingangs genannten Prozessinnovationen eine wichtige Rolle. Durch das zentrale Demand Management wird ein Interessenausgleich über alle Abteilungen hinweg sichergestellt. Zukünftig, so Sittner, würde auch eine stärkere Modularisierung, bei der „funktionale Bausteine“[1323] und Module für den Produkt- und den Prozessbereich definiert würden, eine sehr große Rolle spielen.

[1321] Sittner, Sandra: Transkrisption des Interviews, S. 354.
[1322] Ebd.
[1323] Ebd., S. 350.

Sittner sieht ein Defizit bei der Umsetzung von Innovationen im Mangel an „weitreichenden Kompetenzen“ oder „Handlungsvollmachten“[1324]. Im Verlag gebe es zwar eine Abteilung, in der „das Innovationsmanagement verortet“[1325] ist, jedoch ist diese Abteilung offenbar nicht ausreichend mit Entscheidungskomptenzen ausgestattet.

Innerhalb der Service-Gesellschaft hingegen sei man weiter als in dem verlagsinternen Innovationsmanagement. Es existiert dort eine klare Definition von Abläufen nach dem iterativen Prozessmanagementsystem Scrum, das vielfach in der IT-Branche eingesetzt wird.

Nach „Projekttyp, -größe und -risiko“[1326] sind dabei, ähnlich wie im Stage-Gate-System, Stufen definiert, auf denen hinterfragt wird, wo das Projekt steht, ob es weitergeführt werden soll bzw. welche Alternativen existieren.

Open Innovation spielt sowohl im Verlag als auch in der Services GmbH bereits eine wichtige Rolle. So kooperiere man z.B. mit dem Verband für Bildungsmedien, mit dem eine Initiative zur Stärkung des digitalen Schulbuchs gegründet wurde. Daraus sei eine „gemeinsame Plattform“ entstanden, bei der es zunächst um das „Schulbuch als PDF“[1327] gehe, aber auch weitergedacht würde über Lesegeräte der Zukunft oder darüber, wie zukünftig in Schulen gearbeitet würde. In der Services GmbH wird mit großen Softwareherstellern kooperiert, die aus den Anforderungen an ihre Produkte lernen und entsprechend Verbesserungen daran vornehmen, von denen der Verlag dann wieder profitiert.

### 5.2.6 Fallstudie Nr. 5: Ulmer Verlag

Das Interview fand am 16.04.2013 mit Steffen Meier, Leiter des Online-Bereichs, telefonisch statt[1328].

Die Schwerpunkte des in Stuttgart ansässigen Ulmer Verlags umfassen laut Selbstdarstellung „heute alles, was mit Tieren, Pflanzen und Natur im weitesten Sinne zu tun hat.“[1329] Der Verlag ist ein mittelständisch geführtes Unternehmen mit ca. 160 Mitarbeitern und umfasst einen Zeitschriften-, einen Buch- und einen digitalen Bereich[1330].

<u>Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt</u>

Steffen Meier sieht zwei wesentliche Triebkräfte hinter einer steigenden Relevanz der Innovationsfähigkeit: Einerseits funktionieren die tradierten Geschäftsmodelle nicht mehr wegen einer veränderten Marktlage mit Wettbewerbern, die es im Printbereich zuvor nicht gab. Andererseits verschiebe sich

[1324] Sittner, Sandra: Transkrisption des Interviews, S. 352.
[1325] Ebd., S. 353.
[1326] Ebd.
[1327] Ebd., S. 356.
[1328] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde erteilt.
[1329] Ulmer Verlag - Website: Der Verlag. Online: http://www.ulmer.de/Verlag/Der-Verlag/87372.html [15.04.2014].
[1330] Vgl. akepblog: Social Media im Verlag: Setup von Steffen Meier (Ulmer Verlag). Online seit 14.06.2012: http://www.akeplog.de/social-media-verlag-setup-steffen-meier-ulmer/ [15.04.2014].

die Medienrezeption oder sogar die gesamte Lebenswelt bzw. Arbeitswelt der Kunden immer mehr ins Digitale. Zwar sei Print noch das, wenn auch ein stagnierendes, Kerngeschäft, aber der Anteil digitaler Produkte im B2B-Bereich sowie bei E-Books wachse schnell. Verlage, so Meier, nähmen bei dieser Entwicklung eine überwiegend reaktive Position ein, indem sie „schlicht und ergreifend dem Veränderungsdruck“[1331] folgen.

Um ökonomisch erfolgreich zu innovieren, sei eine Analyse bestehender und eine Antizipation zukünftiger Bedürfnisse innerhalb der Lebens- und Arbeitswelten der Kunden entscheidend. Wichtig sei es zunehmend, native digitale Produkte zu entwickeln, wofür viel neues Wissen nötig sei. Im B2B-Bereich könne dies z.B. auch „Content für das Intranet von Firmen sein“[1332]. Besonders im schnell wachsenden Bereich der Medien für mobile Endgeräte sei es aber wichtig, „vom Inhalt weg […] Richtung Service“[1333] zu gehen, um erfolgreich zu sein. Als Beispiel nennt Meier eine Messe-App für Zielgruppen-Messen. Im Bereich digitaler Service-Medien, so Meier weiter, sei das Thema Innovation sehr wichtig.

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Dort, wo das vom Management geschaffene Selbstverständnis des Verlages, sich als „Servicedienstleister […] über alle Medienkanäle hinweg“[1334] zu positionieren noch nicht realisiert wurde, bestimmt es als Vision die zukünftige Strategie.

Das Selbstverständnis des Verlages spiegelt sich auch in seiner divisional gegliederten Organisationsstruktur wider, innerhalb derer eine eigene Digitalsparte neben einer Buch- und einer Zeitschriftensparte die Gleichrangigkeit des Digitalen gegenüber Print betont. Die divisionale Gliederung in Sparten ist bei Ulmer keine starre Struktur und steht angesichts einer zunehmenden Orientierung in Richtung Zielgruppenbedürfnis insgesamt auf dem Prüfstand. Derzeit wird sie u.a. durch eine zunehmende Bündelung der Marketingaktivitäten den Erfordernissen des Marktes angepasst. Auch die Zuständigkeiten für Innovation sind in der Digitalsparte stark gebündelt, wenn auch Impulse dafür aus allen Sparten und ihren Abteilungen kommen können.

Die Hierarchien bei Ulmer sind laut Meier relativ flach. Daher und wegen einer offenen Kommunikationskultur sei eine explizite Aufforderung an Mitarbeiter, neue Ideen zu entwickeln, nicht nötig. Vielmehr gebe es in einer per se heterogenen Belegschaft immer Mitarbeiter mit einer höheren Affinität zu Innovationen als andere. Solchen Mitarbeitern sei es selbstverständlich, ihre Ideen auch zu kommu-

[1331] Meier, Steffen: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 359.
[1332] Ebd.
[1333] Ebd., S. 358.
[1334] Ebd.

nizieren, wofür das Management ein offenes Ohr habe. Meier betont dabei, dass jedoch auch Mitarbeitern, „die Prozesse einfach sauber durchführen“[1335] eine eine hohe Anerkennung im Verlag zuteil werden müsse. Insgesamt seien Veränderungen zwar immer mit Ängsten verbunden, aber die Bereitschaft dazu sei vorhanden.

Das Kommunikations- und Wissensmanagement ist bei Ulmer laut Meier von einer sehr offenen und der Unternehmensgröße entsprechend informellen Kultur geprägt. Eine Institutionalisierung des Wissensaustausches und der Kollaboration lässt sich in Form eines Intranets, wenn dies auch „in die Jahre gekommen sei“, und „sämtliche[r] Tools, die greifbar sind“[1336] erkennen. So wird z.B. eine geheime Facebook-Gruppe genutzt, um über alles, „was gerade im Digitalen passiert“[1337], zu diskutieren und Material sowie Links dazu zu posten. Diese Gruppe sei auch ein Stimmungsbarometer dafür, wie aufgeschlossen die Mitarbeiter den Themen gegenüber seien.

Implementierung des Innovationsmanagements

In enger Relation zum Zielsystem des Verlages kann die Digitalsparte als Keimzelle von Innovationen „losgelöst innovative Dinge tun“[1338]. Die Herausforderung dabei sei es, das dort neu entwickelte Wissen dann „in den Verlag hinein zu tragen“ und Innovationen in die bestehenden Prozesse „zurück[zu]integrieren.“ [1339] Von einer Institutionalisierung des Innovationsmanagements im engeren Sinne kann dennoch keine Rede sein, da keine Zuständigkeiten explizit definiert sind und keine finanziellen Mittel oder zeitlichen Freiräume gezielt für die Entwicklung von Ideen zur Verfügung gestellt werden. Ein Ansatz von Institutionalisierung könnte in den sog. „Future Labs“[1340] erkannt werden. Dies sind Mitarbeitermeetings, in denen jeweils ein Mitarbeiter Rechercheergebnisse zu einem vorher definierten Thema mit innovativem Potenzial zur Diskussion stellt.

Bei großen Veränderungen spielen Promotoren bei Ulmer eine wichtige Rolle. So sei es in der Vergangenheit wichtig gewesen, dass jemand Überzeugungsarbeit geleistet hat, um die Etablierung eines starken Onlinebereichs gegen Kanibalisierungsängste durchzusetzen.

[1335] Meier, Steffen: Transkription des Interviews, S. 360.
[1336] Ebd., S. 362.
[1337] Ebd., S. 363.
[1338] Ebd., S. 359.
[1339] Ebd.
[1340] Ebd., S. 362.

Im Bereich der Innovationskooperationen habe in den letzten 10 Jahren laut Meier ein Wandel stattgefunden. Es sei heute wichtig, auch mit Mitbewerbern zu kooperieren, wenn diese „z.B. technologische Stärken haben wie z.B. eine Online-Plattform."[1341] Dort findet ein gegenseitiges voneinander Profitieren statt. Ulmer hat z.B. eigene Anwendungsentwickler, die ein Content-Management-System entwickelt haben, das von anderen Verlagen genutzt wird, die dies im Gegenzug monetär, aber auch mit Impulsen zur Verbesserung des Systems vergüten. Die Bedeutung von der Vernetzung des Verlages, die auch Grundlage für Open Innovation ist, wird zudem in der Selbstdarstellung des Verlages deutlich herausgestellt. Ulmer sei, so heisst es auf der Website, „als Fachverlag […] Teil der Verlags- und Medienindustrie, Teil der Schul- und Hochschullandschaft und Bestandteil der Berufswelt unserer Leser"[1342].

Auch bei der Umsetzung von Innovationen, insbesondere bei den häufigen inkrementellen Innovationen, die in großer Nähe zur Routine stehen und vor allem auf die Verbesserung bzw. Erweiterung bestehender Produktlinien abzielen, spielen externe Wissensquellen in Form von Beratern eine Rolle. Dabei wird die Entwicklung intern, auch unter Einsatz von Kreativtechniken, vorangetrieben und dort, wo Wissenslücken identifiziert werden, können diese aus externen Quellen gefüllt werden. Mitarbeiter haben eine relativ freie Hand, Projektgruppen zu formieren und über die Nutzung interner und externer Wissensquellen zu entscheiden. Es finde viel „Innovation-by-doing"[1343] statt, indem von einzelnen Mitarbeitern, die eine Idee haben, ein Innovationsprozess angestoßen würde, der dann strukturiert abliefe, auch wenn dafür kein Schema festgelegt sei.

Meier hat zur Frage, inwieweit das Innovationsmanagement zu institutionalisieren sei, einen differenzierten Standpunkt. Demnach habe es einerseits zwar Vorteile in der Koordination, wenn klar definierte Zuständigkeiten existieren, andererseits könne dadurch schnell ein „Flaschenhals" entstehen und „Dinge auch zu Tode kanalisier[t]" werden. Innovation hat für ihn vor allem etwas mit „Querdenken und Kreativität und kreativer Energie zu tun."[1344]

### 5.2.7 Fallstudie Nr. 6: O´Reilly Deutschland

Das Interview fand am 16.05.2013 mit Ariane Hesse, Lektoratsleiterin, telefonisch statt[1345].

Der O´Reilly Verlag Deutschland ist die deutsche Niederlassung der amerikanischen O´Reilly Media, Inc. Die Programmschwerpunkte bilden laut Selbstdarstellung Medien mit „Informationen zu wichtigen und zukunftsweisenden Technologien."[1346] Ein erklärtes Ziel ist es dabei „stets auf ein in der Praxis

[1341] Meier, Steffen: Transkription des Interviews, S. 363.
[1342] Ulmer Verlag - Website: Der Verlag. Online: http://www.ulmer.de/Verlag/Der-Verlag/87372.html [15.04.2014].
[1343] Meier, Steffen: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 364.
[1344] Ebd., S. 364.
[1345] Eine Erlaubnis zur Verwendung des Interviews für diese Arbeit wurde erteilt.
[1346] Oreillyblog: Über O´Reilly. Online: http://community.oreilly.de/blog/ueber/ [15.04.2014].

tatsächlich vorhandenes, dringliches Informationsbedürfnis zu antworten und fundierte Lösungskonzepte zu bieten“[1347]. O´Reilly hat in Deutschland ca. 20 Mitarbeiter, während im Stammhaus in den USA etwa 200 Mitarbeiter tätig sind.

Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt

Der Markt, für den O´Reilly produziert, funktioniert laut Ariane Hesse „ausgesprochen dynamisch und innovationsgetrieben.“[1348] Die für die IT-Branche im Jahre 1965 aufgestellte Mooresche Regel, nach der sich alle zwei Jahre die Komplexität der Halbleiterbausteine verdoppeln würde, lässt sich auf die Verschiebung von Trends innerhalb des Marktes von O´Reilly übertragen. So verschöben sich auch die Programmschwerpunkte des Verlages alle zwei Jahre grundlegend. Dies demonstriert das Beispiel der Medien über Apple-Produkte. Die erste Generation von iPods als Thema verlor schnell ihre Relevanz mit Aufkommen des iPhones, welches in seiner Relevanz für den Verlag vom iPad abgelöst wurde. Auch die Art der Medienrezeption verändert sich innerhalb der Zielgruppe von O´Reilly rasant. Die Nachfrage nach E-Books sei stark gestiegen.

Insgesamt lässt sich aber feststellen, dass trotz mancher Ansätze das Handeln des deutschen Verlagsablegers eher reaktiv als proaktiv bleibt, wenn es darum geht, den Markt selbst zu beeinflussen. Ein Beispiel für eine proaktive Beeinflussung liegt sicher in der frühen Positionierung gegen ein hartes DRM für E-Books. Cross-Media-Publishing sei zudem ein zunehmend wichtiges Thema und Programmierung würde zu einer relevanten Kompetenz werden, wenn es um die Ausgestaltung interaktiver Elemente ginge. Experimente mit unkonventionellen Medienformaten wie z.B. solchen aus den Bereichen Social-Reading oder Augmented Reality werden von O´Reilly Deutschland in der Praxis aber noch wenig gewagt. Das Stammhaus in den USA ist in der Hinsicht wesentlich breiter aufgestellt, indem es vielfach Publikationsformen wie Webcasts mit Live-Streaming oder mit den Lesern kollaborativ erstellte Medien in einer Art „Beta-Stadium“[1349] anbietet.

Hesse sieht die Ursachen für die relative Zurückhaltung bei der Entwicklung von bahnbrechenden Produktinnovationen darin, dass die deutsche Niederlassung v.a. angesichts der Open-Source-Entwicklung immer „Gefahr laufe[], zu langsam und zu wenig dynamisch agieren zu können.“[1350] Auch habe die Vergangenheit gezeigt, dass die Gefahr bestehe, etwas zu entwickeln, wofür die Vertriebskanäle noch nicht ausreichend vorbereitet seien. O´Reilly hatte schon sehr früh eine Layoutvorgabe für digitale Produkte im PDF-Format angelegt und musste feststellen, dass entsprechende digitale Produkte noch nicht zu vermarkten waren. Die Konsequenz aus diesen Lehren ist nun die, dass es zwar den Willen zur

[1347] Oreillyblog: Über O´Reilly. Online: http://community.oreilly.de/blog/ueber/
[1348] Hesse, Ariane: Transkription des Interviews, Kap. 8.1, S. 365.
[1349] Ebd., S. 370.
[1350] Ebd., S. 367.

Innovation gäbe, im Moment aber „Ziele, die ganz praktisch und handfest sind“[1351], wie z.B. eine schnellere E-Book-Marktreife, zu verwirklichen.

Einen großen Treiber der aktuellen Veränderungen für den Verlag sieht Hesse im Strukturwandel innerhalb des Buchhandels, in dem die Flächen für EDV- und IT-Themen verkleinert würden. Daraus ergeben sich unmittelbare Folgen für den Vertrieb von IT-Fachmedien. Gleichzeitig müsse bei jeder Publikation zunehmend analysiert werden, inwieweit die Inhalte sich mit kostenlosen Inhalten im Internet überschneiden.

Wichtig sei es, angesichts der Rasanz, mit der aktuelle Themen im Internet ihren Niederschlag in kostenlosen Inhalten finden, die“ Time-to-Market immer weiter verbessern [zu] können“[1352] und die Kosten zu senken, die bis zur Bereitstellung unterschiedlicher Print- und Digitalmedien entstünden. Zunehmend wichtig würde es daher, Autoren zu akquirieren, die über eine hohe Medienkompetenz verfügen und „im Idealfall ihre eigene Community mitbringen.“[1353]

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Der Wille und das Bewusstsein seien da, grundlegende Veränderungen im Programm und den Prozessen im Verlag umzusetzen, so Hesse. Das spiegle sich auch in einer sehr positiven Haltung des Managements gegenüber neuen Ideen wider. Diese Haltung entspringt u.a. der von Tim O´Reilly formulierten Vision, „O´Reilly as integrated media company“ mit dem Ziel „the knowledge of innovators“[1354] zu verbreiten, zu positionieren. Dennoch, so stellt Hesse fest, seien die finanziellen Mittel zur Umsetzung dieser Vision in Deutschland sehr begrenzt. Ganz anders würde man in den USA auch hohe Investitionsrisiken in Kauf nehmen, um innovativ zu sein.

O´Reilly Deutschland ist, trotz aller Limitationen durch seine Größe, in der positiven Lage, dass es u.a. in einem regen Wissenstransfer von der Technologiekompetenz des amerikanischen Stammhauses profitieren kann, das mit ca. 200 Mitarbeitern ca. zehn mal so groß ist wie die deutsche Niederlassung. So erhält das Unternehmen Impulse, die von einem Markt herrühren, in dem sich Auswirkungen der Medienkonvergenz in einigen Bereichen bereits weit stärker zeigen als bei uns.

Die Struktur des O´Reilly Verlags ist “traditionell in Abteilungen“[1355] organisiert.

[1351] Hesse, Ariane: Transkription des Interviews, S. 367.
[1352] Ebd., S. 366.
[1353] Ebd.
[1354] Ebd., S. 367.
[1355] Ebd., S. 368.

Freiräume neben der Routine und finanzielle Mittel für die Ideenfindung sind angesichts knapper Ressourcen kaum vorhanden. Eine besondere Offenheit gegenüber neuen Ideen zeigt sich jedoch darin, dass es Mitarbeitern nicht nur gestattet ist, sich während der Arbeitszeit in sozialen Medien zu bewegen, sondern dass es integrativer Bestandteil des Arbeitsalltags ist, Twitter-Feeds oder Nachrichten in Facebook-Gruppen zu lesen. Wichtige Anregungen werden Mitarbeitern auch durch den gemeinsamen Besuch von Fachveranstaltungen wie z.B. der re:publica-Konferenz in Berlin gegeben. Das zeige, dass „wir nicht eng in Produkten denken, sondern auch Trends und Entwicklungen beobachten möchten."[1356] In den USA seien die Möglichkeiten aber noch weit größer, sodass dort auch schnell neue Personenstellen geschaffen würden, wenn „es etwas Neues zu tun gibt."[1357]

Diversität des Personals spielt bei O´Reilly keine herausragende Rolle, da bei der Entwicklung von Fachpublikationen vor allem fachliches Wissen nötig sei und z.B. experimentelle Publikationsformen nicht weit oben auf der Agenda stünden. Mitarbeiter müssten heute in ihren Rollen von außen aber wesentlich sichtbarer sein als früher, was eine gewisse Weltoffenheit erfordere. Besonders seien heute Anforderungen an Mitarbeiter gestellt, dass diese zunehmend über ausgeprägte Medienkompetenzen im digitalen Bereich und im Umgang mit sozialen Medien verfügen müssten.

Die Kommunikation und Kollaboration zwischen Mitarbeitern läuft einerseits viel informell ab, was durch die Nähe der Mitarbeiter zueinander im Großraumbüro gefördert würde. Andererseits sind bei O´Reilly die Kommunikation und das Wissensmanagement auch stark IT-gestützt institutionalisiert. Dabei ist zu differenzieren zwischen dem Austausch über Trends und Beobachtungen, der überwiegend informell stattfindet, und dem Austausch innerhalb von Projekten, wo eine systematische Dokumentation vorgenommen wird. Eine Besonderheit ist auch der Einsatz eines Wikis für die Dokumentation von Arbeitsabläufen. So wird die Nachhaltigkeit von Lernprozessen gesteigert. Im Bereich Wissensmanagement profitiert O´Reilly Deutschland ebenfalls stark vom Stammhaus in den USA, wo ein „sehr umfassendes Intranet" über „innovative[] Tools und Projekte[]"[1358] informiert und Diskussionsplattformen bietet.

Implementierung des Innovationsmanagements

Innovative Projekte können abseits der eher traditionellen Struktur in abteilungsübergreifenden Meetings beschlossen und in einer „Task-Force oder Arbeitsgemeinschaft"[1359] umgesetzt werden. Eine explizite Zuteilung von Kompetenzen im Bereich Innovation existiert nicht.

[1356] Hesse, Ariane: Transkription des Interviews, S. 369.
[1357] Ebd.
[1358] Ebd., S. 370.
[1359] Ebd., S. 369.

Der Innovationsprozess läuft nicht nach einem definierten Schema ab. Eine Strukturierung solcher Prozesse in Zielsetzung, Innovationsentwicklung und Evaluationsstufen findet dennoch statt, wobei von Fall zu Fall über deren Ausgestaltung entschieden wird. Dabei wird im Grad der Formalisierung stark nach Projektgröße differenziert. Das Potenzial, welches in Innovationsprozessen für das organisationale Lernen steckt, wird dabei nicht ausgeschöpft, da keine Dokumentation von Lernschritten vorgenommen wird.

Die Kooperation zur Entwicklung innovativer Produkte spielt bei O´Reilly in Form des Feedbacks, das „Tech-Reviewer“[1360] geben, eine Rolle. Dadurch würden Publikationen in ihren Inhalten und ihrer Ausgestaltung beeinflusst. In den USA ginge man jedoch noch wesentlich weiter. Dort gäbe es Buchprojekte, sog. „Rough-Cuts“, die lange in einer Art „Beta-Stadium“[1361] bleiben, in dem Leser Feedback dazu geben können. Bald würde auch über die neu geschaffene Autorenumgebung Atlas noch eine weitere Möglichkeit hinzukommen. Dort können dann Autoren von O´Reilly Feedback insbesondere zu diesen Beta-Studien abgeben.

### 5.2.8 Bookwire: Die Sicht eines Verlagsdienstleisters

Die Fragen wurden per schriftlicher Befragung an Johanna Krobitzsch gestellt[1362]. Sie ist seit 01.01.2012 als Account- und Content-Managerin bei Bookwire beschäftigt[1363].

Bookwire ist ein Verlagsdienstleister, der Verlage bei der Digitalisierung ihres Verlagsprogramms unterstützt und den Vertrieb sowie das Marketing für E-Books und digitale Hörbücher bündelt. Die Einschätzungen aus Sicht von Bookwire eröffnen daher eine zwar auch noch selektive und subjektive, aber im Vergleich zu den Einzelinterviews wesentliche breitere Sicht auf die Situation innerhalb der Buchbranche. Da der Fokus von Bookwire sich stark von dem eines Verlages unterscheidet, wurde für die Befragung statt des Interviewleitfadens ein auf Spezifika des Geschäftsmodells ausgerichteter Fragenkatalog angewendet. Die Antworten geben Aufschluss über die Innovationstätigkeit der Kunden von Bookwire, sofern diese das Geschäftsmodell von Bookwire berühren. Zum anderen lassen sich innerbetriebliche Voraussetzungen erkennen, auf die Bookwire bei seinen Kunden stößt. Somit lassen sich die Ergebnisse leicht den Erkenntnissen aus den Interviews ergänzen und können diese in ihrer Tendenz bestätigen.

---

[1360] Hesse, Ariane: Transkription des Interviews, S. 370.
[1361] Ebd.
[1362] Eine Erlaubnis zur Verwendung der Befragung in dieserArbeit wurde erteilt.
[1363] Vgl. Bookwire Website: Das Bookwire-Team erhält Verstärkung durch Johanna Krobitzsch. Online: http://www.bookwire.de/ueber+bookwire/presse/pm+10012012 [15.04.2014].

Die Innovationstätigkeit von Verlagsunternehmen im Kontext ihrer Umwelt

Aus Sicht bookwires ist die Ausgangslage der Verlage „absolut heterogen“[1364], wenn es um die Fähigkeit geht, Veränderungen in ihrem Umfeld zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. Bei vielen Verlagen läge ein stark ausgeprägtes Bewusstsein dafür vor, dass den anstehenden Herausforderungen aktiv begegnet werden muss. Dort sei auch zumeist eine hohe Bereitschaft zur Veränderung gegeben. Die Herausforderungen und z.T. auch Chancen erwachsen für die Kunden von bookwire einerseits aus einer fortschreitenden Internationalisierung und andererseits aus dem „Verschmelzen von Text, Spiel, Audio, Film und Software“[1365] bei einem gleichzeitigen „Auseinanderdriften der Formate.“[1366]. Die Internationalisierung berge die Gefahr einer weiter wachsenden Dominanz globaler Player in sich, böte aber auch die Chance, dass mit geringeren Kosten das Verlagsprogramm auf den Märkten der Welt vertrieben werden könne.

Die Digitalisierung des Verlagsprogramms wird aus Sicht bookwires in vielen Fällen zu zaghaft in Angriff genommen, da relativ hohen Anfangsinvestitionen ein Mangel an Kalkulierbarkeit des Erfolgspotenzials gegenüberstände. In der Folge werde oft zunächst ein „Testballon“ mit zu wenigen Titeln gestartet, aus der keine belastbaren Erkenntnisse zu gewinnen seien. Auf Grundlage dieser Zögerlichkeit entstehe nur „schwerlich eine umfassende Strategie.“[1367] Auch sei eine halbherzige 1 zu 1-Umsetzung gedruckter Werke noch immer sehr häufig.

Innerbetriebliche Voraussetzungen

Bookwire ist bei der täglichen Arbeit mit und innerhalb von Verlagen mit einer Vielzahl von Hemmnissen konfrontiert, die einer reibungslosen Umsetzung der Digitalisierung und dem Vertrieb digitaler Medien im Wege stehen. Dabei ist die Ausprägung dieser Hemmnisse stark heterogen und für jeden Verlag spezifisch. Es fehlt oft, insbesondere in kleinen Verlagen, an personellen Ressourcen, sodass das erhöhte Arbeitspensum für den Aufbau eines E-Book-Segments „on top zu den bestehenden Aufgaben im Print-Geschäft“[1368] zu bewältigen sei. Daher werden Veränderungen oftmals als Mehrbelastung empfunden, worunter die Motivation leide. Dann existiert in manchen Fällen die Konstellation, dass die Verlagsleitung das E-Bookgeschäft etablieren möchte, dies aber unter Mitarbeitern auf Widerstand stößt. Ebenso existiert die umgekehrte Konstellation, dass der Impuls zur Veränderung aus der Belegschaft kommt und die Widerstände in der Leitung auftreten. Im ersten Fall seien die Voraussetzungen jedoch besser, da es schwieriger sei, wenn Überzeugungsarbeit bottom-up geleistet werden müsse als wenn dies top-down, also ausgehend von der Leitung, geschehe.

---

[1364] Krobitzsch, Johanna: Schriftliche Befragung, Kap. 7.2, S. 375.
[1365] Ebd., S. 376.
[1366] Ebd., S. 375.
[1367] Ebd., S. 374
[1368] Ebd.

Eine Erleichterung bei der Umsetzung von Veränderungen sieht bookwire in klaren Zuständigkeiten. Wenn die „Zuständigkeiten für das neue Geschäftsfeld der E-Books noch nicht geklärt sind“[1369] wirke dies als Hindernis, da dann mehrere Verantwortliche sich immer erst abstimmen müssten.

Hemmnisse entstehen zudem aus einer teilweise ungeklärten Rechtesituation bei der digitalen Verwertung von Inhalten. Zudem müssten oft neue Abrechnungsmodalitäten in die bestehenden Systeme der Honorarabrechnung integriert werden. Auch die Rechte, die im „digitalen Vertriebsvertrag“[1370] abgebildet seien, müssten geklärt werden, da diese im Print-Geschäft fremd seien. Davon wird auch der Aspekt des DRM berührt, der nach wie vor für Verunsicherung sorge.

In technischer Hinsicht stelle die Digitalisierung und der Vertrieb digitaler Medien Verlage vor die Herausforderung, dass Daten konvertiert werden müssen und erst selten eine medienneutrale Datenhaltung etabliert sei, durch die die Abläufe sehr beschleunigt werden könnten.

Für die Bewältigung der Probleme fehle es oft an Zeit, Ideen und technischem) Know-How. Das erschwere es, besonders angesichts des noch immer relativ kleinen Umsatzanteils von E-Books, das „E-Book als neues Medium mit allen Möglichkeiten voll zu erfassen“ und sich „gedanklich vom Print zu lösen.“[1371]

Die Verlagsgröße, so bookwire, sei kein entscheidender Erfolgsfaktor. Es gebe sowohl unter den kleinen als auch unter mittelgroßen und großen Verlagen „sehr innovative und probierfreudige Verlage sowie zurückhaltende, konservative Unternehmen.“[1372]

Ein „Umdenken der Wertschöpfung“ und eine frühzeitige Anlage des E-Books in der Wertschöpfung sei „unausweichlich.“[1373] Insgesamt sei daher ein „Mut zur Investition und zum Ausprobieren neuartiger Geschäftsmodelle“[1374] gefordert.

## 5.3 Quantitativer Teil

Im vorangegangenen Kapitel wurden Tendenzen für Entwicklungen der Branche, Herausforderungen für Verlage und Erfolgsfaktoren für Innovation im Verlag aus der Sicht einzelner Mitarbeiter dargestellt. Dazu wurden Rechercheergebnisse und Resultate rein qualitativer empirischer Methoden zu Fallstudien verdichtet. Da die Fülle der Informationen aus qualitativen Untersuchungen per se sehr groß ist und die Repräsentativität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse naturgemäß gering ausfällt, wird die

[1369] Krobitzsch, Johanna: Schriftliche Befragung, S. 375.
[1370] Ebd.
[1371] Ebd., S. 375.
[1372] Ebd.
[1373] Ebd., S. 376.
[1374] Ebd.

empirische Untersuchung der Innovationstätigkeit und -fähigkeit von Verlagen im Folgenden um eine quantitative Analyse ergänzt. Ziel dabei ist es, in der darauffolgenden Auswertung einige der Kernaussagen aus der qualitativen Analyse in den größeren Zusammenhang der gesamten Verlagslandschaft in Deutschland zu stellen. Die Grundgesamtheit ist dementsprechend die Gesamtheit aller Buchverlage des deutschen Buchmarktes. Buchverlag ist dabei so definiert, wie dies in der Einleitung der vorliegenden Arbeit dargelegt wurde. Die Stichprobenauswahl (N) erfolgt nach dem Kriterium der im gegebenen Rahmen größtmöglichen Repräsentativität. Es soll aus der Untersuchung ersichtlich werden, wie sehr das Exemplarische aus den Fallstudien sich in einer makroskopischen Perspektive widerspiegelt oder als exzeptionell herausstellt.

### 5.3.1 Das Erkenntnisinteresse der Befragung

Das bislang in ihren theoretischen Grundlagen und anhand von Exempeln dargebotene Panoptikum zum Thema Innovation und Medienkonvergenz in der deutschen Verlagslandschaft wird durch die quantitative Analyse auf Grundlage einer Befragung um eine empirisch-makroskopische Perspektive ergänzt. Im Kern soll die Befragung das Problembewusstsein von Verlagsmitarbeitern für die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz transparent machen. Dabei soll auch gezeigt werden, inwieweit die Strukturen und Prozesse in Buchverlagen, so wie sie sich aus der Sicht des Befragten Mitarbeiters darstellen, den Herausforderungen Rechnung tragen. Wichtiges Erkenntnisziel ist in dem Zusammenhang eine nach Verlagsgrößen und inhaltlichen Schwerpunkten differenzierte Analyse. So soll ersichtlich werden, inwieweit der Innovationserfolg von Verlagen abhängig ist von sog. weichen Faktoren wie z.B. die Unternehmenskultur oder die interne Kommunikation oder sog. harten Faktoren wie z.B. finanzielle Ressourcen oder der IT-Infrastruktur.

Bevor die Befragung realisiert werden konnte, wurden die empirischen Fragestellungen, die im Laufe der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema aufgeworfen wurden, in Fragen übersetzt, deren Resultate sich für eine Auswertung operationalisieren lassen. So entstanden Items, aus denen ein kohärentes und valides empirisches Modell gebildet wurde, das sich mit seinen Ergebnissen in den Kontext des Forschungsinteresses der vorliegenden Arbeit einreiht.

Die Ergebnisse der Befragung wurden nach drei Aspekten gruppiert. Analog zu der vorangegangenen qualitativen Analyse sind diese Aspekte die Innovationstätigkeit im Kontext der Unternehmensumwelt, die innerbetrieblichen Voraussetzungen und die Implementierung des Innovationsmanagements im Unternehmen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die drei Aspekte sich nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen lassen. Beispielsweise berühren die Fragen nach der IT-Infrastruktur oder der internen Kommunikation sowohl den Aspekt der innerbetrieblichen Voraussetzungen als auch den der Implementierung. Dennoch gewinnt die Auswertung durch die Dreiteilung an Struktur und Verständlichkeit.

### 5.3.2 Konzeption der Befragung

Die Befragung wurde innerhalb eines Zeitraums von drei Wochen in zwei Befragungsreihen durchgeführt. Die erste Reihe fand auf der Frankfurter Buchmesse 2012 statt und wurde in Form einer später anonymisierten Befragung per Fragebogen realisiert. Die zweite Reihe war eine anonyme Befragung, die mit den zur ersten Reihe identischen Fragen als Online-Befragung umgesetzt wurde. Für die Bereitstellung des Fragenkatalogs im Internet und die Erfassung der Antworten wurde die Software Uni-Park mit einem verschlüsselten und kennwortgeschützten Zugang verwendet. Die Internetadresse der Befragung wurde nur an einen manuell generierten Verteiler von E-Mailadressen ausgewählter Verlagsmitarbeiter verschickt. Es wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass je Verlag nur ein Mitarbeiter an der Befragung teilnehmen darf, da sonst das Ergebnis verzerrt würde.

Aus jedem einzelnen der Verlage aus der Stichprobe (N) wurde als Repräsentant ein Mitarbeiter befragt. Die Position des Mitarbeiters im hierarchischen Gefüge des Verlages wurde erfasst, um etwaige Effekte auf die Beantwortung der Fragen nachweisen zu können. Es wurde darauf Wert gelegt, eine breite Streuung über alle hierarchischen Ebenen und Funktionsbereiche zu erreichen, um im Ergebnis eine Querschnittsdarstellung der Verlagsbranche in Deutschland zu schaffen.

Die Fragen, in der folgenden Auswertung äquivalent dazu Items (i), sind bis auf eine Ausnahme alle geschlossene Fragen, die teilweise ordinal skaliert sind, wenn eine subjektive, aber quantifizierbare Einschätzung des Befragten gefordert ist und nominal skaliert sind, wenn faktische Daten wie z.B. programmatische Schwerpunkte des Verlages erhoben werden.

Der Befragung ist eine Definition vorangestellt, die ein homogenes Verständnisniveau des Innovationsbegriffes schaffen soll.

### 5.3.3 Die Methodik der Befragung und ihre Limitationen

Obgleich die Befragung als anonyme Befragung durchgeführt und viel Wert darauf gelegt wurde, Fehlerquellen wie z.B. missverständliche Formulierungen oder ein zu hohes Maß an vorausgesetztem Wissen zu vermeiden[1375], sind unerwünschte Effekte sowohl bei der Beantwortung der Fragen als auch bei der Auswertung der Ergebnisse nicht auszuschließen. Die erste Limitation liegt bereits in der unvollkommenen Repräsentativität, da nur eine relativ kleine Stichprobe aus einer weit größeren Grundgesamtheit gezogen werden konnte und die Stellung der jeweiligen Mitarbeiter im Verlag ebenfalls eine Rolle bei der Beantwortung der Fragen spielt. Weitere unerwünschte Effekte ergeben sich zwangsläufig aus der Reihenfolge der Fragen im Fragebogen, da u.a. „Ausstrahlungseffekte von einer Frage auf

[1375] Vgl. Hippmann, Hans-Dieter: Statistik. Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag 2003, S. 41.

die nächste“ nicht zu vermeiden sind[1376]. Auch der Effekt der sozialen Erwünschtheit lässt sich, trotz der Anonymität der Befragung, nicht vollständig unterbinden[1377]. Dies gilt für die Befragung in einer Face-to-Face-Situation mit Sicherheit in noch höherem Maße als bei einer Online-Befragung.

Bei einer alleinigen Betrachtung der Ergebnisse aus der quantitativen Untersuchung wären diese angesichts der relativ kleinen Stichprobe aus einem Rücklauf von N=94 validen Auswertungseinheiten in ihrer Belastbarkeit stark limitiert. Der Zweck der quantitativen Analyse ist hier jedoch vor allem, Hypothesen zu stützen, die aus den Fallstudien abgeleitet werden. Im Zusammenspiel aus der quantitativen und der qualitativen Maßnahme ergibt sich dann ein Bild, das der Realität in der Buchbranche nahe kommt.

[1376] Brosius, Hans-Bernd: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, S. 99.
[1377] Vgl. ebd., S. 99.

### 5.3.4 Fragebogen zum Thema Innovation in Buchverlagen

In diesem anonymen Fragebogen werden Fragen zur Innovationsneigung und Innovationsfähigkeit des Verlagsunternehmens gestellt, in dem Sie beschäftigt sind. Vorab eine Begriffsklärung: Innovativ ist in der zugrunde liegenden Definition, was für das Unternehmen in puncto Anwendung von Technik, Ablauf v. Prozessen oder programmatischer Ausrichtung in seinen Grundlagen einen Neuigkeitswert besitzt. Ausgeschlossen sein sollen damit Neuerungen, die nur graduelle Änderungen und Modifikationen des Alten darstellen.

Bitte kreuzen Sie jeweils an, was nach Ihrer Einschätzung am ehesten zutrifft.
Wenn nicht anders angegeben, darf jeweils nur eine Option angekreuzt werden.

---

1. Die Verlagslandschaft steht insgesamt vor großen Herausforderungen durch die Medienkonvergenz. (Medienkonvergenz bedeutet hier: Verschmelzung von Medienformaten und Vertriebswegen - z.B. E-Books mit Text, Bild, Ton und Video)

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

2. Aus der Medienkonvergenz entstanden bzw. entstehen große Herausforderungen für unseren Verlag.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

**3. Innovationen leisten in unserem Verlag einen großen Beitrag zum ökonomischen Erfolg.**

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

4. Ich halte unseren Verlag für sehr fähig, Ideen für Innovationen zu entwickeln und effizient umzusetzen.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

5. Unser Verlag muss an seiner Innovationsfähigkeit arbeiten, um sich besser für zukünftige Herausforderungen zu wappnen.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

6. Mitarbeiter sind dazu angehalten, neue Ideen offen nach oben zu kommunizieren.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

7. Mitarbeiter haben zeitliche Freiräume außerhalb der Routine, um neue Ideen zu entwickeln.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

**8. Für die Entwicklung neuer Ideen gibt es klare personelle Zuständigkeiten (z.B. Innovationsbeauftragten, Change-Manager o.ä.).**

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

9. Das Management greift neue Ideen schnell auf und veranlasst Maßnahmen zu deren Umsetzung.

| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
|---|---|---|---|---|---|
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

Fortsetzung auf der nächsten Seite.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. Die Entwicklung von Innovationen findet als geplanter Prozess mit definierten Zielen und Abläufen statt. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 11. Der zeitliche Rahmen, der Mitarbeitern für die Umsetzung neuer Ideen gesetzt wird, erscheint mir ausreichend. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 12. Der finanzielle Rahmen für die Umsetzung neuer Ideen erscheint mir ausreichend. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 13. Es findet ein reger Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern statt. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 14. Ein webbasiertes Intranet spielt im Verlag eine wichtige Rolle für den Wissensaustausch. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 15. Unser Verlag lässt Kunden aktiv an der Entwicklung neuer Produkte partizipieren (z.B. in Fokusgruppen). | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 16. Unser Verlag ist offen für Kooperationen mit Externen, um eigene Defizite in der Innovationsfähigkeit zu kompensieren(z.B. mit Wettbewerbern, Verbänden, Hochschulen etc.). | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |
| 17. Dienstleistungen als Erlösquelle haben in den letzten Jahren für unseren Verlag stark an Bedeutung gewonnen. | | | | | |
| | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich stimme | voll | eher | eher nicht | gar nicht zu. | Kann ich nicht einschätzen. |

**18. Meine Funktion im Verlag:**_____

**19. Größe des Verlages bzw. der Verlagseinheit** (bei Verlagsgruppen z.B. das Imprint)**:**
☐<5 Mitarbeiter | ☐5-10 Mitarbeiter | ☐11-20 Mitarbeiter
☐21-50 Mitarbeiter | ☐50-100 Mitarbeiter | ☐>100 Mitarbeiter

**20. Schwerpunkte des Verlagsprogramms**
(Gemäß Warengruppensystematik WGSneu 2.0. Mehrfachnennungen möglich):
☐Belletristik | ☐Kinder- und Jugendbücher | ☐Reise | ☐Ratgeber | ☐Geisteswissenschaften, Kunst, Musik
☐Naturwissenschaften, Medizin, Informatik, Technik | ☐Sozialwissenschaften, Recht, Wirtschaft
☐Schule und Lernen | ☐Sachbuch

**21. Produkt/- Dienstleistungsportfolio** (Mehrfachnennungen möglich):
☐Print | ☐Hörbuch | ☐Apps für mobile Endgeräte| ☐PC-/Mac-/Linux-Software | ☐E-Books
☐ multimediale enhanced E-Books (EPUB 3 o.ä.)| ☐Datenbanken | ☐ andere kostenpflichtige Online-Dienste
☐Augmented Reality (z.B. Hörstifte/ QR-Codes) | ☐Konferenzdienste | ☐Corporate Publishing

**22. Anteil der Medien, die nur oder auch digital erhältlich sind**
(im Verhältnis zum gesamten Verlagsprogramm)**:**
☐<5% | ☐5%-10% | ☐11%-25% | ☐26%-50% | ☐>50% | ☐Kann ich nicht einschätzen.

Vielen Dank für die Teilnahme!

### 5.3.5 Grundgesamtheit und Stichprobe

Der Rücklauf der Befragung auf der Buchmesse war naturgemäß nicht im Vorfeld planbar, da er von der Bereitschaft jedes einzelnen unter den Befragten abhing, Zeit für den Fragebogen zu erübrigen. Auch bei der anonymen Online-Befragung konnte die Schichtung in Größenklassen und Programmschwerpunkten der tatsächlich zur Auswertung verfügbaren Rückläufer nicht im Vorfeld geplant werden. Es konnte aber bei der Vorauswahl der Verlage eine Einteilung nach den Kriterien der Größenklasse und der programmatischen Schwerpunkte getroffen werden, die tatsächliche Verhältnisse innerhalb der Branche abbilden sollte. Eine allzu große Abweichung der Schichtung innerhalb der Stichprobe von der Grundgesamtheit aller Verlage des deutschen Buchmarktes konnte zudem vermieden werden, indem die Befragung in mehreren Etappen durchgeführt wurde und nach jeder Etappe der Befragung eine Evaluierung vorgenommen wurde, auf deren Grundlage der Pool noch zu befragender Verlage korrigiert wurde.

Die relativ geringe Zahl der Stichproben ergibt sich u.a. daraus, dass von jedem Verlag nur ein Mitarbeiter befragt wurde, um Verzerrungen des Ergebnisses durch eine zu starke Repräsentation einzelner Unternehmen zu vermeiden.

Die Grundgesamtheit der Befragung bilden alle Buchverlage des deutschen Buchmarktes. Eine Grundgesamtheit ist definiert als Gesamtheit aller Einheiten, die für den Untersuchungszweck relevant sind[1378]. Relevant sind dabei solche Einheiten, die bestimmte Charakteristika gemeinsam aufweisen, die für die Fragestellung der wissenschaftlichen Untersuchung ein hohes Erkenntnispotenzial in sich bergen. Im Fall der vorliegenden Befragung werden diese Charakteristika durch die in Kap. 1.2 gegebene Definition des Buchverlages bestimmt. Die Grundgesamtheit der steuerpflichtigen Buchverlage in Deutschland, aus der die Stichprobe der quantitativen Untersuchung gezogen wurde, umfasst ca. 2.250 Verlage[1379].

Innerhalb dieser Grundgesamtheit entstehen 69,3% des Gesamtumsatzes durch die 21 größten Verlage, die zusammen die Klasse der Verlage mit einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro bilden[1380]. Dahingegen werden durch mehr als 1.800 und somit ca. 80% aller Verlage insgesamt bloß ca. 3,8% des Branchenumsatzes erzeugt[1381]. Das Soll-Gefüge der Stichprobe konnte daher nicht sinnvoll

[1378] Vgl. Bleymüller, Josef; Gehlert, Günther und Gülicher, Herbert: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. WiSt Studienkurs. 14. Aufl., München: Vahlen 2004, S. 3.
[1379] Vgl. Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2013, S. 46.
[1380] Vgl. ebd., S. 51.
[1381] Vgl. ebd.

nach absoluten Zahlen bestimmter Größenklassen bestimmt werden, sondern musste so definiert werden, dass es der Relevanz entspricht, den diese Größenklassen innerhalb der untersuchten Grundgesamtheit haben. Das Gefüge der Stichprobe nach Verlagsgrößen stellt sich wie folgt dar:

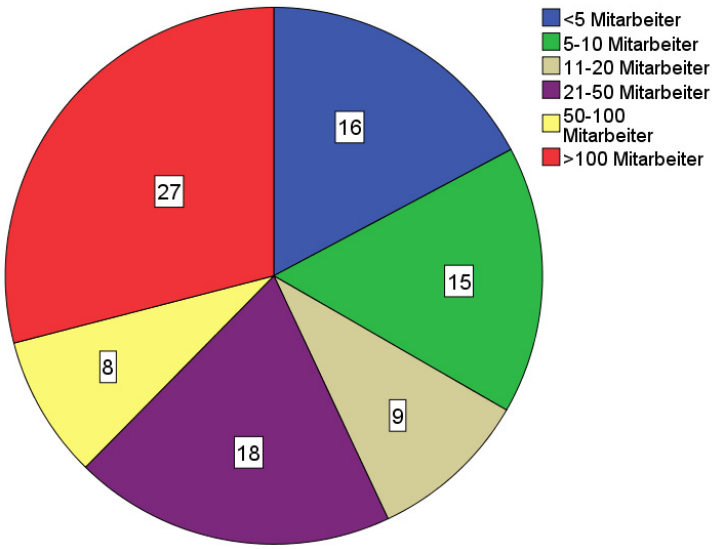



Abb. 44: Verlage nach Größenklassen

Es wurde einerseits auf eine starke Repräsentanz großer und sehr großer Verlage geachtet, da diese den größten Umsatzanteil innerhalb der Branche haben. Kleinstverlage, kleine Verlage und mittelgroße Verlage haben hingegen einen relativ großen Anteil an der gesamten Titelproduktion, da sie viele, aber größtenteils eher umsatzschwache Titel publizieren. Daher wurde darauf geachtet, dass sie ebenfalls stark repräsentiert sind. Die Relevanz kleiner Verlage liegt dabei eher in dem starken Grundrauschen, das sie innerhalb der Branche produzieren. Die Faktoren Umsatzanteil und Anteil an der Titelproduktion oder Anteil am Erscheinungsbild der Branche in ihrer Relevanz gegeneinander aufzuwiegen ist nicht möglich, sodass auf den Versuch, ein mathematisches Modell für die Festlegung einer Sollstichprobe zu erschaffen, hier verzichtet wurde. In der vorliegenden Arbeit wurde vielmehr den kleinen und mittleren Verlagen ein Gewicht zugesprochen, das bei weitem nicht ihrem Umsatzvolumen innerhalb des Marktes entspricht, aber ihrer Bedeutung für die Vielfalt und Heterogenität der Branche gerecht werden sollte.

Eine größere Stichprobe hätte vor diesem Hintergrund zu einer Verzerrung des Ergebnisses geführt, da proportional viel mehr kleine und Kleinstverlage hätten befragt werden müssen. Es hätten im Gegenzug kaum weitere Großverlage befragt werden können, da in der Größenklasse bereits fast alle in Frage kommenden Verlage angesprochen wurden.

Bei dem Vergleich des Gefüges nach Warengruppen innerhalb der Grundgesamtheit im Verhältnis zum Anteil der Nennungen innerhalb der Befragung ergibt sich folgendes Bild:

| Warengruppe | Umsatzanteil am Gesamtmarkt in %[1382] | N (Mehrfachnennung) | Anteil an der Befragung in % |
|---|---|---|---|
| Belletristik | 35 | 23 | 12,57 |
| Kinder- und Jugendbuch | 15,6 | 21 | 11,48 |
| Reisen | 6,1 | 10 | 5,46 |
| Ratgeber | 13,8 | 20 | 10,93 |
| Geisteswissenschaften, Kunst, Musik | 4,4 | 33 | 18,03 |
| Naturwissenschaften, Medizin, Informatik, Technik | 4,4 | 13 | 7,10 |
| Sozialwissenschaften, Recht, Wirtschaft | 2,5 | 13 | 7,10 |
| Schule und Lernen | 8,9 | 11 | 6,01 |
| Sachbuch | 9,3 | 39 | 21,31 |
| Insgesamt | 100 | 183 | 100 |

Tab. 14: Programmschwerpunkte der Verlage

Die teilweise erheblichen Unterschiede der Anteile, die sich in der Stichprobe im Vergleich mit der Relevanz von Programmschwerpunkten für den Gesamtmarkt zeigen, sind dem Umstand zuzuschreiben, dass bei dieser Befragung Mehrfachnennungen möglich waren und z.B. ein relativ großer Teil der Belletristikverlage sowie der Ratgeber- oder Fachverlage auch im Sachbuchsegment aktiv sind und sich somit Überschneidungen ergeben. Außerdem lassen sich keine Aussagen über Umsatzanteile der einzelnen Warengruppen innerhalb der Befragung vornehmen. Dies macht eine unmittelbare Vergleichbarkeit der Zahlen unmöglich. Dennoch gibt die Darstellung der Programmschwerpunkte zu erkennen, dass eine kritische Lesart der Ergebnisse im Hinblick auf die Repräsentativität geboten ist.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die quantitative Maßnahme alleine kein repräsentatives Bild der Grundgesamtheit ermöglicht, der betriebene Aufwand jedoch für den Zweck der Untersuchung angemessen erscheinen dürfte. Es zeichnen sich auf der Grundlage der Erhebung sehr deutlich bestimmte Tendenzen ab, die mit den Ergebnissen der Fallstudien korrespondieren.

### 5.3.6 Methodik der Auswertung quantitativ erhobener Daten

Bevor im nächsten Schritt die Auswertung des quantitativen Teils und die Überprüfung der aus dem qualitativen Teil gewonnenen Hypothesen erfolgt, bedarf es als Verständnisgrundlage einiger Erläuterungen zur Methodik der quantitativen Datenanalyse.

[1382] Vgl. Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2013, S. 13.

Zunächst werden die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung in einer Form präsentiert, die noch möglichst frei von Interpretationen sein sollte. Die Wahl der Darstellungsweise des schieren Zahlenmaterials z.B. als Balken- oder Kreisdiagramm mit bestimmter Skaleneinteilung beinhaltet zwar bereits einen ersten Ansatz einer Interpretation, engt jedoch bei kritischer Lesart den Spielraum für nachfolgende Interpretationen nicht ein[1383]. Die rein deskriptive Darstellungsweise gibt einen Überblick über die Verteilung der Antworten innerhalb der gesamten Stichprobe. Damit liegen erste Anhaltspunkte für Deutungen vor, die jedoch noch keine differenzierten Aussagen z.B. über das Verhältnis von Antworthäufigkeiten mehrerer Items zueinander zulassen.

Die deskriptive Präsentation der Ergebnisse umfasst eine Darstellung der Rückläufe für jedes Item in absoluten Zahlen und deren prozentualen Verhältnis zu allen gültigen Antworten. Zudem werden ein Mittelwert, das Maß der Varianz sowie das Maß der Standardabweichung errechnet. Für alle Berechnungen gilt, dass den Antwortausprägungen Zahlenwerte von 0 (gar nicht) über 1 (eher nicht), 2 (eher) bis hin zu 3 (voll) zugeordnet sind.

Zur Berechnung der statistischen Maßzahlen wurde die Software SPSS eingesetzt. Obzwar Berechnungen daher nicht manuell getätigt wurden, erscheint mir ein Verständnis der zugrunde liegenden Formeln für eine Einschätzung der Bedeutung der Auswertungsergebnisse wichtig. Ohne die Kenntnis, wie eine statistische Maßzahl entstanden ist, fehlt die Grundlage für eine Beurteilung ihrer Aussagekraft und Belastbarkeit. Im Folgenden soll daher an universal geltende Grundlagen der Statistik herangeführt werden, die auch die Grundlage aller Algorithmen in SPSS bilden.

<u>Mittelwert</u>

Das arithmetische Mittel wird zur Berechnung eines Durchschnittswerts verwendet.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^{n} \frac{1}{n}$$

Der Mittelwert $\bar{x}$ sagt zwar aus, ob ein Merkmal durchschnittlich eher stark oder schwach ausgeprägt ist, hat aber darüber hinaus nur eine sehr eingeschränkte Aussagekraft, da er z.B. keine Aussagen über die Verteilung der Werte zulässt. So bleibt im Verborgenen, ob z.B. eine starke Polarisierung der Ausprägungen vorliegt. Für eine tiefergehende Untersuchung sind weitere Berechnungen wie z.B. die des Streuungsmaßes oder der Korrelation zwischen mehreren Merkmalen notwendig. Als Berechnungsgrundlage dafür spielt das arithmetische Mittel jedoch eine wichtige Rolle.

<u>Streuungsmaß</u>

Varianz ($S^2$) und Standardabweichung (S) sind Streuungsmaße, die Aufschluss darüber geben, wie weit

[1383] Vgl. Hippmann, Hans-Dieter: Statistik, S. 59 f..

gestreut die einzelnen Werte vom Mittelwert entfernt liegen[1384]. Beides sind gebräuchliche Maßangaben. Die Standardabweichung lässt sich einfach durch Bildung der Wurzel aus der Varianz errechnen. Es gilt[1385]:

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \ldots + (x_n - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Folglich errechnet sich die Standardabweichung, indem die Abweichungen der einzelnen Werte der Stichprobe ($x_1 bis\ x_n$) vom Mittelwert aller Werte ($\bar{x}$) quadriert werden und die Summe der quadrierten Abweichungen durch die Stichprobengröße minus 1 dividiert und daraus die Quadratwurzel gezogen wird.

