

# Die Verlagsbranche im Wandel - - Ein empirischer Forschungsbericht

## Vorwort



Dr. Reinhard Wieczorek

Die Entwicklung und Verbreitung der elektronischen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten ist rasant. Sie macht auch vor der Verlagsbranche nicht halt und löst große strukturelle Veränderungen in den Münchner Buch- und Zeitschriftenverlagen aus. Neue Geschäftsfelder müssen erschlossen werden, Arbeitsabläufe ändern sich gravierend. Bislang getrennte Abteilungen wachsen immer mehr zusammen. Eine frühzeitige Weiterentwicklung der Qualifikationen wird mehr denn je zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Verlage und für Beschäftigte.

Diese Veränderungen waren der Anlass für die Stadt München und ihre Beratungs- und Qualifizierungsgesellschaft Verbund Strukturwandel (VSW) GmbH, die kleinen und mittleren Verlage in München in diesem Strukturwandelprozess zu begleiten und zu unterstützen. Im Rahmen des EU - geförderten Projektes „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“ wurde eine Qualifizierungsoffensive gestartet. Das VSW-Projekt unterstützt seit 2002 Verlage, Beschäftigte und freie Mitarbeiter/innen durch praxisnahe Weiterbildung, mit den Herausforderungen des Marktes und den neuen Qualifikationsanforderungen erfolgreich umzugehen. Zahlreiche Münchner Verlage haben bereits von diesem Angebot profitiert und können dies im Jahr 2003 weiterhin tun. Um den Qualifizierungsbedarf betriebsnah zu erheben, wurden von VSW in Kooperation mit dem Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern e.V., dem Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V. und ver.di München/Fachbereich Medien mehrere empirische Erhebungen durchgeführt.

In der vorliegenden Broschüre „Die Verlagsbranche im Wandel – Ein empirischer Forschungsbericht“ sind die Ergebnisse dieser VSW - Befragungen knapp zusammengefasst. Hier können Sie nachlesen,

- wie Münchner Verlage den strukturellen Wandel einschätzen,
- wie sie auf die Veränderungen reagieren und
- welchen Qualifizierungsbedarf sie haben.

Es kommen Münchner Verleger, Geschäftsleitungen, Beschäftigte aus Verlagen und Branchenexperten zu Wort. Last but not least ist auch das Qualifizierungsprogramm kurz beschrieben.

Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Broschüre noch mehr als bisher darin bestätigt, dass Qualifikation ein entscheidender betrieblicher Wettbewerbsfaktor ist.



Dr. Reinhard Wieczorek  
Referent für Arbeit und Wirtschaft  
Landeshauptstadt München

Koblinger, Dagmar: Die Verlagsbranche im Wandel - ein empirischer Forschungsbericht.  
München 2002

Dieser Bericht basiert auf Teilergebnissen des VSW-ESF/Ziel 3-Projektes „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“. Das Projekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, durch den Freistaat Bayern und die Landeshauptstadt München gefördert. Der Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V., der Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern e.V., die Gewerkschaft ver.di, Fachbereich Medien München, der Verband der Freien Lektorinnen und Lektoren e.V. und das Arbeitsamt München sind als Kooperationspartner maßgeblich an o.g. VSW-ESF-Ziel 3-Projekt beteiligt.

Der Verbund Strukturwandel (VSW) ist eine Beratungs- und Qualifizierungsgesellschaft der Landeshauptstadt München und Projektträger o.g. ESF/Ziel 3-Projektes.

© Ohne ausdrückliche Genehmigung der Verbund Strukturwandel GmbH ist es nicht gestattet, diesen Bericht zu vervielfältigen.

# Die Verlagsbranche im Wandel - - Ein empirischer Forschungsbericht -

## Inhalt:

1. Einführung.....	5
2. Die Untersuchungsziele und das Forschungsdesign.....	6
2.1 Die Betriebsfallstudien.....	6
2.2 Die Experteninterviews.....	7
2.3 Die Geschäftsleitungs-Befragung.....	8
2.4 Die Beschäftigten-Befragung.....	9
3. Die Verlagsbranche im Wandel.....	10
3.1 Die betriebliche Realität: exemplarisch –.....	10
Die Ergebnisse der Betriebsfallstudien.....	10
3.1.1 „Es wird nicht alles so heiß gegessen, wie gekocht“ –.....	10
Beispiel Nr. 1: Verlag Antje Kunstmann, Publikumsverlag.....	10
3.1.2 „Das Internet wird die Verlagsbranche revolutionieren...“.....	13
Beispiel Nr. 2: Ein Zeitschriften- und Buchverlag.....	13
3.1.3 „Die medienneutrale Datenhaltung - XML“.....	15
Beispiel Nr. 3: Pearson Education Deutschland GmbH, Fachbuchverlag.....	15
3.1.4 „Wir liefern Inhalte, Woche für Woche, stets aktuell und individuell“ -.....	16
Beispiel Nr. 4: Wila Verlag GmbH, Informations-Provider.....	16
3.1.5 Eine erste Zwischenbilanz.....	19
3.2 Die betriebliche Realität: Zahlen, Daten, Fakten –.....	19
Teilergebnisse der Geschäftsleitungs-Befragung.....	19
3.2.1 Veränderungsdruck deutlich spürbar.....	20
3.2.2 Online-Produkten gehört die Zukunft.....	22
3.2.3 Verlage im Internet.....	23
3.2.4 Elektronische Publikationen?.....	24
3.2.5 Eine zweite Zwischenbilanz.....	25
3.3 Die Meinung der Experten –.....	26
Die Ergebnisse der Experteninterviews.....	26
3.3.1 Der Veränderungsdruck wird immer größer.....	26
3.3.2 Die Internet-Technologie.....	27
3.3.3 Auswirkungen auf die Qualifizierung der Beschäftigten.....	27
3.3.4 Die Zukunft der Verlage.....	28
3.3.5 Die Situation der freiberuflich arbeitenden Lektoren.....	28
4. Qualifizierung im Verlag: Bedarf und betriebliche Realität.....	31
4.1 Die Anforderungen sind immens gestiegen.....	31
4.2 Weiterbildung im Verlag.....	34
4.3 Qualifizierungsbedarf in den Verlagen.....	37
5. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	41
6. Die Konsequenz daraus für die Weiterbildung.....	42
7. Das EU-geförderte Projekt „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“ der Verbund Strukturwandel (VSW) GmbH.....	43

## 1. Einführung

Die technische Entwicklung der elektronischen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten schreitet zügig voran. Sie macht auch vor der Verlagsbranche nicht halt. Die Markt- und Wettbewerbssituation hat sich verschärft und die Anforderungen an die Qualifikation Verlagsbeschäftigter sind deutlich gestiegen. Grund genug für Verbund Strukturwandel (VSW), vor allem die kleinen und mittleren Verlage im Strukturwandel zu unterstützen und für Münchner Verlagsbeschäftigte im Rahmen des ESF/Ziel 3 Projektes „**Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft**“<sup>1</sup> eine Qualifizierungs-offensive zu starten.

Um den Qualifizierungsbedarf Verlagsbeschäftigter betriebsnah zu erfassen, führte VSW in Kooperation mit dem Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V., dem Verband der Zeitschriftenverlage in Bayern e.V., und ver.di, Fachbereich 8, München mehrere empirische Erhebungen durch: Betriebsfallstudien, Experteninterviews, eine Geschäftsleitungs- und Beschäftigten-Befragung.

Seit April 2002 wird das innovative Weiterbildungsprogramm von VSW mit ausgewiesenen Experten der Verlagsbranche und Münchner Bildungsinstituten erfolgreich umgesetzt, das auf der Grundlage der empirischen Ergebnissen konzipiert wurde. Münchner Verlagsbeschäftigte haben also 2002 und 2003 die einmalige Chance, sich zu günstigen Teilnahmebedingungen weiterzubilden.

Der vorliegende Forschungsbericht gibt einen Überblick über die wesentlichen empirischen Ergebnisse o.g. Befragungen. Er ist wie folgt aufgebaut:

- Zunächst werden Untersuchungsziele und Forschungsdesign der VSW-Befragung kurz vorgestellt (Abschnitt 2).
- Daran schließen sich die wichtigsten Ergebnisse der Betriebsfallstudien an (Abschnitt 3.1).
- Dann werden die von den Geschäftsleitungen Münchner Verlage identifizierten strukturellen Veränderungen in der Verlagsbranche in ihren betrieblichen Auswirkungen beschrieben (Abschnitt 3.2).
- Wie Branchenexperten den strukturellen Wandel in der Verlagsbranche sehen, wird anschließend dargestellt (Abschnitt 3.3).
- Welche Folgen sind aufgrund dieser Entwicklungen auf das Qualifikationsniveau in den Verlagen zu erwarten? Wie schätzen Geschäftsleitungen und Beschäftigte den künftigen Qualifizierungsbedarf ein (Abschnitt 4.)?
- Zum besseren Überblick werden die Ergebnisse aller Erhebungen nochmals zusammengefasst (Abschnitt 5).
- Last but not least ist nachzulesen, welche Konsequenzen VSW gemeinsam mit seinen Kooperationspartnern aus diesen Ergebnissen für ein zukunftssträchtiges Weiterbildungsangebot abgeleitet hat (Abschnitt 6).

---

<sup>1</sup> Ziel des o.g. VSW-Weiterbildungsprojektes ist es, die Beschäftigten wie auch die Freien Mitarbeiter/innen der Buch- und Zeitschriftenverlage im Strukturwandel zu unterstützen und damit Beschäftigung zu sichern. Das europäische Qualifizierungsprojekt für die Münchner Verlagsbranche hat eine Laufzeit von 2001 – 2004. Das Weiterbildungsprojekt wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, durch die Landeshauptstadt München (Referat für Arbeit und Wirtschaft) und den Freistaat Bayern gefördert.

## 2. Die Untersuchungsziele und das Forschungsdesign

Das Ziel der von VSW durchgeführten Erhebungen war es, den Weiterbildungsbedarf von Münchner Verlagen vor dem Hintergrund der gravierenden strukturellen Veränderungen in der Verlagsbranche zu erkennen, die unterschiedlichen betrieblichen Perspektiven auf diese Entwicklungen zu berücksichtigen, um daraus eine betriebsnahe, zukunftsorientierte Weiterbildung für Münchner Verlage und ihre Beschäftigten entwickeln zu können.

Die VSW-Erhebungen waren von vier zentralen Forschungsfragen geleitet:

1. Welche Veränderungen – wirtschaftlich, technologisch, arbeitsorganisatorisch u.a.- werden in der Verlagsbranche beobachtet?
2. Wie reagieren Münchner Verlage auf diese Veränderungen?
3. Welchen Stellenwert hat das Thema Qualifizierung im betrieblichen Alltag Münchner Verlage?
4. Welchen Qualifizierungsbedarf formulieren die in der Verlagsbranche Verantwortlichen und welchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

In der VSW-Erhebung wurden qualitative und quantitative empirische Verfahren kombiniert, um dem komplexen Untersuchungsgegenstand Rechnung zu tragen:

- Betriebsfallstudien (qualitatives Verfahren)
- Experteninterviews (qualitatives Verfahren)
- Geschäftsleitungs-Befragung (quantitatives Verfahren)
- Beschäftigten-Befragung (quantitatives Verfahren).

### 2.1 Die Betriebsfallstudien

Für die Bestandsaufnahme der strukturellen Veränderungen in der Verlagsbranche sind qualitativ orientierte Betriebsfallstudien besonders ertragreich.

Vier Münchner Verlage wurden gemeinsam mit dem Expertenbeirat<sup>2</sup>, der das VSW-ESF/Ziel 3 Projekt „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“ von Beginn an begleitet, dafür ausgewählt. Die Inhaber, Geschäftsleiter oder Abteilungsleiter dieser Verlage wurden im September 2001 in eineinhalbstündigen Interviews um ihre Einschätzung gebeten<sup>3</sup>. Bei der Auswahl dieser Verlage wurde auf deren heterogene Zusammensetzung großen Wert gelegt. Verlage, die sich bezüglich der Internettechnologie noch im

---

<sup>2</sup> Diesem Expertenbeirat gehören jeweils ein Vertreter oder eine Vertreterin des Verbandes Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V., des Verbandes der Zeitschriftenverlage in Bayern e.V., der Gewerkschaft ver.di/ Fachbereich Medien, München sowie des Verbandes der Freien Lektorinnen und Lektoren e.V. und des Arbeitsamtes München an.

<sup>3</sup> An dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für die informativen und in sehr angenehmer Atmosphäre geführten Gespräche!

Experimentierstadium befinden, wurden genauso befragt, wie Verlage, deren Umsatz, den sie mit den neuen Medien erzielen, bereits den Umsatz, den sie mit Printprodukten erreichen, bei weitem überflügelt hat. Für diese Gespräche wurde ein detaillierter Gesprächsleitfaden entwickelt. Die Interviews wurden transkribiert, systematisch ausgewertet und im Expertenbeirat diskutiert. Drei der befragten Verlage haben uns erlaubt, ihre Einschätzung mit Nennung ihres Verlages zu veröffentlichen; der vierte Verlag wollte anonym bleiben:

Verlage, die ins Internetzeitalter starten	Verlage mit Internettechnologie
<p><b>1. Verlag Antje Kunstmann, Publikumsverlag</b></p> <p>Produkte: Bücher, Hörbücher geplant: E-Books</p> <p>Mitarbeiter: 7</p> <p>kleiner, konzernunabhängiger Verlag</p> <p>Das Interview wurde mit der Verlegerin Antje Kunstmann geführt.</p>	<p><b>3. Pearson Education Deutschland GmbH, Fachbuchverlag</b></p> <p>Produkte: Computerprogramme, CD-ROM geplant: Internetangebot: Kapitelauszüge aus Büchern übers Netz</p> <p>Mitarbeiter: 130</p> <p>mittlerer Verlag, gehört seit einigen Jahren zu einem internationalen Konzern</p> <p>Das Interview wurde mit der Leiterin der Abteilung Herstellung Barbara Arlt geführt.</p>
<p><b>2. Fachzeitschriftenverlag*</b></p> <p>Produkte: Fachzeitschriften (70%), Fachbücher (30%), CD-ROM geplant: Datenbank</p> <p>Mitarbeiter: 65</p> <p>mittlerer, konzernunabhängiger Verlag</p> <p>*Dieser Verlag will anonym bleiben.</p>	<p><b>4. Wila Verlag GmbH, Informationsprovider</b></p> <p>Produkte: Patente, Marken, Muster über Datenbanken, individuelle Lösungen</p> <p>Mitarbeiter: 65</p> <p>mittlerer, zum Zeitpunkt der Befragung konzernunabhängiger Verlag, mittlerweile von einem Konzern aufgekauft</p> <p>Das Interview wurde mit dem Geschäftsführer Tilman Hartlieb und der Personalleiterin Inge Mrosk geführt.</p>

## 2.2 Die Experteninterviews

Diese Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse der Situation in der Verlagsbranche wurde durch Experteninterviews ergänzt. Es wurden sechs Experten zu aktuellen Trends in der Verlagsbranche und zum Qualifizierungsbedarf befragt, die ihr breit gefächertes fachliches Wissen dem VSW bereitwillig zur Verfügung stellten. An der Auswahl war der bereits erwähnte Expertenbeirat aktiv beteiligt. Diese ca. eineinhalbstündigen Interviews wurden im September 2001 leitfadenstrukturiert geführt, transkribiert, ausgewertet und anschliessend im Expertenbeirat und in der Projektarbeitsgruppe diskutiert. Folgende Experten wurden befragt:

Experten	Expertenwissen
1. Unternehmensberater: Thomas Stadler, Fa. Organon Knowledge Architectures	Unternehmensstrategien technologische Veränderungen insbesondere elektronisches Publizieren
2. Verbandsvertreter Arbeitnehmer: Martin Dieckmann, Bundesvorstand Ver.di Fachgruppe Medien	Die Entwicklungen in großen Verlagen
1. Betrieblicher Experte: Joachim Graf, Geschäftsführer HighText Verlag	Das Internet und seine Auswirkungen im Verlag
2. Betrieblicher Experte: Karl-Heinz Müller, Abteilungsleiter Verlag moderne industrie AG& Co.KG	Die medienneutrale Datenhaltung in ihren arbeitsorganisatorischen Auswirkungen
5. Verbandsvertreter freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Gernot Häublein	Die Situation der freiberuflich arbeitenden Lektoren in der Verlagsbranche
6. Verbandsvertreter freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Patrick Niemeyer	Die Situation der Freiberuflich Arbeitenden Lektoren in der Verlagsbranche

### 2.3 Die Geschäftsleitungs-Befragung

Inhaber/Geschäftsführer Münchner Verlage wurden Ende September 2001 mit einem Fragebogen befragt. Dieser wurde über den Verband Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V. und den Verband der Zeitschriftenverlage e.V. an seine Mitgliedsunternehmen in der Region München verschickt. Ca. 200 Münchner Verlage wurden angeschrieben, mit der Bitte, sich an unserer Befragung zu beteiligen. Der Rücklauf wurde durch eine Nachfassaktion am 15.10.2001 nochmals erhöht. 30 Verlage waren schließlich bereit, den Fragebogen auszufüllen. Der Rücklauf betrug somit 15%.

Das Durchschnittsalter der Befragten war 45 Jahre. Vier weibliche Führungskräfte waren im Untersuchungssample. Der mit der Unternehmerbefragung erreichte Unternehmenspool setzte sich überwiegend aus kleinen Verlagen mit weniger als 50 Mitarbeitern (55%), mittleren Unternehmen von 50 bis 99 (21%) und etwas größeren Verlagen ab 100 Mitarbeitern (24%) zusammen.

In 45% der Verlage handelte es sich um Einbetriebsunternehmen, 28% der befragten Verlage waren Mehrbetriebsunternehmen und 27% gehörten zu einem Konzern. Die Geschäftspolitik der befragten Mehrbetriebsunternehmen oder Verlage, die einem Konzern angehören, wurde noch überwiegend im Inland bestimmt.

