

**HANDEL** Fachinformationen sind ein Markt unterschiedlicher Geschwindigkeiten. Klar ist nur: So wie es ist, wird es selbst auf der langsamen Spur nicht bleiben. Berater Jörg Pieper fordert den Handel zu kreativen Geschäftsmodellen auf.

# Innovationskultur und Kundensicht als Treiber

Es gibt viele Anzeichen, dass sich der Fachinformationshandel massiv verändert: Die Erträge sind unter Druck, die Anforderungen der Kunden wandeln sich und die Geschäftsmodelle zeigen Risse. Hinter manchem bisherigem Geschäft steht sogar das grundsätzliche Fragezeichen: Hat es für den Fachinformationshandel überhaupt Bestand? Besonders schwierig einzuschätzen ist schließlich das Tempo der Entwicklung.

Die immer wieder gern gehörte Einschätzung, dass es für einen qualifizierten Fachinformationshandel auch in Zukunft einen Platz und eine Berechtigung geben wird, steht dazu gar nicht im Widerspruch, wenn sie nicht als Beruhigungsspiel genommen wird. Sie sollte Motivation und Aufforderung sein, den Blick zu schärfen, um Chancen und Risiken, den künftigen Platz des Handels im Fachinformationsmarkt zu erkennen und besetzen.

Für die Standortbestimmung und Zukunftsgestaltung ist es hilfreich, bei allen Gemeinsamkeiten und Überschneidungen nicht von *dem* Fachinformationsmarkt und auch nicht von *dem* Fachinformationshandel zu sprechen. Allein der tradierte Begriff „Fachbuchhandel“ umschreibt nur noch einen Teil der Leistungen, um die es geht, weshalb auch eine Reihe anderer Bezeichnungen kursieren: Fachinformationsanbieter, Library Supplier, Fachinformationsdienstleister... Gemeint sind stets Marktteilnehmer, die eine spezifische Zielgruppe mit fachspezifischen Inhalten in unterschiedlichsten Medienarten ansprechen und dabei auf entsprechende Serviceleistungen setzen.

Im Folgenden werden die Rahmenbedingungen, die Veränderungen im Produktangebot und der Mediennutzung, die

Kundenerwartungen und die Teilmärkte systematisch beschrieben, um die Optionen für die Fachinformationshändler und -dienstleister aufzuzeigen.

## Die Märkte

Derzeit steht das Bibliotheksgeschäft in der Aufmerksamkeit, weil die wissenschaftlichen Bibliothekskunden mit den „Deal“-Verhandlungen ein zähes Ringen um die künftige Struktur des Wissenschaftsmarktes ausgelöst haben und weil es ungewiss ist, ob und wo Handel/Dienstleister dort ihren Platz finden. Aber der Fachinformationsmarkt ist von den Inhalten, Themen und Zielgruppen sehr viel breiter.

Aus Sicht des Handels kann der Markt heute in vier wesentliche Segmente differenziert werden:

**1. RWS Recht Wirtschaft Steuern** mit den Kundengruppen Anwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Gerichte und weitere Behörden

**2. Medizin** mit den Kunden Krankenhäuser, Krankenpflegeeinrichtungen, Ärzte und medizinische Fachberufe

**3. Corporate/Unternehmensmarkt** mit dem ganzen Spektrum von Handel, Banken, Versicherungen bis hin zu Industriebetrieben z.B. der Branchen Pharma, Automotive, Aviation

**4. Bibliotheksgeschäft**, im Wesentlichen das Geschäft mit Universitäten, Fachhochschulen und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen wie z.B. Max-Planck-Institute, Fraunhofer-Gesellschaft.

Natürlich gibt es noch weitere Zielgruppen für einen spezialisierten Handel wie z.B. Architekten und Ingenieurbüros, doch diese spielen insgesamt keine annähernd so bedeutsame Rolle wie die vier genannten



großen Teilmärkte. Die wiederum unterscheiden sich zum Teil sehr stark voneinander: Dies betrifft neben den Inhalten die Kundenerwartungen, die Geschäftsmodelle bis hin zu Publikationsformaten und Produktformen. So spielen beispielsweise Loseblattwerke für den RWS-Bereich als Rendite- und Umsatzbringer immer noch eine überaus große Rolle, während dieses Format etwa im Medizinmarkt so gut wie gar nicht vorkommt. Dort sind andere Publikationsformen wie Zeitschriften und E-Journale von wesentlicher Bedeutung.