Rechenbeispiel zu Item 1 (vgl. Empirie Kap. 5.4.1, S. 271):

$$S = \sqrt{S^2} = \sqrt{\frac{(2-2{,}65957)^2+(3-2{,}65957)^2+\ldots+(3-2{,}65957)^2}{94-1}} = 0{,}578$$

Die Punkte (…) im Rechenbeispiel stehen dafür, dass dieselbe Rechenoperation für alle n wiederholt werden muss. Die von 0 bis 3 reichenden Werte für $x_1$ bis $x_n$ entsprechen den Ausprägungen der n Antworten bei der Befragung.

Das Streuungsmaß wird bei der Auswertung wertvolle Informationen darüber liefern, ob innerhalb der befragten Verlage eine große Übereinstimmung mit dem Mittelwert vorliegt, oder ob es sinnvoll ist, eine differenzierte Analyse z.B. nach Verlagsgröße, programmatischen Schwerpunkten oder anderen Faktoren vorzunehmen, die Ursachen für eine breite Streuung sein können.

Korrelationsanalyse

Um Antworten auf die empirischen Fragestellungen finden zu können, ist es unzureichend, Items singulär zu betrachten. Vielmehr müssen sie zueinander in Beziehungen gesetzt werden, damit bestimmte Verkettungen von Ursache und Wirkung transparent werden. Das wird möglich durch die Methode der bivariaten Korrelationsanalyse. Für die bivariate Analyse wird der empirische Korrelationskoeffizient nach Bravais-Pearson verwendet, der die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen anzeigen kann. Dieser wird auf der Grundlage der folgenden Formel errechnet[1386]:

[1384] Vgl. Hippmann, Hans-Dieter: Statistik, S. 81.
[1385] Vgl. ebd.
[1386] Vgl. ebd., S. 138.

$$R = \frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})(y_i-\bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(x_i-\bar{x})^2 \sum_{i=1}^{n}(y_i-\bar{y})^2}} \quad \text{mit } -1 \leq R \leq +1$$

Die Berechnung der Korrelation zwischen Item 2 und Item 5 (vgl. Empirie Kap. 4.3.1, S. 273) sähe demnach folgendermaßen aus:

$$R = \frac{(1-2{,}23404)(3-2{,}18085)+(2-2{,}23404)(2-2{,}18085)\ldots}{\sqrt{(2-23404)^2+(1-2{,}18085)^2+\ldots}} = \frac{28{,}02127}{62{,}28974} = 0{,}44986$$

Die Punkte (…) im Rechenbeispiel stehen dafür, dass dieselbe Rechenoperation für alle n wiederholt werden muss. Die von 0 bis 3 reichenden Werte für $x_i$ und $y_i$ entsprechen den Ausprägungen der n Antworten bei der Befragung.

Kritisch anmerken lässt sich dazu, dass nur lineare Korrelationen aufgezeigt werden, nicht jedoch komplexere Zusammenhänge, wie z.B. eine paradoxe Umkehr eines Effekts ab einem bestimmten Schwellenwert. Ein Beispiel aus der Volkswirtschaftslehre dazu wäre die anomale Nachfrage bei Gütern, die ab einem bestimmten Preisniveau einen Prestige-Effekt erzeugen können[1387].

Signifikanz

Die Signifikanz ergibt sich aus der Wahrscheinlichkeit, mit der eine auf der Grundlage eines statistisch festgestellten Zusammenhangs getroffene Aussage zutrifft bzw. nicht zutrifft[1388]. Als statistisch signifikant wird dabei ein Zusammenhang bezeichnet, der Aussagen zulässt, die mit einer geringen, vorgegebenen Irrtumswahrscheinlichkeit zutreffend sind. In der vorliegenden Arbeit wird die Schwelle, ab der eine Aussage als signifikant gilt, bei einer von SPSS ermittelten Irrtumswahrscheinlichkeit von α = 0,05 angesetzt, was einem Konfidenzniveau von 95% entspricht. Eine Aussage, die auf der Grundlage des Zusammenhangs getroffen wird, ist folglich mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% zutreffend. Ein hohes Signifikanzniveau wird bei einer von SPSS ermittelten Irrtumswahrscheinlichkeit von α = 0,01 angesetzt, was einem Konfidenzniveau von 99% entspricht.

Reliabilität

Zu jeder Korrelationsanalyse wird als Maßzahl der Reliabilität Cronbachs-Alpha angeführt. Reliabilität ist der Grad, inwieweit unter gleichen Messbedingungen erzielte Ergebnisse verlässlich sind und somit eine Prognostizierbarkeit für Messungen mit identischen Verfahren vorliegt. Zum Verstädnis, wie die Reliabilität sich von der Signifikanz unterscheidet sei angeführt, dass eine hohe Signifikanz aussagt,

[1387] Vgl.Bartling et al.: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, S. 62.
[1388] Vgl. Hippmann, Hans-Dieter: Statistik, S. 281.

dass innerhalb der Stichprobe mit hohem Konfidenzniveau eine irgendwie geartete Korrelation besteht, während eine hohe Reliabilität aussagt, dass zwischen mehreren Items ein starker Zusammenhang besteht, der bei einer Wiederholung der Messung unter gleichen Voraussetzungen ähnliche Ergebnisse entstehen lassen würde. Bei hoher Signifikanz können demnach bei einer erneuten Messreihe Ergebnisse entstehen, die stark von denen der ersten Messreihe abweichen, die aber ähnlich miteinander korrelieren. Bei einer hohen Reliabilität sind hingegen die Ergebnisse auch bei mehrfach wiederholter Messung ähnlich.

Cronbachs-Alpha, das auch als Homogenitätsindex bezeichnet wird, misst dafür die interne Konsistenz anhand der durchschnittlichen Korrelationen zwischen den gleich skalierten Items[1389]. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Reliabilität stärker ausgeprägt ist, je höher der Wert von Cronbachs-Alpha ausfällt. Bei einem Wert, der oberhalb von 0,5 liegt, wird in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung ein reliables Ergebnis für das Modell angenommen[1390].

Die Reliabilität mit Cronbachs Alpha wird standardmäßig wie folgt berechnet:

$$C\alpha = \frac{N * \bar{r}}{1+(N-1)* \bar{r}}$$

N ist dabei die Anzahl der Items und $\bar{r}$ ist die durchschnittliche Korrelation zwischen den Items.

Die Berechnung der Reliabilität, die in Tab. 20 (S. 277) angegeben wird, sieht dabei folgendermaßen aus:

$$\bar{r} = \frac{0{,}313+0{,}177+0{,}301+0{,}577-0{,}068-0{,}150-0{,}174+0{,}295+0{,}379+0{,}093}{10} = 0{,}1968$$

$$C\alpha = \frac{5 * 0{,}1968}{1+(5-1)* 0{,}1968} = 0{,}551$$

## 5.4 Auswertung

Die Auswertung der Daten aus dem quantitativen Teil wird in diesem Kapitel unter Einbezug von Ergebnissen aus den Fallstudien vorgenommen. Dabei wird nach einem Schema vorgegangen, bei dem zunächst Muster dargestellt werden, die in der Zusammenschau der Fallstudien ersichtlich wurden. Aus diesen Mustern werden Hypothesen, also überprüfbare Vermutungen für die gesamte Buchbranche, abgeleitet, die anhand der quantitativ gewonnenen Zahlen anschließend verifiziert oder falsifiziert werden.

[1389] Vgl. Eckstein, Peter P.: Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2012, S.293.
[1390] Vgl. Ebd., S.303.

### 5.4.1 Die Innovationstätigkeit des Unternehmens im Kontext seiner Umwelt

**Empirische Fragestellung 1**

Wie groß werden die Herausforderungen, die durch die Medienkonvergenz entstehen, für den Gesamtmarkt eingeschätzt?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Die Fallstudien lassen für die untersuchten Verlage in der Einschätzung der Interviewpartner ein stark bis sehr stark ausgeprägtes Bewusstsein für die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz erkennen. Graduelle Unterschiede in der Einschätzung der Veränderungsdynamik treten vor allem zwischen Verlagen in unterschiedlichen Marktsegmenten zutage. So reicht die Spanne von der Wahrnehmung einer relativen Veränderungsträgheit im Schulbuchsegment über eine hohe Dynamik im Bereich der unterhaltenden und wissenschaftlichen Literatur bis hin zu einer schwindelerregenden Rasanz der Entwicklung im Bereich der IT-Medien. Allen Interviewpartnern ist jedoch gemeinsam, dass sie einen Wandel erkennen, dem nur mit einer gesteigerten Innovationsfähigkeit begegnet werden kann. Daher wird zur Überprüfung durch die quantitative Analyse folgende Hypothese gebildet:

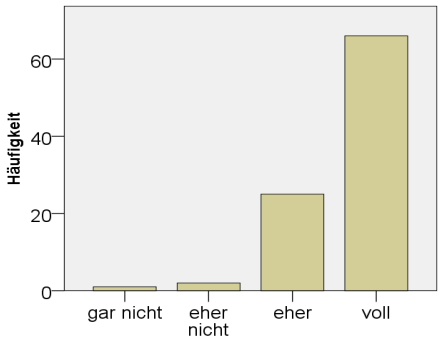
**Hypothese H1**

Das Bewusstsein für die Tragweite der Herausforderungen durch die Medienkonvergenz ist unabhängig von der Größe und programmatischen Ausrichtung der Verlage stark ausgeprägt.

Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 1:** Die Verlagslandschaft steht insgesamt vor großen Herausforderungen durch die Medienkonvergenz.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 1 | 1,1 |
| eher nicht (1) | 2 | 2,1 |
| eher (2) | 25 | 26,6 |
| voll (3) | 66 | 70,2 |




| Mittelwert: 2,66 | Standardabweichung: 0,578 | Varianz: 0,334 |
|---|---|---|

Tab. 15: Item 1: Herausforderungen durch die Medienkonvergenz

Aus den gegebenen Antworten wird ersichtlich, dass der Medienkonvergenz über die gesamte Breite des Stichprobenspektrums eine hohe Bedeutung für die Zukunft der Branche beigemessen wird. 96,2% aller Befragten Verlagsmitarbeiter stimmen entsprechend Item 1 voll oder eher zu, was sich in einer entsprechend niedrigen Varianz der Antworten widerspiegelt.

**Revision der Hypothese H1**

Das hohe Maß an Übereinstimmung in dieser Frage ist der formulierten Hypothese H1 voll entsprechend.

**Empirische Fragestellung 2**

Werden die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz für das eigene Unternehmen als gleich bedeutend eingeschätzt wie für den Gesamtmarkt?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Die Innovationsfähigkeit des eigenen Verlagsunternehmens wird in der Einschätzung der Interviewpartner in jeder Fallstudie positiv bis sehr positiv bewertet, sodass dort die Einschätzung der Notwendigkeit zu weiteren tiefgreifenden Veränderungen eher gering ausfällt. Gleichzeitig ist in mehreren Fallstudien eine Abwertung der Fähigkeiten der Konkurrenz innerhalb der noch sehr „printlastig[en] Branche“ [1391] erkennbar, der eine „sehr große Skepsis“ [1392] gegenüber neuen Medien oder eine Fehleinschätzung der Bedeutung der aktuellen Entwicklungen sowie eine überwiegend „reaktiv[e]“[1393] Position attestiert wird. Eine weitere Begründung für die eher geringe Handlungsnotwendigkeit in der Selbstwahrnehmung liegt in der Bewertung der Spezifika des eigenen Marktsegments. So spiele „die Ubiquität von Medien im Wissenschaftsbereich eine geringere Rolle“[1394] als in Publikumsverlagen. Aus der Konstellation einer überwiegend positiven Selbsteinschätzung und einer tendenziell abwertenden Beurteilung der Wettbewerber wird folgende Hypothese abgeleitet:

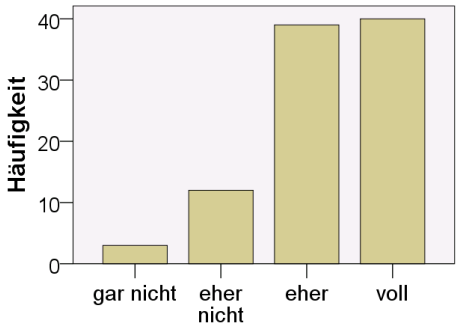
**Hypothese H2**

Für das eigene Unternehmen wird die Notwendigkeit zu handeln oft geringer eingeschätzt als für das Marktumfeld.

[1391] Sittner, Sandra: Transkription des Interviews, Kap. 7.1, S. 351.
[1392] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 7.1, S. 339.
[1393] Meier, Steffen: Transkription des Interviews, Kap. 7.1, S. 359.
[1394] Schneider-Wiederkehr, Carsten: Transkription des Interviews, Kap. 7.1, S. 324.

Uberprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

| **Item 2**: Aus der Medienkonvergenz entstanden bzw. entstehen große Herausforderungen für unseren Verlag. | | | |
|---|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** | |
| gar nicht (0) | 3 | 3,2 | |
| eher nicht (1) | 12 | 12,8 | |
| eher (2) | 39 | 41,5 | |
| voll (3) | 40 | 42,6 | |
| Mittelwert: 2,23 | Standardabweichung: 0,795 | Varianz: 0,633 | |




Tab. 16: Item 2: Herausforderungen für den Verlag

Es zeigt sich eine Abweichung der Wahrnehmung einer allgemeinen Branchenrelevanz der Medienkonvergenz im Vergleich zu dem Bewusstsein der eigenen Betroffenheit. Während für die Gesamtbranche 66% aller Befragten mit voll zustimmen, dass die Medienkonvergenz große Herausforderungen in sich birgt, liegt die Quote der vollen Zustimmung für den eigenen Verlag nur bei 42,6%.

Varianz und Standardabweichungen sind wesentlich höher bei den Antworten auf die Frage der eigenen Betroffenheit im Vergleich zur Frage einer allgemeinen Relevanz für die Branche. Es liegt folglich ein deutlich größeres Spektrum bei der Häufigkeitsverteilung der Antworten vor. Nun interessiert in dem Zusammenhang, wie es zu der Abweichung in der Wahrnehmung kommt.

| Reliabilität: Cronbachs Alpha: 0,620 | | **Item 5 Verbesserungen notwendig** |
|---|---|---|
| **Item 2 Medienkonv. Verlag** | Korrelation nach Pearson | ,450** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 94 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | |

Tab. 17: Korrelation zwischen der Einschätzung zur Bedeutung von Medienkonvergenz für den Verlag und der Notwendigkeit von Verbesserungen an der eigenen Innovationsfähigkeit

Die Analyse der Korrelation zwischen Item 2 und Item 5 zeigt mit hoher Reliabilität, dass Verlage, die für ihr Haus große Herausforderungen aus der Medienkonvergenz sehen, in hohem Maße auch größere Defizite bei der eigenen Innovationsfähigkeit erkennen. Das lässt drei Schlüsse zu, die sich gegenseitig ausschließen und daher verifiziert oder falsifiziert werden müssen. Entweder haben Verlage, die große Herausforderungen in der Medienkonvergenz für sich sehen, ein größeres Bewusstsein für eigene Defizite oder sie sind tatsächlich weiter von dem Ziel entfernt, Ihre Strukturen und Prozesse den aktuellen Entwicklungen anzupassen und schätzen zukünftige Verbesserungen ihrer Innovationsfähigkeiten daher als wichtiger ein. Als dritter Schluss kommt noch in Frage, dass Verlage, die für sich keine

großen Herausforderungen sehen, aufgrund ihres Geschäftsmodells tatsächlich nicht vor großen Herausforderungen durch die Medienkonvergenz stehen, weil die Entwicklung sie nicht oder nur marginal betrifft. Um dies zu klären, sind weitere Betrachtungen notwendig.

| | **Item 22**<br>**Digitalanteil (arithm. Mittel)** |
|---|---|
| **Item 2**<br>**Medienk. Verlag ≤ 1** | 1,2 |
| **N** | 15 |

Tab. 18.: Anteil digitaler Produkte (exklusiv oder ergänzend) am Verlagsprogramm bei Verlagen, die der Medienkonvergenz für ihr Haus eine geringe Bedeutung zuschreiben

Eine Auswertung des Anteils digitaler bzw. digitalisierter Verlagsprodukte am Gesamtangebot macht deutlich, dass dieser bei Verlagen, die in der Medienkonvergenz keine große Herausforderung für sich sehen, im Mittel niedriger liegt als der Wert von 1,375 für die gesamte Stichprobe. Es ist folglich nicht der Fall, dass es vor allem bereits gut aufgestellte Verlage sind, die der Medienkonvergenz eine geringe Bedeutung zuschreiben.

Es bleibt eine Betrachtung, die den dritten Schluss be- oder widerlegen könnte. Dazu ist aufschlussreich, dass 8 von 15 der Verlage mit dieser Einschätzung aus dem Bereich Geisteswissenschaften und Künste stammen und der Rest sich auf Belletristik- und Sachbuchverlage verteilt. Innerhalb der programmatischen Zuordnung zu Geisteswissenschaften und Künsten kann auf Grundlage der Daten keine weitere Differenzierung vorgenommen werden. Es bleibt, auch auf der Grundlage meiner Erinnerung an Gespräche auf der Frankfurter Buchmesse 2012, zu vermuten, dass besonders Kunstverlage, bei denen die Haptik und Wertigkeit der Buchgestaltung eine Unique Selling Proposition darstellen, in der Medienkonvergenz tendenziell eine geringere Veranlassung zum Handeln sehen als das Gros der Stichprobe. Ein verbleibender Teil der Verlage hat offenbar ein geringes Bewusstsein für die Tragweite der aktuellen Entwicklungen oder verweigert sich dem Thema aus anderen Gründen.

**Revision der Hypothese H2**

Die Hypothese H2 ist bei Betrachtung der Branche im Gesamten zutreffend. Eine nach programmatischer Ausrichtung differenzierte Betrachtung legt jedoch den Schluss nahe, dass die Hypothese nur für Teile der unter diesem Aspekt stark heterogenen Branche berechtigt ist und zudem die Ursachen vielfältig sind.

**Empirische Fragestellung 3**

Wie werden die Innovationsfähigkeit des Verlages und deren Bedeutung für den ökonomischen Erfolg aktuell und perspektivisch eingeschätzt?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Zu dieser Frage zeigt sich in den Fallstudien ein sehr heterogenes Bild. Teilweise haben sich Geschäftsmodelle durch Innovationen bereits fundamental verändert. Das ist besonders dort der Fall, wo ein Denken in Produktkategorien weitgehend von einem Denken in Problemlösungen abgelöst wurde. Aus der Sicht des Verlagsdienstleisters bookwire hängt eine positive Einschätzung des ökonomischen Erfolgspotenzials innovativer Produkte dementsprechend stark davon ab, ob die Herangehensweise zaghaft ausfällt und so „schwerlich eine umfassende Strategie“ entstünde oder ob ein „Mut zur Investition und zum Ausprobieren neuartiger Geschäftsmodelle“[1395] vorhanden sei. Bei einigen Verlagen, die erst langsam damit beginnen, originäre digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, fällt die Einschätzung für den gegenwärtigen ökonomischen Beitrag von Innovationen negativ aus. Bei anderen Verlagen, wie z.B. dem Deutschen Ärzteverlag oder Ulmer sind innovative Produkte und Dienstleistungen bereits integrativer Bestandteil der Wertschöpfung, was sich dort auch in den Strukturen widerspiegelt (vgl. Empirie: Fallstudien Ärzteverlag und Ulmer in Kap. 5.2.3 und 5.2.6). Allen Fallstudien gemeinsam ist, dass Innovationen perspektivisch eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Aus den Fallstudien lassen sich die folgenden beiden Hypothesen ableiten:

**Hypothese H 3.1**

Verlage, die zu einer positiven Einschätzung ihrer eigenen Innovationsfähigkeit kommen, beurteilen auch den Beitrag von Innovationen zu ihrem ökonomischen Erfolg positiver als andere.

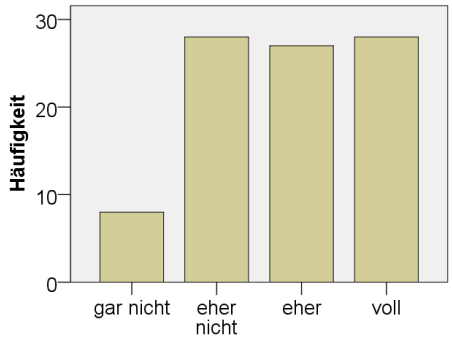
**Hypothese H 3.2**

Innovationen wird eine zukünftig noch wachsende Bedeutung beigemessen.

Uberprüfung der Hypothesen anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 3:** Innovationen leisten in unserem Verlag einen großen Beitrag zum ökonomischen Erfolg.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 8 | 8,5 |
| eher nicht (1) | 28 | 29,8 |
| eher (2) | 27 | 28,7 |
| voll (3) | 28 | 29,8 |
| k.A. | 3 | 3,2 |




| Mittelwert: 1,82 | Standardabweichung: 0,973 | Varianz: 0,947 |
|---|---|---|

Tab. 19: Item 3: Beitrag zum ökonomischen Erfolg

[1395] Krobitzsch, Johanna: Schriftliche Befragung, Kap. 7.2., S. 376.

Die Relevanz von Innovationen für den ökonomischen Erfolg wird von den befragten sehr unterschiedlich eingeschätzt. Auffällig ist, dass die Häufigkeiten der Antwortdimensionen „voll“, „eher“ und „eher nicht“ nahezu gleichmäßig verteilt sind, was sich auch in dem sehr hohen Maß der Varianz widerspiegelt.

| Reliability (2 Items): Cronbachs Alpha: 0,725 | **Item 4 Innovationsfähigk.** | |
|---|---|---|
| **Item 3 Ökonom. Beitrag** | Korrelation nach Pearson | ,577** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 91 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | |

Tab. 20: Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung des ökonomischen Beitrags von Innovationen und der Innovationsfähigkeit

Die Korrelationsanalyse lässt erkennen, dass ein starker Zusammenhang zwischen der Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit und dem ökonomischen Beitrag besteht, den Innovationen für den Verlag leisten. Daraus lässt sich, der Tendenz in den Fallstudien entsprechend schließen, dass in Verlagen, die über eine ausgeprägte Fähigkeit verfügen, Innovationen zu entwickeln, mit Innovationen auch ein ökonomisch relevanter Teil der Erlöse erzielt wird.

Auf eine noch wachsende Bedeutung von Innovationen in der Wahrnehmung von Verlagsmitarbeitern deutet hin, dass 67% aller Befragten voll oder eher zustimmen, die Verbesserung der eigenen Innovationsfähigkeit sei notwendig, um für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein. Das lässt, zusammen mit der Häufigkeitsverteilung bei Item 3, den Schluss zu, dass die ökonomische Relevanz von Innovationen in der Momentaufnahme im Durchschnitt der Stichprobe noch als mäßig eingeschätzt wird, während perspektivisch der Innovationsfähigkeit und damit auch dem antizipierten Beitrag von Innovationen zum Unternehmenserfolg eine wachsende Bedeutung zuerkannt wird. Die mäßige Bedeutung von Innovationen für die wirtschaftliche Lage von Verlagen und die teils unzureichende Fähigkeit, diese zu entwickeln, wird folglich von vielen Befragten als Defizit erkannt, das es zukünftig zu beheben gilt.

Um aus den vorliegenden Ergebnissen eine abschließende Bewertung der Einschätzung der ökonomischen Relevanz von Innovationen für Verlage vorzunehmen, werden die Antworten der Verlagsmitarbeiter dazu nachfolgend in einen größeren Zusammenhang gestellt.

| Reliabiltät (5 Items): Cronbachs Alpha: 0,551 | | **Item 2 (Medienk. Verlag)** | **Item 3 (Beitrag z. Erfolg)** | **Item 4 (Innov.-fähigk. aktuell)** | **Item 5 (Verbesserung notwendig)** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Item 2 (Medienk. Verlag)** | Korrelation nach Pearson | 1 | ,313** | ,177 | ,301** |
| | Signifikanz (2-seitig) | | ,005 | ,114 | ,008 |
| | N | 94 | 91 | 94 | 94 |
| **Item 3 (Ökonom. Erfolg)** | Korrelation nach Pearson | ,313** | 1 | ,577** | -,068 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,005 | | ,000 | ,566 |
| | N | 91 | 91 | 91 | 91 |
| **Item 4 (Innov.-fähigk. aktuell)** | Korrelation nach Pearson | ,177 | ,577** | 1 | -,150 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,114 | ,000 | | ,195 |
| | N | 94 | 91 | 94 | 94 |
| **Item 5 (Verbesserung notwendig)** | Korrelation nach Pearson | ,301** | -,068 | -,150 | 1 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,008 | ,566 | ,195 | |
| | N | 94 | 91 | 94 | 94 |
| **Item 22 (E-book-Anteil)** | Korrelation nach Pearson | ,093 | ,379** | ,295** | -,174 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,421 | ,000 | ,005 | ,143 |
| | N | 89 | 86 | 89 | 86 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | | | |

Tab. 21: Korrelationsanalyse zur Bewertung, ob innovatives Handeln für den wirtschaftlichen Erfolg von Verlagen aktuell und perspektivisch als förderlich eingeschätzt wird

Bei einer bivariaten Korrelationsanalyse der Items 2 bis 5 und dem E-Book-Anteil wird ersichtlich, dass mit sehr hoher Signifikanz ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen den Einschätzungen zur eigenen Innovationsfähigkeit und dem wirtschaftlichen Beitrag von Innovationen besteht. Verlage, die innovativ tätig sind, sind demnach damit in der Tendenz auch wirtschaftlich erfolgreich. Die deutlich positive Korrelation zwischen der Einschätzung, dass Innovationen eine hohe wirtschaftliche Bedeutung haben und der Grad der Digitalisierung des Verlagsprogramms zeigen zudem, dass E-Books und Apps bereits als erfolgsrelevant eingeschätzt werden.

Verlage, deren Bewusstsein für die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz sehr ausgeprägt ist, erkennen ein starkes Defizit in dem Status Quo ihrer Innovationsfähigkeit, woraus die Erkenntnis spricht, dass Innovationen als Prämisse für die Existenzsicherung und darüber hinaus reichende ökonomische Erfolge in der Zukunft erkannt werden.

Das stützt die Aussage, dass Verlage, die konsequent innovativ tätig sind und den Mut aufbringen, Innovationsrisiken einzugehen, damit tendenziell positive ökonomische Effekte für ihre Unternehmen erzielen. Das ist zwar kaum überraschend, bestärkt jedoch empirisch die zuvor theoretisch geführte Argumentation, dass die Bereitschaft, in die Innovationskraft des Unternehmens zu investieren, sich für Verlage in der Tendenz wirtschaftlich auszahlt.

**Revision der Hypothese H 3.1**

Die Auswertung hat gezeigt, dass Innovationen von Verlagen, die eine hohe Innovationsneigung haben, zu einer positiven Einschätzung der ökonomischen Relevanz ihrer Innovationstätigkeit gelangen. Es zeigt sich insgesamt eine hohe Übereinstimmung mit der Hypothese.

**Revision der Hypothese H 3.2**

Diese Hypothese wird ebenfalls gestützt durch die Ergebnisse der Auswertung. Demnach werden zukünftige Innovationen von Verlagen mit hoher Innovationsneigung als Voraussetzung für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg eingeschätzt. Gleichzeitig sehen solche Verlage noch große Defizite in ihrer Innovationsfähigkeit. Das hohe Bewusstsein vieler Verlage für Defizite in der eigenen Innovationsfähigkeit führt zu Veränderungen, wenn Investitionsentscheidungen getroffen werden, um diese Defizite zu verringern. Die daraus resultierende Veränderungsdynamik des Wettbewerbs lässt eine wachsende Relevanz von Innovationen erwarten.

**Empirische Fragestellung 4**

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und den Marktsegmenten, in denen Verlage sich bewegen?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

In den Fallstudien ist deutlich zu erkennen, dass die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz für die unterschiedlichen Marktsegmente sehr unterschiedlich bewertet werden. Damit korrespondierend wird auch die eigene Fähigkeit, auf Spezifika der Veränderungsdynamik in den jeweiligen Marktsegmenten zu reagieren, unterschiedlich beurteilt. Während man sich bei O´Reilly der Gefahr ausgesetzt sieht, von den Entwicklungen überrumpelt zu werden (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7), sieht Cornelsen sich aus der Perspektive der Interviewpartnerin eher in einer Position, die dem Markt vorauseilt (vgl. Empirie: Fallstudie Cornelsen in Kap. 5.2.5). Die Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit steht folglich immer in enger Relation zur Veränderungsdynamik des Marktsegments. So könnte ein Verlag im Bereich der IT-Fachinfomation, der faktisch wesentlich innovativere Ansätze zeigt als ein Verlag im Bereich der Unterhaltungsliteratur, trotzdem nicht nur aus subjektiven Diskrepanzen bei der Einschätzung heraus zu einer wesentlich negativeren Beurteilung seiner Innovationsfähigkeit gelangen. Insgesamt lässt sich in allen Fallstudien jedoch die klare Tendenz erkennen, dass die eigene Innovationsfähigkeit in der Selbsteinschätzung entweder der Dynamik des Marktes adäquat ist oder man auf besten Weg ist, sie den Anforderungen anzupassen. In den Fallstudien z.B. von O´Reilly (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7) oder dem Ärzteverlag (vgl. Empirie: Fallstudie Ärzteverlag in Kap. 5.2.3) zeigt sich jedoch, dass eine höhere Veränderungsdynamik im Marktumfeld auch zu einer

überproportional gesteigerten Intensität des Impulses zur Veränderung im Verlag führt. In Fachinformationsverlagen könnten daher schon früher als in Verlagen für Unterhaltungsmedien Flexibilisierungen und Lernprozesse stattgefunden haben, die zu einer höheren Bereitschaft und Fähigkeit zu innovativen Veränderungen führt. Dies wird in der quantitativen Analyse zu untersuchen sein. Miteinbezogen in diese Analyse wird die diachrone Entwicklung der Relevanz von Dienstleistungen, da sie eine Tendenz erkennen lässt, ob ein Umdenken in Richtung Problemlösungskompetenz stattgefunden hat, was ebenfalls ein Indiz für eine gesteigerte Flexibiliserung und in der Folge auch gesteigerte Innovationsfähgkeit sein kann. Es wird folgende Hypothese aufgestellt:

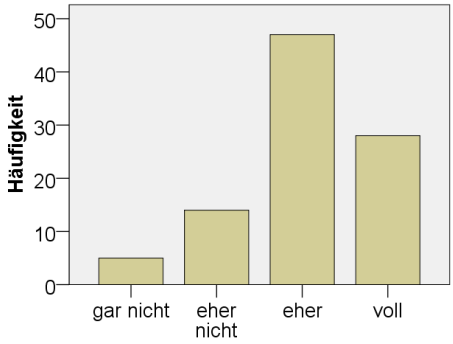
**Hypothese H 4**

Fachinformationsverlage haben sowohl in der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter als auch den Fakten nach eine stärker ausgeprägte Innovationsfähigkeit als Verlage mit einem Schwerpunkt auf Unterhaltungsmedien.

Uberprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 4:** Ich halte unseren Verlag für sehr fähig, Ideen für Innovationen zu entwickeln und effizient umzusetzen.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 5 | 5,3 |
| eher nicht (1) | 14 | 14,9 |
| eher (2) | 47 | 50,0 |
| voll (3) | 28 | 29,8 |

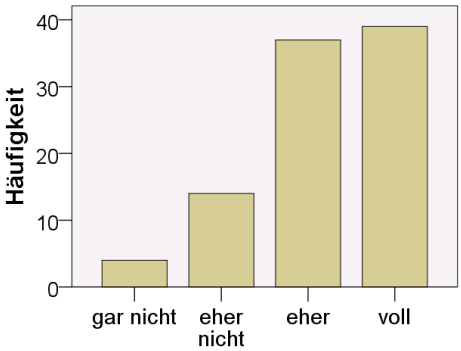



| Mittelwert: 2,04 | Standardabweichung: 0,815 | Varianz: 0,665 |
|---|---|---|

Tab. 22: Item 4: Innovationsfähigkeit

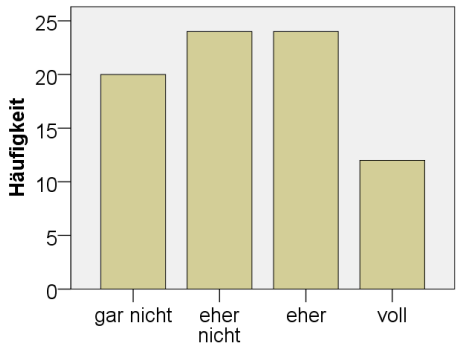
**Item 5:** Unser Verlag muss an seiner Innovationsfähigkeit arbeiten, um sich besser für zukünftige Herausforderungen zu wappnen.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 4 | 4,3 |
| eher nicht (1) | 14 | 14,9 |
| eher (2) | 37 | 39,4 |
| voll (3) | 39 | 41,5 |




| Mittelwert: 2,18 | Standardabweichung: 0,842 | Varianz: 0,709 |
|---|---|---|

Tab. 23: Item 5: Verlag muss an seiner Innovationsfähigkeit arbeiten

| **Item 17:** Dienstleistungen als Erlösquelle haben in den letzten Jahren für unseren Verlag stark an Bedeutung gewonnen. | | | |
|---|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |  |
| gar nicht (0) | 20 | 21,3 | |
| eher nicht (1) | 24 | 25,5 | |
| eher (2) | 24 | 25,5 | |
| voll (3) | 12 | 12,8 | |
| k.A. | 14 | 14,9 | |
| Mittelwert: 1,35 | Standardabweichung: 1,020 | Varianz: 1,041 | |



Tab. 24: Item 17: Dienstleistungsanteil

Aus dem Rücklauf der Befragung lässt sich, zunächst ohne Berücksichtigung von Programmschwerpunkten, ableiten, dass mit ca. 80% eine Mehrheit der Verlage die eigene Innovationsfähigkeit bereits für stark ausgeprägt hält, gleichzeitig aber ebenfalls ca. 80% eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit für die Zukunft für nötig hält. Daraus spricht eine stark ausgeprägte Erwartung, dass die Zukunft tiefgreifende Veränderungen bringt, die eine stärker ausgeprägte Innovationsfähigkeit erforderlich machen wird. Bei der Beurteilung der Veränderung des Dienstleistungsanteils ergibt sich ein stark heterogenes Bild, das sich in einer hohen Varianz der Ergebnisse widerspiegelt.

Die folgende Tabelle macht den Einfluss der programmatischen Schwerpunkte kenntlich. Dafür wurden für jede Teilstichprobe Mittelwerte der Antworten auf die Frage nach der aktuellen Herausforderung durch die Medienkonvergenz für die Verlage sowie die Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit gebildet.

| **Item 20 Programmatische Schwerpunkte (Mehrfachnennungen)** | **N** | **Item 2 Medienkonv. Verlag (arithm. Mittel, Skala von 0-3)** | **Item 4 Innov.-fähigkeit (arithm. Mittel, Skala von 0-3)** | **Item 22 Digitalanteil (arith. Mittel, Skala von 0-4)** |
|---|---|---|---|---|
| Sowi/ Wirtschaft/ Recht | 13 | 2,46 | 2,38 | 2,5 |
| Naturwissenschaften/Medizin | 13 | 2,7 | 2,4 | 2,25 |
| Belletristik | 23 | 2,09 | 2,00 | 1,57 |
| Ratgeber | 20 | 2,35 | 2,2 | 1,55 |
| Sachbuch | 39 | 2,20 | 1,92 | 1,46 |
| Schule und Lernen | 11 | 2,55 | 2,1 | 1,27 |
| Geisteswissenschaften | 33 | 2,15 | 2,03 | 1,21 |
| Kinder- und Jugendbuch | 21 | 2,14 | 2,1 | 0,76 |
| Reise | 10 | 2,4 | 2,00 | 0,30 |

Tab. 25: Der Einfluss des programmatischen Schwerpunkts

Auffällig ist, dass die Werte zwar nicht eklatant auseinander liegen, jedoch Fachinformationsverlage mit einem wissenschaftlichen Verlagsprogramm in Problembewusstsein und Innovationsfähigkeit einen leichten Vorsprung haben. Dieser Vorsprung fällt jedoch geringer aus als erwartet, was mit dem bereits angeführten Argument begründet werden könnte, dass z.B. ein Verlag im Bereich der IT-Fachinformation trotz einer faktisch wesentlich höheren Innovationsfähigkeit angesichts der höheren Dynamik seines Marktsegments zu einer negativeren Beurteilung seiner Innovationsfähigkeit gelangen kann. Im Folgenden sollen daher Indizien angeführt werden, ob bestimmte Programmschwerpunkte faktisch mit einer höheren Innovationsfähigkeit korrespondieren.

Bei der Digitalisierung des Verlagsprogramms sind die Unterschiede deutlicher. Da keine lineare Skalierung vorliegt, lassen die Mittelwerte zwar keine Aussage über Durchschnittswerte in Prozent zu, jedoch eignet sie sich dennoch, um eine Rangfolge bei dem Grad der Digitalisierung erkennen zu lassen. Hierbei zeigt sich ein eklatanter Vorsprung von naturwissenschaftlichen Fachverlagen und Verlagen aus den Bereichen Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht. Bei den Fachverlagen im Bereich der übrigen Geisteswissenschaften hingegen ist der Digitalisierungsgrad relativ niedrig, worin sich die großen Unterschiede in den Mediennutzungspräferenzen der Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen zeigen, die bereits auch im Interview mit Herrn Schneider Wiederkehr von Peter Lang thematisiert wurden (vgl. Empirie: Fallstudie Peter Lang in Kap. 5.2.2). Bei Belletristikverlagen liegt ein relativ niedriger Mittelwert vor, wobei die Verteilung der Ausprägungen von einer Polarisierung gekennzeichnet ist, die im Vergleich zur gesamten Stichprobe deutlich überdurchschnittlich ist. Etwa die Hälfte der Teilnehmer gab an, dass noch weniger als 5% des Verlagsprogramms digitalisiert seien, während bei ca. 40% ein Anteil von 26%-50% oder sogar mehr als 50% digitalisiert seien. Das Feld teilt sich folglich auf in Verlage, die eine Digitalisierung ihres Verlagsprogramms noch gar nicht in Angriff genommen haben, während bei dem anderen Teil der Verlage die nötigen Strukturen und Prozesse zur Digitalisierung so weit integriert sind, dass digitale Produkte ihren festen Platz im Verlagsprogramm eingenommen haben. Bei Ratgeberverlagen zeigt sich ein, im Vergleich zur gesamten Stichprobe, relativ hoher Wert, der u.a. daher resultiert, dass die Umsetzung von Inhalten in alltagstaugliche Apps zu einem Kerngeschäft einiger vor allem größerer Ratgeberverlage geworden ist. Das große Potenzial, das Ratgeberverlagen aus Apps und E-Booksfür eine große Vielfalt von Nutzungskontexten erwächst, wurde folglich von einigen Verlagen erkannt, während andere die neuen Möglichkeiten noch gar nicht nutzen. Der im Verhältnis niedrige Wert bei Lehrmittelverlagen spiegelt u.a. die Abhängigkeit dieser Verlage von politischen Funktionsträgern wider, die darüber entscheiden, inwieweit digitale Werkzeuge im Schulunterricht eine Rolle spielen.

Die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung von Dienstleistungen lassen erkennen, ob sich das Feld für Innovationstätigkeit für viele Verlage in den letzten Jahren stark vom Denken in Produktkategorien hin zu einem Denken in Dienstleistungen verschoben haben könnte. Die Verteilung der Antworthäufigkeiten zeigt hier ein Bild, das eine Differenzierung nach programmatischen Schwerpunkten der Verlage nötig erscheinen lässt.

| **Programmatische Schwerpunkte (Mehrfachnennungen)** | **N** | **Item 17 Dienstleistungen (arithm. Mittel)** |
|---|---|---|
| Naturwissenschaften/Medizin | 11 | 2,09 |
| Reise | 7 | 2,00 |
| Sowi/ Wirtschaft/ Recht | 10 | 1,60 |
| Ratgeber | 19 | 1,47 |
| Sachbuch | 35 | 1,40 |
| Belletristik | 21 | 1,33 |
| Geisteswissenschaften | 27 | 1,29 |
| Schule und Lernen | 11 | 1,27 |
| Kinder- und Jugendbuch | 19 | 1,16 |

Tab. 26: Der Einfluss des programmatischen Schwerpunkts auf die Bedeutung des Dienstleistungsanteils

Es wird deutlich, dass die Verschiebung der Erlösstruktur hin zu mehr Dienstleistungen besonders für naturwissenschaftliche und medizinische Fachverlage sowie Reiseverlage eine Rolle spielt. Auch hier zeigt sich, wie bei dem Grad der Digitalisierung, eine große Diskrepanz zwischen Verlagen mit dem Schwerpunkt auf Naturwissenschaften und denen mit einem Schwerpunkt auf Geisteswissenschaften. Insgesamt wird erkennbar, dass die Zunahme der Bedeutung von Dienstleistungen je nach programmatischem Schwerpunkt stark variiert. Unklar ist dabei, ob dies vor allem unterschiedlichen Verhältnissen von Nachfrage und Angebot geschuldet ist oder ob das Bewusstsein für Potenziale aus der Geschäftsfelderweiterung mit Dienstleistungen je nach Verlagsschwerpunkten unterschiedlich ausgeprägt ist. Für Fachverlage aus dem naturwissenschaftlichen Bereich und der Medizin sind Dienstleistungen wie z.B. Konferenzdienste mittlerweile oft zu einer wichtigen Erlösquelle geworden (vgl. Empirie: Fallstudie Ärzteverlag in Kap. 5.2.3), die erst durch die Entwicklung neuer Kompetenzen und Routinen ausgeschöpft werden konnten. Im Kinder- und Jugendbuchsegment hingegen fehlen solche Kompetenzen größtenteils. Beispiele von ideenreichen Dienstleistungen, die innovationsfreudige Kinder- und Jugendbuchverlage anbieten, zeigen jedoch, dass angesichts der niedrigen Ausprägung des Dienstleistungsbewusstseins von Kinder- und Jugendbuchverlagen darin noch viel ungenutztes und unerkanntes Potenzial liegt. Insgesamt muss einer wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen auch bei der Entwicklung von Kompetenzen für innovatives Handeln Rechnung getragen werden, da die Anforderungen innovativer Dienstleistungen ganz andere sind als die innovativer Produkte (vgl. Kap. 4.2.2, S. 80 und. Kap. 4.2.3, S. 87).

**Revision der Hypothese H4**

Die Hypothese ist in dem Aspekt der faktischen Innovationsfähigkeit zutreffend, was auf der Grundlage von Indizien wie dem Anteil digitaler Medienformate und der Abkehr geschlossener Geschäftsmodelle hin zu einem Dienstleistungsdenken in der vorangegangenen Auswertung begründet wurde. Auch die Selbsteinschätzung ihrer Innovationsfähigkeit ist in Fachinformationsverlage, nicht eklatant, aber messbar stärker ausgeprägt. Zu relativieren sind beide Aussagen jedoch bei einer differenzierten Betrachtung von Verlagen mit naturwissenschaftlichem und gesiteswissenschaftlichem Schwerpunkt. Für letztere kann die Hypothese als unzutreffend bewertet werden.

**Empirische Fragestellung 5**

Besteht ein Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und der Unternehmensgröße des Verlages?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Es ist in den Fallstudien in der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit keine eindeutige Tendenz erkennbar, dass größere Verlage durch ihre Größe mehr Vorteile als Nachteile oder umgekehrt haben. Das Beispiel O´Reilly zeigt zwar, dass eine größere Kapitalausstattung und größere personelle Ressourcen im amerikansichen Stammhaus Möglichkeiten eröffnen, die für die deutsche Niederlassung nicht realisierbar wären (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7). Dotbooks hingegen scheint mit flachen Hierarchien und kurzen Kommunikationswegen ein positives Beispiel für eine hohe Innovationskraft eines Kleinverlages zu sein (vgl. Empirie: Fallstudie dotbooks in Kap. 5.2.4). Eine pauschale Beurteilung, welche Faktoren überwiegen, scheint vor diesem Hintergrund nicht möglich zu sein. Es wird daher foglende Hypothese formuliert:

**Hypothese H 5**

Die Größe des Verlages spielt aufgrund sich gegenseitig aufhebender Faktoren keine wesentliche Rolle für die Innovationsfähigkeit.

Uberprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

Ob ein Zusammenhang zwischen der Größe eines Verlagsunternehmens und seiner Wahrnehmung von Medienkonvergenz und Innovation besteht, lässt die folgende Korrelationsanalyse in Tendenzen erkennen.

| Reliabilität (6 Items): Cronbachs Alpha: 0,550 | | Item 1 (Medienk. Branche) | Item 2 (Medienk. Verlag) | Item 3 (Ökonom. Erfolg) | Item 4 (Innov.-fähigk. aktuell) | Item 5 (Verbesserung notwendig) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Item 19 Größe** | Korrelation ( Pearson) | ,174 | ,249* | ,338** | ,277** | -,019 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,095 | ,026 | ,001 | ,007 | ,871 |
| | N | 93 | 93 | 90 | 93 | 93 |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | | | | |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | | | | |

Tab. 27: Einfluß der Verlagsgröße

Festzustellen ist, dass mit hoher Signifikanz der Beitrag von Innovationen zum ökonomischen Erfolg mit wachsender Verlagsgröße als stärker eingeschätzt wird. Die positive Korrelation von Unternehmensgröße zur Einschätzung der aktuellen Innovationsfähigkeit lässt ebenfalls eine zumindest nennenswert höhere Selbsteinschätzung der Mitarbeiter größerer Verlage erkennen. Ein positiver Korrelationswert zwischen der Größe und der Beurteilung der Herausforderungen durch die Medienkonvergenz sowie ein leicht negativer Wert bei der Einschätzung der Verbesserungswürdigkeit der eigenen Innovationsfähigkeit, lässt auf ein höheres Problembewusstsein bei größeren Verlagen schließen. Diese Aussage müsste jedoch im Rahmen einer größer angelegten Erhebung oder qualitativer empirischer Forschung verifiziert werden, da aufgrund eines nur mäßigen bzw. niedrigen Signifikanzniveaus der vorliegenden Korrelation nur Anhaltspunkte dafür vorliegen.

**Revision der Hypothese H 5**

In der Selbsteinschätzung und in der Einschätzung der Relevanz von Innovationen für den ökonomischen Erfolg liegt eine starke Korrelation zwischen der Verlagsgröße und positiven Ausprägungen der Antworten vor. Dies lässt darauf schließen, dass die Hypothese nicht zutreffend ist.

### 5.4.2 Innerbetriebliche Voraussetzungen

**Empirische Fragestellung 6**

Welchen Einfluss hat das Management auf die Innovationsfähigkeit des Verlages?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

In allen Fallstudien wird dem Management durch die Interviewpartner eine für die Innovationsfähigkeit herausragende Rolle zuerkannt. So ist die Förderung innovativen Handelns aus Sicht Schneider-Wiederkehrs als „Auftrag an die Unternehmensleitung“[1396] zu verstehen und im Ulmer Verlag sei das Selbstverständnis des Verlages vor allem durch das Management geschaffen worden (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6). Beim Deutschen Ärzteverlag fand mit personellen Wechseln in der Verlagsleitung ein Paradigmenwechsel in der Innovationsneigung statt (vgl. Empirie: Fallstudie Ärzteverlag

[1396] Schneider-Wiederkehr: Transkription des Interviews, Kap. 7.1., S. 320.

in Kap. 5.2.3) und auch bei Cornelsen sei die Unternehmenskultur „viel managementlastiger“[1397] geworden, was tiefgreifenden strukturellen Veränderungen den Weg geebnet hat. Die Erfahrungen, die bookwire in vielen Verlagen gemacht hat, bestätigen die hohe Relevanz des Managements. Es sei viel schwieriger, wenn Überzeugungsarbeit durch Mitarbeiter bottom-up geleistet werden müsse, als wenn das Management von oben herab Veränderungen durchsetzen wolle (vgl. Empirie: bookwire in Kap. 5.2.8). Resümierend lässt sich daraus die nachfolgende überprüfbare Hypothese formulieren. Da die faktische Innovationsfähigkeit von Verlagen im Rahmen einer empirischen Maßnahme kaum oder nur mit sehr großem Aufwand zu quantifizieren ist, wird als Indiz dafür die positive Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit herangezogen.

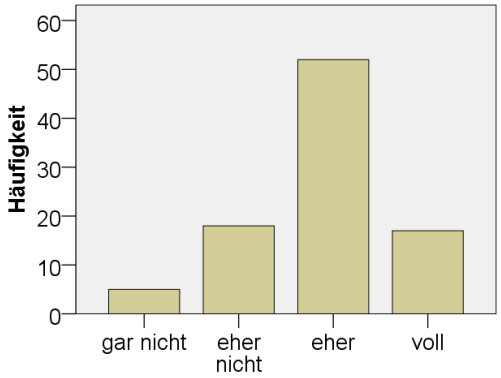
**Hypothese H 6**

Eine positive Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit steht in engem Zusammenhang mit einer positiven Haltung des Managements gegenüber Innovationen.

Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 9:** Das Management greift neue Ideen schnell auf und veranlasst Maßnahmen zu deren Umsetzung.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 5 | 5,3 |
| eher nicht (1) | 18 | 19,1 |
| Eher (2) | 52 | 55,3 |
| Voll (3) | 17 | 18,1 |
| k.A. | 2 | 2,1 |




| Mittelwert: 1,88 | Standardabweichung: 0,768 | Varianz: 0,590 |
|---|---|---|

Tab. 28: Item 9: Das Management

Die Ergebnisse der Befragung zeigt eine relativ hohe Zufriedenheit mit der Reaktionsgeschwindigkeit des Managements und dessen Bereitschaft, neue Ideen aufzugreifen und umzusetzen. Die Belastbarkeit der Zahlen ist allerdings dadurch eingeschränkt, dass innerhalb der Querschnittsbefragung von Verlagsmitarbeitern auch ein Anteil dem Management zuzurechnen ist und dadurch ein Teil der positiven Antworten auf einen Mangel an der Fähigkeit zur Selbstkritik zurückzuführen sein dürfte.

[1397] Sittner, Sandra: Transkription des Interviews, Kap. 7.1, S. 348.

Eine Untersuchung der Korrelation zwischen dem Aspekt des Managements und der Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit lässt dennoch gemäß der in den Fallstudien geweckten Erwartung einen starken positiven Zusammenhang erkennen, der nicht anzuzweifeln sein sollte.

| | **Item 9 Management** | |
|---|---|---|
| **Item 4 Innov.-fähigk.** | Korrelation (Pearson) | ,308** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,003 |
| | N | 92 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | |

Tab. 29: Einfluss des Managements

In Verlagen, in denen dem Management attestiert wird, dass es neue Ideen schnell aufgreift und umsetzt, liegt mit hoher Signifikanz eine deutlich positiv ausgeprägte Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit vor.

**Revision der Hypothese H 6**

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen einen starken positiven Zusammenhang zwischen der Innovationsneigung des Managements und der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit. Dies belegt die Hypothese in vollem Umfang.

**Empirische Fragestellung 7**

Welche Rolle spielt die interne Kommunikation für die Innovationsfähigkeit?

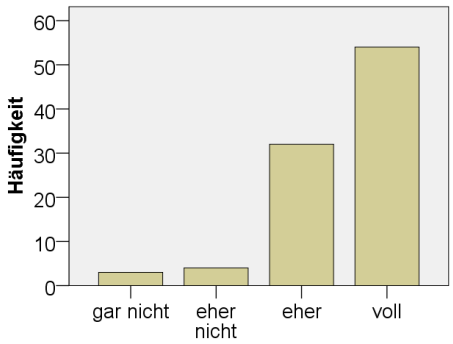
Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Die Rolle der internen Kommunikation wird in allen Fallstudien übereinstimmend als für die Innovationsfähigkeit von Verlagen sehr stark ausgeprägt eingeschätzt. Ein wesentlicher Widerstand gegen Innovationen und den damit verbundenen Veränderungen liegt in Ängsten der Mitarbeiter (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6). Die Fallstudien von Ärzteverlag und Cornelsen legen nahe, dass besonders bei hoher Dynamik von Veränderungen der Austausch von Wissen zwischen und innerhalb der Hierarchieebenen von entscheidender Bedeutung ist (vgl. Empirie: Fallstudien Ärzteverlag und Cornelsen in Kap. 5.2.3 und 5.2.5). Die Einschätzung aus der Perspektive von bookwire bestätigt diesen Eindruck, nach dem Widerstände bei Veränderungen durch eine rege Kommunikation zu überwinden seien (vgl. Empirie: Bookwire in Kap. 5.2.8). Es wird daher folgende Hypothese formuliert:

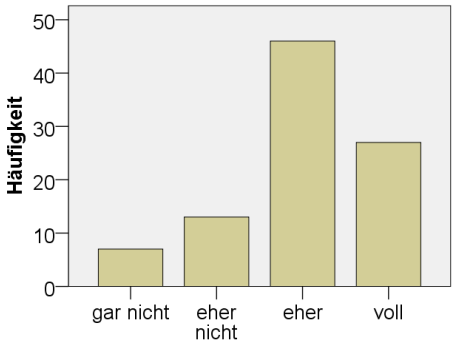
**Hypothese H 7**

Ein reger interner Austausch sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene ist eine wesentliche Voraussetzung für das innovative Potenzial von Verlagsunternehmen.

Uberprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

| **Item 6:** Mitarbeiter sind dazu angehalten, neue Ideen offen nach oben zu kommunizieren. | | | |
|---|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |   |
| gar nicht (0) | 3 | 3,2 | |
| eher nicht (1) | 4 | 4,3 | |
| Eher (2) | 32 | 34,0 | |
| Voll (3) | 54 | 57,4 | |
| k.A. | 1 | 1,1 | |
| Mittelwert: 2,47 | Standardabweichung: 0,731 | Varianz: 0,535 | |

Tab. 30: Item 6: Kommunikation neuer Ideen

| **Item 13:** Es findet ein reger Austausch von Wissen zwischen den Mitarbeitern statt. | | | |
|---|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | N | % |   |
| gar nicht | 7 | 7,4 | |
| eher nicht | 13 | 13,8 | |
| eher | 46 | 48,9 | |
| voll | 27 | 28,7 | |
| k.A. | 1 | 1,1 | |
| Mittelwert: 2,00 | Standardabweichung: 0,860 | Varianz: 0,739 | |

Tab. 31: Item 13: Wissensaustausch

Unter dem Aspekt der internen Kommunikation ist interessant, dass die Offenheit für die vertikale Kommunikation von Ideen zwischen den Hierarchieebenen mit einem Mittelwert von 2,47 als größer wahrgenommen wird als die Offenheit der horizontalen Kommunikation mit einem Mittelwert von 2,00. Zumindest in den 21,5% der Verlage, in denen der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern eher nicht oder gar nicht funktioniert, kann dies entweder auf ein stärker ausgeprägtes kompetitives Denken oder fehlende Infrastruktur für Kommunikation hindeuten, was in der Analyse zur Frage 9 noch näher untersucht wird.

| Reliabiltät (3 Items): Cronbachs Alpha: 0,567 | | **Item 13 Kommunik. horiz.** | **Item 6 Kommunik. vertik.** |
|---|---|---|---|
| **Item 4 Inn.-fähigk. aktuell** | Korrelation (Pearson) | ,288** | ,310** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,005 | ,002 |
| | N | 93 | 93 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | |

Tab. 32: Korrelation der Einschätzung der Innovationsfähigkeit und der horizontalen und vertikalen Kommunikation

Die Daten können als deutlicher Beleg dafür dienen, dass eine rege Kommunikation im Horizontalen und Vertikalen stark mit einer positiven Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit von Verlagsunternehmen korreliert. Die Frage nach der Relevanz der internen Kommunikation für die Innovationsfähigkeit wird bei der Beantwortung der folgenden Frage noch weiter erleuchtet.