Die Mehrheit der befragten Verlage, 44,7%, beurteilte die geschäftliche Situation ihres Verlages im Jahre 2002 lediglich als zufrieden stellend. 38% der befragten Verlage fanden sie positiv bis sehr positiv. 10,3% der befragten Verlage beurteilten ihre geschäftliche Situation eher schlecht und 7% äußerten sich hierzu nicht. Die künftige geschäftliche Entwicklung des Verlages wird jedoch vom Gros der befragten Führungskräfte, 59%, optimistisch positiv eingeschätzt: 31% der befragten Verlage gehen aber von einer eher zufrieden stellenden bzw. weniger guten geschäftlichen Entwicklung ihrer Verlage aus. 10% der befragten Verlage äußerten sich zur künftigen Geschäftsentwicklung nicht. Weitere Ergebnisse der Befragung sind in Abschnitt 3.2 und 4.1 zusammengefasst.

## 2.4 Die Beschäftigten-Befragung

Ende Januar 2002 wurde auch eine quantitative Befragung Münchner Verlagsbeschäftigter gestartet. Auf einem Betriebsrätetreffen der Fachgruppe Verlage, ver.di München, wurde der Fragebogen vorgestellt und diskutiert. Ver.di hat mit insgesamt 60 Verlagen, die einen Betriebsrat haben, telefonisch Kontakt aufgenommen, um sie für die Beschäftigtenbefragung zu gewinnen. 850 Fragebogen wurden versandt, 185 Beschäftigte haben den Fragebogen schliesslich ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von 22%.

Die befragten Verlagsbeschäftigten waren durchschnittlich 38 Jahre alt. Es antworteten 62% weibliche und 38% männliche Verlagsmitarbeiter. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag bei acht Jahren. Auch die einzelnen Abteilungen in den Verlagen werden durch die Beschäftigten-Befragung gut repräsentiert. Nach eigener Angabe arbeiteten 28,6% der Antwortenden in der Redaktion oder im Lektorat; 16,4% in der technischen Herstellung (bzw. Druckvorstufe); 16,9% im Vertrieb; 13,2% im Anzeigenbereich, 9,9% in der Werbung/Presse, 9,5% im Sekretariat oder Back Office; 3,7% im Bereich Rechte/Lizenzen und 2,1% in der Auslieferung.

53,4%, eine deutliche Mehrheit der Befragten, antwortete, dass sich ihr Aufgabenfeld in den letzten drei Jahren verändert hat. Besonders hoben sie die immer größere Rolle der Internet- und Multimedia-Produkte hervor, wobei die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen im Internet prozentual am häufigsten genannt wurde. Weitere Ergebnisse sind in Abschnitt 4.1 zusammengefasst.

### 3. Die Verlagsbranche im Wandel

Die Verlagsbranche ist sehr heterogen. Das Gros der Verlage ist klein- und mittelständisch strukturiert. In Zeiten von Konzentrationsprozessen gelingt es immer weniger kleinen und mittleren Verlagen, selbstständig zu bleiben. Verlagsfusionen sind an der Tagesordnung. Große Konzerne kaufen kleine und mittlere Verlage auf.

#### 3.1 Die betriebliche Realität: exemplarisch – Die Ergebnisse der Betriebsfallstudien

Wie schätzen die vier im Rahmen der Betriebsfallstudien befragten Verlage den strukturellen Wandel in der Verlagsbranche ein? Wie reagieren sie auf die Veränderungen in der Verlagsbranche? Welchen Qualifizierungsbedarf formulieren sie für ihre Beschäftigten?

##### 3.1.1 „Es wird nicht alles so heiß gegessen, wie gekocht“ – Beispiel Nr. 1: Verlag Antje Kunstmann, Publikumsverlag

###### Betriebsdaten

Der 1978 gegründete Verlag Antje Kunstmann ist ein Publikumsverlag bzw. allgemeiner Literaturverlag, der seinen Kunden anspruchsvolle Literatur und Hörbücher bietet; aus der Münchner Verlagsszene nicht wegzudenken. Die Verlegerin Antje Kunstmann überlegt derzeit, wann und wie es verlegerisch Sinn macht, in die elektronische Version von Büchern einzusteigen. Noch seien die rechtlichen Rahmenbedingungen ungeklärt und auch die Hardware-Ausstattung für elektronische Bücher sei technisch noch lange nicht ausgereift:

„und solange da keine Sicherheit herrscht, macht das keiner. Also das ist noch kein Markt, aber das wird sicher einer“.

Der Verlag Antje Kunstmann ist bis heute von großen Konzernen unabhängig. Die Verlegerin und insgesamt sechs weitere Personen sind für das Wohl und Wehe des Verlages verantwortlich. Der Verlag ist klassisch strukturiert: Vertrieb, Herstellung, Presse, Werbung und Lektorat. Der Internetauftritt des Verlages präsentiert die neuesten Informationen über Autoren, literarische Ereignisse, Neuveröffentlichungen. Über das Internet kann man als Kunde die vom Verlag herausgegebene Literatur direkt bestellen. Der Verlegerin ist bewusst, dass sie noch lange nicht alle Möglichkeiten, die das Internet bietet, im Verlag ausschöpft haben:

„Also da könnten wir sicher noch mehr machen. Es ist immer die Frage, wie man einen Internetauftritt pflegt. Es müsste sich jemand im Verlag dauernd damit beschäftigen, und das ist eine Frage der Investition, also wie groß der Verlag ist, und ob er sich das wirklich leisten kann. Wir könnten mehr machen, indem wir beispielsweise zum Thema alternative Energien mit anderen Veranstaltungen verlinken. Aber das müsste man richtig aufbauen. Ich denke, das ist etwas, das in allen Verlagen komplett unterentwickelt ist, aber für die Zukunft unglaublich wichtig ist“.

Die Internettechnologie werde künftig auch deshalb immer wichtiger, weil durch den Buchhandel im Sachbuch-Bereich der Kontakt zum Kunden nicht mehr richtig hergestellt werden könne. Die drastische gestiegene Zahl an Neuveröffentlichungen führe dazu, dass der Buchhandel bei der Vielfalt an Themen nicht mehr in der Lage sei, adäquat darauf zu reagieren. Den Online-Buchhandel habe sie lange Zeit selbst unterschätzt. Dieser entwickle sich aber zum einem großen Kunden.

Doch auch wenn die Verlegerin sieht, dass es ohne Internet nicht mehr geht, geht sie davon aus, dass die elektronischen Medien das Printmedium Buch nicht verdrängen werden, denn gerade bei der Literatur spiele das „haptische Moment“ eine herausragende Rolle:

„Ich glaube, der Vertriebsweg das ist eine Sache, und dass man sich kapitelweise Bücher aus dem Internet lädt, hat auch bei Steven King nicht funktioniert. Da spielen andere Sachen mit rein. Ich bin da zuversichtlich. Die Microfiches beispielsweise halten 10 Jahre. Ein Buch hält ungefähr 500 Jahre. Das Buch bietet sehr viel mehr Vorteile. Also Lexika, die man auf einer CD-ROM aktualisieren kann, sind prima. Aber auf der anderen Seite ein Lexikon der Malerei und ein Bild am Bildschirm und ein Bild gedruckt, ist natürlich ein Verlust zum Original. Auch die Vernichtung von Zeit, die diese neuen Medien mit sich bringen und einem gleichzeitig immer einreden wollen, man hätte einen Zeitgewinn. Also ich denke, es wird nicht alles so heiß gegessen wie gekocht. Trotzdem muss man schauen, was ist da dran gut, was ist nützlich, ohne sich den neuen Medien völlig zu unterwerfen. Denn wo lesen denn die Leute? Die lesen am Strand, die lesen im Bett, will man da irgendwo immer eine Steckdose haben?“

### **Publikumsverlage im Wandel?**

Antje Kunstmann sieht dem Einfluss der Internettechnologie auf ihren Verlag gelassen entgegen. Einen massiven Veränderungsdruck auf ihren Verlag spürt sie nicht. Denn es sei schon immer ihre Aufgabe gewesen, möglichst gut und möglichst viel ihrer Literatur zu verkaufen. Die viel entscheidendere und wichtigere Aufgabe in den Verlagen sei gleich geblieben. Immer wieder müsse man die richtigen Titel finden, ein Gespür dafür entwickeln, welche Literatur beim Kunden auf Interesse stößt. Diese verlegerische Aufgabe könne man nicht marketing-mäßig oder alleine mit neuen Technologien bewältigen.

Verlage seien nach wie vor auch im Zeitalter des Internet,

„wie man jetzt neudeutsch sagt: **Content-Provider**. Wir beschäftigen uns mit Inhalten und versuchen die in die Welt zu bringen. Darauf kommt es an. Das ist das Allerwichtigste. Und wenn man sich da täuscht, und es die Leute nicht interessiert, dann hat man verloren, ob man es auf CD-ROM macht oder in Buch-Form oder sonst wie was!“

Die Konkurrenz branchenfremder Unternehmen fürchtet sie nicht. Denn Konkurrenz unter Verlagen habe es immer gegeben und wenn nun die Konkurrenz zu Internet-Unternehmen hinzukomme, auch diese Konkurrenz scheue sie nicht. Wesentlich entscheidender sei die Frage, wie künftig im Netz die Urheberrechte geschützt sind.

Angst vor neuen Technologien oder davor, den Anschluss zu verpassen, hat sie nicht:

„Denn unheimlich schnell ist auch unheimlich viel wieder weg“.

### **Qualifizierung**

Antje Kunstmann weiß, dass die Anforderungen an die Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich gestiegen sind. Sie müssten sich nicht nur ständig auf dem neuesten Stand halten, sondern auch immer überlegen, wo Einsparmöglichkeiten sind, um kostengünstig produzieren zu können.

Sie schickt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf zu Weiterbildungskursen des Verbandes Bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V. oder zur Akademie des bayerischen Buchhandels, deren Weiterbildung sich aber vor allem an Führungskräfte richte.

„Also man muss sich weiterbilden im Vertrags- und Urheberrecht, also das wird mit den neuen Medien eine Herausforderung. Ich glaube auch im Vertrieb muss man mehr über Controlling machen, da kann man immer wieder dazulernen und muss das auch, weil die Konkurrenz immer stärker wird“.

Diese Weiterbildungskurse werden je nach Bedarf besucht, und die Zufriedenheit mit ihnen ist unterschiedlich. Sie fährt fort:

„In solch kleinen Branchen wie der Verlagsbranche hängt viel davon ab, wie man vernetzt ist. Das heißt, wenn es neue Entwicklungen gibt, dann ruft man erst mal rum und fragt, wie geht es dir denn damit? Dann tauschen die sich aus. Es gibt einen Arbeitskreis der Pressesprecher, es gibt einen Arbeitskreis der Vertriebsleute. Solche Sachen, die gibt es einfach. Und es gibt gemeinsame Werbung von sechs unabhängigen Verlagen, die praktisch gemeinsam Werbung machen, um eine Strategie gegen die großen Konzerne zu haben“ (S. 12).

Zur Diskussion um die zunehmende Bedeutung von sozialen Kompetenzen in der Verlagsbranche fällt Antje Kunstmann folgendes ein:

„Also wenn ich vom Publikumsbereich ausgehe, dann braucht man eigentlich in keiner Abteilung zu arbeiten, wenn man nicht liest, das ist meine persönliche Meinung. Also wenn sich bei mir jemand vorstellt, der noch nie ein Buch von uns gelesen hat, dann können die gleich wieder gehen. Das passiert aber eigenartigerweise. Als ich letztes Jahr für den Vertrieb jemanden gesucht habe, da war das durchgängig, die hatten nichts von uns gelesen. Die kannten das Programm gar nicht. Und das ist sehr erstaunlich. Wenn so was Einzug hält in eine Branche, ist das ruinös, weil wir mit Inhalten zu tun haben. Und gerade in der Literatur, man muss zwar nicht jedes Buch gelesen haben, wenn man im Vertrieb arbeitet, aber man muss eine Ahnung haben davon, was man da verkauft. **Also diese Art von Qualifikation, dass man inhaltlich interessiert ist, die geht in unserer Branche zurück**“. Das heißt, technisch sind die immer ganz fit, aber Bücher sind keine Waschmittel, da ist einfach ein Unterschied“ (S. 13).

Sie setzt nach wie vor darauf, dass ein inhaltliches Interesse an Büchern, entscheidend für den Erfolg eines Verlages ist; auch wenn viele Unternehmensberater davon abraten und zuraten, sich nur noch an den Verkaufszahlen zu orientieren. Diese merkantile Sichtweise gelte sicher für viele Branchen, aber sicher nicht, wie Antje Kunstmann überzeugend formuliert für die Buchbranche. Dieses alleinige Schauen auf Verkaufszahlen sei für einen Verlag ruinös, weil der dann beispielsweise einen Kafka überhaupt nicht mehr verlegen könne. Die traditionelle Verlegerpersönlichkeit ist aus ihrer Sicht nach wie vor entscheidend für den Erfolg eines Verlages.

„Mir hat neulich von Mac Kinsey jemand gesagt, braucht man eigentlich noch Verleger? Braucht man die eigentlich noch? Oder brauchen Autoren vielleicht nur Marketing-Vertriebsmaschinen? Kann man alles organisieren. Doch meiner Meinung nach geht das nicht. Aber die Schwierigkeit ist, dass wir in dieser Branche immer mehr Manager kriegen. Und dass diese Verlegerpersönlichkeiten wie Samuel Fischer bei Rowohlt, der für eine bestimmte Art von Literatur steht, dass die eben aus der Zeit sind, das kann schon sein“ (S. 15 f.).

Selbst gezielte Marktforschung helfe bei der Entwicklung von Verkaufszahlen nur begrenzt:

„Drei Millionen von 80 Millionen Leute in Deutschland kaufen überhaupt Bücher, davon nur eine Million im Jahr mehr als drei. Es gibt aber pro Jahr 80.000 Neuerscheinungen. Dieses eine Drittel von dieser einen Million sind unsere Kunden. Da will aber nicht nur ich, sondern die anderen Verlage auch hin. Es ist ein kleines Segment, auf dem sich sehr viele Leute bewegen, die alle wollen, dass Bücher gekauft werden. Also dubios kennt man seine Kunden schon, aber da sind noch ein paar andere hinterher. Dafür qualifiziert sich keiner objektiv, sondern dafür qualifiziert man sich subjektiv“ (S. 17).

### 3.1.2 „Das Internet wird die Verlagsbranche revolutionieren...“

#### Beispiel Nr. 2: Ein Zeitschriften- und Buchverlag

##### Betriebsdaten

Dieser traditionsreiche Verlag erreicht 70% seines Umsatzes mit Zeitschriften und 30% mit Büchern. Die insgesamt sieben Fachzeitschriften werden jeweils durch ein Fachbuchprogramm begleitet. Um das Verlagsprofil zu erhalten, wurde dieses über lange Zeit mehr oder weniger beibehalten. Seit vielen Jahren bietet der Verlag seinen Kunden auch die Möglichkeit, die fachlichen Inhalte auf CD-Rom zu erwerben. Das Internet werde zur Zeit ausschließlich für die Präsentation des Verlages, für Angebote an Anzeigenkunden und für Kundenbestellungen genutzt. Der Verlag plane aber, seine redaktionellen Inhalte über eine Datenbank ins Netz zu stellen, ein Vorhaben, das Millioneninvestitionen erfordere. Im Moment sei jedoch noch nicht abzusehen, ob mit der Vermarktung von redaktionellen Inhalten im Netz jemals Umsatz zu machen sei.

Der Verlag ist klassisch organisiert in die Abteilungen Redaktion, Rechte, Lizenzen, Herstellung, Werbung, Presse und Öffentlichkeitsarbeit; allein die Auslieferung der Produkte übernimmt ein externes Unternehmen. In der Abteilung Herstellung wird bis zur Plattenkopie alles für den Druck vorbereitet; es handelt sich also um die klassische Druckvorstufe. Die technische Ausstattung des Verlages sei gut. Der Verlag bekommt die allgemeine schlechte konjunkturelle Lage deutlich zu spüren.

„Schwierig ist für uns im Moment die generell schlechte konjunkturelle Lage, da spüren wir das im Anzeigenbereich. Da wird von unseren Kunden kräftig in der Werbung gespart“ (S. 5).

Der Verlag beschäftigt 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die großteils Vollzeit arbeiten. Im Bereich Grafik-Design greift man auch des Öfteren auf so genannte feste freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück. Der Verlag bildet regelmäßig aus. Infolge des Trends zunehmender technischer Aufgaben, aber auch deshalb, weil Männer nach wie vor stärker in Führungsaufgaben tätig seien, gehe der in der Branche und im Unternehmen traditionell hohe Frauenanteil in letzter Zeit etwas zurück. Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sei in den letzten Jahren deutlich gestiegen, unter anderem hätte man deutlich mehr Betriebswirtschaftler eingestellt. Durch die Neueinstellung jüngerer Mitarbeiter werde der Altersdurchschnitt im Verlag deutlich gehoben. Der Verlag hat einen Betriebsrat, mit dem die Zusammenarbeit seit Jahren gut funktioniert.

