

»Die Publikumsverlage müssen jetzt handeln«

Die elektronische Verwertung von Büchern verlangt neutrale Datenformate. Das Berufsbild der Hersteller und die Schnittstellen zum Lektorat verändern sich. Viele Hersteller haben sich aber bisher kaum mit der Content-Logistik beschäftigt.

Wie gut sind die Verlage für Substanzverwertungen außerhalb der klassischen Printprodukte aufgestellt? Die Frage ist aktuell durch die Diskussion um die Online-Volltextsuche in Büchern und Zeitschriften wieder stärker in den Blickpunkt gerückt. Eine Schlüsselrolle könnte der Herstellung zuwachsen, die die zusätzlichen Verwertungsformen ermöglicht. Aber auch auf das Produktmanagement in Lektoraten und Redaktionen kommen mit anderen Vermarktungsformen neue Herausforderungen zu.

Den aktuellen Status und die Perspektiven der Herstellung im Verlag untersucht eine in den nächsten Wochen startende empirische Untersuchung der Unternehmensberatung Heinold, Spiller & Partner und des Verlagssoftware-Spezialisten Klopotek sowie buchreport als Medienpartner. Berater Ehrhardt F. Heinold und Klopotek-Direktor Helmut von Berg verweisen im buchreport-Interview auf die Veränderungen der Geschäftsprozesse von Verlagen und die damit verbundenen Herausforderung an Produktmanager und Hersteller.

Als das Medienspektrum in den 90er Jahren digitaler und multimedialer wurde, hieß es selbstbewusst „Content is King“ – ein Inhalt hat die Option vieler Ausgabeformate und Verwertungsmöglichkeiten. Was ist von dieser Vision geblieben?

Heinold: Das medienneutrale Publizieren ist tatsächlich bereits seit gut zehn Jahren ein Thema. Die Diskussion war zunächst euphorisch, weil die Aussicht einer vielfältigen Verwertung von Inhalten etwas Faszinierendes hat. Bremsend wirkte jedoch, dass das gar nicht so einfach umzusetzen und an erhebliche Investitionen geknüpft ist. Au-

ßerdem wird eine andere Denkweise mit Veränderungen im Workflow verlangt. Zumindest die meisten Fachverlage haben diesen Weg inzwischen eingeschlagen.

Also wie gehabt ein Fachinformationsthema?
von Berg: Multi-Channel-Publishing gilt tatsächlich nicht für alle Verlage in gleichem Maße, aber durch die populären Möglichkeiten der Internet-Vermarktung hat das Thema jetzt breite Aktualität bekommen. Wir sollten deshalb nicht nur auf die Fachverlage schauen, die auf diesem Weg zum Teil bereits 20 bis 30% Umsatz generieren, oder auf die Wissenschaftsverlage, die ebenfalls auf diesem Weg sind. Denn auch die Publikumsverlage, die lange von diesen Fragen weniger berührt schienen, werden jetzt mit der Volltextsuche konfrontiert und müssen handeln, denn die internationalen He-

Dem rohen Teig ist seine Backform noch nicht anzusehen. Auch die Herstellung im Verlag muss künftig den Inhalt format-neutral für unterschiedliche Ausgabeoptionen aufbereiten.



rausforderer wie Google setzen beim Kern des Verlagsgeschäfts an – bei der Verfügung über die Inhalte.

Was müssen Publikumsverlage nachholen?

von Berg: Nachholbedarf besteht im Verständnis der Inhalte. Die Publikumsverlage hängen noch viel zu sehr an herkömmlichen Auffassungen, sehen vor allem den kreativen Autor und seinen interessanten Text als Ganzes. Als Voraussetzung für neue Geschäfte und Angebote muss man aber die Strukturen dieser Inhalte stärker abbilden, um es beispielsweise überhaupt zu ermöglichen, ein Kapitel eines Bestsellers online herunterzuladen ...

Heinold: ... und im Marketing ganz neue Wege zu gehen. Dafür braucht man entsprechend verwertbare Teil-Inhalte und Metadaten, also Zusatzinformationen in der Art einer Verschlagwortung. Was auf die Verlage zukommt, ist die Aufbereitung ihrer Inhalte für eine komplett digitale Wertschöpfungskette.

Verlage verfügen längst über digitale Daten!