## Der Medienwandel

Die Formate und Produktarten sind direkt verknüpft mit der Art des Geschäfts, das der Fachinformationshändler oder Fachinformationsdienstleister betreibt. Auch wenn das traditionelle Printgeschäft wie gehabt oft weiterhin „ergebnisverantwortlich“ für die meisten Fachinformationshändler ist, so stehen die Zeichen klar auf Veränderung in eine sich ändernde Medienwelt, in der sich auch die Mediennutzung der Kunden verändert. Das bedeutet weit mehr als der Wandel von einer Medienform in die andere. Vielmehr stellt sich die Frage, inwieweit bisherige Geschäftsmodelle auch weiterhin gelten:

- Haben wir es lediglich mit einem Wandel zu tun, der durch Innovation geprägt ist?
- Stehen wir schon auf der Stufe disruptiver Veränderungen, welche die bekannten Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen komplett anders beschreiben?

Oder konkret: Kann auch weiterhin vom Fachinformationshandel ein Produkt angeboten werden, welches sich nur auf Basis seiner Medienart vom „Vorgänger“ unterscheidet (Alt: Printbuch, neu: E-Book), oder fällt tatsächlich das gesamte Geschäftsmodell weg, weil sich z.B. die Finanzierungs- und Verkaufsmodelle grundlegend verschieben, siehe Open Access?

Diese Unterscheidung definiert ganz wesentlich den Grad der Veränderungsmaßnahmen im Fachinformationshandel und zeigt auf, ob traditionelle Methoden überhaupt noch greifen. Wie weit muss ich mich aus dem Fenster lehnen, um die Veränderungen überhaupt wahrzunehmen und sie aktiv zu gestalten?

## Die Grundannahme

Kunden suchen einen Fachinformationshändler, der ihnen Produkte verkauft und gleichzeitig eine Dienstleistung zur Verfügung stellt, die sie selbst nicht erbringen wollen oder können. Der Händler wirkt in diesem Sinne für seinen Kunden wertschöpfend.

Reichte vor Jahren noch der simple Ansatz „Alles aus einer Hand“ mit halbwegs gut gestaltetem Katalog und Monatsrechnung, so sind hier im Laufe der Zeit ambitioniertere Themen und Begrifflichkeiten hinzugekommen. Schwerpunkte im Service liegen immer mehr in der Gestaltung von Einkaufsprozessen.

Gängige Beispiele für Wertschöpfungspotenziale aus Kundensicht sind:

**Jörg Pieper** ist seit diesem Jahr mit der von ihm gegründeten Agentur **Gemeinsam Klären** als **Coach, Mediator, Trainer und agiler Organisationsberater** in der Buchbranche tätig. Pieper war zuvor 15 Jahre bei **Schweitzer Fachinformationen**, zuletzt als **Programmleiter Bibliotheken und Leiter Produktentwicklung**, wo wesentlich zum Aufbau des wissenschaftlichen Bibliotheksgeschäfts sowie verschiedener Services (**Schweitzer Mediacenter, Approvalplansysteme**) beigetragen hat.

## Beispiel RWS: Wie lange hält sich Loseblatt?

Der Bereich Recht/Wirtschaft/Steuern (RWS) ist einerseits vom Medienwandel durch digitale Informationserschließung gekennzeichnet, andererseits spielt Print weiterhin eine große Rolle.

Die starke Abhängigkeit der Zielgruppe von stets aktuellen Normen (Gesetzestexten) in Verbindung mit aktueller Rechtsprechung lassen digitale Angebote etwa in Form von laufend aktualisierten Datenbanken als Idealform erscheinen. Beck.Online mit seiner breit gefächerten Themenauswahl sowie die Datenbanken von Juris gehören heute zum selbstverständlichen Handwerkszeug in Kanzleien, Gerichten und Behörden, und zwar unabhängig von deren Größe.

