



UNIVERSITÄT
LEIPZIG



Heft 16

**Chancen und Herausforderungen
der Digitalisierung in Kleinverlagen**

Rainer Alt, Olaf Reinhold (Hrsg.)

FORSCHUNGSBERICHTE DES INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Herausgeber	Institut für Wirtschaftsinformatik Professur für Anwendungssystem in Wirtschaft und Verwaltung
ISSN	1865-3189
Telefon	+49 (0) 341 97 33 600
E-Mail	rainer.alt@uni-leipzig.de
Internet	www.iwi.uni-leipzig.de/as
Redaktionsschluss	04.08.2021

**Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik
der Universität Leipzig**

Heft 16

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Kleinverlagen

Rainer Alt, Olaf Reinhold (Hrsg.)

Vorwort

Der Medienbereich gilt als ein bereits frühzeitig von Digitalisierung betroffener Wirtschaftssektor. Einst bedeutende Akteure und Publikationen, wie etwa die Encyclopedia Britannica oder die Brockhaus Enzyklopädie, haben sich fundamental verändert und sind heute unter anderer Trägerschaft vollständig digital verfügbar. Gleichzeitig haben elektronische Repräsentationsformen das physische Medium nicht vollständig verdrängt, und das traditionelle Buch sowie Zeitschriften sind auch weiterhin in Print-Varianten gefragt. Zur Bewältigung der Transformation von einem klassischen Verlagshaus zu einem Unternehmen der Digitalwirtschaft haben mittlerweile insbesondere größere Verlage umfassende sowie ressourcenintensive Programme zur Anpassung von Geschäftsmodellen, Geschäftsprozessen, Inhalten sowie den notwendigen Informationssystemen initiiert. Offensichtlich ist dieses Vorgehen für die zahlreichen kleineren unabhängigen Verlage, infolge der begrenzten Mittel, nicht möglich.

Gleichzeitig müssen Kleinverlage mit größeren Verlagen im Markt konkurrieren. Als Vorteil gilt dabei, dass klein- und mittelständische Unternehmen weniger interne Trägheitskräfte und Reibungsverluste aufweisen, sodass sie häufig die Originalität und Vielfalt auf dem deutschen Buchmarkt prägen. Vielfach adressieren sie jedoch Nischenmärkte und können aufgrund der begrenzten Auflagenzahlen nur geringere Skaleneffekte generieren. Ebenso bestehen bezüglich der Nutzung neuer Repräsentationsformen und Vertriebskanäle nicht nur finanzielle Defizite zur Beschaffung der notwendigen digitalen Infrastrukturen, sondern auch personelle Engpässe zur konzeptionellen Gestaltung und Umsetzung in der digitalen Transformation. Analog zur Entwicklung in anderen Branchen, etwa der bereits stark vernetzten Automobilindustrie, kann die Digitalisierung als Katalysator der überbetrieblichen Kooperation wirken. Die verstärkte Zusammenarbeit mit weiteren spezialisierten Dienstleistern im Bereich der digitalen Medienproduktion oder des digitalen Marketings bietet Kleinverlagen die Möglichkeit einerseits ihre Defizite zu kompensieren und andererseits ihre Kernkompetenzen beizubehalten.

An dieser Stelle knüpfte das Forschungsprojekt „Fit for Digital Publishing“ (FiDiPub) an, das sich im Zeitraum von August 2016 bis Juli 2020 mit der Digitalisierung in der sächsischen Kleinverlagsbranche befasste. Im Mittelpunkt des Projekts stand der Aufbau medialer Kompetenzen bei den einzelnen Akteuren und die Erforschung von Handlungs-, Ertrags- und Innovationsmöglichkeiten für Klein- und Kleinstverlage (KKV). Gefördert von der Sächsischen Aufbaubank (SAB) umfasste FiDiPub ein Konsortium aus KKV und Dienstleistern im Raum Leipzig, das in vielen bi- und multilateralen Veranstaltungen zahlreiche Ergebnisse erarbeitet hat. Dazu zählt ein erster, im Jahr 2017 erschienener Forschungsbericht unter dem Titel „Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter-Marketing“. Der vorliegende Forschungsbericht fasst weitere Ergebnisse zusammen, die in den nachfolgenden fünf Beiträgen enthalten sind. Dazu enthalten sind im ersten Beitrag ein Blick aus der Praxis zum Stand der Digitalisierung bei KKV und im zweiten Beitrag eine Untersuchung aus Sicht der Literatur mit einer Forschungsagenda. Es folgen eine Betrachtung von Publikationsprozessen am Beispiel von wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Verlagen sowie zwei Beiträge zum Einsatz von Social Media bei KKV.

Abschließend möchten wir allen beteiligten Praxispartnern (siehe www.fidipub.de) sowie den Förderern des Forschungsprojekts, dem Europäischen Sozialfonds und der Sächsischen Aufbaubank, für ihre Mitwirkung und Unterstützung im Projekt, danken. Last but not least gilt unser Dank auch den Mitarbeitern des Projektteams FiDiPub, die in den vergangenen Projektjahren in zahlreichen Projekttreffen und Interviews an der Erarbeitung der Projektinhalte und der Digitalisierung der Kleinverlagsbranche mitgewirkt haben. In der Hoffnung, dass die in diesem Bericht enthaltenen Projektergebnisse weitere Verwendung finden, stehen wir gerne für Feedback zur Verfügung.

Leipzig, im September 2021

Rainer Alt, Olaf Reinhold

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
Autorenverzeichnis.....	XIII
Vorwort	IV
Digitalisierung von Kleinverlagen in der Praxis – Eine Untersuchung von KKV in Sachsen	1
1 Einleitung.....	1
2 Methodik der Studie	2
2.1 Konzeptionierung der Expertengespräche	2
2.2 Durchführung der Interviews	3
3 Ergebnisse.....	3
3.1 Sächsische Klein- und Kleinstverlage.....	3
3.1.1 Digitalisierungsstand	4
3.1.2 Weiterbildungschancen.....	7
3.2 Branchenexperten	7
3.2.1 Digitalisierungstrends	8
3.2.2 Besonderheiten Sächsischer KKV	9
4 Zusammenfassung.....	10
5 Literaturverzeichnis.....	13
Digitalisierung von Kleinverlagen in der Forschung – Ergebnisse einer Literaturanalyse.....	15
1 Einleitung.....	15
2 Grundlagen	16
2.1 Verlagswesen	16
2.2 Digitale Transformation.....	17
3 Forschungsmethodik.....	17
3.1 Klassifikationsmodell für Forschungsthemen.....	18
3.2 Strukturierte Literaturanalyse	20
3.3 Experteninterviews	20
4 Fragenkatalog zum digitalen Publizieren	21
5 Forschungsagenda für die Verlagsindustrie.....	24
5.1 Kundenerlebnis (Customer Experience)	24
5.2 Produktinnovation.....	25
5.3 Strategie	26
5.4 Aufbau- und Ablauforganisation (Prozess-Digitalisierung)	26
5.5 Expertise	26

Inhaltsverzeichnis

5.6	Kollaboration	26
5.7	Software-Architektur - Anwendungssysteme	27
5.8	Software-Architektur - Daten	27
6	Themen der digitalen Transformation für KKV	27
6.1	Kundenerlebnis (Customer Experience)	27
6.2	Strategie	29
6.3	Kollaboration	29
7	Zusammenfassung.....	30
8	Literaturverzeichnis.....	32

Digitalisierung von Publikationsprozessen bei einem Wissenschafts- und einem Belletristikverlag			37
1	Einleitung.....	37	
2	Grundlagen zum Publikationsprozess.....	38	
2.1	Verlagstypen	39	
2.2	Bestandteile von Prozessmodellen.....	39	
2.3	Referenzmodelle für Publikationsprozesse	40	
3	Fallbeispiel 1: Wissenschaftlicher Publikationsprozess.....	41	
3.1	Zeitschrift Electronic Markets (EM).....	41	
3.2	Prozessmodell EM	42	
3.3	Einflussfaktoren auf EM-Prozesse.....	43	
4	Fallbeispiel 2: Belletristischer Publikationsprozess	44	
4.1	Liesmich Verlag.....	44	
4.2	Prozessmodell Liesmich Verlag.....	44	
4.3	Einflussfaktoren auf Prozesse	45	
5	Vergleich der Prozessmodelle	45	
5.1	Contenteinreichung	46	
5.2	Prüfung des Contents	46	
5.3	Lektorat	47	
5.4	Layout und Satz	47	
5.5	Herstellung und Druck.....	48	
5.6	Vertrieb	48	
6	Auswertung und Ergebnisse.....	49	
6.1	Digitalisierung der Prozesse von EM.....	49	
6.1.1	Identifikation der Medienbrüche bei EM.....	49	
6.1.2	Möglichkeiten zur Verbesserung der virtuellen Medienbrüche.....	50	
6.2	Entwicklung eines Publikationsprozessmodells	50	
7	Zusammenfassung.....	52	
8	Literaturverzeichnis.....	53	

Fallstudien zum integrierten Social CRM in Klein- und Kleinstverlagen	55
1 Einleitung.....	55
2 Grundlagen.....	55
2.1 Social CRM.....	55
2.2 Verlage.....	57
3 Social CRM in KKV in der Literatur	57
3.1 Methodik und Vorgehen	57
3.2 Ergebnisse der Literaturrecherche	59
4 Fallbeispiele des integrierten Social CRM bei Kleinverlagen.....	62
4.1 Methodik und Vorgehen	62
4.2 Vorstellung Fallbeispiele	62
4.3 IST-Stand	63
4.3.1 Betrachtung der Strategieebene	63
4.3.2 Betrachtung der Prozessebene	65
4.3.3 Betrachtung der Systemebene.....	68
5 Handlungsoptionen	70
5.1 Entwicklung einer Social-Media-Strategie	70
5.2 Communitymanagement	71
5.3 Kampagnenmanagement.....	72
5.4 Online-Shop.....	73
5.5 Nutzung von Software	74
6 Integrationszenarios für Social CRM in KKV.....	74
6.1 Verlag Antje Kunstmann	75
6.1.1 Social-Media-Präsenzen	76
6.1.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen	77
6.2 Blitz-Verlag.....	78
6.2.1 Social-Media-Präsenzen	79
6.2.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen	79
6.3 Eridanus Verlag	80
6.3.1 Social-Media-Präsenzen	80
6.3.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen	81
7 Zusammenfassung.....	82
8 Literaturverzeichnis.....	83

Online Marketing und Social CRM in Kleinverlagen – Ergebnisse einer Umfrage	87
1 Einleitung.....	87
2 Grundlagen.....	87
2.1 Digitalisierung.....	87
2.2 Online-Marketing.....	88
2.3 Social CRM.....	89
2.4 Kleinverlage.....	89
3 Umfrage zum Digitalisierungsstand von Kleinverlagen	90
3.1 Forschungsmethodik	90
3.2 Ergebnisse der quantitativen Befragung	93
3.2.1 Teilnehmerstruktur	93
3.2.2 Vertriebsorganisation und Produktportfolio	94
3.2.3 Kommunikationskanäle	95
3.2.4 Prozesse und Systeme.....	95
3.2.5 Social Media und Social CRM	97
3.2.6 Digitale Marketingmaßnahmen und deren Wirksamkeit.....	99
3.2.7 Bedeutung des digitalen Wandels.....	100
4 Zusammenfassung.....	100
5 Literaturverzeichnis.....	102

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verlagsgründungen der befragten KKV	4
Abbildung 2: Angebotene Kernleistungen und Produkte (links) und Anzahl der Mitarbeiter (rechts)...	4
Abbildung 3: Relative Verkaufsmenge nach Vertriebskanal (links) und Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz (rechts)	7
Abbildung 4: Anzahl der befragten Experten nach Branche	8
Abbildung 5: Experten-Einschätzungen der aktuellen und zukünftigen Relevanz von Digitalisierungsthemen in der Verlagsbranche	9
Abbildung 6: Forschungsdesign	18
Abbildung 7: Klassifikationsrahmen nach dem Digital Maturity Model	19
Abbildung 8: Zukünftige Forschungsfelder für KKV	28
Abbildung 9: Vertriebserlöse der Segmente Consumer und Professional nach Print und Digital von 2013 bis 2022 (in Millionen Euro)	38
Abbildung 10: Vertriebserlöse deutscher Fachzeitschriften nach Print und Digital von 2013 bis 2022 (in Millionen Euro)	38
Abbildung 11: Traditioneller Publikationsprozess	40
Abbildung 12: Klassischer Publikationsprozess eines Buches	41
Abbildung 13: EM Prozessmodell	42
Abbildung 14: Liesmich-Verlag Prozessmodell	45
Abbildung 15: Liesmich-Verlag Buchcover	48
Abbildung 16: Vorgeschlagenes Publikationsprozessmodell.....	51
Abbildung 17: Komponenten einer integrierten Social-CRM-Architektur	56
Abbildung 18: Aufgabenbereiche des Social CRM	67
Abbildung 19: Informationstechnische Umsetzung des Social CRM	69
Abbildung 20: Beitrag auf dem Instagram-Profil.....	77
Abbildung 21: Webseitenansicht des Kunstmann Verlags beim Kauf eines Buches.....	78
Abbildung 22: Übersicht der Romane aus der Sherlock-Holmes-Reihe.....	80
Abbildung 23: Übersicht vom Online-Shop des Eridanus Verlags	81
Abbildung 24: Ablauf der Umfrage	91
Abbildung 25: Elemente der Umfrage-Darstellung	92
Abbildung 26: Umsatz.....	94
Abbildung 27: Anzahl der Mitarbeiter	94
Abbildung 28: Verlegte Themen	94
Abbildung 29: Verlagsprodukte	94
Abbildung 30: Vertriebswege	95
Abbildung 31: Vergleich der Kommunikationspartner	95
Abbildung 32: Services bei Kleinverlagen.....	96
Abbildung 33: Software-Dienste	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 34: Automatisierte Prozesse	97
Abbildung 35: Gründe für die Nichtnutzung sozialer Medien	98
Abbildung 36: Genutzte Social-Media-Kanäle	98
Abbildung 37: Zwecke für die Nutzung von Social Media.....	99
Abbildung 38: Social-Media-Monitoring.....	99
Abbildung 39: Marketingmaßnahmen.....	99
Abbildung 40: Informationen über Wirksamkeit/Wirtschaftlichkeit der Marketingmaßnahmen	100
Abbildung 41: Einstellung zur Digitalisierung.....	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen und Risiken der Digitalisierung für KKV aus Expertensicht	10
Tabelle 2: Übersicht zu übereinstimmenden und divergierenden Einschätzungen der KKV und der Branchenexperten.....	11
Tabelle 3: Literatursuchbegriffe und Anzahl der gefundenen Beiträge pro Datenbank.....	20
Tabelle 4: Beruflicher Hintergrund der befragten Experten.....	21
Tabelle 5: Fragen zum digitalen Publizieren aus Forschungs- und Praxisperspektive	24
Tabelle 6: Gegenüberstellung der Publikationsprozesse von EM und Liesmich	46
Tabelle 7: Übersicht Medienbrüche	49
Tabelle 8: Ergebnisse BSC mit dem Suchbegriff „Social Media“ and „Publishing Industry“	60
Tabelle 9: Herausforderungen und Treiber	61
Tabelle 10: Ziele der KKV hinsichtlich der Social-CRM-Strategieebene	65
Tabelle 11: Aufgaben der KKV hinsichtlich der Social CRM-Prozessebene	66
Tabelle 12: Kanäle für Kommunikation der befragten Verlage	67
Tabelle 13: Systemseitige Unterstützung der vorgestellten KKV-Cases	68
Tabelle 14: Stand der Technik der KKV hinsichtlich der Social-CRM-Systemebene.....	70
Tabelle 15: Übersicht über die drei ausgewählten Best-Practice-Verlage	75

Abkürzungsverzeichnis

AJAX	Asynchronous Javascript and XML
API	Application Programming Interface
AR	Augmented Reality
BSC	Business Source Complete
CMS	Content Management System
CRM	Customer Relationship Management
EE	Executive Editor
EiC	Editor in Chief
EM	Electronic Markets – The International Journal on Networked Business
FiDiPub	Fit for Digital Publishing
HTWK	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur
IHK	Industrie- und Handelskammer
InfAI	Institut für Angewandte Informatik e.V.
IT	Informationstechnologie
KJL	Kinder- und Jugendliteratur
KKV	Klein- und Kleinstverlage
LSoM	Leipzig School of Media
MIU	Minimum Information Units
OM	Online Marketing
RSS	Really Simple Syndication
SCRC	Social CRM Research Center e.V.
Social CRM	Social Customer Relationship Management
SEO	Search Engine Optimization
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely
UG	Unternehmergesellschaft
VR	Virtual Reality

Autorenverzeichnis

Rainer Alt, Prof. Dr., Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Janine Ankert, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Martin Franke, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Maxi Herzog, Institut für Angewandte Informatik e.V., Leipzig

Laura Hofmann, Institut für Angewandte Informatik e.V., Leipzig

Christian Hrach, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Katrin Karlisch, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Fabian Lindner, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Leipzig

Rebecca Nell, Leipzig School of Media, Leipzig

Olaf Reinhold, Dr., Social CRM Research Center e.V., Leipzig

Nicole Vergin, Social CRM Research Center e.V., Leipzig

Gefördert durch:



Digitalisierung von Kleinverlagen in der Praxis – Eine Untersuchung von KKV in Sachsen

Fabian Lindner, Rebecca Nell, Laura Hofmann

Abstract: Digitalisierung bietet für Klein- und Kleinstverlage (KKV) zahlreiche Chancen, birgt allerdings auch Herausforderungen. Der Beitrag liefert anhand von Experteninterviews Einblicke in die aktuelle Situation der KKV und nimmt ebenso die digitale Entwicklung in der Verlagsarbeit in den Blickpunkt. Die zu diesem Zweck 2015, 2016 und 2017 geführten Gespräche mit Kleinverlegern sowie Experten der Verlags- und Buchbranche offenbarten, dass die KKV beim Stand der Digitalisierung im Vergleich zur gesamten Verlagsbranche noch Aufholbedarf haben. Die dringendsten Kompetenzerweiterungen sind demnach bei den digitalen Marketing- und Vertriebsstrategien notwendig – und auch gewollt. Die größten Hürden bei der Transformation von analogen zu digitalen Verlagsprozessen und -strategien stellen dabei die begrenzten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen der KKV dar.

Stichworte: Digitalisierung, Klein- und Kleinstverlage, digitaler Wandel

1 Einleitung

Wie in vielen anderen Industriezweigen vollzieht sich auch in der Verlagsbranche ein Wandel analoger Prozesse, Produkte und Interaktionen hin zu digitalen oder digital-unterstützten Verfahren, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen (vgl. [Alt/Militzer-Horstmann 2017], [Hess 2014], [Silva et al. 2012]). Neue Technologien und ein geändertes Konsumentenverhalten erfordern und ermöglichen zugleich ein Umdenken und eine Anpassung der bisherigen Verlagsstrategien. Das Forschungsprojekt *Fit for Digital Publishing* (FiDiPub) begleitete von August 2016 vier Jahre lang sächsische Klein- und Kleinstverlage (KKV) bei dieser Transformation der Verlagsarbeit. Neben der Innovationsförderung und dem Aufbau einer auf die spezifischen Bedürfnisse von KKV angepassten Cloud-Plattform, war der Aufbau entsprechender Kompetenzen bei den Projektpartnern ein wesentliches Ziel des Projektes.

Gemeinsam mit den assoziierten KKV¹ des Projekts – allesamt klein- und mittelständische Unternehmen der sächsischen Verlagsbranche – wurde ihr Digitalisierungsstand in Form qualitativer Interviews erhoben, die Anforderungen des digitalen Wandels an die Verlagsarbeit geprüft und Kompetenzen identifiziert, die wichtig für das Gelingen des Transformationsprozesses sind. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage zur Konzeptionierung und Entwicklung geeigneter Weiterbildungsinhalte für KKV, die vor allem der Projektpartner Leipzig School of Media (LSoM) ab Herbst 2018 aufbereitet hat. Weiterhin flossen sie in die Anforderungsspezifikation der Funktionen einer Cloud-Plattform für KKV mit ein, die der Projektpartner zvonull media realisiert hat.

Die vorliegende Studie geht folglich von der Frage aus, wie sächsische KKV mit der Digitalisierung umgehen und in welchen Bereichen Kompetenzerweiterungen als sinnvoll oder notwendig erscheinen. Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage begannen bereits 2015, in einer explorativen Forschungsphase während der Antragsstellung, Expertengespräche mit assoziierten KKV und Branchenakteuren,

¹ Ein Kleinverlag ist ein unabhängiger Verlag, der autonom von Konzernen arbeitet und veröffentlicht. Oftmals sind dies neu gegründete, junge Unternehmen, die das Ethos der Großverlage – das Streben nach Massenerfolg, Bestsellerplatzierungen und Umsatzmaximierung – nicht teilen (vgl. [o.V. 2014]). Es fehlen jedoch einheitlich definierte Grenzen für Umsatz oder Mitarbeiteranzahl, um Kleinverlage, mittelgroße Unternehmen und Großverlage voneinander abzugrenzen (vgl. [Bramann et al. 2010, 28]).

die dann in konzentrierter Form seit Mitte 2017 weitergeführt wurden. Kapitel 2 beschreibt das Vorgehen der Untersuchung, während Kapitel 3 die analysierten und interpretierten Ergebnisse darstellt, bevor Kapitel 4 ein Fazit zieht und auf die weitere Forschungsarbeit eingeht.

2 Methodik der Studie

Expertengespräche bzw. -interviews eignen sich vor allem zur ersten Erschließung bisher wenig oder gar nicht bearbeiteter Forschungsfelder (vgl. [Kaiser 2014, 29], [Weßel 2010, 929]). Leitfadengestützte und damit teilstandardisierte Interviews bieten zudem den Vorteil einer gewissen Systematisierbarkeit der Antworten. Der Fakt, dass über sächsische KKV im Speziellen bisher keine tiefgehenden Forschungen vorliegen, prädestiniert das Expertengespräch als Forschungsmethode in diesem Zusammenhang, während eine Teilstandardisierung dem Ziel einer zusammenfassenden und übergreifenden Auswertung der Expertenaussagen zugutekommt.

Um Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven gewinnen zu können, fanden Interviews mit zwei unterschiedlichen Expertengruppen, mithilfe individuell angepasster Leitfäden, statt. Die befragten KKV der ersten Expertengruppe wiesen sich durch ihr in der tagtäglichen Verlagsarbeit und dem unmittelbaren Marktzugang [Kaiser 2014, 42] entstandenes Betriebswissen als Experten aus.

In der zweiten Expertengruppe waren Vertreter größerer Verlage sowie Personen aus dem weiteren Marktumfeld der Verlagsbranche (wie dem zugehörigen Bildungs- und Beratungssektor, der Verbandsarbeit, dem Buchhandel und der Messearbeit) vertreten. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde abschließend ein Delta der Aussagen beider Gruppen erstellt, um sowohl die Innen- als auch die Außen-sicht hinsichtlich der Digitalisierung darzustellen.

2.1 Konzeptionierung der Expertengespräche

Als Grundlage zur Konzeptionierung der Interviewfragebögen dienten die bereits im Vorfeld des Projektantrags geführten Gespräche mit KKV sowie die Projektergebnisse, die zu diesem Zeitpunkt, Mitte 2017, bereits vorlagen. Während mehrerer Fragebogenkonferenzen [Noelle-Neumann/Petersen 2005, 104ff] mit durchschnittlich drei beteiligten Wissenschaftlern wurden verschiedene Fragebögen ausgearbeitet. Für die KKV kam ein einheitlicher Fragebogen zur Anwendung, während die Befragung von Experten aus dem weiteren Marktumfeld jeweils mit Hilfe domänenspezifischer Fragebögen stattfand. Der KKV-Fragebogen für die jeweils ca. 90-minütigen Interviews untergliederte sich im Wesentlichen in die vier Teilbereiche Gesprächseinstieg, Geschäftsmodell/Verlagsprofil, Digitalisierungsstand und Gesprächsausstieg. Hierbei zielte der Einstieg in die Unterhaltung auf die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre für den Befragten, wohingegen der Gesprächsausstieg mittels personalisierter Fragen die Befragung abrunden sollte [Kromrey 2006, 360f]. Die in diesen beiden Teilen vorkommenden Fragen und Aussagen waren dabei nicht zwingend für die Auswertung der Interviews erforderlich, lieferten aber zum Teil ergänzende Informationen.

Die Abfrage von harten Fakten über die Verlage ließ wenig Spielraum zur abwechslungsreichen Fragegestaltung, weshalb die Fragen zu Verlagsgründung, zu Verlagsprofil und Geschäftsmodell sehr direkt gestellt waren. Diese Fragen standen bewusst am Beginn des Interviews, um den Gesprächspartnern durch vertraute und vergleichsweise leicht abrufbare Fakten eventuelle Hemmungen hinsichtlich der nachfolgenden und komplexeren Interviewfragen zu nehmen. Üblicherweise werden solche sensiblen Unternehmensdaten eher gegen Ende eines Gesprächs erfragt, nachdem idealerweise bereits ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und Befragtem entstanden ist [Kromrey 2006, 260f]. Im konkreten Fall der Förderinitiative FiDiPub war allerdings davon auszugehen, dass aufgrund regelmäßiger Kontakte und Treffen seit Projektbeginn ein solches Verhältnis zwischen Projektmitarbeitern und assoziierten Verlagen bereits vorlag.

Der Hauptteil des Fragebogens war sachlogisch [Kaiser 2014, 53] in Anlehnung an den zuvor innerhalb des Forschungsprojekts identifizierten Prozess zur Erstellung einer Verlagspublikation in sieben Phasen gegliedert: 1. Ideengenerierung/Autoren-/Manuskriptsuche, 2. Inhalt/Content, 3. Produkte, 4. Interne und überbetriebliche digitale Unterstützung/digitale Kommunikation bei der Produkterstellung, 5. Kommunikation mit Lesern, 6. Community und 7. Vertrieb.

Im Hauptteil der Befragung kamen verschiedene Fragetypen zum Einsatz, um Abwechslung zu erzeugen und bei den Befragten während der veranschlagten 90 Minuten Unterhaltung ein gleichbleibendes Level an Konzentration zu wahren. Die häufigsten Fragetypen umfassten offene Fragen und Einschätzungen auf einer 10-Punkte-Likert-Skala. Letztere dienten insbesondere zur Einschätzung des eigenen Digitalisierungsstands bezüglich der verschiedenen oben genannten Prozessschritte/Themenschwerpunkte, während abschließend offene Fragen zum Thema *Fortbildungen/Kompetenzaufbau* gestellt wurden.

Aufgrund des vergleichsweise engen Verhältnisses zwischen der Projektinitiative und den assoziierten Verlagen war eher nicht davon auszugehen, dass es zu Verzerrungen in den Ergebnissen durch bspw. sozial erwünschte Antworten [Kromrey 2006, 360] gekommen ist. Die Gestaltung der Leitfäden der zweiten Gruppe unterschied sich in einigen Punkten von der ersten. Um gezielt auf die Kenntnisse der jeweiligen Domänenexperten eingehen zu können und dennoch eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden zunächst bestimmte Fragen und Fragensets aus den Gesprächen mit den KKV übernommen, zum Teil angepasst und spezifische Items hinzugefügt. Überschneidungen mit den Fragen für die KKV ergaben sich vor allem bei den Themenblöcken zum Digitalisierungsstand sowie zum Bereich *Fortbildungen/Kompetenzaufbau*.

2.2 Durchführung der Interviews

Vor Beginn des Befragungszeitraums wurde je Expertengruppe ein Pretest der Interviews durchgeführt, um bspw. die Verständlichkeit der Fragenformulierung und die Dauer der Befragung zu evaluieren [Kaiser 2014, 69ff]. Da daraufhin lediglich geringfügige Veränderungen an den Fragebögen vorgenommen wurden, flossen die Antworten aus diesen beiden Pretests ebenfalls in die Auswertung ein. Schließlich konnten 14 von 16 assoziierte Verlage des Forschungsprojekts und acht Branchenexperten für ein Gespräch gewonnen werden. Die Interviews fanden im Zeitraum von Anfang 2017 bis Frühjahr 2018 und überwiegend in neutralen Räumlichkeiten der LSoM, an der Universität Leipzig und in wenigen Fällen auch innerhalb der Verlagsräume oder an weiteren Orten statt. Aufseiten der Interviewer waren in fast allen Fällen zwei Forscher (Gesprächsführer und Protokollant) anwesend, die sich beide Gesprächsnotizen machten. Gleichzeitig fand eine Audioaufnahme der Interviews statt.

Die Interviewer waren angehalten, sich weitestgehend an dem ausgearbeiteten Fragebogen zu orientieren. Je nach Ermessen konnte jedoch vom chronologischen Ablauf des Fragebogens abgewichen werden, um bspw. den Gesprächsfluss nicht zu unterbrechen. Im Hinblick auf eine Veröffentlichung der Ergebnisse und um ein verzerrtes Antwortverhalten zu vermeiden, wurde den Gesprächspartnern zudem die Anonymisierung der Ergebnisse zugesichert [Kromrey 2006, 362]. Im Anschluss an die Gespräche wurden die handschriftlich geführten Protokolle der Interviewer jeweils eingescannt, digitalisiert und gemeinsam mit der Audio-Aufnahme abgelegt.

3 Ergebnisse

3.1 Sächsische Klein- und Kleinstverlage

Die 14 befragten KKV wurden alle nach 1990 gegründet, wobei die Hälfte von ihnen seit höchstens zehn Jahren besteht (s. Abbildung 1). Alle Verlage haben klassische, gedruckte Bücher im Produktportfolio, während wiederum die Hälfte auch E-Books anbietet (s. Abbildung 2). QR-Codes finden bereits in zwei Verlagen Anwendung, und bei ebenfalls zwei Verlagen zählen öffentliche Lesungen und CDs zu den Kernleistungen und Produkten. Weitere Angebote beinhalten bspw. Kalender, Postkarten oder Tagebücher.

Die Anzahl der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen variiert zumeist zwischen einem und fünf Mitarbeitern – zehn Mitarbeiter sind dabei eine Ausnahme unter den 13 Verlagen, die auf diese Frage antworteten. Unter Mitarbeitern sind in diesem Fall einzelne Personen und nicht zwingenderweise Vollzeitäquivalente zu verstehen. Hinzu kommt, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten zur Ausübung ihrer verlegerischen Tätigkeit auf die Unterstützung weiterer Personen, etwa aus dem Freundeskreis, angewiesen ist, oder diese zumindest in Anspruch nimmt. Darüber hinaus ist es üblich, dass Verleger ihre Tätigkeit im Nebenberuf ausüben und einer anderen Hauptbeschäftigung nachgehen.