##### Zeitschriftenverlage im Wandel?

Der befragte Verleger spürt durch den technologischen Wandel in der Verlagsbranche einen immensen Druck auf sein Unternehmen. Die Internettechnologien würden das Verlagsgeschäft künftig wesentlich beeinflussen und verändern, auch wenn die erste große Internet-Euphorie bereits vorbei sei. Künftig würden Informationen auf andere Weise aufbereitet werden müssen, auch wenn, wie er vermutet, genauso viele Bücher gelesen werden wie bisher:

„Im Fachzeitschriften-Bereich wird es zwar nach wie vor Fachzeitschriften geben, doch dazu bedarf es ergänzender und weiterführender Informationen, die man übers Internet abrufen kann. Das dauert sicher einige Jahre, bis das richtig in Schwung kommt. Im juristischen Bereich hingegen wird es keine Bücher mehr geben. Bereits heute stellt das Justizministerium die ganze juristische Literatur ins Netz. Jeder Richter kann sich die Bundesgesetze und Urteile übers Internet abrufen. Er braucht also nicht mehr das Buch von Beck. Auch der Anwalt wird sich übers Internet die Kommentare holen. Da geht natürlich einem privatwirtschaftlichen Unternehmen eine Riesengrundbasis verloren. Auch im Schulbuch-Bereich wird es weniger Schulbücher geben, eher Unterlagen und das Weiterführende holt man sich aus dem Netz“ (S. 5).

Besonders gravierend sei der Konkurrenzdruck durch die großen Verlage wie beispielsweise Bertelsmann und die Holtzbrinck – Gruppe, die „Mittelständler“ sehr in Bedrängnis brächten,

da sich diese die notwendigen Millioneninvestitionen beispielsweise für den Aufbau von Datenbanken nicht sofort leisten können. Ob die traditionsreichen Verlage den Kampf um ihre Kompetenz, den Content gewinnen werden, weiß der Verleger noch nicht. Für ihn ist der Ausgang dieses Konkurrenzkampfes ungewiss, da dieser immer härter werde.

„Ich weiß nicht, wie das weitergeht. Wenn man sich den Musikbereich anschaut. Jeder kann sich heute seine Musik, die er haben möchte, auch die klassische, herunterladen und zu Hause selbst auf CD brennen. Kein Mensch fragt mehr nach den Rechten, das zeigt schon, wohin der Trend geht, und wie schwierig es wird. Wir sind ja jetzt die Rechtewahrer unserer Autoren. Wenn das aber über andere Kanäle geht, wo man nicht mehr die Kontrollmöglichkeit hat, da wird es dann schon schwierig“ (S. 7f.).

Der Verleger setzt insbesondere, um künftig im Wettbewerb bestehen zu können, auf die Qualifikation seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Es gibt Firmen, die unheimlich fit sind, und die kreativ sind und was bewegen. Und wenn man mithalten möchte, muss man auch fit und kreativ sein. Das ist der Konkurrenzdruck, der dazu führt. Wer immer seinen alten Stiefel fährt, der wird in Zukunft keine Chance mehr haben. Die ganzen Arbeitsabläufe werden sich ändern, und das Engagement der Leute wird sich ändern müssen. Das sieht man auch hier im Haus. Da gibt es Altgediente, die ihren alten Stiefel machen, aber das passt nicht mehr in die Zeit. Irgendwann kippen die raus. Aber wer wirklich nicht bereit ist, mitzuziehen und mitzumachen, der hat keine Chance mehr“ (S. 9).

### **Qualifizierung**

Weiterbildungsangebote für seine Mitarbeiter gibt es seit langem, auch wenn die finanziellen Möglichkeiten oft eng sind, wie der Verleger betont. In der verlagsinternen Weiterbildung stehen vor allem Schulungen in den gängigen und notwendigen Computerprogrammen im Vordergrund, die Hersteller und Verwaltungsfachleute im Verlag besuchen können. Die Weiterbildungsbereitschaft seiner Redakteure schätzt er geringer ein. Die Einsicht von Redakteuren, ihren alten, printorientierten Arbeitsstil verändern zu müssen, gehe nur schrittweise und wenig zügig voran.

„Ein Redakteur muss, was er schreibt, auch verkaufen. Aber einem Redakteur klar zu machen, dass Schreiben Marketing ist, das ist ganz schwierig. Dass er aber an seinen Leser denken muss, was braucht der denn, wo ist der Nutzen, wie muss ich das schreiben, damit der das liest? Wie muss ich den Text gliedern, in welcher Schriftgröße muss ich das machen, all diese Dinge. Das gehört heute zum Einmaleins für einen Redakteur“ (S. 10).

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Verlages können Seminare besuchen, die der Verband bayerischer Verlage und Buchhandlungen e.V. anbietet, aber es werden auch spezifische überregionale Anbieter ausgesucht; gleichfalls können die Beschäftigten Bildungsangebote der Gewerkschaften nutzen.

### **Qualifizierungsbedarf**

Besonders wichtig seien Kenntnisse im Projektmanagement, da die Verlagsarbeit künftig häufiger in Projekten organisiert werden müsse und nicht mehr wie bisher streng hierarchisch an den klassischen Abteilungen eines Verlages orientiert sei. Dieses Denken erfordere ein Umdenken, das jedoch noch nicht allen Mitarbeitern ausreichend bewusst sei. Der Blick auf die Arbeitsweise der Redaktion mache darüber hinaus deutlich, wie wichtig Change-Management in heutigen Zeiten geworden sei.

„Unsere Redaktionen denken noch stark print-orientiert, und wir müssen künftig auch Richtung Online denken. Die Redaktion muss stärker auf den Inhalt des Internet-Auftrittes eingehen. Und das können sie zum Teil nur rudimentär. Das hängt teilweise mit dem Alter zusammen, aber auch einfach mit der gewohnten Arbeitsweise über Jahre hinweg. Wir wollen einen Link-Service für unsere

Leser im Internet anbieten. Da tun sich die Redaktionen schwer, sich entsprechend umzustellen. Also diese ganze Denkweise, die fehlt noch“ (S. 22).

DTP-Programme beispielsweise seien leichter erlernbar – und damit für eine zukunftsorientierte Weiterbildung zwar wichtig, aber weitaus weniger bedeutend als Projekt- und Change-management.

### **3.1.3 „Die medienneutrale Datenhaltung - XML“**

#### **Beispiel Nr. 3: Pearson Education Deutschland GmbH, Fachbuchverlag**

##### **Betriebsdaten**

Pearson Education Deutschland GmbH bringt jährlich ca. 550 Computerbücher heraus, unter anderem auch zu Computer-Programmen. Der Verlag ist Marktführer im genannten Bereich. Insofern sei es selbstverständlich, dass der Verlag aufgrund der eigenen Verlagsinhalte selbst auch immer mit neuesten Techniken arbeite, wie die Leiterin der Abteilung Herstellung Barbara Arlt im Gespräch erklärt.

Bei Pearson Education Deutschland GmbH handelt es sich um einen Zusammenschluss mehrerer deutscher Verlage, die gemeinsam auf dem Markt auftreten. Die Mitarbeiterzahl beträgt insgesamt 130. Seit einigen Jahren gehört der Verlag zu einem großen Konzern, der weltweit agiert. Pearson Education Deutschland GmbH ist klassisch organisiert. Es gibt die Abteilungen Herstellung, mehrere Lektorate, Vertrieb, Marketing, Buchhaltung und sogar eine eigene Auslieferung. Eine besonders gravierende Veränderung sei, dass die Abteilungen Lektorat und Herstellung immer enger zusammenwachsen werden und es abzusehen sei, so Barbara Arlt, dass es künftig in Verlagen keine getrennten Abteilungen mehr geben werde:

„Man muss die Abteilungen jetzt nicht unweigerlich richtig zusammenlegen, und einen Chef oben drauf setzen und Redaktion drüber schreiben. Das muss nicht sein. Die Überschneidungen werden aber immer größer, und die Notwendigkeit, ganz eng zusammen zu arbeiten wird immer größer, weil beide Abteilungen künftig mit Daten arbeiten müssen, nicht mehr mit den Papierausdrucken. Dazu muss ein Lektor, der bisher immer die Ausdrücke bekommen hat und auf Papier redigiert hat, und dem es bisher egal sein konnte, wie das hinterher technisch umgesetzt wurde, mehr technisches Wissen haben. Der Hersteller hingegen hat schon immer mit den Dateien gearbeitet, aber auch nicht so wie es nun erforderlich sei. Es war bisher immer der Setzer, der das größte technische Wissen hatte. Und dieses inhaltliche und technische Wissen muss künftig mehr zusammenwachsen. Ein Lektor muss also zukünftig mehr technisches Know-how haben, der muss eben auch wissen, wie sieht die Datei aus, wie gehe ich damit um. Und ein Hersteller muss mehr inhaltliches Wissen haben. Denn beispielsweise XML funktioniert nach der Philosophie, dass man die Daten auch inhaltlich strukturieren muss“ (S. 4).

Der Verlag stellt im Moment auf XML um und führt ein Content-Management-System ein. Geplant ist auch, das Medium Internet künftig für den Verkauf der Computerbücher zu nutzen. Der Kunde soll sich übers Netz gegen Bezahlung kapitelweise Bücher auf seinen PC zu Hause herunterladen können.

„Sie gehen also auf die Web-Site von Pearson Education Deutschland GmbH und lassen sich alles zusammenstellen, was beispielsweise zum Thema Einsteigerwissen Programmierung im Verlag publiziert ist. Diese Ergebnisse kann sich der Kunde, je nachdem, was ihn interessiert, nach bestimmten Kriterien sortieren lassen. Entweder druckt er sich das Gewünschte dann gegen eine Gebühr auf dem eigenen Drucker aus, oder er kann sich die Seiten als gebundenes Buch zusenden lassen“ (S. 12).

## **Qualifizierung**

Weiterbildung wird bei Pearson Education Deutschland GmbH groß geschrieben, weil man die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen binden will. Die technischen Veränderungen, die mit der Einführung des Content-Management-Systems und XML verbunden sind, erfordern zudem höchsten Qualifizierungsbedarf:

„Weiterbildung ist immer gut, muss sein; vor allem in unserem Bereich, da viele Verlagsberufe keine wirklichen Berufsbilder haben und im Zusammenhang mit den neuen Medien. Die Hersteller kommen überall her, sind Lehrer, die ihr Studium abgebrochen haben, Wirtschaftsingenieure, Grafiker oder klassische Schriftsetzer. Da ist alles dabei. Das heißt, die Qualifikation der Mitarbeiter ist grundsätzlich schon vielschichtig. Und die auf ein Niveau zu bringen, ist ein Kraftakt. Wenn man gerade wie wir, den Sprung macht Richtung XML, also versucht, nicht mehr nur bücherorientiert zu denken, wird Qualifizierung umso wichtiger. Es ist aber schwierig, wirklich etwas auf dem Weiterbildungsmarkt zu finden, was Sinn macht“ (S. 1).

In der Abteilung Herstellung werden die Herstellungsprozesse „nur“ gesteuert, also vorbereitet, um die Daten dann an externe Dienstleister weiterzugeben. Dabei werde es immer wichtiger, dass in der Abteilung mehr technisches Wissen zur Verfügung steht, um die technischen Angaben der extern beauftragten Setzer beurteilen zu können:

„Die Mitarbeiter müssen Daten beurteilen können; die müssen wissen, ob die vorliegenden Daten in Ordnung sind, und wenn beispielsweise der Setzer Reklamationen hat, dann müssen die Mitarbeiter beurteilen können, ob das Problem beim Setzer liegt oder hausgemacht ist. Das muss kein Detailwissen sein! Aber grob müssen sie Satzdaten, Worddaten und andere Satzprogrammdateien beurteilen können“ (S. 2).

Die Konsequenz aus dem Zusammenwachsen der Abteilungen sei, die Mitarbeiter der beiden Abteilungen Lektorat und Herstellung gemeinsam zu schulen, damit jeder auch einen Einblick in das Aufgabenfeld und eventuell auftretende Schwierigkeiten des anderen mitbekomme. Schulungen getrennt nach Abteilungen anzubieten, ist nach Ansicht der Herstellungsleiterin Barbara Arlt mittlerweile sogar kontraproduktiv.

Die Erfahrungen mit Weiterbildungseinrichtungen der Region München sind im klassischen DTP - Bereich bei Pearson Education Deutschland GmbH gut bis sehr gut. Wenig hilfreiche Weiterbildung gäbe es jedoch im Bereich XML. Die aktuellen Weiterbildungsangebote dafür seien zu sehr auf „richtige“ Programmierung abgestellt.

Die Personalabteilung des Verlages organisiert ausschließlich Weiterbildung für Zeit- und Projektmanagement, Rhetorik u.a.m. Die fachlichen Qualifizierungen können in den entsprechenden Abteilungen bedarfsgerecht selbst ausgesucht und organisiert werden.

Der aktuelle Qualifizierungsbedarf bei Pearson Education Deutschland GmbH bestehe infolge der gravierenden Veränderungen im Verlag insbesondere für Schulungen in gewissen Format-Vorlagen, XML- Schulungen und im Workflow.

### **3.1.4 „Wir liefern Inhalte, Woche für Woche, stets aktuell und individuell“ - Beispiel Nr. 4: Wila Verlag GmbH, Informations-Provider**

#### **Betriebsdaten**

Der Wila Verlag wurde 1950 gegründet, bis 1985 selbstständig geführt, wurde dann von einem großen Konzern aufgekauft und vor ca. drei Jahren als Management- Buy- Out wieder konzernunabhängig. Im Verlagsprogramm enthalten ist der gewerbliche Rechtsschutz mit Patenten, Marken und Mustern. Der Wila Verlag versteht sich mittlerweile als Informations-Provider. Seine Kunden sind Industrieunternehmen, aber auch Anwälte, die mit Patent- und

Markeninformationen beruflich zu tun haben. Die Produkte des Verlages werden nicht über den Buchhandel, sondern im Direktvertrieb verkauft. Das Kundenangebot hat drei Schwerpunkte: klassische Fachinformationen in Zeitschriften; seit zehn Jahren CD-ROM-Produkte, und ein umfangreiches Internetangebot mit Recherchemöglichkeiten in Datenbanken, die kostenpflichtig genutzt werden können, aber auch individuelle Lösungen, die je nach Kundenbedürfnis zusammengestellt werden, wie der Geschäftsführer Tilman Hartlieb ausführt.

„Im Unterschied zu den klassischen Verlagsprodukten, die wir in einer gewissen Auflage produzieren und verkaufen, geht es bei den individuellen Lösungen wirklich um Lösungen für einzelne Kunden, die bei jedem anders aussehen. Wir verkaufen quasi Komplett-Lösungen. Das geht sogar so weit, dass wir komplette Intranet-Anwendungen mit Hard- und Software und den entsprechenden Informationen verkaufen, und diese regelmäßig pflegen. Dieser Bereich ist technisch sehr anspruchsvoll und hat sich von der ursprünglichen verlegerischen Tätigkeit weit entfernt hat. In erster Linie wollen wir unsere Inhalte verkaufen, aber wir bieten auch die Lösung drum herum mit an. Wir bieten die Hardware an und insofern handelt es sich wirklich um Komplettlösungen“ (Tilman Hartlieb, S. 2).

Die Kunden kämen noch aus dem deutschsprachigen Raum. Für den Kunden seien die vom Verlag aufbereiteten Informationen Pflichtlektüre, die Woche für Woche durchgearbeitet werden müsse, und das bei einer Flut an Informationen, die ständig zunehme.

„Ja, da stehen die Unternehmen einfach vor einem Riesenproblem. Sie brauchen jemanden, der diese Informationsflut entsprechend für sie aufbereitet und selektiert, was bei den großen Mengen nur noch mit ausgefeilter EDV-Technik geht. Insofern war auch das ein ganz großer Zwang, viel stärker als in anderen Verlagen, um diese Flut bewältigen zu können, sich zu verändern. Dazu braucht man nicht nur einfach EDV, sondern moderne, schnelle und hoch kapazitative Lösungen“ (S. 5).

Der Verlag ist dem Grunde nach klassisch organisiert, weicht aber in zwei Punkten davon ab: Das Lektorat läuft im Wila Verlag unter der Bezeichnung Content – Abteilung, und im Unterschied zu anderen Verlagen und infolge der Aufgabenstellung gibt es auch eine eigene IT- Abteilung.

„Wir haben im IT-Bereich bewusst vor sechs, sieben Jahren die Entscheidung gefällt für ein In-Sourcing und nicht für ein Out-Sourcing; das ist auch eine gewisse Besonderheit des Wila Verlages. Wir legen schon seit langer Zeit Wert auf eine medienneutrale Datenhaltung. Wir bekommen jede Woche eine Fülle an Daten herein, die wir aufbereiten, speichern und vorhalten. Alle Datenbanken werden Woche für Woche aktualisiert. Wenn wir da auf externe Dienstleister zurückgreifen, das haben wir festgestellt, sind wir nicht flexibel genug“ (S. 9).

Der Personalstand ist nach Aussage der Personalleiterin Inge Mrosk im Wila Verlag in den letzten Jahren in etwa gleich geblieben. Der Verlag beschäftigt ca. 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Zweidrittel in Vollzeit arbeiten, die restliche Belegschaft arbeitet Teilzeit - in allen Varianten. Aufgrund der steigenden technischen IT-Qualifikationen sei der Frauenanteil im Wila-Verlag in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen und liege „nur“ noch bei 50%. Inge Mrosk beobachtet bei der Personalzusammensetzung deutlich zwei Trends: Es werden mehr Männer und jüngere Personen unter 30 Jahren eingestellt. Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind weit gestreut: Klassisch ausgebildete Schriftsetzer, die sehr lange im Betrieb beschäftigt sind, und frisch ausgebildete Programmierer arbeiten Hand in Hand.

### **Der Wandel zum Informations-Provider?**

Der Veränderungsdruck auf das Unternehmen sei sehr groß. Das läge einerseits an der internationalen Konkurrenz, die deutlich zunehme, andererseits entstehe der Druck jedoch auch durch die Patentämter selbst, die dazu übergegangen seien, sehr viele Informationen kostenlos ins Netz zu stellen. Doch auch die Kunden selbst übten starken Druck aus, weil sie

glauben, dass mit den neuen technologischen Möglichkeiten im Internet alles schnell und problemlos möglich ist. Die Haltung der Kunden sei:

„Es muss doch möglich sein, dass ich meine Informationen über das Internet bekomme, dass ich sie schnell vorselektiert bekomme, und dass ich an meinem Arbeitsplatz nur noch auf einen Knopf drücken muss, um genau die Patente zu bekommen, die mich interessieren. Ich habe keine Zeit, jede Woche Stunden zu investieren. Ich habe keine Zeit, da in meinem Unternehmen Recherchesteilen wegrationalisiert wurden. Trotzdem bin ich gezwungen, alle Informationen zu prüfen, denn wenn mir etwas entgeht, entstehen für mein Unternehmen möglicherweise Schäden in Milliardenhöhe. Ich werde mit immer mehr Patentveröffentlichungen konfrontiert. Ich weiß nicht mehr, wie das zu bewältigen ist. Doch es gibt doch die schönen Möglichkeiten übers Internet“ (S. 11).