Heinold: Natürlich haben die Verlage digitale Druckdaten, aber nur in proprietärer, also nicht übergreifend zu nutzender Form, beispielsweise als QuarkXPress-Dateien. Sie brauchen aber Formate, die universell verwendbar und flexibel sind.

von Berg: Es geht um die Frage, wie man

»Es muss jemand dafür sorgen, dass die Inhalte flexibel verarbeitet werden. Wir müssen jemanden haben, der den ganzen Workflow und die komplexen Prozesse zusammenhält, sie intern und extern managt.«

Daten mit möglichst geringem Strukturierungsaufwand so bereitstellt, dass sie weltweit gefunden und genutzt werden können. Dazu gehört die inhaltliche Erschließung des Textes, aber auch eine dazu passende technische Aufbereitung. Ein Begriff, der noch mehr aussagt als medienneutrales Publizieren, ist *format blind*. Dies verweist auf einen Inhalt, der nicht auf eine bestimmte Nutzung ausgerichtet ist. Ein Content pur, der für unterschiedliche Nutzungen aufbereitet werden kann. Das ist die Herausforderung und das muss zum Thema der Herstellung werden. Ob die Herstellung dieser Herausforderung gewachsen ist und ob sie die Möglichkeit bekommt, sich entsprechend weiterzuentwickeln, ist eine der spannenden Fragen, der wir nachgehen.

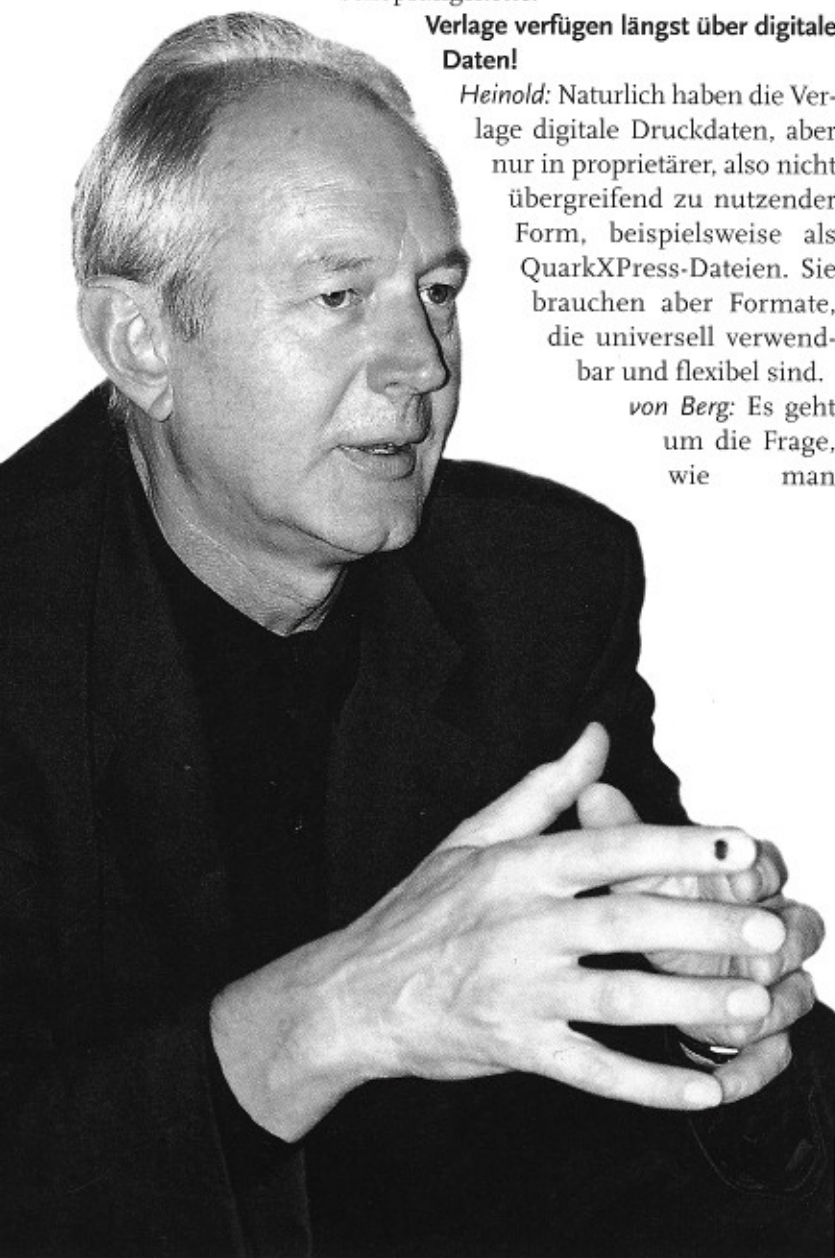
Ihre Hypothese?

Heinold: Ich glaube, dass viele Hersteller in den letzten Jahren sehr konservativ reagiert und sich kaum mit strukturierten Daten beschäftigt haben. Wenn es etwa um ein elektronisches Produkt ging, war die Abteilung Electronic Publishing oder ein externer Dienstleister am Zuge. Aber das kann nicht die Zukunft sein.