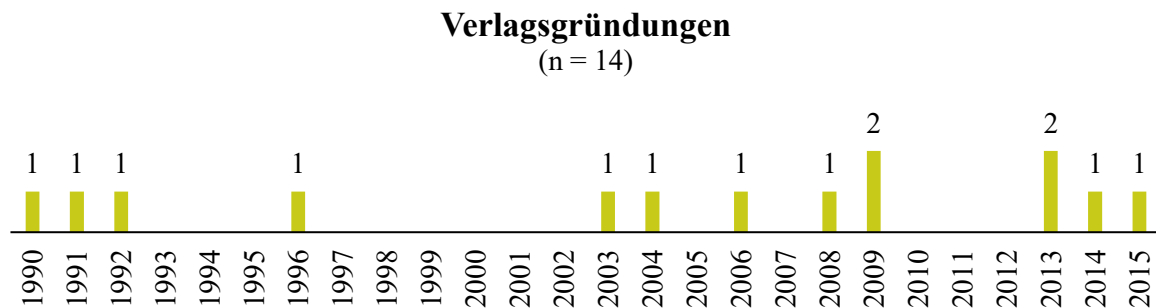


Abbildung 1: Verlagsgründungen der befragten KKV

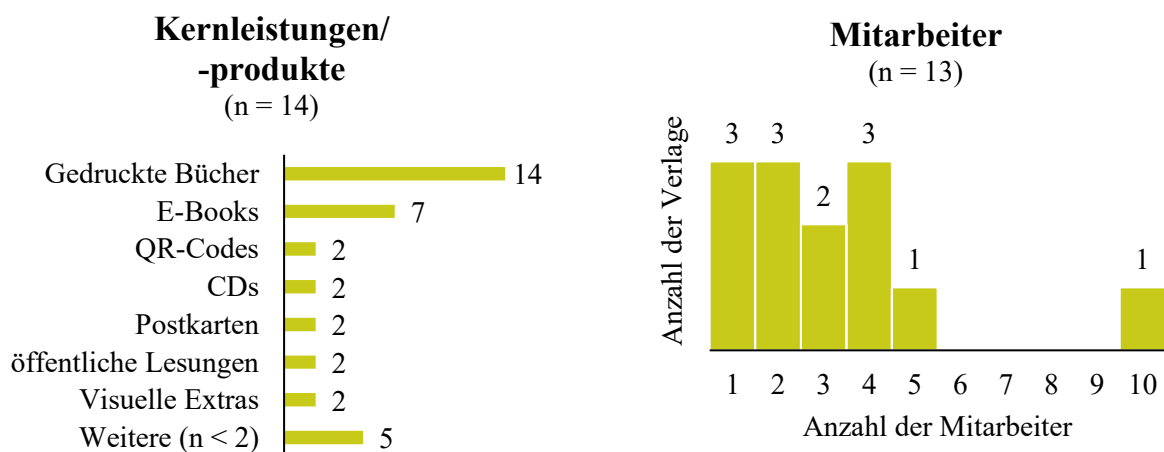


Abbildung 2: Angebotene Kernleistungen und Produkte (links) und Anzahl der Mitarbeiter (rechts)

Die Haupteinnahmequellen der KKV stellen zum Großteil immer noch die Erlöse aus dem Verkauf von Büchern und E-Books dar. Aussagefähig zur eigenen Kundenstruktur sind dabei besonders diejenigen Verlage, die in sogenannten Nischen oder Sparten operieren, da deren Verlagsprogramm explizit auf bestimmte Personengruppen zugeschnitten ist. Das betrifft beispielsweise Wissenschaftsverlage für Akademiker einer Forschungsrichtung oder Ratgeberverlage für Schwangere und Mütter.

3.1.1 Digitalisierungsstand

Dieses Kapitel enthält die Ergebnisse des Interviewteils zur Erfassung des Digitalisierungsstands in den einzelnen Prozessschritten/Themenschwerpunkten.

- **Ideengenerierung/Autoren- und Manuskriptsuche:** Digitale Möglichkeiten zur Suche nach Autoren, Manuskripten und zur Inspiration nutzen nahezu alle KKV, vor allem in Form von Internetrecherchen über Google und Soziale Medien (insbesondere Facebook). Zur Manuskript-einreichung wird zusätzlich auch über die verlagseigene Webseite aufgerufen.
- **Inhalt/Content:** Ein Content-basiertes Denken liegt in den wenigsten Verlagen vor. Überlegungen zur Nutzung des zu publizierenden Contents in verschiedenen Produkten und/oder Dienstleistungen sowie zum Ausspielen über verschiedene Kanäle, spielen bei der Konzipierung einer neuen Veröffentlichung in der Regel keine Rolle. Lediglich nach Veröffentlichungstermin werden teilweise Leseproben auf der eigenen Webseite oder der Webseite von Händlern angeboten.
- **Produkte:** E-Books sind die einzigen elektronischen Produkte, die von nahezu allen Verlagen angeboten werden. Die technische Umsetzung ist dabei überwiegend an Dritte ausgelagert, die auch die passende und vom Endkunden gewünschte Bereitstellung als PDF-Datei oder im E-PUB- und MOBI-Format für E-Reader übernehmen. Aus diesem Grund fiel es vielen KKV schwer genaue Auskünfte über die Formate zu geben, in denen ihre Produkte den Lesern auf den verschiedenen Endgeräten, wie Amazon Kindle oder Tolino, zur Verfügung stehen. Die

Ausgestaltung der E-Books variiert dabei von eins zu eins aus dem Druck übernommenen Dateien bis zur Erweiterung der Inhalte mithilfe teils interaktiver Annotationen, Bebilderungen oder auch Animationen. Hinsichtlich E-Books existieren unterschiedliche Ansichten bezüglich ihres Nutzens, ihrer Sinnhaftigkeit und ihrer Ästhetik. Von manchen KKV werden so vor allem die strengen gestalterischen Restriktionen kritisiert oder sogar als „Katastrophe“ (Interview) bezeichnet. Ebenso wird der mangelnde wirtschaftliche Nutzen der E-Books beklagt. Diejenigen Verlage, die bisher ihre E-Books eher in einem simplen PDF- oder E-Reader-Format publiziert haben, denken zumindest über die Erweiterung der Produkte hin zu Enhanced E-Books nach. Manche der KKV wiederum spielen durchaus auch konkreter mit dem Gedanken einer App-Entwicklung, sehen jedoch den hohen Ressourceneinsatz resp. die Entwicklungskosten als eine zu große Hürde.

- **Interne und überbetriebliche Kommunikation/digitale Unterstützung bei der Produkterstellung:** Für die direkte (digitale) Kommunikation sowohl innerhalb des Verlags als auch nach außen (z. B. zum Buchhandel, zu Druckereien) kommen in der Regel E-Mails zum Einsatz. Des Weiteren erfreuen sich Instant Messenger wie WhatsApp und Skype zur Nachrichtenübermittlung innerhalb des Teams großer Beliebtheit – ein Verlag setzt darüber hinaus noch TeamViewer ein, um Inhalte mittels Screensharing unabhängig von Ort und Zeit gemeinsam begutachten zu können. Bei der Herstellung der Produkte und Organisation des Verlagsgeschäfts kommen hauptsächlich die Microsoft-Office-Anwendungen zum Einsatz, wie bspw. Excel zur Rechnungslegung oder als Kundenkartei. Ebenso nutzen einige der KKV InDesign und Photoshop von Adobe zur Layout- und Bildgestaltung. Cloudspeicherlösungen werden sowohl intern als auch mit externen Partnern zur Produkterstellung genutzt – so kann im Team gemeinschaftlich an Dokumenten gearbeitet werden, und über Google Drive oder Dropbox werden den Druckereien auf diese Weise bspw. große Dateien zur Verfügung gestellt. Es fällt auf, dass sowohl kostenpflichtige (Microsoft Office, Adobe) als auch kostenlose (Dropbox, Google Drive, WhatsApp) digitale Lösungen zur Arbeitsorganisation genutzt werden. Gleichzeitig sind dies auch überwiegend Programme, die im Privaten bereits Anwendung finden und nicht spezifisch auf die Verlagsarbeit ausgerichtet sind. Darüber hinaus ist festzustellen, dass bisher in den Verlagen keine expliziten Projekt- oder Zeitmanagementtools im Einsatz sind. Die überwiegend geringe Anzahl an Mitarbeitern und der damit wahrscheinlich einhergehende begrenzte Koordinationsaufwand können eine mögliche Erklärung dafür liefern.
- **Kommunikation mit den Lesern:** In Bezug auf die Verlagswebseite fallen Meinungsunterschiede zwischen den KKV auf bei der Frage, welche Zielgruppe(n) mit ihr angesprochen werden und welche Inhalte auf ihr zu finden sein sollten. Während die einen meinen, die eigene Webseite sei vor allem an die Leser als Endkunden zu richten, nutzen die anderen sie hauptsächlich zur Außendarstellung gegenüber Autoren und Buchhandel. Somit sind hier zwei Strategien bei der Darstellung im Internet zu unterscheiden. Unabhängig von der verfolgten Strategie sind die typischen Inhalte der Webseiten die Verlagsvorstellung (inkl. Verlagsprogramm und Leseproben), die Vorstellung des Teams, eine Newsrubrik sowie eine Möglichkeit zur Kontaktaufnahme. Darüberhinausgehende Features bilden Bonusmaterialien zu den Produkten sowie Veranstaltungsfotos und die Möglichkeit zur Newsletter-Anmeldung. Die Mehrheit der befragten Verleger reflektiert dabei auch, dass ihre Webseiten „absolut ausbaufähig“ (Interview) seien. Richtige Blogs führen nur die wenigsten KKV, da sie „zu zeitaufwendig“ (Interview) seien und ihnen die nötige Expertise dafür fehle. Sofern ein Verlagsblog existiert, sind darin meist die Neuigkeiten sowie aktuelle Texte und Fotos von Lesungen oder anderen Veranstaltungen abgebildet. Von den 14 befragten KKV bietet ungefähr ein Drittel (fünf Verlage) einen Newsletter mit Neuigkeiten, Veranstaltungsankündigungen, Novitäten, Autoreinformationen, „Klatsch“ und Teilnahmen an Messen an. Den Erfolg des jeweiligen Newsletters (s. [Franke 2018]), messen nur einzelne Verlage, wollen sich hier aber weiterentwickeln. In den sozialen Netzwerken sind bis auf einen – „zu hoher Aufwand wegen des Missbrauchs der Kommentarfunktion“ (Interview) – alle der untersuchten Verlage in irgendeiner Form auf Facebook vertreten. Mehrheitlich umfasst dies eine eigene Verlagsseite, in einzelnen Fällen zusätzliche Seiten für bestimmte Reihen bzw. Marken, oder der Verlag ist über eine Unterseite eines privaten Profils zu finden. Manche Verleger erachten ihre Facebook-Seite als „Ersatz“ (Interview) für ihre nicht vorhandene oder vernachlässigte Verlagswebseite. Ähnlich wie die Webseiten dienen die

Facebook-Seiten der Verlage vornehmlich zur Darstellung von Verlagsinformationen. Auf Facebook möchten die Verlage allerdings auch explizit mit ihren Lesern in Kontakt treten und gemeinsam mit den Autoren mit diesen interagieren. Bezüglich einer gezielten Verkaufsförderung über Facebook zeigen sich große Unterschiede. Während die einen „keine strukturierten Kampagnen“ (Interview) betreiben, reicht bei anderen das Marketing über Gewinnspiele und Umfragen bis zur Verwaltung der Facebook-Seite durch externe Agenturen, die gezielt Strategien planen und umsetzen. Weiterhin setzen jeweils zwei KKV Twitter, Instagram, YouTube und Pinterest ein, die Twitter eher indirekt bzw. passiv, indem die Twitter-Accounts der Autoren zur Vermarktung im Sinne eines Influencer-Marketings nutzen und Links zu den Büchern auf Amazon einbinden. Ein Verlag recherchiert über Twitter eher nach interessanten Inhalten anhand der zehn beliebtesten Hashtags, da ihm die Zeit für das aktive Bespielen des eigenen Accounts mit neuen Inhalten fehlt. Auf YouTube finden sich bei den entsprechenden Verlagen Buchtrailer, Mitschnitte von Lesungen oder selbstveröffentlichte Videos von Autoren. Einer der befragten Verlage ist als solcher auch zur Ansprache seiner Leserschaft auf Xing aktiv. Die Leser kommunizierten dort allerdings auch eher mit den Autoren selbst als mit dem Verlag.

- **Datenanalyse:** Die nur von wenigen Verlagen verwendeten Tools zur Datenanalyse dienen zumeist dem Abruf von Zugriffsstatistiken des eigenen Domainproviders. Darüberhinausgehende Datenanalysen in anderen Unternehmensbereichen sowie weitergehende Analysetools wie Google Analytics finden kaum Anwendung.
- **Kundenbindung:** Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Bindungen zur Leserschaft erfolgen bei allen Verlagen und Verlegern hauptsächlich durch persönliche Kontakte auf Veranstaltungen wie Lesungen, Treffen oder Messen. Die digitale Community steht aktuell noch nicht im Vordergrund der Kundenansprache.
- **Digitale Events:** Zwei der KKV hatten zum Zeitpunkt der Befragung bereits im digitalen Raum stattfindende Veranstaltungen durchgeführt. So wurden Lesungen live über Periscope oder Twitter online ausgestrahlt und parallel zu Veranstaltungen eigene Hashtags publiziert.
- **Vertriebskanäle:** Die verwendeten digitalen Vertriebskanäle reichen vom eigenen Webshop über Libreka, Amazon, Book-on-Demand-Shops, Libri, Buch.de, Zeilenwert, Bookwire und Lovelybooks bis hin zu Kaufanfragen via Facebook oder per E-Mail. Die Menge der über digitale Kanäle abgesetzten analogen und digitalen Produkte liegt bei der Mehrzahl der befragten Verleger bei unter fünf bis höchstens 20 Prozent der Gesamtabsatzmenge (s. Abbildung 3). Zwei Verlage bilden dabei eine Ausnahme, deren Produkte nach eigenen Angaben zu 76 bzw. 100 Prozent über digitale Wege ihre Abnehmer finden. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsweise, dass Verlage mit überwiegend digitalen Vertriebswegen auch einen höheren Umsatz mit digitalen Produkten erwirtschaften (s. Abbildung 3).

Insgesamt betrachtet sehen sich die Verlage im Bereich der internen und überbetrieblichen Kommunikation bereits am stärksten digitalisiert. Auf einer Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 10 (sehr stark ausgeprägt) ordnen sich die Verleger im Mittel bei 7 ein (s. Anhang A). Bezüglich der Verwaltung von Inhalten und einem Content-basierten Denken sehen sich die Verlage im Schnitt bei 6 als eher ausreichend digitalisiert. Während sich die Selbsteinschätzungen in allen anderen Bereichen um die Mitte der Skala bewegen, sehen die Verleger bei Themen rund um die Community bei sich mit Abstand die geringsten digitalen Kompetenzen bzw. Erfahrungen.

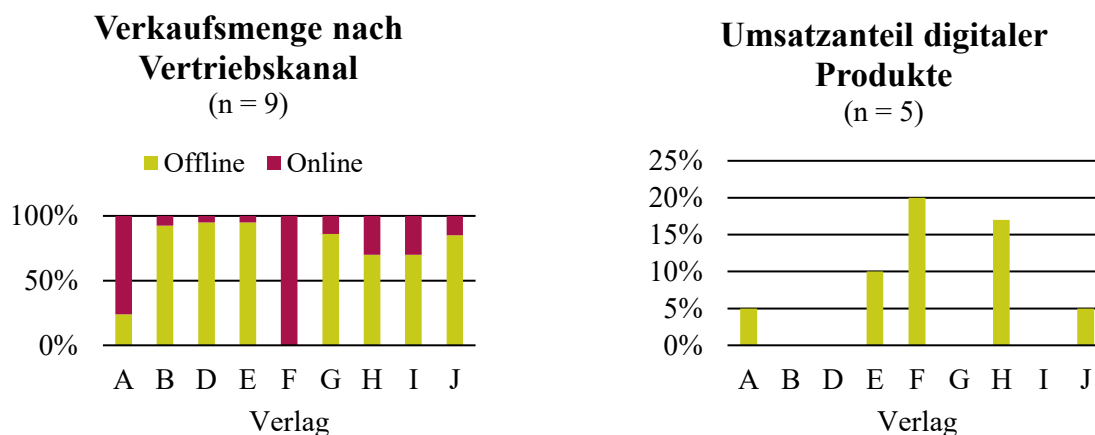


Abbildung 3: Relative Verkaufsmenge nach Vertriebskanal (links) und Anteil digitaler Produkte am Gesamtumsatz (rechts)

3.1.2 Weiterbildungschancen

Konsequenterweise möchten die Verlage auch im Bereich der digitalen Communitys ihre Kenntnisse im Schnitt um 60 Prozent zum vorherigen Niveau steigern (s. Anhang A). Dennoch wird diesem Thema am wenigsten Priorität bezüglich zukünftiger Weiterbildungsaktivitäten beigemessen, gefolgt von der Ideengenerierung, Autoren- sowie Manuskriptsuche und den digitalen Produkten. Im Hinblick auf den zuletzt genannten Themenbereich möchte einer der befragten Verlage seine digitalen Produkte sogar komplett zurückfahren, da sie bisher nicht die gewünschte Nachfrage erzielten. Die größten Weiterbildungschancen ergeben sich mit einer gewünschten Steigerung von 74 Prozent bei der Kommunikation mit den Lesern. Weiterhin haben die Bereiche des Content Managements, der inner- und überbetrieblichen Kommunikation sowie des digitalen Vertriebs höchste Priorität für die KKV.

Die bisher einzigen Negativerfahrungen mit digitaler Technologie im Verlag betreffen den Missbrauch der Kommentarfunktionen in den sozialen Medien, der eine aufwändige Moderation der Meinungsbeiträge nötig macht, und Rufschädigungen durch unbegründet schlechte Bewertungen in Internetportalen verursacht. Außerdem hat sich in einem Fall durch die schnellen und einfachen Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme und Dokumentenübermittlung ein „Virus“ (Interview) aufgrund einer ungefragten Manuskripteinsendung auf dem Verlagsrechner ausgebreitet. Auf die Frage hin, ob die sächsischen KKV die Digitalisierung eher als Belastung oder als Chance sehen, kann zusammengefasst werden, dass diese sie deutlich stärker als Chance und nicht als Belastung empfinden. Auf einer Skala von 1 (= Belastung) bis (10 = Chance) waren die drei negativsten Einschätzungen ein neutrales „weder noch“ (5).

So investieren die befragten Verlage bereits in Weiterbildungen zum Kompetenzaufbau im Bereich digitaler Technologien. Dies geschieht überwiegend durch Selbststudien wie Learning by Doing oder über kostenlose Fortbildungen wie bspw. Online-Kurse der Industrie- und Handelskammer (IHK), Veranstaltungsreihen wie Pub'n'Pub oder die Ringvorlesungen der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur (HTWK) Leipzig. Kostenpflichtige Fortbildungen werden dagegen kaum wahrgenommen. In den Kompetenzaufbau digitaler Technologien im Verlagswesen lassen die im Nebenberuf als Verleger Arbeitenden nicht zuletzt auch die Fortbildungsmöglichkeiten aus dem Hauptjob mit einfließen. Die zeitlichen Kapazitäten, um zukünftig kostenlose Weiterbildungsmöglichkeiten zu Digitalisierungsthemen in Anspruch zu nehmen, werden von den Verlagen hauptsächlich mit drei bis fünf Personentagen pro Mitarbeiter und Jahr angegeben.

3.2 Branchenexperten

Zwei der in Interviews befragten Experten sind im Bildungsbereich als Geschäftsführer einer privaten Bildungseinrichtung sowie als Dozent an einer öffentlichen Hochschule mit den Schwerpunkten auf Medien- und Verlagswirtschaft tätig. Weitere zwei der Experten beraten Verlage zu Digital-Publishing-Themen, während die anderen leitende Positionen im Buchhandel, in der Verbandsarbeit, bei der Buchmesse und bei einem großen Fachbuchverlag innehaben (s. Abbildung 4).

Branchen der Experten

(n = 8)



Abbildung 4: Anzahl der befragten Experten nach Branche

3.2.1 Digitalisierungstrends

Fast alle Experten sehen den Einsatz sozialer Medien in der Verlagsbranche derzeit als wichtigstes Digitalisierungsthema, dicht gefolgt von der künftigen Interaktion zwischen Menschen und Maschinen (z. B. mittels sprachgesteuerter Systeme wie Alexa) sowie Virtual (VR) oder Augmented Reality (AR). Weiter genannt sind das Content Management, Cross- und Transmediales Publizieren, die Datenanalyse, Mobile Publishing, personalisierte Inhalte, Self-Publishing und die Blockchain-Technologie.

Die meisten der genannten Digitalisierungstrends werden laut der befragten Experten auch mittel- bis langfristig aktuell bleiben bzw. sich zu einem Standard in der Verlagsbranche entwickeln (s. Abbildung 5). Ausgenommen hiervon sind das Cross- und Transmediale Publizieren sowie die Anwendung der Blockchain-Technologie, die nach den Experteneinschätzungen auf absehbare Zeit eher Nischenthemen mit wenigen praktischen Anwendungsbeispielen bleiben werden. Die folgenden Ausführungen zeigen die Expertenmeinungen zu einzelnen Digitalisierungsthemen im Detail.

- **Social Media:** Aufgrund eines veränderten Mediennutzungsverhaltens bzw. eines veränderten Sender-Empfänger-Modells – „Wichtige Nachrichten erreichen mich schon.“ (Interview) – spielt Social Media Marketing eine immer bedeutendere Rolle. Das Lesen wird so stärker mit der Community verbunden. Die Kommunikationspolitik in den sozialen Medien sollte sich folglich primär am Austausch, Erlebnis und an der Interaktion zur Erreichung der eigenen Zielgruppe orientieren. Ein Best Practice aus der Verlagsbranche sind bspw. die Social Media Accounts von dtv.
- **Virtual Reality:** Auf den ersten Blick scheint VR keine große Bedeutung für die Verlagsindustrie zu haben, aber aus der Perspektive einer Content-Industrie besitzt es durchaus Relevanz. Beispielsweise in der Kinder- und Jugendbuchliteratur (KJL) ist der Einsatz von VR oder AR denkbar, um auf visuellem Wege Brücken zu den Geschichten bzw. Figuren zu schlagen. Die Experten betonen, dass es dabei vor allem wichtig sei, bei den Investitionen in diese Technologie und den möglichen Erlösmodellen Kooperationen einzugehen, um Eintrittsbarrieren in Bezug auf die Ressourcen so weit wie möglich herabzusetzen.
- **Content Management:** Zur effektiven Verwaltung und Ausspielung der (digitalen) Inhalte eines Verlags ist eine Content-basierte Herangehensweise an die Produktion von Veröffentlichungen unabdingbar. Als Vorzeigebeispiel im Verlagswesen wird häufig der Ebner Verlag genannt: Mithilfe eines Content-Planers und dem Ansatz der Minimum Information Units (MIU) – als kleinstmögliche sinnhafte und gleichzeitig monetarisierbare Inhaltsfragmente – stellt Ebner möglichst effizient verschiedene Beiträge und Veröffentlichungen aus eben diesen neu zusammengesetzten MIU her. Das können Texte, Bilder oder Grafiken sein. Gleichzeitig sind die MIU medienneutral und damit ohne Bearbeitung über verschiedene Kanäle auszuspielen. Weiterhin sind für ein effizientes Content Management System gut kuratierte Verschlagwortungen sowie Metaangaben der Inhalte unabdingbar.

	Aktuell			Zukünftig		
	Neu	Nische	Standard	Neu	Nische	Standard
Social Media				→		
Mensch-Maschine-Interaktion					→	
Virtual Reality					→	
Content Management				→	→	
Cross-/Transmedia				→		
Datenanalyse				→	→	
Mobile Publishing				→	→	
Individualisierte Inhalte				→	→	
Self-Publishing				→	→	
Blockchain				→		

Legende: keine Nennung, einfache Nennung, doppelte Nennung, n=4

Abbildung 5: Experten-Einschätzungen der aktuellen und zukünftigen Relevanz von Digitalisierungsthemen in der Verlagsbranche

- Datenanalyse:** Aus Sicht der Experten sollte der Datenanalyse auch in der Verlagsbranche mehr Bedeutung beigemessen werden. So wie Netflix es bereits im Video-Bereich erfolgreich aufzeigt, wären auch im Verlagsbereich Analysen zum Leseverhalten, insbesondere bei digitalen Produkten denkbar. Auf der Leipziger Buchmesse 2018 wurde so auch mit QualiFiction ein Unternehmen mit dem Businesspreis ausgezeichnet, das versucht durch Textanalysen, Vorhersagen zum Erfolg (oder Nicht-Erfolg) von Büchern zu treffen. Unter dem Stichwort „Reader Analytics“ bietet das buchbranchenspezifische Start-up Jellybooks bereits Analysen des Leseverhaltens für Verlage, Autoren aber auch für die Leser an.
- Mobile Publishing:** Aufgrund der heute vermehrten zeit- und ortsunabhängigen Mediennutzung mittels unterschiedlicher mobiler Endgeräte sollten Mobile Publishing und Mobile Marketing stärker in den Fokus von Verlagen rücken. Gründe, warum diese bei der App-Entwicklung noch eher zurückhaltend agieren, sind unter anderem die hohen Entwicklungskosten und die große Konkurrenz auf dem App-Markt.

Insgesamt wurden als positive Beispiele für eine Digital-Strategie im Verlagsbereich vor allem Bastei Lübbe und Axel Springer von den befragten Experten benannt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass für eine erfolgreiche Transformation eines Verlagsunternehmens zu einem datengetriebenen Content-Unternehmen (wie im Falle des Ebner-Verlags) auch die persönliche Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Digitalisierung und ihr Einbeziehen bei der Umsetzung der digitalen Transformation eine große Rolle spielen.

3.2.2 Besonderheiten Sächsischer KKV

Die Experten sind sich überwiegend einig, dass die sächsische Verlagslandschaft in Bezug auf Profil, Programm und Organisationsgrad sehr kleinteilig und heterogen strukturiert ist. Die meisten KKV sind liebhabergetrieben und verlangen oftmals einen aufopferungsvollen Verantwortlichen, der nicht selten hauptamtlich einem anderen Job nachkommt, um damit die Verlagsarbeit querzufinanzieren. Nur noch wenige sächsische Verlage besitzen überregionale Bedeutung oder besetzen eine Nische, die einmalig am Markt ist. Darunter zählen etwa der Domowina-Verlag für sorbische Literatur oder der BuchVerlag für die Frau. Ein Experte merkte außerdem an, dass Sachsen durchaus als „Fördermittelparadies“ (Interview) gesehen werden kann, und verweist auch auf die lebhaftige Poetry-Slam-Szene der Region.

Nach der Einschätzung der Experten liegen sächsische KKV in Bezug auf den Digitalisierungsgrad zu meist aufgrund fehlender Mittel hinter dem aktuellen Marktstandard zurück. Besondere Defizite machen die Experten bei der Außendarstellung der meisten KKV im Internet und in den sozialen Medien aus, da eine klare Strategie und/oder die Ressourcen zur regelmäßigen Pflege der Inhalte und der Online-

Community fehlen. Weitere ausbaufähige Punkte betreffen das content-basierte Denken sowie die Analyse von Nutzungs- und Kundendaten.

Trotz der aus Sicht der Experten formulierten Defizite, werden die kostenpflichtigen Weiterbildungsangebote und Studiengänge zu den oben genannten Themen bei der befragten privaten Bildungseinrichtung bisher gar nicht bis kaum wahrgenommen – in der Regel stammen nur null bis zwei Prozent der Seminarteilnehmer und Studierenden aus KKV. Auch auf Buchmessen werden Workshops nur sehr schlecht angenommen, da die Verleger keine Zeit dafür haben und ihr Hauptaugenmerk auf deren Präsenz am Messestand legen. Nachwuchs für KKV zu gewinnen, fällt ebenfalls schwer, da die Absolventen der befragten staatlichen Hochschule nach ihrem Abschluss hauptsächlich in großen Medienunternehmen eine Anstellung finden.

Zusammenfassend verbinden die Experten mit der Digitalisierung „mehr Chancen als Risiken“ (Interview) für die KKV (s. Tabelle 1). Es ergeben sich neue Geschäftsmodelle, unter anderem durch die erhöhte Sichtbarkeit im Netz sowie die Erschließung neuer Märkte durch neuartige Formate und Inhalte, die durch die digitalen Technologien erst ermöglicht werden. Unnötige Kosten durch eine falsche Strategie und die Fehlallokation von Mitteln können allerdings Risiken für die KKV darstellen, etwa wenn die (digital) bereitgestellten Produkte und Leistungen hinsichtlich Inhalt und Format nicht auf die spezifischen Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe(n) ausgerichtet sind.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">• Neue Erlösquellen und Geschäftsmodelle [3x]• Neue Informationen über die Kunden• Neue Formate und Inhalte• Sächsische Verbundprojekte• Produktivitätssteigerung durch Automatisierung• Erhöhte Sichtbarkeit im digitalen Raum	<ul style="list-style-type: none">• Kosten [2x]• Komplexität• Fehlallokationen von Mitteln• Unpassende Inhalte• Zielgruppe nicht definiert• Geringere Erlöse gegenüber Print (E-Books)• Selbstausschöpfung

Tabelle 1: Chancen und Risiken der Digitalisierung für KKV aus Expertensicht

4 Zusammenfassung

Aus den Ausführungen der Kleinverleger und der Branchenexperten ergeben sich zum einen übereinstimmende Einschätzungen zur sächsischen Verlagsbranche und zur Digitalisierung bei KKV, aber zum anderen abweichende Meinungen vor allem in Bezug auf die Bedeutung und Umsetzbarkeit bestimmter Digitalisierungsthemen für die Verlage (s. Tabelle 2). Die zusammenfassende Darstellung der Erkenntnisse aus den vorhergehenden Auswertungen der beiden Befragtengruppen zeigen außerdem übereinstimmend, dass die sächsischen KKV vor allem durch beschränkte zeitliche und finanzielle Ressourcen geprägt sind. Die Experten bemängeln gleichzeitig, dass nur wenige der KKV wirklich überregionale Bedeutung haben oder eine tatsächliche Marktnische besetzen.

Insgesamt bescheinigen die Experten, dass KKV die Marktstandards hinsichtlich der Digitalisierung weitestgehend noch nicht erreichen. Das betrifft insbesondere die Auftritte und die fehlenden Strategien für die sozialen Medien, aber auch die Webseiten der Verlage – was sich die KKV auch selbst zugestehen. Weitere Verbesserungsmöglichkeiten liegen zudem in der Etablierung eines content-basierten Denkens und der Analyse von Nutzungs- oder Kundendaten. Einig sind sich beide Gruppen, dass Apps auch zukünftig, aufgrund zu hoher Entwicklungskosten, eher eine untergeordnete Rolle für die KKV spielen werden. Außerdem besteht Konsens darüber, dass die Chancen der Digitalisierung die Risiken und Aufwände überwiegen werden.

Weiterhin lassen sich aus den Aussagen der beiden Befragtengruppen Schlüsse ziehen, wie der Kompetenzaufbau für KKV aussehen sollte und welche Anforderungen zu erfüllen sind. Dieser beschränkt sich nach Erfahrung der Experten und nach Aussagen der KKV bisher insbesondere auf kostenfreie Weiterbildungsmöglichkeiten und Selbststudium. Beide Seiten sehen die Prioritäten zum einen bei der Fortbildung im Bereich der digitalen Kommunikation mit den Lesern über die sozialen Medien, und anderer-

seits beim Kompetenzaufbau zur Gestaltung effektiverer Marketing- und Vertriebsstrategien für die eigenen Produkte unter Nutzung digitaler Kanäle. Die befragten Experten betonen dabei immer wieder die Bedeutung von Zielgruppenanalysen bzw. Marktforschung, um die Verlags- und Vertriebsstrategie dementsprechend anzupassen und damit erfolgreicher am Markt operieren zu können. Die bei einigen KKV existierenden Überlegungen zur Implementierung eines eigenen Webshops sieht ein Experte aus der Beratungsbranche eher kritisch, denn für KKV seien die juristischen Hürden zu hoch.