**Revision der Hypothese H 7**

Die stark positive Korrelation der Selbsteinschätzung in puncto Kommunikation und Innovationsfähigkeit, kann als Beleg für die Stichhaltigkeit der Hypothese dienen. Es bleibt ein kleiner Rest Unsicherheit darüber, ob die positive Selbsteinschätzung sich mit einem faktisch hohen innovativen Potenzial deckt.

**Empirische Fragestellung 8**

Welche Rolle spielt die technische Infrastruktur für die Diffusion des Wissens?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Die Einschätzung der Relevanz technischer Infrastruktur innerhalb des Wissens- und Kommunikationsmanagements variiert innerhalb der Fallstudien stark in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Bei Peter Lang, dem Ärzteverlag, Cornelsen, O´Reilly Deutschland sowie Ulmer wird der vorhandenen technischen Infrastruktur z.B. in Form eines Intranets bzw. der Nutzung einer externen technischen Infrastruktur wie z.B. einer Facebook-Gruppe, eine hohe bis sehr hohe Bedeutung für die interne Kommunikation und Wissensdissemination zuerkannt (vgl. Empirie: Fallstudien in Kap. 5.2). Eine offene und informelle Kommunikationskultur steht dazu nicht im Widerspruch, wie dies an den Beispielen von Ulmer (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6) und O´Reilly ersichtlich wird (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7). Bei O´Reilly schlägt sich dies auch in den Räumlichkeiten nieder, die durch den Charakter eines Großraumbüros die informelle Kommunikation fördern. Mirschinka von dotbooks hingegen sieht deutliche Vorteile in der kleinen Größe des Teams, in dem es „sehr familiär“ und „sehr

offen“[1398] zugehe. Es scheint daher der Fall zu sein, dass in größeren Unternehmen zwar ebenfalls informelle Kommunikation ein wichtiger Aspekt ist, dabei jedoch Nachteile durch große Distanzen und die große Zahl der Mitarbeiter entstehen, die durch einen teilweise höheren Strukturierungsgrad der Kommunikation kompensiert werden. Aus dieser Annahme lässt sich folgende überprüfbare Hypothese ableiten:

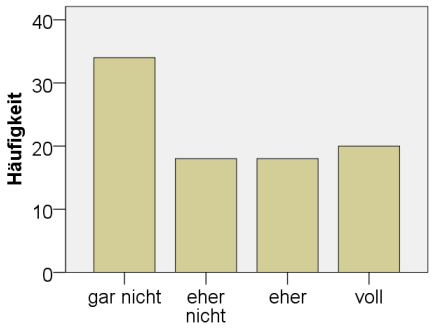
**Hypothese H 8**

Bei der Diffusion des Wissens werden die Vorteile, die kleinere Unternehmen durch eine informellere Kommunikation haben, in größeren Unternehmen durch einen höheren Strukturierungsgrad der Kommunikation kompensiert.

Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 14:** Ein webbasiertes Intranet spielt im Verlag eine wichtige Rolle für den Wissensaustausch.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 34 | 36,2 |
| eher nicht (1) | 18 | 19,1 |
| Eher (2) | 18 | 19,1 |
| Voll (3) | 20 | 21,3 |
| k.A. | 4 | 4,3 |




| Mittelwert: 1,27 | Standardabweichung: 1,188 | Varianz: 1,411 |
|---|---|---|

Tab. 33: Item 14: Intranet und Wissensaustausch

Das Ergebnis der Befragung zeigt, dass ein Intranet in weniger als der Hälfte der Verlage eine wichtige Rolle spielt.

Die folgende Korrelationsanalyse zeigt, dass die Bedeutung des Intranets, das hier auch als Indiz für einen höheren Grad der Strukturiertheit der internen Kommunikation dient, deutlich positiv mit der Unternehmensgröße korreliert. Das ist der Annahme in der Hypothese entsprechend.

[1398] Mirschinka, Sarah: Transkription des Interviews, Kap. 7.1., S. 342.

| Reliabiltät (4 Items):<br>Cronbachs Alpha: 0,448 | | **Item 4**<br>**Inn.-fähigk. aktuell** | **Item 19**<br>**U.-größe** |
|---|---|---|---|
| **Item 13**<br>**Kommun. horiz.** | Korrelation (Pearson) | ,288** | -,260* |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,005 | ,012 |
| | N | 93 | 92 |
| **Item 14**<br>**Kommunik. Intranet** | Korrelation (Pearson) | ,393** | ,423** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 | ,000 |
| | N | 90 | 89 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | |

Tab. 34: Korrelation zwischen der Unternehmensgröße, der Einschätzung der Innovationsfähigkeit und Parametern der Kommunikation und Wissensdiffusion

Überraschend ist jedoch, dass gleichzeitig die Kommunikation zwischen Mitarbeitern in kleineren Unternehmen tendenziell als reger empfunden wird, obwohl dort wesentlich weniger technische Infrastruktur zur Verfügung steht. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der horizontalen Kommunikation und der Innovationsfähigkeit besteht. Das könnte zu der Vermutung verleiten, dass kleinere Unternehmen, deren interne Kommunikation offenbar weniger formell ist, daraus einen komparativen Vorteil bei der Innovationsentwicklung gewinnen könnten. Dementgegen steht, dass die Unternehmensgröße, wie bereits weiter oben festgestellt, aus anderen Gründen insgesamt in einem positiven Zusammenhang mit der empfundenen Innovationsfähigkeit zu sehen ist. Das Potenzial, das kürzere Kommunikationswege in kleineren Unternehmen in sich bergen, wird folglich entweder nicht hinreichend in Innovationsfähigkeit umgesetzt oder spielt im Vergleich zu anderen Faktoren eine geringere Rolle.

**Revision der Hypothese H 8**

Die Auswertung hat gezeigt, dass aus kürzeren Kommunikationswegen in kleineren Unternehmen eine positivere Einschätzung der internen Kommunikation ihrer Mitarbeiter resultiert. Gleichzeitig ist die Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit in größeren Unternehmen stärker positiv ausgeprägt als in kleineren. Dies kann teilweise darauf basieren, dass Nachteile bei der Diffusion des Wissens in größeren Unternehmen durch einen höheren Strukturierungsgrad der Kommunikation kompensiert werden. Da sich jedoch der Einfluss zahlreicher anderer Faktoren nicht ausschließen lässt, kann die Hypothese auf der Grundlage der erhobenen Daten nicht abschließend bewertet werden.

**Empirische Fragestellung 9**

Sind ausreichende finanzielle und zeitliche Ressourcen für innovatives Handeln vorhanden?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Die Fallstudien deuten darauf hin, dass in Verlagen für die Entwicklung innovativer Ideen nur unzureichend Zeit und kaum finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. In vier Fallstudien ist die Situation ähnlich wie bei Peter Lang, wo „alle Leute mit ihrem Tagesgeschäft zu tun haben“[1399] und kaum Ressourcen für die Entwicklung von Ideen zur Verfügung gestellt werden. Bei Ulmer und O´Reilly werden Gedankenspiele, aus denen innovative Ideen entstehen können, von der Geschäftsleitung forciert (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer und O´Reilly in Kap. 5.2.6 u. 5.2.7). Eine explizite Zuweisung von finanziellen und zeitlichen Freiräumen findet jedoch auch dort erst statt, wenn Projektgruppen zur Umsetzung der Idee formiert werden. Die folgenden Hypothesen werden auf der Grundlage der Annahme gebildet, dass in den meisten Verlagen ein Bewusstsein dafür vorhanden ist, dass in Ideen die Keimzelle für erfolgreiches Innovieren liegt und eine Unterversorgung mit Zeit und finanziellen Mitteln die Ideenfindung erheblich erschweren.

**Hypothese H 9.1**

Mitarbeitern fehlt es in den meisten Verlagen an zeitlichen Freiräumen für die Entwicklung innovativer Ideen.

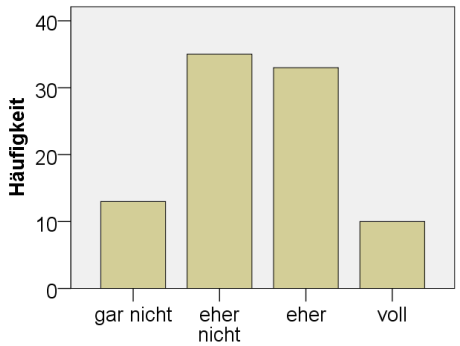
**Hypothese H 9.2**

Der finanzielle Rahmen für Innovationstätigkeit wird in den meisten Verlagen als zu niedrig eingeschätzt.

Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 7:** Mitarbeiter haben zeitliche Freiräume außerhalb der Routine, um neue Ideen zu entwickeln.

| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 13 | 13,8 |
| eher nicht (1) | 35 | 37,2 |
| Eher (2) | 33 | 35,1 |
| Voll (3) | 10 | 10,6 |
| k.A. | 3 | 3,2 |

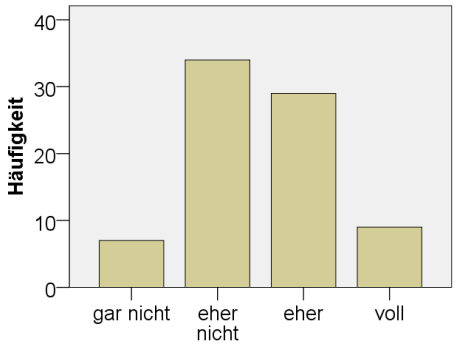



| Mittelwert: 1,44 | Standardabweichung: 0,872 | Varianz: 0,760 |
|---|---|---|

Tab. 35: Item 7: Zeitliche Freiräume für Ideenentwicklung

[1399] Schneider-Wiederkehr, C.: Transkription des Interviews, Kap. 7.1., S. 321.

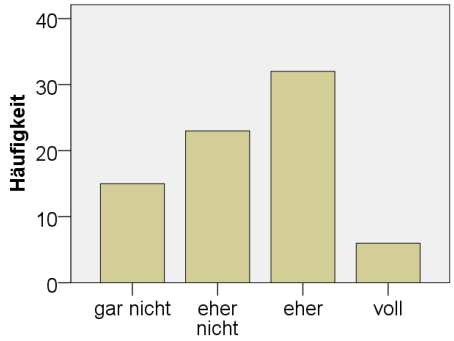
| **Item 11:** | Der zeitliche Rahmen, der Mitarbeitern für die Umsetzung neuer Ideen gesetzt wird, erscheint mir ausreichend. | |
|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |
| gar nicht (0) | 7 | 7,4 |
| eher nicht (1) | 34 | 36,2 |
| Eher (2) | 29 | 30,9 |
| Voll (3) | 9 | 9,6 |
| k.A. | 15 | 16,0 |




| Mittelwert: 1,51 | Standardabweichung: 0,815 | Varianz: 0,663 |
|---|---|---|

Tab. 36: Item 11: Zeitliche Freiräume für die Umsetzung von Ideen

| **Item 12:** Der finanzielle Rahmen für die Umsetzung neuer Ideen erscheint mir ausreichend. | | |
|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |
| gar nicht | 15 | 16,0 |
| eher nicht | 23 | 24,5 |
| eher | 32 | 34,0 |
| voll | 6 | 6,4 |
| k.A. | 18 | 19,1 |




| Mittelwert: 1,38 | Standardabweichung: 0,894 | Varianz: 0,799 |
|---|---|---|

Tab. 37: Item 12: Finanzieller Rahmen

Aus dem Umfrageergebnis wird ersichtlich, dass die Rahmenbedingungen, die Mitarbeitern für die Entwicklung neuer Ideen und deren Umsetzung durch das Management geschaffen werden, sowohl unter zeitlichen als auch finanziellen Aspekten oft, aber nicht von einer deutlichen Majorität als unzureichend wahrgenommen werden.

| Reliabiltät (2 Items):<br>Cronbachs Alpha: 0,732 | | **Item 11**<br>**Innov.-umsetz. zeitl. Rahmen** |
|---|---|---|
| **Item 7**<br>**Innov. Entw. Freiräume** | Korrelation nach Pearson | ,580** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 78 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | |

Tab. 38: Korrelation zwischen der Einschätzung, ob für die Entwicklung innovativer Ideen und der Umsetzung dieser Ideen ein ausreichender zeitlicher Rahmen vorhanden ist

Aus den Zahlen lässt sich erkennen, dass in vielen Verlagen bei der Entwicklung von Innovationen zu wenig zeitliche Freiräume geschaffen werden und so bereits schlechte Bedingungen für die Genese

von Ideen vorliegen. Es zeigt sich in Tab. 38 zudem, dass dort, wo die Rahmenbedingungen für die Entwicklung innovativer Ideen schlecht sind, diese in der Regel auch bei der Umsetzung als sehr negativ eingeschätzt werden. Dabei spielt, womit auch die Beantwortung der empirischen Frage zum Einfluss des Managements weiter konkretisiert werden kann, der Einfluss des Managements und der von ihm kolportierten Einstellungen und Werte in Bezug auf Innovationen offenbar eine tragende Rolle.

| Reliabiltät (6 Items):<br>Cronbachs Alpha: 0,677 | | **Item 4<br>Innov.-fähigk.** | **Item 9<br>Management** | **Item 22<br>Digitalanteil** |
|---|---|---|---|---|
| **Item 7<br>Innov. Entw. Freiräume** | Korrelation nach Pearson | ,320** | ,342** | ,230* |
| | Signifikanz (2-seitig) | 0,02 | 0,01 | 0,33 |
| | N | 78 | 89 | 86 |
| **Item 11<br>Innov.-umsetz. zeitl. Rahmen** | Korrelation nach Pearson | ,199 | ,410** | ,173 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,079 | ,000 | ,140 |
| | N | 79 | 78 | 74 |
| **Item 12<br>Innov.-umsetz. fin. Rahmen** | Korrelation nach Pearson | ,314** | ,226* | ,199 |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,006 | ,049 | ,094 |
| | N | 76 | 76 | 72 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | | |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | | |

Tab. 39: Korrelation zwischen der Managementkomponente und den Rahmenbedingungen für Innovationen

Dort, wo das Management eine hohe Neigung zeigt, Ideen für Innovationen schnell umzusetzen, werden sowohl die zeitlichen Freiräume für die Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung als auch der finanzielle Rahmen deutlich eher als ausreichend empfunden. Auch wenn die Signifikanz der entsprechenden Korrelationen als niedrig bis mäßig einzustufen ist, lässt sich in der Tendenz erkennen, dass sich mehr finanzielle und zeitliche Freiräume auch in einem höheren Anteil an digitalen Verlagsprodukten niederschlagen.

**Revision der Hypothese H 9.1**

Die Hypothese wird durch die Ergebnisse der quantitativen Analyse teilweise gestützt. Die Einschätzungen über zeitliche Rahmenbedingungen der Entwicklung von Ideen fallen aber im Gros positiver aus, als die Hypothese dies suggeriert. Zwar ist sie bei einer knappen Mehrheit der befragten Mitarbeiter negativ, jedoch ist das Ergebnis als sehr heterogen zu bewerten.

**Revision der Hypothese H 9.2**

Die Hypothese wird durch das Ergebnis der Umfrage nicht bestätigt. Bei der Hälfte aller befragten Verlage ist die Einschätzung der finanziellen Rahmenbedingungen für die Umsetzung von innovativen Ideen positiv.

### 5.4.3 Implementierung des Innovationsmanagements

**Empirische Fragestellung 10**

Inwieweit ist innovatives Handeln als strategisch geplanter und strukturierter Prozess der Innovationsfähigkeit förderlich?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

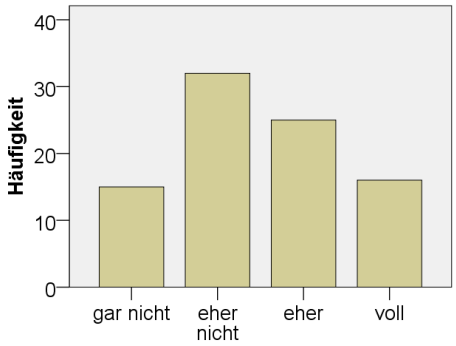
Von den Verlagen, die in den Fallstudien untersucht werden, finden in zwei Unternehmen Innovationsprozesse als ein vordefinierter und strukturierter Prozess statt, in dem mehrere Eskalationsstufen und Exit-Optionen vorliegen. Dies sind mit Cornelsen und dem Ärzteverlag die beiden größten der untersuchten Unternehmen (vgl. Empirie: Fallstudien Ärzteverlag und Cornelsen in Kap. 5.2.3 u. 5.2.5). Da sich keine objektiven Aussagen über deren Innovationsfähigkeit im Vergleich zu den anderen Verlagen zu treffen ist, kann keine belastbare Aussage zu der Fragestellung getroffen werden. Erschwerend für die Beurteilung kommt hinzu, dass eine Abstufung, wie strukturiert Innovationsprozesse in den Verlagsunternehmen ablaufen, kaum möglich ist. Bei dotbooks existiert z.B. zwar kein formulierter Ablaufplan, der Prozess der Innovationsentwicklung wird aber trotzdem oft in mehreren Entwicklungs- und Evaluationsschritten durchgeführt (vgl. Empirie: Fallstudie dotbooks in Kap. 5.2.4). Das internalisierte Wissen über Planungs- und Durchführungsprozesse könnte demnach in kleineren Verlagen eher als ausreichend erachtet werden als in größeren Verlagen, wo der Abstimmungsbedarf stärker ausgeprägt ist. Insgesamt dominiert in den Fallstudien jedoch die Tendenz, Innovationen nicht als Zufallsprodukte zu erkennen. Daraus wird folgende Hypothese abgeleitet:

**Hypothese H10**

Unternehmen, in denen ein strategisch geplantes und strukturiertes Innovationsmanagement vorhanden ist, weisen in ihrer Selbsteinschätzung eine höhere Innovationsfähigkeit auf als andere.

Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

| **Item 10:** | Die Entwicklung von Innovationen findet als geplanter Prozess mit definierten Zielen und Abläufen statt. | |
|---|---|---|
| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |
| gar nicht (0) | 15 | 16,0 |
| eher nicht (1) | 32 | 34,0 |
| Eher (2) | 25 | 26,6 |
| Voll (3) | 16 | 17,0 |
| k.A. | 6 | 6,4 |




| Mittelwert: 1,48 | Standardabweichung: 0,982 | Varianz: 0,965 |
|---|---|---|

Tab. 40: Item 10: Innovationsenwticklung als geplanter Prozess

In mehr als der Hälfte aller befragten Verlage finden Innovationsprozesse nicht oder eher nicht als geplanter Prozess statt, sodass dort von strategischem Innovationsmanagement nicht die Rede sein kann. Es verbleiben 43,6% der Verlage, in denen die Innovationsentwicklung überhaupt zumindest in halbstrukturierten Abläufen stattfindet oder strategisch betrieben wird.

| Reliabiltät (4 Items): Cronbachs Alpha: 0,534 | | **Item 8 Zuständigk.** | **Item 19 Größe** | **Item 9 Management** |
|---|---|---|---|---|
| **Item 10 Innov. geplanter. Proz.** | Korrelation nach Pearson | ,522** | ,394** | ,373** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 86 | 87 | 86 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | | |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | | |

Tab. 41: Der Strukturierungsgrad von Innovationsprozessen

Die Korrelationsanalyse zeigt zunächst, dass das Maß der Strukturiertheit und der Standardisierung von Innovationsprozessen dabei in starkem Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht. Gleichzeitig wird auch ein starker Zusammenhang zwischen klaren personellen Zuständigkeiten (vgl. Ausführungen zu Item 7) und der Planbarkeit von Innovationsprozessen deutlich, was erneut darauf hinweist, dass eine definierte Verantwortlichkeit für die langfristige Planung von Innovationen eine große Rolle spielt. Es zeigt sich zudem erneut ein starker Einfluss des Managements. Ein gegenüber Innovationen aufgeschlossenes Management ist offenbar ein wesentlicher Faktor bei der Planbarkeit von Innovationen.

| Reliabiltät (2 Items): Cronbachs Alpha: 0,599 | | **Item 4 Innov. -fähigk.** |
|---|---|---|
| **Item 10 Innov. geplanter Proz.** | Korrelation nach Pearson | ,435** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,000 |
| | N | 88 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | |

Tab. 42: Korrelation zwischen der Innovationsfähigkeit und dem Grad der Planung und Strukturierung

Die Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit fällt bei Verlagen mit stärker strukturierten Innovationsprozessen mit hoher Signifikanz deutlich positiver aus als bei solchen, in denen Innovationen, wenn überhaupt, als Zufallsprodukte entstehen.

**Revision der Hypothese H 10**

Die Hypothese wird durch die Umfrageergebnisse bestätigt. In Verlagen, in denen eine bessere Planbarkeit von Innovationsprozessen vorliegt, schlägt sich dies in einer positiveren Selbsteinschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit nieder.

**Empirische Fragestellung 11**

Welche Rolle wird externen Wissensquellen für die Innovationsfähigkeit des Verlages eingeräumt?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

In allen Fallstudien wird Kooperationen eine zumindest mittlere Relevanz für die eigene Innovationsfähigkeit eingeräumt. Dabei zeigt sich, dass die Intensität der Kooperationsbeziehungen und die Dependenz des eigenen Geschäftsmodells von diesen Beziehungen sich in ihrem Grad deutlich voneinander unterscheiden. Dotbooks ist dabei ein Beispiel für ein Verlagsunternehmen, das sein innovatives Potenzial sehr stark auf die Innovationskraft eines Kooperationspartners stützt (vgl. Empirie: Fallstudie dotbooks in Kap. 5.2.4). Das Geschäftsmodell von dotbooks ist innerhalb aller Fallstudien dasjenige, welches am stärksten von dem eines traditionellen Verlages mit Schwerpunkt auf dem Printbereich abweicht. Aus der relativen Neuheit des Ansatzes, der diesem Geschäftsmodell zugrunde liegt, erwächst eine besondere Notwendigkeit zur Kooperation, um noch unausgereifte Kompetenzen gemeinsam zu entwickeln und das Neue im Markt zu promoten und zu etablieren. Die Neuheit des Geschäftsmodells stellt sich jedoch nicht als einzige Treibfeder für Innovationskooperationen heraus. Bei O´Reilly führt eine hohe Dynamik des Marktes zu einer hohen Innovationsneigung, die ebenfalls mit einer Offenheit für Kooperationen einhergeht (vgl. Empirie: Fallstudie O´Reilly in Kap. 5.2.7).

Insgesamt ist innerhalb der Fallstudien kein Verlag vertreten, bei dem eine niedrige Innovationsneigung vorliegt. Positivistisch und zunächst ohne großen wissenschaftlichen Erkenntniswert kann daher zunächst formuliert werden, dass bei den untersuchten Verlagen mit hoher Innovationsneigung auch

die Bereitschaft, externe Wissensquellen zu nutzen, gegeben ist. Da kein Gegenbeispiel vorliegt, wird folgende Hypothese gebildet, die es zu überprüfen gilt:

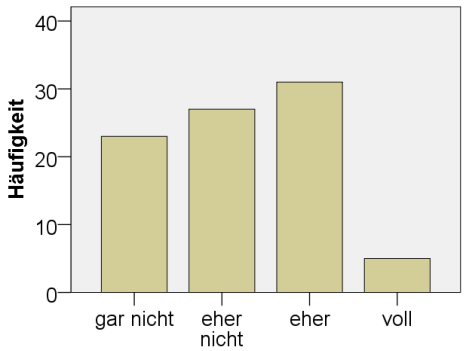
**Hypothese H11**

Verlage mit hoher Innovationsneigung sind eher bereit, externe Wissensquellen zu nutzen als solche mit geringer Innovationsneigung.

<u>Überprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten</u>

**Item 15:** Unser Verlag lässt Kunden aktiv an der Entwicklung neuer Produkte partizipieren.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 23 | 24,5 |
| eher nicht (1) | 27 | 28,7 |
| Eher (2) | 31 | 33,0 |
| Voll (3) | 5 | 5,3 |
| k.A. | 8 | 8,5 |

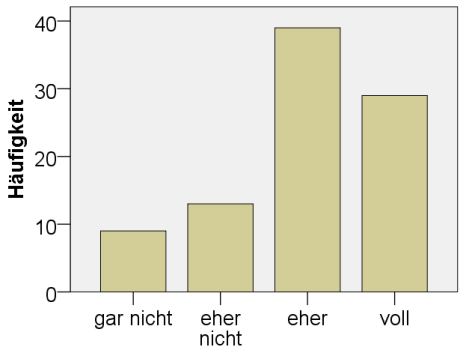



| Mittelwert: 1,21 | Standardabweichung: 0,909 | Varianz: 0,826 |
|---|---|---|

Tab. 43: Item 15: Partizipation von Kunden

**Item 16:** Unser Verlag ist offen für Kooperationen mit Externen, um eigene Defizite in der Innovationsfähigkeit zu kompensieren.

| Antwort (Wert) | N | % |
|---|---|---|
| gar nicht | 9 | 9,6 |
| eher nicht | 13 | 13,8 |
| eher | 39 | 41,5 |
| voll | 29 | 30,9 |
| k.A. | 4 | 4,3 |




| Mittelwert: 1,98 | Standardabweichung: 0,936 | Varianz: 0,876 |
|---|---|---|

Tab. 44: Item 16: Kooperation mit Externen

Bei der Verbreitung des Open-Innovation-Ansatzes zeigt sich ein ambivalentes Bild. Kunden werden bei der Mehrzahl der Verlage nicht oder kaum in Produktentwicklungsprozesse einbezogen, was sich

in dem sehr niedrigen Mittelwert von 1,21 widerspiegelt. Demgegenüber ist die Bereitschaft zur Kooperation mit Externen, bei der sich ein Mittelwert der Antwortausprägungen von 1,98 ergibt, insgesamt wesentlich stärker ausgeprägt. Das Potenzial, das in der unmittelbaren Partizipation des Kunden in Fokusgruppen oder über Social Media geschöpft werden könnte, wird folglich als wesentlich geringer eingeschätzt als das Potenzial aus der Kooperation mit Wettbewerbern und anderen Institutionen. Damit zeigt das Ergebnis große Defizite bei der Ausschöpfung von Wissensquellen, da Verlage sich damit die Möglichkeit rauben, innovative Lösungen zu finden, die näher an den Bedürfnissen ihrer Kunden liegen und gleichzeitig Bindung von Kunden durch deren aktive Partizipation zu verstärken.

| Reliabiltät (4 Items): Cronbachs Alpha: 0,693 | | **Innov.-fähigk** | **Management** |
|---|---|---|---|
| **Open Innov. Kunden** | Korrelation nach Pearson | ,286** | ,414** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,008 | ,000 |
| | N | 86 | 88 |
| **Open Innov. Externe** | Korrelation nach Pearson | ,321** | ,481** |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,002 | ,000 |
| | N | 90 | 85 |
| **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,01 (2-seitig) signifikant. | | | |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | |

Tab. 45: Der Einfluss des Managements auf die Neigung, externe Quellen bei der Entwicklung von Innovationen einzubeziehen und die Relevanz externer Wissens- und Kompetenzquellen für die Innovationsfähigkeit

Eine Analyse der Korrelationen macht deutlich, dass Verlage, in denen das Innovationsmanagement externe Quellen für Wissen und Kompetenzen nutzt, zu einer positiveren Einschätzung ihrer Innovationsfähigkeit kommen. Auch hier zeigt sich nebenbei ein tragender Einfluss des Managements.

**Revision der Hypothese H11**

Die Auswertung der Umfrageergebnisse hat ergeben, dass in Verlagen, in denen eine ausgeprägte Offenheit für Kooperationen besteht, die Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit positiver ausfällt als in Verlagen, in denen dies nicht der Fall ist. Da hier die Ceteris-paribus-Klausel nicht mit Sicherheit gilt, ist der Umkehrschluss jedoch nicht zulässig. Das Ergebnis kann daher nur als starkes Indiz für die Bestätigung der Hypothese gesehen werden.

**Empirische Fragestellung 12**

Inwieweit sind klar definierte Zuständigkeiten der Innovationsfähigkeit förderlich?

Ableitung einer Hypothese aus den Fallstudien

Für die Rolle von definierten Zuständigkeiten in Bezug zur Innovationsfähigkeit zeichnet sich in den Fallstudien kein eindeutiges Bild ab. Vielmehr sind Pro- und Kontraargumentationen gegenüberzustellen, um eine differenzierende Perspektive zu ermöglichen. Bei keinem der Unternehmen liegt eine explizite Zuteilung der Zuständigkeit für Innovationen vor. Einerseits, so Sittner von Cornelsen, sei es

wichtig, dass „nicht jeder sein eigenes Ding“ mache und zur Umsetzung innovativer Prozesse Bindeglieder geschaffen würden, andererseits läge in der „starken Bindung von Wissensressourcen an einzelne Personen“[1400] ein Risiko. Ein für Innovationen zuständiger Mitarbeiter könnte ausfallen oder zu einem Flaschenhals werden, wenn er wichtige Entwicklungen am Markt nicht als für das Unternehmen relevant erkennt. Einen Mittelweg zwischen einer exklusiven Zuständigkeit und einer Bündelung der Zuständigkeit bei gleichzeitiger Offenheit für Impulse aus anderen Abteilungen findet sich beim Ulmer Verlag, wo die Zuständigkeit in der Digitalsparte relativ stark gebündelt ist (vgl. Empirie: Fallstudie Ulmer in Kap. 5.2.6). Aus der Sicht von bookwire liegt in klaren Zuständigkeiten eine Erleichterung bei der Umsetzung von Innovationen vor, da so der Aufwand der internen Abstimmung von Kompetenzen geringer ausfällt (vgl. Empirie: Fallstudie bookwire in Kap. 5.2.8). Die aus der externen Sicht des Verlagsdienstleisters durch klare Zuständigkeiten geschaffene Schnittstelle könnte auch bei Innovationskollaborationen von Vorteil sein, da dabei ein ähnlicher Abstimmungsbedarf entsteht. Eine Gewichtung von Pro- und Kontraargumenten fällt in diesem Fall schwer, sodass die folgende Hypothese unter dem Vorbehalt aufgestellt wird, dass eine Falsifikation durch die quantitativ erhobenen Daten nicht unwahrscheinlich erscheint.

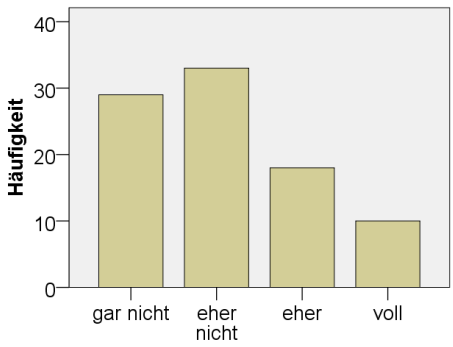
**Hypothese H 12**

Unternehmen, in denen klare Zuständigkeiten für das Innovationsmanagement vorhanden sind, weisen in ihrer Selbsteinschätzung eine höhere Innovationsfähigkeit auf als andere.

Uberprüfung der Hypothese anhand der quantitativ erhobenen Daten

**Item 8:** Für die Entwicklung neuer Ideen gibt es klare personelle Zuständigkeiten

| **Antwort (Wert)** | **N** | **%** |
|---|---|---|
| gar nicht (0) | 29 | 30,9 |
| eher nicht (1) | 33 | 35,1 |
| Eher (2) | 18 | 19,1 |
| Voll (3) | 10 | 10,6 |
| k.A. | 4 | 4,3 |




| Mittelwert: 1,10 | Standardabweichung: 0,984 | Varianz: 0,967 |
|---|---|---|

Tab. 46: Item 8: Personelle Zuständigkeiten

Personelle Zuständigkeiten werden der Innovationsentwicklung bei 66% aller Verlage nicht eingeräumt. Nur bei 10,6% sind diese klar definiert. Folglich findet nur bei den wenigsten Verlagen eine

[1400] Sittner, S.: Transkription des Interviews, Kap. 7.1., S. 353.

konsequente Anleitung und Supervision von Innovationsprozessen durch einen Zuständigen statt, der persönlich Verantwortung für Erfolge und Misserfolge der Innovationstätigkeit übernehmen könnte.

| Reliabilität (3 Items): Cronbachs Alpha:0,439 | | **Item 4 Innov.-fähigk.** | **Item 19 Größe** |
|---|---|---|---|
| **Item 8 Zuständigkeit definiert** | Korrelation nach Pearson | ,255* | ,220* |
| | Signifikanz (2-seitig) | ,015 | ,039 |
| | N | 90 | 89 |
| *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von α ≤ 0,05 (2-seitig) signifikant. | | | |

Tab. 47: Der Einfluß definierter Zuständigkeiten

Die Korrelationsanalyse der Items Innovationsfähigkeit in der Selbsteinschätzung, klare Definition von Zuständigkeiten und Unternehmensgröße zeigt, dass in Verlagen, in denen eine Zuständigkeit für Innovationen definiert ist, die Innovationsfähigkeit höher eingeschätzt wird. In größeren Verlagen liegt dabei weit öfter eine eindeutig definierte personelle Zuständigkeit für Innovationen vor als in kleineren. Die Hypothese lässt sich folglich bestätigen. Hier scheint es jedoch sinnvoll, erneut auf Limitationen der Auswertungsmethodik hinzuweisen, da diese hier besonders deutlich zutage treten (vgl. Empirie: Kap. 5.3.3). Das Ergebnis besagt, dass eine positive Korrelation zwischen der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und klar definierten Zuständigkeiten vorliegt. Damit ist aber nicht eindeutig zu begründen, ob ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang besteht. Das Ergebnis ist dennoch als Indiz dafür zu werten, auch wenn andere Faktoren, die z.B. aus der Unternehmensgröße resultieren, zu einer Fehlannahme bei der Einschätzung der Relevanz von klar definierten Zuständigkeiten führen können.

**Revision der Hypothese H 12**

Die deutlich positive Korrelation zwischen definierten Zuständigkeiten in der Innovationsentwicklung und der Selbsteinschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit ist ein starkes Indiz für die Stichhaltigkeit der Hypothese.

# 6 Schlussbetrachtungen

„Radical changes are likely to be rejected and minor ones ignored.“ [1401]

Mit diesem Zitat wird ganz zu Beginn der vorliegenden Arbeit eine Aussage gemacht, die dem Leser leicht provokativ erschienen sein mag. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit einem Thema verbietet sich aber das Beharren auf skeptizistischen Grundannahmen. Im Descartschen Sinne ist weniger allein der Zweifel als vielmehr der Aufbruch zu einer Suche nach Erkenntnissen das, was den Wissenschaftler antreibt. Auch wenn diese Suche nie ein Ende findet und Erkenntnisse nur solange als wahr gelten können, bis sie entweder falsifiziert, präzisiert oder aktualisiert wurden, kann jede Erkenntnis zu einem Etappenziel werden, das die Wissenschaft insgesamt ein kleines bisschen vorantreibt. Den Prüfstein, an dem sich messen lassen muss, ob solche Etappenziele in der vorliegenden Arbeit erreicht wurden, bilden die vier eingangs gestellten forschungsleitenden Fragen. Auf diese Fragen werden in Erörterung theoretischer Konstrukte und einem empirisch fundierten Blick in die Praxis Antworten gefunden, die teilweise weniger den Charakter unverrückbarer Wahrheiten haben, sondern Impulse für weitere wissenschaftliche Diskurse geben und für Entscheidungsträger zur Grundlage für ihr Handeln werden können.

Um einen Endpunkt des weiten thematischen Bogens zu finden, der in dieser Arbeit gespannt wird, kehre ich noch einmal an den Anfang zurück und werde, so viel sei vorweggenommen, en passant das Zitat von Goldenberg relativieren und so einen versöhnlicheren Schluss finden. Doch zunächst möchte ich in einer Rückschau Betrachtungsgegenstände und Schlussfolgerungen der Arbeit zusammenfassen und dann in einer Revision der forschungsleitenden Fragen dem Leser das Destillat der Erkenntnisse aus dieser Arbeit in Kürze darlegen.

## 6.1 Überblick: Zurück auf Los

Erklärte Ziele, die ich mit der vorliegenden Arbeit verfolge, sind die holistische Darstellung aktueller Phänomene im Buchmarkt sowie angrenzender Märkte, die wissenschaftliche Erörterung der Konsequenzen aus diesen Phänomenen für Buchverlage und die Suche nach möglichen Antworten, die auf diese Herausforderungen im Rahmen eines strategischen Innovationsmanagements gefunden werden können. Aufbauend auf klassischen Managementtheorien und dem aktuellen Forschungsstand in den Disziplinen der Buch- und Medienwissenschaften sowie der Innovationsforschung, wird in einführenden und vertiefenden Darstellungen immer der Bezug zur Situation in Buchverlagen gesucht und hergestellt. Dabei werden die engen Grenzen einer rein theoriebasierten Betrachtung durch Erkenntnisse aus eigenen empirischen Maßnahmen gesprengt.

[1401] Goldenberg, J. et al.: The Idea Itself, S. 78.

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildet eine Einführung in die Themenstellung, in der eine thematische Eingrenzung stattfindet und vier forschungsleitende Fragen gestellt werden. Bedeutend ist dabei besonders, dass darin der zentrale Problemkomplex vorgestellt wird, aus dem sowohl meine Motivation, diese Arbeit zu verfassen als auch alle weiteren Fragen resultieren, derer ich mich in dieser Arbeit angenommen habe. Es wird in der Einleitung festgestellt, dass die gesamte Buchbranche sich augenscheinlich in einem Transformationsprozess befindet, dessen Urgründe und Triebkräfte sowie weitreichenden Konsequenzen ich näher wissenschaftlich untersuchen wollte. Dabei lag zum Beginn der Bearbeitung des Themas bereits ein Repertoire an wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit Entwicklungen vor, die größtenteils unter dem Begriff der Medienkonvergenz subsummiert werden. Ursachen für die Veränderungen in den Wertschöpfungsketten von Buchverlagen werden in der bestehenden Fachliteratur in großer Vielfalt genannt und in ihrer Relevanz sehr unterschiedlich gewichtet. Der Urgrund wird zumeist in technologischen Entwicklungen, insbesondere in der Digitalisierung und all der sich daraus ergebenden Möglichkeiten, gesehen. Die Digitalisierung, bei der bildlich gesprochen Atome zu Bits transformiert werden, wird auch in dieser Arbeit als die Voraussetzung für eine globale, uneingeschränkte Ubiquität im Vertrieb und in der Nutzung aller Medienformate erkannt. Gleichzeitig wird in dieser Arbeit konstatiert, dass die Digitalisierung zur Voraussetzung für ganz neue Formen von Medien, die sozial und interaktiv sein können, geworden ist.

Es wird dargelegt, wie diese neuen Möglichkeiten im Einzelnen ausgestaltet werden können und welches neue Wissen und Denken dafür in Buchverlagen nötig wird. Die Tragweite der Medienkonvergenz, die sich über technologische Veränderungen, neue Anforderungen an Inhalte, neue Vertriebskanäle, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Implikationen und einem neuen Verständnis einer Zielgruppe aus Prosumenten ergibt, wird ausführlich dargestellt. Dabei werden auch Konsequenzen wie die Dekonstruktion bestehender Wertschöpfungssysteme in ihrem Ursache-Wirkungskomplex vorgestellt und nach ihrer Relevanz für Buchverlage eingeordnet. In einer weiteren Vertiefung werden dann die Verständnisgrundlagen gelegt, die für eine Abkehr von einem eindimensionalen Denken in Produktkategorien hin zu einem nutzenorientierten und tatsächlich zielgruppenorientierten Denken nötig sind. Das Produkt, welches die ökonomische Grundlage verlegerischer Tätigkeit bildet, wird dafür in seinen Dimensionen der Materialität, der Inhalte und Rezeptionsmodalitäten und der damit verknüpften Institutionen beleuchtet. Damit werden die Parameter genannt, die rekombiniert werden können, um völlig neue Produktformate zu entwickeln, die auf sich wandelnden Märkten auf eine breite Nachfrage treffen.

Es wird betont, welche hohe Relevanz aktuelle Entwicklungen für Buchverlage in sich bergen. Als entscheidend wird die Öffnung für neue Entwicklung und eine neue Grundhaltung gegenüber Veränderungen erkannt. Gleichzeitig wird aber eingeräumt, dass dies nicht zu einem falschen Aktionismus und

einer überkompensierenden Abkehr von allem Bewährten führen darf, sondern auch das gedruckte Buch und die über Jahrzehnte entwickelten Kernkompetenzen von Verlagen noch einen Wert behalten werden. Damit soll gesagt sein, dass es in Zukunft weiterhin ein Nebeneinander von Bewährtem und Altem, von Altem im neuen Gewand und ganz Neuem geben wird und Verlage darauf vorbereitet sein müssen, schnell auf Veränderungen reagieren zu können oder bestenfalls selbst zu Gestaltern des Wandels zu werden.

In den ersten drei Kapiteln wird so einerseits begründet, woraus die Notwendigkeit resultiert, dass eine innovationsfreudige Grundhaltung Ziele, Strategien, Prozesse und das operative Geschäft in Buchverlagen dauerhaft durchdringt. Es wird zudem dargelegt, in welchen Manifestationen wie z.B. dem E-Book, dem Enhanced E-Book, der interaktiven App oder der Anwendung für Augmented Reality sich die Innovationstätigkeit von Medienunternehmen oder auch einzelnen Kreativen zeigen kann. Letzteres, die Auswirkungen des Wandels vom reinen Konsumenten zum Prosumenten, wird dabei als eine Entwicklung von besonderer Bedeutung dargestellt, da sich darin ein wesentlicher Aspekt des Wandels widerspiegelt. Es wird gezeigt, dass eben nicht mehr nur Institutionen Ausgangspunkt von Transformationen sind, sondern immer häufiger auch medienschaffende Rezipienten, die den Etablierten aufzeigen, dass sie über neue und mächtige Werkzeuge verfügen, um mit relativ geringem Aufwand auch transmedial und über Ländergrenzen hinweg sehr innovative Medien erzeugen zu können.

Im vierten Kapitel wird gezeigt, welch ein disruptives Potenzial besonders in innovativen Entwicklungen des Storytelling und der Informationsvermittlung liegt, wie sie u.a. die Graswurzel-Konvergenz hervorbringt. Bevor das vierte Kapitel aber solche Spezifika beleuchtet, werden zunächst Verständnisgrundlagen geschaffen. Es wird gezeigt, dass der Innovationsbegriff nicht trivial ist und eine differenzierte Betrachtung unerlässlich ist. Daher wird der Begriff zuerst diachron in seiner historischen Genese anhand von verschiedenen teils überholten Definitionen eingegrenzt. Es wird dabei deutlich, dass der Begriff zu vielschichtig ist, um mit einer eindimensionalen Definition in seinem Kern erfasst zu werden. Daher wird der mehrdimensionale Ansatz nach Hauschildt und Salomo herangeführt und detailliert erläutert, wie sich die Intensitätsdimension, die subjektive Dimension, die prozessuale Dimension und die normative Dimension von Innovation im Buchverlag darstellen. Innovationen können demnach eine unterschiedliche Intensität aufweisen, die sich z.B. mit den Begriffen der inkrementellen, revolutionären, nischenbildenden oder disruptiven Innovation kennzeichnen lassen. Auch wird es als bedeutsam dargestellt, von welchem Standpunkt aus etwas als innovativ bewertet wird. So macht es einen großen Unterschied, ob etwas nur für das Unternehmen als innovativ gilt oder eine Weltneuheit ist. Auch die Frage, wer die Innovation bewertet, ob dies z.B. nur das eigene Management ist oder unabhängige Experten, kann zu großen Verzerrungen bei der Einschätzung der Relevanz von Innovationen führen. Daneben ist noch von Belang, welche Schritte zur Innovation hinführen und wo dieser Prozess

beginnt und wo er endet. Auch ist die Frage gestellt worden, ob der Erfolg einer Innovation ein notwendiges Kriterium ist oder ob auch etwas innovativ sein kann, was keinen Markterfolg zeitigt. All diese Unterscheidungen sind wichtig, um die im weiteren Verlauf von Kapitel drei erörterten Aspekte von Innovation, wie z.B. die Einordnung der Relevanz bestimmter Erfolgsfaktoren, nachvollziehen zu können.

Es werden, um diese Verständnisgrundlage zu stärken und ein möglichst vollständiges Bild des aktuellen Forschungsstands zeichnen zu können, weitere theoretische Grundbegriffe und Konzepte der Innovationsforschung erklärt und in ihrer Relevanz bewertet. So wird mit dem Begriff der Innovationsneigung ein wichtiges Konstrukt eingeführt, anhand dessen die Neigung eines Unternehmens bzw. des Managements bezeichnet werden kann, innovativ tätig zu werden. Das Dominante Design wird als ein wichtiges und in der Forschungsliteratur häufig zu findendes Konstrukt angeführt, mit dem ein Kulminationspunkt bei der Durchsetzung eines Produktkonzepts am Markt bezeichnet werden kann, ab dem das Konzept sich zugunsten konkurrierender und in der Folge dann zunehmend bedeutungsloser Konzepte etabliert hat. Das S-Kurven-Konzept hat ebenfalls eine hohe Relevanz für Entwicklungen im Buchmarkt, da es eine vertiefende Verständnisgrundlage für den Prozess der Ablösung einer Technologie durch eine andere schafft. Das Konzept wird jedoch in dieser Arbeit in seiner Tragweite ein wenig relativiert, da hier nicht von einem Automatismus ausgegangen wird, nach der eine Innovation zwangsläufig ihre Bedeutung für die Zukunft verliert, wenn nur noch inkrementelle Modifikationen zu erwarten sind. Der Begriff der Innovationsmuster wird kurz erläutert, da er dem Leser vor Augen führt, wie wichtig die Wahl der Distanz zum Innovationsbegriff als Betrachtungsgegenstand sein kann, um z.B. in all den Entwicklungen am Markt bestimmte Muster des Innovierens erkennen zu können. Die Unsicherheitsmatrix wird herangeführt, da sie in Kombination mit anderen Evaluierungswerkzeugen das Fundament für eine Chancen-/ und Risikoanalyse bildet, mit der sich später noch befasst wurde. Eine herausragende Stellung innerhalb der weiteren Konstrukte, die hier Berücksichtigung finden, nimmt die Auseinandersetzung mit dem Konstrukt des Promotors ein. Auf diese Darstellung wird im Laufe der Arbeit häufig zurückgegriffen, da in der Weise, wie die Zusammenarbeit des Personals funktioniert, ein sehr wichtiger Faktor für oder wider den Erfolg der Innovationstätigkeit von Buchverlagen gesehen wird. Die Konstellation aus Fach- und Machtpromotor erscheint dabei als eine gewinnbringende Option der Zusammenarbeit.

Besonders herausgegriffen wird daraufhin die ebenfalls von Hauschildt und Salomo benannte Dimension der Gegenstände von Innovation, da darin in der vorliegenden Arbeit ein Kernpunkt der Innovationstätigkeit von Buchverlagen gesehen wird. Die Betrachtung erfolgt differenziert nach technologischen Innovationen, Produktinnovationen, Dienstleistungsinnovationen, Prozessinnovationen, Sozialinnovationen, Managementinnovationen und Marketinginnovationen. Es wird dabei dargelegt, dass

diese Differenzierung, die aus Gründen der Verständlichkeit und auch der Operationalisierbarkeit in der Praxis als unerlässlich erscheint, nicht darüber hinwegtäuschen soll, dass eine Innovationstätigkeit nur dann erfolgversprechend ist, wenn all diese Aspekte ineinandergreifen. Eine Produktinnovation, deren Ansatzpunkte in Inhalten, Publikationsformaten und Publikationskanälen liegen kann, wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn z.B. technologische Innovationen, Sozialinnovationen und Managementinnovation vorangegangen sind.

Eng verwoben ist die Argumentation an der Stelle auch mit dem folgenden Unterkapitel, wo es um die Erfolgsfaktoren des Innovierens im Verlag geht. Dies ist auch das Kapitel, welches die meisten Querbezüge zum empirischen Teil der Arbeit aufweist. Die Darstellung folgt dabei einer Ordnung, die mit der makroskopischen Sicht auf Globalfaktoren beginnt, dann marktimmanente Faktoren anführt und schließlich bei den unternehmensinternen Faktoren endet. So wird zuerst der breite Rahmen des volkswirtschaftlichen und politischen Gefüges gezeigt, in dem Innovieren stattfindet, bevor solche Bereiche angesprochen werden, auf die das Management eines Buchverlages einen unmittelbaren Einfluss ausüben kann. Für ein Verständnis marktinterner Faktoren, die z.B. durch den Konzentrationsgrad in wirtschaftlicher und publizistischer Hinsicht gekennzeichnet sind, wird das Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma angeführt, welches die Kausalitäten im eigenen Verhalten, dem Verhalten der Wettbewerber sowie dem Verhalten des Gesamtmarktes aufdeckt.

Die unternehmensinternen Faktoren nehmen einen großen Raum innerhalb dieser Arbeit ein, da sie durch Entscheidungen des Managemtns unmittelbar beeinflussbar sind und sie somit die Ausgangspunkte für strategische Überlegungen vor fast jeglichen Veränderungen am Erlösmodell, der Struktur oder an Prozessen eines Verlages bilden. Zum Betrachtungsgegenstand werden dabei zunächst solche Schlüsseldaten wie z.B. die Unternehmensgröße, das Inhaberverhältnis oder die Unternehmenshistorie. Dies sind Faktoren, bei denen jede Änderung Auswirkungen mit sehr großer Tragweite mit sich bringt. Für eine Betrachtung des Einflusses durch das Inhaberverhältnis wird eine aufschlussreiche Studie von Kammerlander, König und Enders herangezogen, die ein Framework entwickelt haben, das Verlage vier Klassen einer organisationalen Identität respektive Innovationsfähigkeit zuteilt und dabei Vor- und Nachteile bestimmter Inhaberverhältnisse aufzeigt. Bei der Unternehmensgröße ergibt sich ein differenziertes Bild. Es wird argumentiert, dass die maßgebliche Produktinnovation sich zwar oft kleinen Unternehmen zuschreiben lässt, dass sich aber bei der Prozessinnovation hingegen Vorteile bei großen Unternehmen zeigen, die sich Skaleneffekte zunutze machen können. In puncto Unternehmenshistorie wird zwar bei lange etablierten Unternehmen eine oftmals bessere Ressourcenbasis erkannt, deren positive Effekte sich aber durch eine stärkere Tendenz zum Beharren beim Alten aufheben kann. Der Einfluss der Unternehmenshistorie wird daher insgesamt als ein Faktor dargestellt, dessen Implikationen schwer zu beurteilen sind.

Es folgen mit dem Strategic Fit, der Innovationsneigung, der internen Kommunikation, der Unternehmenskultur, dem Personal, der technischen Infrastruktur, den Ressourcen und der Erfahrung interne Faktoren, auf die das Management unmittelbar, wenn auch nicht unbedingt leicht Einfluss nehmen kann. Gemeinsam ist all diesen Faktoren, dass ein Paradigmenwechsel in den Grundhaltungen des Managements nötig ist, um die Veränderungsträgheit zu überwinden. Für strukturelle Veränderungen im Unternehmen beispielsweise wird argumentiert, dass das strategische Innovationsmanagement eigene strukturelle Organisationsformen schaffen muss, die abseits der Strukturen stehen, die auf Daueraufgaben ausgerichtet sind. Gleichzeitig dürfen diese Strukturen nicht so weit im Abseits stehen, dass der Transfer innovativer Konzepte in die täglichen Routinen des Unternehmens damit erschwert würde. Für die Zusammensetzung des Personals wird die hohe Relevanz einer ausgeprägten Diversität erörtert, da aus ihr Impulse für innovative und unkonventionelle Ideen entstehen können. Gleichzeitig wird aber darauf hingewiesen, dass bei aller Heterogenität das Personal dialogfähig bleiben muss und so aus anfänglichem Dissens überhaupt neue Ideen entstehen und umgesetzt werden können. Damit die Kommunikation und Kollaboration reibungslos verläuft, müssen, so wird ferner erläutert, örtliche und technologische Gegebenheiten vorhanden sein, wie z.B. ein leistungsfähiges Intranet.

Eng verbandelt mit der Betrachtung von Erfolgsfaktoren findet in Kap. 4.4 eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen und der Realisierung eines erfolgsförderlichen Wissensmanagements im Buchverlag statt. Im Wissen wird darin die Kernressource für das strategische Innovationsmanagement erkannt. Es wird ferner differenziert zwischen einem effizienz- und einem effektivitätssteigernden Wissen. Diese Unterscheidung ist wichtig für ein Verständnis der Relevanz unterschiedlicher Wissensquellen und Anwendungsfelder. Darauf aufbauend findet eine Konkretisierung statt, indem Bausteine und Prozesse des Wissensmanagements in ihren Zusammenhängen zueinander dargestellt werden. Von besonderer Bedeutung erscheint dabei die Externalisierung impliziten Wissens, sodass dieses dem Unternehmen langfristig erhalten bleibt und ein Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern möglich wird.

Mit der vertiefenden Darstellung der Gegenstände und Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements wird der Leser mit den Voraussetzungen für innovatives Handeln bekannt gemacht. Auf dieser Grundlage findet im Folgenden eine detaillierte Betrachtung über die Entwicklung der Innovationsstrategie statt, woraus bereits unmittelbare Handlungsempfehlungen abzuleiten sind. Es wird argumentiert, dass die Entwicklung von Strategien eine unabdingbare Voraussetzung für ein kohärentes Handeln ist. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Zielvorgaben, klare Entscheidungskriterien eine kontinuierliche Evaluierung des Kurses und explizit festgelegte Exitoptionen bei starken Abweichungen vom vorgegebenen Kurs. Um dies im Rahmen der Strategieentwicklung zu gewährleisten, wird die Bedeutung einer

Analysephase vor der Festsetzung von Zielen und Strategien herausgestrichen. Es werden in dem Zusammenhang einige Instrumente vorgestellt, deren Einsatz dem Unternehmen ein umfassendes Bild über die eigenen Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken seiner Strategischen Geschäftsfelder ermöglichen soll. Diese Instrumente sind die Branchestrukturanalyse nach Porter, die SWOT-Analyse, die Portfolioanalyse, das Benchmarking, Szenariotechniken sowie Methoden der Marktforschung. Es wird gleichzeitig festgestellt, dass all diese Instrumente zwar zu aufschlussreichen Ergebnissen führen, deren Belastbarkeit jedoch immer kritisch zu hinterfragen ist, da immer ein Restrisiko bleibt, wenn zukünftige Entwicklungen antizipiert werden.