„Aus diesem Grund muss der Wila Verlag der Entwicklung voraus sein und früher dran sein als andere Fachverlage. Viele Fachverlage durchlaufen im Moment die Prozesse, die wir bereits bewältigt haben. Wir waren schon Anfang der 80er Jahre mit den ersten Online-Datenbanken am Markt“ (S. 12).

Eine zusätzliche Konkurrenz durch branchenfremde Unternehmen wie beispielsweise Softwarefirmen sei zwar grundsätzlich gegeben, doch seien solche Unternehmen in ihrem Versuch, ins Verlagsgeschäft einzusteigen, bisher gescheitert:

„In den letzten drei Jahren hat es zwei durchaus erfolgversprechende Ansätze gegeben. Das waren Software-Unternehmen, die aber letztendlich gescheitert sind, weil, und das sehen wir als den größten Vorteil des Wila Verlages: Ausgangspunkt dieses Geschäftsfeldes ist nach wie vor der Inhalt. Wir verkaufen in erster Linie Inhalt. Die Software, die wir mit verkaufen, ist ein Mittel dafür. Wir wollen damit Kunden binden und Abonnements verkaufen. Wir liefern Inhalte, und das Woche für Woche, aufbereitet, individuell, das ist die Pflicht. Für uns ist und bleibt die IT drum herum ein Hilfsmittel. Man muss aber auch klar sagen, dass die IT zunehmend an Bedeutung gewinnt“ (S. 13).

### **Qualifizierung**

Im Wila Verlag wird Qualifizierung groß geschrieben und regelmäßig angeboten: Jüngst gab es Weiterbildung für die Beschäftigten in Unix, Patentrecht und Seminare für Führungskräfte. Jeden Monat sei eine Weiterbildung „drin“; auch die Weiterentwicklung der Fremdsprachenkenntnisse werde im Betrieb gefördert. Systematische Weiterbildung und Personalentwicklung ist in diesem Verlag kein Fremdwort, sondern betriebliche Realität. Die Erfahrungen mit Weiterbildungsanbietern im Raum München sind nach Auskunft der Personalleiterin Inge Mrosk aber sehr unterschiedlich.

Der Verlag sei sehr darauf angewiesen, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel auf neue Veränderungen reagierten und bereit seien, ständig mitzulernen. Im Moment bestehe Qualifizierungsbedarf vor allem für langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein sozusagen Grundlagenwissen über DTP-Programme bräuchten, doch auf dem Weiterbildungsmarkt gäbe es kein ernstzunehmendes Weiterbildungsangebot:

„Es wäre wichtig, den Mitarbeitern Grundlagen der DTP-Programme vernünftig zu erläutern; ob das jetzt QuarkXPress oder ein anderes DTP-Programm ist, ist weniger wichtig. Denn es geht nicht darum, die Feinheiten des Programmes kennen zu lernen, sondern zu verstehen, was passiert da im Hintergrund mit den Daten, mit den Inhalten? Welches Format kommt rein, was heißt das, wenn der IT-Leiter immer von SGML spricht? Was heißt das, wenn der Kollege sagt, das machen wir jetzt Computer-to-plate, was passiert da? Was heißt ASCII und maschinenlesbar und Jpg und warum arbeite ich mit Tif. Diese Grundlagen der Text- und Bildverarbeitung des DTP, das wäre es“ (S. 23 f.).

Durch das Internet sei im Marketing- und Vertriebsbereich deutlicher Qualifizierungsbedarf entstanden. Wichtig findet der Geschäftsleiter auch, dass seine Mitarbeiter wissen, wie die

Datenformate im Internet funktionieren und überhaupt Wissen über das Internet, denn viele Mitarbeiter könnten diese Entwicklung nicht richtig einschätzen .

„Wir sehen die Tendenz bei Mitarbeitern, die das Gefühl haben, nicht mehr richtig mitzukommen, wenn es beispielsweise ums Internet geht, dass die bei uns Qualifizierungsbedarf anmelden beispielsweise in HTML-Programmierung. Das ist aber über das Ziel hinausgeschossen. Die sollen im Wila Verlag nicht alle Programmierer oder EDV-Fachleute werden, aber Grundlagenkenntnisse im Internet sollten sie schon vermittelt bekommen“ (S. 24).

### **3.1.5 Eine erste Zwischenbilanz**

Allgemein können aus den Betriebsfallstudien folgende Trends zusammenfassend festgehalten werden:

- In den befragten Verlagen wird der strukturelle Wandel deutlich verspürt. Auch wenn die Befragten die Auswirkungen des Internet unterschiedlich intensiv einschätzen und betrieblich anders darauf reagieren, wird das Internet als die technologische Neuerung angesehen, die die Verlagsbranche grundlegend verändern wird.
- Die Abteilungen in den Verlagen wachsen infolge der technologischen Neuerungen stärker zusammen; insbesondere gibt es große Überschneidungen zwischen den Abteilungen Redaktion/Lektorat und Herstellung. Redaktion und Herstellung, wie bisher üblich, stark voneinander zu trennen, ist künftig aus Sicht der Befragten nicht mehr produktiv.
- Aus diesen Gründen müssen sich Redakteure/Lektoren mehr technisches Wissen (z.B. über Bildqualität) aneignen, Produktmanagerqualitäten entwickeln und Print- und Online-Produkte integriert behandeln. Hersteller hingegen müssen sich künftig mehr auf inhaltliche Fragen einlassen und ihr technisches Wissen optimieren.
- Ein neues Denken ist erforderlich: Die ausschließliche Orientierung am Print- Produkt gehört der Vergangenheit an; für die Zukunft sei die Vorstellung wichtig, dass ein Verlag seine Inhalte mit unterschiedlichen Medien vermarktet.
- Die entscheidende Rolle bei der Umsetzung dieser Vorstellung spielen die medienneutrale Datenhaltung und der digitale Workflow. Vernetzung ist das Thema, das in einer computerisierten Welt „in die Köpfe der Beschäftigten“ müsse. Der Aufbau einer medienneutralen Datenhaltung ist sehr kostenintensiv und verlangt darüber hinaus einschneidende arbeitsorganisatorische Veränderungen.
- Abteilungen wachsen zusammen, was künftig auch Konsequenzen für Schulungen hat. Wichtig ist, dass in Schulungen jede/r das jeweilig andere Beschäftigungsfeld mit seinen Aufgaben und Problemen kennenlernt, um künftig besser zusammenarbeiten zu können; abteilungsgrenzte Schulungen sind somit kontraproduktiv.

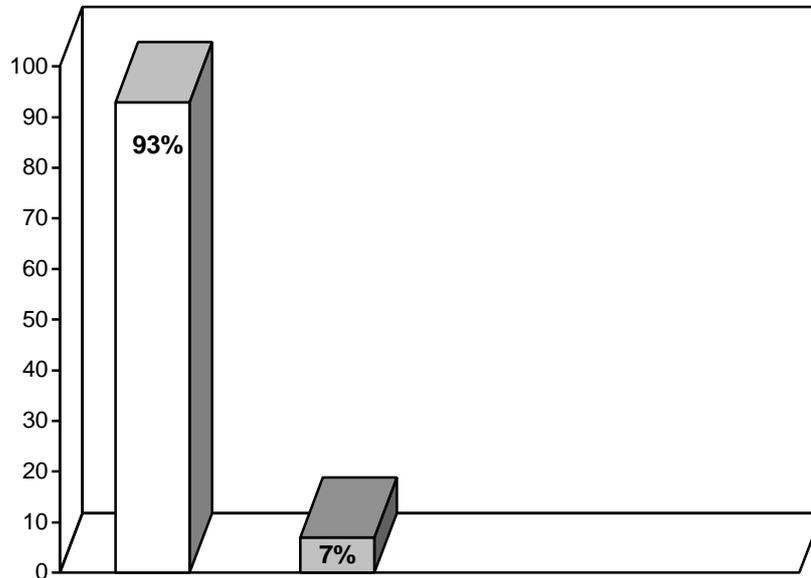
### **3.2 Die betriebliche Realität: Zahlen, Daten, Fakten – Teilergebnisse der Geschäftsleitungs-Befragung**

Der Wandel in der Verlagsbranche übt Druck auf Verlage aus, da waren sich die vier befragten Verlage einig. Doch sind das Einzelstimmen, oder sind diese Trends auch in anderen Verlagen spürbar? Folgend werden die wesentlichen Ergebnisse der Geschäftsleitungs-Befragung hierzu zusammengefasst.

### 3.2.1 Veränderungsdruck deutlich spürbar

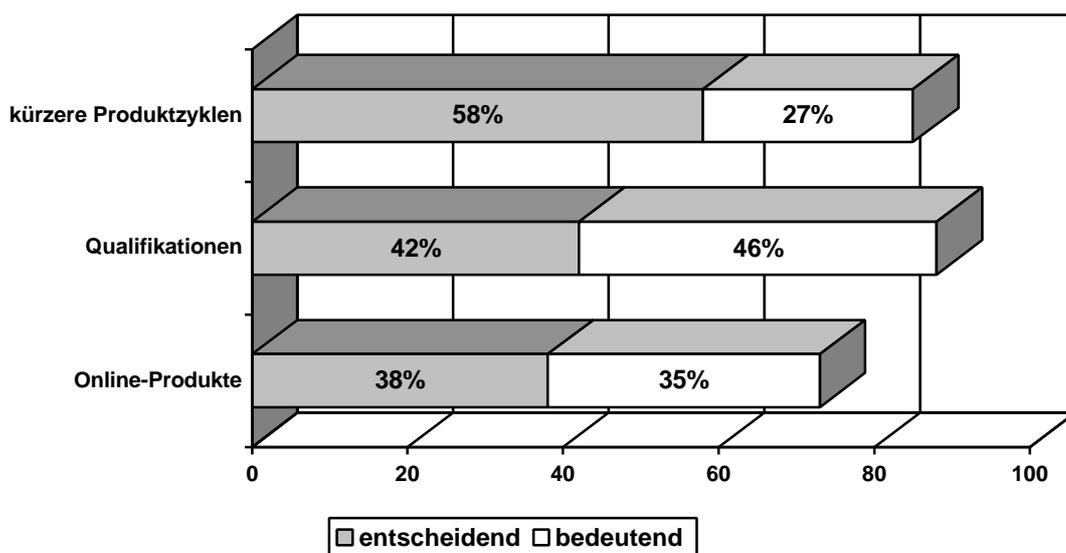
93% der befragten Verlage bejahten die Frage, ob Veränderungen notwendig sind, um im Wandel auf der Erfolgsspur zu bleiben, und die Wettbewerbsfähigkeit des Verlages zu sichern. Nur 7% spüren keinen Veränderungsdruck.

Abbildung 1: Veränderungsdruck spürbar?



Ein Veränderungsdruck ist in den Münchner Verlagen also deutlich spürbar.

Abbildung 2: Welche Faktoren sind für diesen Veränderungsdruck verantwortlich?



Die Verlagsinhaber und Geschäftsführer wurden gefragt, welche von insgesamt acht wählbaren Faktoren, diesen Veränderungsdruck entscheidend bzw. bedeutend ausmachen.

Die mit Abstand deutlichsten Zustimmungsquoten erhielten:

- 85% der Befragten stimmten zu, dass die **Innovations- und Produktzyklen** (58% entscheidend; 27% bedeutend) immer kürzer werden und so für einen gravierenden Veränderungsdruck verantwortlich sind.
- 88% der Befragten stimmten zu, dass es **neue Qualifikationsanforderungen** an die Mitarbeiter/innen sind, die den Veränderungsdruck ausmachen (42% entscheidend; 46% bedeutend).
- 73% der Befragten hielten die notwendigen organisatorischen Veränderungen bei der **Einführung von Online-Produkten** für diesen Druck verantwortlich (38% entscheidend; 35% bedeutend).

Die anderen fünf wählbaren Faktoren traten dabei deutlich zurück:

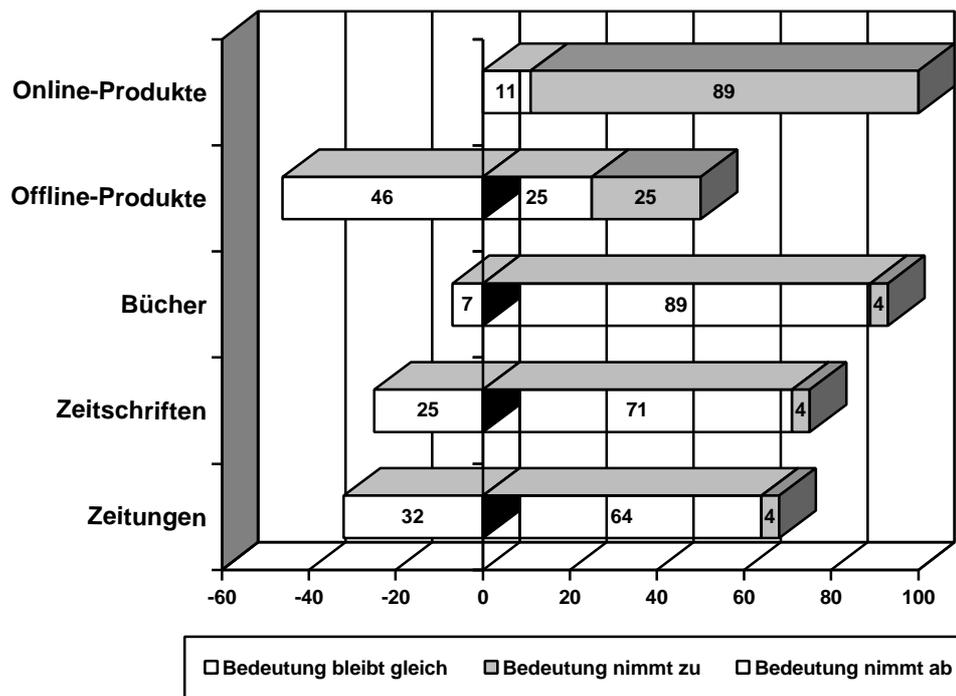
- Doch immerhin noch 69% befürworteten, dass **Konzentrationstendenzen** im Verlagsbereich entscheidend bzw. bedeutend für die Veränderungsprozesse im Verlagswesen sind.
- Die steigende **inhaltliche bzw. redaktionelle Qualität** machten noch 65% der Befragten verantwortlich.
- **Steigende Kosten für die Herstellung und Produktion** sahen 62% der Verlage als bedeutend bzw. entscheidend für den Veränderungsdruck an.
- Der **internationale Wettbewerbsdruck** wurde mit 27% der Befragten genannt.
- Gleichfalls nur 27% der Verlage erwähnten, dass durch **neue Konkurrenz** branchenfremder Unternehmen ein Veränderungsdruck entstehe. Ein Ergebnis, das angesichts der insbesondere in der Fachliteratur vorherrschenden Diskussion über die Konkurrenz fachfremder Unternehmen, die mehr und mehr in der Verlagswelt Fuß fassen würden, weil sie eine größere Fachkompetenz im Hinblick auf Online-Produkte mitbrächten, überrascht.

Die Münchner Verlage sind also selbstbewusst. Aus ihrer Sicht ist der Content durch branchenfremde Unternehmen nicht in Gefahr.

### 3.2.2 Online-Produkten gehört die Zukunft

89% der befragten Verlage glauben, dass die Bedeutung von Online-Produkten zunimmt und Online-Produkten die Zukunft gehört.

Abbildung 3: Welche Bedeutung haben welche Verlagsprodukte künftig?

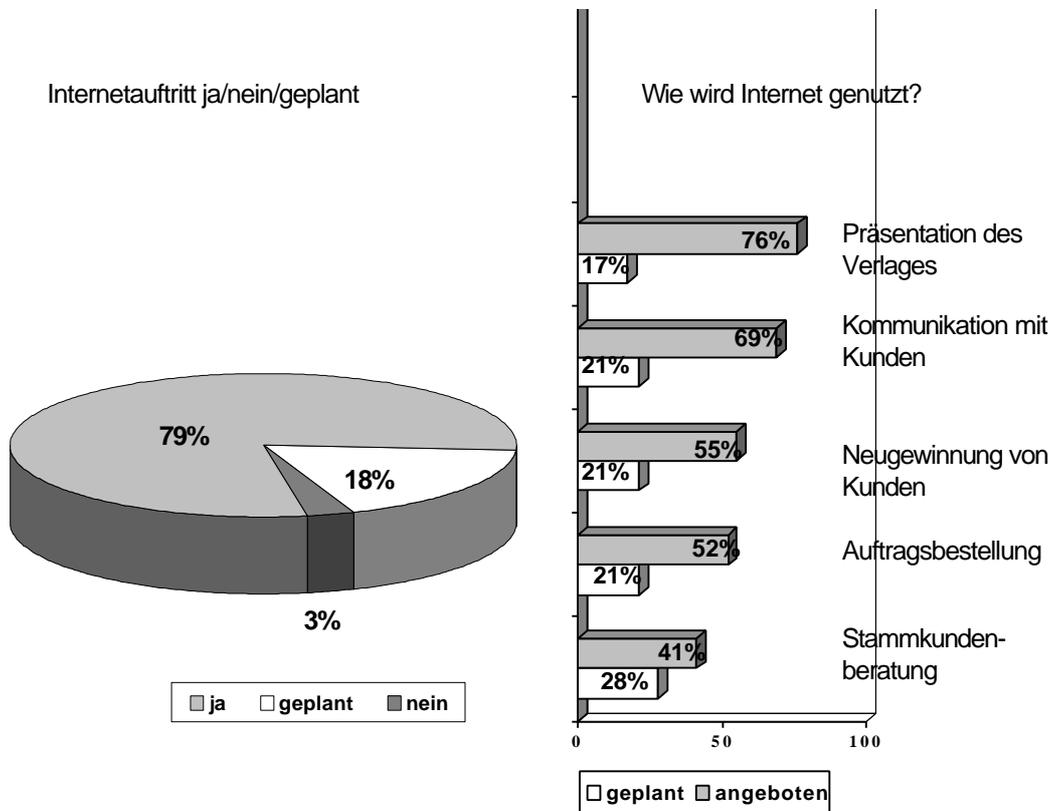


Angaben in %

Die Bedeutung der Offline-Produkte wie CD-ROMS hingegen wird, wie 46% der befragten Inhaber und Geschäftsführer Münchner Verlage glauben, abnehmen. Die klassischen Print-Produkte wie Bücher werden in ihrer Bedeutung – so die Mehrheit der Befragten gleich bleiben, wobei hingegen bei Zeitschriften und Zeitungen immerhin 25% bzw. 32% glauben, dass deren Bedeutung künftig abnehmen wird.