	Gemeinsam genannt		Getrennt genannt	
			KKV	Experten
Charakteristika der (sächsischen) KKV	<ul style="list-style-type: none"> • Heterogene Verlagslandschaft • Wenige Mitarbeiter (1-10) • Oftmals liebhabergetrieben (Verlegertum als Nebenberuf) 			<ul style="list-style-type: none"> • Wenige Verlage mit überregionaler Bedeutung oder wirklicher „Nische“
Digitalisierung der KKV	<ul style="list-style-type: none"> • Schlechte Außerdarstellung auf Webseiten • Meist fehlende übergeordnete digitale bzw. Online-Strategie oder fehlende Zeit und Ressourcen • Kein wirkliches Content-basiertes Denken vorhanden • Zu hohe finanzielle Hürden für Apps • So gut wie keine Analyse von Kunden- oder Nutzungsdaten • Digitalisierung wird mehr als Chance denn als Belastung gesehen 			<ul style="list-style-type: none"> • KKV hängen den Marktstandards hinterher • Schlechte Außerdarstellung, auch in den sozialen Medien
Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsächlich Inanspruchnahme von kostenlosen Weiterbildungen oder Selbststudium • Schwerpunkte auf Kommunikation mit den Lesern (u.a. Social Media) sowie digitalem Vertrieb 		<ul style="list-style-type: none"> • Der digitalen Community wird am wenigsten Bedeutung beigemessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fundierte Zielgruppenanalysen/Marktforschung notwendig • Eigene Webshops kritisch wegen juristischer Hürden

Tabelle 2: Übersicht zu übereinstimmenden und divergierenden Einschätzungen der KKV und der Branchenexperten

Mögliche Formate zum Kompetenzaufbau im Bereich Digitalisierung für KKV sollten sich somit auf die zuvor genannten Inhalte konzentrieren. Komplexe Themen wie die (technische) Umgestaltung von analogen in medienneutrale digitale Produkte, wäre für ein solches Fortbildungsformat und die Zielgruppe der KKV eventuell zu komplex und auch weniger relevant, da die Verleger bspw. Bei E-Books ohnehin kaum erlöstechnische Vorteile erkennen können. Als Querschnittsthema scheint es sinnvoll zu sein, immer wieder rechtliche Aspekte zu behandeln. Um in Weiterbildungsveranstaltungen und -Workshops viele KKV gleichermaßen inhaltlich anzusprechen, sollte man hier auf die nur für wenige KKV relevanten Nischenthemen (bspw. Dialog mit Forschern bei akademischen Fachzeitschriften) verzichten. Die Formate der Wissensvermittlung sollten sich an den angegebenen drei bis fünf Personentagen pro Mitarbeiter und Jahr orientieren, die die Verlage nach eigenem Bekunden zeitlich in kostenlose Angebote investieren könnten. Für kostenpflichtige Programme verkürzt sich die zur Weiterbildung zur Verfügung gestellte Zeit dementsprechend. Denkbar wären demnach bspw. Wochenendkurse oder Präsenzveranstaltungen kombiniert mit Online-Angeboten, sogenannte Blended-Learning-Formate.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Kleinverleger hauptsächlich liebhabergetrieben sind und ihrer Verlagstätigkeit oft im Nebengewerbe nachgehen. Gleichzeitig haben sie aber auch klare Vorstellungen von ihrer eigenen Situation und gehen reflektiert und selbstkritisch mit der Digitalisierung im Verlagswesen um. Sie wissen um die Anwendungsmöglichkeiten dieser neuen Technologien und Anwendungen

Zusammenfassung

und sind auch bereit diese auszuprobieren. Eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung scheitert allerdings in den meisten Fällen an zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie an einer fehlenden übergeordneten Online- oder Digital-Strategie. Daher sollten Weiterbildungsprogramme die Erweiterung der Digitalkompetenz von KKV Themen behandeln, die den KKV eine Orientierung beim Umgang mit den kritischen Faktoren Zeit und Geld geben. Gleichzeitig sollten die Veranstaltungsformate kostengünstig und in einem zeitlich überschaubaren Rahmen stattfinden. Die Studie zeigt auch, dass in den Befragungsergebnissen zwischen der Außen- und Innenperspektive keine größeren Diskrepanzen bestehen. Lediglich in Bezug auf Digitalisierungsthemen in der Verlagsbranche ist der Blick der Branchenexperten im Gegensatz zu den KKV weiter in die Zukunft und auf mögliche Innovationen gerichtet, da die KKV die digitalen Marktstandards in der Verlagsbranche noch nicht erreicht haben.

5 Literaturverzeichnis

- [Alt/Militzer-Horstmann 2017] Alt, R., Militzer-Horstmann, C. (2017). Electronic Markets on the media industry, *Electronic Markets*, 27(1), 1–5.
- [Bramann et al. 2010] Bramann, K.-W., Breyer-Mayländer, T., Huse, U.E., Koenigsmarck, M. von, Ruta, H.-H., Lange, M. (2010). *Wirtschaftsunternehmen Verlag: Märkte analysieren und bewerten; Herstellungsprozesse verstehen und planen; Medialeistungen bewerben und verkaufen; Medienprodukte vertreiben; Arbeitsprozesse in Redaktion oder Lektorat organisieren*. Bramann, Frankfurt/M.
- [Franke 2018] Franke, M. (2018). Ein Jahr FiDiPub-Newsletter – Impulse für das Newsletter-Marketing und Analyse der projekteigenen Newsletter-Kampagne. In: Alt, R., Franke, M. (Hrsg.), *Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter-Marketing*, Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 13, Universität Leipzig.
- [Gölsdorf et al. 2018] Gölsdorf, R., Militzer-Horstmann, C., Hofmann, L., Lindner, F., Franke, M. (2018) *Verlagswesen in Deutschland – Ein Marktüberblick unter Berücksichtigung von Sachsen und des Raums Leipzig*. In: Alt, R., Franke, M. (Hrsg.), *Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter-Marketing*, Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 13, Universität Leipzig.
- [Hess 2014] Hess, T. (2014). What is Media Company? A Reconceptualization for the Online World, *International Journal on Media Management*, 16(1), 3-8.
- [Kaiser 2014] Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- [Kromrey 2006] Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung*, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- [Noelle-Neumann/Petersen 2005] Noelle-Neumann, E., Petersen, T. (2005). *Alle, nicht jeder. Einführung in die Methoden der Demoskopie* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- [o.V. 2014] o.V. (2014). *deutschland.de* (Hrsg.), *Indie-Verlage in Deutschland*, <https://www.deutschland.de/de/topic/kultur/indie-verlage-in-deutschland>, Zugriff am: 13.08.18.
- [Silva et al. 2012] Silva, A. C., Borges, M. M., Baptista, A., Linde, P., Lavesson, N., Brito, M. A. (2012). Book design program: A transition to a hybrid publishing context, *Information Services & Use*, 31(3-4), 189–197.
- [Weßel 2010] Weßel, C. (2010). Semi-strukturierte Interviews im Software-Engineering: Indikationsstellung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung – Ein Fall-basiertes Tutorium, *GI Jahrestagung*, 2, 927-937.

Digitalisierung von Kleinverlagen in der Forschung – Ergebnisse einer Literaturanalyse

Christian Hrach, Martin Franke, Rainer Alt, Laura Hofmann, Fabian Lindner

Abstract: Der anhaltende digitale Wandel in der Verlagsbranche verändert Kundenanforderungen, Produktportfolios, Vertriebs- und Produktionsprozesse sowie ganze Geschäftsmodelle. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über relevante Forschungsfragen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation in der Verlagsbranche auf Basis einer strukturierten Literaturanalyse, deren Ergebnisse Praxisinterviews ergänzen. Die Strukturierung der Themen und die Ableitung einer Forschungsagenda erfolgt auf Basis des Digital-Maturity-Modells, das damit Anknüpfungspunkte für die Handlungsoptionen von Kleinverlagen liefert.

Stichworte: Kleinverlage, digitale Transformation, digitales Publizieren, Literaturanalyse, Experteninterview, Forschungsagenda

1 Einleitung

Der Einsatz von Informationssystemen (IS) in der Wirtschaft bewirkt seit Jahrzehnten Veränderungen von Produkten, Prozessen und Geschäftsmodellen. Mit der Diffusion mobiler Technologien und digitaler Plattformen haben sich in den vergangenen zehn Jahren jedoch neue Rahmenbedingungen ergeben, deren Potenziale mit dem Schlagwort der Digitalisierung verknüpft sind (vgl. [Alt 2019], [Barthel/Hess 2019], [Gimpel/Röglinger 2015], [Hoßbach et al. 2016]).). Mit dem Aufkommen digitaler Dienste und Plattformen sind IS zunehmend vernetzt, und es entstehen neue Rollen und Formen der Kollaboration zwischen internen und externen Akteuren über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg (z. B. im Rahmen von Content Co-Creation) [Hein et al. 2019]. Darüber hinaus besteht die Herausforderung, geeignete organisatorische Rahmenbedingungen für die digitale Transformation, unter Einbeziehung unterschiedlicher Fähigkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens, zu schaffen und eine effiziente Ressourcenallokation, z. B. auf der Grundlage von Automatisierungsprozessen, zu erreichen (vgl. [Alt 2019], [Schallmo/Rusnjak 2017]).

Seit der Erfindung der Druckerpresse mit beweglichen Lettern durch Gutenberg im Jahr 1440 agierte die Verlagsbranche in einem analogen Markt mit einer traditionellen Wertschöpfungskette von den Autoren über eine Reihe von Zwischenhändlern wie Druckereien, Vertriebsunternehmen und Buchhändlern bis hin zur Auslieferung von Büchern. Das Aufkommen digitaler Technologien (z. B. digitaler Kundenkanäle wie Social Media, mobiler E-Book-Reader oder Nachrichtenportalen) und die damit zusammenhängenden veränderten Kundenbedürfnisse (z. B. personalisierte Produkte und Dienstleistungen) und Publikationsformate (z. B. für digitale Lesegeräte) führen zu Herausforderungen und erfordern Anpassungen in allen Bereichen der Verlagsunternehmen (vgl. [Cope/Mason 2003], [Thompson 2013]).

In Deutschland, als weltweit drittgrößtem Buchmarkt [Global English Editing 2017], wird mit einem Rückgang der Einnahmen im analogen Buchverkaufsmarkt von 8,95 Milliarden Euro im Jahr 2013 auf geschätzte 7,58 Milliarden Euro im Jahr 2022 gerechnet [PwC 2018]. Ursächlich dafür ist unter anderem die Verlagerung von Marktanteilen vom traditionellen Buchmarkt hin zu digitalen Formen der Verbreitung von Inhalten über verschiedene Kanäle und Endgeräte [Clark/Phillips 2014]. Um die Verluste für den analogen Buchmarkt auszugleichen und im Wettbewerb mit anderen Inhaltsanbietern zu bestehen, müssen die Verlage digitale Verbesserungen sowie neue digitale Produkte und Dienstleistungen vorantreiben und digitale Technologien in ihre internen und externen Wertschöpfungsprozesse integrieren.

In der Praxis existieren viele Verlagsunternehmen (z. B. Springer im Bereich des wissenschaftlichen Publizierens) und Start-ups (z. B. Wattpad, BookBub oder Scribd), welche die digitalen Technologien

bereits intensiv für ihre Publikationsprozesse und für die Bereitstellung von Inhalten nutzen. Darunter befinden sich viele kleine und unabhängige Verlage, die aufgrund ihrer begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen oft nicht in der Lage sind, die mit der Digitalisierung verbundenen Investitionen zu tätigen und dadurch ihre eigene Existenzgrundlage gefährden. Gleichzeitig fehlt es Klein- und Kleinstverlagen (KKV) häufig an geeigneten Orientierungshilfen und Leitfäden, um sich durch die zahlreichen Dimensionen und verschiedenen Aspekte des digitalen Wandels zu navigieren.

Den digitalen Wandel in einer Branche wie dem Verlagswesen – als spezieller Teil der Medienbranche – hat die Wirtschaftsinformatik bereits seit vielen Jahren erkannt (vgl. [Hess 2014], [Wirtz et al. 2013]). Dies reflektieren Forschungsbeiträge zur digitalen Transformation mit Bezug zur Medienbranche, wie etwa digital-unterstützte Lieferketten, Customer Relationship Management und Online-Marketing, ebenso wie konsumentenbezogene Themen (z. B. Kundenverhalten in digitalen Ökosystemen) oder Fragen zur Gestaltung digitaler Plattformen (z. B. soziale Netzwerke, Communities und Kollaborationen) [Lugmayr/Grueblbauer 2017]). Häufig orientierten sich die Arbeiten jedoch an der Sparte der Film- und Musikindustrie und adressierten damit kaum die spezifischen Belange des Verlagswesens. In diesem Zusammenhang stellten auch Kutzner et al. [2018] fest, dass sich nur eine Minderheit der IS-Forschung zur digitalen Transformation mit kreativen Industrien wie dem Verlagswesen beschäftigt. Daran anknüpfend bestehen zwar erste Versuche, die Forschungslandschaft des heterogenen Mediensektors zu beschreiben (vgl. z. B. [Lugmayr/Grueblbauer 2017]), doch es existieren bisher weder spezielle Untersuchungen zum Umfang und Inhalt der bisherigen Forschung zur digitalen Transformation in der Verlagsbranche noch zum künftigen Forschungsbedarf.

Aus wissenschaftlicher Perspektive soll dieser Beitrag die bisher untersuchten Forschungsschwerpunkte im Bereich des digitalen Publizierens durch eine strukturierte Literaturanalyse von Forschungsbeiträgen aus dem Zeitraum von 2007 bis 2019 ermitteln und ordnen. Ziel ist die Bestimmung aktueller Forschungslücken bzw. weiterer Forschungsbedarfe, um zukünftige Arbeiten in der Forschungslandschaft zu verorten. Aus Sicht der Praxis liefert die Übersicht der bisher wissenschaftlich untersuchten Themenstellungen Hinweise auf bestehende Lösungsansätze in der Literatur. Ein zweiter Schritt soll mittels Experteninterviews die Relevanz für KKV untersuchen. Entsprechend bestehen drei Forschungsfragen:

- **FF 1:** Welche Themenstellungen des digitalen Publizierens hat die bisherige Forschung bereits adressiert?
- **FF 2:** Welche Themenstellungen des digitalen Publizierens sind für die Verlagsbranche im Allgemeinen in einer Forschungsagenda zu berücksichtigen?
- **FF 3:** Was sind aus Expertensicht die wichtigsten zukünftigen Forschungsthemen und -artefakte zur digitalen Transformation von Kleinverlagen?

Das vorliegende Kapitel beschreibt zunächst Grundlagen zum Verlagswesen und zur digitalen Transformation. Im Anschluss erläutert es das Vorgehen zur strukturierten Literaturrecherche sowie bei der Durchführung von Experteninterviews. Auf Basis einer tabellarischen Übersicht der Digitalisierungsthemen für die Verlagsbranche formuliert der Beitrag schließlich eine zukünftige Forschungsagenda im Kontext des digitalen Publizierens. Abschließend sind die wichtigsten Themenstellungen zur digitalen Transformation aus der Perspektive von KKV erläutert und zusammengefasst.

2 Grundlagen

2.1 Verlagswesen

Die Verlagsindustrie ist ein Bestandteil der Medienindustrie [Lugmayr 2013]. Um sie von anderen Sparten der Medienindustrie (z. B. Hörfunk und Fernsehen) abzugrenzen, ist die Verlagsindustrie im Sinne dieser Forschungsarbeit dadurch gekennzeichnet, dass sie hauptsächlich textbasierte Inhalte in Zeitungen, Zeitschriften, Büchern, E-Books, PDF-Dokumenten oder Nachrichtenplattformen erwirbt, produziert und/oder verbreitet [Hess 2014]. Dabei ist es unbedeutend, ob die Inhalte digital oder in analoger Form verfügbar sind.

Auf der einen Seite haben einige große, international und global operierende Medienunternehmen starken Einfluss im Verlagsbereich erlangt, und vereinen unter ihrem Konzerndach jeweils eine wachsende

Zahl ehemals unabhängiger Verlagsunternehmen [Clark/Phillips 2014]. Gleichzeitig drängen neue Akteure wie Amazon in den Verlagsmarkt und erzeugen für die angestammten Verlagsunternehmen (z. B. im Bereich des Online-Handels) einen steigenden Wettbewerbsdruck [Thompson 2013]. Die Verlagsbranche in Deutschland, als Hauptforschungsobjekt dieser Untersuchung, ist durch die Präsenz mehrerer großer Verlagsunternehmen (z. B. Springer Nature, Haufe, Klett und Random House) mit einer Vielzahl von Verlagsprodukten gekennzeichnet, die in unterschiedlichen Produktkategorien und Marktsegmenten operieren.

Auf der anderen Seite existieren eine große Anzahl mittelgroßer Verlage sowie insbesondere KKV [Hömborg 2011]. Kleinstunternehmen zeichnen sich durch weniger als 10 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von weniger als 2 Millionen Euro aus, während kleine Unternehmen weniger als 50 Beschäftigte und eine Bilanzsumme von weniger als 10 Millionen Euro aufweisen [European Union 2003]. Nachfolgend sind unter KKV sowohl Klein- als auch Kleinstverlage zusammengefasst. Die häufig in Nischenmärkten angesiedelten KKV können mit ihrer geringen Zahl von Kernmitarbeitern ihre Organisationsstrukturen meist flexibler gestalten, müssen dafür aber ihre Publikationen und Aktivitäten, aufgrund ihrer begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen, entsprechend sorgfältig auswählen. Darüber hinaus besteht immer die Gefahr einen Autor an einen größeren Akteur zu verlieren, obgleich Autoren bei KKV von einer persönlicheren Betreuung profitieren. Die etablierten Titel aus ihrer Backlist sind die größten Einnahmequellen für KKV.

Im Vergleich zu anderen Medienbranchen und im Hinblick auf die Potenziale eines digitalisierten Geschäftsbetriebs erfordert der Aufbau eines abgegrenzten und spezialisierten Verlagsgeschäfts zumeist nur wenig Ausrüstung und ein geringes Investitionskapital, was den Markteintritt von Start-ups erleichtert (vgl. [Clark/Phillips 2014], [Herman 2007], [Hess et al. 2016]). Dennoch existieren viele KKV, deren Arbeit sich durch einen hohen Grad an manuellen Aufgaben auszeichnet. Hierbei fehlt KKV häufig das theoretische und praktische Wissen über die wirtschaftlichen Potenziale digitaler Technologien im Verlagsbereich sowie eine Übersicht zu externen Angeboten von Akteuren mit dem entsprechenden digitalen Know-how (vgl. [Herman 2007], [Hess et al. 2016]).

2.2 Digitale Transformation

Grundsätzlich umfasst der Begriff der Digitalisierung ein technisches und ein anwendungsorientiertes Begriffsverständnis [Alt 2018]. Während ersteres den Prozess der Wandlung von analogen und digitalen Speicher- und Kommunikationsmedien bezeichnet, umfasst letztere die Nutzungsperspektive und damit die Automatisierung von Geschäftsprozessen mittels digitaler IT [Lugmayr/Grueblbauer 2017] und den Austausch digitaler Daten einschließlich der Analyse und Umwandlung in nutzbringende Informationen [Schallmo/Rusnjak, 2017]. Damit betrifft die digitale Transformation alle Bereiche der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens (z. B. Produkte, Prozessgestaltung und Vertriebskanäle) einschließlich der Anpassung der Gesamtstrategie und des Geschäftsmodells [Gimpel/Röglinger 2015] und zielt auf die digitale Vernetzung der entlang der gesamten Wertschöpfungskette verteilten Akteure [Schallmo/Rusnjak, 2017]. Neben den zu erwartenden Effekten der Digitalisierung – wie Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen, Innovationen in der Wertschöpfung und neuen Formen der Kunden- und Partnerinteraktion [Gimpel/Röglinger 2015] – fördert die Digitalisierung die Chancen zur Gewinnung von Marktanteilen innerhalb eines kurzen Zeitraums und eröffnet so Marktchancen für Nischenakteure durch das Anbieten von digitalen oder digital-unterstützten Produkten und Dienstleistungen, die die Erwartungen an die Customer Experience direkt erfüllen (vgl. [Alt 2019], [Lugmayr/Grueblbauer 2017]).

3 Forschungsmethodik

Ein fünfstufiges Forschungsvorgehen kam zum Einsatz, um in der bisherigen Forschung adressierte Themen des digitalen Publizierens zu identifizieren und eine Forschungsagenda für die Verlagsbranche im Allgemeinen und unter besonderer Berücksichtigung kleiner Verlage zu erstellen (Abbildung 6). In Anlehnung an etablierte Verfahren (vgl. [Webster/Watson 2002], [Paré et al. 2015], [Vom Brocke et al. 2009]) zur Durchführung einer strukturierten Literaturrecherche hat das Forscherteam in einem ersten Schritt Literaturquellen zur digitalen Transformation in der Verlagsbranche aus vier wissenschaftlichen Datenbanken zusammengetragen (s. Abbildung 8 und Kapitel 3.2). Anschließend erfolgte eine inhaltli-

che Analyse der ausgewählten Quellen (s. Kapitel 3.2), um den Status quo in der Forschung herauszuarbeiten (vgl. [Vom Brocke et al. 2009], [Webster/Watson 2002]). Zur Strukturierung der in der bisherigen Literatur adressierten Themen des digitalen Publizierens, kam dabei das Digital Maturity Model [Berghaus/Back 2016] zum Einsatz (s. Kapitel 3.1).

	Input	Methoden/Schritte	Output	
1. Sammlung relevanter Literatur	<ul style="list-style-type: none"> Literaturquellen aus wissenschaftl. Datenbanken (EBSoHost, ACM DL, Springer Link, Science Direct) 	<ul style="list-style-type: none"> Strukturierte deskriptive Literaturrecherche (vgl. [Vom Brocke et al. 2009], [Paré et al. 2015]) 	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung relevanter Literaturquellen 	
2. Inhaltsanalyse und Klassifikation bisheriger Forschungsthemen	<ul style="list-style-type: none"> Sammlung relevanter Literaturquellen Klassifikationsmodell (auf Basis von [Berghaus/Back 2016]) zur Strukturierung der Dimensionen der digitalen Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> Berücksichtigung der Intercoder-Reliabilität Definition von Sub-Dimensionen (Themen des digitalen Publizierens) abgeleitet aus den Inhalten der Literaturquellen Klassifikation der Literaturquellen zu Dimensionen und Sub-Dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation bisher in der Forschungsliteratur adressierter Themen des digitalen Publizierens 	RQ 1
3. Experten-Interviews	<ul style="list-style-type: none"> 6 Experten für das digitale Publizieren (Verlagsverband, Verlagsberatung, Weiterbildung, Lehre) Klassifikationsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitative Experten-Interviews bezüglich der digitalen Transformation in der Verlagsbranche und mit speziellem Fokus auf Kleinverlage Analyse der Interview-Ergebnisse und ihre Zuordnung zu Sub-Dimensionen 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Trends im Bereich des digitalen Publizierens aus Praxisperspektive für <ol style="list-style-type: none"> die gesamte Verlagsbranche Kleinverlage 	
4. Ableitung einer Forschungsagenda für die Verlagsbranche	<ul style="list-style-type: none"> Bisher in der Forschungsliteratur adressierte Themen des digitalen Publizierens Trends im Bereich des digitalen Publizierens aus Praxisperspektive für die gesamte Verlagsbranche 	<ul style="list-style-type: none"> Abgleich und Diskussion der bisher in der Forschungsliteratur adressierten Themen des digitalen Publizierens mit den entsprechenden Trends in der Praxis für die gesamte Verlagsbranche 	<ul style="list-style-type: none"> Zukünftig zu untersuchende Themen des digitalen Publizierens (Forschungsagenda) für die gesamte Verlagsbranche 	RQ 2
5. Identifikation wesentlicher Themenschwerpunkte zur digitalen Transformation für Kleinverlage	<ul style="list-style-type: none"> Forschungsagenda für die gesamte Verlagsbranche Trends im Bereich des digitalen Publizierens aus Praxisperspektive für Kleinverlage 	<ul style="list-style-type: none"> Abgleich und Diskussion der Forschungsagenda für die gesamte Verlagsbranche mit den Trends im Bereich des digitalen Publizierens für Kleinverlage 	<ul style="list-style-type: none"> Zukünftig zu untersuchende Themen des digitalen Publizierens (Forschungsagenda) für Kleinverlage 	RQ 3

Abbildung 6: Forschungsdesign

In einem dritten Schritt hat das Forscherteam zusätzlich zur Literaturanalyse sechs qualitative Interviews mit Experten für digitales Publizieren durchgeführt, um relevante Trends im Bereich des digitalen Publizierens aus praktischer Perspektive zu untersuchen. Zur Analyse des Interviewmaterials kam der Ansatz der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring/Brunner [2009] zur Anwendung. Auch hier erfolgt die Strukturierung der erhobenen Digital-Publishing-Trends im Allgemeinen und für kleine Verlagsunternehmen im Besonderen anhand des Klassifikationsmodells (s. Kapitel 3.3). Die beiden letzten Schritte im Forschungsvorgehen beinhalten die Identifizierung von Forschungslücken im Bereich des digitalen Publizierens und die Erstellung einer anhand des Klassifikationsmodells strukturierten Forschungsagenda als Ergebnis der strukturierten Literaturanalyse und der Interviews (vgl. [Vom Brocke et al. 2009]). Die erstellte Forschungsagenda umfasst diejenigen Themen des digitalen Publizierens, welche die Experten zum einen für die allgemeine Verlagsbranche (Schritt 4) und zum anderen für das spezielle Segment der KKV (Schritt 5) als zukünftig relevant eingestuft haben.

3.1 Klassifikationsmodell für Forschungsthemen

Um die in den untersuchten Beiträgen adressierten Forschungsthemen zur digitalen Transformation der Verlagsbranche zu strukturieren, kam das Digital Maturity Model von Berghaus/Back [2016] zum Einsatz, das sich für die Gruppierung von Themen/Dimensionen im Kontext der digitalen Transformation

von Unternehmen bewährt hat und auf einer soliden empirischen Grundlage (Literaturrecherche, qualitative Interviews und zwei Fokusgruppen) entstanden ist. Das Modell umfasst dabei eine Vielzahl strategischer, organisatorischer und informationssystembezogener Aspekte, die alle inhaltlichen Ebenen einer Unternehmenstransformation (vgl. die Ebenen des Business Engineering (BE) [Winter 2008]) abdecken.

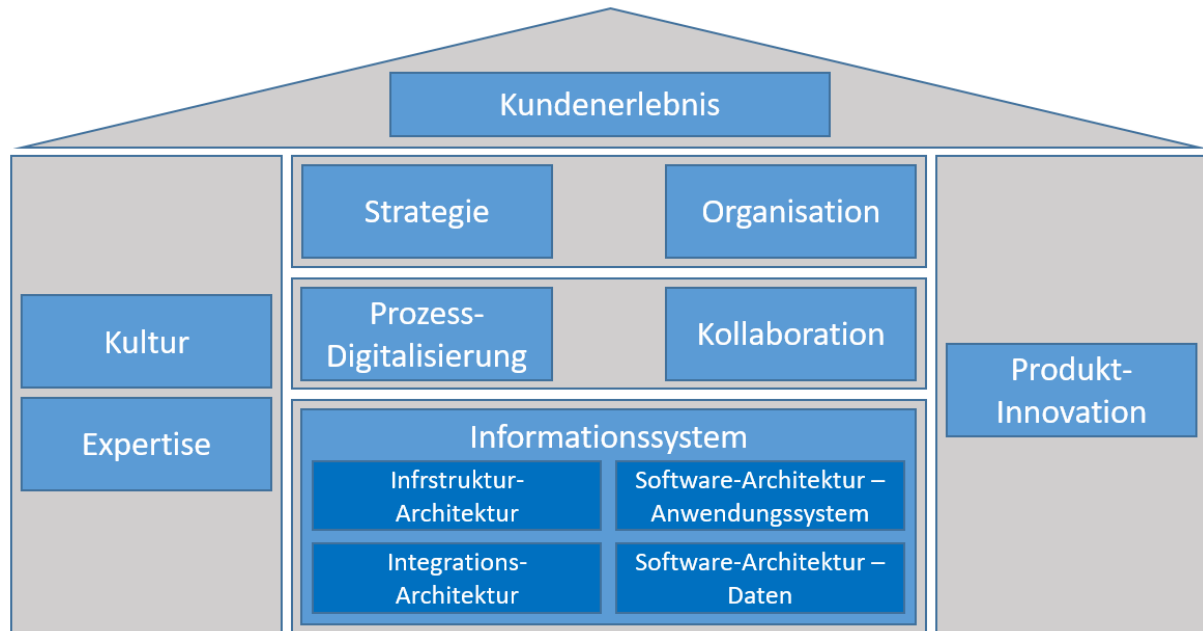


Abbildung 7: Klassifikationsrahmen nach dem Digital Maturity Model [Berghaus/Back 2016]

Das für diesen Beitrag modifizierte Klassifikationsmodell kombiniert neun Dimensionen (s. Abbildung 7):

- **Kundenerlebnis (Customer Experience)** umfasst die Analyse der sich verändernden Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen, die Vorhersage des zukünftigen Kundenverhaltens sowie die Gestaltung digital-unterstützter Kundenkanäle und des Kundenbeziehungsmanagements.
- **Produkt-Innovation** bezieht sich auf künftige digitale Verlagsprodukte und -dienstleistungen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse.
- Die Dimension **Strategie** berücksichtigt sowohl finanzielle Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technologien (mit Bezug auf Kostenstrukturen und Einnahmeströme) als auch das Management digitaler Ressourcen.
- Während sich die Dimension **Organisation** auf die Veränderung von Strukturen der Aufbauorganisation in Verlagen konzentriert, bezieht sich **Prozess-Digitalisierung** auf die Gestaltung digital-unterstützter Verlagsprozesse und Kernaktivitäten zur Bereitstellung digitaler Verlagsprodukte und -dienstleistungen.
- Der Dimension der **Kollaboration** sind Ansätze der inter-organisatorischen Kommunikation und Wertschöpfung zuzuordnen.
- Die Dimension **Kultur** und **Expertise** des ursprünglichen Digital Maturity Modells [Berghaus/Back 2016] ist unterteilt in Kultur für die Relevanz kultureller Werte und Grundhaltungen im Verlagswesen und die Veränderungen durch die digitale Transformation. Expertise umfasst die Fähigkeiten und Kenntnisse der Akteure im Umgang mit den digitalen Technologien.
- Die Dimension **Informationssysteme** des ursprünglichen Digital Maturity Model umfasst mehrere technische Aspekte der digitalen Transformation. Um die Vielschichtigkeit dieser Dimension zu adressieren, sind die Sub-Dimensionen **Integrations-Architektur**, **Software-Architektur** und **Infrastruktur-Architektur** enthalten (vgl. [Winter/Fischer 2007]). Der Bereich Software-Architektur ist dabei in **Anwendungssysteme** (Funktionslogik) und **Daten** unterteilt.

3.2 Strukturierte Literaturanalyse

Diese Arbeit basiert auf einer strukturierten Literaturrecherche und der anschließenden Ableitung einer Forschungsagenda (s. [Vom Brocke et al. 2009], [Webster/Watson 2002]). In Anlehnung an die Typologie von [Paré et al. 2015] verwendet diese Arbeit die Variante der deskriptiven Literaturanalyse, die mittels Frequenzanalyse interpretierbare Muster und den Stand der Forschung in der Literatur zu einem bestimmten Forschungsbereich aufzudecken versucht.

Die Suchbegriffe "Digitalization", "Digitization", "Publishing Industry" und "Electronic Publishing" kamen in unterschiedlichen Kombinationen zum Einsatz (s. Tabelle 3), wobei die Suchfelder "Titel", "Abstract", "Schlagwörter" und "Thema" (soweit möglich) Anwendung fanden. Als Datenbasis dienten vier etablierte wissenschaftliche Datenbanken, die double-blind-begutachtete Zeitschriften- und Konferenzbeiträge enthalten: Business Source Complete über EBSCOhost (eine der größten wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken [Mann, 2015], ScienceDirect (Elsevier als einer der wichtigsten wissenschaftlichen Verlage), SpringerLink (Springer als einer der größten Verlage im Bereich Technik und Wirtschaftswissenschaften) und ACM DigitalLibrary (eine der größten Publikationsdatenbanken in der Informatik). Diese Datenbanken enthalten Beiträge aus Zeitschriften und von Konferenzen, die in engem Zusammenhang mit dem Forschungsthema stehen, z. B. die Zeitschrift Publishing Research Quarterly und die Conference on Electronic Publishing. Da die Literaturanalyse darauf abzielt, den aktuellen Stand zu identifizieren, berücksichtigten die Autoren Publikationen zwischen 2007 und 2019.

Diese erste Literatursuche ergab 346 Treffer (s. Tabelle 3), von denen 46 Duplikate und 9 unzugängliche Beiträge nicht in Betracht kamen. Nach dem Analysieren der Beitragstitel, Abstracts und Schlüsselwörter und im Zweifelsfall auch des Volltextes wurden 148 weitere Beiträge entfernt. In Anlehnung an die in [Paré et al. 2015] enthaltenen Ausschlusskriterien für Literaturquellen im Rahmen einer Literaturrecherche, handelte es sich bei den ausgeschlossenen Artikeln entweder um keine originären Forschungsbeiträge (z. B. Kommentare, Buchbesprechungen oder Interviews), oder sie enthielten keinen relevanten inhaltlichen Bezug zur Digitalisierung im Verlagswesen (z. B. 3D-Modellierung archäologischer Ausgrabungen [Gillespie/Volk 2014]). Schließlich verblieben 143 Beiträge zur weiteren Analyse.

