

Wenn die CashCow die Weide wechselt – Hat das Loseblattwerk eine Zukunft?

Der Schlüssel liegt in der medienadäquaten Aufbereitung von Inhalten.
Wenn Verlage das erkennen, können sie die Veränderungen
im Loseblatt-Bereich gewinnbringend nutzen

VISION

Mit dem Bedeutungsgewinn des Internets und anderer „Neuer Medien“ verändern sich Geschäftsabläufe und sogar ganze Branchen. Veränderte Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass neue Geschäfte entstehen und alte revolutioniert werden. Auch Loseblattwerke bleiben von dieser Entwicklung nicht verschont. Doch noch ist unklar, wie ein DIGITALES LOSEBLATTWERK aussehen und vor allem, ob es so profitabel sein wird, wie sein klassisches Vorbild. Gleichzeitig stellt sich die Frage um die Marktvorherrschaft in diesem Bereich. Werden Verlage ihr angestammtes Geschäft verteidigen können oder deutliche Marktanteile an branchenfremde Unternehmen verlieren? Der Wettlauf hat begonnen!

Loseblattwerke sind für Verlage nach wie vor bedeutende Umsatzbringer mit hoher Rendite. Unter anderem durch Verzicht auf Neuerwerb der aktualisierten Auflage von Büchern ursprünglich als Kostenersparnis für den Benutzer konzipiert, entwickelte das Loseblattwerk schnell eine Eigenynamik, die den Verlegern konstante und gut kalkulierbare Umsätze bescherte. Der sich ständig wiederholende Aktualisierungsbedarf und die daraus resultierende hohe Leserbindung machte das Loseblattwerk

schnell zu einem hoch profitablen Verlagsprodukt, das eine bedeutende Stellung in den Sortimenten der Verlage einnimmt.

Aus Lesersicht bietet das Loseblattwerk die Möglichkeit der permanenten Aktualität, setzt aber auch voraus, dass Ergänzungslieferungen unmittelbar in das Hauptwerk einsortiert werden und alte Inhalte ersetzen. Nur so kann eine dauerhafte Werterhaltung des Loseblattwerks sichergestellt werden. Erhöhte Aktualisierungszyklen führen nicht selten dazu, dass Ergänzungslieferungen liegen bleiben und zunehmend Unzufriedenheit verursachen. Steigende Unübersichtlichkeit und fehlende Suchmöglichkeiten im Print-Medium auf der einen und voranschreitende Entwicklung und wachsende Akzeptanz der „Neuen Medien“ auf der anderen Seite tragen dazu bei, dass das Interesse an neuen Technologien wie medienneutraler Datenhaltung und Print-on-Demand sowie CD-ROM, eBook und Internet als Träger von Fachinformationen kontinuierlich wächst.

Immer häufiger wird in diesem Zusammenhang kontrovers diskutiert, ob „Neue Medien“ möglicherweise Loseblattwerke substituieren werden. Fakt ist, dass es im Verlagswesen bereits erste Opfer der technologischen Entwicklung gibt. Der oft zitierte Niedergang der gut eingeführten Lexikonreihe „Encyclopaedia

Britannica“ am Anfang der neunziger Jahre beweist deutlich das Unterschätzen der „Neuen Medien“ auf Seiten der Verleger. Wie sonst ist zu erklären, dass Microsoft mit einer CD-ROM minderwertigen Inhalts das altehrwürdige Verlagshaus an den Rande des Ruins treiben konnte? Und noch heute wird das Marktwachstumspotenzial „Neuer Medien“ und die Bedeutung als Substitutionsprodukt verkannt. Wenn mit Hilfe „Neuer Medien“ der Wert der Loseblattwerke gesteigert werden kann und sich das gleichzeitig für den Benutzer kostensenkend und nutzensteigernd auswirkt, bedeutet dies auch eine Gefahr für das klassische Modell des Loseblattwerks. Natürlich ist dies auch abhängig von der Substitutionsneigung der Leser und der Tatsache, ob und wie das Loseblattwerk überhaupt auf „Neue Medien“ adaptierbar ist. Denn noch bilden fehlender Kopierschutz und ungeklärte Fragen zu langjähriger Archivierung und Zitierbarkeit deutliche Hemmnisse. Auch die medienadäquate Möglichkeit, Informationen nicht mehr nur sequenziell sondern assoziativ zu verknüpfen, kann nicht über das Fehlen des haptischen Wertes und die Abhängigkeit von der Verbreitung von Computern hinwegtäuschen.