Gleichzeitig ist für diese Zielgruppe aber auch weiterhin kennzeichnend, dass Printwerke (hier insbesondere Handbücher und Kommentare) und die scheinbar aus der Zeit gefallene Publikationsform Loseblatt weiterhin eine starke Rolle im Alltag spielen.

Wie anders ist es zu erklären, dass ein Werk wie der „Schönfelder – Deutsche Gesetze“ trotz seines relativ simplen Ansatzes einer reinen Textsammlung, die geradezu prädestiniert für eine digitale Umsetzung erscheint, alles andere als ein Nischenprodukt ist. Dabei bietet das Bundesjustizministerium in Zusammenarbeit mit Juris nahezu das gesamte Bundesrecht zum freien Download auf seinen Seiten an.

In den absoluten Abonnementzahlen stagniert das Medium Loseblatt bestenfalls und ist in der Regel rückläufig. Aber die Häufigkeit der Ergänzungslieferungen in Verbindung mit den dafür festgelegten Preisen ist für Fachbuchhandlungen mit einem entsprechenden Abonnementstamm auch weiterhin ein fest einkalkulierter und wichtiger Baustein für das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Wie lange dies so sein wird, darüber gehen die Meinungen schon seit Jahren auseinander. Noch gilt: Totgesagte leben länger.

Die Frage bleibt aber: Wann wird der Zeitpunkt kommen, an dem sich Kundenwünsche und Nutzerverhalten so stark verändert haben, dass dieses Format nicht mehr ausreichend angenommen wird und es auch für einen Verlag wirtschaftlich nicht mehr sinnvoll ist, in diversen Medienformen einen mehr oder minder identischen Inhalt zu publizieren? Denn: Es gibt heute kaum noch ein relevantes Loseblattwerk, welches nicht in der einen oder anderen Form (einzeln oder im Paket) als Datenbank erworben werden kann.

Problematisch aus Sicht des Handels ist im Bereich RWS schon jetzt: Der Verkauf von Mehrfachexemplaren im Printbereich, insbesondere an größere, überörtliche Kanzleien, geht bei Fachzeitschriften, Loseblattwerken sowie Handbüchern und Kommentaren weiter zurück. Die Online-Nutzung dieser Werke bietet erhebliche finanzielle, strukturelle und prozessuale Vorteile: Kein lästiges Einsortieren, Werke können überörtlich genutzt werden, der Zugriff auf die gewünschte Fachinformation erfolgt bequem vom Arbeitsplatz, der in einer geänderten Arbeitswelt auch das Homeoffice sein kann.

Damit rückt die komplementäre Beschaffung von Print- und Onlineausgabe für ein und denselben Titel immer mehr in den Hintergrund. Gestiegene Nutzung und die Erweiterung der Datenbankumfänge sorgen dafür, dass die Lizenzierungskosten steigen. Der Doppelbezug ist für viele Kunden dann wirtschaftlich nicht mehr darstellbar.

- **Ordermonitoring** – Bestelleingang, Reklamation, Statusmeldungen
- **Bezahlvorgänge**, auch spezifische Rechnungsgestaltungen
- **Katalogauswahl** (Produkte, Preise)
- **Kundenportale**, z.B. zur Einsicht in alle getätigten Bestellungen und vorhandene Rechnungen
- **Kundenservice** zur schnellen, verlagsübergreifenden Auskunft und Beratung
- **Prozessunterstützung** durch E-Procurement-Lösungen zur Beschaffung insbesondere im Unternehmensmarkt oder Approvalpläne zur automatisierten Auswahl und Erwerbung im Bibliotheksmarkt
- **Plattformen** zur komfortablen Nutzung und Einbindung erworbener (primär digitale) Fachmedien, z.B. mittels Single-Sign-On und Federated Search.