### 3.2.3 Verlage im Internet

Abbildung 4: Internetauftritt und wie wird er genutzt?



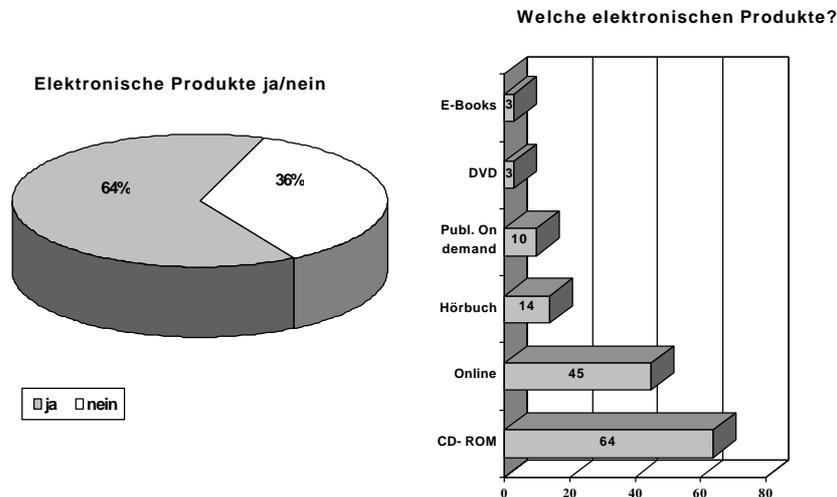
79% der befragten Verlage verfügen bereits über einen Internetauftritt und 18% planen diesen in den nächsten Monaten. In 3% der befragten Verlage ist ein Internetauftritt auch künftig nicht vorgesehen.

Genutzt wird der Internetauftritt insbesondere für die Präsentation des Verlages (76%) und für die Kommunikation mit dem Kunden (69%). Auch die Auftragsbestellung kann bereits in etwas mehr als der Hälfte der befragten Verlage (52%) über das Internet erfolgen. Gleichfalls sehr wichtig im Zusammenhang mit dem Kunden sind die Kundengewinnung über das Internet (55%) und die Stammkundenberatung, die bereits 41% der Verlage auch über das Medium Internet abwickeln.

Eine komplette Auftragsabwicklung – von der Bestellung bis zur Auftragsbezahlung - über das Internet spielt noch in kaum einem der befragten Verlage eine Rolle. Selbst für die Datenübertragung zum Kunden wird das Internet von den Verlagen noch selten genutzt. Der Verkauf von Werbeflächen im Internet und elektronische Fachinformationen (pay per search), die bezahlt werden müssen, sind im heutigen Verlagsalltag der Befragten nicht etabliert.

### 3.2.4 Elektronische Publikationen?

Abbildung 5: Elektronische Verlagsprodukte?



Eine deutliche Mehrheit der befragten Verlage bietet elektronische Produkte an: 64%. In 36% der Verlage spielen diese jedoch keine Rolle.

Welche elektronischen Produkte sind das? An erster Stelle steht die CD-ROM. 64% der befragten Verlage haben diese in ihrem Angebot. Immerhin bereits 45% bieten auch Online-Produkte in ihrem Verlag an. Hörbücher spielten mit 14% im Bereich elektronischer Produkte eine gewisse Rolle. Publishing on Demand, DVD und E-Books hingegen sind in den befragten Verlagen in der elektronischen Produktpalette so gut wie nicht präsentiert.

Der Umsatz der elektronischen Publikationen im Vergleich zum Gesamtumsatz ist in der Mehrheit der befragten Verlage (62,5%) deutlich unter 5%. Bis 15% am Gesamtumsatz gaben insgesamt 25% der befragten Verlage an. Die restlichen 12,5% der Verlage machen mehr als 15% ihres Gesamtumsatzes mit elektronischen Publikationen. Das am umsatzstärksten Produkt ist bei mehr als der Hälfte der Verlage die CD-ROM.

In 61% der befragten Verlage, die elektronische Produkte anbieten, gibt es für deren Produktion eine eigene organisatorische Abteilung. In 39% der Verlage hingegen nicht.

### 3.2.5 Eine zweite Zwischenbilanz

Die in den Betriebsfallstudien genannten Trends werden durch die Geschäftsleitungs-Befragung deutlich bestätigt:

- In den Münchner Verlagen ist ein Veränderungsdruck deutlich spürbar.
- Für diesen Veränderungsdruck verantwortlich sind insbesondere kürzere Innovations- und Produktzyklen, neue Qualifikationsanforderungen und notwendige organisatorische Veränderungen durch Online-Produkte. Andere Faktoren wie Konzentrationstendenzen im Verlagsbereich, die inhaltliche und redaktionelle Qualität, steigende Kosten für Herstellung und Produktion, internationaler Wettbewerbsdruck und neue Konkurrenz durch branchenfremde Unternehmen treten dabei deutlich zurück.
- Die Mehrheit der Münchner Verlage ist selbstbewusst. Nach ihrer Meinung ist der Content, die Kompetenz der Verlage, durch branchenfremde Unternehmen nicht in Gefahr.
- Print-Produkte haben nach Aussage der Geschäftsleitungen geringes Wachstumspotenzial. Online-Produkten gehört die Zukunft.
- Die Verlage nutzen den Internetauftritt zur Präsentation des Unternehmens, für die Kommunikation mit Kunden und die Auftragsbestellung. Eine komplette Auftragsabwicklung – von der Bestellung bis zur Bezahlung über das Internet spielt im Verlagsalltag noch keine Rolle. Auch die Datenübertragung zum Kunden ist noch in wenigen Verlagen etabliert.
- Bei den elektronischen Publikationen ist die CD-ROM nach wie vor die Nummer Eins. Online-Produkte treten dabei (noch) deutlich zurück.

### **3.3 Die Meinung der Experten – Die Ergebnisse der Experteninterviews**

Wie die Verleger oder Geschäftsführer Münchner Verlage sind die befragten Experten Martin Dieckmann, Joachim Graf, Gernot Häublein, Karl-Heinz Müller, Patrick Niemeyer und Thomas Stadler (zur Übersicht über die befragten Experten vgl. nochmals Abschnitt 2.2) der Meinung, dass die Verlage unter einem Veränderungsdruck stehen, der Auswirkungen auf alle Bereiche der Verlage haben wird.

#### **3.3.1 Der Veränderungsdruck wird immer größer**

Besonders groß sei der Veränderungsdruck im juristischen Bereich, weil diese Produkte besonders für das Medium Internet prädestiniert seien. Gleichzeitig sind aber alle befragten Experten davon überzeugt, dass das Medium Buch nach wie vor seinen unbestrittenen Platz in der Verlagslandschaft einnehmen wird.

Die Experten machen insbesondere die Online-Technologie für diesen Veränderungsdruck verantwortlich (sh. dazu ausführlicher in Abschnitt 3.3.2); aber auch das insgesamt steigende Medienangebot. Bei 80.000 Neuerscheinungen im Jahr werde der Überlebenskampf immer stärker. Die Kernzielgruppen der Verlage würden immer kleiner. Medientheoretisch werde diese Entwicklung Zielgruppenerosion genannt. Im PC-Zeitschriftenbereich gäbe es nicht mehr wie bisher zehn bis 15, sondern mittlerweile 250 Zeitschriften. Dieses Riesenangebot an Medien führe dazu, dass die Reize immer aktiver sein und immer neue Formate gefunden werden müssen, um den immer kleiner werdenden Kundenkreis noch an den Verlag zu binden. Das alles finde vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Produktzyklen statt, wie Joachim Graf, HighText Verlag, ausführt.

Was die größer werdende Konkurrenz der Verlage untereinander, aber auch die zu branchenfremden Unternehmen anbelangt, in diesem Punkt gingen die Expertenmeinungen weit auseinander. Es gab Verfechter der These, dass die Verlage aufgrund ihrer Content- Kernkompetenz den branchenfremden Konkurrenten haushoch überlegen seien. Das hätten zahlreiche Firmenpleiten dieser Unternehmen gezeigt, die versuchten hätten in das Verlagsgeschäft einzusteigen. Daneben gab es jedoch auch die konträre Expertenmeinung, wonach es im Moment völlig offen sei, wer die Nase hier künftig vorn hat:

„Es war völlig klar, Information wird in Buch- oder Zeitschriftenform vertrieben und geht den geregelten Weg des Versandhandels oder Buchhandels zum Kunden. Verlage haben konkurriert. Es gab konkurrierende Marken, und es gibt im juristischen Bereich und im Bereich von anderen Fachinformationen gibt es konkurrierende Verlage. Es war nicht generell ein konkurrenzfreies Monopol, aber die Verlage hatten ein Monopol über das Medium Buch. Und mit der Öffnung des Mediums kommen plötzlich andere Qualifikationen ins Sichtfeld. Und deshalb muss ein Verlag jetzt nicht nur mit den ehemaligen Konkurrenten, sondern mit ganz neuen Konkurrenten hantieren“ (Thomas Stadler, Organon Knowledge Architectures S. 8).

In der Verlagslandschaft sei ein Umdenken dringend notwendig. Man dürfe nicht wie bisher den Autor in den Mittelpunkt des Verlagsgeschäftes stellen, sondern den Kunden, eine Expertenmeinung, die Thomas Stadler vehement vertritt.

Ohne eine systematische Weiterbildung der Verlagsbeschäftigten – so die einhellige Expertenmeinung - werde der Veränderungsprozess in den Verlagen aber nicht vorankommen.

### 3.3.2 Die Internet-Technologie

Die große Bedeutung der Internet-Technologie für die Verlage der Zukunft betonten wie bereits erwähnt alle Experten. Einhellig war man der Meinung, dass es sich Verlage künftig nicht mehr leisten können, ausschliesslich Print-Produkte anzubieten, und die Anzahl der Verlage, die das täten, werde auch immer kleiner.

Einig war man sich auch darin, dass es keine pauschale Antwort darauf gibt, welche Internet-Produkte für einen Verlag besonders erfolgversprechend sind. Die Leitlinie könne sein, Print- und Internet-Produkte ausgewogen zu mischen, auch wenn das Online-Medium teilweise eine Kannibalisierung des Print-Mediums nach sich zöge. Die Antwort der Verlage auf die neuen Herausforderungen des Internetzeitalters müsse aber Mut enthalten und nach der Devise verfahren: „Kannibalisier Dich selbst, bevor es andere tun!“

Wichtiger als alles andere sei von Beginn an, tragfähige Kundenbeziehungen gerade für Internet-Angebote aufzubauen. Größere Verlage, die vor Jahren versuchten, in das Internetgeschäft einzusteigen, hätten genau das versäumt – und seien gescheitert. Die neuen Medien erfordern eine andere Herangehensweise, da die Informationen immer wieder neu zusammengestellt werden können. Dabei spiele die medienneutrale Datenhaltung die zentrale Rolle. Diese Digitalisierung der Arbeitsabläufe verlange jedoch gravierende arbeitsorganisatorische Veränderungen, die wiederum gravierende Auswirkungen auf die Qualifikation der Beschäftigten habe, wie Martin Dieckmann, Bundesvorstand Ver.di, Fachgruppe Medien, betont.

### 3.3.3 Auswirkungen auf die Qualifizierung der Beschäftigten

Einig waren sich die Experten, dass Qualifizierung und systematische Weiterbildung in den Verlagen bisher eine zu geringe Rolle spiele. Die Weiterbildungssituation sei in großen Verlagen zwar tendenziell besser als in kleinen und mittleren, aber auch nicht optimal. Selbst Verleger hätten hohen Qualifizierungsbedarf – nicht nur was die neuen Online-Technologien anbelange. Wichtiger als die Vermittlung von Programmkenntnissen seien Schulungen, die ein Umdenken der Beschäftigten hin zu prozessorientiertem Denken fördern. Um nur einige Beispiele zu nennen: Wie funktioniert ein digitaler Workflow? Was passiert mit den Dateien im Hintergrund? Den meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fehle ein Verständnis klassischer DV-Strukturen, darüber, welche komplexen Vorgänge ablaufen. Eine Zeitschrift beispielsweise bestehe aus Tausenden von Dokumenten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien nicht gewohnt in Prozessen zu denken, weil die Arbeit in den Verlagen lange Zeit sehr tayloristisch und abteilungsbezogen organisiert war. Diese Entwicklungen hob Karl-Heinz Müller, verlag moderne industrie, besonders hervor.

Die Vermittlung von Soft-Skills sei bedeutender als die von Hard-Skills. Kommunikation, Selbstmanagement, Kundenorientierung, Projektmanagement sind nur einige der übereinstimmend von allen Experten genannten „soften“ Qualifizierungsinhalte.

### 3.3.4 Die Zukunft der Verlage

Die Zukunftsvisionen der befragten Experten streuten weit. Einig war man sich darin, dass ohne Internet-Produkte in den Verlagen nichts mehr geht. Die Zukunftsvision von Joachim Graf, HighText Verlag, ging am weitesten: Der Verlag der Zukunft wird sich ausschließlich auf sein Kerngeschäft, die Vermarktung der Produkte und den Einkauf der Lizenzen zurückziehen. Alle anderen Verlagsaufgaben würden ausgelagert. In ca. fünf Jahren werden – so die Meinung von Joachim Graf - Verlage nur noch das machen, was sie gut können, nämlich Content. Und dieser Content wird in einem Redaktionssystem liegen und per Knopfdruck als Print-, Online oder als CD-ROM publizierbar sein, weil das kostengünstiger sei.

Über die Zukunftsvision, dass Autoren ihre Produkte künftig book on demand selbst vermarkten werden – gingen die Expertenmeinungen weit auseinander.

### 3.3.5 Die Situation der freiberuflich arbeitenden Lektoren

Freie Lektoren, d.h. jene, die als Freiberufler von den Verlagslektoren den Auftrag bekommen, Manuskripte redaktionell zu bearbeiten bzw. satzreife Vorlagen zu erstellen, hat es schon immer gegeben – allerdings ist ihre Zahl in den letzten paar Jahren sprunghaft gestiegen. Generell sind zwei Gruppen zu unterscheiden: Lektoren im belletristischen Bereich und die weitaus größere Gruppe im Bereich Sach- und Fachbuch. Letztere sind meist auf bestimmte Sparten spezialisiert, beispielsweise auf Reisebücher oder auf Schulbücher.

Seit einigen Jahren ist auch in der Verlagsbranche eine zunehmende Tendenz zum breit gefächerten Outsourcing zu beobachten. Nicht mehr nur die eigentliche Redaktionsarbeit wird ausgelagert, sondern auch zunächst berufsbildfremde Tätigkeiten (z.B. Erfassen von Korrekturen auf Datenträgern, Erstellen von druckfähigen Satzvorlagen): Das freie Lektorat wandelt sich zunehmend zum allumfassenden Producing. Zu den gravierenden Auswirkungen solcher Tendenzen auf die freiberuflichen Lektoren hat der VSW zwei Experten interviewt, die jeweils dem Bereich Sach-/Fachbuch bzw. Belletristik angehören. Gernot Häublein und Patrick Niemeyer üben diesen Beruf seit Jahren aus und sind inzwischen im Verband der Freien Lektorinnen und Lektoren organisiert, der sich im Jahr 2000 gegründet hat, weil im Zuge des Strukturwandels eine spezielle Interessenvertretung in Form eines Berufsverbandes unabdingbar erschien<sup>4</sup>.

Der eigentliche Strukturwandel für freiberuflich Arbeitende in der Verlagsbranche hat nach Meinung von Gernot Häublein und Patrick Niemeyer Mitte der Neunzigerjahre begonnen. Im Bereich Schul- und Lehrbuch bzw. Sprachlehrmaterialien z.B. hatte es bis dahin bundesweit etwa 20 Freiberufler gegeben, der Konkurrenzdruck war gering, eine gezielte Akquise überflügte sich meist, es seien sozusagen „goldene Zeiten“ gewesen:

„Bis Ende der Achtzigerjahre war die Lage mit Sicherheit solide und stabil, vielleicht auch noch zwei, drei Jährchen in die Neunziger hinein. Spätestens da hat der Wandel massiv eingesetzt, höchstwahrscheinlich im Zusammenhang mit weltwirtschaftlichen und weltpolitischen Veränderungen, Stichwort: Globalisierung. Da nun auch bei Schulbuchverlagen viele inhaltsbezogene Arbeiten ausgelagert werden, die zudem möglichst kostengünstig kalkuliert sein mussten, hat man sich beispielsweise im Bereich Lehrwerke für Deutsch der Leute vom Goethe-Institut bedient, weltweit im

<sup>4</sup> Der Verband der freien Lektorinnen und Lektoren wurde 2000 gegründet. Es ist ein Berufsverband, der sich vor allem Weiterbildungs- und Informationsarbeit auf die Fahnen geschrieben hat. Jeden zweiten Monat finden Weiterbildungsveranstaltungen statt. Es werden Honorarempfehlungen ausgesprochen und Qualitätsstandards für die Lektorenarbeit gesetzt. Mehr Informationen über den Berufsverband sind unter [www.lektoren.de](http://www.lektoren.de) zu erhalten.