Und dennoch bietet die Verwendung „Neuer Medien“ ungeahnte Einsparpotenziale. Am deutlichsten wird dies

bei der Betrachtung der Möglichkeiten durch die Produktion sowie die Distribution über das Internet. Gelingt es, die klassische Wertkette bei der Erstellung von Loseblattwerken zu dekonstruieren, so wird mit Hilfe eines virtuellen Wertschöpfungsprozesses mit den primären Wertaktivitäten Herstellung und Vertrieb ein Wert erzeugt, dem unter günstigsten Umständen äußerst geringe Kosten gegenüberstehen. Aus diesem Grund wird der

Rolle des Pioniers eine besondere Bedeutung zuteil, denn ein erfolgreiches Modell auf Internet-Basis kann die Attraktivität des klassischen Loseblattmarktes extrem gefährden. Darüber hinaus verfügen First Mover über den Vorteil der geringen Einstiegskosten und der Chance, selber Standards zu setzen. Sie brauchen sich nicht an überkommene Konventionen zu halten, sondern können den Markt neu definieren. Zwar tragen Pioniere ein hohes Investitionsrisiko, sind aber gleichzeitig in der Lage, die Lernkurve schneller zu durchlaufen als ihre Nachfolger. Dies spielt im Internet ein wesentliche Rolle, denn die Entwicklung ist so rasant, dass innerhalb weniger Monate ein Wettbewerbsvorsprung ausgebaut werden kann, der in klassischen Branchen erst nach Jahren möglich wäre. Es hat sich bewährt, dass ein Unternehmen, das ein Jahr im Internet tätig ist, sich so verhält, als wäre es bereits sieben Jahre im Geschäft.

Vielleicht ist das auch ein Grund, warum sich viele Verlage im Internet nur zögerlich engagieren. Interesse

Bewertung von digitalen Medien

Aus Verlegersicht:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Kosten-/Umsatz-Potenzial • Ausweitung der Zielgruppe durch Wegfall der hohen Kosten für den Nutzer • Flexible Realisierung von immer häufigeren Aktualisierungen • Entspricht dem „On-Demand-Just-in-Time“-Trend • Nutzergenerierter Inhalt zur Steigerung der Attraktivität 	<ul style="list-style-type: none"> • „Kannibalisierung“ des konstanten Umsatzes infolge Substitution durch geringere Einpreisinformationen • Gefahr des unzulässigen Kopierens der Daten • Hohe Anfangsinvestitionen • Technologische und strategische Unsicherheit • Beschränkung auf Online-Nutzer

Aus Nutzersicht:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Platzersparnis bei umfangreichen Loseblattwerken • Einparung des Speicher-Aufwands • Umfangreiche Such- und Recherchemöglichkeiten • Sportmöglichkeiten der Daten zur individuellen Weiterverarbeitung • Faire Preise (nutzungsabhängig) bei permanenter Aktualität • Individuell vorelektierte Informationsbereitstellung in der Flut von Informationen • Assoziative Verknüpfung und Querweisse mit zusätzlichen Datenquellen • Zugriff unabhängig von Ort/Zeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein physisches Produkt, dadurch Verlust der Imagefunktion durch das Aufstellen von Büchern • Computer, Internetzugang und technisches Verständnis sind Voraussetzungen für die Nutzung • Informationen sind nicht unmittelbar greifbar

Trotz der Vorteile werden digitale Medien von den Verlagen nur zurückhaltend eingesetzt, um bestehende Umsätze nicht zu gefährden

seitens der Verleger besteht zwar, große Handlungsbereitschaft zeigen allerdings Firmen aus anderen Branchen. Das ist wohl darin begründet, dass die Kernkompetenz von Verlagen in der Veröffentlichung von Büchern besteht, der Aufbau der neuen Wertschöpfungsstufen jedoch neue Investitionen, neues Personal und verändertes Know-how erfordert, die nichts mehr mit den herkömm-