Wie sieht das Anforderungsprofil aus?

Heinold: Es geht – um einen Begriff aus dem Industriebereich einzuführen – um die Content-Logistik. Es muss jemand dafür sorgen, dass die Inhalte flexibel verarbeitet werden. Wir müssen jemanden haben, der den ganzen Workflow und die komplexen Prozesse zusammenhält, sie intern und extern managt. Das führt auch zu Überlegungen eines Zusammenwachsens von IT und Herstellung, denn das Thema Content-Management ist sehr IT-lastig, zumal, wenn man es weiterdenkt. Wenn ich nämlich anfangs, Inhalte individuell zu vermarkten, dann wachsen Content- und Kundendaten-Management zusammen. Das bedeutet eine

Helmut von Berg (58) war Herstellungsleiter bei Walter de Gruyter und Droemer. Als Direktor und Bereichsleiter Publikumsverlage beim Verlagssoftwarespezialisten Klopotek & Partner (Standort München) ist er verantwortlich für den Arbeitsbereich Herstellung im Verlag.



Integration aller Software-Systeme. Wie das zukünftig gemanagt wird, ist eine weitere spannende Frage. Ist es ein Job der EDV, der Herstellung oder entsteht ein ganz neues Berufsfeld?

von Berg: Offen ist auch die Beziehung von Lektorat und Herstellung. Wird der Lektor als Produktmanager noch mehr Hersteller sein oder wird der Hersteller als nennenswerter Faktor in der Produktgestaltung, der technischen Prozesse und der Markterschließung an Bedeutung gewinnen.

Was bleibt vom herkömmlichen Berufsbild des Herstellers?

von Berg: Es ist alles im Fluss. Es gibt beispielsweise Bestrebungen bei großen Verlagen, den Einkauf von Druckleistungen aus der Herstellung herauszuziehen. Ein anderer Teil der Herstellungsfunktionen wird in Software abgebildet und in automatisierte Prozesse überführt.

ble Produkte in standardisierten Prozessen herstellen. Die Zusammenarbeit von Grafik, Herstellung und Lektorat/Redaktion verändert sich...

... mit dem Hersteller zwischen allen Stühlen oder in einer Schlüsselposition?

von Berg: Die Kompetenz Herstellung wird es unverzichtbar weiterhin geben, welche organisatorische Form sie haben wird, ist allerdings im Moment offen. Der klassische Hersteller muss seine Rolle finden, wird womöglich einen anderen Job machen als bisher, auch wenn man das Ganze unverändert Herstellung nennen kann.

Heinold: Die genannten Herausforderungen sprechen dafür, dass sich das Berufsbild verändert. Wie nachhaltig und wie schnell, wollen wir mit unserer Untersuchung herausfinden. Wenn ich ganz aktuell Verlagsstellenausschreibungen sehe, die ein ganz konventionelles Berufsbild zeichnen, kann

»Bestimmte Prozessschritte und Produktformate werden sehr stark standardisiert werden. Dies ist bereits heute mit Händen greifbar«

Heinold: Das heißt, ein Redakteur erstellt ein Produkt anhand von Musterlayouts bis hin zum druckreifen PDF. Wofür brauche ich dann noch die klassische Herstellung, zumal wenn ich feste Lieferantenbeziehungen zu Druckern habe?

Eine sehr normierte Medienproduktion?

von Berg: Ich würde eher von Standards sprechen. Bestimmte Prozessschritte und Produktformate werden sehr stark standardisiert werden. Dies ist bereits heute mit Händen greifbar und es wird an konkreten EDV-Lösungen gearbeitet.

Heinold: Man muss den goldenen Mittelweg finden zwischen Standardisierung und Spielraum für kreative Arbeit. Das ist auch ein Verhandlungsprozess, zumal Layouter wie Redakteure von Standardisierungen zunächst nicht sehr angetan sind. Aber wenn man eine genügende Zahl von Layouts zur Verfügung stellt, dann kann man sehr flexi-



Ehrhardt F. Heinold (43) ist geschäftsführender Gesellschafter der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung (Hamburg) mit den Arbeitsschwerpunkten E-Consulting, Internet-Strategie, Content Management und Cross Media Publishing.

»Sparpotenziale sind nicht mehr der Motor. Worüber wir heute reden, ist Umsatzgenerierung, also neue Märkte zu erschließen und neue Produktformen zu ermöglichen, um mehr Geld zu verdienen.«

ich mir vorstellen, dass es vielleicht noch länger dauert.