### Die Geschäftsmodelle

Im Grundsatz hat sich an dem Geschäftsmodell aus Sicht des Handels bisher wenig verändert: Der Verkauf von Verlagsprodukten, verbunden mit einem individuellen, meist nicht separat bepreisten und berechneten Dienstleistungsangebot, bildeten und bilden noch immer das Grundgerüst der Geschäftstätigkeit. Es ist ein kritischer Punkt: Dienstleistungen und individueller Service bilden zwar den USP, direkt monetarisiert werden sie in der Regel nicht. Die Anerkennung in Form echter Erträge wird weiterhin aus der Marge der Vertragsprodukte selbst generiert.

Für Dienstleistungen und Services „angemessen“ bezahlt zu werden, ist eine bereits seit Jahren immer wieder und zu Recht geführte Diskussion. Für denjenigen, der offensiv in die Bepreisung der Services geht, kann sich das als Bumerang erweisen, wenn er von Wettbewerbern ausgekontert wird, die eben diese Services nicht berechnen. Auch wenn aktuell in einigen Bereichen (etwa bei Unternehmen) ein Umdenken festzustellen ist, weil im strategischen Einkauf das Interesse an einem wirtschaftlich starken Partner wächst, der auf Basis seiner wirtschaftlichen Stärke innovativ wirken kann, so gibt es auch genügend Gegenbeispiele. Zu nennen ist hier insbesondere die öffentliche Auftragsvergabe (z.B. im Bibliotheksgeschäft), die weiterhin den Gesamtpreis als wesentliches Vergabekriterium heranzieht.

2014 wurde Swets, der weltgrößte Dienstleister im Subskriptionsbereich,

zahlungsunfähig und verschwand schließlich vom Markt. Für die Marktteilnehmer schien durch die Swets-Pleite stärker ins Bewusstsein zu rücken, dass wirtschaftliche Rahmenbedingungen für alle Seiten stimmen müssen. Nach den ersten nachfolgenden Ausschreibungen wurde aber klar, dass der Wettbewerb weiterhin über den Preis geführt und der Margendruck bei den Dienstleistern anhält.

## Die sinkenden Margen

Die Swets-Pleite wurde durch rückläufige Erlöse wegen des zunehmenden Direktgeschäfts (insbesondere im Digitalgeschäft) der Verlage sowie geringere Margen erklärt.

Im Allgemeinen weisen digitale Produkte gegenüber Printprodukten eine geringere Marge auf. Und auch wenn der Grad der Digitalisierung in vielen Kundensegmenten noch längst nicht die Dynamik aufgenommen hat, wie vor Jahren noch je nach Perspektive erhofft oder befürchtet, so stellen Digitalprodukte zumindest einen bedeutenden Anteil am Gesamtportfolio der Kunden dar. Der so erzielte Umsatz hat Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Betrachtung des Kunden und somit den Gesamtertrag beim Fachinformationshändler. Der Umsatzanteil wächst, die relative Marge hängt jedoch hinterher.

Nahezu gleichzeitig ist die Marge für viele Printprodukte im Fachinformationsmarkt für die meisten Händler in den letzten Jahren tendenziell gesunken, ohne dass es etwa bei preisgebundenen Artikeln eine Möglichkeit gab, den Kunden einen Aufschlag zu berechnen. Hier sind Deckungsbeiträge unwiderruflich verloren gegangen, die umgekehrt benötigt werden, um weiterhin in wettbewerbsfähige Services und Dienstleistungen rund um das zukunftssträchtige Digitalgeschäft zu investieren, die den Unterschied machen.

Der traditionelle Geschäftszweig Print bleibt trotz sinkender Margen der entscheidende Renditefaktor und muss gleichzeitig die Veränderungen im Vertrieb, beim Aufbau von Know-how und Personalentwicklung im Digitalgeschäft finanzieren.

## Die Chancen zwischen Innovation und Disruption

Ob methodisch, personell oder in Bezug auf die eingesetzten Budgets: Das Repertoire der zur Verfügung stehenden

»Die Veränderungen im RWS-Markt weisen aktuell noch Merkmale eines lediglich innovativen Wandels auf.«

Lösungsansätze für die Veränderungen in der Branche hängt von der Art des Wandels ab. Allgemein kann – wie bereits oben als Frage angesprochen – der Wandel nach zwei Graden beschrieben werden (s. Kasten Innovativer/Disruptiver Wandel):

- Liegt ein innovativer Wandel vor, so handelt es sich um einen Prozess, bei dem bestehende Technologien, Produkte und Services weiterentwickelt werden.
- Ein disruptiver Wandel ist revolutionär, also umwälzend, es geht um Ablösung bestehender Verfahren und Geschäfte.