Deutschunterricht tätiger Experten, die jetzt nicht mehr nur Gutachten schrieben, sondern auch gegen bescheidene Honorare Texte gegenlesen oder sogar Inhalte produzierten. Für die freien Lektoren in diesem Fachbereich hat das den Konkurrenzdruck objektiv verschärft. Aber auch aus anderen Zusammenhängen drängten und drängen auch heute noch zunächst Branchenfremde ins freie Lektorat, siehe Lehrerschwemme. Viele Leute also, die in ihren klassischen Berufsfeldern nicht mehr unterkommen, suchen sich ihre Nische im Freiberufler-Markt“ (Gernot Häublein, S. 4).

Heute begegne man auf dem Freiberufler-Markt zwei Hauptgruppen:

„Einmal ist da die Gruppe von ganz jungen Leuten ohne Berufserfahrung, die nach abgeschlossenem Studium auf dem Arbeitsmarkt anderweitig nicht unterkommen. Auf der anderen Seite besteht der jüngste Trend darin, dass zunehmend Leute mit teils jahrelanger Berufserfahrung aus den Verlagen gedrängt, d.h. wegrationalisiert werden. Es zeigt sich jedenfalls, dass die Lektorate/Redaktionen quantitativ und qualitativ massiv schrumpfen. Über den Verband der Freien Lektorinnen und Lektoren bekommen wir mit, dass es die ganze Branche trifft: belletristische und Sachbuchverlage, die Bereiche Ratgeber, Bildband, Kinderbuch – von den literarisch anspruchsvollen Häusern bis hin zu den Fach- und Schulbuchverlagen“ (Gernot Häublein, S. 4 f.).

Künftig wird sich - so die Prognose der beiden Experten - das eigentliche Lektorat praktisch ganz aus den Verlagen verabschieden. Der klassische Verlagslektor wird immer mehr zum Project Manager, der sich lediglich um die Programmplanung kümmert, während alle anderen anfallenden redaktionellen und Lektoratsarbeiten Freiberuflern überlassen werden, eine Entwicklung, die in den USA und in England bereits sehr weit fortgeschritten ist.

Der Wandel in den Verlagen hat nach Meinung der Experten viele Facetten. Bis Mitte der Neunzigerjahre sei in den Verlagen noch mit herkömmlicher Technik gearbeitet worden: Das Manuskript wurde als Papierausdruck redigiert, ging dann in den Satz und durchlief üblicherweise mehrere Korrekturvorgänge, bis die Fahnen bzw. der Umbruch das Imprimatur erhielten. Während Autoren und Übersetzer schon frühzeitig damit begannen, Textverarbeitungsprogramme einzusetzen, wurde die elektronische Weiterbearbeitung der Autorenmanuskripte von den Verlagen zunächst noch abgeblockt. Selbst große Konzerne wie Bertelsmann haben noch im Jahr 2000 prinzipiell alle Texte neu per Hand erfassen lassen. Anfang des neuen Jahrtausends wurde dann überall schlagartig auf Computer umgestellt. Heute ist es nicht unüblich, dass praktisch alle Arbeiten auf elektronischem Weg vonstatten gehen: Die Lektorin/der Lektor erhält per Datenfernübertragung den Text, der dann am Computer redigiert wird, um, nachdem die Korrekturen erfasst sind, online zur Setzerei weiterzuwandern, die schließlich die fertige Druckvorlage als Datei an die Druckerei liefert.

Gleichzeitig entstehe durch immer kürzere Zeitfenster, in denen Verlagspublikationen vermarktet werden, auch ein wachsender Druck auf die ganze Produktion. Viele Bücher „drehen“ sich heute nur noch maximal ein halbes Jahr, bis sie veramscht werden, was auch massive Auswirkungen auf die gesamte Kalkulation hat: schnelles Billig-Produzieren bei zunehmender Rationalisierung der Produktionsvorgänge, die mit einem hohen Digitalisierungsgrad einhergeht. Vor allem in den großen Verlagen haben inzwischen die Controller das Sagen, Manager, die nicht mehr auf klassische Weise „verlegerisch“ denken. Indoor-Lektoren (d.h. die Programmmacher) sehen sich nicht selten gezwungen, bestimmte Inhalte gegen massiven merkantilen Druck durchzusetzen. Die Schwierigkeit bestehe darin, dass durchweg Bestseller verlangt werden, solcher aber nicht im eigentlichen Sinne (also ohne Hype) planbar sind. Die Harry-Potter-Bücher beispielsweise, als diese erstmals lanciert wurden, oder auch Bücher wie *Sophies Welt*, sind beredte Zeugnisse für „ungeplante Glücksfälle“.

Auch die elektronische Vermarktung hält momentan bei vielen Verlagen, wenn auch teilweise erst recht spät, Einzug, sei es die Vermarktung von Inhalten über das Internet oder auf elektronischen Datenträgern (CD-Rom u.Ä.), was wiederum große Auswirkungen auf freie Lektorinnen und Lektoren hat. Die Bandbreite der ausgelagerten Arbeiten wächst immer mehr:

„Bei uns landet eine ganze Menge Arbeit, die früher von Fachkräften erledigt wurde. Man verlangt von uns in zunehmendem Maße, in allen Schritten der elektronischen Aufbereitung von Texten und der Vorbereitung der Druckvorstufe firm zu sein. Viele spezialisierte Kenntnisse sind heute schon Mindestanforderungen. Nimmt man das ganze Handling noch hinzu, ist der Schritt zum vollständigen Producing, bei dem das Produkt nie einen Verlag von innen sieht, nicht mehr weit“ (Patrick Niemeyer, S. 11).

Durch diesen Druck, der auf die Tätigkeit freier Lektoren ausgeübt werden, entstehe also immer mehr die Notwendigkeit, einen Vollservice für Verlage anzubieten:

„Das Redigieren nach außen vergeben wurde, gibt es schon länger. Warum also nicht auch Datentypisten einsparen und die Korrekturen gleich vom Lektor auf Datenträger erfassen lassen? Und warum dann von diesem nicht auch gleich die Filme für die Druckwerke herstellen lassen? Die Entwicklung hin zu Producern, die ein Produkt von Anfang bis Ende betreuen, ist heute praktisch unumkehrbar. Viele Bildbände beispielsweise werden als Auftrag komplett nach außen vergeben. Der Verlag hat dann fast gar nichts mehr mit der eigentlichen Produktion zu tun“ (Patrick Niemeyer, S. 4).

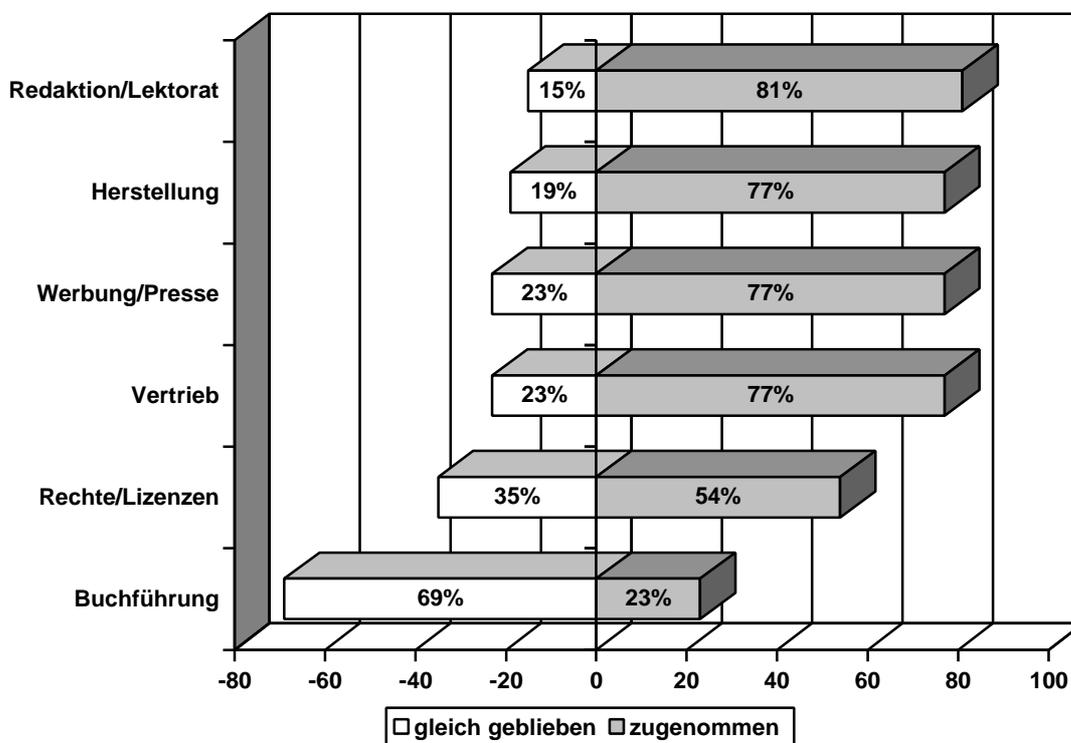
Diese neuen Anforderungen, mithin der gesamte Aufgabenzuwachs, schlugen sich in einem immensen Lern- und Zusatzqualifikationsbedarf nieder. Ein freier Lektor sehe sich heute mit einem äußerst komplexen Umgang mit „Manuskripten“ konfrontiert. Mehr Wissen über die Integration von Text und Bild, aber auch deutlich mehr produktionstechnisches Wissen sei erforderlich. Das Medium Internet sinnvoll nutzen zu können, das Know-how, wie etwa eine CD-Rom u.Ä. zu produzieren ist, aber auch Softskills, beispielsweise die Fähigkeit zur Akquise, seien zunehmend wichtiger geworden – nicht Überblickswissen darüber, wie eine CD-ROM produziert wird und auch Akquise-Fähigkeiten seien durch den Konkurrenzdruck untereinander zunehmend wichtiger.

#### 4. Qualifizierung im Verlag: Bedarf und betriebliche Realität

Welche Auswirkungen der strukturelle Wandel auf die Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Münchner Verlagen hat, ist in den Vorgängerkapiteln bereits angeklungen. Sind diese Äußerungen Einzelmeinungen, oder wie schätzen die Inhaber und Geschäftsführer der befragten Verlage diese Entwicklung ein? Und wie beurteilen dies die Beschäftigten in den Verlagen?

##### 4.1 Die Anforderungen sind immens gestiegen ...

Abbildung 6: Anforderungen – Abteilungen  
Geschäftsleitungen



Die Qualifikationsanforderungen sind nach einhelliger Meinung immens gestiegen – in fast allen Abteilungen mit Ausnahme der Buchführung, die von der Mehrheit der Verleger in ihren Anforderungen als gleich geblieben bewertet wird. Insbesondere Redaktion/Lektorat und Herstellung haben einen deutlichen Anforderungszuwachs zu verzeichnen. Doch auch die Abteilungen Werbung/Presse und Vertrieb haben durch den strukturellen Wandel in der Verlagsbranche deutlich in den Anforderungen zugelegt. Das trifft auch auf den Bereich Rechte/Lizenzen zu.

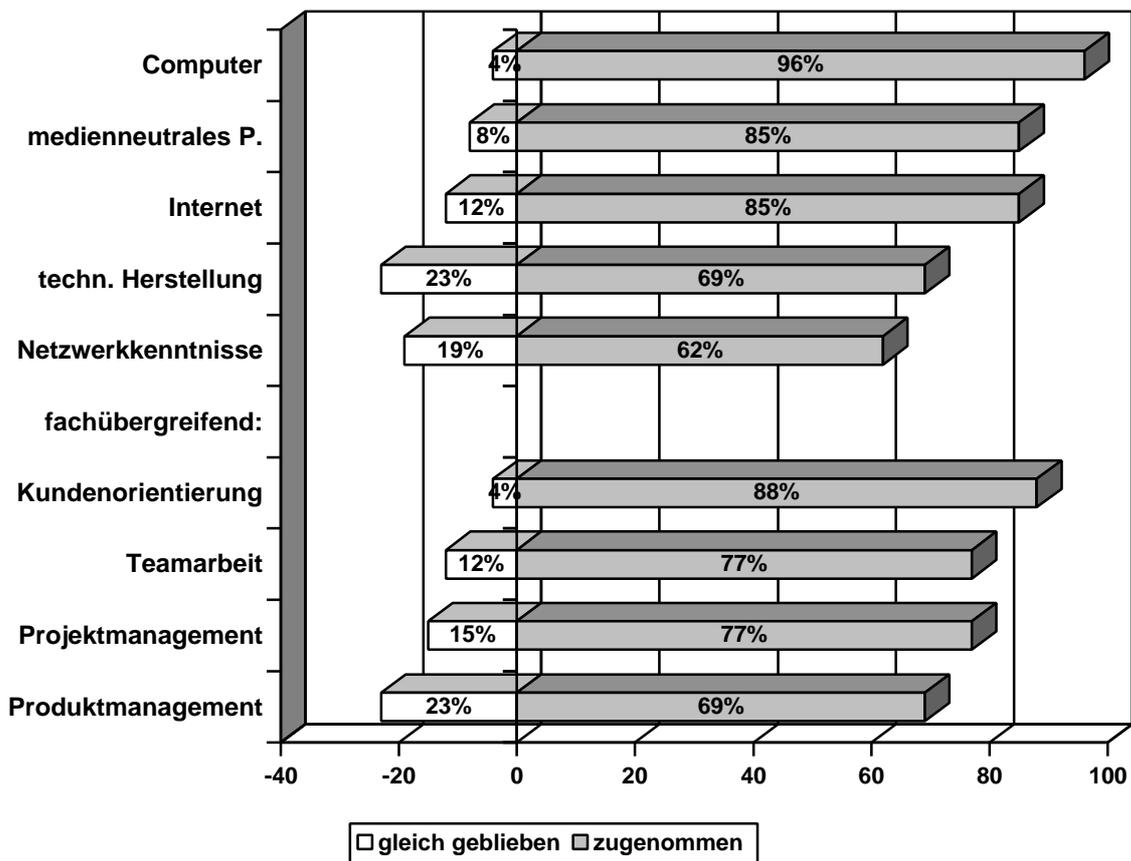
Die gleiche Frage wurde auch in der Beschäftigten-Befragung gestellt. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es jedoch schwieriger auch den Arbeitsanfall **aller** Abteilungen zu beurteilen. Doch bestätigen die Beschäftigten insgesamt die Aussage der Geschäftsführer

und Inhaber: Der Anforderungszuwachs an alle Abteilungen – mit Ausnahme der Buchführung und des Rechnungswesens ist groß.

Es ist auch ein deutlicher Anstieg bei den fachlichen Anforderungen nach Ansicht der befragten Geschäftsführer zu beobachten. Vor allem in bezug auf Computerkenntnisse, medienneutrales Publizieren und Internetwissen haben die Anforderungen deutlich zugenommen. Doch auch in der technischen Herstellung und in bezug auf Netzwerkkennnisse seien deutliche Anforderungsanstiege zu beobachten.

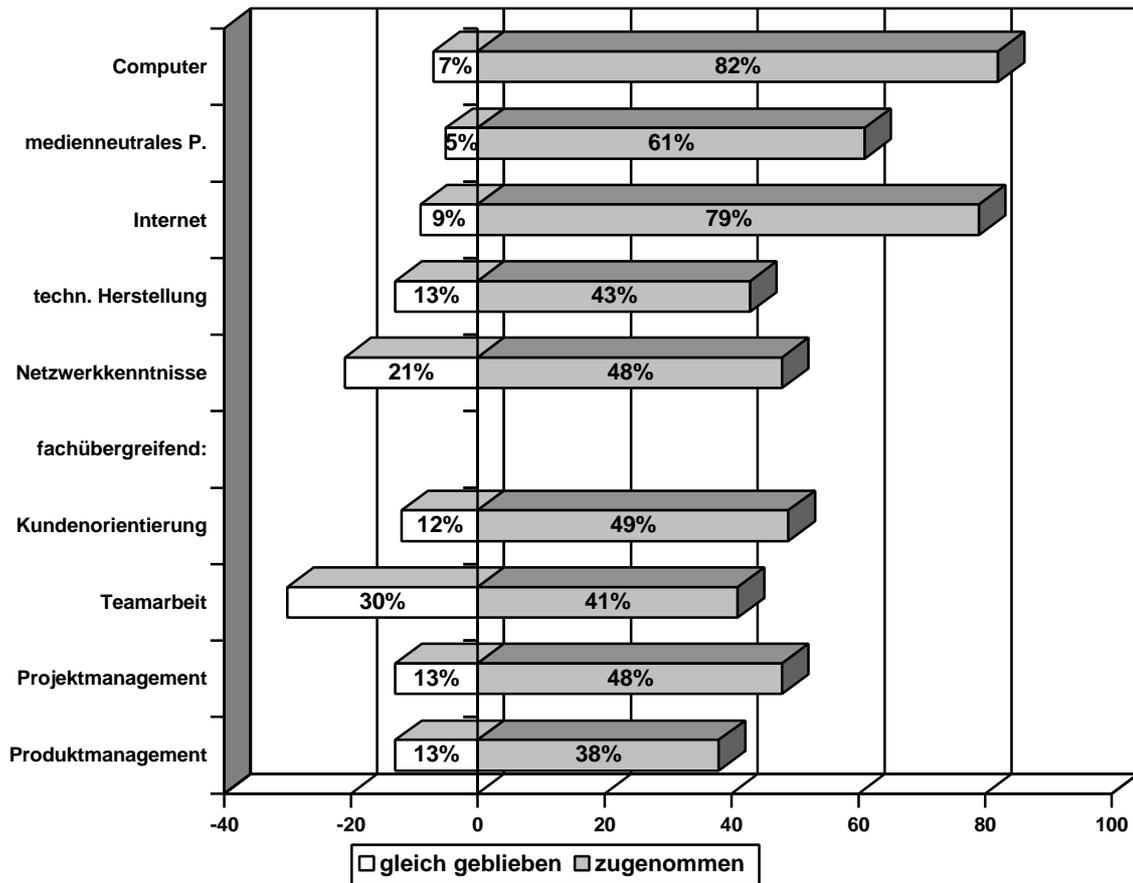
Darüber hinaus werden die fachübergreifenden Qualifikationen immer wichtiger. Vor allem der Umgang mit Kunden sei - so 88% der Befragten - deutlich anforderungsintensiver. Teamarbeit- und Projektmanagement sind wesentlich bedeutender geworden; gleiches gelte auch für das Produktmanagement.