Suchbegriffe	EBSCO Host	Science Direct	Springer Link	ACM DL	Summe
“digitalization” AND “publishing industry”	8	1	31	12	52
“digitization” AND “publishing industry”	19	2	86	10	117
“electronic publishing” AND “publishing industry”	122	0	54	1	177
Summe	149	3	171	23	346

Tabelle 3: Literatursuchbegriffe und Anzahl der gefundenen Beiträge pro Datenbank

Nach der Anpassung des Modells zur Klassifizierung von Themen des digitalen Publizierens (siehe Kapitel 3.1) wurden die 143 Artikel unter den Forschenden aufgeteilt. Die Schwelle für die Klassifizierung eines Artikels zu einer bestimmten Dimension war relativ niedrig: Zumindest ein Textabsatz mit spezifischem Inhalt zu einer Dimension ermöglichte bereits die Zuordnung eines Beitrags zu dieser Dimension. Diese niedrige Schwelle war notwendig, weil in einer Reihe von Beiträgen diese Themen/Dimensionen nicht im gesamten Beitrag untersucht und behandelt worden sind. Beiträge, die mehr als ein Thema des digitalen Publizierens behandelten, wurden mehreren Dimensionen zugeordnet. Um die Klarheit und Konsistenz der Klassifikation (Intercoder-Reliabilität [Wasana et al. 2015]) zu testen, analysierten die Forschenden gemeinsam eine erste Gruppe von zehn Beiträgen. Danach arbeiteten alle Forschenden jeweils ihre eigene Liste von Beiträgen durch, und präsentierten deren Inhalte und ihre Klassifikationsentscheidungen mindestens einem weiteren Forschenden. Im Fall von Meinungsverschiedenheiten untersuchten die Forschenden gemeinsam die relevanten Textpassagen und änderten gegebenenfalls die Klassifikation. Um den inhaltlichen Kern der Beiträge noch genauer angeben zu können, wurden für jede Dimension je nach Bedarf konkretere Sub-Dimensionen erzeugt.

3.3 Experteninterviews

Um die wichtigsten Themen der digitalen Transformation für die Verlagsbranche im Allgemeinen und für den speziellen Bereich der KKV zu untersuchen, führte das Forscherteam zusätzlich qualitative semi-

strukturierte Interviews mit Experten der deutschen Verlagsbranche durch. Semi-strukturierte Interviews eignen sich für die Orientierung in unerforschten Gebieten, um einem Forschungsobjekt eine thematische Struktur zu geben [Kaiser 2014]. Sechs Experten aus verschiedenen Bereichen der Verlagsbranche waren an den Interviews beteiligt, um einen authentischen, ganzheitlichen und detaillierten Überblick über den Stand der Digitalisierung in der Verlagsbranche, insbesondere im KKV-Kontext, zu erhalten. Tabelle 4 zeigt den beruflichen Hintergrund der Befragten.

• Experte 1: Berater für die Verlagsbranche (E1)	• Experte 2: Geschäftsführerin einer Buchmesse (E2)
• Experte 3: Lokaler Buchhändler (E3)	• Experte 4: Geschäftsführer eines Verlagsverbandes (E4)
• Experte 5: Universitätsprofessor, spezialisiert auf Buchhandel und Verlagsunternehmen (E5)	• Experte 6: Direktor einer Institution für Weiterbildung mit Schwerpunkt Medien (E6)

Tabelle 4: Beruflicher Hintergrund der befragten Experten

Der erste Teil des verwendeten Fragebogens deckte Trendthemen für die gesamte Verlagsbranche ab:

- Digitalisierungsbezogene Trendthemen der deutschen Verlagsbranche
- Detailfragen zu den Digitalisierungstrends (Voraussetzungen, benötigte Technologien, weitere Information)

Der zweite Teil des Fragebogens konzentriert sich auf die Situation der KKV, und inwieweit allgemeine branchenbezogene Trends für sie von Relevanz sind:

- Besonderheiten von KKV
- Potenziale und Risiken für KKV hinsichtlich der digitalen Transformation
- Eignung und Relevanz allgemeiner Trends des digitalen Publizierens für KKV

Vor der eigentlichen Interviewphase testeten die Forschenden den Fragebogen mit zwei Experten, um die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen und die Dauer der Befragung abzuschätzen (vgl. [Kaiser 2014]). Bei fast allen Interviews waren zwei Forschende anwesend, die die Antworten der Experten in stichpunktartigen Notizen festhielten und diese auch aufgezeichnet haben. Die Zusage einer anonymisierten Veröffentlichung der Befragungsergebnisse diente der Vermeidung eines verzerrten Antwortverhaltens. Nach der Interviewphase haben die Forscher die handschriftlichen Protokolle gescannt, digitalisiert und wenn notwendig durch Inhalte aus den Audioaufzeichnungen ergänzt. Entsprechend dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden zunächst die Interviewprotokolle auf ihre wesentlichen Bestandteile reduziert. Um aus Praxisperspektive relevante Themen des digitalen Publizierens zu identifizieren, wurde ein deduktiver Ansatz zur Analyse der gesammelten Interviewinhalte gewählt. Die einzelnen Dimensionen des Klassifikationsmodells (s. Kapitel 3.1) und ihre inhaltliche Beschreibung dienten hierbei als Kodierungsrichtlinien (s. Tabelle 5). Im Fall der Zuordnung zu einem bereits innerhalb der Literaturanalyse aufgeworfenen Themas des digitalen Publizierens, wurde die Expertenummer in der letzten Spalte der Zeile dieser spezifischen Sub-Dimension eingefügt. Im Falle neuer Themen wurde die Spalte "Themen des digitalen Publizierens" um eine weitere Sub-Dimension erweitert und die Expertenummer entsprechend hinzugefügt.

4 Fragenkatalog zum digitalen Publizieren

Tabelle 5 stellt die Ergebnisse der strukturierten Literaturanalyse und der Experteninterviews vor, wobei hier die Themen des digitalen Publizierens als Sub-Dimensionen in die übergeordneten Dimensionen des vorgeschlagenen Klassifikationsmodells (s. Kapitel 3.1) eingeordnet sind. Die Anzahl der Beiträge aus der Literaturanalyse pro Dimension ist in Klammern vermerkt, um eine Häufigkeitsanalyse der stark und weniger stark abgedeckten Bereiche zu ermöglichen. Die letzte Spalte zeigt, welche Experten ein entsprechendes Thema des digitalen Publizierens erwähnt haben.

Dimension	Themen des digitalen Publizierens (Sub-Dimension)	Beispielhafte Literaturquelle	In Experteninterviews adressierte Themen
Kundenerlebnis (83)	Datenquellen für die Kundensegmentierung	z. B. [Turner 2016]	-
	Smart Speaking Devices	-	E1, E6
	Charakteristika der Leserschaft	z. B. [Tian/Martin 2011]	E1, E6
	Digitale Anforderungen verschiedener Kundensegmente/Märkte	z. B. [Carolan/Evian 2013]	E1, E5
	Kundenidentifizierung und -tracking	z. B. [Turner 2016]	E1, E2, E6
	Digitale Kunden-Communitys	z. B. [Senftleben et al. 2017]	E2, E5, E6
	Kommunikation zwischen Lesenden, Autoren und Verlagen	z. B. [Fleming-May/Green 2015], [Tian/Martin 2011]	E2, E5
	Digital-unterstützte literarische Veranstaltungen	z. B. [Bugge/Øiestad 2014]	E1, E2, E3
	Arten des Online-Verlagsmarketings	z. B. [Senftleben et al. 2017], [Zhang 2017]	E1, E2, E3, E4, E5, E6
	Online-Publikationsplattformen und -Bibliotheken	z. B. [Steiner 2018]	E2, E3, E4, E5
	Open Access für digitale Inhalte	z. B. [Oppenheim 2008]	-
	Suchstrategien in digitalen Umgebungen	z. B. [Marks/Janke 2012], [Zhang 2017]	-
	Verwendung von digitalen Lesegeräten	z. B. [Dougherty 2010], [Salo et al. 2013]	E6
	Dauerhafte Speicherung von digitalen Inhalten	z. B. [Lawrence 2017]	-
	Gemeinsame Nutzung digitaler Inhalte	z. B. [Zhang 2017]	-
Veränderte Lesegewohnheiten der Kunden aufgrund des Konsums digitaler literarischer Inhalte	z. B. [Wang et al. 2016]	-	
Produkt-Innovation (50)	Merkmale von digitalen Medientypen und -produkten	z. B. [Alt/Militzer-Horstmann 2017], [Carolan/Evian 2013], [Fleming-May/Green 2015], [Zhang 2017]	-
	Digital angereicherte Druckerzeugnisse	z. B. [Steiner 2018]	E1, E2, E3, E4, E5, E6
	Anpassung und Nutzbarkeit digitaler literarischer Inhalte	z. B. [Bugge/Øiestad 2014], [Ramdarshan Bold 2012], [Splendiani/Ribera 2014]	E1, E5
	Kombination von digitalen Dienstleistungen	z. B. [Carolan/Evian 2013]	E1, E6
	Updates für Content	z. B. [Marks/Janke 2012]	-
	Augmented und Virtual Reality	-	E1, E5
	Nutzer-generierte Inhalte	z. B. [Thorén et al. 2018]	E5
Strategie (85)	Änderungen in der Kostenstruktur aufgrund des digitalen Publizierens	z. B. [Marks/Janke 2012], [Turner 2016]	-
	Sponsoring und Finanzierung	z. B. [Bugge/Øiestad 2014], [Steiner 2018]	-

	Preisstrategien für digitale Produkte und Dienstleistungen	z. B. [Marks/Janke 2012]	E1
	Digital-unterstützte Zahlungsmethoden	z. B. [Zhang 2017]	E1
	Abonnement und Lizenzierung für digitale Inhalte	z. B. [Cordón-García et al. 2014]	-
	Vorteile und Nutzungsszenarien von verlagsunterstützten Anwendungssystemen	z. B. [Carolan/Evian 2013], [Fleming-May/Green 2015], [Walters 2012]	-
	Digitales Urheberrecht und Rechtemanagement	z. B. [Ramdarshan Bold 2012]	-
	Digitale Produktpiraterie und Gegenmaßnahmen	z. B. [Blankfield/Stevenson 2012]	-
	Verwaltung digitaler literarischer Inhalte	z. B. [Senftleben et al. 2017], [Turner 2016]	E2, E5, E6
Organisation (5)	Flexible Organisationsstrukturen in Verlagen	z. B. [Tian/Martin 2011]	-
	Organisatorischer Aufbau von Abteilungen für digitale Literaturprodukte	z. B. [Hunter 2013]	-
Prozess-Digitalisierung (30)	Gestaltung der Hauptaufgaben des Verlags	z. B. [Carolan/Evian 2013], [Lawrence 2013], [Marks/Janke 2012], [Senftleben et al. 2017]	-
	Verschiedene Ebenen der digitalen Unterstützung in der Verlagsbranche	z. B. [Alt/Militzer-Horstmann 2017], [Zhang 2017]	-
	Produktentstehungsprozess digitaler literarischer Produkte	z. B. Klamet 2017]	E2, E5
	Vermarktungsprozess für digitale literarische Produkte	z. B. [Silva et al. 2012]	E1
	Verkaufsprozess für digitale literarische Produkte	z. B. [Silva et al. 2012], [Zhang 2017]	E4, E5
	Prozess des Self-Publishings	z. B. [Ho et al. 2011]	E2, E5
	Digitale akademische Begutachtung und Verfahren zur Speicherung von Inhalten	z. B. [Clarke/Kingsley 2008]	-
	IT-Dienstleistungsprozesse für digitale Dienstleistungsplattformen	z. B. [Hunter 2013], [Vinopal/McCormick 2013]	-
	Verfahren zur Erkennung von Urheberrechtsverletzungen an digitalen Produkten	z. B. [Blankfield/Stevenson 2012]	-
	Expertise (14)	Digitale Kompetenzen von Verlegern	z. B. [Bugge/Øiestad 2014], [Marks/Janke 2012]
Kollaboration (51)	Merkmale der Akteure in der digitalen Verlagsbranche	z. B. [Alt/Militzer-Horstmann 2017], [Marks/Janke 2012], [Senftleben et al. 2017]	-
	Beziehungen und Networking zwischen Interessenvertretern in der Verlagsbranche	z. B. [Bugge/Øiestad 2014], [Walters 2012]	E2, E4, E5
	Formen hybrider Verlags-Ökosysteme	[Suseno et al. 2018]	-

Kultur (4)	Veränderungen in der Organisationskultur	[Tian/Martin 2011]	-
	Grundlegende Herausforderungen bei den Arbeitsbedingungen	[Yao 2017]	-
	Berufliche Werte eines Verlegers	[Thorén et al. 2018]	-
	Auswirkungen der Digitalisierung auf das Rollenverhältnis zwischen professionellem Verlagspersonal und Management	[Thorén et al. 2018]	-
Integrations-Architektur (2)	Schnittstellen zwischen E-Publishing-Plattformen und externen Plattformen	z. B. [Houssos et al. 2014]	-
	Mehrebenen-Architekturen digitaler Dienstplattformen	z. B. [Vinopal/McCormick 2013]	-
Software-Architektur-Anwendungssysteme (13)	Werkzeuge für Annotation und Analyse digitaler Dokumente	z. B. [Knoth/Zdrahal 2012]	-
	Werkzeuge zur Unterstützung der Erstellung digitaler Inhalte und der Kollaboration	z. B. [McMahon 2010]	E5
	Tools zur Unterstützung des Endnutzerzugriffs auf digitale Inhalte	z. B. [Houssos et al. 2014]	E5, E6
	Integrierte Publishing-Anwendungssysteme	z. B. [Berthaud et al. 2014]	-
	Mikrodienste für das digitale Publizieren	z. B. [Bin et al. 2017]	-
Software-Architektur-Daten (19)	Metadaten zu literarischen Ressourcen	z. B. [Splendiani/Ribera 2014]	-
	Entwurf und Anreicherung von Datenformaten für digitale Dokumente	z. B. [Verberne et al. 2014]	-
	Techniken/Methoden für die Datenanalyse	z. B. [Loizides/Jones 2017]	E2
Infrastruktur-Architektur (9)	Arten von mobilen digitalen Lesegeräten	z. B. [Dougherty 2010]	-
	Hardware-Architektur von E-Reading-Plattformen	z. B. [Houssos et al. 2014]	-

Tabelle 5: Fragen zum digitalen Publizieren aus Forschungs- und Praxisperspektive

5 Forschungsagenda für die Verlagsindustrie

Die Einträge in der letzten Spalte von Tabelle 5 ("In Experteninterviews adressierte Themen") zeigen die Themen der digitalen Transformation, die nach Meinung der Experten für die Verlagsunternehmen relevant sind. Davon abgeleitet enthält die nachfolgende Forschungsagenda zum einen diejenigen Themenstellungen des digitalen Publizierens, die in den Interviews von den Experten für die gesamte Verlagsbranche als relevant eingestuft, jedoch noch nicht in der bisherigen Forschung adressiert worden sind. Zum anderen zeigt sie bereits von der Forschung aufgegriffene Themen auf, bei denen künftig detailliertere und anwendungsbezogenere Forschungsergebnisse notwendig sind.

5.1 Kundenerlebnis (Customer Experience)

Neue Forschungsfelder sollten sich in diesem Themenbereich mit Anwendungsfällen für intelligente Sprachausgabegeräte (z. B. Amazon Alexa) für die Produktsuche und die direkte Kundenbeteiligung an literarischen Geschichten befassen. Forschungsaktivitäten bezüglich des letztgenannten Aspekts können hier von Anwendungsfällen intelligenter Sprachausgabegeräte in anderen Bereichen lernen (z. B. von

der Auslösung von Kundenaktivitäten in E-Health-Settings [Vora et al. 2017]. Forschungsarbeiten zur Identifizierung von Beschreibungsmustern der Leserschaft (vgl. z. B. [Tian/Martin 2011]) sollten sich sowohl auf einfache Methoden zur Schaffung von Kunden-Personas zur Unterstützung der digitalen Produktentwicklung, als auch auf Verfahren der Kundendatenanalyse im Einklang mit den Datenschutzanforderungen der Kunden konzentrieren. Die Identifizierung von heterogenen digitalen Anforderungen verschiedener Kundensegmente (z. B. Methoden zur Ableitung digitaler Kundenwünsche aus den Interaktionen der digitalen Community) wird auch in der weiteren Forschung [Walters 2012] relevant bleiben, um hinsichtlich des Wandels zu einer Outside-in-Perspektive [Alt 2016] des gesamten Buchmarktes neue literarische Märkte, Kundengruppen und Wege der Kundeninteraktion zu erschließen und die Kundenbindung zu verbessern. In diesem Zusammenhang gewinnen Forschungsaktivitäten zum Kunden-Tracking zur Ableitung von Customer Journeys auf Basis spezialisierter Techniken zur Überwachung und Analyse des Leseverhaltens auf elektronischen Geräten sowie der Interaktion mit Lesenden auf Verkaufsplattformen und anderen Kundenkontaktpunkten an Bedeutung. Ergebnisse hinsichtlich der Prognose des Kundenverhaltens in anderen E-Commerce-Märkten können hierfür Anhaltspunkte liefern (vgl. z. B. [Smith et al. 2017]).

Weitere Forschungen sollten Empfehlungen für Verlage erarbeiten, um digitale Kunden-Community-Plattformen zu betreiben und aktive Interaktionen (z. B. Diskussionsforen, Likes) mit und zwischen den Teilnehmenden aufrechtzuerhalten. Generell zielt die Untersuchung von digital-unterstützten Kommunikationsbeziehungen und -workflows zwischen Kunden bzw. Lesenden, Autoren und Verlagen auf die Aktivierung des kreativen Potenzials der Kunden ab. Im Hinblick auf literarische Veranstaltungen ist es notwendig, den Nutzen und die Umsetzung verschiedener digitaler Angebote (z. B. Online-Rollenspiele auf Buchmessen, veranstaltungsbezogene Interaktionen in Literatur-Communities) für verschiedene Kundengruppen zu untersuchen und Best Practices hinsichtlich der Koordination dieser digitalen Angebote zu erarbeiten, um eine umfassende Customer Experience zu unterstützen.

Online-Marketing ist ein wichtiges Element der digitalen Transformation bei Verlagen. Obgleich dazu viele Forschungsergebnisse existieren (vgl. z. B. [Senftleben et al. 2017]), so fehlt es doch an integrierten und praxisbezogenen Richtlinien zur konkreten Umsetzung eines digitalen Marketings in verschiedenen Anwendungskontexten. Dies betrifft zum einen die Sichtbarkeit der Verlage sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen auf Online-Plattformen und in den Social Media (z. B. im Rahmen des sozialen Kundenbeziehungsmanagements [Wittwer et al. 2017]) unter Verwendung von Blogs, Online-Magazinen und digitalen Verlagskatalogen sowie ein darauf aufbauendes digitales Empfehlungsmarketing. Weiterführend betroffen sind die Bereiche des Verkaufs und Vertriebs von Online-Verlagsprodukten. Neben Hinweisen zur kundenorientierten Gestaltung von literarischen Online-Shops und digitalen Verlagskatalogen zählt hierzu die Bereitstellung von Best Practices zum Vertrieb literarischer Produkte und Dienstleistungen über verschiedene digitale Verkaufsplattformen und die Implementierung von digitalgestützten verlagsübergreifenden Verkaufsnetzwerken. Insbesondere sollte die Forschung die Bedenken der Verlage bezüglich der kostenlosen Weitergabe literarischer Inhalte im Zuge von Marketingkampagnen und Wettbewerben berücksichtigen, und entsprechende Konzepte für die gestaffelte Bereitstellung digitaler Inhalte entwickeln.

5.2 Produktinnovation

Zusätzlich zu den bereits vorhandenen Forschungsarbeiten zu Merkmalen digitaler Medientypen und -produkte (vgl. z. B. [Alt/Militzer-Horstmann 2017]), sollte sich die Forschung auf die sich durch Online-Publikationen verändernden Merkmale literarischer Inhalte konzentrieren [Fleming-May/Green 2015]. Forschungsaktivitäten in Bezug auf neue digitale Verlagsprodukte sollten sich mit neuen Erzählformaten (z. B. serielle Erzählung) und ihrer komplementären Umsetzung mit digitalen Inhalten (z. B. cross- oder transmedialen Narrationen) befassen. Darüber sollten digitale Erweiterungen (z. B. Tip-Toy-Stift) oder der digitale Ersatz von Printprodukten (z. B. Hörbücher) sowie die Berücksichtigung von Gamifizierungselementen innerhalb des digitalen literarischen Produkt- und Dienstleistungsdesigns im Fokus der zukünftigen Forschung stehen. In diesem Zusammenhang fordern die Verlage Strategien zur Ableitung digitaler Dienstleistungen aus literarischen Produkten (z. B. Streaming-Dienste) und zur Schaffung hybrider Produktbündel (z. B. physische Bücher, die durch Online-Inhalte bzw. Dienstleistungen ergänzt oder erweitert werden). Diese Forschung zur Anreicherung und Erweiterung digitaler literarischer Inhalte und Dienste [Walters 2012] wird auch in Zukunft relevant bleiben, um den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und Kundenbindungen zu stärken.

Gegenwärtig beschäftigen sich Verlage nur selten mit Anwendungsfällen und digitalen Produkten, die auf Augmented und Virtual Reality beruhen. Es besteht jedoch ein allgemeines Interesse an Fallstudien, um den Mehrwert für die Nutzer und die Marktfähigkeit im literarischen Kontext zu untersuchen. Schließlich sind Verlage auch auf der Suche nach Gestaltungsmethoden, um Nutzer-generierte Inhalte zu erstellen, zu kuratieren (z. B. über Plattformen für Mentoren-gestütztes Schreiben [Connolly/Burn 2017]) und um Nutzer-generierte Inhalte mit ihren eigenen Inhalten zu integrieren. Daher sind Ansätze zu untersuchen, wie aus Nutzerinhalten marktfähige literarische Produkte entstehen können.

5.3 Strategie

Rückläufige Einnahmen im traditionellen, printbasierten Verlagswesen erfordern die Identifizierung neuer und nachhaltiger Einnahmequellen für digitale Produkte und Dienstleistungen durch die Erzeugung von Forschungsergebnissen, welche die Akzeptanz und den Erfolg unterschiedlicher Verkaufs- und Zahlungssysteme sowie Preisstrategien belegen. Aufgrund begrenzter finanzieller und personeller Ressourcen sind insbesondere kleinere Akteure an einer effizienten, wiederverwertbaren und gemischten Nutzung literarischer Inhalte in verschiedenen Produkten (z. B. Print- und E-Books) und über verschiedene Kundenkanäle interessiert. Um hier bei der Schaffung operativer digitaler Publikationssysteme mit zentral abgelegten und flexibel einsetzbaren Inhalten zu unterstützen, sollte die Forschung zukünftig die Untersuchung und Bereitstellung einfach zu nutzender und leichtgewichtiger organisatorischer und darauf aufbauender technischer Ansätze für die Digitalisierung und Verwaltung literarischer Inhalte vorantreiben, und hierfür auch bestehende Content-Management-Systeme hinsichtlich ihrer Eignung und Anpassungsfähigkeit für die Zwecke der Verlagsindustrie untersuchen. In diesem Zusammenhang sind minimale Informationseinheiten (sog. „Minimal Information Units“) als Ausgangspunkt für die modulare Kapselung digitaler literarischer Inhalte von besonderem Interesse. Ansätze, wie sich diese Content-Bausteine medienübergreifend bündeln und über semantische Verknüpfungen in verschiedenen Kanälen ausspielen lassen, sind hier von Bedeutung.

5.4 Aufbau- und Ablauforganisation (Prozess-Digitalisierung)

Laufende Arbeiten zur aufbauorganisatorischen Struktur von Abteilungen für digitales Publizieren [Walters 2012] sollten sich auf die Anwendbarkeit verschiedener Reorganisationsansätze [Klamet 2017] konzentrieren (z. B. Konsolidierung gleichartiger, aber bisher verteilt ausgeführter Publikationsaufgaben in zentralen Einheiten). Aus ablauforganisatorischer Sicht erweitern digital-unterstützte Co-Creation-Aktivitäten zwischen Verlagen und Kunden/Autoren zur gemeinsamen Erarbeitung neuer literarischer Inhalte den bisher intern organisierten literarischen Produktentwicklungsprozess. Die Forschung sollte der Automatisierung von Co-Creation-Workflows und der Bewertung verschiedener Co-Creation-Ansätze (vgl. z. B. [Bidar e al. 2017]) im Hinblick auf die technischen und finanziellen Ressourcen von Verlagsunternehmen unterschiedlicher Größe mehr Aufmerksamkeit widmen. Darüber hinaus bezieht sich die Untersuchung und Bereitstellung von automatischen Workflows und Workflow-Management-Systemen nicht nur auf die Prozesse der Inhaltserstellung, sondern auch auf andere Kern- und Unterstützungsprozesse in Verlagsunternehmen, wie z. B. Marketing und Vertrieb (z. B. Print on Demand). Darüber hinaus ist die Erforschung von Verfahren und technischen Möglichkeiten zur Etablierung von Online-Self-Publishing-Plattformen weiter voranzutreiben [Walters 2012].

5.5 Expertise

Im Zusammenhang mit der digitalen Kompetenz sollte die Forschung Evolutionsstrategien für die digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten der Verlagsmitarbeitenden analysieren und entwickeln [Bugge/Øiestad, 2014]. Gleichzeitig sind vor allem kleine Verlagsunternehmen auf die Expertise externer Anbieter angewiesen. Hier sollte die Forschung die digitalen Kompetenzen ermitteln, die für verschiedene Anwendungsfälle des digital unterstützten Verlagswesens erforderlich sind, und bei der Entwicklung von Auswahlkriterien für externe Dienstleister und IT-Anbieter unterstützen.

5.6 Kollaboration

Die Zusammenarbeit mit anderen Verlagen und Dienstleistern aus unterschiedlichen Bereichen ist eine wichtige Voraussetzung um fehlendes Fachwissen zu erhalten, Leistungen extern zu beziehen, Synergien zu nutzen und Kernkompetenzen zu vermarkten. Dies bezieht sich sowohl auf den kooperativen

digitalen Produktvertrieb im Sinne von Vertriebsnetzen als auch auf die gemeinsame Entwicklung und Bereitstellung digitaler Produkte und Dienstleistungen (z. B. Kollaboration mit IT-Anbietern zur Erstellung von Angeboten auf der Basis von Augmented oder Virtual Reality). In diesem Zusammenhang sollte sich die Forschung mit der Analyse und der Entwicklung von Umsetzungsrichtlinien für nachhaltige Partnernetzwerke und Ökosysteme befassen. Ebenso relevant ist die Gestaltung verschiedener Kunde-Verlag-Interaktionen (z. B. Co-Creation literarischer Inhalte) einschließlich einer Bewertung verschiedener Alternativen für den digitalen Informationsaustausch.

5.7 Software-Architektur - Anwendungssysteme

Verlage haben zunächst ein besonderes Interesse an Gestaltungsrichtlinien und Anwendungsempfehlungen für einfach integrierbare Publikations-Anwendungssysteme zur effizienten Unterstützung von Backend-Verlagsprozessen, wobei der Erstellung digitaler Inhalte, dem Content-Management und der Kollaboration besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Frontend-Anwendungen und Schnittstellen zu den Kunden tragen dagegen entscheidend zum Erfolg des Verkaufs und der Kundeninteraktion bei. In diesem Zusammenhang benötigen Verlage Best-Practice-Richtlinien zur Gestaltung von Benutzeroberflächen von Kundenanwendungen, zur Vereinfachung des Nutzerzugangs zu digitalen Inhalten sowie zu Managementmethoden für Partnerinteraktionen bei gemeinsamer oder externer digitaler Anwendungsentwicklung, um eine effiziente und anforderungskonforme Gestaltung von Anwendungen/Benutzeroberflächen digitaler Literaturprodukte (z. B. Apps) zu erreichen. Interessanterweise sind die Verlage auch an Empfehlungen zur Implementierung und Organisation digitaler Self-Publishing-Portale interessiert, um damit möglichst die (teilweise) Kontrolle über die Self-Publishing-Aktivitäten im Verlagsmarkt zu behalten.

5.8 Software-Architektur - Daten

Die Forschung sollte sich mit der Konsolidierung von Kunden(-interaktions-)daten über alle Kundenkontaktpunkte (z. B. Social-Media-Daten oder Daten, die im Rahmen des Direkt- und Affiliate-Marketings gesammelt wurden) im Verlagsbereich befassen. Dazu zählen Richtlinien für die Auswahl geeigneter Anwendungen und Algorithmen der Analyse von Kundendaten aus Verlagssicht. Letztere beziehen sich dabei insbesondere auf die Analyse von Lesegewohnheiten auf Grundlage der von E-Reading-Geräten gesammelten Daten.

6 Themen der digitalen Transformation für KKV

Aufgrund ihrer Ressourcenengpässe sollten sich KKV auf die für sie zentralen Themen fokussieren. Dieses Kapitel greift dazu die aus den Experteninterviews extrahierten Themen (s. Tabelle 5) auf und strukturiert diese (s. Abbildung 8). Laut den sechs befragten Experten umfassen die Dimensionen Kundenerlebnis, Kollaboration und Strategie die wesentlichen Ansatzpunkte für die digitale Transformation in KKV.

6.1 Kundenerlebnis (Customer Experience)

Das Verständnis von Kundenbedürfnissen und die Analyse der Interaktion zwischen Kunde und Verlag sind bekannte Voraussetzungen für eine stärkere Kundenbindung, die sich idealerweise in Empfehlungen, Abonnementskäufen/-verlängerungen und wiederholten Besuchen auf den Verkaufsplattformen niederschlägt und den Verlagen hilft, sowohl durch neue als auch durch bestehende Kunden Reichweite zu gewinnen. Die Experteninterviews zeigten, dass KKV oft keine eingehende Kundenanalyse durchführen. Um schnell und zielgruppenspezifisch auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren und individualisierte und maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können, sollte die Forschung geeignete Verfahren und Methoden zur Erfassung, Analyse und Modellierung von Kundendaten für KKV bereitstellen. Dazu gehören Anwendungen zur Messung und Verfolgung von Kundenaktivitäten und Lesegewohnheiten, die Analyse von B2C- und öffentlicher C2C-Kommunikation (z. B. kundenseitig bereitgestellter Community-Inhalte und Social Media Posts) sowie die modellbasierte Darstellung von Kundenverhalten (z. B. in Form von Customer Journeys). Darüber hinaus ist es notwendig, Werkzeuge und Hinweise für die Erstellung individueller Kundenprofile als Ausgangspunkt für nach-

folgende zielgerichtete Marketing- und Vertriebsaktivitäten zu entwickeln und den KKV bereitzustellen. Auch sollen digitale Marketing-Richtlinien (z. B. für die Kampagnenplanung), die sich auf je nach Inhalt, Genre und Zielgruppe flexibel anwendbare Targeting-Strategien, Methoden zur Durchführung personalisierter Vertriebsansprachen und Richtlinien für die Auswahl geeigneter Kommunikationskanäle (z. B. Social-Media-Kanäle, Blogs) geeignete (Multi-)Kanalstrategien unterstützen.