Weil das Problembewusstsein fehlt?

Heinold: Oder weil ich letztlich beides benötige – den Content-Logistiker, der die *format-blind*-Inhalte verwaltet, und den Spezialisten für bestimmte Ausgabekanäle. Spezialisten, die wissen, wie eine didaktisch aufbereitete Schulbuchdoppelseite, ein Ratgeber und ein gut lesbarer Roman aussehen muss, werden weiterhin gebraucht. Aber es wäre fatal, wenn darüber das Thema Content-Logistik weiter verdrängt wird. Die Klärung der Frage, wie werden morgen meine Inhalte vermarktet, womöglich auch nutzerindividuell neu zusammengestellt, kann für die Verlage überlebenswichtig sein. Dazu braucht man zusätzliches Know-how, und ich denke, dass die Herstellung diesen Teil der Aufgaben in ihr Themenfeld holen sollte. Nach meinem Verständnis müsste der Hersteller eine Art Innovationsträger sein, der technische Entwicklungen und Möglichkeiten verfolgt und nutzbar macht. Wer trägt die Innovation

Elektronisches Papier in den Verlag? Oder neue Formate für mobile Geräte?

Prozesse steuern, die neutrale Datenverwaltung sicherstellen und mediale Innovationen einbringen – ist das ein realistisches Szenario?

Heinold: Wenn man sich die Hersteller in Verlagen anschaut, die schon heute andere Wege gehen, etwa in der deutschen Fachpresse, ist das die Spur. Vielleicht läuft es aber auch darauf hinaus, dass es weiterhin den Print-Hersteller gibt und daneben den Content-Manager, der das neue Thema bearbeitet. *von Berg:* Die Herausforderung wird in Zukunft sein, nicht nur Print zu können. *Format blind* heißt ja, dass wir einen Inhalt haben, dem es erst einmal egal ist, was aus ihm wird. Und die Möglichkeiten, die aus ihm werden könnten, müssen vorweg gedacht werden.

Wie viel Rationalisierungspotenzial steckt für die Verlage in dem Thema einer grundlegend veränderten Herstellung?

von Berg: Sparpotenziale sind nicht mehr der Motor. Worüber wir heute reden, ist Umsatzgenerierung, also neue Märkte zu erschließen und neue Produktformen zu ermöglichen, um mehr Geld zu verdienen. Auch die angesprochene Standardisierung hat nicht nur den Effekt, Kosten einzusparen und Prozesse schlanker zu machen, sondern führt tatsächlich zu einem höheren Freiheitsgrad in zwei Bereichen, die für den Markterfolg extrem wichtig sind: Neue Produktformate und eine neue Markterschließung und Kundenorientierung.

Was könnte das für eine neue Kundenorientierung sein?

Heinold: Ein Szenario heißt Web-to-Print: Ein Kunde konfiguriert sich auf einer Webseite ein Produkt, das automatisch in ein PDF umgewandelt wird, über eine Print-on-Demand-Maschine gedruckt und ausgeliefert wird. Eine der nächsten Herausforderungen wird die inhaltliche Einbindung der Kunden sein, und damit sind wir beim Thema Web 2.0 und nutzergenerierten Inhalten. Das ist noch eine andere Dimension, weil es nicht nur um die Verwertung vorhandener Inhalte geht, sondern auch um Inhalte, die durch die Nutzer entstehen à la „Wikipedia“. Wer kümmert sich um den Content, der dort anfällt? Man sieht daran, wie komplex das ganze Feld des Content-Managements ist.

Studie: Herstellung im Verlag

Geschäftsmodelle und Prozesse in Buch- und Zeitschriftenverlagen unterliegen einem starken Wandel. Wie kann die Herstellung diesen Wandel nicht nur nachvollziehen, sondern aktiv unterstützen und damit einen Beitrag zum künftigen Verlagserfolg leisten?

Dieser Fragestellung geht die Studie „Herstellung im Verlag“ nach, die von der Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung unter Mitwirkung von Klopotek und einer Projektgruppe der FH Leipzig derzeit erarbeitet und auf dem Forum Herstellung 2007 vorstellen wird. Grundlage sind Befragungen von Geschäftsleitung und Herstellern in Verlagen sowie Fallstudien (Best Practice) zur Umsetzung neuer Ansätze.

Beantwortet werden sollen die Fragen:

- Wie wird der Wandlungsprozess wahrgenommen und gemanagt?
- Was wird die Aufgabe der Hersteller in fünf Jahren sein?
- Wo stehen die Herstellungen heute und welche Erwartungen haben sie selbst?

Kontakt: info@hspartner.de

TEXT/INTERVIEW: THOMAS WILKING