**Abbildung 7: Fachliche und fachübergreifende Anforderungen  
- Geschäftsleitungen**



Vergleichbare Ergebnisse brachte auch die **Beschäftigten-Befragung**. Die Beschäftigten sahen einen deutlichen Zuwachs an fachlichen Anforderungen, etwas weniger eindeutig waren die Ergebnisse in Bezug auf die fachübergreifenden Qualifikationen.

**Abbildung 8: Fachliche und fachübergreifende Anforderungen  
- Beschäftigte -**



Die häufigsten Zustimmungsquoten erhielten im fachlichen Bereich: Computer- und Internetwissen sowie medienneutrales Publizieren.

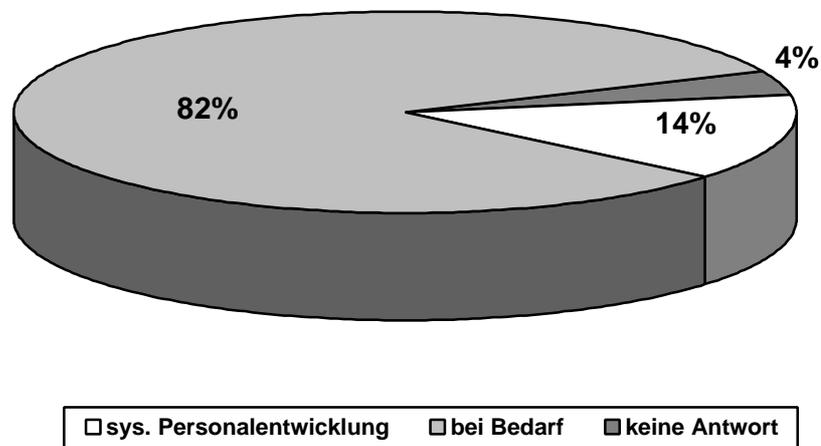
Die fachübergreifenden Qualifikationen konnten von den Beschäftigten weniger eindeutig beurteilt werden. Hier wurde relativ häufig die Kategorie „kann ich nicht beurteilen“ gewählt. Offensichtlich besteht für die Beschäftigten ein deutlicher Aufklärungsbedarf, welche fachübergreifenden Anforderungen durch den strukturellen Wandel in der Verlagsbranche erforderlich sind.

## 4.2 Weiterbildung im Verlag

Wie gehen die Verlage im beruflichen Alltag mit diesen steigenden Anforderungen um, und wie versuchen sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wieder auf den neuesten fachlichen Stand zu bringen?

82% der Verlage, also die deutliche Mehrheit, qualifiziert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf. Lediglich in 14% der befragten Verlage findet Qualifizierung im Rahmen eines systematischen Personalentwicklungsplanes statt. 4% äußerten sich zu dieser Frage nicht.

**Abbildung 9: Qualifizierung bei Bedarf  
- Geschäftsleitungen**



Dieser Trend aus der Geschäftsleitungsbefragung wird auch von der **Beschäftigten-Befragung** bestätigt. Auch hier antworteten 80% der befragten Beschäftigten, dass Weiterbildung in ihrem Verlag bei Bedarf stattfindet – und nicht auf der Grundlage einer systematischen Personalentwicklung. Ca. ein Drittel der Beschäftigten berichtet darüber hinaus, dass in ihrem Verlag keinerlei Qualifizierung stattfindet.

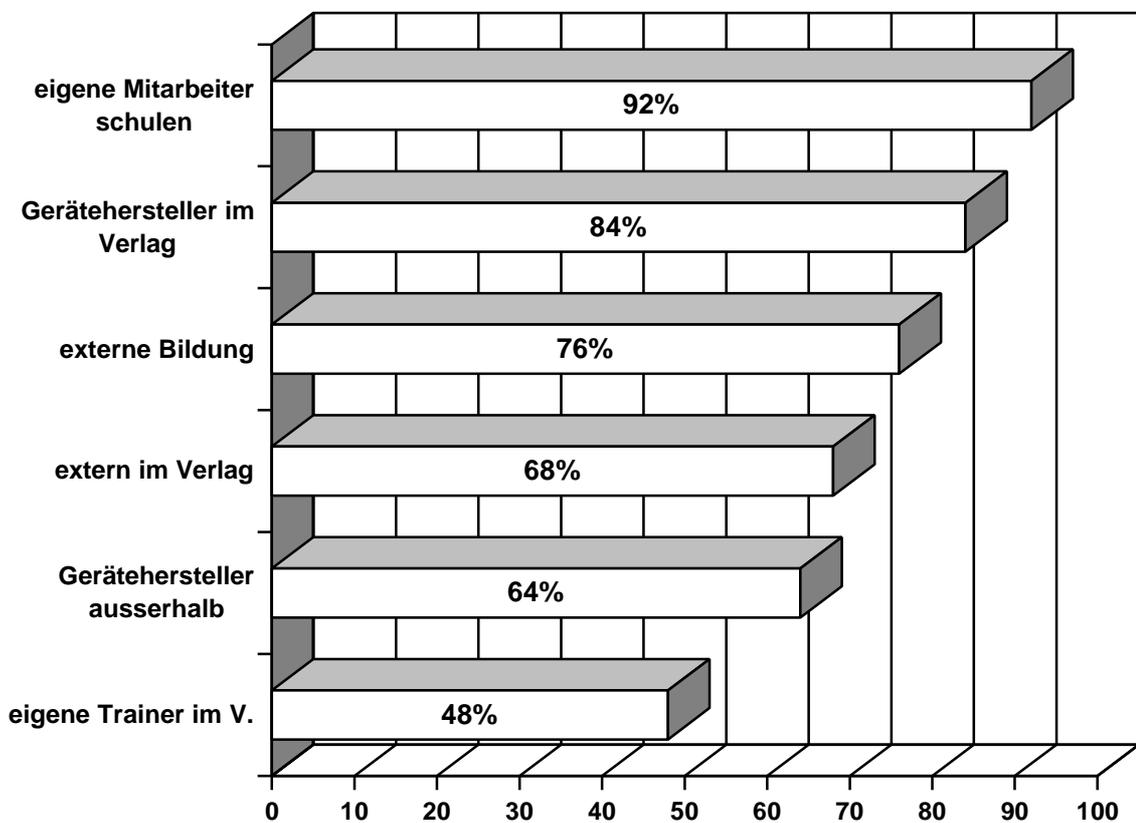
Wie sieht es mit Weiterbildungsmaßnahmen in den befragten Verlagen generell aus? Wurden im vergangenen Jahr Weiterbildungsmaßnahmen angeboten?

In 89% der befragten Verlage der Geschäftsleitungsbefragung wurden im vergangenen Jahr Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Nur in 11% der befragten Verlage fand im letzten Jahr keinerlei Weiterbildung statt.

Wie findet diese betriebliche Weiterbildung in Verlagen statt? Kommen alle, viele oder eher einige wenige ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Genuss von Weiterbildung?

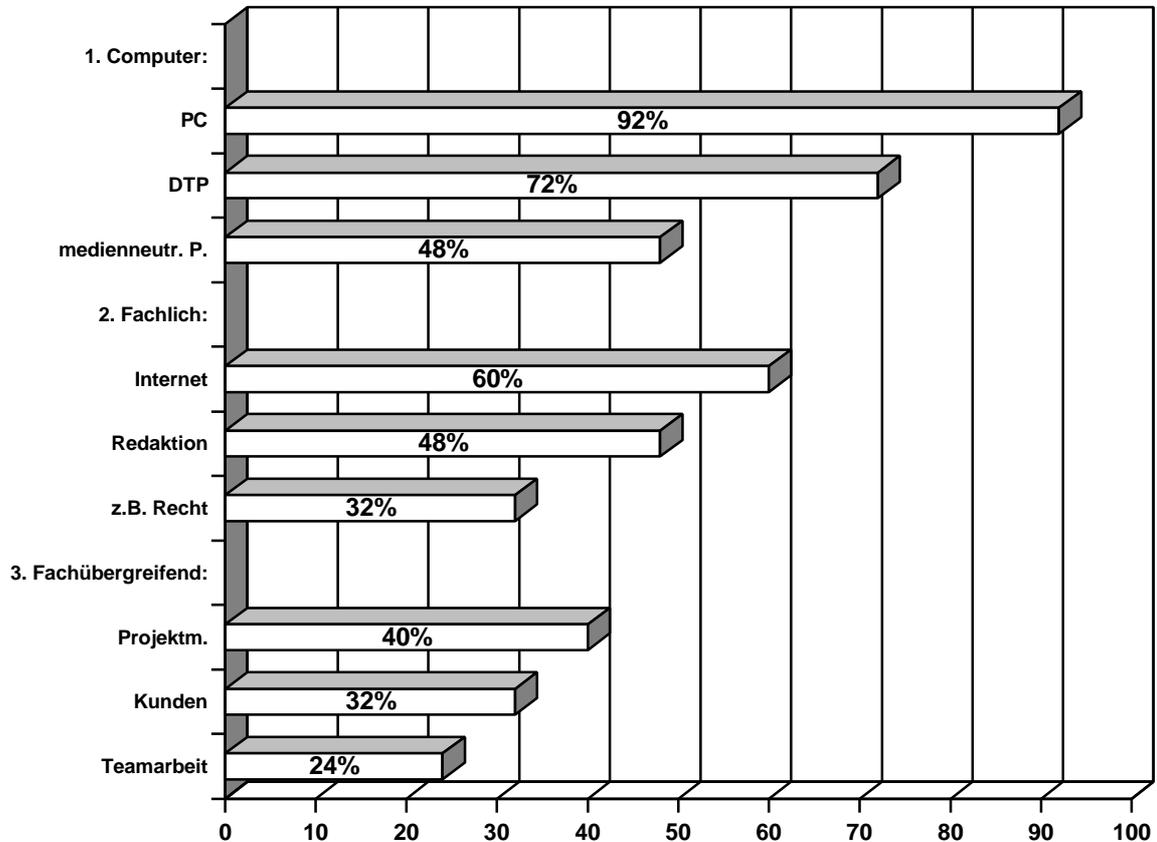
Die wichtigste Form betrieblicher Weiterbildung in Verlagen ist die Einarbeitung durch versierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an neuen Geräten im Verlag (92%). Diese Weiterbildung kommt nach Angabe der Befragten sehr vielen Mitarbeitern zu gute. Geräteschulungen durch Hersteller dieser Geräte oder Lieferanten im Verlag stehen mit 84% an zweiter Stelle, wobei hier nur einige, wenige Mitarbeiter geschult werden. Schulungen durch externe Bildungseinrichtungen nennen 76% der Verlage. Diese Form der Weiterbildung wird somit am dritthäufigsten genannt. Diese Schulungen werden eher von einigen wenigen ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besucht. Schulungen durch externe Trainer im Verlag (68%) , Geräteschulungen durch Hersteller dieser Geräte oder Lieferanten ausserhalb des Verlages (64%) und Schulungen durch eigene Trainer im Verlag (48%) sind deutlich seltener in den befragten Verlagen verbreitet.

**Abbildung 10: Formen der Weiterbildung  
- Geschäftsleitungen -**



Doch welche inhaltliche Ausrichtung hatten die in den Verlagen angebotenen Weiterbildungen? Handelte es sich dabei um Computerschulungen, die Vermittlung von Fachwissen oder fachübergreifenden Qualifikationen? Welchen Anteil machten die Schulungsinhalte im Verhältnis zueinander aus?

Abbildung 11: Inhalte der Weiterbildung - Geschäftsleitungen



Die mit Abstand am häufigsten genannten Schulungen in der **Geschäftsleitungs-Befragung** waren Computerschulungen, wobei hier der Umgang mit den gängigen Programmen wie Textverarbeitung, Tabellenkalkulation und Präsentationsprogramme deutlich im Vordergrund standen (92%). Deutlich weniger häufig handelte es sich um die Vermittlung von Softwarekenntnissen in bezug auf DTP-Programme (72%). Das elektronische Publizieren bzw. die medienneutrale Datenhaltung spielte mit 48% bereits eine wichtige Rolle.

Bei der Vermittlung von fachbezogenem Wissen spielte das Internet eine entscheidende Rolle. 60% der befragten Verlage gab an, dass die Weiterbildung auf die Vermittlung von Grundwissen Internet ausgerichtet war. In Bezug auf die einzelnen Abteilungen ist es die Redaktion bzw. das Lektorat, die am häufigsten fachlich weitergebildet wird: 48%. Die anderen Abteilungen werden inhaltlich deutlich seltener als die Redaktion genannt – wie z.B. Vertrieb: 32%; Recht: 32%, Pressearbeit: 28%; Controlling: 28%.

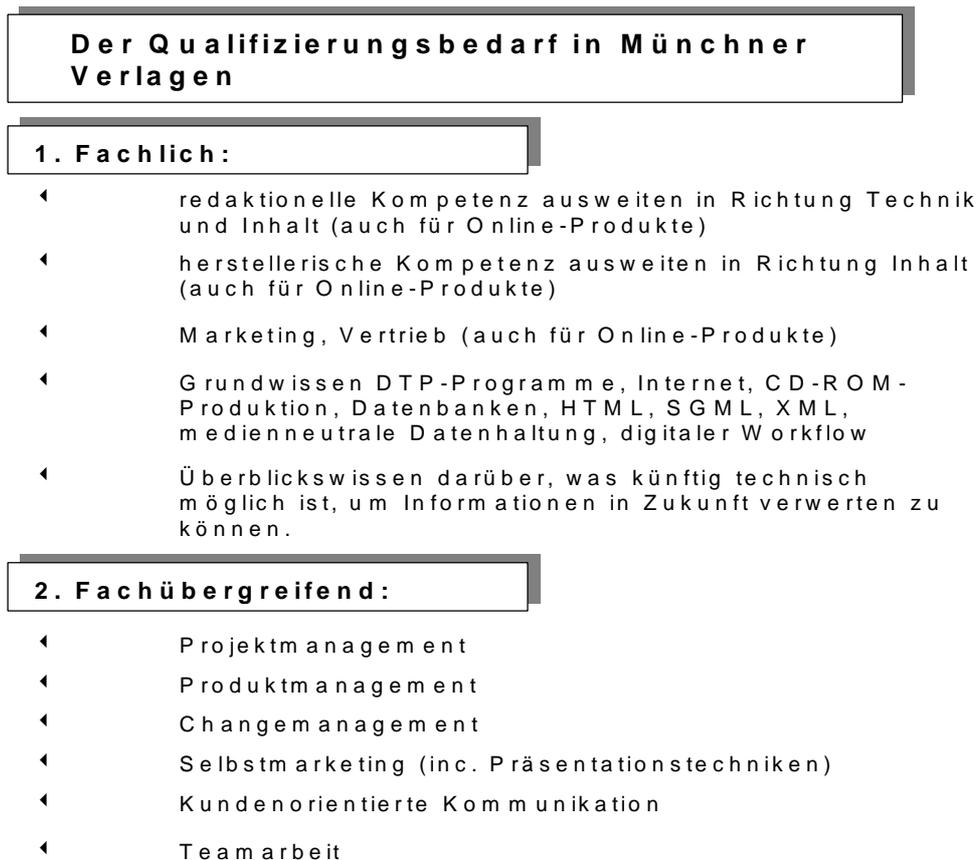
Die mit Abstand am seltensten genannten Inhalte der Weiterbildung waren die Vermittlung von fachübergreifenden Qualifikationen, obwohl deren Bedeutung von den befragten Inhabern und Geschäftsführern hervorgehoben wurde. Wenn in den Verlagen fachübergreifende Weiterbildung angeboten wird, handelt es sich in erster Linie um Projektmanagement: 40%, gefolgt von Kundenorientierung mit 32%, Teamarbeit: 24%, Präsentationstechniken: 24% und Produktmanagement mit 16%.

### 4.3 Qualifizierungsbedarf in den Verlagen

Fast einstimmig bejahten die befragten Unternehmer/Geschäftsführer die Frage, ob sie weiteren Qualifizierungsbedarf für ihre Verlage und Beschäftigten sehen.

Welche Inhalte wünschen sich die Befragten? Welche Qualifizierungen sind für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verlage aus Sicht der Inhaber und Geschäftsführer besonders wichtig?