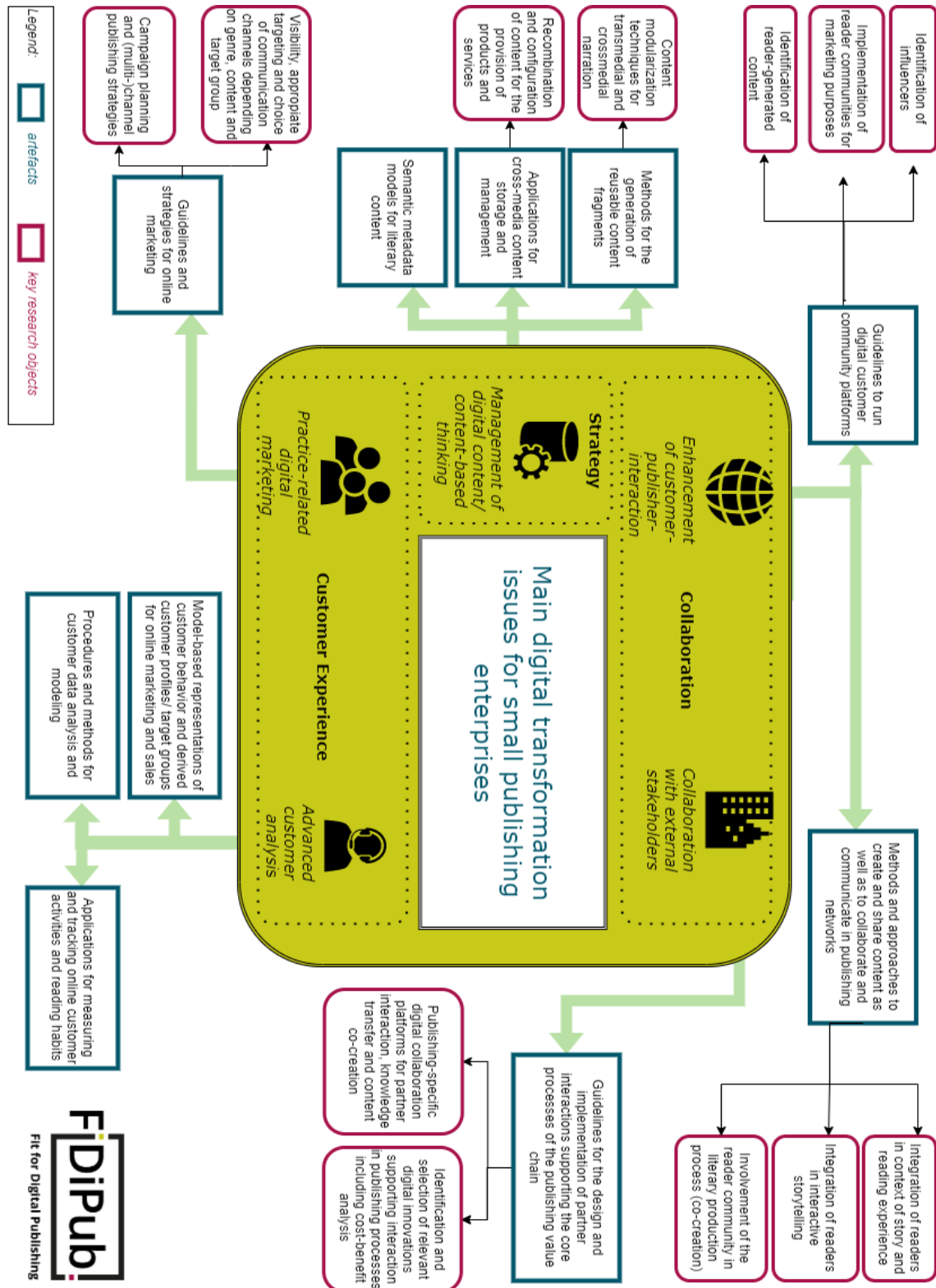


Abbildung 8: Zukünftige Forschungsfelder für KKV

6.2 Strategie

KKV sollten ein content-zentriertes Denken entwickeln, indem sie Inhaltsfragmente losgelöst vom ursprünglichen Trägermedium und vom ursprünglichen Erstellungskontext betrachten. Aufgrund ihrer Ressourcenengpässe sind KKV an einer effizienten, wiederverwendbaren cross- und transmedialen Nutzung von Inhalten und deren Bereitstellung über verschiedene Kanäle interessiert. Um das Single-Source-Publishing und das damit verbundene modulare Datenmanagement zu unterstützen, sollte die Forschung Methoden und technologische Entwürfe für die Digitalisierung, Speicherung und Verwaltung von literarischen Inhalten etablieren, die intuitiv bedienbar sind und sich ohne umfangreiche technologische Kenntnisse und Investitionen anwenden lassen. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang der Ansatz der minimalen Informationseinheiten als Ausgangspunkt für die Modularisierung von Inhalten und die anschließende zielgerichtete Wiederverwendung und Rekombination von Inhaltsfragmenten für unterschiedliche Zielgruppen, Produkte, Dienstleistungen und Medienformate. Weitere Untersuchungen sollten sich daher mit Verfahren zur Strukturierung und Abgrenzung einzelner minimaler Informationseinheiten für eine maximale Wiederverwendbarkeit von Content in verschiedenen Ausgabeformaten und über verschiedene KKV-spezifische Ausgabekanäle befassen. Darüber hinaus muss die Forschung semantische Metadatenmodelle entwickeln, welche die Erschließung und die Beschreibbarkeit von literarischen Inhalten als Basis für eine einfach umzusetzende Rekombination bzw. semantische Verknüpfung von Informationseinheiten unterstützen.

6.3 Kollaboration

Neben der Analyse des Kundenverhaltens ist es entscheidend, eine aktive Kunde-Verlag-Interaktion zu pflegen. Die Kommunikationsstrategie sollte auf dem bilateralen Austausch zwischen Verlagen und inhaltsschaffenden und/oder inhaltskonsumierenden Kunden bzw. ganzen Communities basieren, was in einem umfassenden Feedbackmanagement für Beratung und Unterstützung gipfeln sollte. Die Einbeziehung von Lesenden-Communities eröffnet neue Möglichkeiten für das Marketing (z. B. Rezensionen und Buchempfehlungen), die Identifizierung von Influencern und die Suche nach neuen Inhalten. Daher muss die künftige Forschung KKV anleiten, digitale Community-Plattformen zu nutzen und aktive Interaktionsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Dies bezieht sich auch auf die Einbeziehung der Communities in den primären literarischen Produktionsprozess im Sinne der Co-Creation, z. B. für die Vorredaktion oder die Manuskriptausswahl. Diese Integration von Nutzer-generierten Inhalten ist für KKV ein besonders wichtiges Thema. Durch die Umwandlung von passiven Konsumenten in aktive Prosumenten, treten Kunden und Verlage in eine direkte Interaktion. So können Verlage über einzelne Vertreter nähere Informationen über die Bedürfnisse ganzer Kundenzielgruppen erhalten. Aus Forschungssicht besteht somit die Aufgabe, die für KKV geeigneten Methoden und fachliche sowie technische Ansätze zur gemeinsamen Erzeugung und zum Austausch von Inhalten sowie zur Kollaboration und Kommunikation in literarischen Netzwerken zu identifizieren bzw. entsprechend anzupassen. Dies bezieht sich z. B. auf die Integration der Lesenden als aktive Akteure in eine Handlung im Sinne des Storytellings und ihre Einbeziehung im Sinne nichtlinearer Erzählungen und interaktiver Erzählformen (z. B. Hyperfiction).

Wie bereits erwähnt, ist die Vernetzung von KKV mit externen Akteuren wichtig bei der Bereitstellung digitaler Dienste und Produkte. Dies gilt nicht nur für Kunden, sondern auch für (geschäftliche) Akteure/Partner innerhalb und außerhalb der Verlagsbranche. Aufgrund finanzieller Beschränkungen können KKV meist nicht die Investitionen aufbringen, die für eine digitale Transformation ihrer gesamten Wertschöpfungskette von der Akquisition von Autoren bis zur Verbreitung von Inhalten erforderlich sind. Daher sollte sich die Forschung zunächst mit der Analyse und der Entwicklung von Richtlinien für das nachhaltige Betreiben von Partnernetzwerken und Verlags-Ökosystemen mit Fokus auf die Kernprozesse und -leistungen der Wertschöpfungskette befassen. Dies könnte zu Modellen und technischen Prototypen von Marktplätzen für Autoren und Verlage führen, auf denen diese Akteure verlagsspezifische Dienstleistungen (z. B. für Redaktion, Marketing oder Ausbildung) anbieten bzw. finden können und auch Zugriff auf ergänzende Leistungen von Drittanbietern (z. B. Softwareentwickler, Logistiker) haben. Eine weitere vielversprechende Forschungsrichtung zielt auf die Ausarbeitung, Evaluierung und Auswahl neuer intelligenter Methoden zur Implementierung von Abonnements und/oder Mikrozahlungen (für die begrenzte und maßgeschneiderte Bereitstellung von Inhalten) ab. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die künftige Forschung mit dem Kooperationsmanagement von Kleinverlagen im Hinblick auf die Umsetzung relevanter digitaler Innovationen und die Bereitstellung verlagsspezifischer

digitaler Kooperationsplattformen für die Interaktion mit Partnern, den Transfer von Wissen, die gemeinsame Erstellung von Inhalten und die Abwicklung finanzieller Transaktionen befassen sollte.

7 Zusammenfassung

Um einen Überblick über bisherige Forschungsthemen im Bereich digitales Publizieren zu erhalten und künftige Forschungsperspektiven aufzuzeigen, soll dieses Kapitel Forschende im Themenbereich digitales Publizieren einerseits dabei unterstützen, ihre eigene Forschung in der bisherigen Forschungslandschaft zu verorten, sowie zukünftig auf die Bedürfnisse von (kleinen) Verlagen zugeschnittene Themenstellungen mit Hilfe der Forschungsagenda zu identifizieren und anforderungsgerechte Ergebnisartefakte zu entwickeln. Andererseits ermöglicht die Angabe beispielhafter Literaturquellen für Forschende sowie Praxisvertreter einen ersten Einstieg bei der Suche nach Referenzen und Ergebnisartefakten in einer bestimmten digitalen Transformationsdimension. Bezüglich der Themen des digitalen Publizierens in der bisherigen Forschungsliteratur befasst sich ein Großteil der Beiträge mit Themen in den Dimensionen Kundenerlebnis (z. B. Erhebung von Kundendaten, Tracking, Marketing und Anwendungsfälle digitaler Lesegeräte), Strategie (z. B. Kostenstruktur, Preisstrategien und Lizenzierung digitaler Inhalte), Produktinnovation (z. B. Merkmale digitaler Medientypen und Produkte, Nutzer-generierter Content) sowie Kollaboration (z. B. Merkmale von Stakeholdern und Netzwerken, Verlags-Ökosysteme). Die Dimensionen Kultur (z. B. Organisationskultur und Arbeitsbedingungen), Expertise (z. B. digitale Kompetenzen) und Organisation (z. B. flexible Organisationsstrukturen) sind in der bisherigen Forschung weniger häufig vertreten.

Im Zusammenhang mit der Erstellung einer Forschungsagenda für die Verlagsbranche haben mindestens drei Experten die folgenden Themen des digitalen Publizierens als bisher unzureichend untersucht beurteilt: In der Dimension Kundenerlebnis sehen alle Experten einen Mangel an integrierten und praxisbezogenen Marketing-Richtlinien zur Verwendung digitaler Technologien für die Erhöhung der Sichtbarkeit des Verlagsangebotes. In diesem Zusammenhang sollte die Forschung die Bedenken der Verlage berücksichtigen und literarische Inhalte im Rahmen von Marketingkampagnen kostenlos zur Verfügung stellen, indem sie bewährte Praktiken der dosierten Bereitstellung von Inhalten in Marketing-Kontexten analysiert und verlagsspezifisch anpasst. Darüber hinaus sollte sich die Forschung auf die Erstellung von Empfehlungen zur Nutzung digitaler Kundenplattformen konzentrieren. Drei Experten wiesen darauf hin, dass das Kunden-Tracking auf elektronischen Lesegeräten sowie auf digitalen Verkaufs- und Interaktionsplattformen als Basis für die Erstellung von Customer Journeys zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. In diesem Zusammenhang sollten Forschungsaktivitäten auch auf die Gestaltungsvarianten literarischer (Online-)Veranstaltungen und deren Einbettung in literarische Customer Journeys ausgerichtet sein.

In der Dimension Produktinnovation sehen alle Experten ein hohes Forschungspotenzial in digital angereicherten Printprodukten. Weitere Forschung muss die Untersuchung neuer Erzählformate, das cross- und transmediale Erzählen, die Ablösung von Büchern durch digitale Präsentationsformate sowie die Anreicherung literarischer Inhalte mit anderen Medieninhalten adressieren. In diesem Zusammenhang sind im Rahmen der Forschung auch literarische Anwendungsbereiche und konkrete Umsetzungen für digital-unterstützte Gamifizierungs-Inhalte zu untersuchen.

Im Hinblick auf die Dimension Strategie sollte die Forschung dazu beitragen, einfach zu handhabende und leichtgewichtige Ansätze für die Digitalisierung von Inhalten und das digitale Content Management zu erforschen und bereitzustellen. Hierbei sind die Anwendbarkeit von Single-Source-Publishing-Strategien sowie Verfahren der Inhaltsmodularisierung im Sinne einer Bündelung minimaler Informationseinheiten im literarischen Kontext zu berücksichtigen. In der Dimension Kollaboration muss die Forschung Umsetzungsrichtlinien für nachhaltige Partnernetzwerke und Ökosysteme entlang der gesamten Wertschöpfungskette bereitstellen.

In Bezug auf die Bedürfnisse von KKV mit ihren Ressourcenengpässen sind folgende Kernthemen zu behandeln. Zur Verbesserung der Interaktion zwischen Kunden und Verlagen betrifft dies die Erarbeitung von Richtlinien zur Nutzung und Kombination spezifischer Funktionen digitaler Kunden-Community-Plattformen sowie von ressourcen- und kosteneffizienten Ansätzen zur Erstellung und gemeinsamen Nutzung von Inhalten in kollaborierenden Verlagsnetzwerken. Im Hinblick auf das Kundenerlebnis

muss die zukünftige Forschung sowohl praxisbezogene Richtlinien und Strategien für das Online-Marketing (z. B. Sichtbarkeit, Kampagnenplanung, Multikanal-Strategien), als auch automatische und wartungsarme Anwendungen zur Messung und zum Tracking von Online-Aktivitäten und Lesegewohnheiten sowie zur Kundendatenanalyse bereitstellen. Des Weiteren sind zur Unterstützung einer Content-zentrierten Verlagsarbeit Methoden zur Generierung wiederverwendbarer digitaler Inhaltsfragmente sowie einfache und intuitive Anwendungen zu deren Speicherung und Verwaltung durch zukünftige Forschungstätigkeiten zu untersuchen und zu entwickeln.

Die Limitationen der vorliegenden Untersuchung betreffen zum einen die eingeschränkte Anzahl der untersuchten Literaturdatenbanken und die reduzierte Zahl von verwendeten Suchbegriffen. Daher ist die betrachtete Literatur nur ein Ausschnitt aus der Menge an Forschungsartikeln zur Digitalisierung in der Verlagsbranche. Dennoch ist nach Cooper [1988] die Verwendung von fundiert ausgewählten Literaturstichproben ein valider Ansatz, um eine strukturierte Literaturrecherche in einem Fachgebiet mit zahlreichen Literaturquellen durchzuführen. Zum anderen liegt der hier verwendeten Literaturanalyse eine eindimensionale Betrachtung der Digitalisierungsthemen zugrunde. Nachfolgende mehrdimensionale Untersuchungen könnten hier thematische Querbeziehungen aufzeigen (z. B. eine untersuchte Literaturquelle enthält Informationen zum Vorgehen (Prozess-Digitalisierung) beim Aufsetzen digitaler Community-Plattformen (Kollaboration)) und somit noch spezifischere Hinweise zu den bisher adressierten Themenstellungen liefern. Zudem umfasste der für die Durchführung der Interviews ausgewählte Expertenkreis zwar sechs Vertreter unterschiedlicher Organisationsarten aus dem Verlagsumfeld (z. B. Verlagsberatung, Weiterbildung im Medienbereich, Verlagsverband) und berücksichtigte somit verschiedene Perspektiven auf die untersuchte Themenstellung. Letztlich erlaubt die geringe Anzahl an Expertenmeinungen zwar keine breite Grundlage für eine Generalisierung, jedoch liefert sie Einblicke in die stattfindende digitale Transformation des KKV-Sektors und bietet sich dadurch für weitere Arbeiten an.

8 Literaturverzeichnis

- [Alt 2016] Alt, R. (2016). Electronic Markets on customer orientation. *Electronic Markets*, 26(3), 195–198.
- [Alt 2018] Alt, R. (2018). Electronic Markets on digitalization. *Electronic Markets*, 28(4), 397–402.
- [Alt 2019] Alt, R. (2019). Electronic Markets on digital transformation methodologies. *Electronic Markets*, 29(3), 307–313.
- [Alt/Militzer-Horstmann 2017] Alt, R., Militzer-Horstmann, C. (2017). Electronic Markets on the media industry. *Electronic Markets*, 27(1), 1–5.
- [Barthel/Hess 2019] Barthel, P., Hess, T. (2019). Are digital transformation projects special? In Berghaus, S., Back, A. (2016). *Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells*. *Die Unternehmung*, 70, 98–123.
- [Berthaud et al. 2014] Berthaud, C., Capelli, L., Gustedt, J., Kirchner, C., Loiseau, K., Magron, A., Medves, M., Monteil, A., Rivrieux, G., Romary, L. (2014). EPISCIENCES – An overlay publication platform. *Information Services & Use*, 34(3-4), 269–277.
- [Bidar et al. 2017] Bidar, R., Watson, J., Barros, A. (Eds.) (2017). Classification of service co-creation systems: An integrative approach. 19th International Conference on Advanced Communication Technology (ICACT), 333–340.
- [Bin et al. 2017] Bin, W., Shulin, Y., Xuelei, R., Guyang, W. (2017). Research on digital publishing application system based on micro-service architecture. *Proceedings of the 2017 VI International Conference on Network, Communication and Computing (ICNCC)*, 140–144.
- [Blankfield/Stevenson 2012] Blankfield, S., Stevenson, I. (2012). Towards a digital spine: The technological methods that UK and US publishers are using to tackle the growing challenge of e-book piracy. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 79–92.
- [Bugge/Øiestad 2014] Bugge, M. M., Øiestad, S. (2014). The micro-foundations of regional branching - the case of digitization of publishing. *European Planning Studies*, 23(4), 764–784.
- [Carolan/Evian 2013] Carolan, S., Evian, C. (2013). Self-publishing: Opportunities and threats in a new age of mass culture. *Publishing Research Quarterly*, 29(4), 285–300.
- [Clark/Phillips 2014] Clark, G., Phillips, A. (2014). *Inside book publishing*, 5. Aufl., Hoboken: Taylor and Francis.
- [Clarke/Kingsley 2008] Clarke, R., Kingsley, D. (2008). e-Publishing's impacts on journals and journal articles. *Journal of Internet Commerce*, 7(1), 120–151.
- [Connolly/Burn 2017] Connolly, S., Burn, A. (2017). The story engine: Offering an online platform for making ‘unofficial’ creative writing work. *Literacy*. *Literacy*, 53(1), 30–38.
- [Cooper 1988] Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in Society*, 1(1), 104–126.
- [Cope/Mason 2003] Cope, W., Mason, D. (2003). Creator to consumer in a digital age: *Australian Book Production in Transition*, 27, 452–453.

- [Cordón-García et al. 2014] Cordón-García, J. A., Gómez-Díaz, R., Alonso-Arévalo, J., Rodríguez, A. G. (2014). Subscription models like innovative digital reading system. *Proceedings TEEM '14*, 523–530.
- [Dougherty 2010] Dougherty, W. C. (2010). E-readers: Passing fad or trend of the future? *The Journal of Academic Librarianship*, 36(3), 254–256.
- [European Union 2003] European Union (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex:32003H0361>, Zugriff am 18.09.2020.
- [Fleming-May/Green 2015] Fleming-May, R. A., Green, H. (2015). A Gutenberg moment: The do-it-yourself world of online literary publishing. *Proceedings Assoc. Info. Sci. Tech.*, 52, 1–3.
- [Gillespie/Volk 2014] Gillespie, S. D., Volk, M. (2014). A 3D model of complex A: La Venta, Mexico. *Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage*. 1(3-4), 72–81.
- [Gimpel/Röglinger 2015] Gimpel, H., Röglinger, M. (2015). Digital transformation: changes and chances - Insights based on an empirical study, Fraunhofer FIT, Sankt Augustin. <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-391990.html>, Zugriff am 18.09.2020.
- [Global English Editing 2017] Global English Editing (2017). Share of the total sales of the global book publishing market in 2017, by country, <https://www-statista.com/statistics/288746/global-book-market-by-region/>, Zugriff am 18.09.2020.
- [Hein et al. 2019] Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, 29(3), 503–518.
- [Herman 2007] Herman, J. (2007). *Jeff Herman's guide to book publishers, editors & literary agents 2007: Who they are, what they want, how to win them over*. 17. Aufl., Stockbridge, MA: Three Dog Press.
- [Hess 2014] Hess, T. (2014). What is a media company? A reconceptualization for the online world. *International Journal on Media Management*, 16(1), 3–8.
- [Hess et al. 2016] Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 123–139.
- [Ho et al. 2011] Ho, H.-Y., Wang, L.-W., Cheng, H.-J. (2011). Authors, publishers, and readers in publishing supply chain: The contingency model of digital contents production, distribution, and consumption. *Systems Engineering Procedia* 2011. (2), 398–405.
- [Hömborg 2011] Hömborg, W. (2011). *Lektor im Buchverlag: Repräsentative Studie über einen unbekanntem Kommunikationsberuf (2., überarbeitete Auflage)*. UVK, Konstanz.
- [Hoßbach et al. 2016] Hoßbach, N., Wiener, M., Saunders, C. S. (2016). The unfolding of value sources during online business model transformation. *Journal of Business Models*, 4(2), 22–41.
- [Houssos et al. 2014] Houssos, N., Stathopoulos, P., Stathopoulou, I.-O., Kalaitzis, A., Soumplis, A. (2014). Shared service components infrastructure for enriching the user experience in electronic publications. *Information Services & Use*, 34(3-4), 297–307.

- [Hunter 2013] Hunter, B. (2013). The effect of digital publishing on technical services in university libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 39(1), 84–93.
- [Kaiser 2014] Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- [Klamet 2017] Klamet, A. (2017). Make or buy? A qualitative analysis of the organisational handling of digital innovations in the German book publishing sector. *Publishing Research Quarterly*, 33(1), 41–55.
- [Knoth/Zdrahal 2012] Knoth, P., Zdrahal, Z. (2012). CORE: Three access levels to underpin open access. *D-Lib Magazine*, 18(11/12).
- [Kutzner et al. 2018] Kutzner, K., Schoormann, T., Knackstedt, R. (2018). Digital transformation in information systems research: a taxonomy-based approach to structure the field. In Lawrence, A. (Hrsg.), *Influence Seekers: The production of grey literature for policy and practice*, 24, 389–403.
- [Loizides/Jones 2017] Loizides, F., Jones, S. (2017). A methodology for digitally exploring electronic publication content. *Information Services & Use*, 36(3-4), 211–214.
- [Lugmayr 2013] Lugmayr, A. (2013). Issues & approach in defining a European research agenda on information systems and management in creative eMedia industries. *Proceedings of the 1st Workshop on Defining a European Research Agenda on Information Systems and Management in EMedia Industries*, Vol. 1, 17–25.
- [Lugmayr/Grueblbauer 2017] Lugmayr, A., Grueblbauer, J. (2017). Review of information systems research for media industry—recent advances, challenges, and introduction of information systems research in the media industry. *Electronic Markets*, 27(1), 33–47.
- [Mann 2015] Mann, T. (2015). *The Oxford guide to library research* (4. ed.). Oxford: Oxford Univ. Press.
- [Marks/Janke 2012] Marks, J., Janke, R. A. (2012). The future of academic publishing: A view from the top. *Journal of Library Administration*, 52(6-7), 498–517.
- [Mayring/Brunner 2009] Mayring, P., Brunner, E. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse. In Buber, R., Holzmüller, H.H. (Eds.), *Qualitative Marktforschung: Konzepte – Methoden – Analysen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 669–680.
- [McMahon 2010] McMahon, B. (2010). Interactive publications and the record of science *Information Services & Use*, 30(1-2), 1–16.
- [Oppenheim 2008] Oppenheim, C. (2008). Electronic scholarly publishing and open access. *Journal of Information Science*, 34(4), 577–590.
- [Paré et al. 2015] Paré, G., Trudel, M.-C., Jaana, M., Kitsiou, S. (2015). Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52, 183–199.
- [PwC 2018] PwC (2018). Book market revenue in Germany from 2013 to 2022* (in million euros), <https://www.statista.com/statistics/386884/book-market-revenue-germany/>, Zugriff am 18.09.2020.
- [Ramdarshan Bold 2012] Ramdarshan Bold, M. (2012). The rights and wrongs of operational practices in the Scottish publishing industry. *Publishing Research Quarterly*, 28(4), 345–358.

- [Salo et al. 2013] Salo, J., Kajalo, S., Mäntymäki, M., Islam, A. K. M. N (2013). Conceptualizing perceived benefits and investigating its role in adoption of tablet computers among newspaper subscribers. In *Proceedings I3E Conference*, 399, 186–199.
- [Schallmo/Rusnjak 2017] Schallmo, D., Rusnjak, A. (2017). Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. In Schallmo, D., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, T., Jünger, M. (Eds.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 1–32.
- [Senftleben et al. 2017] Senftleben, M., Kerk, M., Buiten, M., Heine, K. (2017). New rights or new business models? An inquiry into the future of publishing in the digital era. *IIC - International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 48(5), 538–561.
- [Silva et al. 2012] Silva, A. C., Borges, M. M., Baptista, A., Linde, P., Lavesson, N., Brito, M. A. (2012). Book design program: A transition to a hybrid publishing context. *Information Services & Use*, 31(3-4), 189–197.
- [Smith et al. 2017] Smith, E. M., Nantes, A., Hogue, A., Papas, I. (2017). Forecasting Customer Behaviour in Constrained E-Commerce Platforms. *8th International Conference of Pattern Recognition Systems (ICPRS 2017)*, 1-8.
- [Splendiani/Ribera 2014] Splendiani, B., Ribera, M. (2014). Accessible images in computer science journals. *Procedia Computer Science*, 27, 9–18.
- [Steiner 2018] Steiner, A. (2018). The global book: Micropublishing, conglomerate production, and digital market structures. *Publishing Research Quarterly*, 34(1), 118–132.
- [Suseno et al. 2018] Suseno, Y., Laurell, C., Sick, N. (2018). Assessing value creation in digital innovation ecosystems: A Social Media Analytics approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 335–349.
- [Thompson 2013] Thompson, J. B. (2013). *Books in the digital age: The transformation of academic and higher education publishing in Britain and the United States*. [Place of publication not identified]: Polity Press.
- [Thorén et al. 2018] Thorén, C., Ågerfalk, P. J., Rolandsson, B. (2018). Voicing the puppet: Accommodating unresolved institutional tensions in digital open practices. *Organization Studies*, 39(7), 923–945.
- [Tian/Martin 2011] Tian, X., Martin, B. (2011). Impacting forces on eBook business models development. *Publishing Research Quarterly*, 27(3), 230–246.
- [Turner 2016] Turner, S. (2016). From the Gutenberg galaxy to the digital clouds. *The American Sociologist*, 47(2-3), 131–138.
- [Verberne et al. 2014] Verberne, S., D'hondt, E., van den Bosch, A., Marx, M. (2014). Automatic thematic classification of election manifestos. *Information Processing & Management*, 50(4), 554–567.
- [Vinopal/McCormick 2013] Vinopal, J., McCormick, M. (2013). Supporting digital scholarship in research libraries: Scalability and sustainability. *Journal of Library Administration*, 53(1), 27–42.

- [Vom Brocke et al. 2009] Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009) Proceedings, Paper 161, Verona.
- [Vora et al. 2017] Vora, J., Tanwar, S., Tyagi, S., Kumar, N., Rodrigues, J. (2017). Home-based exercise system for patients using IoT enabled smart speaker. Proceedings IEEE 19th Healthcom.
- [Walters 2012] Walters, T. (2012). The future role of publishing services in university libraries. *Portal: Libraries and the Academy*, 12(4), 425–454.
- [Wang et al. 2016] Wang, P., Chiu, D. K.W., Ho, K. K.W., Lo, P. (2016). Why read it on your mobile device? Change in reading habit of electronic magazines for university students. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(6), 664–669.
- [Wasana et al. 2015] Wasana, B., Furtmueller, E., Gorbacheva, E., Miskon, S., Beekhuyzen, J. (2015). Achieving rigor in literature reviews: Insights from qualitative data analysis and tool-support. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 154–204.
- [Webster/Watson 2002] Webster, J., Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2), 13-23.
- [Winter 2008] Winter, R. (2008). Business Engineering — Betriebswirtschaftliche Konstruktionslehre und ihre Anwendung in der Informationslogistik. In Dinter, B., Winter, R. (Eds.), *Business Engineering. Integrierte Informationslogistik*, Springer, Berlin, Heidelberg, S. 17-37.
- [Winter/Fischer 2007] Winter, R., Fischer, R. (2007). Essential layers, artifacts, and dependencies of enterprise architecture. *Journal of Enterprise Architecture*, 3(2), 7–18.
- [Wirtz et al. 2013] Wirtz, B. W., Pistoia, A., Mory, L. (2013). Current state and development perspectives of media economics / media management research. *Journal of Media Business Studies*, 10(2), 63–91.
- [Wittwer et al. 2017] Wittwer, M., Reinhold, O., Alt, R. (2017). Customer context and Social CRM: A literature review and research agenda. Proceedings 30th Bled E-Conference, 685–702.
- [Yao 2017] Yao, J. (2017). Precarious knowledge workers in China’s social transformation—a study of editors in the Chinese publishing industry. *The Journal of Chinese Sociology*, 4(1).
- [Zhang 2017] Zhang, J. (2017). The integration of technology and the publishing industry in China. *Publishing Research Quarterly*, 33(2), 173–182.

Digitalisierung von Publikationsprozessen bei einem Wissenschafts- und einem Belletristikverlag

Maxi Herzog, Rainer Alt

Abstract. Ein Element der digitalen Transformation im Verlagswesen ist die Digitalisierung der Publikationsprozesse. Obgleich Verlage ihre Produkte mit eBook- und PDF-Formaten digitalisiert haben, sind die Produktionsprozesse selbst häufig noch nicht gleichermaßen digitalisiert und weisen Ineffizienzen wie Medienbrüche und manuelle Tätigkeiten auf. Der vorliegende Beitrag vergleicht auf Basis allgemeiner Publikationsprozess-Definitionen aus der Literatur die Abläufe anhand zweier unterschiedlicher Fallbeispiele. Dies ist einerseits das Beispiel der von einem Großverlag verlegten wissenschaftlichen Zeitschrift *Electronic Markets* und andererseits das Beispiel des belletristischen Kleinverlags *Liesmich*. Die Untersuchung der Prozessmodelle in beiden Fallbeispielen ergab, dass virtuelle Medienbrüche vorwiegend während des Lektorats auftreten und bestehende Informationssysteme hier Defizite besitzen. Als mögliche Lösung skizziert der Beitrag die Entwicklung einer Plattform, die auf Basis eines generalisierten Prozessmodells mehrere Zielgruppen unterstützen kann.

Stichworte: Digitalisierungspotenziale, Prozessmodelle, Publikationsprozess, wissenschaftliches Publizieren

1 Einleitung

Aufgrund der hohen Informationsintensität seiner Produkte, hat die Digitalisierung im Medienbereich bereits frühzeitig begonnen. Obgleich sich klassische Print-Formate gegenüber digitalen Formaten weiterhin behauptet haben, so ist doch ein Transformationsprozess zu beobachten, der auf eine Koexistenz mehrere Formate und auch Interaktionskanäle im Verlagskanäle hindeutet. So liegt der Umsatzanteil von eBooks mittlerweile bei 5% des Gesamtumsatzes [Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2020a], was ein Wachstum von 1,9% im Vergleich zum Vorjahr bedeutet [Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2020a]. Ebenso ist die Anzahl der verkauften Print-Produkte und eBooks gestiegen [Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2020b], und der German Entertainment and Media Outlook 2018-2022 [PwC 2018] prognostizierte 2018 eine Stagnation bis leichten Anstieg in den Vertriebs Erlösen, sowohl für den wissenschaftlichen (Professional), als auch für den nicht-wissenschaftlichen (Consumer) Fachbereich (s. Abbildung 11). Gleichzeitig geht die Studie von einem Anstieg der Erlöse für Fachzeitschriften bis 2022 aus (s. Abbildung 12). Insgesamt ist daher zu erwarten, dass der Anteil digitaler Formate einen steigenden Anteil der Vertriebs Erlöse einnimmt, während der Anteil von Printprodukten rückläufig ist und sich das künftige Verhältnis zugunsten der digitalen Produkte verändert. Besonders im Professional-Bereich zeichnet sich diese Entwicklung deutlich ab.

Mit Blick auf ein Nebeneinander von klassischen und digitalen Formaten gilt ein möglichst repräsentationsform- bzw. medienneutraler Publikationsprozesse als Voraussetzung für eine hohe Flexibilität und Effizienz der Verlage. Die vorliegende Studie lässt anhand der Literatur und zweier unterschiedlicher Fallbeispiele die bestehenden Publikationsprozesse untersuchen und Potenziale sowie Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede ermitteln. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Prozessaktivitäten von Manuskripteingang bis zur Fertigstellung eines Manuskripts für die Produktion. Bei den zwei Fallstudien handelt es sich um Beispiele aus dem unmittelbaren Umfeld des Projektes „Fit for Digital Publishing (FiDiPub)“, sodass hier ein direkter Einblick in die Abläufe möglich war. Einerseits handelte es sich um den im Bereich der Belletristik tätigen *Liesmich Verlag* aus Leipzig und andererseits um das Editorial Office der wissenschaftlichen Zeitschrift „*Electronic Markets – The International Journal on Networked Business (EM)*“, das an der Professur für Anwendungssysteme der Universität Leipzig angesiedelt ist. Bei der teilnehmenden Beobachtung handelt es sich um die direkte Beobachtung der realen Abläufe

dieser Prozesse, sodass sich gegenüber reinen Experteninterviews die Möglichkeit für realitätsnahe und differenziertere Einblicke bietet [Vogd 2005].