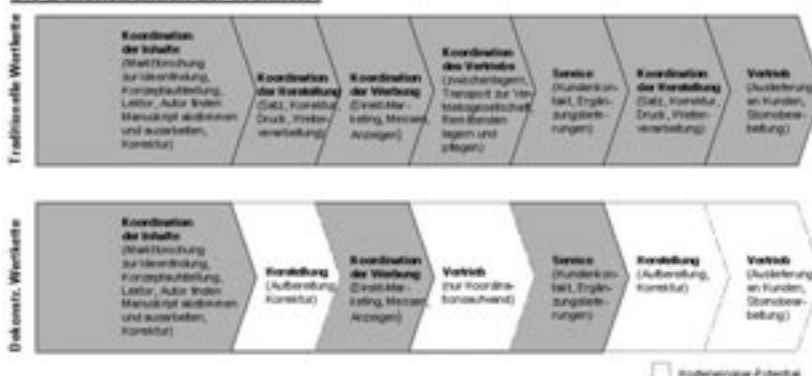
lichen Geschäft gemein haben. Ferner darf nicht unterschätzt werden, dass Veröffentlichungen im Internet gleichzeitig eine Konkurrenz zu klassischen Medien darstellen und Umsätze kannibalisieren können. Daher sind es vor allem Unterneh-

men, die nicht im klassischen Printgeschäft angesiedelt sind, welche die Entwicklungen in diesem Bereich vorantreiben. Sie unterliegen nicht dem Druck, das angestammte Geschäft verteidigen zu müssen. Zwar werden von Verlagen verstärkt auch CD-ROMs angeboten, doch die friedliche Koexistenz ist damit begründet, dass Verlage dieses Medium nur ergänzend und nicht ersetzend einsetzen, um weder den Verlust der Käufer der klassischen Loseblattwerke noch den der Nutzer von CD-ROMs zu riskieren. Meist werden CD-ROMs den Loseblattwerken ohne Aufpreis beigelegt, um einen Mehrwert zu erzeugen und den hohen Preis zu rechtfertigen. Aber nur wenige Verlage haben bis jetzt erkannt, dass es ihre Aufgabe sein muss, eigene Märkte durch den verstärkten Einsatz von „Neuen Medien“ zu attackieren, um wegbrechende Umsätze nicht an branchenfremde Unternehmen zu verlieren.

Doch wie können die konstanten Umsätze des Loseblatts im Internet generiert werden? Um diese Frage zu beantworten, ist ein genügendes Verständnis des Internets erforderlich.

Das Internet ist ein weltweites Netzwerk aus Computern, die unzählige Informationen gespeichert haben. Das gezielte Auffinden dieser Informationen ist das größte Problem, dem sich ein Nutzer zu stellen hat. Suchma-

Die Dekonstruktion der Wertkette



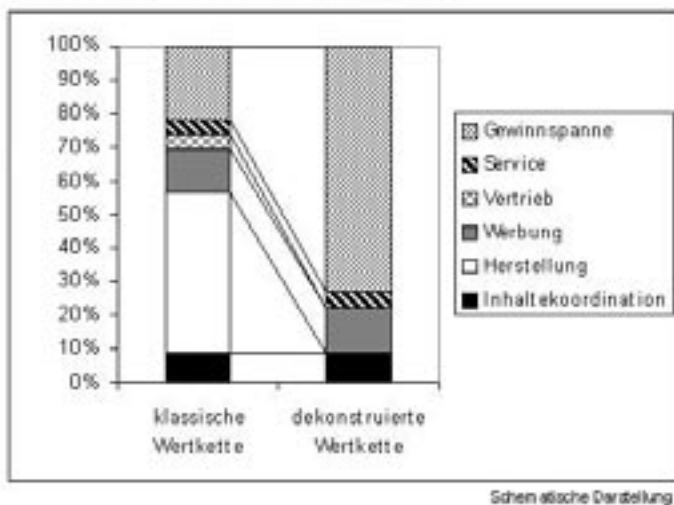
Durch die Dekonstruktion kann in der Herstellung und dem Vertrieb Wert geschaffen werden, dem nahezu keine Kosten gegenüberstehen.