Auf der Grundlage einer umfassenden Analyse findet zunächst die Festlegung von Zielen und darauf aufbauend die eigentliche Strategieentwicklung statt. Für diesen Vorgang werden zunächst noch relativ abstrakte Modelle der Grundmuster strategischer Planung vorgestellt, die auf den Überlegungen Porters über generische Strategietypen, den Betrachtungen von Miles und Snow über Typen organisationaler Adaption und der Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff basieren. Dabei wird festgestellt, dass fundamentale Entscheidungen über die strategische Ausrichtung des Verlages stark mit entsprechenden Kompetenzen und Assets sowie Aspekten der Unternehmensstruktur und -kultur korrespondieren.

Nach der Festlegung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden Ziele gesetzt, wofür in dieser Arbeit das Modell der kaskadierenden Zielentwicklung vorgestellt wird. Demnach werden Ziele in einer Rangfolge festgelegt, deren Ausgangspunkt die Vision bildet und die dann über die Ebene der strategischen Ziele, dann der taktischen Ziele und letztendlich der operativen Ziele zu einem konsistenten Zielsystem führt. Aus diesem Zielsystem werden dann konkrete Handlungsentscheidungen abgeleitet. Interessant für diese Arbeit sind dabei vor allem die strategischen Handlungsoptionen im Buchverlag, von denen einige besonders bedeutende oder mit besonderem Bezug zur Aktualität vorgestellt werden. Für den Zeitpunkt des Markteintritts wird argumentiert, dass die Pionierstellung zwar komparative Konkurrenzvorteile verschafft, jedoch mit deutlich höheren Investitionsrisiken verbunden ist. Für den Folger hingegen wird konstatiert, dass dieser sich zunehmend dem Risiko aussetzt, in eine Zeitfalle zu geraten, die es ihm nicht mehr ermöglicht, durch Imitation einen zumindest kostendeckenden Erlös zu generieren. Ferner wird die zunehmende Bedeutung der modularisierten Medienproduktion erörtert, auf deren Grundlage personalisierte Medienprodukte entstehen können. Es wird dazu festgestellt, dass dafür tiefgreifende Veränderungen in den Wertschöpfungsstrukturen – und prozessen erforderlich werden, sich die Investitionen jedoch rentieren können, da sowohl das Leistungsspektrum gegenüber der Zielgruppe optimiert werden kann als auch intern Effizienzsteigerungen durch eine Medienneutralität und Modularität erzielt werden können. Die Relevanz dieser Betrachtungen für das

Innovationsmanagement ergibt sich u.a. daraus, dass so auch neue, innovative Produkt- und Vertriebskonzepte möglich werden. Als weitere strategische Option wird der Lizenzerwerb bzw. die Lizenzveräußerung vorgestellt. Dazu wird argumentiert, dass jede Make-or-Buy-Entscheidung auch eine Entscheidung für oder wider die Innovationsentwicklung im Hause ist und somit auch Aspekte der internen Ressourcen davon berührt werden. Die Verschmelzung und Übernahme von Unternehmen wird als weitere Option angeführt. Dabei wird, vor dem Hintergrund von Beispielen für ein Scheitern wie bei der Übernahme von Studi-VZ durch die Holtzbrinck Gruppe, die Relevanz der Due Diligence erläutert.

Die Formulierung der Strategie, um die es im folgenden Unterkapitel geht, ist ein Prozess, dessen Ergebnis die Dokumentation der festgelegten Strategie bildet. Es wird betont, dass dieser Vorgang nicht als Abschluss der Strategieentwicklung zu verstehen ist, sondern als fortlaufender Prozess, der eine kontinuierliche Strategieentwicklung begleitet.

Im Folgenden wird mit dem Thema Innovationskooperation ein sehr wichtiger Aspekt im Rahmen innovativen Handelns angesprochen. Es wird festgestellt, dass der Begriff der Open Innovation, der sehr häufig in aktueller Forschungsliteratur zu finden ist, ein im Grunde schon altes Phänomen bezeichnet, aber dennoch als bewusstseinsprägendes Schlagwort seine Berechtigung hat. In der Vertiefung des Themas wird zunächst die hohe strategische Relevanz von Kooperationen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement herausgestrichen. Dann wird ein Überblick über geeignete Kooperationspartner gegeben und erläutert, welche Optionen der Kollaboration sich mit diesen Partnern ergeben können. Vor allem auf der Grundlage der Forschung von Jenkins wird das zumeist noch unerkannte Potenzial von Kunden dargestellt, die stärker in den Wertschöpfungsprozess zu involvieren sind. Vor dem Hintergrund wird auch das Konzept des Crowdfunding vorgestellt. Aber auch die Kooperation mit Inhaltelieferanten, Transfersystemen oder Wettbewerbern tragen noch ungenutzte Potenziale für die kollaborative Innovationsentwicklung oder die Verbesserung der eigenen Wissensbasis in sich. Auf welchen Modalitäten die Kooperation basieren kann, wird anschließend erläutert. Es findet dabei eine Differenzierung zwischen Joint Ventures, Strategischen Allianzen und Unternehmensnetzwerken statt.

Im Folgenden wird die Frage erörtert, wo das Innovationsmanagement strukturell im Unternehmen verortet werden kann und welche Vor- und Nachteile sich aus den einzelnen Varianten ergeben. Es wird dazu argumentiert, dass die Entscheidung, an welchen Funktionsbereich das Innovationsmanagement angegliedert wird, davon abhängt, ob der Markt stärker von Kräften des Market Pull oder des Technology Push beherrscht wird. Eine Angliederung des Innovationsmanagements an das Marketing bedeutet z.B. eine stärkere Ausrichtung der Innovationsentwicklung an Kundenbedürfnisse, während eine Angliederung an den herstellerischen Bereich eher eine Akzentuierung in Richtung technologiegetriebener Innovationsentwicklung setzt.

Das Unterkapitel über die Modellierung des Innovationsprozesses stellt den höchsten Grad an Konkretisierung dar und gibt unmittelbar Handlungsempfehlungen für Entscheider in Verlagsunternehmen. Es wird darin exemplarisch skizziert, wie Innovationsprozesse geplant und durchgeführt werden können. Grundlage des prototypischen Prozessablaufs ist dabei das Stage-Gate-Modell, das den Prozess der Innovationsentwicklung in mehrere Schritte gliedert. Das Gerüst des Stage-Gate-Systems sind die Stages und Gates. Dazu wird gezeigt, wie in den Stages Informationen gesammelt und zu Wissen verdichtet werden, welches dann angewandt wird, um das Projekt bis zum nächsten Gate voranzutreiben. Die Gates werden als Evaluierungsstufen beschrieben, auf denen zuerst Ideen u.a. nach Markt- und Machbarkeitskriterien gefiltert werden und der Fortschritt des Projekts bewertet sowie Entscheidungen über dessen Fortführung getroffen werden. Bei der Darstellung der einzelnen Bestandteile des Prozesses wird deren Relevanz für Buchverlage überprüft und sie werden an Spezifika in Buchverlagen adaptiert. Ein großer Vorteil des Stage-Gate-Modells wird dabei in der leichten Skalierbarkeit gesehen, durch welche diese Methodologie auch für mittelgroße und kleinere Verlage interessant wird.

Den Abschluss des Kapitels über das Innovationsmanagement bildet eine Betrachtung über die rechtliche, technische und strategische Absicherung von Innovationen gegenüber Nachahmern. Es wird dazu u.a. mit dem von Jenkins geprägten Begriff der Moral Economy argumentiert, dass eine Restriktion der Mediennutzung z.B. durch DRM-Systeme leicht das Vertrauensverhältnis zwischen Herstellern und Mediennutzern stören kann. Ferner werden die Grenzen einer rechtlichen Absicherung aufgezeigt, die insbesondere bei Medienprodukten durch das hohe Gut der künstlerischen Freiheit limitiert ist. Daher wird argumentiert, dass ein Weg gefunden werden kann, bei dem ein faktischer Schutz durch eine Unique Selling Proposition entsteht und der Einsatz technischer Schutzmaßnahmen auf ein Minimum beschränkt bleibt.

Das 5. Kapitel stellt den empirischen Teil der Arbeit dar. Zunächst werden empirische Fragestellungen aus dem vorangegangenen Empirierteil abgeleitet. Diese können auch als Konkretisierungen der eingangs aufgestellten forschungsleitenden Fragen gelten können. Die empirischen Fragestellungen fungierten als Grundlage für die Erarbeitung eines Interviewleitfadens und eines Fragebogens. Die geführten Interviews wurden transkribiert und zu Fallstudien verdichtet, auf deren Grundlage Hypothesen über die Buchbranche im Ganzen aufgestellt wurden. Die quantitative Analyse der Fragebogenrückläufe dient dann der Überprüfung dieser Hypothesen.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Hypothesen in den meisten Fällen durch die Ergebnisse der Umfrage bestätigt werden. Es wird gezeigt, dass bereits ein hohes Bewusstsein für die Herausforderungen durch die Medienkonvergenz vorhanden ist, aber bei einer differenzierten Betrachtung nach Programmschwerpunkten deutliche Unterschiede sichtbar werden. Auch zeigt sich, dass die Betrof-

fenheit des eigenen Unternehmens in der Tendenz geringer eingeschätzt wird als für die gesamte Branche. Die Ursachen für eine stark ausgeprägte Innovationsfähigkeit werden vor allem in der Haltung des Managements, aber auch in Faktoren wie der Unternehmensgröße und Strukturiertheit von Innovationsprozessen erkannt. Auch hierbei zeigt sich ein heterogenes Bild bei der Betrachtung der Verlage nach programmatischer Ausrichtung. Es konnte ferner durch die Umfrage ein Zusammenhang zwischen einer stark ausgeprägten Selbstwahrnehmung der Innovationsfähigkeit und einer klar definierten Implementierung des Innovationsmanagements in Strukturen und Prozesse des Unternehmens nachgewiesen werden.

Damit schließt sich nun der Bogen in der inhaltlichen Rückschau, aus der dem Leser hoffentlich die Essens dieser Arbeit ersichtlich wurde.

## 6.2 Revision der forschungsleitenden Fragen

Im Folgenden möchte ich erneut an den Anfang zurückkehren und noch einmal in aller Kürze die forschungsleitenden Fragen aufgreifen, da in ihnen der Anlass aller vorgenommenen Betrachtungen und Untersuchungen liegt. Die Antworten auf diese Fragen werden in vielen Fragmenten über die gesamte Arbeit verstreut bereits gegeben, sollen aber an dieser Stelle noch einmal in Kürze zusammengetragen werden.

Welche Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Verlagen ergeben sich aus aktuellen und antizipierten zukünftigen Entwicklungen, insbesondere der Medienkonvergenz?

Im zweiten und dritten Kapitel werden Aspekte des Wandels und Erscheinungsformen der Medienkonvergenz in gesamtgesellschaftlichen Zusammenhängen skizziert und ihre Implikationen für Buchverlage untersucht. Dabei wird gezeigt, wie vor allem die Digitalisierung zu einer Triebkraft wurde, die bestehende Wertschöpfungsketten u.a. durch Effekte der Dekonstruktion radikal verändern kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Entwicklungen in unterschiedlichen Geschwindigkeiten parallel stattfinden und nicht immer dort das Bestehende obsolet wird, wo etwas Neues entsteht. Dennoch werden die Strukturen, in denen Wertschöpfung stattfindet, insgesamt komplexer. In stärker fragmentierten Wertschöpfungssystemen treten neue Akteure auf, die entweder aus anderen Branchen stammen oder zuvor noch passive Rezipienten waren.

Die größte Anforderung an die Innovationsfähigkeit von Verlagen scheint folglich, den Modus der eigenen Wertschöpfung kontinuierlich zu aktualisieren und an die dynamischen Veränderungen im Umfeld proaktiv zu adaptieren. Die Entwicklung der technologischen Möglichkeiten und die Veränderungen im Nachfrageverhalten der Prosumenten stellen Buchverlage vor die große Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle noch weiter zu flexibilisieren.

### Welchen Beitrag kann strategisches Innovationsmanagement leisten, um diesen Anforderungen mit erfolgreichen Innovationen gerecht zu werden?

Antworten auf Herausforderungen, die der Medienkonvergenz erwachsen, werden vor allem in neuen Technologien, einer Diversifizierung des Angebots und zunehmend auch in Plattformkonzepten gefunden. Die Fähigkeit, durch Innovationen eine proaktive Rolle am Markt zu spielen, spielt eine zunehmend wichtige Rolle. Dabei rückt zunehmend in den Fokus, wie Effizienzsteigerungen bei Entscheidungsprozessen und bei der Umsetzung neuer Ideen zu erzielen sind. Strategisches Innovationsmanagement kann einen großen Beitrag dazu leisten, ein konsistentes Handeln zu ermöglichen, das eine Voraussetzung für die Planbarkeit von Innovationserfolgen ist. Die Innovationsstrategie verringert Investitionsrisiken, indem sie das unternehmerische Handeln dem Zufall und der Willkür enthebt. Ziele, die auf der Grundlage der Kenntnis über eigene Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Marktes basieren, gewährleisten dabei nachhaltig einen Strategic Fit der Innovationsstrategie mit der globalen Strategie des Unternehmens.

### Welches sind die kritischen Faktoren für erfolgreiches Innovieren im Buchverlag?

Ab Kapitel 4.3 wird erörtert, welche Faktoren für den Erfolg innovativen Handelns entscheidend sind. Eine herausragende Rolle wird dabei dem Management und seiner Innovationsneigung zuerkannt. Gleichzeitig wird festgestellt, dass eine Systematisierung und Institutionalisierung des Innovationsmanagements für die Planbarkeit von Innovationen eine Rolle spielt. Vorreiter sind dabei große Verlage, in denen naturgemäß eine stärkere Formalisierung von Prozessen vorliegt. Der Schluss, dass Größe ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, konnte jedoch relativiert werden, da andere Faktoren, wie die Innovationsneigung des Managements, Aspekte der Unternehmenskultur- und führung, der Zugang zu Ressourcen oder eine personelle Diversität eine gewichtigere Rolle zu spielen scheinen als Effekte durch die schiere Größe. Die empirischen Maßnahmen haben dies bestätigt. Wichtig erscheint zudem ein Paradigmenwechsel weg vom Denken in Produktkategorien hin zu einem Denken in Problemlösungskategorien, was sich u.a. in der wachsenden Bedeutung von Dienstleistungen widerspiegelt.

Als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Innovieren wird außerdem die Bereitschaft ausgemacht, Defizite im eigenen Wissen durch ein effektives Wissensmanagement sowie durch Kooperationen zu kompensieren. Den Herausforderungen einer gestiegenen Komplexität sowohl der Produkte als auch der Vertriebswege, ist kaum mehr allein durch die Kernkompetenzen eines einzelnen Verlagsunternehmens zu begegnen.

### Wie kann erfolgsförderndes Innovationsmanagement in Buchverlage implementiert werden?

Es wird gezeigt, dass die Implementierung des Innovationsmanagements sowohl eine strukturelle als auch eine prozessorale Komponente hat. Die Optionen der strukturellen Implementierung werden modellhaft demonstriert, wobei die strategische Tragweite struktureller Festlegungen verdeutlicht wird. Die empirischen Maßnahmen belegen ergänzend den Zusammenhang zwischen dem strukturellen Niederschlag des Innovationsmanagements und der Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit. Um zu demonstrieren, wie Innovationsprozesse im Buchverlag realisiert werden können, wird anhand des Stage-Gate-Modells eine prototypische Ablaufplanung vorgeführt.

## 6.3 Ausblick: Buchverlage heute und morgen

Was bleibt nach der Rückschau und der Revision der forschungsleitenden Fragen noch zu schreiben übrig? Ich hatte versprochen, die Arbeit würde mit versöhnlicheren Worten enden als die, mit denen sie begonnen hat. Dieses Versprechen hätte ich nicht gegeben, wenn ich es nicht auf der Grundlage aller theoretischen Betrachtungen und empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit auch halten könnte. Dazu möchte ich einen fundiert-spekulativen Blick über die forschungsleitenden Fragen hinaus werfen und zu einem Fazit kommen, das ein Signal der Mahnung, mehr aber der Zuversicht und Aufmunterung zugleich an alle senden soll, denen die Zukunft der Buchbranche ein wichtiges Anliegen ist.

Eine augenscheinliche Erkenntnis aus dieser Arbeit ist, dass der durch Entwicklungen der Medienkonvergenz verursachte Umbruch der Medienlandschaft sowohl faktisch als auch im Bewusstsein fast aller Beteiligten in der Buchverlagslandschaft angekommen ist. Alle Verlage, zu denen Fallstudien vorgelegt wurden, haben fundamentale Veränderungen in Strukturen und Prozessen entweder bereits in Angriff genommen oder planen dies für die nähere Zukunft. Bezeichnend ist auch eine angesichts technologischer Herausforderungen der Medienkonvergenz wachsende Bereitschaft, Wissensdefizite durch Kooperationen u.a. mit Mitbewerbern zu kompensieren und zugleich dabei eine Verringerung von Investitionsrisiken zu realisieren.

Nicht weniger augenscheinlich ist auch, dass die Veränderungen innerhalb der Verlagsbranche eine Entwicklung ist, die in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten abläuft. Vorreiter und zugleich Vorbild sind dabei naturwissenschaftliche Verlage, deren oft besonders internet- und technologieaffinen Zielgruppen eine hohe Geschwindigkeit vorgeben.

Bemerkenswert ist, dass das oft stark ausgeprägte Bewusstsein für neue Herausforderungen sich aber insgesamt noch zu selten in daran angepassten Strukturen und Prozessen zur Innovationsentwicklung niederschlägt. In den Fallstudien waren zwar Beispiele für Verlage, in denen der Bedeutung einer hohen Innovationsfähigkeit durch eindeutige Zuständigkeiten Rechnung getragen wurde. Eine solche Institutionalisierung des Innovationsmanagements stellt jedoch in der Breite der befragten Unternehmen noch die Ausnahme dar. Angesichts dessen, dass der Nachweis geführt werden konnte, dass ein

strukturiertes Innovationsmanagement einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat, ist hier noch ein deutliches Optimierungspotenzial zu erkennen.

Resümierend lässt sich aber nun feststellen, dass allen Risiken und Herausforderungen zum Trotz, kein Anlass zur Schwarzmalerei gegeben ist. Die radikalen Veränderungen werden schon lange nicht mehr ignoriert und die Suche nach Lösungen auf die drängenden Fragen, die sich für ein Fortbestehen einer pluralistisch geprägten, vielfältigen und ökonomisch erfolgreichen Verlagslandschaft stellen, ist in vollem Gange. Ludi incipiant!

# 7 Literaturverzeichnis

## Forschungsliteratur

Abernathy, William J.; Clark B. Kim: Innovation. Mapping the winds of creative destruction. In: Research Policy 1 (1985), S. 3-22.

Abernathy, William J. u. Utterback: Patterns of Industrial Innovation. In: Technology Review 7 (1978), S. 40-47.

Andjelic, Ana: Transformations in the Media Industry: Customization and Branding as Strategic Choices for Media Firms. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing 2008, S. 109-129.

Ansoff, H. Igor: Corporate strategy. An analytical approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill 1965.

Au, Dominik: Strategisches Innovationsmanagement. Eine empirische Analyse betrieblicher Innovationssysteme in der spezialchemischen Industrie in Deutschland. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011.

Auer, Sören; Lehmann, Jens u. Ngonga Ngomo, Axel Cyrille: Introduction to Linked Data and its Lifecycle on the Web. In: Polleres, Axel et al. (Hg.): Reasoning Web. Semantic Technologies for the Web of Data. Berlin, Heidelberg: Springer 2011, S. 1-75.

Bader, Martin A.: Intellectual Property Management. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 469-488.

Balfanz, Dirk u. Sobol, Sneschana: Integriertes Innovationsmanagement. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf u. Beerheide, Emanuel (Hg.): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 199-227.

Bandura, Albert: Self-eficacy. Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. In: Psychological Review 2 (1977), S. 191-215.

BarNir, Anat; Gallaugher, John M. u. Auger, Pat: Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. In: Journal of Business Venturing 6 (2003), S. 789–814.

Bartling, Hartwig; Luzius, Franz: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. München: Vahlen 2004.

Barwise, Patrick u. Hammond, Kathy: Media Predictions 16. London: Phoenix 1998.

Becker, Stefan; Schewe,Gerhard: Innovationen für den Mittelstand. Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU. Wiesbaden: Gabler 2009.

Berg, Helmut von: "Welche Innovation der jüngsten Zeit hat am meisten Einfluss auf Ihren Alltag?" http://www.boersenblatt.net/470347/ [15.04.2014].

Berry, Thomas H.: Managing the Total Quality Transformation, New York: McGraw-Hill 1991.

Billing, Fabian u. Schawel, Christian: SWOT-Analyse. In: Top 100 Management Tools. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler 2012.

Bleymüller, Josef; Gehlert, Günther und Gülicher, Herbert: Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. WiSt Studienkurs. 14. Aufl., München: Vahlen 2004.

Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement. 2.Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006.

Bösch, Uta; Müller, Ulrike und Schlüter, Okke: Erfolgsfaktoren für strategische Innovationen im Buchmarkt. Online: http://53058083.swh.strato-hosting.eu/wordpress-books-in-action/studie/download/ [02.07.2015].

Boutellier, Roman u. Völker, Rainer: Erfolg durch innovative Produkte. Bausteine des Innovationsmanagements. München, Wien: Hanser 1997.

Boutellier, Roman; Barodte, Berthold; Fischer, Adrian: Risikomanagement in der Innovation. In: Gassmann , Oliver; Sutter, Philipp (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 2. Auflage. München: Hanser 2011, S. 56–75.

Brosius, Hans-Bernd: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung, 5. Aufl. 2009, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Broß, Peter u. Garbers, Axel: Digitale Konvergenz und Handlungskonsequenzen. In: Klumpp, Dieter; Kubicek, Herbert; Roßnagel, Alexander u. Schulz, Wolfgang (Hg.): Medien, Ordnung und Innovation. Heidelberg: Springer Science 2006, S. 77-94.

Brücher, Cornel; Jüdes, Frank u. Kollmann, Wulf: SQL Thinking - Vom Problem zum SQL-Statement. Heidelberg, München: mitp 2011.

Bruhn Jensen, Klaus: Media Convergence. The three degrees of network, mass, and interpersonal communication. New York: Routledge 2010.

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 2. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen 2011.

Bullinger, Hans-Jörg; Ganz, Walter und Bienzeisler, Bernd: Dienstleistungsinnovationen durch Entwicklung hybrider Produkte. In: Schmidt, Klaus; Gleich, Ronald und Richter, Ansgar: Innovationsmanagement in der Serviceindustrie. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. Freiburg: Haufe 2007, S. 161-178.

Carpenter, Gregory S.; Nakamoto, Kent: Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage. In: Journal of Marketing Research 3 (1989), S-285-298.

Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin … und was macht mein Gehirn solange? Wie das Internet unser Denken verändert. 2. Auflage, München: Karl Blessing Verlag 2010.

Chandler, Alfred Dupont: Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Washington D.C.: Beard Books 2003 (OA 1962).

Chesbrough, Henry: Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press 2003.

Christensen, Clayton M.: The Innovator´s Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. München: Vahlen Verlag 2011.

Coase, Ronald Harry: The problem of social cost. In: The Journal of Law and Economics 10 (1960), S. 1-44.

Cook, Jackie: The Contrary Pulls of Digital Media. In: Dwyer, Tim u. Nightingale, Virginia: New Media Worlds. Challenges for Convergence. Melbourne: Oxford University Press 2007, S. 60-85.

Cooper, Robert G.: Winning at new Products. Creating Value through Innovation. 4. Aufl. New York: Basic Books 2011.

Cooper, R.G. u. Kleinschmidt, E.J.: Success Factors in Product Innovation. In: Industrial Marketing Management 3 (1987), S.215-223.

Cooper, Robert, G.: Perspective: The Stage-Gates Idea-to-Launch Process. Update. What's New, and NexGen Systems. In: The Journal of Product Innovation Management 5 (2008). S. 213-235.

Corsten, Hans u. Gössinger, Ralf: Modularisierung von Dienstleistungen. Untersucht am Beispiel von Logistikdienstleistungen. In: Matthias H. J. Gouthier et al. (Hg.): Service Excellence als Impulsgeber. Strategien — Management — Innovationen — Branchen. Wiesbaden: Gabler 2007, S. 163-185.

Cronenburg, Petra von: In der dunklen Höhle. Zur Zukunft des Buches. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 62 (2012), S. 3-8.

Cyganski, Petra u. Hass, Berthold: Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Walsh, Gianfranco; Hass, B. u. Kilian, Thomas: Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2011, S.81-96.

Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans: Introduction. Innovation and Innovation Management. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2008, S. i-xii.

Deci, Edward L.: Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology 1 (1971), S. 105-115.

Derenthal, Kirstin: Innovationsorientierung von Unternehmen. Messung, Determinanten und Erfolgswirkungen. Wiesbaden: Gabler 2009.

Dierickx, Ingemar u. Cool, Karel: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science 12 (1989), S. 1504-1511.

Disselkamp, Marcus: Innovationsmanagement. Wiesbaden: Springer 2012.

Dogruel, Leyla: Medieninnovationen und die Bestimmung des Wandels von Kommunikation. In: Bormann , Inka; Aderhold, René John u. Aderhold, Jens: Indikatoren des Neuen. Innovation als Sozialmethodologie oder Sozialtechnologie? Wiesbaden: Springer VS, 2012, S.99-118.

Dreher, Sebastian; Stock-Homburg, Ruth und Zacharias, Nicolas: Dienstleistungsinnovationen. Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven. In: Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität. Innovationsentwicklung, Internationalität, Mitarbeiterperspektive. Band 2. Wiesbaden: Gabler 2011, S. 35-57.

Dürmüller, Christoph: Plattformmanagement. Hohe Hürde – großes Potenzial. In: Oliver Gassmann; Philipp Sutter (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 2. Auflage. München: Hanser 2011, S. 77-92.

Dwyer, Tim: Media Convergence. Maidenhead, New York: McGrawHill Open University 2010

Dwyer, Tim: New Media. The Policy Agenda. In: Nightingale, Virginia u. Dwyer, Tim (Hrsg.): New Media Worlds. Challenges for Convergence. Melbourne: Oxford University Press 2007, S.37-59.

Dyer, Gibb W.: Examining the Family Effect on Firm Performance. In: Family Business Review 4 (2006), S. 253-273.

Eckstein, Peter P.: Angewandte Statistik mit SPSS. Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler. 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2012.

Eisenbeis, Uwe: Ziele, Zielsysteme und Zielkonfigurationen von Medienunternehmen. Ein Beitrag zur Realtheorie der Medienunternehmen (Strategie- und Informationsmanagement 22). München, Mering: Rainer Hampp Verlag 2007.

Evans, Philip u. Wurster, Thomas S.: Blown to Bits. How the new Economics of Information transforms Strategy. Boston: Harvard Business School Press 2000.

Fiske, John: Television Culture. London, New York: Routledge 2003.

Fitzpatrick, Kathleen: Planned Obsolescence. Publishing, Technology and the Future of the Academy. New York: New York University Press 2011.

Franken, Rolf; Franken, Swetlana: Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis. Wiesbaden: Gabler 2011.

Frege, Gottlob: Logische Untersuchungen. 5. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht 2003.

Füssel, Stephan: Einleitung. In: Füssel, Stephan (Hrsg.): Medienkonvergenz – Transdisziplinär. Berlin, Boston: De Gruyter 2012, S. 1-5.

Füssel, Stephan; Hiller, Helmut: Wörterbuch des Buches. 7. Auflage. Frankfurt: Klostermann 2006.

Gassmann, Oliver: Innovation – Zufall oder Management? In: Gassmann, Oliver u. Sutter, Philipp (Hg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. 3. Auflage. München: Hanser 2013, S. 1-21.

Gerpott, Torsten J.: Wettbewerbsstrategien. Überblick, Systematik und Perspektiven. In: Scholz, Christian: Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 2006, S. 305-355.

Geschka, Horst: Szenariotechnik als Instrument der Frühaufklärung. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 357-372.

Gilbert, Clark G.: Unbundling the Structure of inertia: Ressource versus routine rigidity. In: Academy of Management Journal 5 (2005), S. 741-763.

Gladwell, Malcolm: The Tipping Point. How little things can make a big difference. Boston: Little, Brown and Company 2000.

Gläser, Martin: Medienmanagement. 2. Auflage. München: Vahlen 2010.

Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick: Innovationsmanagement. Strategie und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip. München: Finanzbuchverlag 2009

Goldenberg, J; Lehmann, D.R; Mazursky, D.: The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success. In: Management Science 47 (2001), S. 69-84.

Golder, Peter N.; Tellis, Gerard J.: Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? In: Journal of Marketing Research 5 (1993), S. 158-170.

Gomez, Jeff: Die erzählerische Singularität. Geschichten erzählen im digitalen Zeitalter. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S. 15-20.

Göpfert, Jan: Modulare Produktentwicklung. Zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 1998.

Griswold Wendy; McDonnell, Terry und Wright, Nathan: Reading and the reading-class in the twenty-first century. In: Annual Review of Sociology 1 (2005), S.127-141.

Habann, Frank: Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung. Baden-Baden: Nomos Verlag 2010.

Habann, Frank: Towards a Methodological Foundation of Media Innovation Research. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing 2008, S.67-86.

Hamel, Gary: The Why, What and How of Management Innovation. In: Harvard Business Review 2 (2006), S. 72-84.

Hamidian, Kiumars u. Kraijo, Christian: Digitalisierung – Status Quo. In: Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kraijo, Christian et al. (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entwicklung – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S. 3-23.

Hartmann, Dap; Trott, Paul: Why Open Innovation is old Wine in new Bottles. In: International Journal of Innovation Management 4 (2009), S. 715–736.

Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris: Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. Offenbach: Gabal 2009.

Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören: Innovationsmanagement. 5. Auflage. München: Vahlen 2011.

Hauschildt, Jürgen: Promotoren. Erfolgsfaktoren für das Management von Innovationen. In: zfo 6 (2001), Seite 332-337.

Heinen, Edmund: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler 1966.

Helm, Roland; Meckl, Reinhard u. Sodeik, Nicole: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. In ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft 2 (2007), S.211-241.

Henderson, Rebecca M. u. Clark, Kim B.: Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. In: Administrative Science Quarterly 1 (1990), S. 9-30.

Herstatt, Cornelius u. Lettl, Christopher: Marktorientierte Erfolgsfaktoren technologiegetriebener Entwicklungsprojekte. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 145-169.

Hess, Thomas: Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2002.

Hippmann, Hans-Dieter: Statistik. Lehrbuch für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag 2003.

Hoffmann-Ripken, Bettina: Innovationsstrategien. Kognitionstheoretische Perspektive mit Fallbeispielen aus der Medienindustrie. Lohmar: Josef Eul Verlag 2003.

Hofstede, Geert; Neuijen, B.; Daval Ohayv u. Sanders, G.: Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. In: Administrative Science Quarterly 2 (1990), S. 286-316.

Huizing, Birte: Das Buch und seine Leser im Web 2.0. In: Arnold, Heinz Ludwig und Beilein, Matthias (Hg.): Literaturbetrieb in Deutschland. 3. Aufl., München: edition text + kritik 2009.

Itami, Hiroyuki u. Roehl, T. W.: Mobilizing invisible assets. Cambridge: Harvard University Pr. 1991.

Janello, Christoph: Wertschöpfung im digitalisierten Buchmarkt. Wiesbaden: Gabler 2010.

Jenkins, Henry: Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. Revised Edition, New York: New York University Press 2008.

Jenkins, Henry; Ford, Sam u. Green, Joshua: Spreadable Media. Creating Value and Meaning in a networked Culture. New York: New York University Press 2013.

Jensen, Michael C. u. Meckling, William H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 4 (1976), S. 305-360.

Just, Natascha; Latzer, Michael: Ökonomische Theorien der Medien. In: Weber, Stefan (Hg.): Theorien der Medien. Konstanz: UVK 2003.

Kammerlander, N.; König, A. u. Enders, A.: Organizational Identity, Adaptation to Discontinuous Change, and the Role of Family Ownership: Evidence from Publishing Houses' Responses to Digitization. Konferenzpapier von 2012 im Volltext angefordert und erhalten über die Webseite: http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Zitation/Nadine_Kammerlander/210842 [15.04.2014].

Kaplan, Robert S. u. Norton, David P.: The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review 1 (1992). S. 71-79.

Katz, Ralph u. Allen, Thomas J.: Investigating the Not Invented Here syndrome (NIH): A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. In: R&D Management 1 (1982), S. 7-19.

Kerlen, Dietrich u. Keiderling, Thomas: Buch. In: Bentele, Günter; Brosius, Hans-Bernd u. Jarren, Otfried (Hg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden: VS Verlag 2006.

Kinder, Marsha: Playing with Power in Movies, Television, and Video Games. Berkeley/ Los Angeles: University of California Press 1993.

Koch, Michael u. Richter, Alexander*:* Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2. Aufl., München: Oldenbourg 2009.

Koederitz, Martina: Wir erleben die zweite Phase der digitalen Revolution. In: Keuper, Frank; Hamidian, Kiumars; Verwaayen, Eric; Kraijo, Christian et al. (Hg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entwicklung – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler 2013, S. 81-88.

Köhler, Lutz: Produktinnovationen in der Medienindustrie. Organisationskonzepte auf der Basis von Produktplattformen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005.

König, Andreas: Cognitive Framing and Incumbent Inertia in Response to Technological Disontinuities. A Replication and Extenasion of the Gilbert Study in the German Book Retailing Industry. Berlin: Pro Business 2009.

Kollmann, Tobias: E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Net Economy. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler 2011.

Kolodzy, Janet: Convergence Explained. Playing Catch-up with News Consumers. In: Grant, August E. u. Wilkinson, Jeffrey S.: Understanding Media Convergence. The State of the Field. New York, Oxford: Oxford University Press 2009, S. 31-51.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Wong, Veronica u. Saunders, John: Grundlagen des Marketing. München: Pearson Studium, 5. Auflage, 2011.

Küng, Lucy: Strategic Management in the Media. From theory to practice. London: Sage Publications 2008.

Küpper, Axel: Konvergenzszenarien in der Mobilkommunikation. In: Hess, Thomas (Hg.): Ubiquität, Interaktivität, Konvergenz und die Medienbranche. Göttingen: Universitätsverlag 2007, S.183-204.

Lanier, Jaron: You are not a Gadget. A manifesto. New York: Vintage 2011.

Löhr, Karsten: Innovationsmanagement für Wirtschaftsingenieure. München: Oldenbourg 2013.

Luce, Duncan; Tukey, John W.: Simultaneous Conjoint Measurement. A New Type of Fundamental Measurement. In: Journal of mathematical Psychology 1 (1964), S. 1-27.

Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000.

Macharzina, Klaus u. Wolf, Joachim: Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte - Methoden – Praxis. 8. Auflage. Wiesbaden: SpringerGabler 2012.

McCarthy, Edmund J.: Basic Marketing. A managerial approach. Illinois: Richard D. Irwin 1968.

McLuhan, Marshall: The Medium is the Massage. London: Penguin Books 2008 (OA 1967).

Meffert, Heribert u. Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler 2012.

Mickeleit, Thomas: Das Intranet der dritten Generation. In: Piwinger, Manfred u. Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler 2007.

Miles, Raymond E. u. Snow, Charles C.: Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill 1978.

Miller, Danny u. Shamsie, Jamal: The ressource based view of the firm in two environments: The Hollywood filmstudios from 1936 to 1965. In: Academy of Management Journal 3 (1996), S. 519-543.

Mintzberg, H.: Patterns in Strategy Formation. In: Management Science 9 (1978), S. 934-948.

Moore, William L; Tushman, Michael L.: Managing Innovation over the Product Life Cycle. In: William L. Moore; Michael L. Tushman (Hg.): Readings in the Management of Innovation. Marshfield: Pitman 1982, S. 131–150.

Montgomery, Cynthia A.: Putting Leadership back into Strategy. In: Harvard Business Review 1 (2008), S. 54-60.

Müller, Marc: Plattformmanagement zur Reduktion von Innovationsrisiken. In: Gassmann, Oliver u. Kobe, Carmen (Hg.): Management von Innovation und Risiko. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2006, S. 121-144.

Müller-Oehrlinghausen, J.; Sauder, A.: Kreativität: Alles oder nichts? Erfolgsfaktoren innovativer Produktentwicklung. In: Habann, Frank: (Hg.): Innovationsmanagement in Medienunternehmen. Wiesbaden: Gabler 2003, S.15-36.

Noefer, Katrin: Die Zukunft innovativer Arbeit. Auswirkungen personeller und kontextueller Faktoren auf Ideengenerierung und Ideenimplementierung von Mitarbeitern im betrieblichen Kontext. Dissertation an der Universität Heidelberg 2009.

Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirutaka: The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press 1995.

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2011.

Odermatt, Sven: Integrierte Unternehmenskommunikation. Systemgestützte Umsetzung der informationellen Aufgaben. Wiesbaden: Gabler 2009.

Panzar, John C. u. Willig, Robert D.: Economies of Scale in Multi-Output Production. In: The Quarterly Journal of Economics 3 (1977), S. 481-493.

Paul, Joachim: Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Heidelberg: Springer 2011.

Pearson, Alan: Managing Innovation: An uncertainty reduction process. In: Henry, J. u. Walker, D.: Managing Innovation. London: Sage Publications 1991.

Pfeffer, Jeffrey u. Salancik, Gerald: The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford: Stanford University Press 2003.

Pfeiffer, Werner: Zur Notwendigkeit strategischer Vorsteuerung von Innovationsprozessen. In: Franke, J.: Betriebliche Innovation als Interdisziplinäres Problem. Stuttgart: Poeschel 1985, S. 124-133

Phillips, Andrea: A creator´s guide to transmedia storytelling. New York: McGraw-Hill 2012.

Piller, Frank: Mass Customization. Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. 4. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2006.

Piller, Frank T; Wagner, Philipp: Open Innovation. Methoden und Umsetzungsbedingungen. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf u. Beerheide, Emanuel (Hg.): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden: Gabler 2011,S. 101-129.

Pleimling, Dominique: Social Reading – Lesen im digitalen Zeitalter. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S.21-27.

Polanyi, Michael: The Tacit Dimension. Reissue edition. Chicago: University of Chicago Press 2009.

Popper, Karl R.: Alles Leben ist Problemlösen. 15. Auflage. München: Piper 2012.

Porter, Michael E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press 1985.

Porter, Michael E.: How competitive forces shape strategy. In: Harvard Business Review 2 (1979), S.137-145.

Priem, Richard L. u. Butler, John E.: Is the Resource-based-view a useful perspective for strategic management research? In: Academy of Management Review 1 (2001), S. 22-40.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen u. Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2013.

Rautenberg, Ursula (Hg.): Verlag. In: Reclams Sachlexikon des Buches. Stuttgart: Reclam 2003.

Reinlein, Laura Johanna: Medienfreiheit und Medienvielfalt. Kontrolle crossmedialer Konzentration in Zeiten der Konvergenz (Studien zum deutschen und europäischen Medienrecht 47). Frankfurt: Peter Lang 2011.

Renger, Rudi: Kulturtheorien der Medien. In: Weber, Stefan (Hg.): Theorien der Medien. Konstanz: UVK 2003.

Reuß, Roland: Ende der Hypnose. Vom Netz und zum Buch. Frankfurt und Basel: Stroemfeld 2012.

Roesler-Graichen, Michael: Digitales Publizieren. Stand und Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Zukunft des Publizierens 41-42 (2012), S. 8-15.

Rogers, Everett M.: Diffusion of Innovations. 5. Aufl., New York: Free Press 2003.

Rothwell, Roy; Zegveld, Walter: Reindustrialisation and Technology. London: Longman 1985.

Schenk, Michael und Döbler, Thomas: Marktforschung – Reichweite, Zielgruppe und Image. In: Scholz, Christian: Handbuch Medienmanagement. Berlin, Heidelberg, New York: Springer 2006, S. 761-787.

Schmookler, Jacob: Invention and Economic Growth. Cambridge: Harvard University Press 1966.

Schneider, Bettina: Zwischen Klassiker und Bestseller. Erfolgreiche Kinder- und Jugendliteratur in evolutionspsychologischer Perspektive. Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen, online: http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2010/7818/pdf/SchneiderBettina_2010_06_30.pdf [15.04.2014].

Scholten, Simone: Platform-based Innovation Management. A Framework to Manage Open Innovation in Two-sided Platform Businesses. Dissertation am Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart, 2011.

Scholz, Christian: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Aufl., München: Vahlen 2000.

Schrader, Marc Falko: Das Management einer Innovationskooperation zwischen einem Investitionsgüterhersteller und einem Lead User. Eine branchenunabhängige Analyse aus Herstellersicht. (Hamburger Schriften zur Marketingforschung 67). München: Rainer Hampp 2008

Schumann, Matthias u. Hess, Thomas: Grundfragen der Medienwirtschaft. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer 2009.

Schumpeter, Joseph: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Auflage (OA 1934). Berlin: Duncker & Humblot 1997.

Schumpeter, Joseph Alois: The Creative Response in Economic History. In: Journal of Economic History 7 (1947), S. 149–159.

Shillingford, Joia: This is Convergence – but not as originally envisaged. In: Financial Times London 18 (1999), S.3.

Sjurts, Insa: Strategien in der Medienbranche. Grundlagen und Fallbeispiele. 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler 2005.

Specht, Günter; Fritz, Wolfgang: Distributionsmanagement. 4. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer 2005.

Stamer, Sören: Enterprise 2.0. Learning By Doing. In: Bubse, W.; Stamer, S. (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. 3. Aufl., Berlin: Rhombos-Verlag 2010, S. 59 – 88.

Starr, M. K.: Modular Production - a new Concept. Harvard Business Rev. 6 (1965), S. 131-142.

Steffenhagen, Hartwig: Marketing. Eine Einführung. Stuttgart: W. Kohlhammer 2008.

Stern, Thomas; Jaberg, Helmut: Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2010.

Störrle, U. u. v. Berg, H.: Standardprozesse der Herstellung. Berlin: Klopotek und Partner 2007.

Stüber, Eva; Brusch, Michael und Baumert, Katrin: Wirkung und Einflussfaktoren von Personalisierung im Einzelhandel. In: Forum der Forschung 22 (2009), S. 59-66.

Tasch, Andreas E. u. Fredberg, Tobias: Social Piloting as Testing Methodology for Media Innovations. In: Dal Zotto, Cinzia u. Kranenburg, Hans (Hg.): Management and Innovation in the Media Industry. Northampton: Edward Elgar Publishing, S.241-261.

Taschner, Andreas: Business Cases. Ein anwendungsorientierter Leitfaden. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler 2013.

Töpfer, Armin: Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen. 2. Auflage. Heidelberg: Springer 2007.

Tushman, Michael L. u. Anderson, Philip: Technological Discontinuities and Organizational Environments. In: Administrative Science Quarterly 3 (1986), S. 439-465.

Unger, Fritz: Werbemanagement. Heidelberg: Physica-Verlag 1989.

Verbeck, Alexander: Kooperative Innovation. Effizienzsteigerung durch Team-Management. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH 2001.

Vesanen, Jari u. Raulas, Mika: Building Bridges for Personalization. A Process Model for Marketing. In: Journal of Interactive Marketing 1 (2006), S. 5-20.

Vogel, Anke: Der Buchmarkt als Kommunikationsraum. Eine kritische Analyse aus medienwissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011.

Von Gehlen, Dirk: Text auf Speed. Süddeutsche Zeitung 45 vom 24.02.2014, S. 11.

Vonhoegen, H.: Einstieg in XML: Grundlagen, Praxis, Referenz. 6. Aufl., Bonn: Galileo Press 2011.

Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor Innovation. Ideen systematisch generieren, bewerten und umsetzen. Berlin und Heidelberg: Springer 2004.

Wason, Peter Cathcard: On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. In: Quarterly Journal of Experimental Psychology 3 (1960).

Welge, Martin K. u. Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2008.

Wernerfelt, Birger: A resource-based view of the Firm. In: Strategic Management Journal 2 (1984), S. 171-180.

Wieser, Andreas: Innovationsorientiertes Markencontrolling. Grundlinien für ein Controllinginstrument zur unternehmens- und marktindividuellen Steuerung des Markenwerts über den Innovationsgrad. Hamburg: Dr. Kovač 2010.

Wirtz, Bernd W.: Medien- und Internetmanagement. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2011.

Witte, Eberhard: Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell. Göttingen: Schwartz 1973.

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Aufl. München: Vahlen 2002.

Yoffie, David B.: Competing in the Age of Digital Convergence. In: California Management Review 4 (1996), S. 31-53.

## Internetquellen

Alter, Alexandra: Your E-Book is reading you. http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304870304577490950051438304.html [15.04.2014].

Barnes & Noble Website: http://www.barnesandnoble.com/u/eBook-NOOK-Snaps-Short-Content-Quick-Reads/379003386/ [15.04.2014].

Beck-online. Die Datenbank. http://beck-online.beck.de/ [15.04.2014].

Bell, David: The bookless future. What the Internet is doing to scholarship. http://www.tnr.com/article/books-and-arts/the-bookless-future [15.04.2014].

Bookboon: Global eBook Survey 2013 by Bookboon. http://bookboon.com/blog/bookboon-coms-global-ebook-survey/ [15.04.2014].

Boytchev, Hristio: Open-Access-Bewegung. Journale akzeptieren anstandslos gefälschte Forschungsergebnisse. http://www.spiegel.de/wissenschaft/medizin/open-access-betruegerische-journals-veroeffentlichen-gefaelschte-studien-a-926073.html [15.04.2014].

Campus Verlag: Pressemitteilung. http://www.campus.de/presse/pressemeldungen/Campus +Keynotes+%E2%80%93+Das+erste+rein+digitale+Sachbuchprogramm.100132.html [15.04.2014].

Caspar, Michael: Strategische Partnerschaft. Hogrefe-Verlag und Private Hochschule Göttingen. http://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Wirtschaft/Wirtschaft-vor-Ort/Hogrefe-Verlag-und-Private-Hochschule-Goettingen [15.04.2014].

CCID Consulting: Navigating Obstacles on the Path to 3C Convergence. http://www.prnasia.com/story/5424-0.shtml [15.04.2014].

Cornelsen Verlag: Pressemitteilung, Bettermarks und Cornelsen kooperieren, http://www.cornelsen.de/presse/1.c.3070993.de [15.04.2014].

Crovitz, Gordon L.: The digital Future of Books. http://online.wsj.com/article/SB121115298895702155.html [15.04.2014].

Directory of Open Access Journals: http://www.doaj.org/ [15.04.2014].

Dobusch, Leonhard: Kickstarter erwartet für 2012 mehr Geld als US-Kulturförderstiftung. http://netzpolitik.org/2012/kickstarter-erwartet-fur-2012-mehr-geld-als-us-kulturforderstiftung/ [15.04.2014].

Dredge, Stuart: Penguin, Macmillan and Nosy Crow talk digital books for children. http://www.guardian.co.uk/technology/appsblog/2012/apr/15/digital-books-children-lbf-2012 [15.04.2014].

Engelhard, Johann: Joint Venture. Lexikoneintrag. In: Gabler Wirtschaftslexikon. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/joint-venture.html [15.04.2014].

Fanfiction: http://www.fanfiktion.de/ [15.04.2014]

Fehrenbach, Achim: Aus dem Spiel verbannt. http://www.zeit.de/digital/games/2012-04/games-kopierschutz-vertrauen [15.04.2014].

Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen: §5 (1) und §15. Online: http://www.gesetze-im-internet.de/markeng/ [15.04.2014].

Giersberg, Georg: Selfpublishing. Verlegen am Verlag vorbei. http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/selfpublishing-verlegen-am-verlag-vorbei-11818353.html [15.04.2014].

Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland: Art. 5 (1). http://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_5.html [15.04.2014].

Haimerl, Helmut: Verlage sollten ihren Prozess der Strategieentwicklung überprüfen. http://www.boersenblatt.net/190386/ [15.04.2014].

Henselmann, Klaus: Due Diligence. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/due-diligence.html [15.04.2014].

Hess, Thomas u. Hilkert, Daniel: Arbeitsbericht 1/2011. Zur Effizienz von Produktplattformen in der Medienindustrie. Online: http://www.wim.bwl.uni-muenchen.de/download/epub/ab_2011_01.pdf [15.04.2014].

International Monitoring Project (IMO): http://www.internationalmonitoring.com/home.html [15.04.2014].

Jespersen, Dorthe R.: Wiki myths, wikireality. http://www.cmswatch.com/Feature/190-Wiki-Myths?source=RSS [15.04.2014].

Kegel, Sandra: Abbau statt Aufbau. http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/2.1719/eichborn-verlag-abbau-statt-aufbau-1656445.html [15.04.2014].

Knoke, Felix: Readmill Networks Lonely Bookworms, http://www.spiegel.de/international/business/0,1518,795764,00.html [15.04.2014].

Küchengötter-Website: http://www.kuechengoetter.de/kochbuch.html [15.04.2014].

Lischka, Konrad: Das taugt die E-Book-Flatrate. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,821881,00.html [15.04.2014].

Lobo, Sascha: Die Mensch-Maschine. Googles fahrlässige Glass-Kampagne. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/sascha-lobo-googles-fahrlaessige-glass-kampagne-a-898512.html [15.04.2014]

Mischke, Elise: „Bitte keine Vogelstraußpolitik“. http://www.boersenblatt.net/312261/ [15.04.2014].

O´Reilly, Tim: Reinventing the book in the age of the web. In: TOC Tools of Change for Publishing. http://toc.oreilly.com/2009/04/reinventing-the-book-age-of-web.html [15.04.2014].

O´Reilly Präsentation: http://de.slideshare.net/oreillymedia/the-twitter-book-a-sneak-preview?type=presentation [15.04.2014].

Pearson, Alan u. Brockhoff, Klaus: The uncertainty map and project management. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02688867.1994.9726951 [15.04.2014].

Pearson Studium Website: Custom Publishing – Lehrbücher maßgeschneidert!, http://www.pearson-studium.de/main/main.asp?page=custompublishing [15.04.2014].

PFH-Website: http://www.pfh.de/hochschule/veranstaltungen/pfh-private-hochschule-goettingen-und-hogrefe-verlag-schliessen-strategische-partnerschaft.html [15.04.2014]

Philica: http://www.philica.com [15.04.2014]

ProtoType-Website: http://www.innovation-prototype.de/ [15.04.2014].

Reading Life. http://www.kobobooks.de/readinglife_awards [15.04.2014].

Sagmeister, Simon: Sonntagsgespräch über Medienkonvergenz. http://www.buchmarkt.de/content/45762-bernd-zanetti-foto-und-dr-simon-sagmeister-ueber-medienkonvergenz.htm [15.04.2014].

Schorb, Bernd; Würfel, Maren: Medienkonvergenz Monitoring 2010. http://www.uni-leipzig.de/mepaed/medienkonvergenz-monitoring/publikationen/memo-son10-medienkonvergenz-monitoring-soziale-online-netz/ [15.04.2014].

Sinus-Website. http://www.sinus-institut.de/loesungen/sinus-milieus.html [15.04.2014].

Sierke, Bernt R. A.: Wird zitiert auf der Website der Hochschule. PFH Private Hochschule Göttingen und Hogrefe Verlag schließen strategische Partnerschaft. http://www.pfh.de/hochschule/veranstaltungen/pfh-private-hochschule-goettingen-und-hogrefe-verlag-schliessen-strategische-partnerschaft.html [15.04.2014]

Smith, Adam: An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Book V: Of the Revenue of the Sovereign or Commonwealth. Paragraph V.1.107. http://www.econlib.org/library/Smith/smWN20.html#B.V, Ch.1, Of the Expenses of the Sovereign or Commonwealth [15.04.2014].

Snyder, Steven James: The 50 Best Inventions of 2010. Kickstarter. In: Time Magazine Online. http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2029497_2030652_2029823,00.html [15.04.2014].

Spritzinc Website: http://www.spritzinc.com/ [15.04.2014].

Statista-Website: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235531/umfrage/entwicklung-der-visits-der-deutschen-social-networks/ [15.04.2014].

Stöcker, Christian: Community-Millionendeal: Holtzbrinck schnappt sich StudiVZ. http://www.spiegel.de/netzwelt/web/community-millionendeal-holtzbrinck-schnappt-sich-studivz-a-457536.html [15.04.2014].

Suhrkamp Verlag: Website. Online: http://www.suhrkamp.de/edition-suhrkamp-digital/occupy_822.html [15.04.2014].

Telekommunikationsgesetz der Bundesrepublik Deutschland: §§9-43 (Marktregulierung). http://dejure.org/gesetze/TKG [15.04.2014].

Tenzler,-Heusler, Susanne: Fiction is real! http://www.brandvorwerk-pr.de/fiction-is-real-storydrive-frankfurt-2013-zwischen-fiktion-und-wirklichkeit/20130613/ [15.04.2014].

Theweleit, Klaus: „Das Medium ist die Botschaft“. http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/kalenderblatt/1504205/ [15.04.2014].

Ting Website: http://www.ting.eu/de/was_ist_ting_/ oder Website von Ravensburger: http://www.ravensburger.de/start/tiptoi-produktwelt/index.html [15.04.2014].

Weigert, Martin: Holtzbrinck und Bertelsmann testen E-Book-Plattform Skoobe. http://netzwertig.com/2011/09/02/kostenfreie-literatur-bis-jahresende-holtzbrinck-und-bertelsmann-testen-e-book-plattform-skoobe/ [15.04.2014].

Das wilde Dutzend: http://das-wilde-dutzend.de/ [15.04.2014].

Wilson, Kate: Writing Children´s Apps. http://nosycrow.com/blog/writing-childrens-apps, [15.04.2014].

Vorablesen: http://www.vorablesen.de/community [15.04.2014]

Walsh, Patrick: User/Stakeholder maps for intranets. http://patrickcwalsh.wordpress.com/2008/12/14/userstakeholders-maps-for-intranets/ [15.04.2014].

Williams, Charlotte: Pearson buys Author Solutions, will integrate with Penguin. http://www.thebookseller.com/news/pearson-buys-author-solutions-will-integrate-penguin.html [15.04.2014].

Wischenbart, Rüdiger: The Global eBook Market. Current Conditions & Future Projections 2011. www.publishersweekly.com/binary-data/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf [15.04.2014].

## Gedruckte Quellen

Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2012. Frankfurt 2012.

Börsenverein des Dt. Buchhandels (Hg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2013. Frankfurt 2013.

Calik, Kemal: Lesen in der Wolke. In: Börsenblatt 18 (2012), S. 24f.

Della Cava, Marco R.: Books, CDs. DVDs, photos going, going… As your stuff evaporates into a digital cloud, the American home is being remade. In: USA Today (16.3.2012), S. 1f.

Flaubert, Gustave: Madame Bovary. Zürich: Manesse Verlag 2004.

Fontane, Theodor: Der Stechlin (Große Brandenburger Ausgabe 17). Berlin: Aufbau 2001

Hauff, Albrecht; Knüppe, Wolfgang: Unter dem Thieme-Dach viele Geschäfte entwickeln. Interview mit Maria Ebert. In: buchreport 10 (2011), S. 78–86.

Kleyboldt, Ludger: Interview mit Casimir, Torsten und Roesler-Graichen, Michael. "Wir müssen effizienter werden". In: Börsenblatt 14 (2012), S. 24–25.

Lamartine, Alphonse de: Ouvres Diverses de Lamertine 2. Brüssel: Louis Hauman Libraires, 1836.

López, Carolina: Leseratten im World Wide Web. Die Zahl der Nutzer bei Online-Communities steigt. Käufer, die dem stationären Buchhandel verloren gehen? In: BuchMarkt 6 (2009), S.44-45.