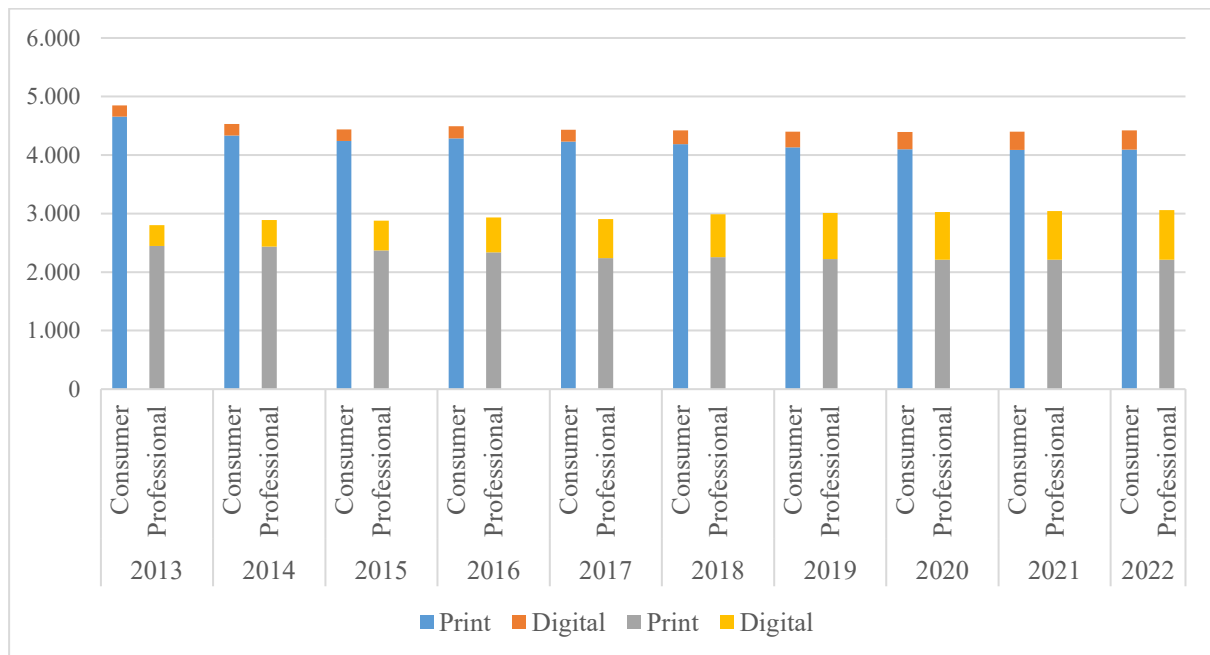


Abbildung 9: Vertriebserlöse der Segmente Consumer und Professional nach Print und Digital von 2013 bis 2022 (in Millionen Euro) [PwC 2018]

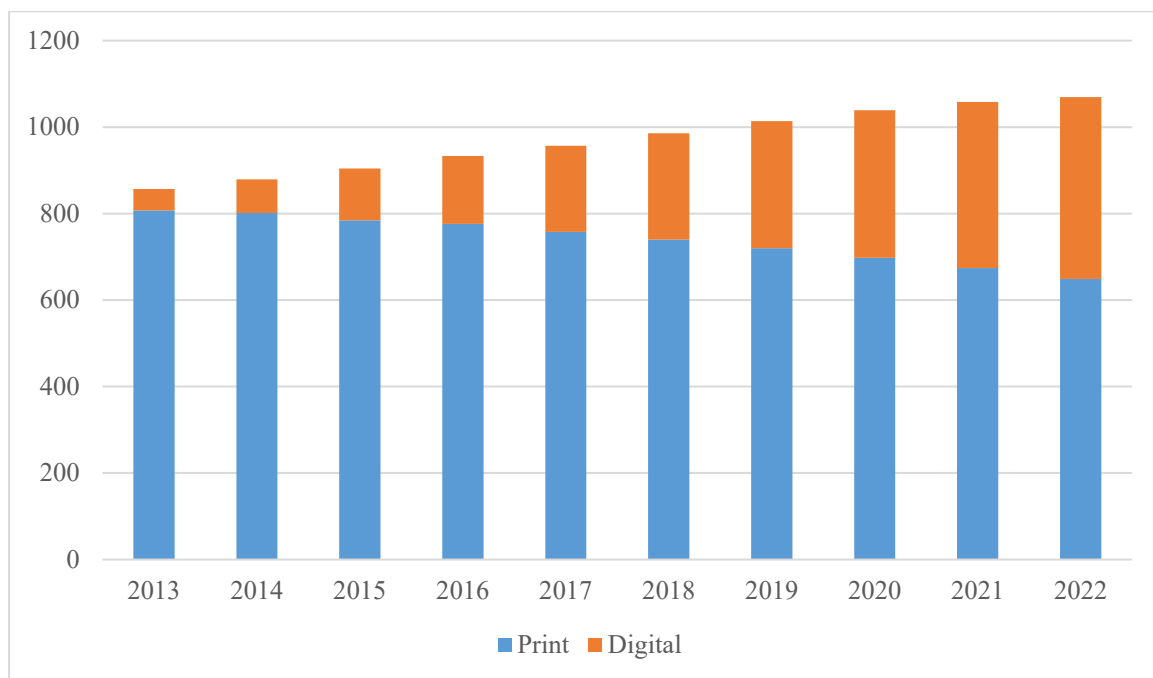


Abbildung 10: Vertriebserlöse deutscher Fachzeitschriften nach Print und Digital von 2013 bis 2022 (in Millionen Euro) [PwC 2018]

2 Grundlagen zum Publikationsprozess

Die Untersuchung beruht zunächst auf einer Literaturrecherche, welche die konzeptionellen Grundlagen von Publikationsprozessen betrifft und damit die Grundlage für die Fallstudien liefert.

2.1 Verlagstypen

Zur Einordnung von Verlagen existieren zahlreiche Anknüpfungspunkte, wobei sich eine erste Betrachtung am Betätigungsfeld und eine zweite an der Unternehmensgröße orientiert.

- Für das **Betätigungsfeld** bieten sich Typologien aus der Literatur an, die Verlage anhand definierter Kriterien klassifizieren. Dazu zählen etwa die acht Kriterien [Bramann und Breyer-Mayländer 2014, 29 ff.] Inhalt, Produktart, Aufbereitung des Inhalts, Umsatzgröße, Zielgruppe, Vertrieb, Eigentumsverhältnis und Verbandszugehörigkeit. Nachdem sich jeder Verlag unterschiedlich den Kriterien zuordnen lässt, können zwei Verlage der gleichen Zielgruppe angehören und sich bezüglich Inhalt, Produktart und Umsatzgröße unterscheiden. Ausgehend von dem Kriterium „Zielgruppe“ ergeben sich vier Verlagstypen: der Publikumsverlag, der Special-Interest-Verlag, der Fachverlag und der Verlag für Bildungsmedien [Bramann und Breyer-Mayländer 2014]. Eine weitere Typologie [Lucius 2014, 82 ff.] definiert Verlagstypen z. B. nach Buch- und Zeitschriftenverlagen, sowie nach der Arbeitsweise (Autoren- und Lektoratsverlage), nach der Ausrichtung des Programms, wie etwa Themenfelder oder Zielgruppen. Wissenschaftliche und nicht-wissenschaftlich ausgerichtete Verlage unterscheiden sich demnach bezüglich des Inhalts, der Zielgruppe sowie der Aufbereitung des Inhalts und des Vertriebs. Die inhaltliche Überarbeitung im akademischen Verlag erfordert neben sprachlichen Verbesserungen vor allem eine Überarbeitung des Inhalts, etwa bezüglich des Vorgehens oder der Erweiterung der Resultate. Die Aufbereitung belletristischer Manuskripte erfordert dagegen ein weniger greifbares Vorgehen, da diese Veröffentlichungen einen künstlerischen Charakter aufweisen und in der Regel einen größeren Umfang haben, als wissenschaftliche Veröffentlichungen in Journals.
- Für die Unterscheidung nach der **Unternehmensgröße** definiert die Europäische Kommission [European Commission o. J.] Unternehmen mit weniger als zehn Angestellten als Kleinstunternehmen und Unternehmen mit zehn bis 49 Angestellten als Kleinunternehmen. Übertragen auf Verlage führt dies zur Unterscheidung von Großverlagen, der mittelständischen und der Gruppe der Klein- und Kleinstverlage (KKV). Die vorliegenden Fallstudien beziehen sich auf die Zeitschrift *Electronic Markets*, die der Großverlag Springer mit Sitz in Heidelberg publiziert und den Leipziger Liesmich Verlag, welcher der Gruppe der KKV zuzuordnen ist.

Die beiden Fallbeispiele repräsentieren Verlage unterschiedlicher Betätigungsfelder und Unternehmensgröße, sodass sich daraus in geeigneter Weise Unterschiede und Gemeinsamkeiten untersuchen lassen.

2.2 Bestandteile von Prozessmodellen

Prozessmodelle spezifizieren Abläufe von Arbeitsschritten innerhalb und zwischen Organisationen. Sie variieren in ihrem Detaillierungsgrad und reichen von groben Ablaufskizzen bis zu feingranularen Workflowmodellen. Je generischer die Modelle dabei sind, desto weniger Bestandteile weisen sie üblicherweise auf (vgl. [Termer et al. 2012], [o.V. 2020]). Grundsätzlich lassen sich fünf Bestandteile von unterscheiden, wobei mindestens Aktivitäten und Flüsse enthalten sein sollten [Alpar et al. 2019, 158ff]:

- **Aktivitäten** beschreiben einzelne Funktionen bzw. Arbeitsschritte, die auf einem Input beruhen und einen Output erzeugen. Die Ausführung von Aktivitäten kann manuell, partiell automatisiert oder vollautomatisiert erfolgen.
- **Flüsse** verknüpfen die Aktivitäten in zeitlogischer Weise, z. B. als Sequenzen, Nachrichtenflüsse oder Assoziationen.
- **Daten-/ Informationsobjekte** zeigen prozessrelevante Informationen und Daten zu Aktivitäten und Flüssen. Sie können etwa eine Schleife anzeigen oder zusätzliche Informationen liefern, die eine Zeitspanne, die eine Aktivität maximal dauern darf.
- **Ereignisse** bezeichnen passive Vorgänge oder Resultate aus Aktivitäten. Sie können Start- und Endpunkte festlegen oder Auswirkungen auf den weiteren Fortgang des Prozessmodells haben. Zu Ereignissen zählt z. B. das Eintreffen von Manuskripten, die Folgen von bestimmten Entscheidungen oder das Überschreiten von Deadlines.
- **Verzweigungen** zeigen das Auseinandergehen bzw. Zusammenlaufen verschiedener Pfade auf.

Die Beurteilung von Prozessmodellen lässt sich aus Qualitäts-, Zeit- und Kostensicht vornehmen, wobei das Flussprinzip der Logistik eine Orientierung bietet. Zur Erreichung der richtigen Ergebnisse in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt und den richtigen Kosten am richtigen Ort („5-R-Leitsatz“), gilt das Fließen der Informationsobjekte entlang der Aktivitäten als ein wesentliches Ziel [Alt 2017]. Wichtige Ineffizienzen in den Prozessen bilden partiell, verzögert oder gar nicht weitergegebene Informationen, die wiederum häufig mit Medienbrüchen verbunden sind. Ein Medienbruch entsteht durch Übergänge zwischen verschiedenen Medien zur Weiterverarbeitung von Informationsobjekten. Bei Verlagen sind Medienbrüche insbesondere nach Abschluss der redaktionellen und dem Beginn der produktionstechnischen Aktivitäten zu beobachten. Weitere Beispiele für derartige klassische Medienbrüche sind Ausdrücke digitaler Dokumente für das Druckfahnenlesen oder das Einscannen eines Dokumentes zur Weiterbearbeitung [Lackes/Siepermann 2018]. Eine besondere Art von Medienbrüchen sind virtuelle Medienbrüche, die beim Übergang zwischen verschiedenen Anwendungssystemen zur Bearbeitung von Manuskripten sowie deren Dokumentation im Publikationsprozess entstehen. Darunter fällt z. B. das Umwandeln eines mit LaTeX erstellten Dokuments in ein PDF zur Weiterbearbeitung, aber auch das Nutzen eines vom Publishing-Tool getrennten Monitoring-Programms [o.V. 2014].

2.3 Referenzmodelle für Publikationsprozesse

Traditionelle Publikationsprozesse in der Literatur bestehen vorwiegend aus Aktivitäten und Flüssen. Generalisierte Referenzmodelle lassen sie sich zwar auf mehrere Verlage anwenden, jedoch liefern sie infolge ihrer Allgemeingültigkeit keinen Einblick in die spezifischen Abläufe der Organisationen und dienen eher als Vorlage für die Erstellung eigener Prozessmodelle. Beispiele sind die Referenzmodelle von Schickerling und Menche (s. Abbildung 13) und Knöchelmann (s. Abbildung 14), die jeweils Aktivitäten, Flüsse und die eventuell nötigen Verzweigungen des gesamten Prozesses von Manuskripteinreichung bis Veröffentlichung enthalten.

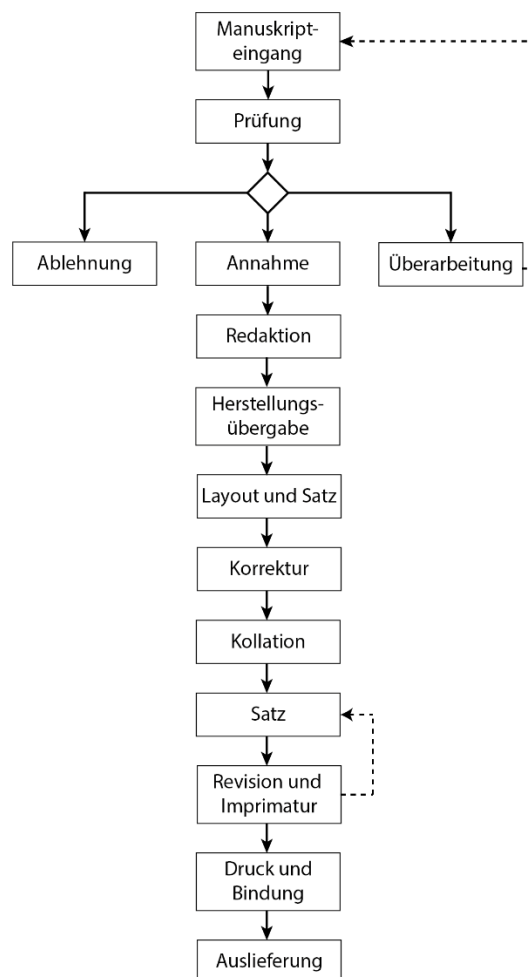


Abbildung 11: Traditioneller Publikationsprozess [Schickerling und Menche 2012]

Dabei ist der Anwendungsbereich der Referenzmodelle dahingehend begrenzt, dass sie sich auf Einzelpublikationen konzentrieren und sich das Modell von Schickerling und Menche [2012] nur auf Printprodukte bezieht. Nicht berücksichtigt sind veränderte Aktivitäten bei Veröffentlichungen mit Seriencharakter oder bei digitalen Veröffentlichungen. So entfallen bei Letzteren die Aktivitäten von Druck, Bindung und Auslieferung vollständig. Bei Ersteren verändern sich für die Planung entscheidende Aktivitäten hinsichtlich ihrer Durchführung, da Periodika ein einheitliches Layout und einen einheitlichen Satz verwenden. So nutzen gerade Wissenschaftsverlage häufig das gleiche Cover für die verschiedenen Veröffentlichungen.

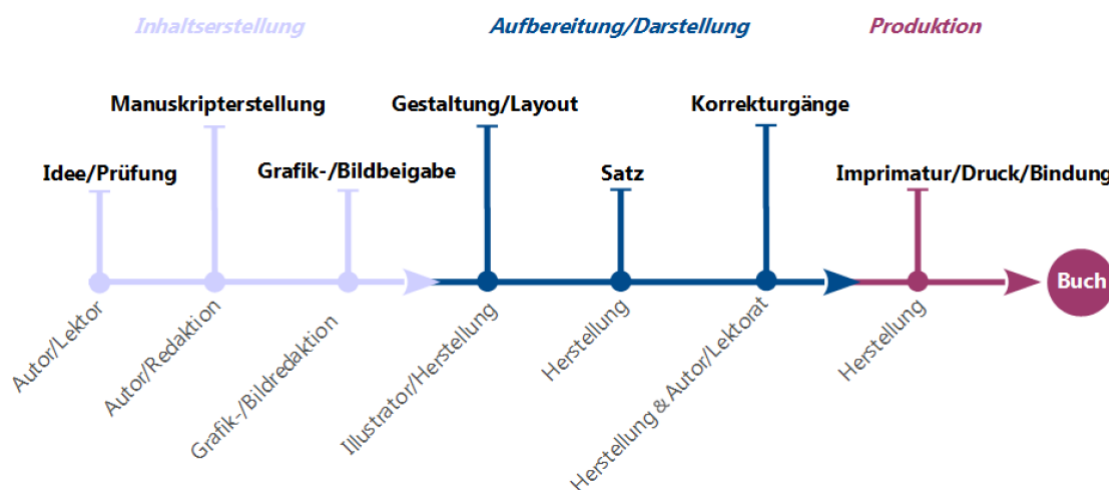


Abbildung 12: Klassischer Publikationsprozess eines Buches [Knöchelmann 2014]

Die Übereinstimmungen der beiden Referenzmodelle deuten bereits auf Kernaktivitäten eines generischen Prozessmodells für Publikationen hin. Dazu zählen Contenteinreichung, Prüfung des Contents, Lektorat, Layout, Herstellung/Druck und Vertrieb. Allerdings sind darauf keine weiteren Spezifika und Subaktivitäten erkennbar, sodass hier die nachfolgenden Fallbeispiele ansetzen. Mit Blick auf eine Vergleichbarkeit, sind die Fallbeispiele gleichermaßen strukturiert. Sie beginnen mit einer Kurzzvorstellung und der Darstellung der Prozesse identifiziert mit den beobachteten Abläufen und Ineffizienzen. Einen Schwerpunkt bilden die Aufgaben im Lektorat, die in beiden Verlagen dezentralisiert stattfinden.

3 Fallbeispiel 1: Wissenschaftlicher Publikationsprozess

3.1 Zeitschrift Electronic Markets (EM)

Electronic Markets (EM) ist eine englischsprachige wissenschaftliche Zeitschrift, die im Jahre 1991 als sechsstufiger Newsletter aus der Forschungsgruppe Competence Center Electronic Markets (CCEM) an der Universität St. Gallen heraus entstand. Inzwischen befindet sich das Editorial Office der Zeitschrift an der Universität Leipzig, und es besteht eine Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftsverlag Springer [Alt et al. 2015a]. Dem Schwerpunkt des CCEM-Projektes folgend veröffentlicht EM Artikel mit interdisziplinären Forschungsbeiträgen zum Themengebiet der elektronischen Märkte, sowohl im weiteren, als auch im engeren Sinne (vgl. [Alt und Zimmermann 2014], [EM 2020b]). Das Redaktionsteam von EM besteht aus zwei Editors-in-Chief (EiC) sowie einen Executive Editor (EE). Dazu kommen eine Vielzahl an Senior und Associate Editors, Editorial Board Members und Gutachter, sowie Guest Editors für einzelne Schwerpunktheften („Special Issues“). Die Produktion mit Satz und Layouting sowie den Vertrieb übernehmen Mitarbeiter von Springer. Während sich das Redaktionsteam mit EiC und EE aufgrund ihrer durchgängigen Einbindung als „Verlagsangestellte“ betrachten lässt, entspricht den übrigen Akteuren der Status freier Mitarbeiter, da alle auf freiwilliger Basis und ohne Verträge arbeiten. Sie erhalten Anfragen für einzelne Beiträge und können selbst entscheiden, welche Manuskripte sie bearbeiten wollen und können [Alt et al. 2015b]. Im weiteren Sinne lässt sich die EM-Redaktion als KKV verstehen, da sie lediglich drei Mitarbeiter umfasst und für die Herstellung und den Vertrieb mit dem Dienstleister Springer zusammenarbeitet. Gleichzeitig liefert das Beispiel durch die Zusammenarbeit

Fallbeispiel 1: Wissenschaftlicher Publikationsprozess

mit einem Großverlag Einblicke in die dortigen Abläufe und Anwendungssysteme. Die Datenerhebung für diese Fallstudie fand durch Rainer Alt (EiC seit 2012) sowie Maxi Herzog (EE bis März 2021) statt.

3.2 Prozessmodell EM

Als Ausgangspunkt der Analyse des Publikationsprozesses bei EM dienen die Modelle bei Alt et al. [2015b] sowie [Alt 2017]. Eine auf dieser Basis erfolgte Weiterentwicklung zeigt Abbildung 15, wobei die Kernaktivitäten aus den, in Kapitel 2.3, dargestellten Referenzmodellen stammen. Danach geht hervor, dass der Fokus des Modells auf den Kernaktivitäten „Prüfung des Contents“ und „Lektorat“ liegt, während die von Springer ausgeführten Aktivitäten „Layout“, „Herstellung/Druck“ und „Vertrieb“ weniger detailliert sind. Die Prüfung des Contents und das Lektorat sind ausführlich dargestellt, da bei einer wissenschaftlichen Zeitschrift eingereichte Manuskripte zunächst ein Begutachtungsverfahren zu durchlaufen haben.

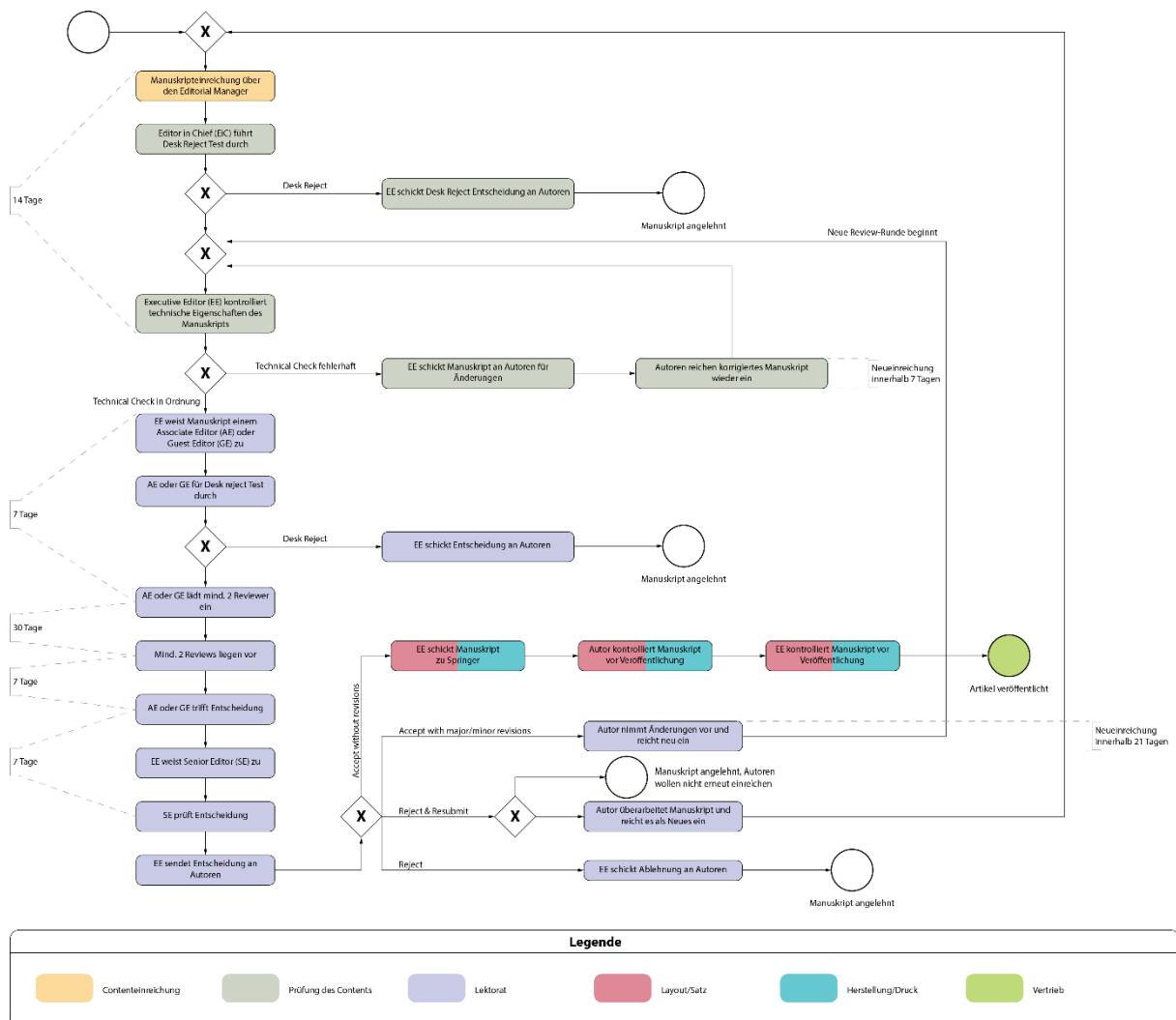


Abbildung 13: EM Prozessmodell (in Anlehnung an [Alt et al. 2015b])

Der erste Schritt dafür bildet eine Initialprüfung („Desk Reject“) durch einen EiC, der das Manuskript auf den inhaltlichen Bezug zum Themenfeld der Zeitschrift und grundlegende qualitative Ausführungen (z. B. nachvollziehbare Forschungsmethodik, erkennbarer Beitrag zur Forschung im Bereich der elektronischen Märkte) beurteilt. Im positiven Fall folgt die Kontrolle des EE, ob sich das Manuskript für den Double-blind Review eignet und eine korrekte Zitierweise aufweist. Sind diese Anforderungen erfüllt, weist es der EE einem Editor zu, der den Begutachtungs- bzw. Lektoratsprozess (Review) betreut und geeignete Gutachter einlädt sowie auf deren Basis eine Empfehlung zur weiteren Fortführung des Verfahrens trifft. Dafür bestehen sechs alternative Entscheidungen [EM 2020a]:

- **Desk reject:** Die Autoren erhalten eine Ablehnung nach Initialprüfung des Manuskripts.
- **Reject:** Die Autoren erhalten eine Ablehnung nach durchgeführter Begutachtung auf Basis von mindestens zwei Gutachten, wobei eine erneute Einreichung nicht vorgesehen ist.
- **Revise & resubmit:** Ablehnung nach Begutachtung auf Basis von mindestens zwei Gutachten, jedoch besteht Potential nach einer grundlegenden Überarbeitung ohne zeitliche Restriktionen.
- **Accept with major revisions:** Vorläufige Annahme des Manuskripts, verbunden mit einer umfangreichen Überarbeitung innerhalb einer definierten Zeitspanne (i.d.R. 30 Tage).
- **Accept with minor revisions:** Vorläufige Annahme des Manuskripts, verbunden mit einer geringfügigen Überarbeitung innerhalb einer bestimmten Zeitspanne (i.d.R. 20 Tage).
- **Accept without revisions:** Annahme des Manuskripts zur Publikation.

Im Falle einer Wiedereinreichung sind üblicherweise die gleichen Editoren und Gutachter für das Lektorat zuständig wie in der vorausgehenden Begutachtungsrunde, wobei Editors bis auf die Desk-Reject-Entscheidung die gleichen Entscheidungsalternativen zur Verfügung stehen. Neben den Aktivitäten und Flüssen enthält das EM-Prozessmodell auch Informationsobjekte, die eine Zeitspanne angeben, in der eine Aktivität oder eine Gruppe von Aktivitäten erfolgen soll. Diese liefern den Beteiligten (z. B. EiC, EE, Associate/Guest Editors) eine Orientierung, bis wann welche Aktivitäten erfolgen sollen. Wenngleich die Qualität des Begutachtungs- bzw. Lektoratsprozesses höher als die zeitliche Effizienz zu bewerten ist, dienen daraus abgeleitete Metriken wie die „Time to first decision“ oder „Time to publication“ sowohl dem Redaktionsteam als auch (potenziellen) Autoren als Anhaltspunkt zur Beurteilung der Organisation der Zeitschrift.

3.3 Einflussfaktoren auf EM-Prozesse

Während EM in der Anfangsphase fast vollständig E-Mail zur Abwicklung der Interaktionen mit Autoren und Gutachtern eingesetzt hat, ist ab dem Jahr 1999 mit der Zusammenarbeit mit dem Großverlag Routledge und ab dem Jahr 2011 mit dem Großverlag Springer die Unterstützung durch ein professionelles Anwendungssystem hinzugekommen. Hier hat Springer das Editorial-Manager-System von Aries Systems im Einsatz und für seine Zeitschriften angepasst. Auch die Aufbau- und Ablauforganisation von EM ist darin abgebildet, sodass das gesamte Manuskript-Handling von der Einreichung bis zur finalen „Accept without revisions“-Entscheidung über das System abgebildet ist. Lediglich die Initialprüfung in Form des „Desk reject“ erfolgt außerhalb des Editorial Manager. Auf diese Weise sind die Manuskripte und alle Ergebnisse aus den verschiedenen Aktivitäten des Publikationsprozesses in einem System hinterlegt. Während das System einen breiten Funktionsumfang besitzt, so hat sich der für das Redaktionsteam zentrale Gesamtüberblick über den Status aller in Bearbeitung befindlichen Manuskripte als unzureichend herausgestellt. Aus diesem Grund führt das Redaktionsteam eine eigene Übersicht, die neben dem Status sämtlicher Manuskripte (u.a. mit Einreichungsdaten, betreuendem Editor, Gutachtereinladungen, Mahnungen, Entscheidungen, Durchlaufzeit) auch die Heftplanung umfasst. Dadurch entstehen virtuelle Medienbrüche, während ein weiterer Medienbruch durch den Übergang vom Lektorat in die Produktion gegeben ist. So setzt der Verlag mit Übergang in die Produktionsstufe nicht mehr den Editorial Manager, sondern ein weiteres System ein, welches dann die Druckfahnen und den finalen Satz unterstützt.

Grundsätzlich weist der Lektoratsprozess beim wissenschaftlichen Publizieren inhärente Besonderheiten auf. Nachdem Editoren und Gutachter auf freiwilliger Basis arbeiten und zudem räumlich weit voneinander entfernt tätig sind, ergeben sich häufig Verzögerungen im Prozess. Suchen etwa Editors einen oder mehrere Gutachter für ein Manuskript, so erhalten sie vielfach Ablehnungen, da weder die inhaltlichen Bezüge der Eingeladenen noch deren zeitliche Verfügbarkeiten genauer bekannt sind. Reaktionsgeschwindigkeit und -frequenz von Editoren und Gutachtern variieren individuell und automatisch vom System. Generierte Erinnerungen sind häufig wirkungsloser als manuelle mit persönlicher „Note“ versandte Mahnungen. Konsequenzen für eine Überschreitung von Deadlines oder ein allgemeines Nichtreagieren, wie in einem gewinnorientierten bzw. hierarchisch geführten Unternehmen, sind allerdings infolge der Arbeitsweise auf freiwilliger Basis kaum bzw. allenfalls durch positive Anreize (z. B. greifen einige wenige Zeitschriften auf Honorare zurück) realisierbar. Als ultimative Konsequenz besteht ein Entbinden der eingeladenen Person von deren Aufgabe, und die Einladung eines anderen Editors bzw.

Gutachters erfolgt. Zur Beurteilung der möglichen Zuverlässigkeit des Eingeladenen stellt das Editorial-Manager-System Angaben zur Anzahl abgelehnter und „in time“ abgeschlossener Anfragen zur Verfügung.