lichen Geschäft gemein haben. Ferner darf nicht unterschätzt werden, dass Veröffentlichungen im Internet gleichzeitig eine Konkurrenz zu klassischen Medien darstellen und Umsätze kannibalisieren können. Daher sind es vor allem Unterneh-

schinen liefern oft nur unzureichende Ergebnisse und Portale meist nur allgemeine Informationen.

Die besten Chancen für die Veröffentlichung von Loseblattwerken im Internet sind etablierten und erfahrenen Plattformen oder Community-Organizern einzuräumen. Diese Online-Fachinformationsdienste bündeln meist für homogene Zielgruppen im Business-to-Business-Bereich qualitativ hochwertige Informationen weitgehend überschneidungsfrei unter einer Adresse. Die Nutzer sind medienaffin und verstehen, digitale Informationen als Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Gleichzeitig verfügen Online-Dienste über die bereits angesprochenen Kompetenzen wie der Optimierung der Hard- und Software des Internet-Servers, sowie dem Aufbau, Implementierung und Betrieb von Datenbanken und Nutzerforen. Auch mit der permanenten Weiterentwicklung der administrativen Werkzeuge wie der Nutzerverwaltung oder dem Abrechnungssystem, das einen kostenpflichtigen Informationsabruf ermöglicht, haben Online-Dienste zusammen mit dem routinierten Umgang mit neuesten Technologien, Datensicherheit und Datenschutz einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung gegenüber klassischen Verlagen aufgebaut. Das Produktumfeld eines Online-Dienstes wirkt sich ebenfalls positiv für eine mögliche Veröffentlichung von digitalen Loseblattwerken aus. Durch intelligente Verknüpfungen mit anderen Informationen, die angeboten werden, können sich Synergien erge-

Die Kostenstrukturen im Vergleich



Mit den Kosteneinsparungen können entweder die Gewinnspanne erhöht oder der Verkaufspreis gesenkt werden. Ein realisiertes Modell auf Internet-Basis kann die Attraktivität des klassischen Loseblattmarktes rapide senken.

ben, die ein Verlag mit einem Einzelwerk kaum ermöglichen kann. Bedenken in Bezug auf das Geschäftsmodell von Online-Diensten werden lediglich von Anbietern geäußert, die nicht bereit sind, sich einer solchen Dachmarke unterzuord-

sich Online-Dienste als Anbieter von Fachinformationen durchaus behaupten und ihren Vorsprung gegenüber klassischen Verlagen ausbauen.

Ein Geschäftsmodell für Loseblattwerke im Internet könnte sich vielfältig gestalten. Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob die Informationen komplett zur lokalen Nutzung übertragen werden oder für den selektiven Zugriff im Internet gespeichert sind. Ein möglicher Weg besteht in der Bereitstellung des Loseblattwerks in Form einer Sammlung von einzelnen Dateien, beispielsweise im PDF-Format. Durch eine Aktualisierung werden die veralteten

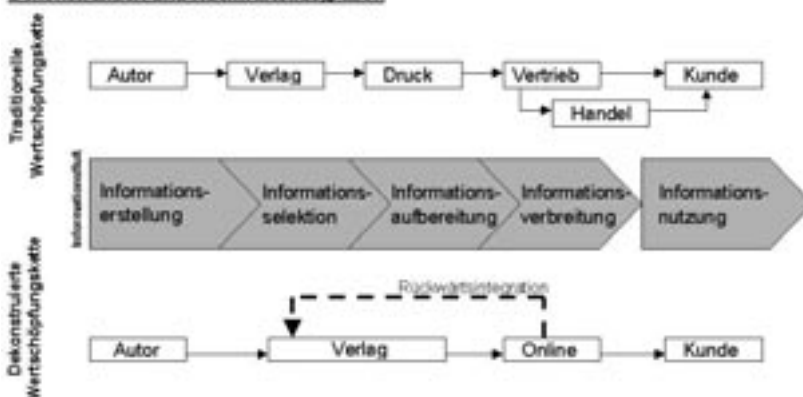
Dateien einfach ersetzt. Auf diese Weise bleibt es dem Nutzer überlassen, ob er nur einzelne Seiten bei Bedarf oder für eine Nutzung in klassischer Form das komplette Loseblattwerk ausdrucken und in Ordner einsortieren möchte. Mit dieser