Roesler-Graichen, M.: Markt in Aufruhr, Verlage in Kampfstimmung. In: Börsenblatt 15 (2012), S.11.

Roesler-Graichen, Michael: Verlegen kommt von Vorlegen. In: Börsenblatt 21 (2007), S.20.

Sietmann, Richard: Die Bremser. Kabelnetzbetreiber behindern Glasfaserausbau. In: c´t 22 (2010).

Stephan, Felix: Willkommen im Klub! In: Süddeutsche Zeitung 60 (13.03.2014), S. 16.

Von Gehlen, Dirk: Text auf Speed. Süddeutsche Zeitung 45 (24.02.2014), S. 11.

Wielpütz, Jan F.: Nichts Episches aufs E-Book, Herr Wielpütz? Interview mit Till Spielmann. In: buchreport.magazin 10 (2011).

## Andere Quellen

Hesse, Ariane von O´Reilly Deutschland: Interview, das am 16.05.2013 per Telefon geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

Krobitzsch, Johanna von Bookwire: Schriftliche Befragung (s. Kap. 7.2).

Meier, Steffen vom Ulmer Verlag: Interview, das am 16.04.2013 per Telefon geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

Meier-Cortes, Katharina vom Deutschen Ärzteverlag: Interview, das am 20.07.2013 in den Räumen des Verlags in Köln geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

Mirschinka, Sarah von dotbooks: Interview das am 01.09.2012 in den Räumen des Verlags in München geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

Schneider-Wiederkehr, Carsten vom Verlag Peter Lang: Interview, das am 11.07.2012 per Telefon geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

Sittner, Sandra von der Cornelsen Service GmbH: Interview, das am 06.09.2012 per Telefon geführt und vollständig aufgezeichnet sowie transkribiert wurde (s. Kap. 7.1).

# 8 Anhänge

## 8.1 Transkriptionen der Interviews

**Interview am 11.07.2012: Peter Lang Verlag**

Interview mit Herrn Schneider-Wiederkehr.

Ich: Messen Sie der Entwicklung und Umsetzung neuartiger Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einen hohen Stellenwert innerhalb des Zielsystems des Verlages bei?

S-W: Das kann ich ganz eindeutig mit Ja beantworten. Gerade für Wissenschaftsverlage, die sich in einer ganz starken Dynamik im wissenschaftlichen Rezeptions- und Publikationsverhalten gegenübersehen, ist es von grundlegender Bedeutung, innovationsfähig zu sein.

Ich: Damit ist die Frage nach der Bedeutung von Innovationen für den ökonomischen Erfolg des Verlages auch bereits beantwortet?

S-W: Ja.

Ich: Halten Sie Innovationen für wichtig, um in puncto Nützlichkeit bessere Medien für Ihre Zielgruppe zu entwickeln?

S-W: Ja, das ist sehr wichtig. Wer heute auf einem Stand stehen bleibt, der kann seinen Laden in drei Jahren dicht machen, weil die Mediennutzung in einer extremen Dynamik ist. Das muss von den Verlagen gespiegelt werden.

Ich: Sehen Sie da innerhalb der letzten 15 Jahre eine starke Beschleunigung dieser Dynamik?

S-W: Ja richtig, die ist zu sehen.

Ich: Wie hat sich denn das Programm des Verlages in puncto Produkte und Dienstleistungen in den letzten Jahren verändert? Gab es da grundlegende Veränderungsentscheidungen?

S-W: Ja, das kann man sagen. Das ganze Digitalisierungsthema hat sich in den letzten zehn Jahren entwickelt. Das Produkt ist heute vielmehr der Inhalt, der in unterschiedlicher Form angeboten und nicht mehr nur gedruckt wird. Das ist, auf einen abstrakten Nenner gebracht, die Veränderung, die sich da vollzogen hat und die sich immer noch vollzieht.

Ich: Und in den internen Abläufen. Haben sich da grundlegende Veränderungen ergeben?

S-W: Ja, z.B. Workflows, die immer Papier-basiert waren, die sind heute datenbankgestützt und immer mehr digital und papierlos. Der Prozess ist noch nicht am Ende, aber wenn man ihn zu Ende denkt, wird man irgendwann an einem Punkt sein, wo das einzige Papier, was man noch hat, das rechtlich Verbindliche sein wird – Verträge und so etwas, während alles andere digital sein wird.

Ich: Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld beeinflussen diese Entscheidungen im Wesentlichen?

S-W: Unsere Partner sind ja auf der einen Seite in erster Linie Wissenschaftler und dann auf der anderen Seite wissenschaftliche Großkunden, z.B. Bibliotheken. Die Prozesse, die sich da vollziehen, die

auch stark durch Digitalisierung geprägt sind, die beeinflussen unser operatives Geschäft hauptsächlich.

Ich: Worin sehen Sie für Ihren Verlag die zwei größten Herausforderungen in Zukunft?

S-W: Ja, genau das zu spiegeln. Es kommt darauf an, wie sehr man da ins Detail geht. Es wird anders publiziert und es wird anders gelesen. Im Grunde wiederhole ich in der Struktur immer wieder eine Antwort dessen. Darum dreht sich im Kern, was sich bei uns entwickelt. Wissenschaftliche Inhalte werden anders rezipiert, sie werden anders publiziert. Darauf muss man sich als Verlag einstellen, dass man sowohl den Inhalt in den entsprechenden Formen anbietet, in Publikationsformen, die angemessen sind.

Ich: Sehen Sie da eine Entwicklung, die sich wechselseitig beschleunigt - einerseits das veränderte Mediennutzungsverhalten, andererseits das veränderte Angebot der Verlage? Also, dass Verlage anders publizieren und das dann wieder Strukturen bei den Rezipienten verändert und umgekehrt?

S-W: Ja, ich glaube schon. Verlage sind dabei vielleicht die Institutionen, die das Ganze über Fachgebietsgrenzen hinwegtragen. Solche Entwicklungen vollziehen sich in unterschiedlichen Disziplinen auch unterschiedlich schnell und Verlage sind dann die Mittler, die möglicherweise Standards setzen.

Ich: Ja, ein interessanter Punkt. Dann komme ich jetzt zu dem zweiten Fragenkomplex, innerbetriebliche Voraussetzungen. Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit ihres Verlages ein, grundlegende Veränderungen im Programm und in den täglichen Abläufen umzusetzen?

S-W: Ich würde sagen, dass die gut ist.

Ich: Steht das Management des Verlages neuen Ideen und Technologien positiv gegenüber?

S-W: Ja, das ist gewissermaßen der Auftrag an die Unternehmensleitung, an die Geschäftsführung, die ja juristisch verantwortlich ist, und dann natürlich auch an die Abteilungsleiter, also das Leitungsteam. Das bedeutet natürlich, dass letzten Endes jeder, der in seinem oder auch in einem anderen Arbeitsbereich Innovationsmöglichkeiten sieht oder eine Produktidee hat, aufgefordert ist, das mitzuteilen und sehr gute Aussichten hat, dass das dann auch in die Umsetzung kommt.

Ich: Das beantwortet auch bereits die nächste Frage, dass Mitarbeiter also ausdrücklich dazu angehalten sind.

S-W: Ja.

Ich: Hat das Unternehmen eine Vision formuliert?

S-W: Es gibt nicht in dem Sinne ein Innovations-Claim oder so etwas.

Ich: Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft ein, Investitionsrisiken bei der Umsetzung neuer Ideen einzugehen? Wird da schon mal viel Geld in die Hand genommen?

S-W: Ja, z.B. in die Möglichkeit, digitalen Content bereitstellen zu können, mussten wir viel investieren. Ansonsten meine ich, dass wir vorsichtige Kaufleute und keine Zocker sind. Aber natürlich werden erforderliche Investitionen getätigt. Das geht auch gar nicht anders.

Ich: Da ist also keine unnötige Zögerlichkeit bei der Abwägung von Risiko und Nutzen?

S-W: Genau, aber ich würde das als gesundes Innovationsverhalten bezeichnen. Wenn eine vage Idee im Raum steht, wird der Nutzen abgewägt und auf der Grundlage des Kosten- Nutzenverhältnisses eine Entscheidung getroffen.

Ich: Spielen denn bei der Nutzenüberlegung auch Faktoren eine Rolle, die nicht monetär sind- z.B. Kundenbindungsaspekte?

S-W: Ja, z.B. ist es wichtig, dass, wenn man sich in unserem Geschäft bewegt, man als innovationsfreudig und aufgeschlossen wahrgenommen wird von außen. Insofern ist der monetäre Erfolg im Zweifelsfall etwas, das sich hoffentlich mal einstellt, aber möglicherweise ist es im ersten Schritt zunächst nur die Außenwirkung

Ich: Gut. Wie ist das Unternehmen denn in Abteilungen und Sektoren gegliedert?

S-W: Im Grunde das Übliche beim Verlag. Programm, Herstellung, Verwaltung und Finanzen. Das ist, glaube ich, bei den meisten Verlagen mehr oder minder so.

Ich: Bei Peter Lang erscheint mir da noch die internationale Ausrichtung interessant.

S-W: Da muss man sagen, ich bin jetzt der Programmchef des deutschen Verlages, also bezieht sich das, was ich jetzt sage auch auf die GmbH. Aber klar, die internationale Ausrichtung bringt schon Vorteile. Wir sind schon auf vielen internationalen Märkten unterwegs und sammeln da auch Erfahrungen und sehen auf der anderen Seite auch, dass es sehr unterschiedliche Märkte sind. Es ist nicht jede Erfahrung, die man in einem Markt macht, willkürlich in einen anderen übertragbar.

Ich: Findet dennoch ein reger Wissenstransfer statt?

S-W: Ja, innerhalb der einzelnen Unternehmen, aber auch auf Verlagsgruppenebene.

Ich: Haben Mitarbeiter zeitliche und finanzielle Freiräume, um abseits der Routine Ideen zu entwickeln?

S-W: Also, wir haben keinen Innovationsbeauftragten, der quasi sonst nichts zu tun hätte. Das ist sicher ein Punkt, der sich in der Praxis am schwierigsten gestaltet, weil ja alle Leute mit ihrem Tagesgeschäft zu tun haben. Das ist in der Praxis manchmal nicht ganz einfach, sich Freiräume zu schaffen. Was man dafür tun kann, wird schon getan, aber das ist in der Praxis sicher einer der problematischsten Punkte, dass sehr viel Zeit für kreative Prozesse dann nicht da ist.

Ich: Wie hoch schätzen Sie denn die Motivation der Mitarbeiter ein, neue Ideen vorzubringen?

S-W: Es ist wie überall, wo Menschen sind. Da gibt es solche und solche. In jeder Gruppe gibt es Leute, die das ausgesprochen gerne machen und solche, die vielleicht lieber in gewohnten Strukturen arbeiten. Von daher lässt sich die Frage nicht ganz eindeutig beantworten.

Ich: Gibt es dann solche Figuren, die quasi als Promotoren auftreten und Überzeugungsarbeit leisten?

S-W: Ja, die gibt es schon. Es gibt zwar keinen Innovationsbeauftragten, der die Leute ankurbelt, aber faktisch gibt es das schon.

Ich: Also lässt sich sagen, dass eher Teamgeist herrscht oder gibt es auch Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern?

S-W: Teamgeist ist schon sehr ausgeprägt.

Ich: Findet zwischen den Abteilungen ein reger Wissensaustausch statt?

S-W: Ja, es gibt regelmäßige Treffen des Leitungsteams, also Geschäftsführung und Abteilungsleiter, und die sind regelmäßig dann mit ihren Leuten zu Gange. Das ist regelrecht organisiert – Erfahrungs- und Informationsaustausch.

Ich: Sind alle Hierarchieebenen eingebunden?

S-W: Kaskadierend. Es sind selten wirklich alle zusammen. Das ist auch rein praktisch schwierig, aber es finden sich eben die Mitglieder des Leitungsteams zusammen und die danach eben auch mit ihren Leuten. Letzten Endes sind alle beteiligt, und zwar auch zeitnah. So innerhalb von zwei bis drei Tagen sind die Informationen durch.

Ich: Welche Rolle spielt dabei ein Intranet?

S-W: Das spielt neuerdings eine Rolle. Das haben wir lange nicht genutzt, aber haben jetzt vor ein paar Monaten eines eingerichtet und das wird auch explizit sozusagen für Innovationsmanagement genutzt, indem Änderungen darin dokumentiert werden und neue Arbeitsabläufe nochmal dargestellt werden. Es wird auch eine Art Nachschlagewerk, also ‚wie war das noch?', ‚wie geht das jetzt noch?', das wird im Intranet ausführlich dokumentiert.

Ich: Wird das rege genutzt? Welche Anreize gibt es für Mitarbeiter, das zu nutzen?

S-W: Einfach das Interesse, an den Prozessen beteiligt zu sein. Da gibt es kein wirkliches Anreizsystem, man kriegt da nichts für. Die Leute sind alle interessiert an der Teilhabe und nutzen das daher auch. Ansonsten gibt es kein institutionalisiertes Werkzeug in dem Sinne, sondern eine Zusammenarbeit auf einer persönlichen Ebene. Es gibt da also kein strukturiertes Werkzeug.

Ich: Also solche Kollaborationswerkzeuge wie z.B. Wikis werden im Intranet nicht genutzt?

S-W: Nein, da macht man sich einen Kaffee und setzt sich zusammen. Das ist sehr viel informeller.

Ich: Wie werden denn Wissensquellen im Verlag identifiziert. Insbesondere wenn es darum geht, ob externe Experten hinzugezogen werden oder ob man auf vorhandenes Wissen zurückgreifen kann – z.B. auch bei Make-or-Buy-Entscheidungen? Gibt es da ein Procedere?

S-W: Kein strukturiertes. Das Gute ist, dass hier viele Leute sind, die einfach gut vernetzt sind. Wenn eine Fragestellung ansteht, überlegt man sich ‚wer kann das wissen?' oder ‚wer kann einen fragen, der das weiß?'. Das läuft ein bisschen nach dem Schneeballprinzip. Man geht sozusagen von innen nach außen und das funktioniert in der Praxis. Auch da ist also kein Verfahren.

Ich: Ist der Verlag denn grundsätzlich offen für eine Kooperation mit Externen, mit anderen Unternehmen, oder…?

S-W: Es ist ohnehin so, dass in dem ganzen Segment, in dem wir unterwegs sind, der kollegiale Aspekt deutlich stärker ausgeprägt ist als der Konkurrenzaspekt. Das ist auch im Umgang zwischen den Unternehmen so.

Ich: Wie gestaltet sich Kooperation zwischen den Unternehmen. Gibt es Beispiele erfolgreicher Kooperation?

S-W: Auch das findet eigentlich mehr informell statt. Das heißt, dass man sich bei bestimmten Gelegenheiten trifft, z.B. bei Fachveranstaltungen, und tauscht einfach Erfahrungen aus. Aber so etwas wie Kooperation oder Koproduktion, wie bei Buchprojekten, wo zwei Verlage drauf stehen, das ist praktisch meistens nicht gut. Das ist operativ irrsinnig kompliziert. Was ein Beispiel für Kooperation ist: Wir finanzieren gemeinsam mit de Gruyter einen wissenschaftlichen Förderpreis. Solche Geschichten, aber das wird in der Regel nicht irrsinnig hoch gehängt. Da läuft einfach sehr viel informell.

Ich: Verstehe. Dann kommen wir zu dem letzten Komplex, der Implementierung. Sie meinten ja bereits, dass es keinen Mitarbeiter gibt, der ausschließlich für die Koordination von Innovationsprozessen eingeteilt ist. Gibt es denn Projektgruppen, die sich formieren?

S-W: Ja, Projektgruppen schon. Da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Es kann sein, dass sich da jemand von oben etwas ausdenkt und Leute damit beauftragt werden. Es gibt aber auch den Weg, dass jemand von den Mitarbeitern sagt ‚wir könnten doch mal überlegen, ob wir nicht vorankommen, wenn wir dieses oder jenes so und so regeln' und dann werden in der Regel, damit ab dem Punkt dann wirklich auch die Freiräume und die Mittel entstehen, so etwas weiter zu verfolgen, Projektgruppen und dergleichen gebildet. Da gibt es Leute, die zum Einen damit zu tun haben und eine gewisse Expertise haben und dann nach Möglichkeit gewisse Freiräume kriegen. Die setzen sich dann zusammen und entwickeln so etwas. Das ist mit Sicherheit eine organisierte Form von Innovationsmanagement, aber nicht so, dass es eine feste Stelle dafür gibt oder einen bestimmten, vorgefassten Workflow für die Behandlung von Innovationen. Das findet erstmal informell statt und dann aber wirkt es sich in einem gewissen Konkretisierungs- oder Präzisierungsgrad schon formalisiert in Form von Projekten aus. Das ist es, was ich am Anfang mit dem Hierarchiethema gemeint habe. Wenn es eine Projektgruppe ist, dann hat auch jemand die Verantwortung dafür und gleichzeitig auch gewisse Befugnisse, damit umzugehen, das ist auch erforderlich. Es muss jemand die Verantwortung und die Befugnis haben, das weiterzubringen.

Ich: Ja.

S-W: Es mangelt, glaube ich, bei Unternehmen, die faktisch nicht so innovationsfähig sind, in der Regel nicht an Ideen, sondern dann am Instrumentarium, diese zu Ende zu planen und dann auch durchzuführen oder auch nicht durchzuführen. Es kann ja auch das Ergebnis einer Planung sein, dass die Sache nicht trägt. Das ist auch möglich. Innovation ist ja nicht immer eine Erfolgsgeschichte. Es ist gut möglich, dass man eine Idee verfolgt und in der Planung dann feststellt ‚die trägt nicht'.

Ich: Werden denn frühzeitig schon Ziele mit bestimmten Kriterien gesteckt, sodass regelmäßig Evaluierungen stattfinden können?

S-W: Ja.

Ich: Gibt es innerhalb der Projektarbeit eine Strukturiertheit, die es ermöglicht, bei der nächsten Projektarbeit auf Gelerntes aus der vorangegangenen zurückzugreifen?

S-W: Ja, das gibt es. Ein Bestandteil ist sicher eine vernünftige Dokumentation. Dann auch, dass sich bestimmte Expertisen bilden. Leute, die erfolgreich in bestimmten Projekten gesessen haben, entwickeln dadurch auch eine bestimmte Expertise und auf diese Expertise wird dann möglicherweise auch zurückgegriffen, auch wenn ein anderer den Hut aufhat.

Ich: Spielen bei der Ideenfindung klassische Kreativtechniken eine Rolle?

S-W: Kaum. Das ist in der Regel zu sehr an identifizierte Anforderungen gekoppelt, als dass Kreativtechniken eine Rolle spielen könnten. Natürlich gibt es das, dass man sich mal zusammen setzt und ein Brain Storming macht, das schon. Da sammeln wir dann erstmal alles, was uns zu dem Thema einfällt, auch unabhängig davon, ob das jetzt ad hoc sinnvoll ist oder nicht, ohne dabei an eine Realisierung zu denken, dass man einfach mal wild Impulse sammelt zu einer bestimmten Fragestellung, das schon. Das ist dann alles an Techniken.

Ich: Wo werden denn wichtige Quellen für Anregungen gesehen?

S-W: Wir reden natürlich auch mit unseren Partnern. Mit den Leuten der Wissenschaft, mit unseren Kunden. Man kann nicht sinnvoll Produkte oder Ideen entwickeln, wenn man nicht bei den Leuten ist, die das nachher nutzen sollen. Das ist ein wichtiger Punkt, man kann ohne seinen Kunden … wie intensiv man den jetzt in die Planung einbindet ist eine andere Frage, das kann man sicher auch unterschiedlich weit treiben, aber prinzipiell kommen von da natürlich erstmal viele Anregungen ‚in welche Richtung müsste man denn überhaupt denken?'. Da ergeben sich langfristig Perspektiven auch im Gespräch mit Kunden und Partnern in der Wissenschaft, im Buchhandel. Das ist eine ganz wichtige externe Quelle.

Ich: In welcher Form findet denn die Kommunikation mit dem Kunden statt? Gibt es da eine Plattform oder z.B. eine Online-Community?

S-W: Nein, das machen wir ganz traditionell über den persönliche Kontakt mit dem Kunden. Was die Handelssache betrifft über das Key-Account-Management, wo man organisiert, strategisch mit seinen Kunden redet und auf der anderen Seite gibt es natürlich unsere intensiven Kontakte mit der Wissenschaft, wo man, auch wieder relativ informell sagen kann ‚wohin entwickelt es sich denn nach Ihrer Auffassung?'. Auch da könnte man jetzt zusammenfassen, relativ viel informell und viel über Kontakte und weniger über vorstrukturierte, organisierte Mechanismen oder Methoden.

Ich: Sehen Sie da nicht ein Risiko, dass, wenn man den Fokus zu sehr auf von Kunden formulierte Bedürfnisse legt, dass man den Blick dafür verliert, wie man selbst Bedürfnisse gestalten kann, die der Kunde so noch gar nicht formulieren kann?

S-W: Ja, mit Sicherheit. Es ist natürlich auch so, dass man von Kunden das volle mögliche Meinungsspektrum bekommt, wobei das natürlich auch eine Aussage ist, mit der man etwas machen kann. Das ist auch eine Erkenntnis, wenn man sieht, dass da überhaupt keine Einigkeit besteht oder eine klare Tendenz. Die Gefahr besteht natürlich, aber wichtig ist natürlich, dass man aus den Gesprächen mit Kunden so etwas wie Grundtendenzen herausfiltert. Es geht gar nicht mal um ganz konkrete Wünsche oder Zielvorstellungen, sondern Tendenzen grundsätzlicher Entwicklungen. Auf der Grundlage kann man dann auch wieder eigene Impulse in den Markt hereingeben. Das ist eine Sache, die irgendwie ausbalanciert werden muss. Man kann mit Sicherheit auch, nicht unternehmerisch sinnvoll, jeder Stimmung nachgehen. Das wird nicht zum Erfolg führen.

Ich: Sehen Sie ein großes Risiko, dass branchenfremde Unternehmen, wie beispielsweise Google, eine zunehmend stärkere Rolle spielen und Ihnen Marktanteile streitig machen?

S-W: Prinzipiell für die Branche schon. Wir haben, gerade in unserem speziellen Fall, den Vorteil, dass wir als Wissenschaftsverlag über eine so spezielle Expertise verfügen, dass es schwieriger ist für Unternehmen wie Google, möglicherweise auch nicht so attraktiv.

Ich: Eine abschließende Frage habe ich noch. Ich möchte Innovation ja vor dem Hintergrund der Medienkonvergenz beleuchten. Da hatten wir ja eingangs schon den Aspekt der Digitalisierung. Da möchte ich nochmal kurz den Fokus darauf und noch auf einen anderen Aspekt legen. Sehen Sie eine besondere Herausforderung für Verlage auch darin, dass Medien zunehmend ubiquitär, also überall –verfügbar, sein müssen?

S-W: Ja, wobei das Ubiquitäre wahrscheinlich eine Sache ist, die für Publikumsverlage noch stärker gilt. Unser Content ist ja in der Regel in einen Arbeitsprozess eingebettet und der ist nicht so ubiquitär wie die Literaturrezeption. Da ist es ja egal, ob sie jetzt am Strand sitzen oder im Bus oder wo auch immer. Das ist das eine. Das andere ist, dass der Digitalisierungsprozess nicht einfach ein Prozess ist, Content, der früher im Buch gedruckt worden ist, jetzt digital en bloc anzubieten. Da ändern sich auch die Strukturen selbst. Der Content wird z.B. granularer, wird also auch in kleineren Einheiten angeboten. Das ist nicht einfach ein Übertragen in ein anderes Medium, sondern mit diesem Medienwandel verändern sich auch noch ganz grundlegende Strukturen.

Ich: Ist Peter Lang schon weit in Sachen medienneutraler Datenhaltung und dem Schritt, Enhanced-E-Books zu kreieren?

S-W: Ja, schwer zu sagen… Ich würde sagen, wir sind gut dabei.

**<u>Interview am 20.07.2012 mit Frau Katharina Meier-Cortés vom Deutschen Ärzteverlag</u>**

*Dieser Beitrag muss vertraulich behandelt und vor einer Veröffentlichung dringend anonymisiert werden.*

Ich: Ich beginne mit der Innovationstätigkeit und der Neigung des Ärzteverlags, innovativ tätig zu werden. Messen Sie der Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen einen hohen Stellenwert innerhalb der Ziele des Verlages zu?

MC: Ich würde sagen einen sehr hohen.

Ich: Inwiefern sind denn Innovationen für den ökonomischen Erfolg des Verlages relevant?

MC: Die werden relevant sein. Wie es bei Innovationen ist, dauert es eine Weile, bis man die Reinvestitionen zusammen hat. Ich glaube im Moment sind wir vorwiegend noch in der Phase der Investitionen. Wobei man dabei unterscheiden muss. Im Dienstleistungsbereich haben wir schon so Sachen entwickelt, die eigenständig sind und die sich tragen. In anderen Bereichen, wenn wir jetzt in den Online-Bereich gehen z.B., muss man den strategischen Hintergrund mitbetrachten und sehen, wie da die wirtschaftliche Entwicklung aussieht.

Ich: Ja. Wie versprechen Sie sich, durch Innovationen einen höheren Nutzen für den Kunden zu schaffen? Inwieweit bedeutet das eine Verbesserung für den Kunden?

MC: Es kommt auf die Produkte an, die wir entwickeln. Grundsätzlich gibt es Produktbereiche, in denen wir Themenfelder aufbereiten, die für den Kunden eine zeitlich unabhängige Nutzung ermöglichen. Soll ich Beispiele einflechten?

Ich: Ja, das wäre dann auch der nächste Punkt.

MC: Wir haben ein Produkt, das nennt sich Medical Online Congress und das geht dahin, dass wir Fachkongresse vor allem im operativen Bereich begleiten, über filmische Aufnahmen, und anschließend die Vorträge einbinden in ein Portal. Und zwar einmal die Vorträge mit den entsprechenden Folien, die aber durchsuchbar gemacht werden. Die werden redaktionell nochmal aufbereitet, denn irgendetwas abbilden kann jeder mittlerweile, und hinzu kommen die Filme, die auch redaktionell hinterlegt werden, der vorgestellten Operationen. Oft sind bei großen Kongressen Parallelveranstaltungen, sodass man sich entscheiden muss „wo gehe ich eigentlich hin?“ und die Kongress-Konserve ermöglicht es sowohl den Kongressbesuchern verpasste Sequenzen nachzuholen als auch Menschen, die nicht die Möglichkeit hatten, zu dem Kongress zu fahren, sich auch auf den Stand zu bringen. Das heißt, ich mache es zeitlich unabhängig und bereite es nochmal auf. Dann gibt es eine Tochterfirma Dental Online College. Da geht es darum, auch per Film, zahnärztliche Behandlungspraxis näherzubringen, vor allem auch in der Implantologie und Parodontologie, wo bestimmte Eingriffe kommentiert gefilmt werden.

Ich: Wie sieht denn dabei das Geschäftsmodell aus? Ist das ein Pay-per-View System?

MC: Nein, das sind Abomodelle. Also bei dem Dental Online College ist es ein Abomodell. Dazu können wir jetzt Pay-per-View zusätzlich machen und außerdem gibt es einen von der Industrie gesponserten Bereich, sodass wir also Einnahmen der Industrie haben, Dentalproduktehersteller, und eben den Bereich, den der Kunde bezahlt. Er hat auch eine klare Trennung, optisch, ob jetzt etwas von der Industrie mitgesponsert wurde oder nicht. Im Augenblick haben wir auch noch reine Abomodelle. Bei Medical Congress Online ist auch eine Quersubventionierung durch die Industrie mit dabei und teilweise durch die Fachgesellschaften. Da müssen die Nutzer, die nicht auf den Kongressen waren, teilweise auch eine Nutzergebühr bezahlen. Da gibt es einen Zugang über drei Monate oder so. Das sind Sachen, die jetzt schon laufen. In der Entwicklung ist eine onlinebasierte Operationsschulung. Das heißt, dass Operationen, die im Laufe einer Facharztausbildung gelernt werden müssen, werden gefilmt und nach didaktischen Knotenpunkten gegliedert. Früher gab es die Operationsschulung per Buch. Das wird 1 zu 1 übernommen. Die Knotenpunkte sind die wichtigen. Dazwischen weiß man, was man tut. Und diese relevanten Stellen werden gefilmt, werden kommentiert, werden mit anatomischen Zeichnungen hinterlegt und werden auch mit Beschreibungen und teilweise mit Instrumenten gefilmt.

Ich: Jetzt hake ich beim Thema Kongressbegleitung nochmal ein. Treten sie als Dienstleister für die Kongressveranstalter auf?

MC: Nein, wir treten mehr als Dienstleister für die Fachgesellschaften auf, indem wir die Kongresse nochmal mehr promoten, und zwar im fachlichen Bereich. Bei der OP-Schulung sind wir Inhaber und stellen das sozusagen her, den ganzen Inhalt. Ziel ist dann, es an die Kliniken zu verkaufen, die es dann für ihre auszubildenden Ärzte in ihrer Facharztausbildung nutzen können. Gut, Dental Online College richtet sich an den Einzel-Zahnarzt. Dann haben wir im Moment ein Portal in der Mache. Das ist aber noch nicht spruchreif. Wir haben etliche Ideen auch nicht im allein medizinischen Bereich, sondern im Bereich Management und Organisation und darum, Praxen und Kliniken auch Informationsportale zu erstellen. Sie sehen, wir sind stark online-lastig. Eine Sache noch ganz kurz zu den Dienstleistungen.

Wir machen mittlerweile Corporate Publishing, was eher eine Dienstleistung ist. Wir haben jetzt auch für eine Firma ein Geburtstagsevent veranstaltet, also auch reine Agenturleistung und wir haben jemanden, der PR-Arbeit für Fachgesellschaften macht, also für die Berufsverbände. Auch das ist eine Agenturleistung.

Ich: Welchen Stellenwert hat das Buch für den Ärzteverlag eigentlich noch?

MC: Das gibt es noch. Ja, wir haben jetzt in diesem Bereich ICD-10 OPS, die Verschlüsselung der Diagnosen und Prozeduren. Ärzte müssen Krankheiten entsprechend verschlüsseln und danach werden sie dann in der Abrechnung berücksichtigt. Da hängen auch Gebühren hinter. Das findet nach wie vor stark in Buchform statt. Die Daten sind zwar frei verfügbar, aber wir veredeln sie sozusagen, geben sie als Buch raus und verkaufen das dann relativ gut. Im reinen Fachbereich haben wir schon auch Neuentwicklungen. Das Problem ist halt, dass wir personell nicht mehr geworden sind. Wir sind halt relativ wenige Leute und haben viele Zeitschriften dazubekommen. Die entwickeln wir weiter. Die haben natürlich alle einen Online-Auftritt, aber der ist dann nicht so aufwändig für das Produktmanagement.Aber das muss alles parallel gemacht werden, mit der gleichen Stammmannschaft, sodass das Buch stattfindet, aber der Stellenwert ist deutlich nach hinten gerückt.

Ich: Wird denn im Rahmen einer Multi-Channel-Strategie in der Buchsparte mehrgleisig gefahren mit E-Books etc..

MC: E-Books haben wir noch nicht so sehr auf dem Schirm. Das liegt aber daran, dass die Gewichtung auf den Buchinhalt im Augenblick gar nicht so stark ist, was ein bisschen schade ist. Da ist natürlich die Frage der Datenbevorratung, die bei uns für E-Books noch nicht optimal ist. Da müssten wir mehr investieren, weil wir nach wie vor keine XML-Daten haben. Das ist leider irgendwann mal nicht so wirklich entschieden worden, sodass E-Books nicht so einfach zu produzieren sind. Was wir machen ist, dass wir parallel Apps entwickeln. Es gibt ein Buch, das wir auch als App haben, aber die anderen Inhalte, die wir hätten dafür, sind in der Regel frei verfügbar, sodass wir gucken müssen, ob das relevant ist. Bei den Zeitschriften haben wir eben print und online – bei den Fachzeitschriften vor allem.

Ich: Mal eine andere Frage zum Thema enhanced E-Books. Bei Enhanced E-Books fließen ja mehrere Medienformate ein, sodass sich für mich oft die Frage stellt, ob es noch Buch oder schon App ist. Davon abgesehen, wie sehen Sie den Stellenwert von Enhanced E-Books in weiterer Zukunft für den Ärzteverlag?

MC: Ja, selbst wenn man sagt, der Inhalt ist originär vom Buch, stellt sich die Frage, wer es nutzt. Im Fachbereich ist es nach wie vor so, dass die Einzelumsätze von E-Books verschwindend gering sind. Die werden in der Regel an Bibliotheken und Konsortien verkauft, von den großen Verlagen in großen Bundles, und da geht es eigentlich um den reinen Content. Da ist mit dem enhanced E-Book auch nicht wirklich so viel Geld zu verdienen. Ich glaube im belletristischen oder im Sachbuchbereich, wenn sie einen Bildband zu irgendeinem Musiker haben oder einen Schauspieler, wunderbar, da können Sie ganz viel machen. Aber bei uns … ich hätte einen Traum. Wir haben ein paar Lehrbücher in der Zahnmedizin, die, denke ich, würden sich sehr gut eignen. Keine Tonproben, aber ich denke wir hätten dort eine gute Möglichkeit, ein paar Filme einzubinden.

Ich: Ja, im didaktischen Bereich könnte ich mir das gut vorstellen.

MC: Ja, da wäre es toll. Da wäre sogar Material für Smartboards, eigentlich meine Zukunftsvision, aber da stellt sich die Frage, wer mir das bezahlt. Ich habe mich darum gekümmert, war auch auf der Didacta, aber ich sehe im Augenblick kein Refinanzierungsmodell für Smartboardinhalte.

Ich: Gut. Dann fahre ich fort mit den Prozessen innerhalb des Verlages. Was haben sich denn in den letzten Jahren für Veränderungen in den Abläufen innerhalb des Unternehmens gezeigt? Gab es da Innovationen?

MC: Wir haben zusätzlich zu unseren bisherigen Planungstools eine Produktentwicklungsplanung eingeführt, die sehr viel differenzierter ist. Bei einem Buch können Sie ganz klar definieren, wie das am Ende aussehen soll, wie der Inhalt sein soll und was wer damit macht. Und dann bestimmen Sie die Auflage und den Preis und dann ist das gut. Aber bei großen Projekten ist das nicht so einfach. Deshalb haben wir, vor allem für elektronische Projekte, einen Produktentwicklungsplan aufgestellt, der auch immer wieder so Eskalierungsstufen hat, wo in einer Art Lenkungsausschuss zwischenentschieden wird, wie das weiter geht. Dann folgen neue Stufen und wir haben personell neue Abteilungsbereiche sogar aufgebaut. Wir haben einen Bereich ´Business Development´, der in den Bereich geht, wir haben jemanden, der Beteiligungsmanagement für elektronische Produkte handled, wo wir überall mit drin stecken und natürlich Kollegen, die stärker in dem ganzen Programmierbereich, E-Bereich drin sind.

Ich: Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld beeinflussen Entscheidungen zu solchen Veränderungen im Wesentlichen?

MC: Das kommt auf die Produkte an. Wir haben einen Geschäftsführer, der sehr stark auf die Welt der Industrie schaut, Medizinprodukte- und Dentalproduktehersteller, die beiden Welten, Pharma ist für uns nicht ganz so sehr im Fokus. Das sind auch die, die bei uns Anzeigen schalten. Anzeigen sind ja für uns eine große Einnahmequelle – für die Fachzeitschriften DÄ (Deutsches Ärzteblatt), ZM (Zahnmedizin) und die anderen. Da stellt sich für uns die Frage, was die Industrie möchte. Man merkt ja, dass Anzeigenrückgänge stark sind. Da waren in Deutschland im letzten Jahr 20% Rückgänge in der Dentalprodukteindustrie. Da ist die Frage, was die mit dem Geld machen, was sie einsparen. Haben die wirklich weniger Umsätze oder geben die das anders aus im Marketing? Da müssen wir natürlich gucken, ob wir andere Plätze für deren Geld finden – z.B. die Beteiligung in diesen Onlineportalen. Finden wir Platz für die, der für die eine Relevanz hat. Wir müssen da durch die Brille des…, wir haben ja eigentlich keine richtigen Endkunden, das sind ja auch alles Unternehmer, aber wenn man jetzt sagt, der Arzt oder Zahnarzt ist ein Endkunde… Das ist ja so ein halbes B2C-Geschäft. Wie nutzen die diese Leistungen, damit es für die Industrie wiederum einen Sinn macht, dass die genug Kundenkontakte dadurch produzieren. Das ist das Spiel, wo wir gerade rätseln, aber wir merken, dass klassische Sachen, wie z.B. Anzeigen, rückläufig sind, und da muss man eben reagieren. Bei dem Buch ist es so, dass gewisse Inhalte immer noch als Buch verlangt werden. Da gibt es so ein Grundrauschen und diese neuen Sachen sind natürlich auch, um Bedürfnisse von Fachgesellschaften aufzufangen , die durchaus auch eine Konkurrenzlandschaft haben. Es gibt, glaube ich, z.B. bei den Implantologen vier Fachgesellschaften, die sich alle nur um diese paar Implantologen prügeln. Dann muss man halt sagen, dass man versucht, diese Fachgesellschaften zu stärken, indem wir innovative Lösungen für deren Mitglieder zur Informationsbeschaffung anbieten. Das ist eben auch so ein Hintertürchen.

Ich: Die nächste Frage baut direkt darauf auf. Was sind aus Ihrer Sicht die zwei größten Herausforderungen, denen der Verlag gegenübersteht?

MC: Ja, die Kundenbedürfnisse richtig zu erfassen und die richtigen Innovationen an der richtigen Stelle zu treffen, also Entscheidungen für Innovationen und somit Gelder frei zu machen.

Ich: Gut, dann komme ich jetzt zu dem zweiten Fragenkomplex, den innerbetrieblichen Voraussetzungen. Wie schätzen Sie denn die Fähigkeit des Verlages ein, grundlegende Veränderungen im Programm und in den täglichen Abläufen umzusetzen?

MC: Wir sind dabei es zu lernen. Wir haben seit knapp zwei Jahren einen Change-Management-Prozess hier laufen, der nicht immer ganz schmerzfrei ist, der schon dazu führt, dass wir völlig neue Abteilungsbereiche haben. Früher waren wir nach Produkten aufgestellt. Es gab einen Buchverlag, einen Zeitschriftenverlag, einen Formularverlag. Heute haben wir eine große Abteilung, die nennt sich Märkte und Produkte. Darunter gibt es Bereiche, einmal Anzeigenverkauf im Stellenmarktbereich, dann haben wir das Produktmanagement Medizin, Produktmanagement Zahnmedizin, Produktmanagement für Management und Organisation, inklusive Handel, und das Content-Management und PR, alles auf einmal in einer Abteilung. Früher hatten wir ja keine Leistung, die PR extern angeboten hat, das Marketing ist zusammengefasst worden. Es gibt einen Bereich Direktmarketing und einen Bereich Marketing-Kommunikation. Es gibt eine völlig neue Abteilung, die nennt sich Sales, da gibt es viele Key-Accounter. Es gibt immer noch die gleichen Außendienstler, die aber jetzt anders eingebunden sind und es gibt Inhouse-Mitarbeiter, die Backoffice-Sales machen. Das sind fast alles Mitarbeiter, die es schon gab, die aber jetzt auf völlig neuen Stellen gelandet sind, so wie ich ja vom Marketing ins Produktmanagement gewechselt bin. Sukzessive wurden diese neuen Strukturen geschaffen. Wie schon erwähnt, Business Development ist geschaffen worden. Wir hatten eine eigene Abteilung ´Organisation´. Die wird jetzt gerade wieder zurückgedampft. Aus den alten Bereichen steht kaum noch ein Stein auf dem anderen. Wir haben ganz starke Veränderungen geschaffen und viele neue Mitarbeiter in völlig neuen Bereichen, um die personelle Voraussetzung zu schaffen, um personell richtig aufgestellt zu sein.

Ich: Sehen Sie jetzt bereits, dass Synergien erkennbar werden, dadurch, dass nicht mehr in einzelnen Produktkategorien gedacht wird?

M-C: Noch nicht so ganz. Im Augenblick gibt es Überlegungen, z.B. bei einem Internetportal für Zahnmediziner, in diesem Bereich Management und Organisation rund um Praxen, da kann man zum Teil vorhandene Inhalte, aber auch Autorenkontakte nutzen. Ich glaube, die Synergien werden eher da sichtbar, wo es darum geht, wer den Content erstellt und die Autorenbeziehungen und Autorenpflege. Oder wir entwickeln Dinge weiter – wir haben ein Produkt, das nennt sich Hautkrebs-Screening, dazu bauen wir jetzt eine Internetseite. Das wird eine Weiterentwicklung, die macht das Ganze flexibler und macht aus einem Einmal-Verkaufsprodukt etwas, das auf einmal einen Folgeumsatz generiert.

Ich: Da wird also modular erweitert?

M-C: Ja, genau.

Ich: Gibt es große Widerstände im Personal gegen all diese Umstrukturierungen und Umbesetzungen?

M-C: Widerstände nicht, aber es ist nach wie vor schwierig zu definieren, wer für was zuständig ist. Da knirscht es ab und zu. Da gibt es auch Workshops zum Selbstverständnis der Abteilungen, die dann miteinander abgeglichen werden an den Schnittstellen. Gerade Produktmanagement ist natürlich eine Abteilung, die mit allen anderen zusammenarbeiten muss. Wir müssen mit dem Verkauf, mit dem Marketing, mit drei Bereichen des Marketings, also Direktmarketing, Marketing-Kommunikation und

Marktforschung, müssen wir arbeiten, Sales, aber auch mit dem Controlling oder mit der IT, je nachdem, was wir machen, mit der FIBU – wir müssen eigentlich jeden einbinden, bis auf den Einkauf und die Personalabteilung. Das heißt, da gibt es ganz viele Bereiche und da muss man genau wissen, wer im Verkauf eigentlich was macht und warum. Und der Verkauf muss sich daran gewöhnen, nicht einfach irgendwelche Produktideen hier in den Raum zu streuen und zu sagen ´dann macht mal´, sondern dass es Strukturen gibt, die man einhalten muss, um Projektideen vernünftig kanalisiert einzufügen. Da knirscht es. Es knirscht jetzt nicht so, dass jemand sagt ´das mache ich nicht´. Da gibt es ein paar Stellen, wo es schwieriger ist, aber im Großen und Ganzen glaube ich, dass es Zeit wird, dass Ruhe einkehrt. Wir haben die Abteilungsleiterfrage gerade zum dritten mal geklärt innerhalb von zwei Jahren – das ist schwierig, der Einzelne glaube ich nicht.

Ich: Gut, zum Thema Implementation komme ich dann später auch nochmal. Zur Führungsebene - die Frage, ob das Management grundlegend neuen Ideen positiv gegenüber steht, ist ja zum Teil bereits beantwortet, aber dennoch möchte ich sie noch einmal explizit stellen.

M-C: Ja, das hat sich sehr stark geändert mit dem neuen Chef. In den letzten zwei Jahren hat sich das ganz ganz stark verändert, dass wir sehr sehr stark in diese neuen Richtungen gehen, mit anderen Produkten und Dienstleistungen.

Ich: Das hängt also aus Ihrer Sicht sehr stark an der Personalie des Chefs?

M-C: Absolut.

Ich: Sind Mitarbeiter ausdrücklich dazu angehalten, neue Ideen nach oben zu kommunizieren?

M-C: Ja, wir haben auch einen Prozess dafür festgelegt. Der stockt manchmal ein bisschen, aber grundsätzlich, wenn wir Ideen haben, können wir nicht nur zum Gruppenleiter gehen, sondern auch zu dem Abteilungsleiter.

Ich: Hat das Unternehmen eine Vision oder eine Art Roadmap, die in die Zukunft weist?

M-C: Eine gute Frage. Ich war mal mit, bei einem langjährigen Strategieprozess, aber da gab es jetzt nicht so ein Ende wie ´genau das ist jetzt unser Ziel´. Wir haben schon Ziele, die natürlich dahin gehen, dass wir in dem Markt unseren Platz haben, unseren festen Platz, dass wir, unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, gute Umsätze erzielen, die uns unser Fortkommen sichern und die auch weitere Innovationen möglich machen.

Ich: Wie groß ist dabei die Bereitschaft, auch größere Risiken einzugehen, wenn neue Ideen umgesetzt werden?

M-C: Ich habe das Gefühl, sie war sehr groß. Im Augenblick bin ich mir nicht so ganz sicher, weil wir zum Teil ganz gut schon probiert haben und teilweise uns die Finger verbrannt haben – allein in der Dienstleisterauswahl, das ist manchmal nicht so einfach. Aber grundsätzlich ist da schon die Sichtweise klar, dass man auch Geld in die Hand nehmen muss, um solche Dinge zu entwickeln. Um z.B. Personal einzustellen und weitere Entwicklungsmöglichkeiten zu haben.

Ich: Gibt es klar definierte Zuständigkeiten für das Risikomanagement?

M-C: Nicht wirklich. Solche Entscheidungen über größere Investitionen trifft ausschließlich die Geschäftsführung. Natürlich wird die Entscheidungsgrundlage vorbereitet und dann werden, nachdem

alles geprüft wurde, das Controlling eingebunden wurde, auch eventuelle Stoppmöglichkeiten definiert. Das heißt, wo kann ich noch aufhören und ab wann wird es richtig teuer. Das muss man natürlich vorher genau eruieren. Da braucht man ein vernünftiges Konzept und muss sagen, an der Stelle und der Stelle und der Stelle eskaliert es weiter nach oben und da kann man dann nochmal ein Stopp, Stopp, Stopp machen oder eben nicht.

Ich: Es gibt ja standardisierte Innovations-Management-Verfahren wie z.B. das Stage-Gate. Funktioniert es hier ähnlich, dass man in Innovationsprozessen Stages hat, wo die Innovation vorangetrieben wird und dazwischen Gates, wo dann nochmal evaluiert wird und sich der Prozess nochmal öffnet?

M-C: Ja, genau. Da wird dann nochmal überprüft, an einer gewissen Stelle und dann wird auch die Entscheidung getroffen, ob wir weiter machen oder nicht. Dann gibt es bis zum nächsten Termin die und die Aufgaben und da gibt es ja ein Projektteam, die dann alle irgendwelchen Input liefern müssen. Da muss dann jeder drüber wachen, dass die A. da sind, B. zusammengeführt werden und daraus resultierend der nächste Schritt abgeleitet wird. Also ja, das ist genau so eine Milestone-Taktik oder man kann es nennen, wie man will.

Ich: Zur Unternehmensstruktur, da hatten Sie ja schon einiges gesagt zur Gliederung in Abteilungen und Sektoren und dass sich da viel verändert hat. Damit betrachte ich die Frage als beantwortet.

M-C: Ja.

Ich: Ich setze fort mit der Unternehmenskultur. Inwieweit haben Mitarbeiter zeitliche und finanzielle Freiräume, um abseits der Routine Ideen zu entwickeln?

M-C: Nein, nicht dass ich wüsste. Nein, ich glaube nicht, dass sich da viel getan hat.

Ich: Wie hoch schätzen Sie überhaupt die Motivation von Mitarbeitern ein, neue Ideen vorzubringen?

M-C: Ich glaube, es schrumpft gerade, um ganz offen zu sein. Wir sind gerade in einer Phase, wir es schwierig finden, aber im Großen und Ganzen, würde ich sagen, ist schon eine Motivation da, neue Ideen zu haben, die weiterzutragen und auch zu entwickeln. Wir sind aber wirklich gerade noch in einem Prozess, wo wir etwas Findungsprobleme haben. Ich würde aber schon sagen, von der Ausrichtung der Mitarbeiter, ist die Motivation da, auch aus entlegeneren Bereichen. Im Marketing z.B. war ein Kollege, der dann auf einmal mit ganz vielen Projektideen kam, die man zumindest überprüfen kann.

Ich: In dem Zusammenhang ist noch interessant, ob die Diversität der Belegschaft eine Rolle spielt. Gibt es da Impulse von Mitarbeitern, die mit deren unterschiedlichen Background zu tun haben oder spielt die Diversität der Mitarbeiter da keine Rolle?

M-C: Nein, ich würde sagen, dass die Ideen, die kommen, schon von einer speziellen Mitarbeiter-Kategorie kommen.

Ich: Nun habe ich noch Fragen zum Thema Wissensmanagement. Findet zwischen Mitarbeitern und zwischen den Abteilungen ein reger Austausch von Informationen und Wissen statt?

M-C: Es könnte deutlich besser sein. Was wir haben mittlerweile ist so eine sharepointähnliche Intranetlösung, sodass wir da Informationen über Produkte abstellen können … von Kollegen, z.B. aus dem

Verkauf, erfahren wir aktiv gar nichts. Aber grundsätzlich soll so ein Tool genutzt werden. Wir bekommen jetzt immer eine Mail in unser Postfach, wenn jemand etwas eingestellt hat, um uns daran zu gewöhnen, dass das ein Tool ist, mit dem wir unsere Kollegen gut informieren können über neue Entwicklung von Produkten und über Dinge, die in der Branche diskutiert werden und für alle relevant sind. Das soll genutzt werden als Informationstool. Es gibt Jour Fixe, die abteilungsübergreifend sind, damit wir dann auch untereinander wissen, was der andere macht, aber das ist auf einer Gruppenleiterebene, sodass man das immer weitertragen muss. Der kürzeste Weg ist manchmal, kurz etwas mitzuteilen, aber dieses strukturierte Wissensmanagement läuft wirklich über diesen Infopoint. Dann haben wir noch selten Abteilungstreffen, aber da werden mehr technische Sachen besprochen, so Ablaufsachen.

Ich: Ist die Wissensdiffusion eher zentralistisch organisiert oder kann jeder, wie bei einem Wiki, dazu beitragen?

M-C: Wir können alle beitragen. Es gibt, wenn ich das richtig sehe, schon jemanden, der guckt, dass da auch zusätzlich immer ein bisschen was reinkommt, eine Traineestelle im Verkauf im Moment, aber grundsätzlich sind wir schon gehalten, wenn wir interessante Informationen haben, über z.B. den neuesten Online-Kongress, dass man dann so etwas schnell postet. Es sieht nicht so aus wie facebook, aber hat eher so etwas. Wie rein, alles mögliche übereinander und die Historie bleibt erhalten. Dazu gibt es für alle Produkte Informationsblätter, sodass der Verkauf sich die Sachen rausnehmen kann. Da sind auch die Marketingunterlagen oder der Marketingzuständige zu dem Produkt oder der Verkaufszuständige für das Produkt genannt. Wenn ich also eine Frage zu etwas habe, kann ich relativ schnell rausfinden, wer da mein Ansprechpartner ist.

Ich: Das dient also auch der Identifikation von Wissensquellen. Wenn nun make-or-buy-Entscheidungen anstehen, was wird darüber hinaus noch unternommen, um interne Wissensquellen zu identifizieren?

M-C: Gute Frage. Wenn ein Projekt ansteht, dann wird überlegt, wer im Haus dazu beitragen könnte, damit das Ganze Erfolg hat bzw. welche Person den Kanal offen hat, um zu einem möglichen Wissensgeber zu werden. Das ist schon noch personenabhängig und dass man an jemanden denkt.

Ich: Ist der Verlag im Rahmen von Open Innovation bereit, Kooperationen mit Partnern einzugehen?

M-C: Das versuchen wir uns gerade zu entwickeln. Eine klassische Kooperationsgeschichte ist die Edition Deutscher Ärzteverlag, die Kunst an Ärzte verkauft. Das gibt es schon eine ganze Weile und das habe ich jetzt geerbt. Ich bin jetzt Produktmanagerin dafür auch. Da gibt es mit einem großen Kunstversender, Ars Mundi, eine klassische Kooperationsvereinbarung. Wir können deren Kataloge in der Regel einsetzen, wir bekommen jetzt von denen deren Internetshop als White Label zur Verfügung gestellt. Wir haben jetzt noch etwas anderes mit jemandem, der für Praxisbedarf unterwegs ist, für Kliniken. Da haben wir überlegt, wie wir davon irgendwie profitieren können. Das ist ein bisschen mühsam und wenn man das ganz groß aufzieht, dann heißt das richtig große Innovationskosten, unglaublich viele Prozesse, die berücksichtigt werden müssen, Schnittstellenprogrammierung, eine neverendingstory oder aber man macht eine einfache Verprovisionierung. Dann muss man nur klarstellen, „was ist mit meinen Kundendaten und möchte ich, dass mein Kunde von anderen bedient wird?“ In anderen Bereichen … wir stehen jetzt mit drauf bei einer Tagung „Abrechnungsfragen für Zahnärzte, basierend auf der neuen GOÄ“. Da sind wir als Kooperationspartner dabei und unser Beitrag ist, dass

ich abends freundlich als Komoderatorin auf dem Podium sitze und wir vorher klären, was ich überhaupt sagen soll. Da ist also kein aktiver Part von uns. Wir haben eine Veranstaltung im letzten Jahr gehabt, die hat auch in Kooperation mit einer Firma stattgefunden - ich weiß gerade nicht mehr, wie sie hieß. Es ging im Rahmen von „Arzt trifft Zahnarzt“ um die Auswirkungen von Parodontitis auf den Gesamtkörper. Da gab es eine Roadshow mit 8 Orten, an denen immer unterschiedliche Wissenschaftler Vorträge gehalten haben, noch in Kooperation mit einem Verein, der sich dafür einsetzt und dazu noch mit der Industrie.

Ich: Und der Hochschulsektor bzw. Unikliniken?

M-C: Der ist relativ zurückhaltend, weil wir ja relativ wenig rein wissenschaftliche Inhalte haben. Es ist eher so, dass es über die Schriftleitungen unserer wissenschaftlichen Zeitschriften Kontakte in die Uni gibt, da dies in der Regel Hochschullehrer sind, die das machen. Bei der DZZ (Deutsche Zahnärztliche Zeitschrift) z.B. Herr Prof. Geurtzen. Das sind sozusagen unsere Ohren in die Wissenschaft, aber aktive Kooperationen haben wir nicht, was aber eben an der Struktur unserer Inhalte liegt.

Ich: Gibt es Ansätze, dass Kunden stärker bei der Produktentwicklung einbezogen werden?

M-C: Wir haben regelmäßig Fokusgruppen zu unterschiedlichen Themen. Ich hatte jetzt gerade wieder zwei zum Thema „wie kauft der Arzt eigentlich ein?“. Wir haben das auch im Bereich Zahnmedizin. Da planen wir auch schon die nächste. Es gab auch im Bereich Team, also Zahnarzthelferinnen, eine Fokusgruppe. Also das Medium wird sehr stark genutzt. Es gab jetzt auch, um zum Thema Hochschulkooperation nochmal zurückzukommen, sogenannte Kamingespräche. Das sind Fokusgruppen auf höherer Ebene, wo z.B. zu einem leckeren Essen in Schloss Bensberg eingeladen wird, das ist schon hoch hängend. Und da wird gelauscht. Es gibt dann z.B. einen Key-Note, also jemanden, der explizit eingeladen wird, und dann gibt es die Diskussion und die Gespräche dazwischen. Das sind Quellen, wo man ein paar Informationen zieht. Da waren jetzt beim letzten Mal in der Zahnmedizin Hochschullehrer, Professoren, da. Wir hatten jetzt auch Zahnmediziner zu einer Abendveranstaltung, zum Essen eingeladen. Das war auch keine so offensichtliche Fokusgruppe, sondern eine Diskussion miteinander. Da war dann auch der Präsident der Bundeszahnärztekammer dabei. Der hat zuerst ein Statement gehalten und dann hat man sich darüber unterhalten, was die eigentlich wollen, die Nutzung von Medien, das kann man dann auch zwischendurch mal abfragen. Das ist dann nicht ganz so offensichtlich.