Die Veränderungen im RWS-Markt (s. den Kasten auf der linken Seite) weisen aktuell noch Merkmale eines lediglich innovativen Wandels auf. Der Medienwandel setzt sich kontinuierlich fort, im Wesent-

## 1. Innovativer Wandel

Eindimensional, der Markt ändert sich in Teilbereichen:

- Beschränkt auf einzelne Ebenen
- Quantitativer Wandel
- Kontinuität – ohne nennenswerten Richtungswechsel
- Inkrementell
- Logisch, rationell

Kein Paradigmenwechsel:

- Bestehende Technologien, Produkte, Dienstleistungen werden weiterentwickelt

Hauptmaßstab: Größe – Entwicklung

## 2. Disruptiver Wandel

Mehrdimensional, der Markt ändert sich vollständig:

- Umfasst alle Ebenen
- Qualitativer Wandel
- Diskontinuität – neue Richtung
- Revolutionär
- Vermeintlich irrational

Mit Paradigmenwechsel:

- Eine bestehende Technologie, Produkt, Dienstleistung werden vollständig verdrängt

Hauptmaßstab: Geschwindigkeit – Transformation

Quelle: hr pioneers – agile. People

lichen bleiben verschiedene, insbesondere auch „ältere“ Medienformate erhalten, sie bekommen bei Bedarf innovative Add-ons, wie z.B. einen Online-Zugang. Der Markt und der Marktzugang stehen prinzipiell vielen Handelspartnern im Rahmen des Innovationsprozesses offen. Die Geschäftsmodelle verlieren nicht an Gültigkeit. Größe als skalierbare Einheit zur Steuerung der Entwicklungen ist der relevante Maßstab.

Dynamik und Geschwindigkeit sind dagegen die wesentlichen Maßeinheiten, um Veränderungen radikaler umzusetzen. Die Veränderung hat dann nicht mehr den Charakter einer Entwicklung, sondern einer Transformation: Alte Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen werden verdrängt, sind nicht mehr erforderlich. Das Neue erfordert ein vollkommen anderes Denken. Das Denken in alten Prozessen und Schubladen kann sogar gefährlich für

## Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheksmarkt: Lassen sich Digitalisierung und Deal kompensieren?

Kaum ein Geschäftsfeld im Fachinformationsmarkt steht aus Sicht von Handelspartnern so unter Druck wie der wissenschaftliche Bibliotheksmarkt. Dies ist eine Entwicklung der vergangenen 25 Jahre, also nicht allein eine Frage der aktuellen Forcierung von Open Access und den laufenden Verhandlungen von Nationallizenzen bei dem von den Wissenschaftsorganisationen forcierten Projekt „Deal“.

Seit Mitte der 90er-Jahre spricht man im Bibliotheksgeschäft von der sogenannten „Zeitschriftenkrise“. Gemeint ist und war damit der überaus starke Anstieg der Preise für Zeitschriften in den Bereichen Naturwissenschaft, Technik und Medizin (STM) durch die bekannten Wissenschaftsverlage, angeführt von Elsevier, Wiley und Springer Nature. So haben Bibliotheken, die die steigenden Preise aus Budgetgründen nicht mehr bezahlen konnten oder wollten, stärker ausgesiebt und Zeitschriften vermehrt gekündigt. Die Verlage wiederum erhöhten die Preise weiter, um Einnahmeverluste zu kompensieren. Es folgten in dieser Logik weitere Abbestellungen und Preiserhöhungen. Bedenkt man, dass Fachzeitschriften international agierender Wissenschaftsverlage ganz wesentliche Budgetanteile in Bibliotheken binden, wird klar, welche Bedeutung diese Entwicklungen auf das Gesamtgefüge „Bibliotheksgeschäft“ haben und worin die Bestrebungen hin zu Open Access aus Sicht von Bibliotheken begründet sind.