Methode könnte die Distribution eingespart werden und die Kosten für den Druck auf den Nutzer übertragen werden, gleichzeitig das ursprüngliche Modell des Loseblattwerks mit einem Grundwerk und Ergänzungslieferungen erhalten werden.

Die zweite grundlegende Gestaltungsmöglichkeit besteht darin, die Daten auf einem fernen Rechner bereitzuhalten.

Damit kommt man auch einem Trend entgegen, dem sich Verlage in letzter Zeit verstärkt stellen müssen. Zunehmend werden nicht mehr ganze Loseblattwerke nachgefragt, sondern nur noch Informationen, die wirklich

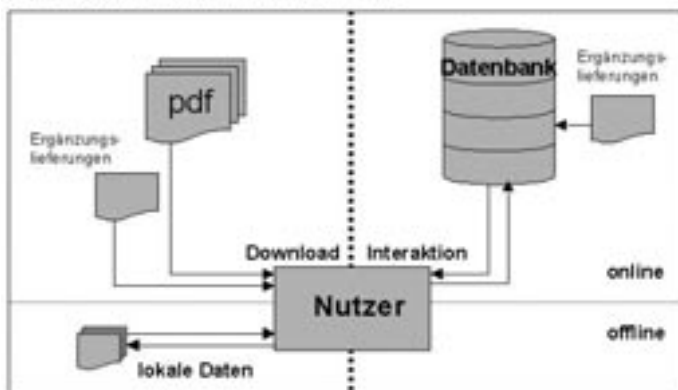
Dekonstruktion und Rückwärtsintegration



Der Druck und Vertrieb entfallen und erleichtern damit Online-Diensten, durch eine Rückwärtsintegration die Verlagstätigkeit zu übernehmen.

nen. Ihrer Argumentation nach verliert die Plattformmarke dann an Glaubwürdigkeit. Doch in der Gesamtheit anderer wichtiger Inhalte und dem derzeitigen Wachstum hinsichtlich der Nutzerakzeptanz können

Paradigmenwechsel Loseblattwerk



Durch die Datenbank-gestützte Anwendung vollzieht sich ein Wechsel von der umfangreichen Informationsbereitstellung zum selektiven Informationsabruf.

gebraucht werden. Langfristig wird sich damit die komplette Geschäftsgrundlage wandeln: Traditionell verkauften und verkaufen Verlage komplette Loseblattsammlungen, die Entwicklung geht aber zu selektiven Informationen auf Abruf. Dem Verlag würde demnach immer stärker die Rolle eines Informationsmittlers zuteil werden und die Umsätze nicht mehr aus dem Abverkauf des Grundwerks und Ergänzungs-lieferungen sondern aus einer gesteigerten Quantität an Einzelabrufen generiert werden. Gleichzeitig stellen fehlender Kopierschutz und die potenzielle Weitergabe einzelner Informationen eine geringe Bedrohung für das Gesamtwerk dar und sind aufgrund fehlenden Zusammenhangs für weitere Verwender nur von begrenztem Nutzen.