4 Fallbeispiel 2: Belletristischer Publikationsprozess

4.1 Liesmich Verlag

Beim im Jahr 2013 von Karsten Möckel als UG gegründeten Liesmich Verlag handelt sich um einen Belletristik-Verlag, der mit sechs Mitarbeitenden dem KKV-Segment zuzuordnen ist. Daneben bestehen freie Mitarbeiter, etwa für die Rechtsberatung sowie die Betreuung der Webseite [Liesmich Verlag 2020b]. Der Verlag hat sich darauf spezialisiert, unkonventionelle Ideen vor allem junger und unbekannter Autoren zu veröffentlichen. Zum Verlagsprogramm gehört dabei sowohl „phantastisch[es] oder realistisch[es], die Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft betreffend, in der Stadt oder auf dem Land spielend, ob Künstlerroman oder Detektivgeschichte, Liebe, Abenteuer, Gesellschaft, Familie oder Experimentelles“ [Liesmich Verlag 2020b]. Dazu nutzt der Verlag die intrinsische Motivation seiner Mitarbeitenden zur Produktion von Büchern, ein nicht seltenes Geschäftsmodell von KKV. Bisher veröffentlichte der Verlag fünf Bücher, die ähnlich der EM-Einbände nach einem Seriencharakter gestaltet sind und bei mehreren Werken übereinstimmen. Diese Art der Einbandgestaltung nähert die Abläufe in Layout und Satz denen von Periodika an und bietet gleichzeitig eine gute Grundlage für die Vergleichbarkeit zwischen Liesmich und EM abseits der Unternehmensgröße. Die Angaben zum Liesmich Verlag beruhen auf Interviews mit Laura Hofmann, die am 28.01.2019 sowie am 31.03.2020 stattfanden, sowie ergänzender E-Mail-Korrespondenz mit Karsten Möckel am 26.06.2020.

4.2 Prozessmodell Liesmich Verlag

Als Ausgangspunkt für die Beschreibung der Abläufe beim Liesmich Verlag dient ein geringfügig erweitertes Referenzmodell (s. Abbildung 16). Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass infolge der geringen Betriebsgröße bislang keine Formalisierung und Modellierung detaillierter Abläufe stattfand. Der Manuskripteingang erfolgt, wie auch bei EM, größtenteils passiv, d.h. Autoren reichen ihre Manuskripte unaufgefordert ein, das Vorlektorat prüft sie und entscheidet über eine Annahme oder Ablehnung [Olewnik 2013]. Neben den passiven Manuskripteinreichungen, verfolgt Liesmich auch eine proaktive Manuskriptakquise, z. B. über das Speed-Dating der Leipziger Buchmesse beim dem Autoren verschiedenen Verlagen in kurzer Zeit ihre Manuskripte vorstellen können [Leipziger Buchmesse 2018].

Über die Annahme von Manuskripten entscheidet das Kernteam, wobei ein Mitarbeiter das Vorlektorat verantwortet, die eingereichten Manuskripte filtert und an, für dieses Thema, fachspezifische Mitarbeiter des Kernteams weiterleitet. Nach Annahme eines Manuskripts übernimmt ein Lektor aus dem Kernteam die Verantwortung für die Aktivitäten bis zur Veröffentlichung. Für einzelne Aktivitäten gibt es keine allgemeingültig festgelegten Deadlines, ebenso gibt es keine festgeschriebene Vorgehensweise innerhalb der Aktivität Lektorat und Korrektorat (s. Abbildung 16). Dagegen existieren fixe Deadlines in Form eines zu Beginn festgelegten Veröffentlichungsdatums, das mit einem Puffer von zwei bis drei Wochen festgesetzt wird. Bis zu diesem Datum muss die gesamte Prozesskette durchlaufen sein, wobei deren Dauer von Manuskript zu Manuskript variiert. Auffallend an dem aufgestellten Prozessmodell ist, dass gegenüber den Referenzmodellen aus der Literatur die Reihenfolge von Satz und Layout vertauscht sind. Eine Erklärung besteht darin, dass aufgrund des fehlenden Prozessmodells die Übergänge zwischen den Aktivitäten Layout und Satz fließend sind und sich die Reihenfolge nicht exakt festsetzen lässt.

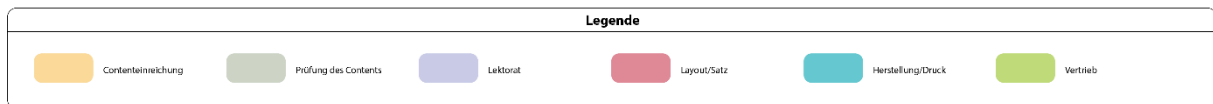
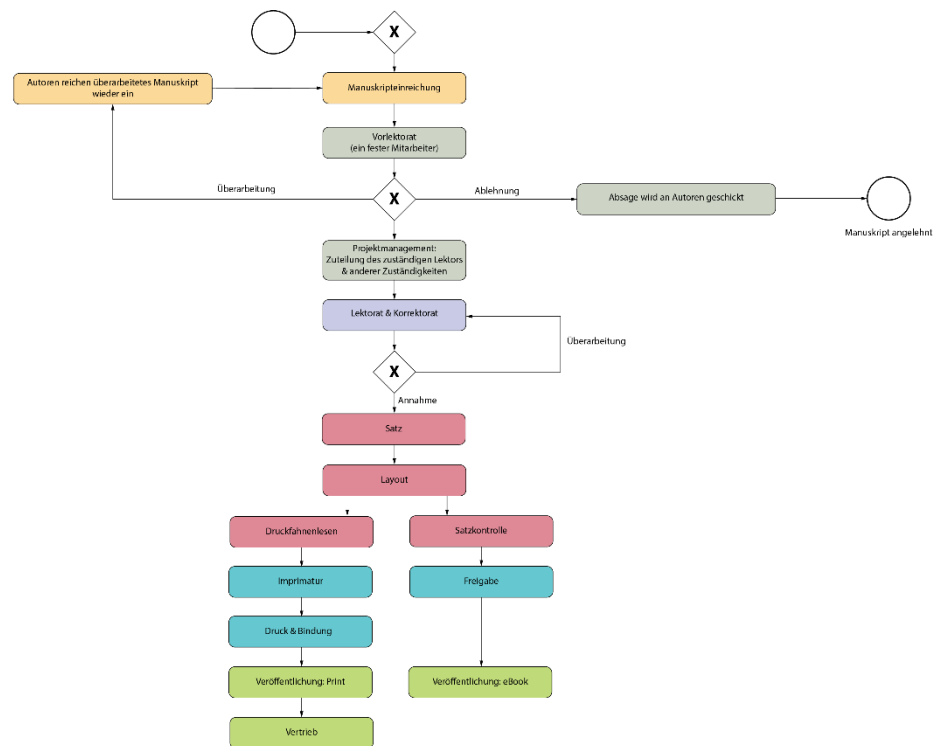


Abbildung 14: Liesmich Verlag Prozessmodell

4.3 Einflussfaktoren auf Prozesse

Eine wichtige Rahmenbedingung für Prozessorganisation ist das Geschäftsmodell des Verlags, das auf einer jährlichen Gewinnausschüttung aufbaut und nur im Nebenberuf tätige Mitglieder des Kernteams umfasst. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter nur eine begrenzte Zeit für die Verlagstätigkeiten zur Verfügung stehen. Allerdings arbeiten die Mitwirkenden „mit viel persönlichem Engagement“ [Liesmich Verlag 2020b], sodass es auch in ihrem Interesse liegt, die Bücher termingerecht in entsprechender Qualität fertigzustellen. Ein Zeitpuffer von vier Wochen in der Veröffentlichungsplanung soll Verzögerungen vorbeugen helfen. Nachdem für die ersten drei Buchveröffentlichungen kein professionelles Projektmanagement zum Einsatz kam, nutzt Liesmich inzwischen MS Project als Werkzeug, um Meilensteine und Termine zu dokumentieren. Eine feste Rollendefinition ist ebenfalls nicht vorgesehen, sodass sowohl Mitglieder aus dem Kernteam als auch freie Mitarbeiter den Satz durchführen. Sie nutzen dafür ein Template, da bestimmte Formalia gemäß dem Reihencharakter der Liesmich-Bücher wiederkehren.

5 Vergleich der Prozessmodelle

Für die beiden Fallbeispiele stellt Tabelle 6 die Aktivitäten der Prozessmodelle von EM und Liesmich (s. Abbildungen 15 und 16) gegenüber. Die Beschreibung in den nachfolgenden Kapiteln orientiert sich an den Kernaktivitäten aus Kapitel 2.3.

Kernaktivität	EM	Liesmich
Content-einreichung	<ul style="list-style-type: none"> - Passive Manuskripteinreichung - Einreichung über Editorial Manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Passive Manuskripteinreichung - Einreichung per Mail
Prüfung des Contents	<ul style="list-style-type: none"> - Ein EiC prüft auf Publikationswürdigkeit und entscheidet über Annahme/Ablehnung - EE führt technische Prüfung durch 	<ul style="list-style-type: none"> - Eine zuständige Person prüft auf Publikationswürdigkeit und entscheidet über Ablehnung und weitere Prüfung - Über Annahme entscheidet das Kernteam
Lektorat	<ul style="list-style-type: none"> - Zugewiesener Editor lädt Gutachter für inhaltliche Prüfung ein - Autoren überarbeiten ihr Manuskript und reichen erneut ein - Mehrere Begutachtungsrunden bis zur endgültigen Annahme bzw. Ablehnung - Nutzung des Editorial-Manager-Systems für das Lektorat 	<ul style="list-style-type: none"> - Zugeteilter Lektor prüft das Manuskript selbstständig - Lektor und Autor treten in direkte Kommunikation zur Überarbeitung des Manuskripts; direkte Zusammenarbeit beider bis zur Veröffentlichung - Nutzung verschiedener Kanäle zur Kommunikation, z. B. Telefon, E-Mail
Layout/Satz	<ul style="list-style-type: none"> - Autoren und EE prüfen das Manuskript noch einmal inhaltlich vor Veröffentlichung - Planung am Ende des Lektorats bzw. Planung eines Heftes erst kurz vor Veröffentlichung - Von Springer durchgeführt 	<ul style="list-style-type: none"> - Planung beginnt bereits mit Beginn des Lektorats - Von freien Mitarbeitern durchgeführt
Herstellung/Druck	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale Publikation (PDF-Format) durch Springer - Printausgaben über Springer als Print-on-Demand 	<ul style="list-style-type: none"> - Druck und Herstellung durch Dienstleister - Druckfahnenlesen durch Lektor - Digitale Publikation (verschiedene ePub-Formate) über Dienstleister
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - Fast ausschließlich digitaler Vertrieb (über Springer) - Printausgaben auf Bestellung 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitaler Vertrieb auf gängigen Plattformen über Libreka - Vertrieb im stationären Buchhandel

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Publikationsprozesse von EM und Liesmich

5.1 Contenteinreichung

Die Aktivität „Manuskripteinreichung“ erfolgt bei EM und Liesmich vorwiegend passiv. Der grundlegende Unterschied besteht darin, dass EM das Editorial-Manager-System zur Verwaltung der eingereichten Manuskripte verwendet. Dadurch können alle Mitarbeiter auf die Informationen zu den verschiedenen Einreichungen zugreifen. Bei Liesmich erfolgt die Einreichung und Weiterverteilung der Manuskripte primär über E-Mail – ebenso wie bei EM vor der Zusammenarbeit mit einem Großverlag. Ein zentraler Speicherort für alle eingereichten Manuskripte fehlt und abgelehnte Manuskripte werden anschließend gelöscht.

5.2 Prüfung des Contents

Die Prüfung der Manuskripte auf ihre Publikationswürdigkeit bzw. das Vorlektorat führt in beiden Fallbeispielen jeweils eine Person durch. Bei Liesmich ist immer dieselbe Person dafür zuständig, bei EM teilen sich die EiC diese Aufgabe. Bei EM entscheiden die EiC direkt über eine Annahme zum Lektorat, eine Ablehnung oder eine Überarbeitung des Manuskripts, bevor es in das Lektorat wechselt. Bei Liesmich trifft diese Entscheidung das Kernteam auf Basis einer Vorstellung des Exposés durch den Vorlektor und eine gemeinsame Diskussion. Gegenüber EM ist Annahmeentscheidung hier endgültig. Zur Kernaktivität „Prüfung des Contents“ zählt bei EM zudem eine technische Prüfung, die sowohl den

formalen Aufbau eines Manuskripts begutachtet, als auch einen Plagiatscheck beinhaltet. Im Prozessmodell von Liesmich ist eine solche Aktivität nicht enthalten.

5.3 Lektorat

Das Lektorat übernimmt in beiden Fallbeispielen jeweils eine Person, die für die Organisation bzw. die Durchführung des Lektorats verantwortlich ist. Der Prozess des Lektorats umfasst in der Regel mehrere Iterationen bzw. Runden. Bei EM lädt der zugewiesene Lektor mehrere Gutachter ein, die das Manuskript inhaltlich überprüfen und Änderungen vorschlagen. Im Fall von Liesmich übernimmt der Lektor dies in der Regel in Eigenregie. Die Autoren erhalten in der Folge Änderungsvorschläge, die sie in geeigneter Form ihr geändertes Manuskript einarbeiten. Das Prozessmodell von EM zeigt diese Aktivität detailliert mit terminierten Einzelaktivitäten, während bei Liesmich das Lektorat nur als Kernaktivität dargestellt ist. Die große Detailliertheit bei EM hat den Vorteil, dass Beteiligte sich, bezüglich ihrer zeitlichen Restriktionen und der einzelnen durchzuführenden Aktivitäten daran orientieren können. Diese Orientierung fehlt bei Liesmich bisher mit der Folge schwer einzuhaltender Fristen und eventueller Unklarheiten bei der Durchführung des Lektorats. Auch ist zu beachten, dass Liesmich als Belletristik-Verlag bei der Zeitplanung anders agiert, als ein wissenschaftlicher Verlag. So ist ein Veröffentlichungsdatum häufig an Veranstaltungen wie etwa die Buchmesse geknüpft, sodass sich die Fristen stärker an der Terminierung der Manuskripte als an der Terminierung der Prozesse orientieren.

EM nutzt für die Zuteilung der Mitarbeitenden zum Lektorat, sowie für die Weitergabe von Änderungsvorschlägen oder Entscheidungen das Editorial-Manager-System. Bei Liesmich kommen verschiedene Medien für die Kommunikation zwischen Lektor und Autor zum Einsatz, insbesondere E-Mail oder Telefon. In beiden Fällen bestimmt die Art der Durchführung die Wahl der Mittel. EM führt einen Double-blind Review durch, bei dem Autor und Gutachter nicht direkt in Kontakt treten und die gegenseitigen Identitäten unbekannt bleiben, lediglich von Lektoren und Autoren sind die Identitäten gegenseitig bekannt. Obgleich dieses Vorgehen nicht unumstritten ist, gilt es als etabliertes Modell für eine vorurteilsfreie Begutachtung der wissenschaftlichen Manuskripte [Alt et al. 2015b]. Bei Liesmich arbeiten Lektor und Autor dagegen eng zusammen, was eine andere Art des Lektorats zur Folge hat, in der eine Verbesserung des Manuskripts durch eine persönliche Zusammenarbeit erreicht wird. Die Ursache für diese Unterschiede liegt vor allem in der unterschiedlichen Art der Manuskripte, denn wissenschaftliche Publikationen müssen aufgrund ihres inhaltlichen Anspruchs stringent aufgebaut sein. Belletristische Werke, wie die von Liesmich verlegten, sollten zwar ebenfalls schlüssig aufgebaut sein, allerdings primär auf einer literarisch-künstlerischen Ebene. Hingegen liegt das Korrektorat bei EM bei den Autoren, während Liesmich für seine Autoren ein Korrektorat durchführt.

5.4 Layout und Satz

Sowohl EM als auch Liesmich haben die Prozesse von Layout und Satz zum Teil ausgelagert. Im Fall von EM übernimmt Springer die Übertragung des Manuskriptes in das statische Layout von EM unter Verwendung eines Templates. Die Autoren und der EE prüfen vor Veröffentlichung inhaltliche und formale Aspekte, wobei der EE den Artikel dann zur Veröffentlichung freigibt. Die Prüfung des Satzes der zum Download erstellten und auch für die Printversion genutzten PDF-Version übernimmt Springer in Eigenverantwortung und erst nachdem alle Beiträge eines Hefts online publiziert sind beginnt der Verlag mit Layout und Satz eines Heftes. Zur Prüfung eines Artikels vor Veröffentlichung stellt Springer den Autoren ein eigenes, per Link zugängliches eProofing System zur Verfügung, in dem die Autoren (und abschließend auch der EE) ihre Änderungen direkt eingeben können. Das System arbeitet auf XML-Basis, wodurch sich der Artikel inklusive Änderungen sowohl in das Print-Format, als auch in ein elektronisches Format überführen lässt [Springer 2020].

Anders als bei EM, beginnt die Layout Planung bei Liesmich bereits mit dem Lektorat. Eine Ursache dafür ist, dass der Verlag für jedes Buch ein neues Layout (mit bestehendem Template infolge des Seriencharakters der Bücher) erstellt (Abbildung 17). Der Buchsatz wird anschließend an das Lektorat und Korrektorat, ebenfalls auf Basis eines Templates, erstellt. Die Seiten der Bücher werden dabei nicht fortlaufend, sondern mehrere Seiten in einer bestimmten Anordnung auf einem Druckbogen gedruckt. Die Größe des Bogens definiert daher die Anzahl an Seiten, die auf ihm gedruckt werden können und die auch im fertigen Printprodukt vorhanden sind – gängig sind 16 Seiten pro Druckbogen. Um eine zu

große Leerfläche auf dem Druckbogen zu vermeiden, versucht Liesmich einen Buchsatz derart zu gestalten, dass die Seitenzahl möglichst genau durch 16 teilbar ist [Kalwa 2020].



Abbildung 15: Liesmich Verlag Buchcover (Liesmich Verlag 2020b)

Layout und Satz führen bei Liesmich mehrere Personen durch. Für das Layout gibt es eine freie Partnerin, den Satz übernehmen jeweils für ein Buch beauftragte Personen. Für beides sind InDesign-Templates im Einsatz, die genaue Durchführung und Nutzung bleibt jedoch den Mitarbeitern überlassen.

5.5 Herstellung und Druck

Obleich EM auch eine geringe Print-Auflage besitzt und nach dem Erscheinen auch On-Demand produziert, so beruht die primäre Nutzung der Zeitschrift in den über 7000 Institutionen weltweit auf dem digitalen Format. Fertiggestellte Artikel erscheinen unmittelbar nach der Produktion als „Online first“-Beiträge, wobei vierteljährlich ein Heft eine seit Erscheinen steigende Anzahl an Beiträgen (im Jahr 2021 ca. 10-14 Beiträge) zusammenfasst. Auf Basis der bereits zum Download vorhandenen PDFs erstellt der Verlag die ergänzenden Seiten (z. B. Inhaltsverzeichnis, Verzeichnis der Board Member), welches das Redaktionsteam abschließend freigibt. Liesmich engagiert für Druck und Herstellung einen Dienstleister. Vor einem endgültigen Druck lesen der zuständige Lektor gemeinsam mit anderen Mitarbeitern die Druckfahnen, u.a. zur Satzkontrolle. Nach der Freigabe durch das Lektorat erfolgt die Veröffentlichung als Printausgabe und als digitale Version. Die Umsetzung in die gängigen digitalen Formate, wie z. B. ePUB, AZW, oder Mobi [Otto-De Giovanni 2017] übernimmt der Dienstleister Libreka.

5.6 Vertrieb

Der Vertrieb der Artikel und Hefte von EM findet fast ausschließlich digital über den Verlag statt. Artikel und Hefte sind im Volltext für berechnigte Institutionen im SpringerLink-Archiv verfügbar, wobei zahlreiche Beiträge mittels der Open-Access-Rechte frei verfügbar sind. Liesmich nutzt für den Vertrieb sowohl gängige digitale Plattformen als auch den stationären Buchhandel. Auch hier stellt Libreka die

Präsenz auf digitalen Plattformen sicher, während Liesmich den Vertrieb gegenüber dem stationären Handel selbst organisiert. Daneben findet auch Direktvertrieb auf Messen, bei Lesungen und mit dem eigenen Webshop der Verlagswebseite statt.

6 Auswertung und Ergebnisse

6.1 Digitalisierung der Prozesse von EM

Zunächst zeigen beide Fallbeispiele eine digitale Unterstützung ihrer Publikationsprozesse. Allerdings unterscheiden sich sowohl die Systemunterstützung als auch die beobachteten Ineffizienzen, insbesondere im Sinne von Medienbrüchen. Eine Zusammenfassung findet sich nachfolgend gemeinsam mit einigen identifizierten Verbesserungsansätzen.

6.1.1 Identifikation der Medienbrüche bei EM

Bei EM treten virtuelle Medienbrüche, vor allem während des Lektorats und der dabei erfolgenden Dokumentation, auf (s. Tabelle 7). Zwar erfolgen sowohl die Einreichung und Verwaltung der Manuskripte über das Editorial-Manager-System, jedoch bestehen Defizite bezüglich der Bearbeitung und Dokumentation der Vorgänge und des Status aller Manuskripte. Zudem fehlt eine dauerhafte Übersicht, die es den Mitarbeitern erlaubt die prinzipiell dauerhaft verfügbaren Manuskriptdaten in übersichtlicher Form abzurufen. Das Redaktionsteam greift daher auf separate Excel-Tabellen zurück, die den Status der Manuskripte und den wichtigsten Verantwortlichkeiten enthält. Eine weitere Tabelle dient der Publikationsplanung sowie zur Verfolgung der Auslastung von Associate und Senior Editors. Die Redundanz führt zu Prozessineffizienzen, da Fristen sowohl im Überblicks-Sheet als auch im Editorial einzutragen sind. Dabei ist zwischen Fristen für Editoren und für Gutachter zu unterscheiden. Für Letztere sind diese im Editorial-Manager-System einzugeben, da das System automatisiert Erinnerungen an die Gutachter verschickt und die Gutachter bei ausbleibender Reaktion gegebenenfalls automatisch nach Ablauf der Frist entfernt. Für Editoren sieht das System wiederum keine Mahnungen vor, sodass der EE die Fristen manuell kontrollieren muss. Auch der Schriftverkehr mit Autoren, Editoren und Gutachtern findet zum Teil außerhalb der Editorial-Manager-Umgebung statt. So können über das System z. B. nur alle zugewiesenen Gutachter eines Manuskripts Erinnerungen erhalten, auch wenn nur noch ein Gutachten offen ist. Auch hier ist eine Kommunikation außerhalb des Editorial-Manager-Systems erforderlich. Auch das Lektorat findet teilweise außerhalb des Editorial-Manager-Systems statt, wenn Gutachter im Editorial Manager ihre Empfehlungen nicht im Textfeld, sondern als Datei bereitstellen.

Kernaktivität	Medienbrüche
Contenteinreichung	Teilweise Umwandeln der Dokumente in ein anderes Format nötig
Prüfung des Contents	PDF wird aus dem Editorial Manager extrahiert und per Mail an EiC weitergeleitet, die EiC-Entscheidung gibt der EE wieder im Editorial Manager ein
Lektorat	Teilweise klassische Medienbrüche, z. B. durch Ausdrucken der Manuskripte zur Korrektur Virtuelle Medienbrüche treten durch Downloads auf, außerdem bei der Dokumentation, die in verschiedenen Tabellen außerhalb des Editorial Manager stattfinden
Layout/Satz	Teilweise Umwandeln von PDFs zurück in ein offenes Format
Herstellung/Druck	Bei Verwendung von LaTeX als Programm zur Dokumenterstellung erfolgt ein letzter Proof vor Veröffentlichung im PDF-Format, Änderungen erfolgen per E-Mail
Vertrieb	Keine Medienbrüche innerhalb des Editorial Office identifiziert

Tabelle 7: Übersicht Medienbrüche

Ein wesentlicher Medienbruch erfolgt jedoch mit Übergang vom Lektorat in die Herstellung, da das Editorial-Manager-System nur die Aufgaben des Lektorats unterstützt. Für die Produktion müssen teilweise Autoren eine neue Version des Manuskripts anfordern, da für ein ungehindertes Lektorat ein kompatibles Format, wie PDF oder Word erforderlich ist, einige Manuskripte aber, da sie z. B. zahlreiche Formeln enthalten, mit LaTeX erstellt sind und für das Lektorat in ein PDF umzuwandeln sind. Solche

Manuskripte müssen in ihrer Endfassung wieder im ursprünglichen Format eingereicht werden, um das offene Format für die Herstellung zu gewährleisten.

6.1.2 Möglichkeiten zur Verbesserung der virtuellen Medienbrüche

Ein bedeutender Teil der Medienbrüche entsteht bei der Dokumentation. Insbesondere sind die Fristen gegenüber den Editoren weniger transparent hinterlegt (über die Historie der einzelnen Manuskripte) als die Fristen für Gutachter. Projektmanagement-Werkzeuge wie das bei Liesmich eingesetzte MS Project oder vergleichbare im Editorial-Manager-System integrierte Funktionalitäten können hierbei unterstützen. Drei Alternativen seien hier diskutiert:

- **Ansatz A:** Projektmanagementlösungen wie etwa MS Project oder Asana würden Fristen für alle Beteiligten sichtbar machen. Allerdings sind bei EM deutlich mehr freie Akteure involviert als bei Liesmich. Zudem veröffentlicht eine Zeitschrift wie EM deutlich mehr Artikel im Jahr, als Liesmich Bücher – in 2019 veröffentlichte EM 76 Artikel [Scopus 2020], während Liesmich zwei Bücher veröffentlichte [Liesmich Verlag 2020a]. Für jedes Manuskript wären in der Software ein eigenes Projekt anzulegen und die Editoren und Gutachter entsprechend zuzuweisen. Beides vereinfacht zwar die Nachverfolgung – besonders für die Associate und Senior Editors – sobald ein Projekt angelegt wurde, verbessert aber weder die Anzahl der virtuellen Medienbrüche, noch den Aufwand des EE. Deshalb sind derartige Tools für EM und ähnliche wissenschaftliche Verlage, die durch ihren Hersteller bereits an eine Verlagssoftware wie den Editorial Manager gebunden sind, bei nicht vorhandener Integration kein Vorteil.
- **Ansatz B:** Ein weiterer Ansatz umfasst die Migration auf eine andere Verlagssoftware, die eine Gesamtlösung für Gutachten, Dokumentation und Herstellung bietet. Dieser Ansatz hat allerdings zwei Nachteile: Zum einen ist eine derartige Verlagssoftware kostenpflichtig und bedeutet damit einen wesentlichen Nachteil für KKV mit begrenzter Ressourcenausstattung. Zum anderen wird der Editorial Manager von Springer zur Verfügung gestellt und bietet gleichzeitig die Möglichkeit zur Vernetzung mit anderen Springer-Zeitschriften. Wird beispielsweise ein Manuskript bei einem Journal eingereicht, das inhaltlich besser zu EM passen würde, dann ist eine Weiterleitung ohne erneutes Hochladen und Dateneingabe möglich.
- **Ansatz C:** Eine Kombination der beiden Ansätze A und B umfasst die Nutzung eines Tools bzw. einer Plattform, die idealerweise mit dem Editorial-Manager-System verbunden ist oder zumindest die nötigen Funktionalitäten einer weitgehend automatisierten Dokumentation enthält. Dazu zählt eine einfache Nachverfolgung des Status jedes Manuskripts im Lektorat, z. B. durch einen Zeitstrahl, der auch für die zugewiesenen Editoren zugänglich ist, sowie Hinweise bei der Überschreitung von Fristen. Auch der Schriftverkehr mit beteiligten Akteuren sollte über eine solche Plattform möglich sein. Die Suche nach einer solchen Plattform blieb allerdings ergebnislos. Kostenfreie Tools bieten meist nur eingeschränkte Möglichkeiten und nur einen Bruchteil der nötigen Funktionen. Kostenpflichtige Tools beinhalten dagegen Komplettlösungen, die nicht in der gewünschten Form mit dem Editorial Manager harmonieren. Eine offene (Plattform-)Lösung, die bestehende Werkzeuge integriert würde sich hingegen anbieten.

6.2 Entwicklung eines Publikationsprozessmodells

Aus den Fallstudien lässt sich ein Prozessmodell ableiten, das die Abläufe bei KKV zeigt (s. Abbildung 18) und sowohl auf die Bedürfnisse von akademischen und nicht-wissenschaftlichen Verlagen anwendbar ist, da die Unterschiede primär im Bereich des Lektorats bestehen.

Abweichend zu bestehenden Referenzmodellen, ist dieses Modell nicht linear aufgebaut, sondern erfasst verschiedene Prozessketten und -schleifen. Weiterhin berücksichtigt es sowohl Print- als auch digitale Produkte und registriert potenzielle Medienbrüche sowie Fristsetzungen. Das vorgeschlagene Modell orientiert sich an den in Kapitel 2 identifizierten Kernaktivitäten und die Elemente (Aktivitäten, Flüsse, Informationsobjekte, Ereignisse und Verzweigungen) ergeben sich aus der Zusammenführung aus den beiden Prozessmodellen. Als Referenzmodell ist es nicht ohne Anpassungen auf KKV anwendbar: So erfordern wissenschaftliche Verlage des Lektorats keine Layout-Planung, da Manuskripte auch während des Lektorats eine Ablehnung erfahren können. Dies trifft bei belletristischen Publikationen nicht zu, weshalb die Aktivität eine Ablehnung während des Lektorats für einen belletristischen KKV entfällt. Bei der Verwendung des Prozessmodells ist außerdem darauf zu achten, dass beim Festsetzen der Fristen

ein Zeitpuffer eingeplant wird. Besonders bei Manuskripten im belletristischen Bereich, die eine Veröffentlichung zu einem bestimmten Datum vorsehen, z. B. im Rahmen einer Buchmesse, ist es bedeutend Verzögerungen vorzubeugen. Dafür ist ein Puffer von mehreren Wochen einzuplanen, der dem entgegenwirkt und eine termingerechte Veröffentlichung sicherstellt. Auch bei einer Planung ohne ein festes Veröffentlichungsdatum – wie es bei akademischen Prozessen oft der Fall ist – ist das Einsetzen eines Zeitpuffers für einzelne Aktivitäten durchaus sinnvoll.