Auch die Mittler, vor allem die international agierenden Zeitschriftenagenturen, gerieten in der Zeitschriftenkrise unter Druck. Die Verlage erhöhten nicht nur die Abonnementpreise für die Bibliotheken, sondern drückten nahezu zeitgleich die Margen im Handel für diese Publikationen auf niedrige einstellige Prozentwerte. Umgekehrt reagierten die Agenturen nicht mit einer Strategie, die auf eine titelspezifische Kalkulation setzte, sondern boten dem preisensibilisierten Bibliotheksmarkt ein Gesamtpaket an und bestätigten damit im Grunde die minderrabattierten Listenpreise der Verlage, die sie zum Teil sogar noch unterboten. Die Agenturangebote zielen auf ein hohes Bündelungsvolumen von Bibliotheken im Zeitschriftenbezug, um über Mischkalkulation und Prozessoptimierung überhaupt noch ein vertretbares Ergebnis erzielen zu können.

Somit entstanden auf allen Seiten hohe Abhängigkeiten im

Geschäft: Bibliotheken konzentrieren sich auf einige wenige Lieferanten und diese Lieferanten brauchen Masse, um das eigene Schwungrad in Gang zu halten.

Gleichzeitig erfolgt der Wandel auf digitale Produkte nirgendwo in der Fachinformation so schnell wie im Bibliotheksgeschäft, getragen durch eine strategische E-Only-Politik der Bibliotheken in wesentlichen Produktsegmenten wie Zeitschriften und in Kombination mit neuen Geschäftsmodellen wie Open Access.

Und neben der angesprochenen „Zeitschriftenkrise“ muss auch die „Handelskrise“ außerhalb des Zeitschriftengeschäfts angesprochen werden: Eine Vielzahl der im Bibliotheksmarkt gehandelten Produkte unterliegen nicht der Preisbindung (z.B. internationale Monografien und E-Book-Pakete). Entsprechend hoch fallen im Wettbewerb die Preisnachlässe aus – auch in diesem Bereich sinken auf Handelsseite somit die Erträge.

Die aktuell von der Allianz der Wissenschaftsorganisationen mit Elsevier, Springer Nature und Wiley verhandelte bundesweite Lizenzierung für das gesamte Portfolio elektronischer Zeitschriften (Projekt „Deal“) gefährdet nicht nur die Beteiligung des Handels beim Erwerb dieser Verlagsprodukte (bereits umgesetzte, vergleichbare Beispiele auf Landesebene in Sachsen und Baden-Württemberg stimmen aus Handelssicht bedenklich), sondern gefährden damit auch die für viele Agenturen bzw. Fachinformationshändler bisher vorgenommene und erforderliche Mischkalkulation, weil wesentliche Produkte wichtiger Anbieter aus dem Angebotsportfolio zu fallen drohen.

Gern wird in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Long-Tail-Geschäftsmodellen hingewiesen, die als Kompensation für diese Veränderungen des Geschäfts wirken könnten. Dabei geht man von der Prämisse aus, dass der zusammengefasste Verkauf von Nischenartikeln ebenso lukrativ sein kann wie das traditionelle Modell, bei dem eine überschaubare Zahl von „Bestsellern“ den Großteil des Umsatzes erzeugt. Hier sind deutliche Zweifel angebracht, weil der verbleibende Long-Tail bei Weitem nicht die Umsatzvolumina und erst recht nicht Ertrag erbringt, wie es das bisherige Geschäft mit den großen Verlagen und ihren Produkten ermöglicht.

die Organisation auf dem Weg in die Transformation sein.

Ein typisches Beispiel für Transformation und die Disruption auf bestehende Geschäftsmodelle stellen die Entwicklungen im Bereich Open Access dar: Der „Verkauf“ von Subskriptionen, also Abonnements zur Finanzierung der Publikation, wird ersetzt durch die Finanzierung der Publikation durch Autoren bzw. Publikationsfonds von Bibliotheken. Es ist ein Modell, welches sich in dieser Form per se nicht ohne Weiteres für den Handel anbietet, der es immer noch gewohnt ist, in üblichen Verlagsprodukten zu denken. Hier muss der Dienstleistungsansatz neu definiert werden:

- Welchen Bedarf haben Bibliotheken und die an Open Access beteiligten Verlage?
- Wie kann eine Dienstleistung erbracht werden, die allen Seiten Nutzen bringt?