Ich habe noch eine Information vergessen, fällt mir gerade ein. Ein Filmstudio haben wir mittlerweile eingerichtet. Da haben wir auch jemanden, der das bedienen kann und in-house sowie extern Filmaufnahmen machen kann. Das haben wir z.B. bei den Bensberg-Gesprächen genutzt. Da wurden einfach die Leute interviewt. Diese Sachen kann man dann nachher für interne Schulungen, aber vor allem eben für Partner. Man kann sich da kurz präsentieren oder man kann einen Sachverhalt ganz kurz im Vortrag schildern, vor allem auch für das Internetportal, damit man da nicht nur Text, sondern eben auch Film hat. Das soll mehr werden.

Ich: Gut, ich möchte dann jetzt zum Thema Implementierung des Innovationsmanagements in den Verlag kommen. Sie hatten ja vorhin schon angedeutet, dass jemand mit Change Management betraut ist. Gibt es denn eine Stelle, die explizit für Innovationsprozesse zuständig ist?

M-C: Wir hatten den Bereich „Organisation“ hier geschaffen, als das mit dem Change Management losging. Da sollte geschaut werden „welche Ist-Abläufe gibt es denn und wo sollen die hin und wer mit wem wohin und je nachdem, was man entwickelt, wer muss da mit wem?“. Das war sehr komplex,

sehr Excel-Listen-lastig und wenig praktikabel. Die Abteilung wird jetzt gerade wieder aufgelöst und die Mitarbeiter anders verteilt, zu anderen Zuständigkeiten. Immer, wenn wir etwas Neues beginnen, müssen die Projektteams sich neu zusammenstellen. Das ist learningbydoing. Da gibt es keinen, der sagt „so und so und so“. Was wir ganz neu aber haben ist jemanden, der macht strategische Unternehmensentwicklung und die wird, denke ich, in die internen Prozesse eingreifen.

Ich: Gibt es denn einen Ansatz zur Systematisierung bei laufenden Innovationsentwicklungsprozessen? Ein Ansatz wie z.B. das Stage-Gate-Verfahren?

M-C: Das ist so etwas wie das, was wir PEP nennen, den Produkt-Entwicklungs-Prozess. Das ist das. Von der Idee zur Projektskizze zum Konzept und eben zwischen diesen Stationen Eskalationsstufen und dann die nächste Entscheidung – das ist dieser Prozess.

Ich: Ja. Und wie wird gewährleistet, dass Lernprozesse über das Projekt hinaus stattfinden und das gewonnene Wissen im nächsten Projekt zur Verfügung steht?

M-C: Es wird begleitet von jemanden, der das Ganze moderiert und der mit der zuständigen Produkt- oder Projektmanagerin - bei uns ist das immer eins, eigentlich sollte man das klar trennen, aber das ist hier immer eins – der also die Strukturen bespricht und neu wieder implementiert. Da war ich vorhin. Das war ein sogenannter PEP-Inno-Kreis. Da wird gesagt „das ist jetzt die Struktur in dem Projekt“. Es ist so, dass große Produkte oder Weiterentwicklungen oder Sachen, die im Projektstatus sind, die werden dann in den verschiedenen Eskalationsstufen dort vorgestellt und dann immer mit einer unterschiedlichen Konsequenz. Auf dem Weg dahin wird man begleitet und auch die Sitzung wird begleitet und moderiert, sodass wir alle zusammen den Lernprozess gemeinsam haben.

Ich: Wird das alles dokumentiert?

M-C: Ja, die Projektunterlagen sind sozusagen eine Dokumentation dazu. Da merkt man immer schon, wenn das einen unterschiedlichen Stand hat, dass das Ding z.B. mal grün werden sollte und man es jetzt doch blau gemacht hat oder man hat etwas entwickelt, wo zwar der Bedarf analysiert worden ist, aber nicht die tatsächlichen Bedürfnisse. Einmal hat man z.B. alle Krankenhäuser als Gesamtmenge angenommen und festgestellt, dass da ein Bedarf ist. Aber auf der Bedürfnisebene gibt es einfach unterschiedliche Größen von Krankenhäusern und die haben unterschiedliche Bedürfnisse und so fein spezifiziert war das Produkt nicht. D.h. man geht jetzt in eine Weiterentwicklung, die eigentlich fast eine Rückentwicklung ist, weil wir mit weniger Inhalt an den Start gehen, um die Bedürfnisse des größten Teils der Zielgruppe anders abdecken zu können. So etwas sind auch immer Schritte. Das wird jetzt nicht eingestampft, sondern es gibt eine Weiterentwicklung.

Ich: Inwieweit werden denn nicht-monetäre Kriterien in die Erfolgsbewertung nach Innovationsentwicklungen berücksichtigt? Z.B. Kundenbindung oder…

M-C: Ja, die strategische Ausrichtung … Das ist eine schwierige Frage bzw. eine gute Frage, die aber schwierig zu beantworten ist, weil ich die Quantifizierung da eigentlich nicht einschätzen kann. Es gibt schon Projekte, bei denen wir von vornherein wissen, dass der monetäre Aspekt nicht ganz außer Acht gelassen wird, aber wir den nicht ganz nach oben hängen, sondern die strategische Bedeutung höher hängen. Dann ist von vornherein klar, dass es gut ist, wenn wir damit Geld verdienen, aber, zumindest im Beginn, wichtig ist, den Fuß in der Tür zu haben irgendwo und wir sagen „okay, wir bauen es auf, und da ist der strategische Aspekt wichtiger als der monetäre.

Ich: Wird das 3x3-Verfahren eigentlich noch angewendet?

M-C: Letztendlich, unausgesprochen würde ich sagen, teilweise ja. Man braucht ja so eine Schleife. Man muss immer erstmal wissen „wer braucht was?“, „wer kann was machen?“ und „wie entwickelt man es dahin?“ Also ich würde sagen, unausgesprochen „ja“.

Ich: Welche Rolle spielen Kreativtechniken bei der Innovationsentwicklung?

M-C: Brainstorming und Mind-Map verwenden wir. Mind-Map verwenden wir sehr technisch, um Sachen zu dokumentieren. Es ist nicht so, dass wir bewusst sagen „das clustern wir jetzt mal in einer Mind-Map“, sondern es ist eher so ein Nebenprodukt. Brainstorming haben wir früher sehr viel gemacht, heute gar nicht mehr so oft.

Ich: Dann bin ich mit meinen Fragen fertig. Eine fällt mir noch ein. Wie wird denn das Risiko umgangen, dass bei der Fokussierung auf Kundenbedürfnisse das aus dem Blick gelassen wird, was der Kunde nicht explizit formuliert.

M-C: Wir versuchen die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen, die meistens irgendwo involviert sind … wir versuchen die Bedürfnisse aller unserer Kundengruppen abzudecken oder nicht abzudecken, sondern zu entdecken.

Ich: Sieht der Verlag sich auch in der Rolle desjenigen, der Bedürfnisse erst schafft oder gestaltet oder ist es nur ein passives Reagieren?

M-C: Da ist eine Wechselwirkung. Es kommen Firmen auf uns zu oder, ich bin bei einem langwierigen Buchprojekt, was ich sehr spannend finde, und da kommen die Autoren mit einer Idee. Das ist jetzt im kleinen Bereich. Im großen Bereich, z.B. beim Medical-Online-Congress, den wir komplett selbst entwickelt haben, da haben wir abgefragt, ob denn überhaupt ein Bedarf da ist und wie denn die konkreten Bedürfnisse in der Nutzung aussehen würden, wobei da mehr mit den Fachgesellschaften gesprochen wurde und nicht mehr mit der Endzielgruppe. Es ist immer die Frage, wen spricht man an bzw. von wem will man Geld haben und da guckt man sich in dem Fall die Fachgesellschaften an und die Industrie und versucht das ein bisschen so zu konfigurieren, dass der Endnutzer nicht über die Werbung fällt, aber wir gewährleisten können, dass wir immer eine Refinanzierung darstellen können.

**<u>Interview am 01.09.2012 mit Sarah Mirschinka von dotbooks</u>**

*Interview mit Sarah Mirschinka von dotbooks. Durchgeführt in den Verlagsräumlichkeiten in München.*

Ich: Ich möchte beginnen mit einigen spezifischen Fragen zu dotbooks. Ich habe gesehen, dass davon abgerückt wurde, nur E-Books zu publizieren, sondern dass das Programm nach und nach auch als Taschenbuch erscheinen wird.

M: Genau. Vom Konzept ist es aber auf jeden Fall so, dass wir sagen „digital first“, dass wir als erstes immer das E-Book verlegen, weil wir so immer am schnellsten reagieren können. Wir haben dabei die geringsten Kosten, da sind halt einfach Vorteile. Wir können auch flexibler agieren, vom Format her, wenn ein aktuelles Thema ist. Aber, wenn das Buch auch für Print geeignet ist, sprich, dass es mindestens 200 Seiten hat, sodass sich eine Kalkulation für den Druck lohnt, dann versuchen wir durchaus, das als Print-on-Demand-Ausgabe herauszugeben. Da haben wir hier unseren Partner, das ist GRIN Solutions und mit denen haben wir sehr gute Konditionen abgeschlossen. Es gibt auch Leser, die eben

gerne noch von Papier lesen möchten und die wollen wir mit unserem Programm nicht ausschließen. dotbooks steht ja auch für populäre Literatur und das ist genau das, was es im Taschenbuch gibt. Das soll es dann eben auch geben, wenn die Leser das so fordern. Das schließen wir nicht aus, aber als erstes Mal erscheint es eben als E-Book. Genauso würden wir natürlich auch die Lizenzen verkaufen. Wenn da ein großer, namhafter Taschenbuchverlag ist, der Interesse hat an dem Stoff, dann würden wir das auch als Lizenz verkaufen.

Ich: Ja, sonst nimmt man sich ja bloß Umsatzpotenzial.

M: Eben. Wir sagen, jeder Titel soll die bestmögliche Chance bekommen und das muss sich so ergeben, ob das in Zukunft in dem Format nur noch das E-Book sein wird. Das wird bei uns nicht so schnell sein wie in Amerika, aber in Amerika ist das Taschenbuch fast komplett weggebrochen. Man sieht ja hier auch Einbruchstendenzen. Da müssen wir gucken, ob sich das irgendwann stabilisiert oder nicht. Dann macht es vielleicht auf Dauer auch keinen Sinn mehr, das Taschenbuchformat zu verlegen. Aber das können wir im Moment noch nicht beurteilen.

Ich: Im Moment ist der Marktanteil des E-Books im Vergleich mit den USA hier ja noch relativ gering, bei etwas über einem Prozent. Aber das verteilt sich ja ungleich.

M: Ja, auf jeden Fall. 80 oder 85 Prozent macht die Belletristik aus, von den E-Book Umsätzen. Von daher ist das ganz klar, in welche Richtung das geht und das ist ja auch unser Kernkonzept, dass wir sagen „wir setzen auf gute Unterhaltung“ und setzen dem Genre dann erstmal keine Grenze. Es gibt viele Leute, die sagen „Erotik läuft super im Niedrigpreissegment“. Das machen wir auch, aber eben nicht niedrigpreisig. Aber wir bieten auch populäre Sachen an, Unterhaltungsthemen, Frauenliteratur, Fantasy wird kommen, historische Romane, eigentlich all die klassischen Genres bedienen wir dann auch alle und die machen eben auch derzeit den Umsatz aus im E-Book.

Ich: Was hat denn im Wesentlichen den Ausschlag für die Entscheidung gegeben, dass der E-Book-Publikation das Primat eingeräumt wird?

M: Die Verlagsgründung war ja eine Idee von Frau Kuckertz. Die war ja Verlegerin bei Droemer und davor auch im Heyne Taschenbuchverlag. Sie ist ja von Haus aus Programmmacherin und kommt aus dem klassischen Publikationsgeschäft, genauso der Timothy Sonderhüsken. Und Frau Kuckertz hat sich eine Auszeit gegönnt, während eines Sabaticals in den letzten 2 Jahren, und hat dabei viel den Buchmarkt studiert, im Umland und vor allem in den USA, und hat sich das dann als Anregung wirklich genommen, um zu sagen „genau das wird in Deutschland auch passieren“. Ob jetzt der Zeitpunkt noch ein bisschen zu früh ist für die Verlagsgründung, das wird man sehen. Wir sind ja jetzt erst mit unserem ersten Programm im Juni gestartet. Wir haben jetzt noch keine Auswertung. Die Sales Reporte kommen ja immer mit 6 Wochen Verzögerung. Da müssen wir mal gucken, mit den ersten 37 Titeln. Es gibt Käufer, also die Themen kommen an. Wir haben jetzt schon einen größeren Erfolg, einen erotischen Roman. Der ist auf Amazon mittlerweile fast unter den ersten 100 und das nach 6 Wochen, ohne viel dafür zu tun. Das zeigt schon, dass es funktioniert. Und wir haben ja auch ein paar andere Titel, wo man sieht, dass sich was tut auf den Händlerplattformen. Das war halt die Idee, der Entwicklung ein bisschen vorwegzugreifen und dem Segment zu Inhalten zu verhelfen. Das ist etwas, was noch fehlt. Es gibt zwar viele große Publikumsverlage, die schon E-Books haben, aber es ist dann so, dass die Backlist verwertet wird, also das geschieht so mit und mit bzw. teilweise auch gar nicht. Von den Novitäten erscheint halt das, wofür E-Bookrechte eingeholt worden sind, aber selbst wird es auch nicht immer

automatisch zeitgleich verlegt. Da ist eben unsere Idee, dass man auch noch schneller und früher da sein kann.

Ich: Ist die Datenhaltung hier auf eine Weise medienneutral ausgerichtet, sodass man ohne hohe Portierungskosten die unterschiedlichen Formate ausgeben kann?

M: Das haben wir leider noch nicht. Da arbeiten wir dran, aber wir haben halt hier unseren Partner GRIN. Der hat eine Software, GRIN Solutions, und die nutzen wir sowohl für die EPUB-Konvertierung als auch für den Vertrieb bzw. die Auslieferung. Die Website basiert auch auf dem. Es ist teilweise noch eine Baustelle, weil GRIN noch entwickelt und wir natürlich helfen, dieses System mandantenfähig zu machen, was bisher nur für die Fachpublikationen von GRIN funktioniert hat. Wir haben jetzt etwas andere Ansprüche noch als Publikumsverlag oder einer der wir werden wollen in Zukunft. Z.B. die ISBN-Vergabe, dass die nicht erst mit Veröffentlichung automatisch vergeben wird, sondern dass wir die schon vorab brauchen, weil wir eben an den Handel auch frühzeitig kommunizieren möchten, dass wir Titel haben, die man dann kaufen kann. Das ist ein Beispiel. Wir arbeiten darauf hin. Es müssen sehr viele Sachen einzeln angegriffen werden, aber Ziel ist auf jeden Fall, dass alles automatisiert läuft. Das ist dann eben auch der große Vorteil bei uns, wir sind ja ein sehr kleines Team, dass wir da die ganzen Abläufe effizient verbessern und optimieren.

Ich: Sehen Sie ein Risiko in dem Formatewirrwar, dass Amazon beispielsweise ein proprietäres Format hat und daneben EPUB-Formate oder PDF existieren?

M: Risiken sehe ich eigentlich nicht darin. Als der Standard hat sich ja das EPUB-Format an sich entwickelt. Da kommt ja jetzt EPUB 3, wo von der Produktion viele Sachen schön möglich sind. Die Software von Lesegeräten wird vielfach auch schon daraufhin entwickelt. Also ich glaube schon, dass das der Standard ist, für Fachliteratur dann das PDF oder es gibt ja auch fixed-Layout EPUBS dann für bestimmte Sachen. Jeder Händler, jede Plattform bietet das an, auch fast jedes Gerät. Amazon hat von Anfang an ein geschlossenes Universum entwickelt. Das können sie sich auch nur leisten, weil sie diese Marktmacht haben. Sie haben eine große Kundschaft. Daher haben Sie eben auch viel Erfolg damit, aber mittlerweile gibt es ja auch Konvertierungsapps, mit denen man EPUBS kindlefähig macht. Das ist nicht mehr so eine große Hürde. Das, was man so an Feedback mitbekommt ist eher, dass sich die Leser ärgern, wenn sie ein Kindle haben, weil, dass weiß der Leser oft nicht, wenn er sich dafür entscheidet, dass das ein geschlossenes Gerät ist und auch Amazon hat eben nicht alle Inhalte. Ja, also es ist machbar, aber es erfordert eben den Schritt der Umwandlung in das Kindleformat und das ist einfach nicht benutzerfreundlich. Deshalb glaube ich schon, dass die Zukunft in diesen offenen Formaten und offenen Geräten liegt. Das muss man mal schauen. Amazon ist sicher ein ernst zu nehmender Partner. Da muss man kein Geheimnis drum machen, dass die größten Umsätze nicht über unsere eigene Homepage laufen werden, da sind wir zwar auch aufgestellt und optimieren das, aber wichtiger sind die großen Händler wie Amazon, Apple und Google.

Ich: Mit dem Thema EPUB kommen wir dem Thema Innovation bereits nahe. Da wird sich für den Verlag an den Voraussetzungen und Anforderungen doch noch einiges ändern, weil das EPUB 3 Format ja multimedial noch vieles möglich machen wird. Für wie wichtig halten Sie vor diesem Hintergrund eine hohe Innovationsfähigkeit des Verlages?

M: Ja, auf jeden Fall sehr wichtig. Wir sind ja insgesamt schon sehr experimentierfreudig. Erstmal haben wir angepeilt zuerst nur klassische, lineare Texte zu verlegen, aber wir wollen auf jeden Fall auch später Anreicherungen, in welcher Art auch immer, mit Videofilmen, Ton und Musik auch testen. Da

sind natürlich sehr schöne Spielereien dann möglich, die dieses Format dann einfach im digitalen Publizieren ermöglicht, wo es gerade noch bedeutete, dass man aufwändig eine App programmieren musste, die dann mit 10.000 Euro aufwärts an Kosten verbunden ist, die sich eigentlich kein Mensch leisten kann. Das machen einige Große. Es gibt ja z.B. diese von Pixie, diesen Kinderbüchern. Die haben schöne Apps entwickelt, die wirklich toll sind, und haben auch viele Preise dafür gewonnen, aber, das hat der Vertriebsleiter dort ja auch gesagt, rentieren tut sich das in keinster Weise, also durch die Verkäufe. Da ist es schon sehr wichtig, innovationsfähig zu sein, da dann aber zu gucken, was sind die Grenzen des Formats und das durchaus auszuschöpfen. Da sind wir, glaube ich, noch ganz am Anfang.

Ich: Für mich stellt sich dabei auch die Frage, wie sich Buchverlage dann noch abgrenzen von anderen Medienunternehmen, die z.B. auf Film spezialisiert sind und finanziell in einer anderen Liga spielen. Sehen Sie darin ein Risiko, wenn Buchverlage mehr in die Richtung gehen?

M: Ein Risiko besteht sicherlich, aber die Ausrichtung des Unternehmens ist entscheidend. Wir von dotbooks sagen ja ganz klar, dass wir Literatur verlegen werden. Auch wenn jetzt die Einbindung von Film und Musik möglich wird, wird das Kerngeschäft von uns Literatur bleiben, mit vielleicht speziellen Extras drumherum, auf jeden Fall, die wollen wir ja nicht ausschließen. Es gibt ja Großverlage, z.B. Bastei Lübbe, die haben eine eigene Produktionsfirma und die haben ein eigenes Schnittstudio. Die sind da schon ganz anders aufgestellt, machen auch ihre Hörbücher selber. Da sind dann Kooperationen möglich, auch im Digitalen, die schon klasse Produkte liefern. Das ist dann, wenn man es mit uns vergleicht, ein großer Konzern, der auch auf vielen anderen Ebenen agiert, aber ich glaube nicht, dass, wenn man so aufgestellt ist, dass das ein Risiko ist, weil, wenn es unternehmensintern in die Strategie passt und entwickelt wird, finde ich das durchaus sinnvoll und sollte man die Chancen nutzen. Ich glaube jetzt bei uns wird sich das nicht in diesem Rahmen abspielen, aber da können schöne kleine Highlights sein, die auch unser Programm erweitern. Wir haben z.B. ein Extraprodukt, das werden wir zur Buchmesse rausgeben, das heisst dotbooks and friends. Da sind Lieder und Musik, die unser Leben bewegen und das wird ein E-Book sein, was wir umsonst anbieten werden, einfach als Werbestrategie, wo alle dotbooks Mitarbeiter und auch Freunde und Autoren jeweils fünf Seiten für das Buch schreiben und da müssen wir mal gucken, was technisch möglich ist, ob wir dann auch die Songs einbinden und solche Sachen. Das sind natürlich dann kleine, reizvolle Geschichten, die durchaus dem Leser Spaß machen und da ist es einfach ein großes Potenzial, was EPUB 3 dann mit sich bringen würde

Ich: Gut, dann komme ich jetzt zur Umwelt des Verlages. Worin sehen Sie die wichtigsten Entwicklungen im Umfeld des Verlages, die strategische Entscheidungen beeinflussen?

M: Am allerwichtigsten ist bei uns natürlich die Programmakquise. Das läuft ganz auf klassischem Wege über Literaturagenturen. Frau Kuckertz und Herr Sonderhüsken sind natürlich durch ihre Vergangenheit perfekt vernetzt. Und da ist in der kurzen Zeit, das ist eigentlich der Clou, ein ganz großes Vertrauen dem E-Book gegenüber entstanden. Genau da herrschte halt Skepsis. E-Bookrechte wurden oft nicht vergeben für Bestsellerautoren von Agenten und die werden jetzt vergeben. Da ist man uns oft wohlgesinnt. Wenn die Verlegerin vorspricht in den Agenturen war anfangs immer eine sehr große Skepsis da und das ist mittlerweile gar nicht mehr. Es ist erstaunlich, wie wohlgesonnen man uns ist in dem Bereich. Das ist Nummer 1. Nummer 2 sind dann starke Vertriebspartner. Das sind hier z.B. auch die großen Hugendubel, Weltbild, Thalia, Mayersche und die haben natürlich ganz klare Vorstellungen, was wir in dem Programm noch brauchen oder nicht und da haben wir auch schon das Feedback bekommen „warum macht ihr nicht das und das aus der Backlist. Kümmert euch doch mal darum, wir brauchen die Inhalte, wir haben die Leser, die kaufen.“ Das ist die Sache, dass man das Feingefühl vom

Händler…, dass man da sehr eng zusammenarbeitet und sieht, für welche Plattform braucht man welche Inhalte, und dass man als Verlag dann auch flexibel neben dem eigenen Programm die Augen offen hält und guckt, wo man da noch reinpasst und wo man das E-Book an sich gemeinsam stark machen und promoten kann und dann eben als Verlag die Inhalte liefern kann. Das sind so die beiden Sachen. Einerseits der klassische Agenturbetrieb und dann eben der Vertrieb über die Handelsplattformen.

Ich: Für mich war das auch fraglich, ob bei namhaften Autoren überhaupt schon ein Vertrauen gegenüber dem E-Book so weit ausgeprägt ist, dass sie es wagen, vorrangig auf diese Schiene zu setzen.

M: Teilweise, teilweise auch gar nicht. Das ist sehr unterschiedlich. Z.B. der Akif Pirinci hat ja als erster deutscher Autor gesagt „ich verlege alles selbst digital. Ich brauche keinen Verlag mehr". Das funktioniert auch. Wir haben aber jetzt auch Autoren, die z.B. aus dem Amazon KDP-Programm [Anmerkung des Autors: Kindle Direct Publishing] gekündigt haben und jetzt bei uns unter Vertrag sind, weil sie dann doch sagen, dass sie es gut finden, unter einer Marke zu erscheinen und innerhalb eines Programms zu erscheinen und eben nicht nur solitär auf einer Plattform. Das ist sehr unterschiedlich. Manche sind noch skeptisch. Die größte Skepsis auf Autorenseite ist ja das Urheberrechtliche mit DRM und „das muss geschützt sein" und da sind wir ja auch sehr offensiv, dass wir sagen „bei uns gibt es kein DRM. Wir machen auch kein Wasserzeichen". Da waren einige Autoren schon sehr schreckhaft. Wir haben eben gesagt, dass wir den Leser nicht einschränken wollen und dass alles, was einfach verfügbar ist, nicht raubkopiert wird.

Ich: Haben Sie mal überprüft, ob z.B. in Torrent-Datenbanken Raubkopien zu finden sind?

M: Bisher haben wir das noch nicht gemacht. Das werden wir aber dann auch mal tun und das wird dann rechtlich verfolgt werden. Das ist bei anderen Verlagen auch so. Das war z.B. bei Dumont mit einem Feuchtgebiete-Exemplar, als digitale Formate noch gar nicht verbreitet waren und eine physische Kopie gescannt worden war. Das gibt es mal hier und da, aber erstaunlicherweise sind es die Sachen, die nicht digital verfügbar sind oder eben mit einem harten DRM versehen sind und da muss man halt einfach mal gucken. Ich denke, die Leute, die Raubkopien lesen, sind eh keine Buchhandelskunden. Die hätten niemals im Leben Geld dafür ausgegeben. Die haben dann die Inhalte, aber ob sie das wirklich lesen und wirklich daran interessiert sind… das kann man, glaube ich, nicht 1 zu 1 mit der Musik vergleichen. Die Angst von uns aus ist nicht groß, aber wir können das auch nicht vorhersehen.

Ich: Ist denn eine Angst vorhanden, dass Autoren zunehmend die Leistung des Verlages nicht mehr anerkennen und dadurch Self-Publishing immer mehr zunimmt?

M: Das ist auf jeden Fall eine ernst zu nehmende Konkurrenz. Es gibt auf jeden Fall Autoren, die pfiffig sind, viele eigene Ideen haben und die das sehr gut alleine machen. Da muss man eben unterscheiden, für was ein Autor sich entscheidet. Entscheidet er sich für Amazon, dann publiziert er nur für Amazon und erreicht nur Amazon-Leser. Es gibt andere Self-Publishing-Plattformen oder auch Aggregatoren, die haben dann eben Vertriebsverträge geschlossen und sind breiter aufgestellt. Z.B. über Epubli, das ist vernünftiger aufgestellt. Allerdings läuft darüber nur der Vertrieb und es wird null Marketing unterstützt. Es sind schon einige Autoren, z.B. Sascha Lobo, der braucht das vielleicht nicht mehr. Aber nicht jeder Autor hat so ein Standing oder ist dafür geeignet oder möchte so in der Öffentlichkeit stehen. Auch die ganzen sozialen Netzwerke, die hinzugekommen sind. Da muss man ja auch erstmal eine Ansprache finden. Das muss man können und auch wollen, um damit Leute zu erreichen. Das ist, glaube ich, nicht für jeden etwas. Das ist eine Chance für viele und bei einigen funktioniert das auch wirklich schon gut und bei anderen funktioniert das gar nicht. Da kann man als Verlag mehr leisten im

klassischen Marketing und Vertrieb. Die Grundleistung ist ja auch, dass man dem Autor zu gutem Inhalt verhilft. Auch das muss ein Autor mithilfe von Dienstleistern tun. Er kann ja auch nicht sein Buch immer selbst setzen. Verlage sollten, und auch wir stehen nach wie vor für Qualität einerseits vom Formalen her und auch vom Inhaltlichen und bieten den ganzen Service von A-Z drumherum. Das ist im Endeffekt eine Entscheidung des Autors, ob er sich damit gut betreut fühlt oder nicht. Es gibt ja auch in den klassischen Printverlagen viele Autoren, die sich schlecht betreut fühlen und dann auch den Verlag gewechselt haben. Ich glaube, man kann das nicht verallgemeinern. Das ist auch die Frage „hat man schon eine Marke als Autor", dann kann man sich das leisten. Aber da muss man mal ehrlich sein, wie viele Autoren haben diese Marke?

Ich: Ich glaube auch, dass es wenigen gegeben ist, sich selbst als Marke aufbauen zu können. Zurück zum Fragenkatalog. Wie schätzen Sie denn die Fähigkeit des Verlages ein, grundlegende Veränderungen im Programm und in täglichen Abläufen umzusetzen?

M: Ich glaube schon, dass die Fähigkeit recht gut ist, weil, was die Programmanalyse und –auswertung betrifft, haben Frau Kuckertz und Tim einfach Erfahrung. Die sind seit über 20 Jahren in der Branche. Da ändert sich ja inhaltlich nichts dran. Die Umsätze müssen wir jetzt mal auswerten, aber nach knapp 2 Monaten kann man da noch nichts Aussagekräftiges zu sagen. Nach dem ersten Quartal, auch nach dem Weihnachtsgeschäft, kann man dann sehen „wo hat sich etwas entwickelt, auch genremäßig". Da sind wir sehr hinterher, jetzt zahlen zu bekommen und dann zu vergleichen, innerhalb der Branche, „welches Genre entwickelt sich gut, welches nicht?" Es ist schwierig, weil es gibt halt viele Sachen, viele Titel einfach noch nicht. Da sagen wir, dass wir die Titel jetzt einfach mal machen auf ganzer Bandbreite, um eben etwas eigenes zu haben, was wir auswerten können. Das ist unser Ziel. Klar, wenn wir sehen, dass preistechnisch Günstiges in unserem Segment nicht funktioniert, dann machen wir keine 99 Cent Sachen mehr. Dann kostet es halt mindestens 4,99 EUR. Da muss man jetzt mal sehen, wie sich das in Deutschland entwickelt. Ich glaube, dass wir da schon eine große Bereitschaft und Analysefähigkeit haben und da ständig gucken. Das ist ja auch… weil wir kurze Prozesse haben, gerade haben wir die Printversion noch nicht dabei, die wir mit berücksichtigen müssen, können wir auch sehr flexibel agieren. Wenn wir sehen, „das bringt es nicht", dann werden wir da auch keine weiteren Titel mehr machen.

Ich: Ist es nicht gefährlich, wenn Titel zu so niedrigen Preisen angeboten werden, dass sich dadurch die Preissensitivität des Kunden bloß noch erhöht und er nicht mehr bereit ist, deutlich mehr zu bezahlen, wenn er E-Books für 2-3 Euro bekommt?

M: Sowohl als auch. Es gibt gewisse Inhalte, da ist der Kunde nicht mehr bereit, mehr zu bezahlen. Das ist auch sehr abhängig vom Umfang. Generell sind E-Books in Deutschland, glaube ich, zu teuer. Also diese Praxis, dass E-Books zum selben Preis wie eine Novität erscheint oder selbst 20% günstiger, da ist ein Goodwill von den Verlagen, aber das ist dem Leser, glaube ich, nicht genug. Aber, zu niedrig zu werden bei hochwertigen Inhalten… da haben wir in Deutschland ein sehr sensibles Preisniveau, vom Empfinden zumindest, dass Sachen dann als nicht wertig empfunden werden. Es ist, glaube ich, die große Kunst, eine Spanne für das entsprechende Genre zu finden, wo das Buch und der Inhalt noch als wertig gelten. In Deutschland sind die Leser auch bereit, Geld auszugeben für gute Inhalte. Das haben wir auch aus Gesprächen mit Weltbild, die ja auch eine spezielle Leserschicht haben, die Frauen ab 40+… da haben wir vom Verkaufsleiter das Feedback bekommen für Titel, dass wir die doch 2 oder 3 Euro teurer machen sollen, wo wir sehr erstaunt waren, da wir dachten, dass die ja genau diese Titel

in der Masse verkaufen, die aber trotzdem gesagt haben „probieren sie es jetzt mal aus“ und wir können ja jederzeit erhöhen. Wir sind ja nicht abhängig von einem Printpreis, das ist auch noch eine gute Sache im Digitalen, dass wir da von Monat zu Monat variieren können, wenn wir sehen, dass es nicht funktioniert, und testen können, ob es am Preis liegt. Das können wir im Print z.B. auch nicht tun. Da ist der Preis ganz klar abhängig von der Kalkulation und da kann man nicht viel machen. Da kann man höchstens reduzieren, damit man seine Auflage irgendwie loswird. Das ist jetzt ein großer Vorteil, wo wir gucken… es ist sehr unterschiedlich.

Ich: Ist es denn von der Kostenstruktur so sehr viel anders als im Printbereich. Man hat doch auch all die Overheadkosten, das Autorenhonorar… natürlich fallen die Druckosten weg, aber…

M: Genau, und der Satz halt, das ist eigentlich immer das teuerste.

Ich: Entstehen für Layout und Satz im Digitalen für hochwertige Produkte nicht ähnliche Kosten?

M: Nee, das ist günstiger, weil wir nicht in Quark arbeiten müssen, sondern in Word. Das ist günstiger. Das Lektorat arbeitet eben in Word und dann entfallen die Satzkosten, wenn es direkt in EPUB publiziert wird. Es ist jetzt allerdings die Frage, wie wir die Print-on-Demand Sachen verlegen werden. Der Print-on-Demand Dienstleister hat ja eine eigene Setzerei und da müssen wir gucken, ob das unserem Anspruch an Qualität entspricht, was derzeit noch nicht der Fall ist. Das ist schwierig und das kostet zu Recht, einen Drucksatz zu erzeugen und die Druckkosten entfallen, aber klar, bis zum finalen Manuskript sind alle Arbeiten identisch, von der Akquise über das Lektorat bis hin zur Endabnahme.

Ich: Gut. Ich möchte zum Thema interne Kommunikation zurückkehren. Sind Mitarbeiter ausdrücklich dazu angehalten, neue Ideen nach oben zu kommunizieren?

M: Ja, auf jeden Fall. Wir sind ja ein sehr kleines Team und daher sehr familiär, sehr offen. Wenn wir jetzt bunt durchgemischt sind, zählt auch die Meinung des Volontärs oder von der Praktikantin auf jeden Fall. Da werden alle mit eingebunden. Da ist schon die eigene Meinung gefragt und auch verschiedene Meinungen sind gefragt. Die haben wir auch durchaus. Es ist egal, ob es um ein Cover geht, um Werbetexte, um die Homepage. Ich bin eigentlich für die Homepage zuständig, aber natürlich haben die anderen drei da auch etwas zu sagen. Wenn ich überstimmt werde oder man mich eines anderen überzeugen kann, dann wird es anders gemacht. Auch bei der Titelfindung sind wir sehr viel im Austausch. Auch, wenn ich mir Sachen für das Marketing ausdenke, z.B., dass wir viel mehr in Richtung Communities und Blogs gehen sollen, um den Leser auf anderen Ebenen zu erreichen, weil wir denken, im Digitalen ist das eine andere Leserschaft – darüber sprechen wir gemeinsam. Klar, in gewissen Sachen ist es die Verlegerin, die als Geschäftsführerin entscheidet, aber der Austausch ist da und sehr rege und sehr regelmäßig. Wir haben jede Woche eine Kreativrunde, eine Textrunde etc.

Ich: Wie hoch ist dann die Bereitschaft, bei neuen Ideen auch Investitionsrisiken einzugehen?

M: Da muss man gucken. Wir sind gut aufgestellt mit unseren Partnern. Da müssen wir erstmal keine finanziellen Leistungen stemmen – dadurch, dass wir profitieren von dem System GRIN Solutions und auch mit die Inputs zur Weiterentwicklung liefern. Das ist ein sehr freundschaftlicher Deal. Was alles andere betrifft, sind wir natürlich auch abhängig von unserem Teilhaber. Es gibt einen Businessplan und der sollte erfüllt werden. Da können wir uns jetzt nicht ganz großartig bewegen. Da gucken wir erstmal, dass wir auf die Ziele hinaus arbeiten und die Quartalszahlen schaffen, von Anfang anzufangen, das Programm aufzustellen und dann können die Umsätze kommen und dann die Evaluation. Mit

neuen Investitionen, das müssen wir dann schauen. Das wäre der nächste Schritt. Also, die Bereitschaft ist da, aber es ist jetzt nicht das Primärziel, was umgesetzt werden muss. Dafür stecken wir noch zu sehr in den Basics gerade.

Ich: Gibt es denn zeitliche Freiräume abseits der Routine, über neue Ideen nachzudenken?

M: Eigentlich schon. Das ist natürlich von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich. Da ist bei der Programmakquise und im Lektorat, bei ca. 20 Titeln, die wir zum Anfang des Monats jetzt immer veröffentlichen werden, das ist der Publikationsplan ... Das ist für zwei Leute in Programmplanung und Lektorat eine straffe Nummer. Da ist es klar, dass da für die beiden keine Zeit ist. Ich merke auch, da ich jetzt alleine für Vertrieb und Marketing zuständig bin, da kann ich auch nicht alles zu 100% ausarbeiten. Da muss man Prioritäten setzen und erstmal schauen, dass der Shop läuft, dass man durch Kontakt bei den Händlern eine Präsenz schafft und dann muss das ausgebaut werden an den entsprechenden Stellen. Da sind einzelne Kampagnen, wo man dann mal eine Woche lang intensiv dran arbeitet. Das ist jetzt der Monatsrhythmus, der sich einpendeln muss. Da ist sicher noch einiges im Workflow, was zu optimieren ist, aber da bringe ich, was Vertrieb und Marketing betrifft, ganz gute Erfahrungen aus meiner Dumont-Zeit mit, weil ich ja genau das da auch aufgebaut habe und weiß, womit man hadert. Die anderen, vom Programm, agieren auch sehr flott und dadurch, dass wir ein kleines Team sind, können wir ein bisschen schneller arbeiten, weil die Wege nicht so lang sind. Wir haben alle ein sehr hohes Pensum, das ist klar. Aber das hat man, glaube ich, als Startup immer. Das macht aber den Spaß, dass man weiß, man hat die Verantwortung, gemeinsam, und trifft wirklich relevante Entscheidungen.

Ich: Ist die Kommunikation in irgendeiner Weise formalisiert oder läuft sie ausschließlich informell ab? Gibt es z.B. ein Intranet?

M: Nein, das haben wir nicht. Dafür sind wir viel zu klein. Wir haben unsere wöchentlichen Meetings, z.B. Kreativrunde, wo es um Programmatisches geht, Textrunden, wo es um praktische Sachen geht. Zur Organisation nutzen wir allerdings Outlook als Kalender. In unserem kleinen Team wird entweder mit allen zusammen gesessen oder eben im Lektorat nur die kleine Runde.

Ich: Du hattest ja schon gesagt, dass da eine große Bereitschaft ist, mit anderen zu kooperieren. Da war z.B. die Kooperation mit GRIN. Wenn bei Euch nun Wissens- und Kompetenzdefizite sind wie z.B. bei der Umsetzung von EPUB3-Projekten, wie würdet ihr dann vorgehen, um externe Wissensquellen aufzutun?

M:Da sind wir sehr gut aufgestellt, weil da der GRIN Verlag sehr gut aufgestellt ist. Da haben wir uns einen ganz guten Partner gesucht, der da sehr innovativ sein eigenes System programmiert und entwickelt. Die bauen da auch aus und haben ein neues Programmiererteam. Davon profitieren wir natürlich, dass wir quasi die Experten im eigenen Boot mit sitzen haben. Das war auch die Entscheidung, weshalb Frau Kuckertz sich für GRIN entschieden hat. Da waren natürlich auch andere Leute im Gespräch. Aber bei GRIN hat Frau Kuckertz viel Potenzial gesehen, auch eigene Ideen mit anzustoßen und davon zu profitieren. Das ist wirklich eine tolle Kooperation, die da entstanden ist. Da lernen wir täglich neue Sachen und haben die Experten quasi im eigenen Haus sitzen. Es ist beruhigend, das zu wissen. Es ist für mich z.B. wichtig, da ich ja das Backend betreue, dass ich jederzeit weiß, wen ich anrufen kann, wenn Fragen sind, wenn etwas nicht klappt, weil ich jetzt keine HTML-Königin bin. Das ist in allen Bereichen so, auch in der EPUB-Produktion. Da ist ein enger Austausch zwischen dem Lektorat und demjenigen, der das EPUB zusammenstellt. Da sehen wir gerade auch, dass das kein einfaches Thema ist und es automatisiert ja schon mal gar nicht gut läuft, qualitativ. Da muss immer

noch nachgefasst werden bei EPUB. Da entstehen ja ständig Fehler und genau da ist GRIN ein sehr guter Partner, der sehr vorausschauend ist, gerade, was die Entwicklung von EPUB3 angeht. GRIN hat mit unseren Titeln dabei natürlich gute Testobjekte.

Ich: Welche Perpektive siehst Du für den Verlag? Wo siehst du für die Zukunft Innovationspotenzial?

M: Fernziel ist es natürlich, ein relevanter Publikumsverlag in der deutschen Verlagslandschaft zu werden. Ich glaube, die Basis dafür ist geschaffen, von der Programmakquise her. Jetzt muss sich der Markt noch entwickeln. Da kann man jetzt nicht vorhersehen, wie schnell das gehen wird, wo wir in fünf Jahren stehen werden. Es wäre schon toll, wenn wir namhafte Autoren in unserem Programm haben und dann auch größere Umsätze haben. Es wäre schön, wenn wir unsere Abteilungen aufstocken könnten und einigen mehr Mitarbeitern ein sicheres Unternehmen bieten könnten. Also als Arbeitgeber und als Lieferant für gute Literatur für die Leser und das im Digitalen und im Physischen. Da müssen wir mal schauen, wo wir uns weiter hin entwickeln – ob das Digitale das absolute Kerngeschäft bleibt, ob Nebengeschäfte entstehen, Lizenzhandel z.B. ist nicht ausgeschlossen und sicher auch ein umsatzträchtiges Geschäft. Man muss gucken, was kann wie finanziert werden.

Ich: Das erfordert doch sicher viel Marktbeobachtung, um zu erkennen, welche Vertriebsschiene sich in welcher Weise entwickelt und wo die Schwerpunkte liegen sollten.

M: Ja, obwohl, ich weiss gar nicht, ob man so viel im Vertrieb steuern kann, weil es im E-Bookbereich einfach wichtig ist, überall vertreten zu sein und so viele Vertriebsverträge mit Partnern wie möglich geschlossen zu haben. Dann ist es sehr viel die Marktmaschine der einzelnen Plattformen, wie Titel gepusht werden. Da kann man das klassische Verlagsmarketing im Digitalen nicht mehr anwenden, weil die Plattformen selbst viel besser wissen, wer ihre Leser sind und welcher Titel wie platziert werden soll. Da ist es einfach wichtig, breit vertreten zu sein. Deshalb sind offene Formate wichtig, damit man alle Leser auf allen Geräten erreichen kann. Dann muss man schon versuchen, als Verlag als Marke präsent zu sein, dass man weiß, wir sind der Verlag, der gute, digitale Bücher macht und durchaus auch innovative Themen dabei hat, namhafte Autoren, die werden kommen. Für uns als Verlag ist auch die Aufgabe zu sehen, dass wir immer mit innovativen Partnern zusammenarbeiten. Da werde ich nächste Woche z.B. etwas mit *Blog Dein Buch* zusammen machen, mit denen wir eine Kampagne starten werden, das E-Book zu promoten. Da werden wir unsere Titel zur Verfügung stellen, damit die Blogger für unsere Titel sensibilisiert werden, dann dass im klassichen Fueilleton noch ein Problem ist, dass E-Books nicht besprochen werden. Wenn es jetzt aber Bestseller gibt, die nur als E-Book erscheinen, dann glaube ich schon, dass sich da jemand bereit erklären würde, aber da ist die Denke teilweise noch sehr konservativ. Das zieht sich durch die gesamten Printmedien. Da müssen wir als Verlag Aufmerksamkeit schaffen. Das Format stark zu machen, geht nur dadurch, dass wir die Titel zur Verfügung stellen. Die müssen sich durchsetzen, beim Leser natürlich Interesse finden. Dann werden wir mal schauen. Das wäre schön, wenn wir dann einer der relevanten Verlage wären. Da werden aber sicherlich viele kommen. Im Digitalen tut sich so viel gerade und wir sind nicht die einzigen, aber wir sind derzeit, glaube ich, der einzige Verlag, der so in der Art aufgestellt ist.

Ich: Ja, das war für mich etwas neues, dass ein Verlag sich in der Weise darauf konzentriert. Bastei Lübbe hat noch eine Prioritätenumkehr durch ein eigenes E-Book-Lektorat.

M: Genau. Die haben Herrn Wielpütz dafür eingestellt. Die gehen sehr stark auf Serienromane, weil die natürlich auch sehr viele solche Inhalte haben, die sie zweitverwerten können, die allerdings auch sehr niedrigpreisig sind. Auf der anderen Seite haben die auch die hochpreisigen, multimedial

angereicherten Sachen. Es ist interessant zu sehen, wie jemand, der ein hohes Investitionsvolumen hat, auch mit denselben Inhalten umgeht. Da muss man sehen, was sich durchsetzt.

Ich: Was siehst Du denn zum Stichwort Medienkonvergenz noch an technologischem Entwicklungspotenzial bzw. für Entwicklungsrichtungen? Wird es das eine Gerät sein, was alles kann?

M: Das wird es sicherlich geben. Das glaube ich schon. Man sieht ja jetzt schon, dass es viele eigentlich E-Bookreader gibt, die aber auf Android basieren und in der Anmutung wie ein Tablet daherkommen, sogar im Niedrigpreissektor. Z.B. der Trekstor-Reader. Für den Preis von ca. 60 Euro kann man da nichts sagen, bei dem, was das Gerät alles kann wie z.B. Musik hören, demnächst auch Videos anschauen. Die Frage ist, was der Leser will. Ich glaube, da sind noch zu wenige Geräte im Umlauf, als dass man sagen könnte, was der klassische Leser will. Der ist vielleicht besser mit einem E-Ink-Gerät bedient. Derjenige, der sowieso viel im Internet unterwegs ist, ist besser mit Farbe bedient. Touchpad ist eine Sache, wo die Frage ist, ob man das möchte oder nicht. Die jüngere Generation wächst damit auf und ist schon erstaunt, wenn ein Gerät das nicht kann. Da wird sich sehr viel entwickeln, aber was sich dann in der Masse durchsetzt, das weiß ich nicht. Das eine so wie das andere hat seine Vorteile. Dann kommt es auch auf den Preis an. Ich weiß nicht, wie der sich in Deutschland einpendeln wird, weil in Deutschland ja tendenziell doch viel Geld für neue Geräte ausgegeben wird. Da ist die Bereitschaft doch recht hoch, Neues auszuprobieren, gerade zu Ostern und Weihnachten. Ich glaube, an den Herstellern hapert es nicht, Die sind ständig dahinter her, zu entwickeln. In Amerika sind es ja eher die Lesegeräte, die sich durchgesetzt haben, während in Deutschland zunächst der Tablet-Hype stärker war, während sich jetzt unrter den Lesern vermehrt Reader zugelegt werden, obwohl man schon ein I-Pad hat und man damit schon zum High-End gehört, merkt man doch, dass es damit unpraktikabel ist, damit immer Bücher zu lesen. Der Leser muss sich erstmal an die Geräte herantasten.

Ich: Ja, schreitet die Entwicklung wechselseitig voran, indem Verlage den Lesern ein Stück folgen und umgekehrt, ja?

M: Ja, wenn man sich jetzt Kobo anschaut oder Amazon, dann hat man Verlage bzw. Buchhandelsunternehmen, die ihre eigenen Geräte entwickeln, ihre eigenen Shops integrieren, Apple genauso mit itunes oder dem ibookstore. Das sind starke Marken und die werden schon sehr genau analysieren, was ihre Kunden wollen.

Ich: Siehst Du darin für die deutsche Verlagslandschaft ein Risiko, dass vermehrt internationale Medien- und Internetkonzerne mitspielen, die mit großen Synergievorteilen über eine Plattform sämtliche Medienprodukte verkaufen können? Oder ist es eher eine Bereicherung für Verlage – z.B. dadurch, dass für sie neue Vertriebsplattformen daraus entstanden sind.

M: Ich würde jetzt nicht sagen, dass es eine Bereicherung ist. Eine Abhängigkeit ist auf jeden Fall da. Trotzdem ist es ein Marktpotenzial, wo jeder Verlag versuchen sollte, zu partizipieren. Ich finde, inwiefern jetzt kleinere ausgeschlossen werden oder nicht – so darf man nicht herangehen. Man muss eben gucken, dass man die Formate für alle anbietet. Klar gibt es stärkere und weniger starke Partner. Thalia hat den Oyo entwickelt und ist damit ziemlich auf die Nase gefallen. Weltbild hat hingegen einen ziemlichen Erfolg mit einem niedrigpreisigen Gerät. Das ist dem unternehmerischen Handeln geschuldet, wie es dann läuft oder nicht. Letzten Endes wird sich Qualität aber durchsetzten, gerade bei der Technologie. Ich glaube, das muss sehr gut sein. Die Kombination aus guter Technik, Inhalte und die einfache Verfügbarkeit, dass man sich mit wenigen Klicks, ohne DRM, sein Buch runterladen kann, das ist das Wichtige. Das ist natürlich das Schöne, wenn man innerhalb von Amazon kauft, weil

die ja ihr eigenes Universum, ihren eigenen Kopierschutz haben, ist das Buch direkt da – man kann direkt loslegen. Man klickt auch im iBookstore einmal, wenn der Hinweis kommt, ´hier ist die Leseprobe vorbei, möchten Sie weiterlesen´ und dann hat man das Buch gekauft. Dann sind solche Sachen, wo auch die Shops von stationären Buchhändlern hinkommen müssen, wenn sie E-Books verkaufen. Das ist eine ganz einfache Handhabung beim Onlinekauf – dahin geht die Entwicklung. Das ist das, was wir als Verlag jetzt auch sagen, dass wir auf jeden Fall einen eigenen Shop haben, um eben auch direkt Inhalte liefern zu können. Es ist jetzt für uns spannend. Freitag waren schon einige Sachen online und jetzt kommt die zweite Auslieferung mit den Dezembertiteln. Da werden wir sehen, wie sich das jetzt entwickelt. In drei Wochen werde ich da konkreter Aussagen treffen können, wie sich das entwickelt. Das ist eben das Spannende. Wir wissen eben noch nicht, in welche Richtung es genau gehen wird. Es wäre aber sehr komisch, wenn es jetzt nicht bergauf gehen würde. Die Frage ist, in welchem Tempo. Ich glaube, das Tempo können wir selber sehr beeinflussen, indem wir Inhalte produzieren. Das ist es, wonach der Leser schreit und wonach auch die Händler schreien.

Ich: Ja, da wünsche ich viel Erfolg. Für mich ist es sehr spannend, in dotbooks auch ein Start-Up-Unternehmen dabei zu haben. Bislang hatte ich Interviews mit größeren Verlagen, wo alles stärker formalisiert ist, z.B. was personelle Zuständigkeiten für das Innovationsmanagement oder die Arbeit in Projektgruppen anbelangt. Da sind Verfahren zur Innovationsentwicklung teilweise standardisiert, sodass man dort z.B. eine Art Stage-Gate-Verfahren hat mit Stages, auf denen die Innovation im Konkreten weiterentwickelt wird. Dazwischen öffnet sich das Entwicklungsprocedere in den Gates, wo der Stand evaluiert wird und über Abbruch oder Fortsetzung entschieden wird. In einem 5-Personen-Team läuft das Ganze natürlich informeller ab, ohne dass Projektgruppen gebildet werden.

M: Ja, genau. Aber ich denke, dass die Prozesse eigentlich identisch sind. Es läuft nur auf anderen Ebenen ab.

Ich: Ja, ich kann mir vorstellen, dass da ähnliche Abwägungen getroffen werden, wenn neue Ideen umzusetzen sind? Ist es so, dass dann erstmal nur ein geringes Investitionsvolumen existiert, wenn das Risiko noch sehr hoch und unabschätzbar ist und dann das Volumen sukzessive gesteigert wird, wenn die Informationsgrundlage z.B. durch Marktforschung sich verbessert?

M: Ja, Marktforschung und –beobachtung ist natürlich das A und O, gerade jetzt im Digitalen. Da muss man auch genau schauen, was die Konkurrenz im Digitalen macht. Ich orientiere mich natürlich an den großen Publikumsverlagen und schaue auch oft sehr konkret auf Lübbe, was die machen. Ich bin da auch im Austausch mit dem Vertriebsleiter und genauso mit meinen alten Kollegen von Dumont. Da sieht man schon Unterschiede. Es ist aber z.B. auch interessant zu hören, was an der Behandlung dieser Verlage durch Großkunden identisch ist. So wie wir von Amazon behandelt werden, so wird Lübbe z.B. auch behandelt. Teilweise kann man sich Ideen ausgucken.

Ich: Es ist also weniger eine wettbewerblich geprägte Kommunikation, sondern durchaus ein Nebeneinander, das in der Kommunikation miteinander kooperative Züge hat.

M: Ja, hier in Vertriebs und Marketingfragen kann ich von Konkurrenz kaum sprechen. Da kann ich mir eigentlich nur Anregungen holen, weil die Vertriebsverträge identisch sind, außer im vereinbarten Share. Das ist verlagseigene Sache, wie man da verhandelt. Ansonsten ist da nicht viel Unterschied. Die Titel sind auf der Plattform. Ob man sich da mit viel Geld noch einbuchen kann oder nicht, das hängt ab von der Verlagsgröße. Aber das macht jetzt für mich nicht den Unterschied innovativ zu sein oder nicht aus. Klar, einige Verlage können große Medienagenturen für etwas beauftragen. Ich glaube aber,

in der Grundfrage, effizient im Digitalen zu arbeiten, haben alle dasselbe Problem und sind dankbar für Austausch. Da bin ich relativ frei. Ich spreche alle Händler persönlich an oder auch alle Kooperationspartner wie jetzt auch den Epidu-Verlag mit Blog Dein Buch oder auch Communities wie lovelybooks. Sicher sind wir nicht die finanzträchtigen, die dort sehr viel Geld reinbringen, aber ich glaube, dass wir sehr hilfreiche Inputa auch solchen Partnern liefern, die uns gemeinsam stark machen, weil die und auch Händler, auch sehr von unseren Erfahrungen profitieren. Das ist es, worauf ich hinausarbeite. In der Programmakquise muss man natürlich ganz klar sagen, ist man Konkurrent. Natürlich, wenn wir die Aussicht haben, digitale Produkte eines Bestsellerautors oder potenziellen Bestsellerautors unter Vertrag zu nehmen, hätten die sicher andere Verlage auch gerne. Das ist ganz klar, dass da einige Droemer-Kollegen nicht so gut auf Frau Kuckertz zu sprechen sind. Das ist verständlich, aber da gibt es für sie Gründe, z.B., dass sie flexibler arbeiten möchte. Ich glaube, im Endeffekt befruchtet Konkurrenz das Geschäft.

Ich: Siehst Du denn Effizienzvor- oder nachteile, was die Umsetzung von innovativen Projekten angeht?