Ein solches Modell, das bedeutend medienadäquater ist als das zuerst beschriebene, ist nicht nur im Kontext eines Online-Dienstes besser aufgehoben, es bietet ihm gleichsam auch die Chance, rückwärts zu integrieren. Denn auf Grund seiner spezifischen Kompetenzen ist ein Online-Dienst eher in der Lage, rückwärts zu integrieren, als Verlage die Möglichkeit haben, vorwärts zu integrieren. Diese Eingliederung von vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, die bislang der Verlag erbracht hat, ist aufgrund der Beschaffenheit von Loseblattwerken mit vertretbarem unternehmerischen Risiko zu realisieren. Die Entstehung

im Sinne der Differenzierungsstrategie des Wirtschaftswissenschaftlers M. Porter geschaffen werden. Die Verknüpfung von Fachinformationen mit zusätzlichen wie aktuellen Branchennachrichten, weiterführenden Datenbanken und Anwendungsprogrammen sowie der Möglichkeit von Interaktion mit dem jeweiligen Autor oder anderen Nutzern würde daher die Gestalt von Loseblattwerken langfristig deutlich verändern oder sogar verbessern.

Eine genaue Entwicklung des Geschäftsmodells mit Loseblattwerken läßt sich nur schwer vorhersagen. Grundsätzlich kann man aber davon ausgehen, dass alles, was gelesen wird, auch weiterhin auf Papier produziert wird, aber alles, was nachgeschlagen wird, auf elektronische Medien ausweichen wird. Ein Loseblattwerk in digitaler Form, das deutlich preisgünstiger als das gedruckte Vorbild angeboten werden kann und zugleich umfangreiche Vorteile bietet, dürfte eine ernsthafte Bedrohung für viele Verlage darstellen, die noch heute am gedruckten Medium mit all seinen Nachteilen für den Benutzer festhalten. Wenn die Verlage dies nicht rechtzeitig erkennen, werden andere ein äquivalentes Modell im Internet etablieren und damit mittelfristig auch die Rolle des Verlags als Informationsanbieter beeinflussen und die Alleinstellung bei der Informationsselektion in Frage stellen.

ROLAND RIETHMÜLLER

von Loseblattwerken ist im Kern deutlich durch externe Dienstleister getragen und hauptsächlich durch einen Koordinationsaufwand gekennzeichnet, den ebenso der Online-Dienst übernehmen kann. Mit den Inhalten in seinem Produktumfeld kann eine Einmaligkeit

INFO

Dieser Artikel ist eine Zusammenfassung der Diplomarbeit „Internet-gestützte Geschäftsstrategien für ein Verlagsprogramm mit Loseblattwerken – Eine Untersuchung am Beispiel einer möglichen Rückwärtsintegration eines Online-Dienstes“, geschrieben im Oktober 1999 an der Fachhochschule für Wirtschaft bei Professor Bruche. Die Arbeit untersucht, was das Besondere am Verlagsprodukt Loseblattwerk ist und warum bisher noch kein entsprechendes Geschäftsmodell für das Internet existiert. Dazu wird zunächst die Bedeutung von Loseblattwerken in Bezug auf den Buchmarkt in Deutschland betrachtet. Darüber hinaus wird das Modell des klassischen Loseblattwerks näher vorgestellt, um schließlich mit dem gewonnenen Wissen die Möglichkeiten durch den Einsatz neuer Medien herzuleiten und bezüglich einer zukunftsweisenden Anwendung zu bewerten. Anhand der Wertkettenanalyse wird die Herstellung des klassischen Loseblattwerks mit der eines digitalen Modells verglichen, um Möglichkeiten zu Kosteneinsparungen und Differenzierungen zu erarbeiten. Diese Informationen tragen dazu bei, Geschäftsstrategien für eine Umsetzung von Loseblattwerken im Internet zu entwickeln. Anschließend wird das Produktumfeld für diese Innovation nach Wettbewerbsvorteilen analysiert und anhand eines Online-Dienstes konkretisiert. Es wird begründet, weshalb der Online-Dienst in seiner Rolle als Vertriebskanal für Informationen im Internet über spezifische Ressourcen verfügt, mit deren Hilfe die Verlagstätigkeit im Sinne einer Rückwärtsintegration übernommen werden kann. Abschließend werden Auswirkungen auf den Markt durch einen realisierten Einsatz von internetgestützten Loseblattwerken aufgezeigt.

Die komplette Diplomarbeit kann zum Preis von DM 230 zzgl. 7% MwSt beim Wirtschaftsverlag R. Riethmüller, Mozartstr. 29, 12247 Berlin oder per Fax 030 / 76 90 24 05 bestellt werden.