Eine beispielhafte Antwort auf die disruptive Herausforderung liefert das Geschäftsmodell des Unternehmens Knowledge Unlatched (KU). Es animiert Wissenschaftsverlage weltweit, digitalen Content der Wissenschaftscommunity via Open Access zur Verfügung zu stellen, angefangen bei E-Books geisteswissenschaftlicher Verlage, bald aber auch Zeitschriften und Inhalte aus dem Bereich STEM Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Finanziert wird das Programm durch teilnehmende Bibliotheken, die durch ihr „Pledging“ (also die finanzielle Zusicherung zur Finanzierung) den weltweiten freien Zugang, eben Open Access, für die Titelpakete ermöglichen. Verlage erhalten aus dem Pledging ihren Anteil und können mit relativ geringen Einstiegsbarrieren an einem dem internationalen Wissenschaftsbetrieb immer wichtiger werdenden Publikationsweg teilnehmen.

KU hat somit „Handel mit Verlagsprodukten“ neu gedacht, indem Angebote von Verlagen mit Kundenbedürfnissen aus der Bibliothekswelt zusammengebracht werden. Wesentliche Assets von KU sind die Begutachtung der Titel durch das sog. Steering Committee, vergleichbar der Sortimentsgestaltung im Handel, sowie Vertrieb und Marketing. Das ist alles kein Hexenwerk, aber eine mehr als bemerkenswerte, ganz andere Herangehensweise eines Mittlers und Dienstleisters, die aufzeigt, dass sich mit einem guten Verständ-

nis für die veränderte Welt respektable neue Geschäftsmodelle entwickeln lassen.

## Die Perspektiven

Wichtig aus Handelssicht wird es sein, die Offenheit des Marktes weiterhin konsequent zu nutzen, in Vertriebsaktivitäten zu investieren und vor allem Kunden zuzuhören und mit Kunden gemeinsam an Dienstleistungen für die Zukunft zu bauen. Nicht das Schauen auf das, wie man selbst „Geschäft“ versteht und einschätzt,

»Es braucht eine echte Innovationskultur, die durchaus auch mal disruptive Züge annehmen darf und muss.«

wird für die Zukunft entscheidend sein, sondern wie der Fokus noch mehr als bisher auf die Kundensicht gelegt werden kann. Die Fragen lauten: Was hat der Kunde davon, mit uns zusammenzuarbeiten? Welche Fragestellung kann er lösen, weil er mit uns zusammenarbeitet?

Dies setzt auch und gerade in Handelsunternehmen eine echte Innovationskultur voraus, die durchaus auch mal disruptive Züge annehmen darf und muss, um zu ergründen, woran es fehlt und woran zwingend gearbeitet werden muss:

- Ist das vorhandene „Mindset“ in Bezug auf Veränderungen in ausreichendem Maß vorhanden?
- Wie weit lassen wir uns in der Betrachtung von Veränderungen allein von unseren bekannten Prozessen leiten?
- Wie weit trauen wir uns aus der eigenen Komfortzone heraus, um den durchaus zügigen Wind der Veränderung zu spüren?

Es gilt, wirkliche und echte Mehrwerte für Kunden zu erzielen, die dann auch von diesen bezahlt werden, weil sie für sich genommen „unique“ sind.

Das alte Geschäftsmodell „Verlagsmarge = alleiniger Ertrag“ geht, von Marktbereich zu Marktbereich unterschiedlich schnell, jedenfalls dem Ende entgegen. Neue, kreative Geschäftsmodelle, die im Ertrag ganz wesentlich vom Dienstleister selbst und eben nicht wie bisher ausschließlich vom Verlag definiert werden, können den Fachinformationsservicemarkt zukunftssicherer aufstellen.

Jörg Pieper joerg.pieper@gemeinsam-klaren.de