M: Ja, in einem großen Verlag dauert es ein Jahr, bis in gewissen Sachen eine Entscheidung getroffen wird. Bei uns kann die an einem Tag getroffen werden. Das muss man ganz klar sagen, das ist so. Ich kenne das ja auch aus Dumont-Zeiten noch. Z.B. einen Vertrag zu verhandeln, z.B. einen Vertriebsvertrag mit Amazon, das hat sich hingezogen. Auch alleine weil ich da noch so viel parafriert und vorverhandelt haben kann - da gab es drei Geschäftsführer, da mussten alle drei Geschäftsführer eingeweiht werden, alle sich dann die Parafrierung durchlesen, Änderungen vorschlagen, zustimmen. Also, bis das zurückgespielt werden konnte und weiterverhandelt werden konnte dauert es einfach Ewigkeiten. Wenn es noch abteilungsübergreifend ist, ist es noch schwieriger. Wenn es um Programmatische Sachen geht, sind die Wege lang. Da darf jeder seinen Senf dazugeben und das blockiert. Gerade im Digitalen, wo man schnell agieren kann, sind die klassischen Verlagsrituale eher destruktiv. Das ist ein Vorteil von uns. Einerseits sind wir ein kleines Team, andererseits sind wir flexibel und spontan und können jeder für sich agieren.

Ich: Ich habe einiges über disruptive Innovationen gelesen, die gerade die großen Unternehmen besonders treffen, und diese, gerade noch Marktführer, schnell an Boden verlieren können. Da sind Beispiele wie Kodak oder Agfa zu nennen, die in der Digitalfotografie den Trend verschlafen haben oder auch die bekannten Beispiele in der Musikindustrie. Siehst Du da für große Verlage eine Gefahr oder ist die Entwicklung im Bereich der E-Publikationen dann doch langsamer und von fast allen schon erkannt?

M: Von vielen ist sie glaube ich noch nicht erkannt. Es gibt durchaus Leute, die im Digitalen etwas aufgebaut haben, ich zähle ja auch dazu, und die dann von ihrem Unternehmen nicht übernommen werden, weil die Prioritäten eben in dem Bereich noch nicht da sind. Das habe ich jetzt schon von mehreren Kollegen gehört. Da ist z.B. der Peter Schmid-Meil, der jetzt bei GRIN ist. Der hat auch nicht ohne Grund seinen vorigen Verlag verlassen. Das sind alles Leute, die sehr innovativ gearbeitet haben und auch sehr viel aufgebaut haben – und genau das muss in den Verlagen jetzt überall passieren – aber es passiert nicht überall, bei weitem nicht. Das ist teilweise erstaunlich, weil das einfach ein großes Marktpotenzial ist. Das habe ich in einem kleinen Verlag selber erlebt, vor drei Jahren schon, dass man da auf einmal ernst genommen worden ist und eine Planzahl für den Jahresplan an den Controller angeben musste, wo man doch sehr erstaunt war. Da waren dann scheinbar doch relevante Umsätze da bei den wenigen Titeln. Da ist man noch lange nicht so weit im klassischen Verlag. Das E-book wird teilweise mitgedacht, aber es wird noch nicht richtig ernstgenommen als eigene Sparte.

Dabei ist es durchaus eine ernstzunehmende Sparte, gerade bei Taschenbuchverlagen. Da sollte man es sehr ernst nehmen, weil es in dem Bereich wirklich wichtig ist. Hardcover wird wenig tangiert werden vom E-book, aber das Taschenbuch schon sehr.

Ich: Bei Hardcovern sind es ja oft Buchsammler, die ein physisches Produkt für ihr Geld bekommen wollen.

M: Ja, auch bei Geschenken möchte man vielleicht keine E-book-Gutscheine verschenken, sondern wird etwas Physisches haben wollen. Ich glaube, das wird so bleiben.

Ich: Gut. Dann haben wir, glaube ich, alle Aspekte behandelt.

M: Schön. Das freut mich. Ich liefere gerne auch etwas nach.

**Interview am 06.09.2012 mit Sandra Sittner von der Cornelsen Services GmbH**

Ich: Können Sie zuerst kurz etwas über Ihre Funktion bei Cornelsen sagen?

S: Ich arbeite nicht im Cornelsen Verlag selbst, sondern in der Cornelsen Services GmbH und dort im Bereich der IT. Das ist quasi die Servicegesellschaft des Verlages, die im letzten Jahr (2011) im Januar gegründet wurde. Zuvor war die IT Teil vom Verlag und hat in verschiedenen Feldern agiert. Es gab kaufmännische Systeme und Publikationssysteme und das, was generell gemacht wurde. Das wurde jetzt zusammengefasst. Innerhalb dieser IT arbeite ich im Demand Management. Das ist die Schnittstelle zwischen IT und Kunde. Kunde ist dabei irreführend, da wir innerhalb unserer Organisation zu Mitarbeitern, also quasi unseren Kollegen, Kunde sagen. Das ist ein etwas doofes Wording, das sich da eingeschlichen hat. Also, wenn ich von Kunden Rede, dann meine ich Verlagsmitarbeiter. Ich arbeite dort als Assistentin der Abteilungsleitung und innerhalb des Key-Account-Managements. Bei uns kommen Anfragen zu IT-Vorhaben rein, die nicht den Standard betreffen, also nicht mit Standard-Produktionssystemen umgesetzt werden können. Ich bearbeite diese Anfragen auf verschiedenste Art und Weise. Ich verwalte sie zum Einen in Listen und verwalte den Status, ziehe verschiedene Auswertungen aus diesen Geschichten heraus und bereite aber auch Entscheidungen zu diesen Anfragen mit vor. Es gibt dazu Gremienkreise mit der gemeinsamen Geschäftsführung des Verlages und unserer Geschäftsführung, in denen entschieden wird, ob diese Vorhaben, die auf Fachbereichsseite bestehen, umgesetzt werden sollen. Da bereite ich Unterlagen auf und gehe gleichzeitig bei kleineren Anfragen mit rein und bearbeite die, auch fachlich. Wo liegen die Anforderungen des Anfragers? Was wollen die jetzt eigentlich genau? Manchmal wird z.B. nach der und der Software angefragt. Da müssen wir aber dann natürlich fragen, wozu diese Software gebraucht wird, quasi das Requirements-Engineering dahinter.

Ich: Dann sind Sie ja an einer Schnittstelle, an der es viel um Change-Management-Prozesse geht.

S: Ja. Da wird auch innerhalb unserer Abteilung dran gearbeitet. Da ist natürlich nochmal ein anderes Change-Management gemeint. Da sind dann Changes, die am System umgesetzt werden und innerhalb bestehender Projekte.

Ich: Das ist bei Ihnen sehr komplex. Vorher hatte ich einen Verlag mit fünf Mitarbeitern im Interview, wo alles sehr informell ablief.

S: Ja. Es hat sich auch innerhalb der Zeit, in der ich da bin viel geändert. Auch an der Unternehmenskultur hat sich viel geändert. Es ist viel managementlastiger geworden. Es ist für mich schon ein komplett neues Unternehmen geworden, auch weil ich an den Stellen sitze, wo man das besonders stark merkt.

Ich: Gut, da werden wir nachher noch mehr drauf zu sprechen kommen. Zunächst steigen wir in meinen Fragenkatalog ein und beginnen mit der Innovationsneigung. Wird der Entwicklung und Umsetzung neuartiger Ideen für Prozesse ja hier im Wesentlichen, um Produkte geht es hier ja weniger, ein hoher Stellenwert beigemessen?

S: Man kann schon unterscheiden in Produkte und Prozesse. Das sind beides große Themen im Verlag. Die konkurrieren auch immer wieder miteinander. Wir sprechen auch in der IT von Produkt-IT-Vorhaben und Prozess-IT-Vorhaben. Im Zweifelsfall werden Entscheidungen für Produkte getroffen, wenn sie marktrelevant sind. Um die Frage zu beantworten, Ja, das Unternehmen steht Innovationen offen gegenüber, oder Neuerungen. Ich weiß nicht, ob man das jetzt alles als Innovation bezeichnen will. Es geht um Neuerungen für das Unternehmen und neue Produkte für den Markt. Ich würde sagen, das sind sicher Innovationen. Das sind Produkte, die in so einer ähnlichen Form schon bestehen, vielleicht in einer Offline-Version, die jetzt in die Online-Welt umgehoben werden soll. Es ist nicht so, dass wir anfangen, die Welt komplett von Neuem zu erfinden. Wie kann Unterricht aussehen? Das sind Dinge, die den Verlag natürlich auch beschäftigen, in Arbeitsgruppen, wo es auch Gedankenspiele gibt, aber die Innovationen die vorangetrieben werden im Produktbereich, die sind nicht so, wie wenn jetzt z.B. ein neues i-Phone auf den Markt kommt, bzw. als das erste i-Phone auf den Markt kam. Es geht dabei eher um vielleicht inkrementelle Innovationen.

Ich: Hast Du dafür ein paar konkrete Beispiele?

S: Ja, eine wirkliche Marktinnovation, die der Verlag gebracht hat, ist im letzten Jahr auf der Didacta vorgestellt worden. Da ging es um das Produkt LernCoachies. Das hat für ein ganz schönes Hallo in der Branche gesorgt. Alle haben sich gesagt, dass Cornelsen da ganz schön was vorgelegt hat. Das ist eine Lernplattform, wo begleitend zum Lehrbuch - das Lehrbuch ist ja immer die eigentliche Marke, der Verlag steht dabei nicht so sehr im Vordergrund – zu diesen Lehrbüchern gibt es diese Plattform und der Schüler kann zuhause in diesen virtuellen Büchern arbeiten. Da gibt es Klickstellen und an diesen Klickstellen tauchen verschiedene LernCoachies auf, die verschiedene Sachen machen. Dann werden verschiedene Übungsformen abgefragt, Wiederholungen. Natürlich gab es die Übungsformen vorher schon, aber diese Verbindung mit dem Lehrbuch und den Klickstellen auf der Online-Plattform, das ist etwas ganz neues. Da mussten Inhalte komplett neu gekapselt werden. Es liegt jetzt bei und im Verlag und auch in der Branche nicht so vor, wie man das jetzt im Studium gehört hat, mit einer komplett medienneutralen Datenhaltung, bei der man einfach nur noch auf den Knopf drücken muss. Es wäre schön, wenn es so wäre, aber es ist noch nicht so. So ein Produkt hinzubringen ist daher schon ein großer Schritt. Das ist auch eine echte Innovation.

Ich: Verstehe.

S: Im Prozessbereich, damit meinen Sie vor allem interne Prozesse?

Ich: Genau.

S: Ja, es wird beispielsweise zur Zeit im Verlag Prozessmanagement eingeführt. In der IT ist das stärker, schon seit längerem der Fall. Aus unserer Perspektive betrachtet ist es schon ein großer Prozess gewesen, die IT auszugliedern. Okay, das ist zwar kein Prozessschritt, sondern zunächst mal ein organisatorischer Schritt. Aber der Weg, wie Anfragen oder IT-relevante Vorhaben bearbeitet werden, wurde komplett umstrukturiert. Früher gab es Teams, die eng zusammengearbeitet haben, zwischen den Redaktionen und den Onlinern und den Entwicklern. Da sind Ideen in Projekten entstanden und wurden dann irgendwann bei den Entwicklern über den Zaun geworfen. Da wurde dann gesehen, dass wir so nicht vorankommen, und dass wir sehen müssen, wo gemeinsame Anforderungen liegen. Die Redaktionen arbeiten alle sehr in ihren eigenen Welten. Aus diesen Erwägungen hat sich dann eine neue Abteilung gebildet, die nennt sich »produzierende Abteilung«. Die war gerade ganz neu, als ich dazu gekommen bin. In dem Moment wurde auch die Herstellung, die zuvor eine reine Printherstellung war, umstrukturiert. Die Produktion von Online-Inhalten wurde in die Herstellung eingegliedert. Dabei wurden neue Stellen geschaffen, neue Profile, also alles, was da dran hängt. Da wurden Gruppen neu geschaffen. Es wurden direkt im Betrieb von dieser neuen Herstellung mit ihren neuen Rollen Publikationssysteme geschlossen, die wiederum andere alte Abteilungen beinhaltete. Wir haben darüber einen einheitlichen Prozessdurchlauf über Abteilungsgrenzen hinweg organisiert. Das wurde dann wiederum aufgebrochen, um jetzt mal auf die Entwicklung in der IT hinzukommen. Ich war, wie gesagt, vorher in diesem Bereich Publikationssysteme, bei uns lief alles, was IT mit Produkten macht. Wenn eine CD für ein Arbeitsheft entstehen soll, wo etwas produziert werden soll. Wenn ein Produktionssystem, also ein Produktionssystem ist etwas, was die Herstellung bedienen kann, was einfach mit dem bestehenden System produziert werden kann, das ist jetzt nicht so ein riesen System. Das sind teilweise kleine .exes (ausführbare Dateien), die dahinter hängen, und wenn so etwas programmiert werden musste, dann wurde das bei uns gemacht. Dann gab es eine Abteilung, die hat sich mit kaufmännischen Systemen auseinandergesetzt. Die wurden jetzt zusammengelegt in die IT. Früher war das sehr nach einzelnen Sparten getrennt und jetzt wurde der Prozess einmal von der Senkrechten in die Horizontale gekippt. Bei uns wurde früher einmal alles gemacht – da kam der Kollege hin, es wurde mit ihm geredet, wir betreuen ihn, es wurde aufgeschrieben, »was wollen die?«, und dann wurde bei uns auch entwickelt. Jetzt ist es so, dass die zu uns, in unsere Abteilung kommen, ins Demand Management, und dann sagen die uns, was sie wollen. Wir bereiten das auf, dann geht das über verschiedene Organisationswege, dann geht das in die Architektur (interne Bezeichnung für einen Teil der IT-Abteilung). Dann wird geschaut, ob da eine Architekturlösung möglich ist. Natürlich reden die Abteilungen zwischendurch miteinander. Dann geht das Ganze irgendwann in die Entwicklung, ins Testing und dann wird das Ganze ausgerollt. Das sind jetzt verschiedene Abteilungen, die das machen. Früher hat das eben jede Abteilung für jeden Bereich für sich gemacht. Die Idee ist jetzt, dass ein Bereich erstmal alles kann und dann gibt es verschiedene Mitarbeiter, die das Ganze machen. Das ist schon eine große Prozessinnovation, die da eingeführt wurde. Wir arbeiten nach Itil[1402], das ist ein Prozessmodell, das in der IT recht vorherrschend ist.

Ich: Das heißt, dass in einer neu geschaffenen Abteilung Funktionsbereiche zentralisiert wurden?

S: Ja, genau.

Ich: Inwieweit spielt denn Modularisierung eine Rolle – insbesondere bei der Produktentwicklung?

[1402] Itil steht für „IT-Infrastructure Library und ist ein IT-Service-Management-System. Vgl. dazu http://www.itil-officialsite.com/

S: Perspektivisch eine sehr große, faktisch noch nicht. Das sind Gedanken, die vorangebracht werden müssen und die gerade im Werden sind. Funktionale Bausteine zu definieren oder Module zu definieren, die dann sowohl im Produktbereich als auch im Prozessbereich zusammengebaut werden können am Ende, um schneller Entwicklungen vorantreiben zu können. Das wird wichtig.

Ich: Plattformmanagement wird also ein zunehmend relevantes Thema. Ich schreite nun mal voran zum nächsten Themenkomplex, der Umweltdynamik. Was sind denn in der Unternehmensumwelt die wesentlichen Faktoren, die Entscheidungen beeinflussen?

S: Ja, vom Verlag insgesamt aus gesprochen ist alles, was im Produktbereich passiert ganz stark politisch beeinflusst. Landes- und Kommunalpolitisch – will meinen, wir haben ein föderales Schulsystem mit Länderverantwortlichkeiten, die nach Gutdünken Lehrpläne erlassen. Danach müssen Produkte erschaffen werden. Da steckt meistens keine große Innovation dahinter. Das sind meistens redaktionelle Arbeitsschritte. Kommunalpolitische Entscheidungen sind für uns natürlich relevant. Wie viel Geld hat eine Kommune zur Verfügung, um Schulen mit Medien auszustatten oder Schulbücher zu kaufen? Insgesamt ist diese finanzielle Ausstattung deutschlandweit nicht besonders gut. Daher könnten wir uns die tollsten digitalen Schulbuchmodelle ausdenken, die aber nur so gut funktionieren, wie Schulen sich damit ausstatten können und wie Lehrer medienkompetent sind und das Ganze anwenden können. Da sind also erstmal die großen Richtlinien. Natürlich spielt auch eine Konkurrenz eine Rolle. Es ist ja doch ein recht kleiner Markt. Es gibt uns, dann gibt es Klett, Westermann und danach kommt lange nichts, dann kommt noch Bildungsverlag EINS und dann noch kleinere. Bei so einigen anderen, die man dann noch im Kopf hat, muss man immer gucken, ob die nicht zu Klett oder zu uns gehören. Das ist schon recht überschaubar. Wenn Klett nun ein neues Produkt auf den Markt bringt, dann müssen wir eben nachziehen. Wir sind z.B. im Englischbereich ganz groß, das ist eines unserer Zugpferde. Wenn nun Klett etwas auf den Markt bringt, das in dem Bereich Marktanteile gewinnt, dann müssen die „Engländer“[1403] Me-Too-Produkte auf den Markt bringen oder etwas ganz anderes, was das Klett-Produkt in den Schatten stellt.

Ich: Verstehe. Ist die Besonderheit, dass die Politik eine so große Rolle spielt, aus Ihrer Sicht ein großes Hindernis für die Innovationsentwicklung? Könnte der Verlag weit mehr, als die Umstände es zulassen?

S: Auf jeden Fall. Es beeinflusst auch die Zielgruppe der Lehrer maßgeblich, weil die es nicht gewöhnt sind, mit digitalen Medien im Unterricht zu arbeiten. Die stehen solchen Produkten zumeist sehr konservativ gegenüber. In anderen Ländern ist es teilweise schon viel üblicher, beispielsweise mit interaktiven Whiteboards zu arbeiten. Das heißt nicht, dass wir keine Inhalte für interaktive Whiteboards im Angebot hätten, aber es ist ein Zusatzprodukt. Es gibt noch nicht das Lehrwerk, das zu 100% für das Whiteboard oder für eine iPad-Anwendung so reif ist, dass es in die Schulen gehen würde, weil einfach die Ausstattung nicht da ist und natürlich horrende Entwicklungsgelder in etwas gesteckt würde, wo es jetzt gerade noch keinen Absatzmarkt für gibt. Aber es ist natürlich so, dass man sich die Entwicklungen in anderen Ländern anschauen muss und guckt, was es dort gibt und was wir hier beisteuern können. Das sind auch Entwicklungen, wie Sie sie angesprochen haben, diese Plattform, auf die wir uns vorbereiten, damit wir agieren können, wenn der Markt so weit ist. Aber es wird jetzt nicht auf Halde produziert.

Ich: Worin sehen Sie in der Zukunft die größten Herausforderungen für den Verlag?

[1403] Gemeint sind Mitarbeiter, die in der Abteilung für Englisch-Lehrwerke arbeiten.

S: Ja, die Überführung, auch wenn sie noch nicht da ist, in die digitale Welt. Wir sind hier noch sehr printlastig. Die Redaktionen ticken sehr in alten Denkmustern. Als ich vor ca. zweieinhalb Jahren reingekommen bin, war das noch viel mehr das familiengeführte Unternehmen. Da hat sich viel geändert. Ich bekomme das stark mit, aber in den Redaktionen ist dieses Bild noch sehr vorherrschend. Die hängen da auch sehr dran. Das ist auch eine Leitungsfrage. Im Englischbereich ist das nicht so, da sind die Leute vom Denken her ganz anders. Da gibt es viel mehr Produkte, weil dieses Sprachlerngebiet schon viel länger medienunterstützt läuft. Im Grundschulbereich ist es auch absolut eine Leitungsfrage. Da ist die Leitung sehr innovativ, möchte Dinge voranbringen und das Geschäft dort wirklich ausbauen. Da werden so Dinge dann auch betrieben.

Ich: Greift denn das von einer Abteilung auch schon mal auf andere über? Gibt es viel abteilungsübergreifende Kommunikation?

S: Wenig. Ich weiß nicht genau, wie das überall intern geregelt ist. Es gibt in den meisten Redaktionen so Geschäftsentwickler und dann gibt es Geschäftsentwicklerkreise. Es gibt auch eine Abteilung, die solche Sachen eigentlich bündeln soll, aber das ist noch nicht so richtig angelaufen, weil da noch jeder sein eigenes Ding macht. Das muss aufgebrochen werden. Das liegt bei der Unternehmensleitung. Das ist allerdings auch schwierig, das auf die Mitarbeiter zu übertragen. Die IT ist da auch in der Rolle, solche Dinge zu triggern. Z.B., wenn es um die Fragen geht, wie unsere Produktentwicklung in den nächsten fünf Jahren aussehen soll, welche Produkte da gebraucht werden, welche Arten von Produkten entwickelt werden sollen? Die Redaktionen kommen dann mit tollen Konzepten in puncto Didaktik und was alles dahinter steht, aber Du musst denen erst mal begreiflich machen, ob das jetzt z.B. ein Übungsform-gestütztes Modell ist oder ein Modell, was stark auf Diagnosetools setzt – darüber wird dann versucht abzugleichen, wo überlappende Anforderungen sind. So dass man da wirklich auf den Kern der Anforderungen kommt und dann schauen kann, wie man das zusammen umsetzen kann. Das ist dann etwas, wo eine modulare Plattform hinter stehen kann. Das wird peu à peu angegangen und ich würde behaupten, dass wir da in diesem Jahr schon einen großen Schritt weitergekommen sind, weil wir da in die Redaktionen hineingegangen sind und zumindest bei den Hauptakteuren angekommen ist, dass da viel passiert.

Ich: Ja, es ist ja auch vergeudetes Potenzial, wenn jede Abteilung für sich entwickelt und wenig Wissenstransfer stattfindet. Siehst Du bei Cornelsen das Problem, dass es daran hapert, abteilungsübergreifend Wissensquellen zu identifizieren und zu nutzen?

S: Ja, da weiß teilweise die eine Redaktion nicht, was die andere für Produkte anbietet. Es gibt Bereiche, die schon enger zusammenarbeiten, wie z.B. die Fremdsprachen oder die Gesellschaftswissenschaften. Aber die Mathematik z.B. weiß nicht, was die Geschichte macht. Da hängen natürlich viele Sachen dran. Du kannst einen Aufbau oder z.B. medienneutrale Datenhaltung oder Aufgaben zu definieren im Mathematikbereich wesentlich einfacher umsetzen. Du kannst dort Niveaustufen viel einfacher festhalten, wenn man das jetzt mit Metatags versieht, als z.B. im Geschichtsbereich. Das zieht sich ja durch bis hin zur Autorenvergütung, wenn man jetzt in modularen Inhalten denkt, in den unterschiedlichen Bereichen. Das Bindeglied muss noch stärker geschaffen werden. Da wird viel auf die IT gesetzt, aber wir sind noch nicht so weit. Da ist noch viel Vermittlungs- und Kommunikationsarbeit vor uns.

Ich: Wie schätzt Du denn vor dem Hintergrund die Fähigkeit des Verlages ein, grundlegende Neuerungen in Produkten und Prozessen zu entwickeln?

S: Mäßig. Leuchtturmprojekte wie z.B. die Lerncoachies werden vorangetrieben. Da wird viel drauf gesetzt. Aber ich empfinde es an manchen Stellen als halbherzig, wie die Dinge angegangen werden. Da sollte angefangen werden, mehr vom Kleinen ins Große zu denken, während man sich hier zu oft im Kleinen verliert und wir einfach mittlerweile zu groß sind, um das durchzuziehen. Da geraten Dinge oft irgendwo ins Stocken. Da sind Dinge, wo frühzeitig abgestimmt werden muss und wofür eine Abstimmungs- und Entscheidungskultur verändert werden müsste, um etwas wirklich schnell voranzubringen. Ich kann verstehen, dass Leute nicht in die große Abstimmung gehen. Da ist der Apparat einfach zu behäbig. Aber dafür müsste daran etwas gemacht werden oder es müssten Leute mit weitreichenderen Kompetenzen oder Handlungsvollmachten ausgestattet werden.

Ich: Das klingt für mich danach, dass es keine direkte Anlaufstelle gibt, an die sich Mitarbeiter mit innovativen Ideen wenden können, damit diese dann auf einer Art Fast-Track umgesetzt werden. Oder gibt es eine Form des institutionalisierten Innovationsmanagements?

S: Doch, es gibt eine Verantwortlichkeit in der Abteilung, wo das Innovationsmanagement verortet ist. Es gibt schon diese Instanzen. Es gibt auch Innovationsmanagementprozesse, die definiert sind, aber von der Idee zur Umsetzung ist der Weg noch nicht ideal gestaltet.

Ich: Sind diese Prozesse ähnlich gestaltet wie Stage-Gate-Prozesse, mit Stages, in denen das Projekt vorangetrieben wird und Evaluationsphasen, wo das Projekt sich öffnet und wo über den weiteren Verlauf oder auch den Abbruch entschieden wird?

S: Wie dieser Prozess im Einzelnen abläuft, ist mir nicht bekannt. Wenn Sie jetzt auf Projekte ansprechen, ist das von der Projektorganisation abhängig, die ich jetzt für die IT-Projekte kenne. Es gibt in der IT ein Projekt-Management-Office. Da wird von Projekt zu Projekt geschaut, welche Methode angewandt wird. Da werden zuerst agile Projekte gefahren nach Scrum. Es gibt aber auch klassische Wasserfall-Dinge, die durchgezogen werden. Es wird bei großen Projekten nach Problemklassen oder Risiko entschieden. Da sind natürlich unterschiedliche Bericht-Anforderungen, wo öfter hinterfragt wird, wo steht das Projekt, soll es weiter durchgeführt werden, was sind die Alternativen, wohin können wir umschwenken oder wird das Ganze jetzt noch abgebrochen? Das wird nach Projekttyp, -größe und -risiko bestimmt. In diesem Bereich sind wir weiter als in dem übergreifenden Innovationsmanagement.

Ich: Woran scheitert aus Ihrer Sicht meistens die Umsetzung? Sind dann zu wenig Mittel oder zu wenig Rückhalt vorhanden?

S: Es ist nicht nur ein Scheitern, sondern auch eine immense Verzögerung das Problem. Im IT-Bereich sind Gründe für das Scheitern bzw. für Verzögerungen die bestehende IT-Landschaft, die gewachsen ist und sehr heterogen, an manchen Stellen sehr veraltet ist. Viele proprietäre Systeme – man hat tausende Schnittstellen. Unglaubliche Verzweigungen, die jegliche Organisationsstufen in den letzten Jahren mitgemacht haben. In einem hochkomplexen technischen Projekt, z.B. eine neue SAP-Einführung zur Ablösung eines alten Systems oder ähnlichen Projekten, ist das einfach risikobehaftet, weil das keiner überschauen kann. Ein weiteres Risiko sind die Ressourcen. Es gibt ein paar Menschen, die etwas kennen, und wenn davon welche krank, schwanger oder irgendetwas werden, dann kann das ein Problem sein. Aber auch, inkompatible Projektmanagementprozesse. Es gibt Projektmanagementprozesse in der IT und im Verlag, aber das sind nicht die gleichen. Wenn sich nun im Verlag etwas nett ausgedacht wird und dann im Projektverlauf noch fünf mal kommt „och, wir wollen doch eigentlich

das und das und das“ und das bei uns auch noch nicht völlig ausgereift ist, aber es heißt, das sei geschäftsrelevant, das müssen wir trotzdem machen, dann fehlen einfach die übergreifenden Regeln.

Ich: Ja, da sind also oft schöne Ideen und dann tauchen solche Probleme auf.

S: Ja, das ist einfach ein Ressourcending. Natürlich, wir sind in ständigen Veränderungsprozessen. Wir müssen unsere Prozesse optimieren. In meiner Abteilung ist z.B. gerade das Problem, dass wir so einen riesigen Eingang von Anfragen haben, dass wir sie einfach nicht mehr bearbeiten können, weil unser Prozess zu behäbig ist. Wir haben den Anfang des Jahres eingeführt und der ist jetzt noch in der Umsetzung. Damit müssen wir umgehen. Das wird natürlich auch kommuniziert und eskaliert auf Leitungsebene.

Ich: Steht denn das Management hinter tiefgreifenden Veränderungen oder vielmehr, gibt es große Bestrebungen des Top-Managements, Grundlegendes zu verändern?

S: Ja, es ist allen klar, dass es ein schrumpfender Markt ist. Es werden nicht mehr Schüler werden. Die Länderhaushalte werden nicht spendabler. Es stehen große Herausforderungen im digitalen Bereich an, das ganze Geschäftsmodell umzustellen. Dafür muss man natürlich schnell agieren können. Es gehört dazu, im Prozessbereich Innovationen durchzusetzen und es gehört dazu, Produkte am Markt zu etablieren. Wenn das gut begründet ist, ist der Verlag auch bereit, Innovationen durchzusetzen und zu fördern.

Ich: Dann werden auch hohe Investitionsrisiken in Kauf genommen?

S: Ja.

Ich: Sind Mitarbeiter explizit dazu aufgefordert, neue Ideen nach oben zu kommunizieren?

S: Das kann ich nicht für den gesamten Verlag beurteilen. Wir sind hier nur mäßig stark dazu angehalten, Ideen vorzubringen und man fühlt sich manchmal damit nicht so richtig ernst genommen. In die Veränderungsprozesse im letzten Jahr sind wir nur so halbherzig eingebunden gewesen. Es wurde ja doch in der IT durch die Leitung ganz strikt das Itil[1404] eingeführt, wider allen Analysen, die auf Mitarbeiterseite stattgefunden haben. Ich weiß nicht, wie es im Verlag ist. Es ist nicht so, dass vor mir ein Kniefall gemacht wird, wenn ich jetzt sage, dass wir das doch mal komplett anders machen können.

Ich: Hat das Unternehmen denn eine Vision oder eine Roadmap formuliert, die den Mitarbeitern bekannt ist?

S: Es gibt eine Strategie mit verschiedenen Punkten. Ob es eine Vision gibt, weiß ich nicht. Ich glaube nicht, dass da jetzt eine ganz große Vision hinter steht. Es gibt eben verschiedene Punkte, in die sich diese Strategie gliedert, an der dann Projekte dran hängen. Es gibt auch eine IT-Strategie.

Ich: Kommen wir zur Unternehmensstruktur.

S: Ja, es gibt eine Holding. Die stand im Hintergrund, tritt jetzt aber stärker in den Vordergrund. In dieser Holding sind verschiedene Sachen gebündelt. Die haben auch nochmal ein eigenes Controlling und da werden die Gelder verteilt. Es werden aber auch in der Holding große Entscheidungen getroffen

[1404] Itil steht für „IT-Infrastructure Library und ist ein IT-Service-Management-System. Vgl. dazu http://www.itil-officialsite.com/

und in die oberste Geschäftsführung gebracht. Unter der Holding gibt es verschiedene Unternehmensbereiche, z.B. Schule, Publikumsverlage, Erwachsenenbildung. Innerhalb dieser Unternehmensbereiche gibt es dann Unterbereiche. Z.B. im Bereich Schule, das ist der größte, gibt es funktionale Bereiche wie z.B. kaufmännische Dienste, Personalwesen etc. Dann sind da Servicegesellschaften wie wir, die dem UB[1405] Schule angegliedert sind, aber auch Dienstleistungen für die anderen Unternehmensbereiche bringen. Innerhalb dieser gibt es auch nochmal strategische Geschäftsfelder.

Ich: Gibt es denn innerhalb dieser Struktur auch zeitliche und finanzielle Freiräume für Mitarbeiter, um auch abseits der Routine Ideen zu entwickeln?

S: Nicht direkt. Ich kann zu einem Beispiel eines Kollegen sprechen, der sehr innovativ unterwegs ist. Der bringt solche großen Konzepte, wie z.B. Plattformkonzepte voran. Dem wurden keine finanziellen, aber arbeitstechnische Freiräume eingeräumt, um neue Methoden zu entwickeln und ein bisschen Forschung zu betreiben. Ich kenne Fälle, wo das vorgekommen ist und ich denke, dass es schon Freiräume in den Redaktionen gibt, sich zusammenzusetzen und Dinge auch mal ein bisschen freier zu denken, weil die Redaktionen noch nicht diesen strikten Charakter haben.

Ich: Das Thema Wissensmanagement hatten wir zwar schon angerissen, aber ich möchte darauf nochmal zurückkommen und vor allem wissen, inwieweit es institutionalisiert ist. Gibt es ein Intranet, das eine große Rolle spielt?

S: Ja, wir haben ein Intranet, das sehr informationslastig ist. Da sind vor allem generelle Informationen. Das ist jetzt kein großes Wissensmanagement-tool. Wir arbeiten viel mit Sharepoint. Du hattest ja die Frage nach dem kollaborativen Arbeiten gestellt. So etwas wird über Sharepoint abgebildet, wo man definierte Team-Räume und Projekträume hat und wo man Unterlagen strukturieren kann. Da kann man Workflows hinterlegen. Also damit kann man schon ziemlich viel mit machen. Da könnte man ein schönes Wissensmanagement mit aufbauen, technisch gesprochen. Ich weiß aber nicht, ob das in allen Bereichen des Verlages so genutzt wird. Ich glaube, da wird oft Sharepoint nur wie ein Ordner genutzt, mit flacher Struktur, auch wenn es viel mehr bietet. Es ist da auch schon ein Konzept entstanden. Es gibt eine Stabsstelle, die versucht, das voranzubringen. Aber als einzelne Person in einem so großen Unternehmen in z.B. den Schulverlagen so etwas zu triggern ist natürlich dann nur bedingt möglich. Aber mit dem, was Sharepoint bietet, könnte man schon viel machen. Wir in der IT haben im letzten Jahr auch in einer Arbeitsgruppe mitgearbeitet, Wissensmanagement, wo wir uns wirklich strukturell Gedanken gemacht haben, wie ein Wissensmanagement aussehen könnte, wie wir das Ganze als Anreizsystem gestalten könnten. Also, es gibt da Überlegungen, aber das ist auch wieder so etwas, wo man das Gefühl hatte, dass man zwar gehört wurde und die Unternehmensleitung auch recht begeistert war, aber was dann nicht umgesetzt wurde. Aber das ging schon tiefer hinein. Das war jetzt nicht nur so, dass eine kleine Dokumentation geschrieben wurde, sondern es drehte sich um die Frage, wie wir unsere Wissensabläufe wirklich transparent machen können und was sind die kleinen Atome, die hinter den Prozessen stehen, wie wandern die durch und wo sind die Stakeholder und wo kann man jetzt Informationen ergänzen, damit die Leute damit besser arbeiten können. Ich denke, dass das ein Thema ist, das verstärkt werden wird.

[1405] UB steht für Unterbereich

Ich: Soll das Intranet dann ein Werkzeug werden, das durch Dokumentation von Abläufen, insbesondere auch von Fehlern Lerneffekte beschleunigen kann?

S: Das sehe ich eher im zweiten Schritt. Es wird dabei zuerst vor allem darum gehen, etwas aufzubauen, wo man als neuer Mitarbeiter reingehen kann, um sich umfassend über Dinge informieren kann. Das ist gerade so nicht mehr gegeben oder ziemlich schwer möglich durch diese große Organisation, die es geworden ist. Wenn man so etwas schon aufbauen würde, dann wäre dem schon geholfen. Aber dafür wäre ein Kulturwandel nötig. Wenn jemand etwas entwickelt hat, müsste klar sein, dass er dazu eine Dokumentation für das Intranet schreibt. So etwas gibt es, aber das muss auch aktuell gehalten werden. Da sind teilweise Dokumentationen vom Anfang der zweitausender Jahre für irgendwelche Systeme, die so halt nicht mehr bestehen, wenn ich jetzt im Intranet etwas suche. Es muss ein Prozess entwickelt werden, bei dem solche Sachen ausgetauscht werden, wobei festgelegt werden muss, mit welcher Regelmäßigkeit das passiert. Die Frage ist auch, ob es Owner von Dokumenten, Bereichen etc. gibt, der systematisch dahinter ist. Das sind so die ersten Schritte, wo man gegenseitig voneinander lernen kann.

Ich: Gut. Wie wichtig ist für den Verlag ein Open-Innovation-Ansatz. Mit anderen Worten, gibt es Kooperationen mit Institutionen, um eigene Defizite zu kompensieren?

S: Das kann ich aus Gesamtverlagssicht nicht hundertprozentig sagen. Da gibt es Kooperationen. Z.B. gibt es vom Verband Bildungsmedien eine Initiative zum digitalen Schulbuch, wo Cornelsen natürlich beteiligt ist. Da geht es erst mal ums Schulbuch als PDF, also noch nichts angereichertes. Da gibt es eine gemeinsame Plattform, wo man mit anderen Verlagen zusammenarbeitet und wo dann auch in verschiedene Richtungen gedacht wird. Da werden Fragen gestellt wie »was könnte das Lesegerät der Zukunft sein? Mit was könnte denn in der Schule gearbeitet werden«. Auf der Ebene weiß ich, dass zusammengearbeitet wird. Auf anderen Ebenen weiß ich es nicht. In der IT ist es so, dass wir schon Kooperationspartner haben. Da sind z.B. größere Softwarefirmen. Wir haben eine Kooperation mit Microsoft, die so weit geht, dass Microsoft für uns Produkte entwickelt und Microsoft Produkte für uns anpasst. Es könnte z.B. sein, dass jemand aus der IT kommt und sagt, dass bei Sharepoint oder auch bei Word die und die Funktion nützlich wäre und dass die dann bei der nächsten Office-Version verfügbar ist. Das ist quasi ein gegenseitiges voneinander lernen.

Ich: Ich habe auf der Website von Cornelsen festgestellt, dass man bereits relativ weit damit ist, multimediale Produkte anzubieten, z.B. auch für Spielkonsolen wie die Nintendo Wii, diverse Apps etc. Glaubst Du, dass das Tempo, mit dem die Medienkonvergenz sich auf die Programmplanung von Cornelsen auswirkt eher noch zunehmen wird oder ist da bereits der Zenit erreicht?

S: Schnelligkeit in der Entwicklung ist natürlich eines unserer obersten Ziele. Unser Geschäftsführer sagte letztends so etwas wie »speed, speed, speed… wir müssen schneller werden«. Wir haben jetzt in nicht mal einem Jahr eine komplette Organisation mit über 100 Leuten umgestellt und neue Prozesse eingeführt und unser System gekippt. Ich glaube, dass wir schon recht schnell unterwegs sind. Ich weiß nicht, wie viel schneller und agiler wir noch werden können, aber natürlich, wenn die Grundlagen geschaffen sind, wie Plattformentwicklung, und modulare Konzepte umgesetzt sind und auf Bausteine zurückgegriffen werden kann, würde man noch schneller und agiler am Markt sein können.

Ich: Ja, aber meinen Sie, dass der Prozess, der Verlage antreibt, immer schneller und schneller zu werden, schon sehr weit fortgeschritten ist oder eher noch am Anfang steht?

S: Nein, ich glaube, dass es im Schulbereich in Deutschland erst gerade im Anlauf ist. Das ist wieder das, was ich bereits meinte, dass einerseits die Sachen sind, über die wir nachdenken und die wir intern tun und wo wir schon dran arbeiten, auch wenn wir nicht auf Halde produzieren wollen. Andererseits ist da der Markt, der noch nicht so weit ist. Aber die Nachfrage wird kommen und es wird diesen Big Bang geben. Dann passiert mal wieder irgendetwas und die Medien pushen ein Thema und dann werden da mehr Gelder reingepumpt. Wenn man sich immer wieder internationalen Vergleichen stellen muss, so wie es mit PISA geschehen ist und man sieht, dass in einem Land wie Thailand großflächig jetzt iPads und digitale Schulbücher zum Einsatz kommen und das in Deutschland nicht üblich ist, in einem so hochindustrialisierten Land, dann sieht man, dass da noch viel kommt.

Ich: Und dann ist der Verlag gewappnet?

S: Ja. Ich weiß nicht, wie plötzlich so etwas kommen kann und ob eine neue Lehrergeneration Dinge so schnell umstoßen wird, aber noch ist es so, wie ich auch im Gespräch mit Leuten, die in Lehramtsstudiengängen oder im Referendariat sind, erfahren habe, dass das Thema noch zweitrangig ist. Als ich für meine Diplomarbeit Interviews geführt habe, wurde ich teilweise mit großen Augen angesehen, was ich da für ein Konzept will. Manche Lehrer waren total begeistert und andere konnten es gar nicht fassen, wie so eine Idee überhaupt funktionieren soll. Aber vielleicht braucht es dafür auch noch eine Generation mehr. Ich weiß nicht, inwieweit sich die Lehre an Universitäten da verändert. Das ist so ein großes Zusammenspiel von Sachen. Da ist auch ein Unterschied zwischen den Disziplinen, der sich verlagsintern widerspiegelt. Die Naturwissenschaftler, die Mathematiker sind da weiter als die Geisteswissenschaftler, der Englischbereich ausgenommen. Der Grundschulbereich ist auch eine Ausnahme. Da sind all diese frühkindlichen Geschichten, die ja auch in den Medien groß aufgekommen sind. Die müssen kämpfen, weil das groß im Fokus ist.

**Interview am 16.04.2013 mit Steffen Meier vom Ulmer Verlag**

Ich: Messen Sie der Entwicklung und Umsetzung neuartiger Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse einen hohen Stellenwert innerhalb des Zielsystems des Verlages bei?

M: Angesichts dessen, dass die tradierten Geschäftsmodelle in digitalen Zeiten so nicht mehr funktionieren und wir Verlage im Digitalen mit vielen Wettbewerbern zu tun haben, die es originär im Printbereich nicht gab, ist natürlich das Thema Geschwindigkeit, Innovation, auch Produktinnovation enorm wichtig.

Ich: Halten Sie Innovationen für wichtig, um bessere Medien für Ihre Zielgruppe zu entwickeln?

M: Ja, auf jeden Fall. Gerade dadurch, dass sich immer mehr in der Medienrezeption ins Digitale verschiebt und wir als Verlage da eine Menge Know-How aufholen und neue Geschäftsfelder entwickeln müssen, ist das Thema Innovation sehr wichtig.

Ich: Ich habe auf der Verlagswebsite gesehen, dass Ulmer schon relativ gut aufgestellt ist mit E-Books, Apps und Online-Angeboten. Macht das schon einen großen Anteil des Erlöses aus?

M: Nein. Letzten Endes ist das Kerngeschäft bei uns und auch bei vielen anderen eben immer noch Print. Im Moment sind wir in einer Phase, in der Online und das Digitale eine flankierende Maßnahme ist und Print Kerngeschäft. Das funktioniert sehr gut. Der Punkt muss aber sein, native digitale Produkte zu entwickeln, wofür wir natürlich auch enorm viel Know-How brauchen. Da sind wir in einigen unserer Zielgruppen, gerade im Bereich Business to Business, ganz gut aufgestellt. Im Endkundenbereich ist es so, dass es sich im Moment in den Bereich E-Books teilt, was ein wachsender Markt ist der langsam

auch ganz nette Beiträge zum Umsatz erbringt. Im mobilen Bereich ist es so, und da spielt das Thema Innovation ein Rolle, dass wir merken, je weiter wir vom Inhalt weg sind und Richtung Service gehen, umso erfolgreicher sind die Produkte. Wenn wir jetzt z.B. eine Messe-App machen für eine unserer Zielgruppen-Messen, sind wir da bei weitem erfolgreicher, als wenn wir hergehen und Content, z.B. ein Buch, nehmen und da eine App draus stricken. Das ist natürlich für Verlage, die sehr Content-zentriert denken… je weiter ich mich davon wegbewege in Richtung Service, umso schwieriger wird das. Da ist das Thema Innovation enorm wichtig.

Ich: Ja, das greift schon stark in die nächste Frage hinein. Wie hat sich denn das Programm des Verlages in puncto Produkte und Dienstleistungen in den letzten Jahren verändert?

M: Da wir eine ganz klare Strategie haben, uns als Servicedienstleister, und zwar über alle Medienkanäle hinweg, zu verstehen oder dahin wollen, hat sich das Programm schon verändert. Wir haben, wie alle anderen Buchverlage auch, immer noch den Punkt Kerngeschäft. Die Cash-Cow ist immer noch das Printgeschäft, stagnierend bei uns, wie bei vielen anderen auch. Das hat verschiedene Ursachen. Wir bewegen uns aber immer mehr in digitale, mobile Bereiche hinein. Da hat sich das Programm natürlich schon verändert, da wir im Online-Bereich sehr viel machen, aber auch im mobilen oder im Business-Bereich. Das wird natürlich immer mehr. Das ist so ein langsames Reinwachsen und eine Verschiebung hin in diese Richtung.

Ich: Kommen wir zur nächsten Frage. Können Sie Beispiele von grundlegenden Veränderungen bei täglichen Abläufen innerhalb der letzten nennen?

M: Die grundlegendste Veränderung ist, wo andere Verlage auch drüber nachgedacht haben, dass wir vor einigen Jahren einen eigenen Bereich geschaffen haben, der für das Digitalgeschäft zuständig ist. Wir waren früher ein reiner Buch- und Zeitschriftenverlag und sind jetzt ein Buch-, Zeitschriften und eigentlich auch ein Online Verlag, um von der Struktur die Wichtigkeit zu betonen und hier auch immer nahe am Printverlag selber, aber doch auch eigene Prozesse aufzubauen.

Ich: Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld beeinflussen dabei Entscheidungsprozesse und das operative Geschäft des Verlages besonders?

M: Ja, letzten Endes ist es so, dass Medienunternehmen folgen, leider. Also sie sind eher reaktiv. Sie folgen schlicht und ergreifend dem Veränderungsdruck, also dem, was da draußen passiert. Wir merken, dass nicht nur die Medienrezeption, sondern auch die Arbeitswelt, die Lebenswelt unserer Leser, unserer Nutzer immer digitaler wird. Wenn wir uns früher auf unser Produkt Print konzentriert haben, dann haben wir die Medienrezeption in diesem Bereich, lassen wir Fernsehen und Radio mal weg, zu hundert Prozent abgedeckt. Wir müssen nun, wenn die Kunden immer mehr ins digitale abwandern, uns entsprechend bewegen. Das sind natürlich Entwicklungen, die uns ganz stark beeinflussen. Aber es gibt auch Dinge, vor allem im B2B-Bereich, die sehr interessant sind, wo wir sehen, dass in Unternehmen, die wir bislang mit Printprodukten bedient haben, eben auch sich die Arbeitsumfelder verändern. Die schalten morgens ihren Rechner ein, haben ihre Arbeitsumgebung, dort läuft die Zeiterfassung, dort läuft das Mailprogramm und die möchten letztendlich auch alles unter einer Oberfläche, ihren Content haben. Da wieder zum Thema Innovation, ist es wichtig, zu sehen, welche Bedürfnisse entstehen denn da eigentlich beim Nutzer, beim Leser, um die dann entsprechend zu bedienen. Das kann auch Content für das Intranet von Firmen sein, wo die dann digital drauf zugreifen usw.

Ich: Würden Sie die Aussage bejahen, dass es wichtig ist, weniger in Produkt- als in Problemlösungen zu denken?

M: Ja, letzten Endes ist Service oder Problemlösen etwas, was Verlage immer schon machen, aber das wurde bisher primär über Print bedient und dafür werden jetzt auch andere Produkte und Services entwickelt.

Ich: Gut, dann kommen wir zu den innbetrieblichen Voraussetzungen. Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit des Verlages ein, grundlegende Veränderungen im Programm und in den täglichen Abläufen umzusetzen?

M: Für unseren Verlag kann ich sagen, dass wir unsere Fähigkeiten in einem eigenen Bereich gebündelt haben, der auch losgelöst innovative Dinge tun kann, aber die Aufgabe hat, diese Fähigkeit dann in den Verlag hinein zu tragen. Wir setzen unsere Fähigkeiten eigentlich im Verhältnis zu vielen anderen Verlagen ganz gut ein. Letztenendes muss man aber sagen, und das gilt für alle Medienunternehmen in unserer Branche, das sind alles Papierdickschiffe. Die haben über Jahrhunderte einen bestimmten Produktkanal bedient und das können sie wahnsinnig gut. Darin ist Innovationsfähigkeit auch gar nicht mehr so sehr nötig. Jetzt haben wir aber plötzlich eine völlig andere Situation. Da sind natürlich schon sehr große Herausforderungen, wo ich auch die Ungeduld der Digitalen verstehe, die sagen, dass sich da draußen alles so schnell verändert und wir so langsam sind. Wir können nicht schneller. Wir sind bereit zur Innovation, aber wir müssen diese Innovation ja auch in unsere Prozesse zurückintegrieren. Das braucht schlicht und ergreifend Zeit. Insofern mischt sich das natürlich zum Thema reaktiv/proaktiv. Wir versuchen schon proaktiv, wenn sich z.B. die Arbeitssituation eines Lesers oder Nutzers ändert, dass wir proaktiv schauen, welche Produkte wir dafür haben, wie die Produkte dafür aussehen müssen und was wir da machen können. Aber die Veränderungsgeschwindigkeit ist so schnell da draußen, dass wir als Verlagsunternehmen nicht hinterher kommen können. Das geht gar nicht. So hundertprozentig proaktiv da draußen unterwegs innovativ zu sein, das kriegen sie mit einem Verlagsunternehmen, das seine tradierten Abläufe und Prozesse hat, nicht hin. Dafür ist die Entwicklung zu schnell.

Ich: Zum Thema Führungsebene. Steht das Management des Verlages neuen Ideen und Technologien positiv gegenüber?

M: Da sagt natürlich jeder, der dem Management eines Verlages angehört »ja, natürlich«. Die Realität ist aber schlicht und ergreifend die, dass die im Management des Verlages genauso Verlagsangestellte sind wie die eine Ebene oder zwei Ebenen oder drei Ebenen darunter. Auch hier ist es so, dass die Aufgeschlossenheit per se unterschiedlich aufgeschlossen ist. Da machen wir auch keine Ausnahme. Wer etwas anderes behauptet, der lügt. Insofern ist grundsätzlich, und das sieht man ja auch schon im eigenen Bereich, eine positive Grundeinstellung da. Aber letztenendes haben wir die Situation, und da kommen wir wieder zum Kerngeschäft Print, das ja einfach noch den Großteil der Umsätze erwirtschaftet, da müssen sich die Leute, die eine Umsatzverantwortung haben, viel mehr darauf konzentrieren. Das heißt, dass eine grundsätzliche positive Einstellung da ist, aber das sollte man auch nicht zu hoch ansetzten. Die haben im Moment andere Felder, die sie beackern müssen, zu den neuen, digitalen Feldern dazu.

Ich: Verstehe. Sind denn Mitarbeiter ausdrücklich dazu angehalten, neue Ideen nach oben zu kommunizieren?

M: Da heben wir eine relativ offene Kommunikation. Wir sind ja auch kein riesen Unternehmen mit ca. 160 Mitarbeitern. Wir haben sehr flache Hierarchien. Insofern sind Mitarbeiter durchaus dazu angehalten, wenn sie Ideen haben, die weiter zu kommunizieren. Man muss sie aber nicht dazu anhalten. Also die Innovativen im Unternehmen, und es sind nicht alle innovativ, die machen das dann auch selbstverständlich.

Ich: Entstehen häufig Widerstände in der Belegschaft, wenn es um die Umsetzung innovativer Ideen, insbesondere Prozessinnovationen, geht?

M: Ja. Wer hier etwas anderes behauptet, der lügt. Bei 160 Mitarbeitern können Sie nicht davon ausgehen, dass da 160 hoch innovative Springinsfelde unterwegs sind, sondern man braucht auch Mitarbeiter, die Prozesse einfach sauber durchführen. Veränderung ist immer mit Ängsten verbunden. Das ist völlig logisch und auch völlig menschlich. Insofern ist natürlich der Punkt, wenn sich Prozesse ändern oder sonst etwas, kein großes »super, wir ändern mal wieder die Prozesse« kommt, sondern eher die Überlegung »okay, was ändert sich bei mir, was bringt es mir?« als persönliche Elemente und dann natürlich auch die Frage, was es dem Unternehmen bringt. Wenn man die Leute davon überzeugt hat, dann tragen die das durchaus mit. Zumindest bei uns im Haus ist mir niemand bekannt, der sagt, dass er es auch weiterhin so macht, weil er es ja schon immer so gemacht hat. Aber man darf den Innovationsmut und die Innovationsfähigkeit, teilweise auch den Innovationswillen der Mitarbeiter nicht zu hoch einschätzen.

Ich: Gibt es einige wenige Promotoren, die oft und immer wieder Überzeugungsarbeit leisten oder kommt das oft aus unterschiedlichen Ecken?

M: Es kommt teilweise aus unterschiedlichen Ecken. Um es mal an zwei Beispielen zu plakatieren: Okay, das ist ca. zehn Jahre her, aber meine Person hat viel Überzeugungsarbeit im Bereich Online leisten müssen. Das böse Wort der Kanibalisierung hat damals noch die Runde gemacht. Da muss man schon sehr überzeugen. Aber z.B. die Zeitschriftenredakteure - da haben einige jetzt für sich das Thema Social-Media für sich entdeckt für ihre Zielgruppenansprache. Die haben dann auch den Freiraum, das Ganze auszutesten. Die machen das mit viel Freude und auch mit viel Erfolg. Das ist nichts, wo wir jetzt hergegangen sind und top-down gesagt haben, dass die das jetzt machen müssen oder die Online, weil das originär ein digitales Thema ist. Die haben einfach bei der Beobachtung ihrer Zielgruppe festgestellt, dass sich das Kommunikationsverhalten ändert und man da mitziehen muss. Das ist so ein virales Element. Das muss natürlich in die Unternehmensorganisation oder die Prozessorganisation reinpassen, aber die Freiheit ist dann schon da. Da kommt dann durchaus auch Innovation von der Seite.

Ich: Gut, kommen wir zur nächsten Frage. Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft ein, Investitionsrisiken bei der Umsetzung neuer Ideen einzugehen?

M: Wir sind Schwaben und Kaufleute. Wir rechnen dann natürlich schon genau. Nur weil etwas hübsch aussieht, bauen wir das nicht unbedingt. Aber, wenn wir uns einen Eindruck von einer Idee, von einem Produkt verschafft haben und mal geguckt haben, was wir investieren müssen und welche Erträge wir erwarten können, dann gehen wir diesen Weg auch.

Ich: Okay, nun zur Unternehmensstruktur. Wie ist das Unternehmen in Abteilungen/ Sektoren gegliedert?

M: Wir haben die drei Bereiche: Zeitschriften, Buch und Online. Dabei haben wir die klassische Gliederung. D.h. wir haben einen Verlagsleiter, eine Managementebene, eine Contentabteilung, also das Lektorat oder die Redaktion, wir haben eine Produktionsabteilung, also Zeitschriften- bzw. Buchherstellung, ich habe einige Anwendungsentwickler und das Marketing - wobei da gehen wir immer mehr zusammen, weil man doch merkt, entlang dieser Stränge Marketing zu betreiben, hat keinen Sinn. Marketing wird eher übergreifend betrieben. Und wir haben die ganz normalen Distributions- und Vertriebsabteilungen. Da sind wir eigentlich strukturiert wie jeder andere Verlag auch.

Ich: Es gibt aber doch auch, insbesondere in kleineren Verlagen, Ansätze, bei denen man versucht, die Struktur entlang von Produktkategorien aufzubrechen und neue Funktionsbereiche zu schaffen, die dann cross-medial angelegt sind. Gibt es bei Ihnen auch solche Überlegungen?