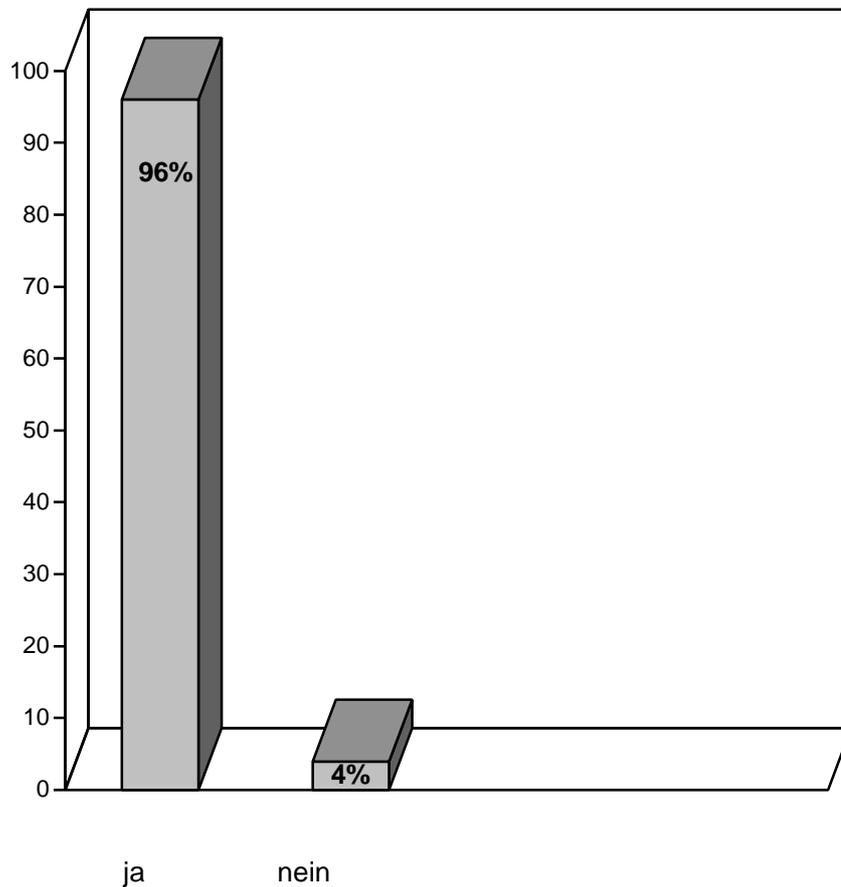
**Abbildung 12: Qualifizierungsbedarf – künftig (GL)**



Als fachlicher Qualifizierungsbedarf wurde insbesondere die Ausweitung der Kompetenzen in Richtung Online-Produkte hervorgehoben. Für die Zukunft spielen aber auch nach Meinung der Befragten die fachübergreifenden Inhalte eine entscheidende Rolle.

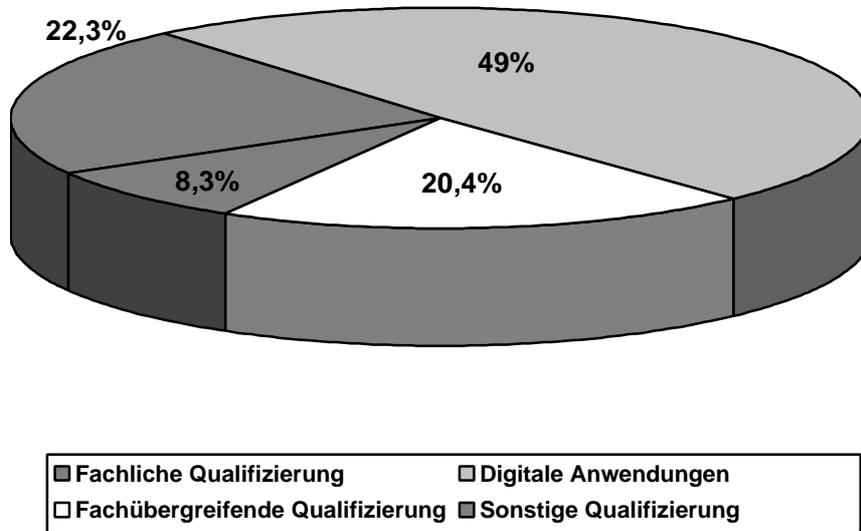
In der **Beschäftigten-Befragung** wurde auch ein hoher Qualifizierungsbedarf deutlich. 96% der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bejahten die Frage, ob Qualifizierungen notwendig sind, um am Ball bleiben zu können. Nur 4% antworteten mit Nein.

**Abbildung 13: Qualifizierungsbedarf - Beschäftigte**



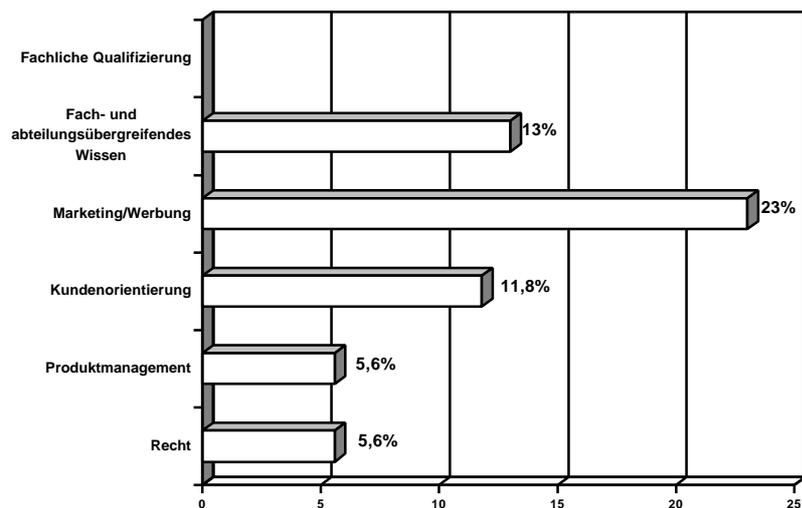
Durchschnittlich nannte jeder befragte Beschäftigte auf die offen gestellte Frage, welche Qualifizierungsinhalte wichtig sind, drei Qualifizierungsbedarfe. Mit 49% am häufigsten wurden „Digitale Anwendungen“ genannt. Fachliche Qualifizierungsinhalte waren zu 22,3%, fachübergreifende Qualifikationen spielten zu 20,4% eine Rolle und 8,3% der gewünschten Qualifizierungsinhalte bezogen sich auf Sonstige Qualifizierungen wie das Erlernen von Fremdsprachen.

**Abbildung 14: Welche Qualifizierungsinhalte? - Beschäftigte**



Im Rahmen der fachlichen Qualifizierung dominieren bei den Beschäftigten Marketing und Werbung.

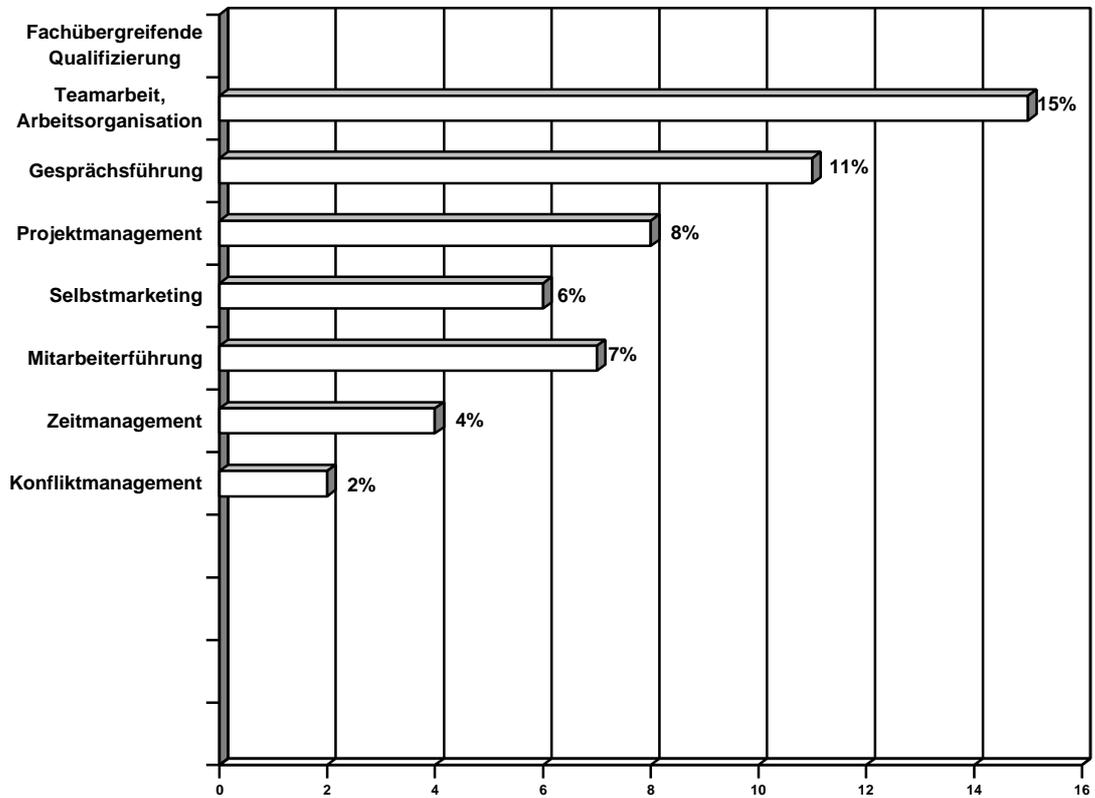
**Abbildung 15: Fachliche Qualifizierung - Beschäftigte**



Bei den digitalen Anwendungen dominieren eher unspezifische Äußerungen wie Computerschulungen oder Internetkompetenzen.

In der fachübergreifenden Qualifizierung sind Teamarbeit/Arbeitsorganisation und Gesprächsführung die am häufigsten genannten fachübergreifenden Inhalte.

**Abbildung 16: Fachübergreifende Qualifizierung - Beschäftigte**



## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der hier vorgestellten empirischen Erhebungen werden folgend - in Trendaussagen – knapp zusammengefasst:

- *Trend 1:* In den Münchner Verlagen ist ein Veränderungsdruck deutlich spürbar.
- *Trend 2:* Für diesen Veränderungsdruck verantwortlich sind insbesondere kürzere Innovations- und Produktzyklen, neue Qualifikationsanforderungen und notwendige organisatorische Veränderungen durch Online-Produkte. Andere Faktoren wie Konzentrations-tendenzen im Verlagsbereich, die inhaltliche und redaktionelle Qualität, steigende Kosten für Herstellung und Produktion, internationaler Wettbewerbsdruck und neue Konkurrenz durch branchenfremde Unternehmen treten dabei deutlich zurück.
- *Trend 3:* Die Mehrheit der Münchner Verlage ist selbstbewusst. Nach ihrer Meinung ist der Content, die Kompetenz der Verlage, durch branchenfremde Unternehmen nicht in Gefahr; auch wenn gerade Experten deutlich warnen.
- *Trend 4:* Print-Produkte haben geringes Wachstumspotenzial. Online-Produkten gehört die Zukunft.
- *Trend 5:* Die Verlage nutzen den Internetauftritt zur Präsentation des Unternehmens, für die Kommunikation mit Kunden und die Auftragsbestellung. Eine komplette Auftragsabwicklung – von der Bestellung bis zur Bezahlung über das Internet spielt im Verlagsalltag noch keine Rolle. Auch die Datenübertragung zum Kunden ist noch in wenigen Verlagen die Regel.
- *Trend 6:* Bei den elektronischen Publikationen ist die CD-ROM nach wie vor die Nummer Eins. Online-Produkte treten dabei (noch) deutlich zurück.
- *Trend 7:* Die Abteilungen in den Verlagen wachsen immer mehr zusammen; die Überschneidungen zwischen Redaktion/Lektorat und Herstellung werden immer größer. Eine Trennung zwischen Redaktion und Herstellung ist künftig nicht mehr möglich.
- *Trend 8:* Die Situation der freiberuflich arbeitenden Lektorinnen und Lektoren ist durch stärkeren Wettbewerb und deutlich steigende Anforderungen charakterisiert. An sie werden immer mehr Aufgaben delegiert.
- *Trend 9:* Die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten sind deutlich gestiegen – in fast allen Abteilungen, da sind sich alle Beteiligten einig. Auch für die freiberuflich Arbeitenden in der Verlagsbranche haben sich die Anforderungen deutlich erhöht.
- *Trend 10:* Die Qualifikationsanforderungen im fachlichen Bereich sind gestiegen: insbesondere Computerkenntnisse, medienneutrales Publizieren und Internetwissen. Fachübergreifende Qualifikationen werden immer wichtiger: insbesondere kundenorientierte Kommunikation, Teamarbeit und Projektmanagement. Das sehen die Geschäftsleitungen; für die Beschäftigten muss die Bedeutung fachübergreifender Qualifikationen noch deutlicher werden.
- *Trend 11:* Qualifizierung findet in den Verlagen bei Bedarf statt, Personalentwicklungspläne sind eher selten.

- *Trend 12:* Weiterbildung findet insbesondere durch versierte eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt, durch Geräteschulungen von Herstellern für mehrere Mitarbeiter; einige wenige Mitarbeiter werden auch durch externe Seminare geschult.
- *Trend 13:* Die Weiterbildung, die derzeit in den Verlagen angeboten wird, ist eindeutig fachlich orientiert: Umgang mit dem PC, DTP-Programme und Internet-Wissen stehen im Vordergrund. Fachübergreifende Qualifikationen werden noch seltener vermittelt.
- *Trend 14:* Beim künftigen Qualifizierungsbedarf wird von den Geschäftsleitungen der fachübergreifende Aspekt betont; für die Beschäftigten stehen die fachlichen Anforderungen im Mittelpunkt.

## 6. Die Konsequenz daraus für die Weiterbildung

Aus diesen Befragungsergebnissen wurden folgende allgemeine Konsequenzen für das innovative und zukunftsbezogene Weiterbildungsprogramm im Rahmen des VSW-ESF/Ziel 3-Projektes „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“ gezogen:

- Die Überschneidungen zwischen Lektorat und Herstellung werden immer größer. Weiterbildung muss aus diesem Grund künftig abteilungsübergreifend konzipiert werden, damit die jeweiligen Berufsgruppen die spezifischen Aufgabenfelder anderer Abteilungen kennen lernen.
- Ein Umdenken ist notwendig: Print-Produkte dürfen nicht weiter im Mittelpunkt stehen. Ein Verlag vermarktet Inhalte mit unterschiedlichen Medien. Die medienneutrale Datenhaltung führt zu gravierenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen, auf die die Beschäftigten vorbereitet werden müssen.
- Aus diesem Grund ist ein Überblickswissen darüber notwendig, was technisch möglich und arbeitsorganisatorisch notwendig ist, und welche neuen Märkte sich für Online-Produkte öffnen.
- Fachübergreifende Qualifikationen sind für die Verlagswelt der Zukunft entscheidend, insbesondere Produkt- und Projektmanagement sowie Kundenorientierung und Marketing.
- Die Schulung fachlicher Qualifikationen muss den Umgang mit dem Internet, Datenformate und die medienneutrale Datenhaltung im Mittelpunkt haben. Bisherige XML-Schulungen sind noch zu sehr programmier-orientiert.

Weiterbildung ist ein wichtiger Weg, den Wandel in der Verlagsbranche zu bewältigen. Ohne die notwendigen Qualifikationen wird den Verlagsbeschäftigten die digitale Zukunft verschlossen bleiben.

## 7. Das EU-geförderte Projekt „Fit für die Verlagswelt von morgen – Qualifizierungswege in die digitale Zukunft“ der Verbund Strukturwandel (VSW) GmbH

Das VSW-Projekt unterstützt Beschäftigte und freie Mitarbeiter/-innen aus der Verlagsbranche durch eine praxisnahe Weiterbildung, mit den Herausforderungen des Marktes und den neuen Qualifikationsanforderungen erfolgreich umzugehen. Das von VSW und den Kooperationspartnern der Verlagsbranche entwickelte Qualifizierungsprogramm

- ▶ bietet berufsbegleitend ein umfassendes und integriertes Lernangebot,
- ▶ orientiert sich am aktuellen Qualifizierungsbedarf – ermittelt durch Experteninterviews und Betriebsbefragungen,
- ▶ ermöglicht flexible Schwerpunktsetzung durch modularen Aufbau,
- ▶ hat als EU-gefördertes Modellprojekt sehr günstige Teilnahmebedingungen,
- ▶ ist ein Gewinn für Unternehmen, Beschäftigte und freie Mitarbeiter/-innen.

### Das Lehrgangsprogramm

- ▶ startet mit einem **Basismodul** für alle Lehrgangsteilnehmer/-innen. Anerkannte Experten aus der Branche geben einen Überblick über aktuelle Entwicklungen: Neue Märkte und Geschäftsmodelle; Technologien und Anwendungen; Arbeitsorganisation und Projektmanagement; Recht im Medienmarkt.
- ▶ Anschließend stehen **Vertiefungsmodule** aus den Themenbereichen Produktmanagement und Marketing sowie eine Reihe digitaler Anwendungsschulungen zur Auswahl. Diese werden von erfahrenen Weiterbildungsträgern praxisnah durchgeführt.
- ▶ In der schulungsbegleitenden **Projektphase** werden in Einzel- oder Gruppenarbeit unterschiedliche Projekte bearbeitet. Eine Abschlussveranstaltung führt die Projekterfahrungen der Teilnehmer/-innen zusammen.

### Sind Sie interessiert?

2003 können Sie an diesem innovativen Projekt noch teilnehmen.

Bei Interesse wenden Sie sich bitte an

Verbund Strukturwandel GmbH  
c/o Arbeitsamt München  
Karen Hoffmann  
Thalkirchner Str. 54  
80337 München  
Tel.: 089-5154-9342  
Fax: 089-5154-9334  
Email: [Karen.Hoffmann@verbund-strukturwandel.de](mailto:Karen.Hoffmann@verbund-strukturwandel.de)  
Internet [www.verbund-strukturwandel.de](http://www.verbund-strukturwandel.de)

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

Landeshauptstadt München  
Referat für Arbeit und  
Wirtschaft  
Herzog-Heinrich-Str. 20  
80336 München

### **Verantwortlich:**

VSW - Verbund Strukturwandel  
GmbH  
Dagmar Koblinger  
Tel.: (089) 5154-9344  
Fax: (089) 5154-9334

### **Druck:**

Stadtkanzlei München