M: Die gibt es ganz klar. Da ist uns schon bewusst, dass die traditionelle Aufteilung in Richtung Medien, in Zeiten, in denen eigentlich immer mehr eine Orientierung in Richtung Zielgruppe wichtig ist, auf den Prüfstand gehört. Da gehen wir allerdings nicht überhastet vor, sondern wohlüberlegt, dass wir sagen »okay, wir müssen uns eher in Richtung Zielgruppe orientieren, daran orientieren, was die Zielgruppe braucht«. Die eine Zielgruppe braucht vielleicht weiterhin eine Zeitschrift. Die andere Zielgruppe braucht, sagen wir mal Nachschlagewerke in Buch und digital oder braucht mobile Applikationen und vielleicht eine Entschleunigungszeitschrift á la Landlust, wo man dann alle zwei Monate mal gemütlich drin blättert. Sowas funktioniert nur, wenn man sich Richtung Zielgruppe und Zielgruppenbedürfnis orientiert. Manche Verlage haben solche Prozesse schon durchgemacht und dem werden wir in den nächsten Jahren auch so nach und nach folgen.

Ich: Gut, dann kommen wir zum Punkt Unternehmenskultur. Haben Mitarbeiter zeitliche und finanzielle Freiräume, um abseits der Routine Ideen zu entwickeln?

M: Grundsätzlich herrscht eine große Offenheit, was das Ganze angeht. Wir haben schon so Institutionen oder Einrichtungen. Eine Abteilung berichtet über das, was sie gerade macht und wie die Entwicklung dort ist in großer Runde, also innerhalb des Verlages. Da wird dann natürlich schon diskutiert, wie es dort entsprechend weiter geht. Wir haben jetzt keinen Raum, wo man sich mal für zwei Stunden zurückziehen kann. So etwas ist nicht institutionalisiert. Aber es gibt da kein Verbot. In meinem Bereich haben wir z.B. etwas, das nennen wir Future Labs, wo einer aus der Gruppe im Bereich dann zu einem Thema etwas der Gruppe erzählt und das Ganze dann diskutiert wird. Also wir hatten vor kurzem mal das Thema Suchmaschinen, Suchmaschinenoptimierung und was sich da verändert hat, wie wir uns darauf ausrichten müssen. Wir hatten auch mal etwas zum Thema Webdesign und wie sich das entwickelt und welche Trends es da gibt. Ich habe mal etwas zum Thema Social-Media erzählt. Da gibt es schon immer wieder mal so feste Punkte, wo man sich austauscht.

Ich: Herrscht denn eher Teamgeist oder Konkurrenz-denken zwischen Mitarbeitern?

M: Das ist natürlich schwierig, da es sehr schnell subjektiv wird. Ich würde aber behaupten, dass primär eher ein Teamgeist herrscht, aber immer wieder Zielkonflikte entstehen. Die gibt es in jedem Unternehmen. Da kracht es dann auch mal oder da gibt es Reibungen, wenn es darum geht, wer wie wo Schwerpunkte setzt. Aber für ein richtiges Konkurrenzdenken sind wir zu klein. Ich glaube in einem großen Konzern ist so etwas eher im Unternehmen drin. Konkurrenzdenken zwischen einem Buchhersteller und einem Buchlektor hat relativ wenig Sinn.

Ich: Ja, das stimmt. Womöglich ist diese Frage ein wenig zu pauschal gestellt. Darauf werde ich selten eine fundamental andere Antwort hören.

M: Ja, also es ist schwer zu übertragen, weil Konkurrenzdenken natürlich immer irgendwo herrscht, weil gesunder Egoismus immer vorhanden ist. Aber die Frage ist ja, was überwiegt. Und da würde ich sagen, überwiegt bei uns immer der Teamgeist, weil einfach eine Begeisterung für das Produkt da ist und Lektor und Hersteller beide gemeinsam ein Produkt machen und das fördert dann natürlich schon den Teamgeist.

Ich: Gut, wenden wir uns dann dem Themenkomplex Wissensmanagement zu. Findet bei Ulmer ein reger Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Abteilungen statt?

M: Das ist auch schwierig, weil subjektiv. Ganz konkret ist es so, dass ich schon der Meinung bin, dass ich ausführlich in alle möglichen Richtungen berichte, weil das wichtig ist für den Online-Bereich, aber die Kollegen fühlen sich trotzdem immer unterinformiert. Es ist einfach so. Wenn man einen Kollegen fragt, dann weiß der immer zu wenig. Prinzipiell ist es aber so, dass wir da eine sehr offene Informationskultur haben, die auch sehr informell ist. Auch hier ist es wieder so, dass in einem Verlagshaus mit 160 Mitarbeitern der Informationsaustausch schon geplant, aber nichtsdestotrotz auch mal auf dem Flur stattfindet oder zwischen Besprechungen.

Ich: Gilt das genauso für den regen Austausch von Informationen und Wissen zwischen den Hierarchieebenen?

M: Zwischen den Hierarchieebenen wird teilweise sogar mehr informiert als über die Quere. Wir haben im Haus eine große Carbon-Copy-Kultur bei E-Mails. Das ist manchmal fast ein bisschen zu viel des Guten, weil mich nicht alles davon immer interessiert. An sich ist es so, dass da schon viel Informationsaustausch betrieben wird.

Ich: Dann kommen wir zur Frage, ob und wie ein Intranet genutzt wird.

M: Institutionalisiert muss das Ganze natürlich auch werden. Wir haben ein Intranet. Das haben wir vor einigen Jahren installiert. Das war damals okay, aber ich möchte zwar nicht gleich sagen, dass wir ein Social-Intranet brauchen, aber das ist ein bisschen in die Jahre gekommen. Da müssten wir etwas dran machen. Prinzipiell ist es als Wissens- und Austauschbasis ganz tauglich. In meiner Gruppe haben wir daneben sämtliche Tools, die greifbar sind. Wir machen das ja auch zu Testzwecken. Wir haben auch z.B. eine geheime Facebook-Gruppe für die Verlagsmitarbeiter eingerichtet, wo es um die Frage geht, was gerade im Digitalen passiert. Da kann man Links posten oder manches geht auch vom Verleger aus. Da kann man Dinge diskutieren. Das ist auch ein gutes Stimmungsbarometer, wie aufgeschlossen die Kollegen diesen Themen gegenüber sind. Da sind im Unternehmen natürlich nicht alle gleich. Das ist wie bei der Nielsen-Regel, dass 99% passiv mitlesen und 1% aktiv sind. Das ist in jeder Community und jeder Gruppe so. Solche Dinge machen wir eben auch, dass wir mal austesten, inwiefern so etwas als Kommunikationstool geeignet ist.

Ich: Wie sieht es mit der Offenheit des Verlages für Kooperationen mit anderen Unternehmen bzw. Institutionen aus, um Wissensdefizite zu kompensieren?

M: Da ist es so, dass wir einen Wandel innerhalb der letzten 10 Jahre durchgemacht haben. Vor 10 Jahren waren wir noch der klassische Verlag, d.h. wir kooperierten mit niemand, zumindest mit niemand, der auch nur am Rande Mitbewerber sein könnte. Das hat sich gerade im digitalen Bereich natürlich ganz massiv verändert und aufgelockert, weil es einfach so ist, dass man auch mal mit Leuten kooperieren muss, die zwar Mitbewerber sind, aber z.B. technologische Stärken haben wie z.B. eine Online-Plattform. Da hat es einfach keinen Sinn, dass wir ein Konkurrenzprodukt dazu aufbauen, sondern da muss man einfach gucken, wie man denn zusammen etwas entwickeln kann. Also da gab es eine ganz starke Entwicklung hin, weil wir das heute nicht mehr alles selber leisten können. In den neuen Geschäftsfeldern geht es hin zu Kooperationen. Wir haben hier ja eigene Anwendungsentwickler und wir haben auch ein eigenes Web-Content-Management-System entwickelt und das bieten wir auch anderen Verlagen an und die nutzen das auch. Da nutzen andere Verlage dann dieselbe Technologie mit der Motivation, dass sie einfach nicht das Investitionsvolumen und Know-How haben, um so etwas aufzubauen. Auf der anderen Seite haben sie hier im Verlag auch einen Partner, der versteht, wovon sie reden. Das sind natürlich schon Verlage, wo es keine Zielgruppenkonflikte gibt. Wir haben aber auch im Print, nicht nur im Digitalen, Kooperationen. Es gibt Verlage, die durchaus in den gleichen

Zielgruppen unterwegs sind und gemeinsam eine Zeitschrift betreiben. Wir haben so eine, »Gemüse«, wo zwei Landwirtschaftsverlage, einer davon sind wir, die Redaktionen bezahlen und jeder Verlag einen bestimmten Teil übernimmt. Wir haben z.B. relativ viel im Bereich Vertrieb damit zu tun, weil wir einfach die entsprechenden Prozesse haben. Also das gab es auch früher schon.

Ich: Gut, dann kommen wir zum letzten Fragenkomplex und damit zum Thema Implementierung des Innovationsmanagements. Ist bei Ulmer mindestens ein Mitarbeiter, nicht unbedingt ausschließlich, aber explizit mit der Koordination von Innovationsprozessen betraut?

M: Bei uns ist es so, dass kein Mitarbeiter explizit mit Innovationsprozessen betraut ist. Wenn Sie eine sehr offene Innovationskultur haben, dann wäre es natürlich, um das Ganze zu institutionalisieren ganz gut, wenn man da einen hätte. Letztenendes hat es aber in den letzten Jahren auch ganz gut ohne geklappt. Manchmal denke ich aber schon, es wäre besser, um das Ganze zu koordinieren, wenn man da einen hätte, der das macht. Aber letztlich haben wir auf der Hierarchieebene Geschäftsleitung schon Leute, die mit dem Thema Innovation umgehen. Es ist also nicht so, dass Innovation bei uns nicht stattfinden kann, weil wir keinen haben, der dafür explizit zuständig ist. Sie merken, ich bin da selber ein bisschen hin und hergerissen. Man muss hier auch trennen zwischen Innovationsprozessen auf einer theoretischen Ebene und Produktneuentwicklungen. Da ist es natürlich so, auch zum Thema Kreativtechniken und Open Innovation, dass wir dort natürlich die komplette Klaviatur spielen. Wir haben hier im Haus solche Prozesse, wo es um neue Buchreihen geht, die einen ganz anderen Ansatz haben, mit der Zielgruppe umzugehen. Da ist es schon so, dass auch von außen begleitet solche Prozesse mit Beratern und Kreativtechniken stattfinden und jemand, unabhängig davon welchen Rahmen er im Unternehmen hat, eine Gruppe zusammenstellen kann und sich damit auseinandersetzt, wer jetzt eigentlich in diesem Segment eine Persona ist und wer ist die oder derjenige, für die ich dieses Produkt mache. Auf Produktebene gibt es das also schon und das machen viele andere Verlage auch und sie machen es gut. Ich würde mal sagen, auf einer horizontalen Ebene, Produktneuentwicklungen, aber auf einer vertikalen Ebene ist mir in Sachen Innovationsmanagement in Verlagen wenig bekannt und da haben wir eigentlich auch gar nichts.

Ich: Okay. Es sind im Verlag grundsätzlich aber Vorgehensweisen des Innovationsmanagements bekannt und es wird auch nach einem vorherbestimmten Schema vorgegangen, oder?

M: Ja, wenn Innovation zu einer Produktidee wird oder zu einem Produkt, dann haben wir Prozesse. Dann gibt es Gremien, dann gibt es Leute, die kümmern sich darum, wie es aussehen muss. Da gibt es Leute, die sich damit auskennen, welche Inhalte wir brauchen oder welche Services. Es gibt bei uns im Haus Leute, die zum Thema Convenience und Usability Bescheid wissen. Die wissen, wie man so etwas im Digitalen oder im Printbereich aufbaut. Da findet auch viel Innovation-by-doing statt, ohne das jetzt ganz fest institutionalisiert zu haben. Dadurch verteilt sich das auch auf mehr Schultern. Wenn man jetzt z.B. einen Mitarbeiter hat, der für Innovation zuständig ist, kann es ganz schnell passieren, dass der zum Flaschenhals wird. Oder, dass dessen Prägung, wenn er jetzt z.B. mit dem Thema Mobile gar nichts anfangen kann oder davon nichts hält, Innovation ausbremsen kann. Dadurch, dass wir eher in der Breite das Thema angehen und dafür vielleicht etwas unstrukturierter, ist es vielleicht mitunter erfolgreicher. Aber das ist eine persönliche, subjektive Anmerkung.

Ich: Ist Ihnen das Stage-Gate-Verfahren ein Begriff?

M: Nein.

Ich: Das ist ein Verfahren zur Formalisierung von Innovationsprozessen. Dabei werden zwischen Phasen, in denen die Innovationsentwicklung vorangetrieben wird sog. Gates geschaltet, in denen eine

Evaluierung stattfindet und an die konkrete Exit-Kriterien geknüpft werden. Es ist auch ein Verfahren zur Steuerung von Risiken, indem mit wachsendem Kenntnisstand die Allokation von Mitteln angepasst wird.

M: Wir haben so etwas nicht implementiert und ich bleibe bei meinem Punkt, dass Innovation auch immer etwas mit Querdenken und Kreativität und kreativer Energie zu tun. Organigramme oder Organisationsstrukturen oder Ablaufstrukturen sind sinnvollerweise dazu da, Dinge zu kanalisieren, aber sie können Dinge auch zu Tode kanalisieren. Insofern ist es so, dass wir Dinge wie Barcamps oder agile Entwicklung[1406], mit denen ich jetzt in meinem Bereich wieder eher zu tun habe, eigentlich schon immer praktizierten, auch wenn wir es nicht so nannten. Also, wir haben keinen dicken Ordner mit Flow-Charts, wie Dinge ablaufen. Aber viel passiert in der Realität auch schon so und es haben sich solche Strukturen auch schon so ausgebildet.

Ich: Gut. Damit sind wir im Grunde durch alle Fragen durch. Ich möchte aber nochmal auf einen Punkt zu sprechen kommen. Sie meinten, das Know-How, das sie hier entwickeln, insbesondere im Digitalen, würden sie weiterverwerten, indem sie es anderen zur Verfügung stellen. Wie sieht denn das im Konkreten aus. Haben sie eine bestimmte Plattform entwickelt und wie wird das auslizensiert?

M: Also hier ist es so, dass wir irgendwann mal festgestellt haben, dass das, was wir technologisch hier entwickelt haben, und das ist ein Stück weit Innovation, auch für unsere Zielgruppen interessant ist. Da haben wir sowohl in unseren Zielgruppen selber als Verlag, im Gartenbau und in der Landwirtschaft haben wir einige Produkte gebaut und da wird unsere Technologie genutzt, wie auch, und das hatte ich ja vorher ausgeführt, seitens anderer Verlage. Das ist ein Web-Content-Management-System, das unter Open Source steht. Also dazu haben wir uns früh entschlossen. Der Kunde zahlt also nicht einmal einen Betrag für die Software und damit ist es gut, sondern wir entwickeln zusammen mit anderen Verlagen, da wo wir Know-How haben, z.B. Webseiten oder Datenbanken und ähnliches. Bei dieser gemeinsamen Entwicklung profitieren natürlich alle Beteiligten, wenn in einer bestimmten Sache die Entwicklung vorangetrieben wird. Das Ganze wird dann auf Projektebene abgerechnet. Ganz konkret ist es so, dass z.B. ein Zeitschriftenverlag, der in einem anderen Bereich unterwegs ist, vielleicht eine neue Zeitschrift herausbringt und ganz dringend eine Website dazu braucht mit Datenbanken und diesem und jenem. Die sind mit unserem System vielleicht schon ganz zufrieden und sind bereits unsere Partner. Dann kommen die mit dem neuen Projekt auf uns zu. Dann sagen wir, dass wir dies und das und jenes umsetzten und dass dann soundso viel kostet. Das ist ähnlich wie mit Typo-3. Das System ist im Grunde kostenlos, aber wenn sie etwas Vernünftiges hinstellen wollen, brauchen sie Spezialisten, die das bedienen. Da sprießen dann die Erlöse. Und durch dieses gemeinschaftliche Entwickeln hat man den Vorteil, jetzt im Bereich Verlage, aber auch der gartenbaulichen Betriebe, dass alle daran partizipieren können. Im Gartenbau haben wir für die großen Pflanzenproduzenten, die Warenwirtschaftsysteme, aber keinen Online-Shop haben, das ist für einen Verlag sicher ungewöhnlich, haben wir gesagt, dass wir die Technik dafür haben und mit denen, die das Warenwirtschaftsystem betreiben, eine Schnittstelle bauen und die Shops stellen, die dann automatisch befüllt werden. Das hat dann gar nichts mehr mit Content zu tun, sondern das ist ein Dienstleistung, Thema Service, die wir den Betrieben anbieten und das bekommen die für einen bestimmten Betrag. Das läuft sehr gut.

<u>Interview am 16.05.2013 mit Ariane Hesse vom O´Reilly Verlag</u>

[1406] Agile Entwicklung zielt darauf ab, Softwareentwicklungsprozesse flexibler und schlanker zu machen.

Ich: Wir beginnen mit der Innovationsneigung des Verlages. Messen Sie Innovationen von Produkten und Prozessen einen hohen Stellenwert im Zielsystem des Verlages bei?

H: Das tun wir unbedingt, gerade auch, weil die IT-Branche ausgesprochen dynamisch und innovationsgetrieben funktioniert.

Ich: Wie wichtig sind dabei Innovationen für den ökonomischen Erfolg des Verlages?

H: Unbedingt wichtig.

Ich: Meinen Sie, dass Sie durch Innovationen bessere, d.h. z.b. für den Kunden nützlichere Medien für Ihre Zielgruppe entwickeln.

H: Auch das würden wir bejahen.

Ich: Inwiefern haben Innovationen denn einen positiven Einfluss darauf. Haben Sie ein paar Beispiele?

H: Ich würde sagen, dass sich in IT-Verlagen und auch bei uns im O´Reilly Verlag die Programmschwerpunkte alle zwei Jahre sehr verschieben. Das ist laufend der Fall, alleine schon durch die Technologieinnovationen. Beispielsweise, wenn wir an Publikationen zu Apple-Gadgets denken. Die erste Generation von iPods war noch ein großes Thema, das dann aber irgendwann nicht mehr publizistisch relevant ist. Ähnlich verhält es sich mit iPhone und inzwischen dem iPad. In dieser Produktlinie ist für uns mittlerweile das erfolgreichste Thema das iPad, weil es die jüngste Produktform ist. Auf alle Fälle ist die Nachfrage nach E-Books sehr stark gestiegen. Wir haben auch den Eindruck, dass es wichtig ist, nicht nur PDFs als E-Books anzubieten, sondern eben auch EPubs oder Mobipocket-Dateien, also je nachdem, was die Leser für ihre spezifischen Geräte brauchen. Zum Kerngeschäft, da gibt es auch eine kleine Produktinnovation oder einen Pilotversuch, den wir jetzt Ende März gestartet haben. Das ist die Produktform Buch mit E-Book. Also einfach ein gedrucktes Buch über den Buchhandel auszuliefern, zu einem etwas erhöhten Preis, und einem eingedruckten, individuellen Zugangscode, damit man das E-Book dazu auch noch herunterladen kann. So bekommt der Leser beide Produktformen.

Ich: Gut. Wodurch wird der Verlag denn primär in seinem innovativen Handeln beeinflusst? Sie hatten ja bereits auf die hohe Dynamik der Zielgruppe hingewiesen. Was spielt da noch eine wesentliche Rolle und beeinflusst Entscheidungsprozesse im Verlag?

H: Ja, ich würde sagen zum Einen der Strukturwandel im Buchhandel. Dort vor allem die wachsende Konzentration und die sinkende Zahl unabhängiger Buchhandlungen. Insgesamt werden die EDV- und IT-Flächen verkleinert. Dann natürlich auch, dass es im Web 2.0 derartige viele kostenlose Informationen gibt. So müssen wir bei jeder Publikation nicht nur überlegen, was es an Konkurrenzbüchern gibt, sondern auch, was sind für konkurrierende Angebote im Web.

Ich: Das beantwortet bereits teilweise die Frage nach den größten Herausforderungen, denen der Verlag sich gegenüber sieht. Sehen Sie da noch weitere?

H: Ja, die internen Prozesse derartig zu professionalisieren, dass wir den Aspekt Time-to-Market immer weiter verbessern können und dass wir die Kosten, um im E-Bookbereich immer mehr Formate bereitstellen zu können, möglichst gering halten. Ich denke auch, dass wir Autoren finden müssen, die im Idealfall ihre eigene Community mitbringen.

Ich: Wie gut schätzen Sie die Fähigkeiten des Verlages ein, solche grundlegenden Veränderungen im Programm und in den Abläufen umzusetzen?

H: Der Wille ist da, das Bewusstsein dafür ist auch da und ich würde sagen, dass wir durch unser amerikanisches Mutterhaus viel von der Technologiekompetenz unserer Kollegen profitieren können. Deshalb sind wir da recht zuversichtlich.

Ich: Ja, das ist eine besondere Konstellation bei O´Reilly, dass Sie hier in Deutschland ein Ableger des amerikanischen Unternehmens sind.

H: Genau. Dort arbeiten etwa 200 Mitarbeiter und hier in Köln ca. 20. Das ist schon sehr anders.

Ich: Gibt es denn oft Input aus den USA, wenn es um die Innovationsentwicklung geht?

H: Ja, gerade was die Technologiekompetenz angeht.

Ich: Sieht der Verlag sich eher in einer reaktiven oder proaktiven Rolle, was die Gestaltung von Märkten anbelangt?

H: Wir versuchen natürlich, proaktiv zu handeln. Ich denke, dass z.B. von Anfang an die Haltung von O´Reilly, E-Books ohne DRM zu vertreiben, ein typisches Beispiel für proaktives Handeln ist.

Ich: Gut, kommen wir zum Thema Management. Steht das Management neuen Ideen und Technologien grundsätzlich positiv gegenüber?

H: Ja, unbedingt. Sowohl in den USA als auch hier in Deutschland.

Ich: Sind Mitarbeiter ausdrücklich dazu angehalten, neue Ideen zu entwickeln und nach oben zu kommunizieren?

H: Ja, das auch unbedingt. Da fällt mir noch etwas ein, eher zu der vorangegangenen Frage. Wir haben hier in Deutschland vor einigen Jahren versucht, eine Webcast-Software selbst zu entwickeln, über die wir Webinare anbieten wollten. Wir haben das zusammen mit dem damals noch existierenden französischen Büro gemacht und stellten dann fest, dass wir von der Open-Source-Entwicklung in diesem Bereich überholt worden sind. Also bei dieser Entscheidung, ob wir selbst etwas machen, make-or-buy, da haben wir die Erfahrung gemacht, dass wir hier in Köln mit unseren Möglichkeiten immer Gefahr laufen, zu langsam zu sein und zu wenig dynamisch agieren zu können. Das war eine interessante Lehre. Gelernt haben wir außerdem, als wir, lange bevor das E-Book so einigermaßen populär wurde in Deutschland, etwas gemacht haben, wobei die Idee war, ein Layout zu entwickeln für rein digitale Produkte. Wir haben das Layout damals als PDF im Querformat angelegt, sodass man es damals tatsächlich gut am Bildschirm lesen konnte. Damals haben wir festgestellt, dass die Vertriebskanäle noch nicht so weit waren für rein digitale Produkte. Also, es gibt den Willen zur Innovation, aber im Moment ist unsere Aufgabe, die Ziele, die ganz praktisch und handfest sind zu verfolgen - beispielsweise unsere Bücher möglichst schnell auch in allen möglichen E-Bookformaten zur Verfügung zu stellen.

Ich: Hat das Unternehmen eine Vision formuliert, aus der heraus Ziele abgeleitet werden?

H: Ja, ich denke da gilt das, was Tim O´Reilly für die USA gesagt hat. »Spreading the knowledge of innovators« ist sicher die eine Zielsetzung und die andere »O´Reilly as integrated media company«. O´Reilly ist nie nur als Buchverlag gedacht worden. Von Anfang an gab es da die erste kommerzielle

Website, es gab Konferenzen, sehr früh, als anderes Informationsangebot. Jetzt gibt es jede Menge Webcasts in den USA, mit entsprechendem Live-Streaming. Die Idee war schon immer, Informationen in unterschiedlichster Form zur Verfügung zu stellen und das Wissen der Alpha-Geeks oder der IT-Profis, die Innovation vorantreiben, den anderen zugänglich zu machen.

Ich: Würden Sie sagen, dass eher ein Denken in Problemlösungs- als in Produktkategorien dahinter steht?

H: Ja, das würde ich.

Ich: Es steht also ein Service- und Dienstleistungsgedanke im Vordergrund?

H: Ja, genau.

Ich: Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft ein, für die Umsetzung neuer Ideen auch hohe Investitionsrisiken in Kauf zu nehmen?

H: Da würde ich sagen, ist die Situation in Deutschland und in den USA sehr unterschiedlich. In Deutschland haben wir sehr begrenzte finanzielle Möglichkeiten. Die US-Kollegen waren da schon immer bereit zu investieren. Jede neue Konferenz, die man erprobt, stellt ein enormes Investitionsrisiko dar.

Ich: Dann kommen wir zur Unternehmensstruktur. Da ist ja bereits herausgekommen, dass die Situation wegen des Stammhauses in den USA eine besondere ist. Was können Sie sonst zur Gliederung in Abteilungen bzw. Sektoren noch sagen?

H: Hier in Deutschland sind wir noch traditionell in Abteilungen strukturiert. Wenn es aber um Projekte, wie z.B. vor kurzem das kleine Projekt Buch+E-Book geht, dann wird in Meetings abteilungsübergreifend gearbeitet. Da ist dann jede Abteilung vertreten und es gibt eher eine Task-Force oder Arbeitsgemeinschaft, die das vorantreibt.

Ich: Haben Mitarbeiter Freiräume, um abseits der Routine Ideen zu entwickeln?

H: Da sind in Deutschland unsere Ressourcen begrenzt. Aber es fängt an mit Kleinigkeiten, wie z.B., dass es klar ist, dass während der Arbeitszeit twitter-feeds oder facebooks-Gruppen gelesen werden können und dies sogar erwünscht ist. Es geht weiter damit, dass wir gemeinsam mit etlichen Kollegen Veranstaltungen besuchen, wie z.B. die re:publica, wo es eben um Innovation und auch die gesellschaftliche Entwicklung, Netzpolitik geht. Das zeigt, dass wir nicht eng in Produkten denken, sondern auch Trends und Entwicklungen mit beobachten möchten. Das ist der Weg im deutschen Verlag. In den USA ist das anders. Dort werden dann teilweise auch neue Personenstellen geschaffen, wenn es etwas Neues zu tun gibt. Beispielsweise als verstärkt Webcasts produziert wurden, da musste natürlich entsprechendes Know-How erst mal für den Verlag gefunden werden. Dann sind das teilweise Quereinsteiger innerhalb des Verlages, aber es werden auch neue Positionen geschaffen.

Ich: Schlägt Ihnen denn von Mitarbeitern eine hohe Motivation entgegen, neue Ideen zu entwickeln oder würden Sie sagen, dass dies sehr heterogen ist?

H: Es gibt da natürlich Unterschiede je nach Temperament der Mitarbeiter, aber wer sich entschließt, in einem IT-Verlag zu arbeiten, bringt eine gewissen Offenheit für Innovationen mit.

Ich: In dem Zusammenhang, da Sie ja sagten in den USA würden auch intern Quereinsteiger gesucht, ist denn eine Diversität des Personals ein wichtiger Aspekt?

H: Hm.

Ich: Also, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Hintergründe haben, z.B. auch etwas unkonventionelle Bildungshintergründe und Qualifikationen, sodass Innovationen auch aus der Reibung oder ungewöhnlichen Herangehensweisen entsteht.

H: Ja. Sagen wir mal so, dass es sinnvoll wäre, Mitarbeiter auch aus angrenzenden Branchen einzustellen oder Quereinsteiger, dafür ist ein Bewusstsein da. Dadurch, dass wir im Moment noch vorrangig Fachpublikationen machen und für uns das enhanced-E-Book, angereichert z.B. mit Videos, für uns nicht der Königsweg ist, brauchen wir vor allem noch Fachlektoren. Aber wir achten schon darauf, gerade auch im Marketing, dass wir Mitarbeiter haben, die weltoffen sind, eine hohe Medienkompetenz mitbringen und auf alle Fälle schon andere Sachen gemacht haben.

Ich: Ist zwischen Mitarbeitern eher ein Teamgeist oder ein Konkurrenzdenken vorherrschend?

H: Das würde ich weder in der einen noch der anderen Richtung beantworten. Wir bemühen uns um eine Atmosphäre des Teamgeistes, aber es gibt schon auch den sportlichen Wettkampf.

Ich: Gut, kommen wir zum Thema Wissensmanagement. Findet ein reger Austausch von Informationen zwischen den Abteilungen statt?

H: Ja, sofern die Zeit es zulässt. Wir haben verschiedene Aliase, über die wir uns Beobachtungen mitteilen, damit man nicht bis zum nächsten Meeting warten muss. Wir haben ein Großraumbüro, in dem man sowieso auch mal über den Schreibtisch hinweg mit Kollegen spricht.

Ich: Inwieweit ist der Austausch von Informationen denn institutionalisiert? Sie sagten ja bereits, dass Meetings stattfinden.

H: Ja, wenn es bestimmte Projekte oder Piloten gibt, dann ist das institutionalisiert. Alles, was jetzt nicht einem bestimmten Ziel zugeordnet werden kann, das wird nicht systematisch erfasst. Das sind Beobachtungen zu Trends und Entwicklungen, die man an die Kollegen weitergibt. Das ist vielleicht dann mal in einem anderen Zusammenhang wichtig, aber das wird nicht systematisch dokumentiert.

Ich: Wie ist es beim Austausch von Informationen zwischen Hierarchieebenen? Gibt es dort irgendwelche Hemmschwellen?

H: Ich weiß nicht, ob ich das aus dem mittleren Management heraus so gut beantworten kann. Ich hoffe, dass das gelingt. Das Selbstverständnis ist so, dass eine gute Idee immer eine Berechtigung hat, gehört zu werden, egal, wer sie jetzt äußert. Es ist sicher auch leichter als in einem großen, stark hierarchisch gegliederten Unternehmen, das hier im Verlag vorzubringen. Durch die geringe Größe des Unternehmens sind die Wege kürzer.

Ich: Welche Rolle spielt dabei das Intranet oder ähnliche Lösungen zur Kollaboration?

H: Unsere US-Kollegen haben ein sehr umfassendes Intranet und diskutieren dort unterschiedlichste Projektansätze. Beispielsweise programmieren sie gerade eine neue Autorenumgebung, Atlas heißt die. Da findet man zu solchen innovativen Tools oder Projekten schon sehr umfassende Informationen.

Das ist auch für uns sehr wichtig, da es uns sehr den Zugang zu diesen neuen Piloten und Ideen erleichtert. Hier im Verlag dokumentieren wir auch in einem Wiki bestimmte Arbeitsabläufe. Aber das sind eher Standardprozesse und weniger innovative Projekte, die in dieser Weise dokumentiert werden.

Ich: Wie werden denn intern Wissensquellen identifiziert, z.B. vor make-or-buy-Entscheidungen? Wie wird dann festgestellt, ob das Wissen vielleicht schon vorhanden ist?

H: In einem Unternehmen, das unter 20 Mitarbeiter hat, weiß man das im Grunde. Oder, wenn man über Piloten oder neue Projekte spricht, dann ist das leicht zu ermitteln, ob es diese Kompetenz im Haus schon gibt oder nicht.

Ich: Gut, dann zum Thema Open-Innovation oder Kooperationen. Ist der Verlag offen für Kooperationen, um Wissensdefizite auszugleichen?

H: Ja, auf alle Fälle. Da gibt es, von direkten Konkurrenten abgesehen, keine Berührungsängste.

Ich: Gab es denn schon Fälle, wo beispielsweise Kunden unmittelbar in die Produktentwicklung einbezogen wurden, oder z.B. Lead-User im Internet?

H: Ja, das ist eine interessante Frage. Im kleinen Rahmen sicher über Tech-Reviewer, die Buchprojekte mit vorantreiben und die Zielsetzung der Publikation und die genaue Ausgestaltung beeinflussen. In den USA gab es auch schon Projekte, wo tatsächlich einzelne Buchprojekte massenhaft kommentiert wurden von Lesern. Diese Buchprojekte heißen dann Rough Cuts, was sagt, dass das Buch gewissermaßen noch in einem Beta-Stadium ist. Es wird dann geöffnet für User-Feedback oder Leser-Feedback. Oder bei dieser Autorenumgebung Atlas sind wir und die Autoren, die es nutzen, dazu aufgerufen, Feedback dazu abzugeben. Das ist der Sinn, wenn wir jetzt hier in Deutschland Beta-Projekte machen, dass dann Feedback gegeben wird.

Ich: Und Kooperationen mit Experten oder mit Hochschulen?

H: Ja, in den USA, wenn wir an die ganzen Konferenzen denken, gibt es sicher jeweils ein beratendes Board, Fachleute, die das Programm mitgestalten. Hier in Deutschland, im Rahmen von „Konferenz 2.0“, gab es auch einige Fachleute, die beteiligt waren.

Ich: Dann kommen wir zu dem letzten Komplex, der Implementierung von Innovationsmanagement. Gibt es einen Mitarbeiter, der explizit mit Innovation betraut ist – wenn auch vielleicht nicht ausschließlich?

H: Bei uns im deutschen Büro nicht. Das läuft projektweise, wo die Projekte Teil des gesamten Aufgabeportfolios sind und jedem klar sein muss, welche Priorität das im Vergleich zu traditionellen Aufgaben hat.

Ich: Wenn nun eine Entscheidung zur Entwicklung z.B. eines innovativen Produkts getroffen wurde, wie ist dann die Vorgehensweise? Wird dann ein Innovationsteam formiert?

H: Ja, genau so würde ich das formulieren.

Ich: Gibt es denn ein Schema, nach dem die Innovationsentwicklung dann standardmäßig abläuft, wie z.B. ein Stage-Gate-Verfahren, ein Innovationsablaufschema.

H: So haben wir bis jetzt noch nicht gearbeitet. Da fällt mir etwas zu ein. Ich habe im letzten Jahr an der Initiative Prototype vom Börsenverein teilgenommen. Da ging es darum, wie die Arbeit an innovativen Ideen zu unterstützen ist. Da habe ich von Kollegen einen Literaturtipp zum »Business Model Canvas«[1407] erhalten. Es ist sicher unbedingt sinnvoll, nach Strukturen und Ansätzen zu suchen, wie man eine Idee weiter ausarbeitet und auf ihre Marktfähigkeit hin überprüft. Also, explizit nach einer Methode wie Stage-Gate gehen wir nicht vor, aber bestimmte Fragestellungen oder Zielsetzungen erst mal zu formulieren, dann darauf hinzuarbeiten, es dann wieder zu überprüfen, in dieser Art wird natürlich in Projektgruppen gearbeitet. Aber bislang nicht so stark formalisiert. Aber das hängt natürlich von der Projektgröße ab. Wenn es um ein wirklich großes Projekt mit einer großen Investitionssumme geht, muss man das sicher deutlich systematischer aufsetzen.

Ich: Wie sorgen Sie denn dafür, dass bei der Innovationsentwicklung nachhaltig organisationale Lernprozesse stattfinden? Wie sieht es mit der Dokumentation aus, dass bei einem nächsten Projekt an das gewonnene Wissen anknüpfen kann?

H: Nein, ehrlich gesagt, eine schriftliche Dokumentation solcher Lernschritte gibt es, zumindest bei uns im deutschen Büro, nicht. Ich denke, in den USA, wo große Innovationsprojekte teilweise auch durch externe Berater begleitet werden, gibt es das ganz sicher.

Ich: Spielen bei Innovationsprozessen Kreativtechniken eine große Rolle, um neue Ideen zu entwickeln?

H: Ja, die setzen wir immer wieder mal ein. Nicht nur für innovative Projekte, sondern auch z.B. für die Programmplanung oder um einen Reihentitel zu finden. Im Lektorat haben wir schon mit Methoden wie z.B. Brainwalk gearbeitet. In den USA - erinnere ich mich an ein Meeting, wo wir dieses Prinzip der Persona, um Zielgruppen zu definieren, eingesetzt haben. Das kommt also schon vor.

Ich: Mit dem Fragenkatalog bin ich im Grunde durch. Fällt Ihnen noch etwas zum Thema ein, was wir noch nicht berücksichtigt haben?

H: Hm… Ja, nochmal zur Rolle der Mitarbeiter. Ich denke, das ist etwas, was sich im Lektorat, aber auch im Marketing oder insgesamt im Verlag verändert hat, dass Mitarbeiter deutlich sichtbarer sind und auch ansprechbar sein müssen und sein wollen. Es geht also nicht nur um einzelne Services oder Produktformen, sondern auch um die Rollen der Mitarbeiter selber.

Ich: Sie meinen, dass Mitarbeiter von außerhalb des Verlages in ihren Rollen stärker wahrgenommen werden?

H: Ja, dass sie z.B. auch Barcamps besuchen, Vorträge halten, sich mit der Community austauschen und über die sozialen Medien direkt ansprechbar und sichtbar sind.

Ich: Ja. Ich möchte nochmal kurz auf das Thema Medienkonvergenz zurückkommen. Wir hatten darüber ja am Anfang gesprochen, als es um Herausforderungen für den Verlag ging. Sehen Sie denn als IT-Verlag besondere Herausforderungen, die aus der Medienkonvergenz entstehen – z.B. eine sich stark wandelnde Wettbewerbssituation?

[1407] Dabei handelt es sich um ein von Alexander Osterwalder entwickeltes Management-Werkzeug, das Ähnlichkeiten mit der weit bekannteren Balanced-Score-Card aufweist.

H: Ja. Ich denke, IT-Infrastruktur wird immer wichtiger, was die Tools-Kette angeht, um Texte weiter zu bearbeiten, insbesondere schnell weiter zu bearbeiten. Da ist Cross-Media-Publishing zu nennen. Ich sehe jetzt weniger die Herausforderung, dass wir für enhanced-E-Books Videos drehen müssen, aber Medienkompetenz fängt schon da an, dass man für die ganzen sozialen Medien ein Verständnis hat und sich dort wohl zu fühlen und sich in diesem öffentlichen Raum zu bewegen. Wenn wir jetzt z.B. an unsere Von-Kopf-bis-Fuß-Publikationen denken, wo es auch so etwas wie Quiz-Elemente gibt, dass es dort interaktiv benutzbare Elemente geben könnte. Das wäre schon interessant. Dann kommen wir in einen Bereich, wo Programmierung eine ganz wichtige Kompetenz ist, die für den Verlag aus Zeit- und Ressourcengründen extern angegliedert werden müsste.

Ich: Haben Sie eine medienneutrale Datenhaltung in Ihrem Verlag realisiert, mit der unterschiedliche Formate schnell zu erzeugen sind?

H: Ja, ich würde sagen, mithilfe der Toolskette unserer amerikanischen Kollegen, könnte man das wohl sagen. Es ist im ersten Schritt noch nicht perfekt, wo direkt in einer Autorenumgebung gearbeitet werden könnte und entsprechende Tools aus dieser Umgebung heraus alle Formate direkt generieren könnten. So weit sind wir in Deutschland noch nicht. Aber das ist das klar umrissene Ziel, um Kosten und Zeit zu sparen.

**Reaktion eines mittelgroßen konfessionellen Verlages auf die Interviewanfrage**

Sehr geehrter Herr Haack,

Frau X hat mir Ihre Mail vom 07.05.2012 zur Beantwortung übergeben. Ich bin nicht sicher, ob sie beim X-Verlag bezüglich Ihres Dissertationsthemas an der richtigen Adresse sind. Mit den Begrifflichkeiten Strategie, Innovation und Management tue ich mich schwer. Wir reagieren bzw. bedienen Thementrends zu den üblichen säkularen, sakramentalen und am Kirchenjahr orientierten Geschenkanlässen und von „Medienkonvergenz“ sind wir weit entfernt, da das im konfessionellen Geschenk- und Sachbuchbereich bzw. bei unserem zunehmenden Nonbook-Anteil ehrlich gesagt keine Rolle spielt. Da geht es eher um Sympathiewerte, Alleinstellungsmerkmale und funktionierende autarke Vertriebswege.

Vielleicht suchen Sie sich lieber ein Verlagshaus, wo derartige Überlegungen strategischer angegangen werden, als bei uns und die Ihnen in dieser Hinsicht auch einige Ideen und Überlegungen in die Feder diktieren können.

Mit der Bitte um Verständnis und freundlichen Grüßen verbleibt

…

## 8.2 Bookwire: Schriftliche Befragung

Die Antworten stammen von Johanna Krobitzsch.

**Auf welche Schwierigkeiten stößt Bookwire bei der Implementierung des E-Book-Geschäfts bei seinen Kunden?**

Verlage müssen beim Einstieg ins E-Book Geschäft zusätzlichen Aufwand bewerkstelligen. Personelle Ressourcen müssen bereitgestellt werden, denn jemand muss sich mit der Thematik beschäftigen, und z.B. die Titelanlage übernehmen sowie ggf. die Konvertierung beauftragen/durchführen, sich über Werbemaßnahmen Gedanken machen). Generell stellt der Aufbau eines E-Book Segmentes insbesondere für kleinere Verlage damit ein erhöhtes Arbeitspensum dar, welches on top zu den bestehenden Aufgaben im Print Geschäft anfällt, da meist keine zusätzliche Stelle für diesen Bereich geschaffen werden kann. Somit bleibt mitunter wenig Zeit und die Aufgabe wird mitunter als Mehrbelastung empfunden.

Die Entwicklung des E-Book Geschäftes im Verlag kann unterschiedliche Treiber im Verlag haben. Wenn nicht alle Abteilungen und Hierarchien gleichermaßen überzeugt sind, kommt es zu Verzögerungen bzw. einem zurückhaltenden Engagement. Zum Teil möchte die Verlagsleitung das E-Book Geschäft etablieren, aber die Mitarbeiter, die es umsetzen sollen, empfinden es als zusätzliche Aufgabe zu ihrem bestehenden Arbeitspensum. Oder aber die Mitarbeiter forcieren das E-Book Geschäft, aber die Geschäftsleitung ist skeptisch. In beiden Fällen gilt es zusätzliche Hindernisse zu überwinden.

Die anfänglichen Investitionskosten für den E-Book Bereich müssen getragen werden, obwohl der Erfolg zu diesem Zeitpunkt noch nicht messbar ist

Manche Verlage sehen das E-Book Geschäft noch als Testballon und starten mit zu wenigen Titeln. Daraus kann man zu wenige Erkenntnisse ziehen und schwerlich eine umfassende Strategie - zum Beispiel in Bezug auf die Auswahl fürs E-Book geeigneter Themenbereiche des Programms - ableiten.

Die Zuständigkeit für E-Books ist nicht immer klar geregelt. In den Verlagen gibt es oft keine Abteilung/Person für diese Aufgabe. Somit müssen die Prozesse zwischen Verlagsleitung, Herstellern und Vertrieb entwickelt und abgestimmt werden.

Ein weiteres Hemmnis ist die zum Teil ungeklärte Rechtesituation im Verlag. Oft sind nicht für alle Titel oder Abbildungen in Büchern digitale Verwertungsrechte vorhanden bzw. muss die Rechtelage erst geprüft werden.

Die Honorierung der Autoren am Erlös der E-Books muss in die Verlagsprozesse integriert werden. Die Abrechnung muss in die bestehenden Systeme zur Honorarabrechnung integriert werden, oder parallel durchgeführt werden.

Der Verlag muss geeignete Partnern für die E-Book Umsetzung/Konvertierung ausfindig machen und Spezifikationen und Wünsche müssen erarbeitet werden.

Häufig findet die E-Book Ausgabe als 1:1 Umsetzung des gedruckten Pendants statt.

Es fehlt zum Teil an Zeit, Ideen und (technischem) Know-how, um spezifische digitale Anpassungen vorzunehmen. Sicherlich ist ein zum Teil geringes Engagement in diesem Bereich auch dem noch klei-

nen Umsatzanteil der E-Books im Gesamtbuchmarkt geschuldet. Mitunter fällt es den Verantwortlichen aber auch schwer, sich gedanklich vom Print zu lösen und das E-Book als neues Medium mit allen Möglichkeiten voll zu erfassen.

Außerdem entstehen für spezifische multimediale Umsetzungen mitunter hohe Kosten, die gescheut werden. Im Bereich von multimedial angereicherten E-Books beobachten wir zudem ein Auseinanderdriften der Formate, welches die Verlage vor zusätzliche Kosten und Herausforderungen stellt.

Die Daten für die E-Books kommen häufig direkt aus der Aufbereitung für Print. Selten gibt es eine medienneutrale Datenhaltung für alle möglichen Formate.

Seltener sind die nötigen Daten zur Konvertierung nicht vorhanden, bzw. müssen noch entsprechend aufbereitet werden, was eine Umsetzung erschwert.

Für Zurückhaltung seitens der Verlage führen auch offene Fragen und Erklärungsbedarf zur Thematik des DRM. Hier herrscht oft Verunsicherung.

Nicht zuletzt müssen die verschiedenen Rechte, die im digitalen Vertriebsvertrag abgebildet sind erklärt werden, da dieser viele Punkte berührt, die im Print-Geschäft in dieser Form fremd sind.

**Lassen sich Muster erkennen, welche Voraussetzungen z.B. in der Größe, der organisationalen Struktur, dem Inhaberverhältnis oder der Kultur innerhalb der Verlagsunternehmen für eine reibungslose Einführung des E-Book-Vertriebs förderlich bzw. hinderlich sind?**

Die Verlagsgröße scheint aus meiner Sicht nicht unbedingtein entscheidender Faktor zu sein. Sowohl unter den kleinen als auch unter den mittelgroßen und großen Verlagen befinden sich sehr innovative und probierfreudige Verlage sowie zurückhaltende, konservative Unternehmen.

Klare Zuständigkeiten helfen, das Geschäft zügig voranzutreiben. Wenn mehrereVerantwortliche im Unternehmenvorhanden sind, so scheint das mitunter als Hindernis zu wirken, insbesondere wenn die Zuständigkeiten für das neue Geschäftsfeld der E-Books noch nicht geklärt sind. Die Prozesse dauern dann länger, weil die verschiedenen Beteiligten erst überzeugt oder informiert werden müssen.

Wenn die Geschäftsleitung als E-Book Treiber wirkt, ist das meist förderlich. Schwieriger zum Beispiel in Bezug auf die Investitionsbereitschaft ist es, wenn eine Abteilung zum Beispiel der/die HerstellerIn oder der/die VertrieblerIn den Ausbau des E-Book Segmentes forciert, aber die Verlagsleitung noch überzeugt werden muss.

**Wie schätzt Du generell die Flexibilität der Kunden von Bookwire ein, auf Veränderungen in ihrer Umwelt (z.B. technologischer Fortschritt, neue Marktteilnehmer, verändertes Mediennutzungsverhalten, Veränderung soziodemografischer Faktoren oder veränderte Gesetzgebung) zu reagieren? In welchem Maß ist dabei die Ausgangslage der Verlage heterogen?**

Die Ausgangslage ist absolut heterogen. Viele Verlage erfassen Veränderungen sehr schnell, sind sehr gut informiert und Willens Veränderungen (z.B. neue Formate oder Vertriebswege, Geschäftsmodelle) für Ihre Geschäftsentwicklung zu nutzen und fordern dies auch aktiv von uns ein. Andere reagieren zurückhaltend und vorsichtig. Diese müssen mit Argumenten vom Sinn und Zweck der Neuerungen aktiv überzeugt werden.

**Aus welchen Entwicklungen am Medienmarkt und seinem Umfeld erwachsen Deiner Einschätzung nach zukünftig die größten Herausforderungen für Verlage?**

Durch das Verschmelzen von Text, Spiel, Audio, Film und Software und das gleichzeitige Auseinanderdriften der Formate (EPUB hat sich nur bedingt als Standard durchgesetzt, u.a. Apple und Amazon etablieren eigene Formate) sind die Verlage sowohl bei der Entwicklung von Produkten, als auch bei der technischen Umsetzungen vor große Herausforderungen gestellt.

Die globalen Player könnten das Spielfeld dominieren, hieraus erwächst sicherlich auch eine Gefahr für den Wettbewerb im E-Book Geschäft.

Die Internationalisierung wird viele Strukturen verändern, z.B. im Handel mit Übersetzungsrechten. Es wird leichter werden, eine fremdsprachige digitale Ausgabe „von Zuhause aus“ zu vermarkten. Dies birgt auch große Chancen für die Verlage. Die Vertriebswege unterscheiden sich hier durch die großen Player viel weniger als in der Print-Welt. Somit wird die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern weniger bedeutsam sein.

**Welche Veränderungen im verlegerischen Denken und Handeln sind notwendig, um diese Herausforderungen zu bestehen und darüber hinaus noch wachsen zu können?**

Die viel beschworene Formel: Mehr in Kompetenzen zu denken als in abgeschlossenen Produkten ist sicher wesentlich. Ein Umdenken der Wertschöpfung halte ich langfristig für viele Bereiche (Ratgeber, Fachinformation) für unausweichlich. Die Konzeption des E-Books muss frühzeitig in der Wertschöpfung angelegt sein, wie es durch eine medienneutrale Datenhaltung möglich ist.

Außerdem bedarf es Mut zur Investition und zum Ausprobieren neuartiger Geschäftsmodelle. Dies fordert nicht zuletzt eine Veränderung in der Kalkulation, Produktentwicklung und Honorierung, also in den Prozessen der Verlage und in den Verträgen mit Autoren.

## Inhaltliche Zusammenfassung der Dissertation

Die Dissertation „Strategisches Innovationsmanagement von Buchverlagen im Kontext konvergierender Medienmärkte“ nimmt sich des Themengebiets der Innovation in Buchverlagen in Zeiten der Digitalisierung an. Grob gliedert die Arbeit sich in einen Theorieteil und einen Empirieteil. Den Einstieg in den Theorieteil bildet eine Einführung in die Themenstellung, in der das Erkenntnisinteresse anhand von vier forschungsleitenden Fragen eingegrenzt wird:

1) „Welche Anforderungen an die Innovationsfähigkeit von Verlagen ergeben sich aus aktuellen und antizipierten zukünftigen Entwicklungen, insbesondere der Medienkonvergenz?“

2) „Welchen Beitrag kann strategisches Innovationsmanagement leisten, um diesen Anforderungen mit erfolgreichen Innovationen gerecht zu werden?“

3) „Welches sind die kritischen Faktoren für erfolgreiches Innovieren im Buchverlag?“

4) „Wie kann erfolgsförderndes Innovationsmanagement in Buchverlage implementiert werden?“

Die Arbeit folgt in ihrem Aufbau der sachlogischen Folge der eingangs gestellten forschungsleitenden Fragen. Der Ausgangspunkt ist dabei die Darstellung aktueller Entwicklungen im Buchmarkt, die in ihrer Relevanz für das Thema bewertet werden. Dabei stehen solche Veränderungen im Mediennutzungsverhalten und dem veränderten Marktumfeld im Fokus, aus denen resultiert, dass Verlage sich nicht mehr nur auf ihre tradierten Kernkompetenzen verlassen können. Der Medienkonvergenz wird in dem Kontext als Suprakategorie eine herausgehobene Bedeutung zuerkannt. Am Ende des dritten Kapitels wird resümierend erörtert, woraus für Verlage heute die Notwendigkeit innovativen Handelns erwächst. Damit findet auch eine Überleitung in das folgende Kapitel über Innovation im Buchverlag statt, das inhaltlich den Kern des Theorieteils der Arbeit bildet.

Im Kapitel Innovation im Buchverlag wird zuerst eine definitorische Eingrenzung des Innovationsbegriffs vorgenommen. Dabei wird eine Entscheidung für den mehrdimensionalen Ansatz nach Hauschildt und Salomo als definitorisches Grundraster getroffen. Darauf folgt eine Einführung in theoretische Grundbegriffe und Konzepte des Innovationsmanagements. Im Folgenden finden Erkenntnisse aus der Innovationsforschung Anwendung auf Spezifika in Buchverlagen, wobei zunächst Handlungsfelder identifiziert werden. Eine wesentliche Rolle im Argumentationsgang der Arbeit spielen dann die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements in Buchverlagen. Eine herausragende Stellung wird dabei dem Wissensmanagement zuerkannt. Es folgt darauf ein Unterkapitel über Innovationskooperation. Darin wird zunächst die strategische Relevanz von Kooperationen beleuchtet, wobei auch eine teils kritische Auseinandersetzung mit dem modernen Begriff der Open Innovation stattfindet. Dann wird dargestellt, wer sich als Kooperationspartner für

Buchverlage eignet und welche Modi des kooperativen Innovierens existieren. Es folgen darauf Ausführungen zur Implementierung einer Innovationsstrategie, wobei sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Aspekte zum Tragen kommen. Im Mittelpunkt steht dabei die Darstellung des Stage-Gate-Modells als Ansatz für die Ablaufplanung von Innovationsprozessen in Buchverlagen. Wegen seiner guten Skalierbarkeit wird diesem Ansatz eine Eignung sowohl für kleine als auch mittelgroße und große Verlage zuerkannt. Den Abschluss des Kapitels über Innovation im Buchverlag bilden Betrachtungen über die rechtliche und technische Absicherung von Innovationen.

Der empirische Teil der Arbeit wird eingeläutet mit einer Herleitung empirischer Fragestellungen. Dies geschieht zum einen auf der Grundlage einer Betrachtung, welche Erkenntnislücken die rein theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema offengelassen hat. Zum anderen werden als Kriterien die Relevanz für die forschungsleitenden Fragen und eine Abgrenzung zu Erkenntnissen aus anderen empirischen Forschungsarbeiten herangezogen. Die empirischen Fragestellungen bilden das Grundgerüst, auf dem im Folgenden die Ergebnisse einer qualitativen Maßnahme in Form von Interviews und einer quantitativen Maßnahme in Form einer Befragung per Fragebogen dargestellt werden. In der Auswertung der Ergebnisse werden dabei zunächst Hypothesen aus den Fallstudien gebildet, die auf Grundlage der Interviews entstanden sind. Diese Hypothesen werden anhand der Daten, die bei der Erhebung per Fragebogen gewonnen wurden, mit statistischen Methoden überprüft.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Schlussbetrachtung, in der die gewonnenen Erkenntnisse verdichtet und vor dem Hintergrund der eingangs gestellten forschungsleitenden Fragen als Quintessens der Arbeit präsentiert werden. Zu jeder forschungsleitenden Frage findet dabei ein kurzes Resümee statt. Als größte Anforderung an die Innovationsfähigkeit von Verlagen wird darin erkannt, den Modus der eigenen Wertschöpfung kontinuierlich zu aktualisieren und an die dynamischen Veränderungen im Umfeld anzupassen. Dem strategischen Innovationsmanagement kommt dabei vor allem die Bedeutung zu, dass es ein konsistentes Handeln ermöglicht, das als Voraussetzung für die Planbarkeit von Innovationserfolgen gesehen wird. Auch erscheint es zunehmend wichtig, den Paradigmenwechsel weg vom Denken in Produktkategorien hin zu einem Denken in Problemlösungskategorien zu vollziehen, wobei ein strategisches Innovationsmanagement Buchverlagen hilfreich sein kann.

Nach der Rückschau und der Revision der forschungsleitenden Fragen erfolgt ein kurzer Ausblick auf zukünftige Perspektiven von Buchverlagen im Kontext konvergierender Medienmärkte.