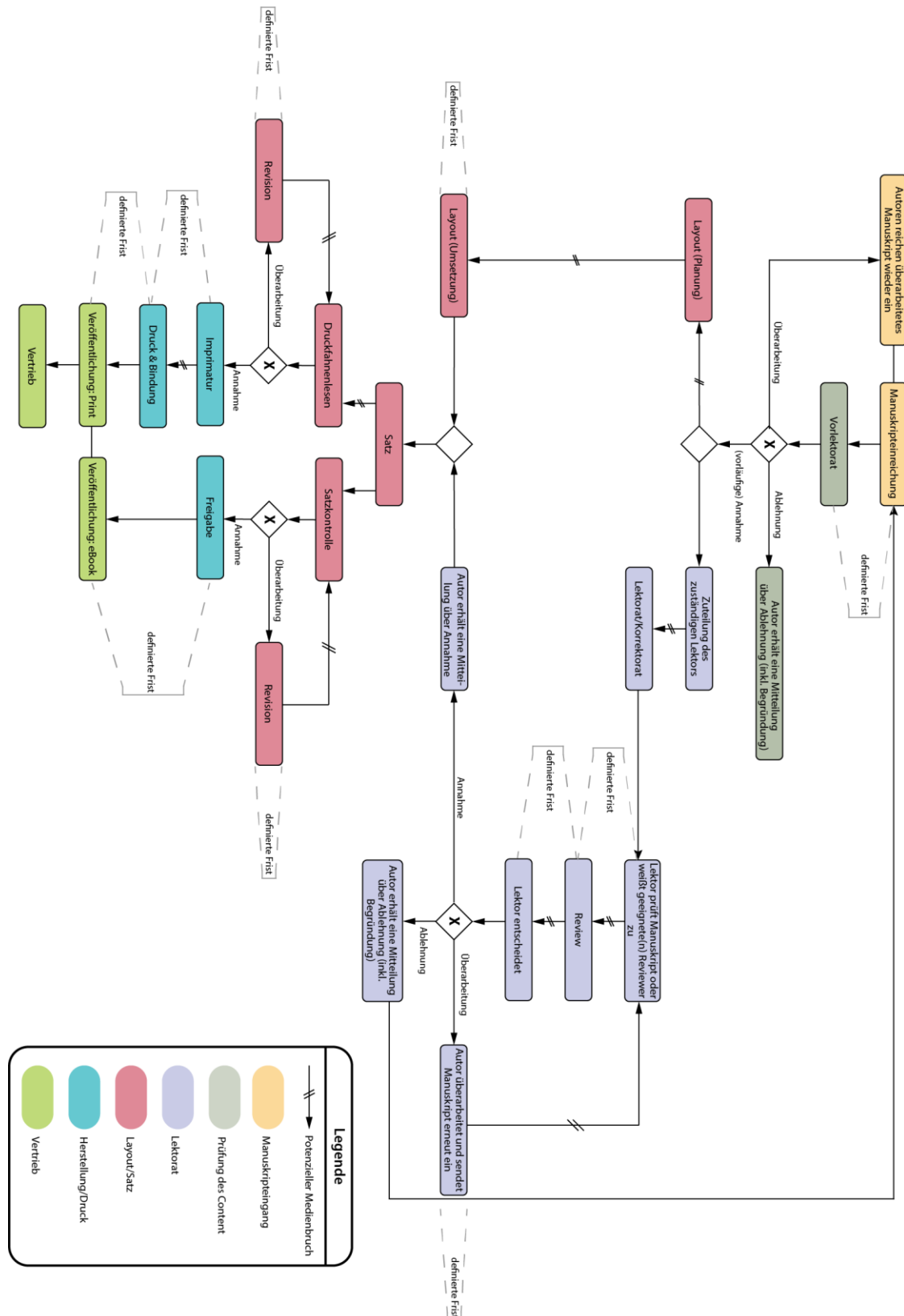


Abbildung 16: Vorgeschlagenes Publikationsprozessmodell

7 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag untersuchte die Digitalisierung von Publikationsprozessen anhand eines wissenschaftlichen und eines belletristischen Fallbeispiels. Die beiden Fallbeispiele illustrieren einerseits die unterschiedlichen Publikationsbereiche (Wissenschaft, Belletristik) und andererseits die Relevanz der Betriebsgröße. Während bei EM eine hohe Anzahl zu bearbeitender Manuskripte und regelmäßig erscheinende Hefte eine hohe Strukturierung und mittlerweile auch die Digitalisierung des Publikationsprozesses erforderlich machen, ist Liesmich aufgrund der geringen Anzahl an Manuskripten und deren individuellen Charakters deutlich geringer strukturiert. Jeder einzelnen Publikation kommt daher ein deutlich stärkerer Projektcharakter zu als dies bei EM der Fall ist. Dies schlägt sich in einem geringer strukturierten und digitalisierten Publikationsprozess nieder, den der Kleinverlag jedoch mit einer Projektmanagementlösung bereits unterstützt. Ein aus beiden Fallbeispielen abgeleitetes Prozessmodell illustriert die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Publikationsprozesse. Es deutet auf das Potenzial hin, einen derart generalisierten Prozess auf einer digitalen Plattform abzubilden und diesen für unterschiedliche Ziel- bzw. Verlagsgruppen anpassbar zu machen. Dadurch könnten sich weiterhin bestehende Ineffizienzen im EM-Fallbeispiel adressieren lassen, die im Bereich der Dokumentationsprozesse und der damit verbundenen virtuellen Medienbrüche bestehen.

8 Literaturverzeichnis

- [Alpar et al 2019] Alpar, P., Alt, R., Bensberg, F., Weimann, P. (2019): Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik. Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Springer Vieweg, Wiesbaden.
- [Alt 2017] Alt, R. (2017). Electronic Markets on academic supply chains. *Electronic Markets*, 27(2), 91-96.
- [Alt et al 2015a] Alt, R., Militzer-Horstmann, C., Zimmermann, H.-D. (2015a): Editorial 25/1: 25 years of Electronic Markets. *Electronic Markets*, 25(1), 1–5.
- [Alt et al 2015b] Alt, R., Militzer-Horstmann, C., Zimmermann, H.-D. (2015b). Editorial 25/4: Electronic Markets on reviewing. *Electronic Markets*, 25(4), 255–261.
- [Alt/Zimmermann 2014] Alt, R., Zimmermann, H.-D. (2014). Editorial 24/3: Electronic Markets and general research. *Electronic Markets*, 24(3), 161–164.
- [Börsenverein 2020a] Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2020a). Umsatzanteil von E-Books im Publikumsmarkt in Deutschland in den Jahren 2010 bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/303339/umfrage/umsatzanteil-von-e-books-im-buchmarkt/>, Zugriff am 07.05.2020.
- [Börsenverein 2020b] Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2020b). Umsatzentwicklung der Buchbranche in Deutschland von Dezember 2017 bis Dezember 2019 (gegenüber dem Vorjahresmonat). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/575637/umfrage/monatliche-umsatzentwicklung-der-buchbranche/>, Zugriff am 07.05.2020.
- [Bramann/Breyer-Mayländer 2014] Bramann, K.-W., Breyer-Mayländer, T. (2014). *Wirtschaftsunternehmen Verlag*. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage. Bramann, Frankfurt/M.
- [EM 2020a] EM (2020a). *Electronic Markets: Decisions*. <http://www.electronicmarkets.org/authors/decisions>, Zugriff am 12.06.2020.
- [EM 2020b] EM (2020b). *Electronic Markets: Journal scope*. <http://www.electronicmarkets.org/about-em/scope>, Zugriff am 10.06.2020.
- [European Commission o.J.] European Commission (o. J.). *Small and medium-sized enterprises (SMEs) - Eurostat*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>, Zugriff am 07.05.2020.
- [Kalwa 2020] Kalwa, C. (Hrsg.) (2020). *Seitenzahl durch 16 teilbar | schriftgestaltung.com*. <https://schriftgestaltung.com/schriftlexikon/schriftgeschichte/seitenzahl.html>, Zugriff am 29.06.2020.
- [Knöchelmann 2014] Knöchelmann, M. (2014). *Publizieren-mit-XML*, Knoechelmann.
- [Lackes/Siepermann 2018] Lackes, R., Siepermann, M. (2018). *Medienbruch*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/medienbruch-51830/version-274981>, Zugriff am 07.05.2020.
- [Leipziger Buchmesse 2018] Leipziger Buchmesse (Hrsg.) (2018). *Der schnelle Weg zum Buch: Das Meet & Greet Speeddating*. <https://www.leipzigerbuchmesse.de/neuigkeiten/der-schnelle-weg-zum-buch-das-meet-greet-speeddating/780385>, Zugriff am 23.06.2020.

- [Liesmich Verlag 2020a] Liesmich Verlag (Hrsg.) (2020a). Bücher | Liesmich Verlag Leipzig. <https://liesmich-verlag.de/buecher/>, Zugriff am 01.07.2020.
- [Liesmich Verlag 2020b] Liesmich Verlag (Hrsg.) (2020b). Verlagskonzept & Team. <https://liesmich-verlag.de/konzept/>, Zugriff am 22.06.2020.
- [Lucius 2014] Lucius, W. D. von (2014). Verlagswirtschaft. Ökonomische, rechtliche und organisatorische Grundlagen. 3., neubearb. und erw. Aufl., UVK, Konstanz, München.
- [o.V. 2014] o.V. (2014). Wieso ist Medienbruchfreiheit entscheidend um Kosten zu sparen? <https://blog.ditemis.com/wieso-ist-medienbruchfreiheit-entscheidend-um-kosten-zu-sparen/>, Zugriff am 07.05.2020.
- [o.V. 2020] o.V. (2020). Organisationshandbuch - Prozessmodelle. https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/6_MethodenTechniken/62_Dokumentationstechniken/624_Prozessmodelle/prozessmodelle-node.html, Zugriff am 08.06.2020.
- [Olewnik 2013] Olewnik, M. (2013). Akquise und Auswahl von Manuskripten in deutschen Verlagen: Auswirkung des Verlagswesens auf Literatur als System. Diplomica Hamburg.
- [Otto-De Giovanni 2017] Otto-De Giovanni, N. (2017). eBook-Reader und ihre Formate: Alles Wissenswerte übers eBook — tredition - Self-Publishing & Verlag. <https://tredition.de/ebook-reader-und-ihre-formate-alles-was-man-uebers-ebook-wissen-sollte/#4>, Zugriff am 29.06.2020.
- [PwC 2018] PwC (2018). German entertainment and media outlook 2018–2022.
- [Schickerling/Menche 2012] Schickerling, M., Menche, B. (2012). Bücher machen. Ein Handbuch für Lektoren und Redakteure; Programmplanung, Projektmanagement. 3., aktualisierte und erw. Aufl., Bramann, Frankfurt, M.
- [Scopus 2020] Scopus (Hrsg.) (2020). Scopus preview - Scopus - Electronic Markets.
- [Springer 2020] Springer (2020). e.Proofing. <https://www.springer.com/gp/authors-editors/journal-author/journal-author-helpdesk/e-proofing>, Zugriff am 29.06.2020.
- [Termer et al 2012] Termer, F., Nissen, V., Wessels, S. (2012). Grundlegende Überlegungen zum adäquaten Detaillierungsgrad von Geschäftsprozessmodellen. In: EMISA 2012 – Der Mensch im Zentrum der Modellierung, 53–65.
- [Vogd 2005] Vogd, W. (2005). Qualitative Forschungsmethoden: Teilnehmende Beobachtung. <http://userpage.fu-berlin.de/~vogd/Teilnehmende-Beobachtung.pdf>, Zugriff am 29.06.2020.

Fallstudien zum integrierten Social CRM in Klein- und Kleinstverlagen

Janine Ankert, Laura Hofmann, Olaf Reinhold

Abstract: In den 2015 bis 2017 im Forschungsprojekt FiDiPub mit sächsischen Kleinverlagen durchgeführten Interviews wurde der Digitalisierungsstand erfragt, zu dem auch insbesondere Themen wie das unternehmenseigene Online Marketing, die Kuration und Nutzung von Social-Media-Kanälen und das darüber stattfindende Beziehungsmanagement gehörten. Eine vergleichende Literaturanalyse zu Einsatz und Effekten der Social-Media-Nutzung in Verlagen erörtert das Thema aus theoretischer Sicht. In einem nächsten Schritt werden die Erkenntnisse der theoretischen Analyse mit den Ergebnissen der qualitativen Interviewdaten gespiegelt, um abschließend Handlungsoptionen für kleinverlegerische Unternehmen zu formulieren, die deren besonderen Rahmenbedingungen und ressourcenspezifische Situation berücksichtigen.

Stichworte: Social Media, Social Customer Relationship Management, Klein- und Kleinstverlag

1 Einleitung

Social Media werden ein immer wichtigeres Element im Alltag von Verlagen. Der vorliegende Beitrag untersucht anknüpfend an den ersten Beitrag des Heftes die Möglichkeiten zur Nutzung von Social Media speziell durch KKV. Grundlage sind im Forschungsprojekt durchgeführte Fallstudien und Experteninterviews sowie das Konzept des integrierten Social Customer Relationship Managements (Social CRM) (s. [Alt und Reinhold 2016]). Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Nachdem im Grundlagenkapitel die Begriffe Social CRM und Verlag definiert werden, folgt eine Literaturanalyse zu Einsatz und Effekten der Social-Media-Nutzung in Verlagen. Anschließend werden die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse aus einer Fallstudienuntersuchung vorgestellt. Darauf erfolgt eine Ableitung und Vorstellung verschiedener Handlungsoptionen für KKV. Abschließend illustrieren drei Fallbeispiele verschiedene Nutzungs- und Gestaltungsansätze von Social CRM in KKV.

2 Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen erläutert, die zur Erstellung eines Social CRM-Konzepts benötigt werden. Dazu gehört die definitorische Klärung der Begriffe Social CRM, Verlag und KKV.

2.1 Social CRM

Social Media stellt den Oberbegriff für Technologien dar, die zur internetbasierten Interaktion genutzt werden [Bendel 2014]. Dazu zählt z. B. das Preisgeben der eigenen Meinung, das Austauschen von Erfahrungen und das Anfragen von Inhalten auf dem Social-Media-Netzwerk Facebook. Die zugrundeliegenden Basistechnologien umfassen AJAX (Asynchronous Javascript and XML), RSS (Really Simple Syndication) und Web Services [Behrendt/Zeppenfeld 2008, 9]. Bekannte Social-Media-Plattformen neben Facebook sind z. B. Twitter, Instagram, LinkedIn oder Xing. CRM ist ein strategischer Ansatz, dessen Ausrichtung sich auf die Kundenorientierung fokussiert. Mithilfe unterstützender Informationstechnologien (IT) wird auf den Aufbau und den Erhalt von langfristigen Kundenbeziehungen hingesteuert [Hippner 2006]. CRM-Systeme unterstützen die Kundengewinnung, -betreuung und -interaktion in den CRM-Kernbereichen Marketing, Verkauf und Service. Die Funktionalitäten der CRM-Systeme lassen sich nach Schubert [2009] in die Komponenten operatives, analytisches, kommunikatives und kollaboratives bzw. kooperatives CRM unterteilen. Durch die Verknüpfung beider Bereiche

eröffnet sich eine Vielfalt weiterer Anwendungsgebiete. So können Unternehmen im Bereich des operativen CRM bspw. den Informationsaustausch mit den Kunden bei Kampagnen, Aktionen oder Beschwerden über das Social Web stattfinden lassen. Gleichzeitig können Unternehmen aus den Social-Media-Beiträgen neues Wissen über ihre Kunden schöpfen und so ihre Wissensbasis im analytischen CRM erweitern.

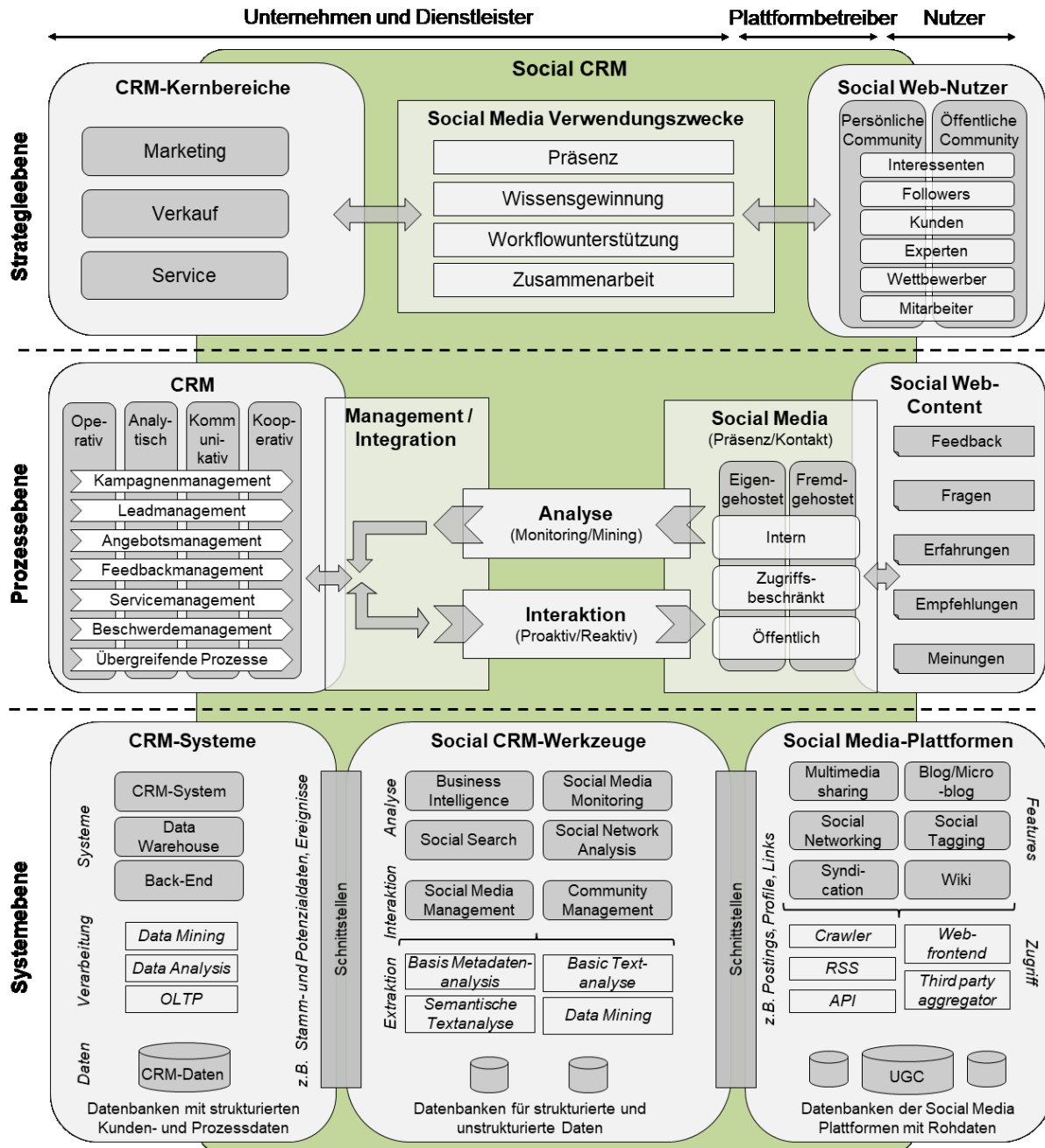


Abbildung 17: Komponenten einer integrierten Social-CRM-Architektur [Alt/Reinhold 2020, 107]

Die Verbindung von Social Media und CRM bildet das Social CRM [Alt/Reinhold 2012]. Nach Alt und Reinhold [2016] betrifft die Gestaltung eines integriertes Social CRM die Ebenen Strategie, Prozesse und Systeme mit fünf zentralen Aufgabenbereichen (siehe Abbildung 17):

1. **Social Media:** Social-Media-Dienste bilden die Grundlage für die Social-Media-Präsenz eines Unternehmens. Hierunter fallen Aufgaben wie die Auswahl und Konfiguration von Quellen, die Definition von Abfragen und die Filterung der Inhalte sowie die Bereitstellung eigener Social-Media-Plattformen.

2. **Analyse:** Dieser Bereich beinhaltet Techniken zum Ableiten von Wissen aus dem Social Web, was für das Unternehmen relevant ist. Im Mittelpunkt können hierbei die Inhalte von Postings, die Beziehungen zwischen den einzelnen Nutzern oder die Verwendung anderer Hintergrundinformationen stehen.
3. **Management:** Hierunter fällt die operative und strategische Steuerung der Social-Media-Kanäle des Unternehmens, wie z. B. das Koordinieren geteilter Inhalte eines Unternehmens über verschiedene Unternehmenseinheiten und Marketing-Teams hinweg.
4. **Kundenbeziehungsmanagement:** Unter diesen Bereich fallen die strategische Verknüpfung und die technische Integration des Social Webs mit den CRM-Bereichen des Unternehmens wie Lead-, Kontakt-, Kampagnen- und Servicemanagement.
5. **Interaktion:** Dieser Bereich wird insbesondere durch die proaktive Kommunikation mit einzelnen Social-Web-Nutzern sowie die Gestaltung von Kontaktkanälen von Usern mit dem Unternehmen und umgekehrt geprägt.

2.2 Verlage

Verlage lassen sich mittels unterschiedlicher Typologien kategorisieren, bspw. in Belletristik-, Zeitschriften-, Schul-, Fach- oder Universitätsverlage. Oder wie das folgende Zitat zusammenfasst: „Ein Verlag ist ein Unternehmen, das unterschiedliche Werke der Literatur vervielfältigt, verbreitet und verkauft.“ [Verleger-Verlag² 2018].

Die Funktion eines Verlags entspricht der eines Mittlers zwischen Autoren und deren Leserschaft mit der Hauptaufgabe, die Manuskripte eines Autors den Lesern zugänglich zu machen [Verleger-Verlag, 2018]. Zu den größten und bekanntesten Verlagen zählen unter anderem Verlage wie Springer Nature, die Klett Gruppe oder die Cornelsen Bildungsgruppe, die im Jahr 2016 Umsätze generierten, die im dreistelligen Millionenbereich liegen [buchreport.magazin 2017].

Die Verlagsbranche besteht jedoch zu einem Großteil aus klein- und mittelständischen Unternehmen. Im Forschungsprojekt FiDiPub wird speziell die Sparte der KKV untersucht. Für KKV gibt es keine allgemeingültige Definition, da sie sich aus den unterschiedlichsten Personen und Interessengruppen zusammensetzen. Zur Definierung der KVV wird häufig die Anzahl der Mitarbeiter im Verlag herangezogen, denn oft bestehen diese nur aus einem Verleger oder einer Verlegerin [KleinFairlage.de 2018]. Aber auch die Anzahl der veröffentlichten Werke kann nach Dobrovka [2004] als Merkmal für KKV herangezogen werden, da sie oftmals nicht mehr als fünf bis 20 Bücher pro Kalenderjahr herausgeben. Die beiden charakterisierenden Merkmale der KKV-Branche werden im weiteren Verlauf der Arbeit wieder aufgegriffen.

3 Social CRM in KKV in der Literatur

3.1 Methodik und Vorgehen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse einer Literaturrecherche und -analyse vorgestellt. Als Zielstellung war zu ermitteln, inwieweit die Branche der KKV, aber auch die Verlagsbranche generell bereits mit dem Konzept des Social CRM vertraut ist. Deshalb wird eine Literatursuche zum Einsatz und zu den Effekten der Social-Media-Nutzung durch Verlage durchgeführt. Der Rechercheprozess umfasst fünf Schritte [vom Brocke et al. 2009]. Im ersten Schritt erfolgt die Definition des Untersuchungsfokus,

² Der Verleger-Verlag ist sehr junger Verlag, der im Januar 2018 gegründet wurde und ist ein Buch- und Medienverlag, der aber gleichzeitig auch unbekanntem Autoren eine Online-Plattform mit großer Reichweite anbietet, um ihre Werke zu publizieren, der Verlag unterstützt dabei die Online-Veröffentlichungen bspw. als eBook. Außerdem beschränkt sich der Verleger-Verlag nicht auf bestimmte Themen, sodass bspw. auch Comic-Projekte oder Theaterstücke präsentiert werden und Autoren sind nicht angehalten ihre Werke in ein bestimmtes Format zu übertragen [Verleger-Verlag 2018b].

um eine möglichst zielführende Literaturanalyse durchführen zu können. In der Forschung gibt es bereits etablierte Taxonomien, auf die an dieser Stelle zurückgegriffen werden kann, wie beispielsweise die von Cooper. Darin werden sechs Charakteristika mit verschiedenen Ausprägungen unterschieden, die außerdem je Eigenschaft auch die Wahl mehrerer Ausprägungen erlauben (vgl. [Brocke et al. 2009], [Cooper 1988]). Diese werden im folgenden Absatz aufgeführt und die in dieser Arbeit zutreffenden Ausprägungen unterstrichen.

- **Fokus** – Forschungsergebnisse, Forschungsmethoden, Theorien, Anwendungen
- **Zielstellung** – Integration, Kritik, zentrale Herausforderungen
- **Organisation** – historisch, konzeptionell, methodisch
- **Perspektive** – neutrale Repräsentation, Einnahme einer Position
- **Zielgruppe** – Fachpublikum, Wissenschaft, Praktiker/Politiker, Öffentlichkeit
- **Abdeckung** – vollständig, vollständig und selektiv, repräsentativ, zentral/grundlegend

Der Fokus dieser Recherche zum Thema Einsatz und Effekte der Social-Media-Nutzung durch Verlage liegt auf Anwendungen und Forschungsergebnissen, mit dem Ziel, den aktuellen Stand der Integration von Social Media, z. B. in die Kernprozesse des CRMs, aber auch um zentrale Herausforderungen in diesem Kontext abzuleiten. Die historische Entwicklung wird dabei aus einer neutralen Perspektive herausgearbeitet, um diese für die Wissenschaft bzw. das dazugehörige Fachpublikum zugänglich zu machen. Um einen Gesamtüberblick zu schaffen, aber auch um einige Veröffentlichungen genauer zu betrachten, wird eine möglichst vollständige und selektive Abdeckung angestrebt.

Im zweiten Schritt der Literaturrecherche wird das Thema konzeptioniert und eingegrenzt. Nach Brocke et al. [2009] ist es dabei von großer Bedeutung, zentrale Definitionen und Herausforderungen des behandelten Fachgebiets herauszuarbeiten. Das vorausgehende Kapitel stellte die genutzten Konzepte vor.

Die Literatursuche stellt den dritten Schritt dar. Die Suche nach wissenschaftlichen Journalen sowie deren Publikationen ist hierbei der erste Schritt. In der nächsten Phase wird die Suche nach Datenbanken und deren Identifikation behandelt. Als Herangehensweise zur Identifikation relevanter Datenbanken bietet sich die Verwendung von Datenbanken an, in denen die zuvor identifizierten Journale zugänglich sind. Nachdem geeignete Datenbanken ausgewählt wurden, erfolgt die Suche nach Schlüsselbegriffen. Besonders geeignet ist ein feststehender Satz von Schlüsselbegriffen, welcher in allen Datenbanken angewandt wird, um möglichst vergleichbare Ergebnisse in diversen Datenbanken zu erzielen. Eine erste Beurteilung zu den Veröffentlichungen erfolgt anhand des Titels. Die Begutachtung des Abstracts erfolgt erst, wenn der Titel vermuten lässt, dass die Veröffentlichung relevant ist bzw. einen Bezug zu dem Thema andeutet. Eine anschließende Auseinandersetzung mit dem gesamten Text erfolgt nur, wenn die kurze Zusammenfassung erkennen lässt, dass die Publikation relevant für die Forschungsfrage ist und bei der Beantwortung helfen kann.

Nach Brocke et al. [2009] bietet die Vorwärts- beziehungsweise Rückwärtssuche eine weitere Möglichkeit, für die Thematik bedeutende Dokumente zu recherchieren und zu identifizieren. Nachdem relevante Publikationen und Veröffentlichungen auffindig gemacht wurden, können diese im Rahmen der Rückwärtssuche zur weiterführenden Recherche dienen, indem die im Quellen- bzw. Literaturverzeichnis aufgeführten Referenzen betrachtet werden. Eine andere Möglichkeit bietet sich im Rahmen der Vorwärtssuche an, indem über unterschiedliche Datenbanken festgestellt wird, mit welcher Häufigkeit und in welchen Veröffentlichungen die vorliegende Quelle zitiert wurde.

Für das Thema „Einsatz und Effekte von Social Media in der Verlagsbranche“ wurde mithilfe der drei Datenbanken Business Source Complete (EBSCOHost), WISO und Google Scholar gesucht. Zusammenhängende Begriffe wie bspw. Social Media werden in Anführungszeichen gesetzt, sodass diese auch während der Suche als zusammenhängend wahrgenommen werden. Die jeweiligen Ergebnisse werden in Kapitel 3.2 dargestellt.

Da der Fokus nicht nur darin liegt, den Stand der Wissenschaft abzubilden, sondern auch aktuelle Trends für die Publishing-Industrie zu ermitteln, wurde ein weiterer Filter für die Erscheinungsjahre eingesetzt. Es erfolgt eine Eingrenzung auf die letzten drei bis vier Jahre, in diesem Fall werden nur Ergebnisse von

2015 bis 2018 angegeben, um tatsächlich von aktuellen Trends sprechen zu können. Da die Veröffentlichungen wissenschaftlicher Arbeiten zum größten Teil in englischer Sprache erfolgen, bietet sich ein weiterer Filter an, der die Ergebnisse nach englischer und deutscher Sprache selektiert. Außerdem ist es sinnvoll, die Suchergebnisse in einer geeigneten Darstellungsform zu präsentieren, sodass ein möglichst guter Überblick geschaffen wird.

Die vierte Phase umfasst die Analyse und Synthese der identifizierten und ausgewählten Veröffentlichungen. Die zentralen Inhalte der diversen Veröffentlichungen sollen dabei extrahiert und zielgruppengerecht aufgearbeitet werden. Bei der Aufbereitung der Inhalte kann es hilfreich sein, konkrete Fragen an den Text zu stellen. Diese können von allgemeiner Natur sein, bspw. „Wie lässt sich der Inhalt des Textes in die bestehende Themenlandschaft einordnen?“, aber auch detaillierte Aspekte in den Blickwinkel nehmen, wie bspw. „Folgt das Fazit aus dem Inhalt oder werden neue Ideen aufgegriffen?“ (vgl. [Creme/Lea, 2008], [Ridley, 2008]).

Die letzte Phase der Literaturrecherche stellt das Aufstellen einer Forschungsagenda dar. Nach Bodemer und Ruggeri [2012] gibt es drei Herangehensweisen zur Aufstellung. Im ersten Ansatz werden Fragen formuliert, die in der aktuellen Literatur bisher nicht gestellt wurden. Im zweiten wird versucht, Problemstellungen zu finden, die sich mithilfe der recherchierten Methoden lösen lassen. In einem dritten Ansatz werden Forschungsfragen aus der realen Welt bzw. der praktischen Wirtschaft abgeleitet [Bodemer/Ruggeri, 2012].

3.2 Ergebnisse der Literaturrecherche

Insgesamt konnten 38097 Treffer verzeichnet werden, von denen allein Google Scholar insgesamt 35.418 erzielt, gefolgt von der WISO Datenbank mit insgesamt 2484 Treffern. Die Datenbank Business Source Complete weist die wenigsten Treffer (125) auf. Für die Datenbank Business Source Complete (BSC) gilt, dass deutlich weniger Ergebnisse erzielt werden, wenn bei der Suche der Begriff „Publishing Industry“ verwendet wird. Umgekehrt wird eine deutlich höhere Anzahl an Treffern verzeichnet, wenn der Begriff „Publisher“ in Kombination mit anderen Wörtern verwendet wird. Daraus könnte abgeleitet werden, dass im Allgemeinen bereits ein Zusammenhang zwischen Verlagen und Social Media besteht, der allerdings aktuell noch nicht detaillierter betrachtet wird. Die Betrachtung der WISO Datenbank zeigt eine andere Verteilung der Ergebnisse. Hier werden deutlich häufiger keine bis maximal zwei Treffer erzielt. Ähnlich wie bei der BSC können im Vergleich mehr Treffer erzielt werden, wenn „Publisher“ anstelle von „Publishing Industry“ verwendet wird. Wie bereits erwähnt, bietet die Datenbank Google Scholar ein deutlich größeres Spektrum an Dokumenten, da sie nicht fachbezogen, sondern fächerübergreifend arbeitet. Deshalb werden hier auch deutlich mehr Treffer generiert als bei den anderen beiden Datenbanken. Auch hier fällt auf, dass die Verwendung des Begriffs „Publisher“ im Gegensatz zu „Publishing Industry“ deutlich höhere Ergebnisse liefert.

Werden nun die genutzten Suchbegriffe übergreifend in Bezug auf die drei Datenbanken ausgewertet, wird deutlich, dass insgesamt die wenigsten Treffer mit der Begriffskombination „Social Media Effect“ and „Publishing Industry“ erzielt werden können. Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei der Suche von „Social CRM“ and „Publishing Industry“.

Zur quantitativen Analyse der Ergebnisse ist abschließend zu sagen, dass der Einstieg in die Literaturrecherche über die vorgestellten Datenbanksuchen generell nur den Beginn einer ausführlichen Recherche darstellt. Nach der Auswahl der ersten relevanten Werke folgt die Vorwärtssuche mithilfe der jeweiligen Literaturverzeichnisse sowie anschließend die Rückwärtssuche, um weitere relevante Literatur zum gewählten Thema zu finden.

Bei genauer Betrachtung der Titel bzw. der Abstracts wird deutlich, dass trotz gefundener Begriffe oft keine konkrete inhaltliche Auseinandersetzung mit Social Media in der Verlagsbranche erfolgt und kein Zusammenhang zu den in 3.1 vorgestellten Konzepten vorhanden ist. In Tabelle 8 werden beispielhaft alle 13 Publikationen aufgeführt, die in der Datenbank BSC mit dem Suchbegriff „Social Media“ und „Publishing Industry“ gefunden wurden.

Titel und Autor	Zusammenhang Social Media und Verlagsbranche
E=MC2: How to Transform Social Media into ‘Social’? Establishing an Expressive Individuality in Social Media Advertising with Collaborative Communities in the Publishing Industry [Herbst, Turner 2018]	Ja
Scholarly Use of Social Media and Altmetrics: A Review of the Literature [Sugimoto et al. 2017]	Nein
The Effect of Social Media Promotion on Academic Article Uptake [Botting et al. 2017]	Ja
Professional Medical Social Networks: An evolving Source of Professional Knowledge and Content [Camlek, 2016]	Nein
Agenda Chasing and Contests among News Providers. [Katona et al. 2017]	Ja, eher Zeitungen
Argument Extraction from News, Blogs, and the Social Web. [Goudas et al. 2015]	Nein
Novel Applications of Social Media Analytics. [Fan/Yan 2015]	Nein
Voicing the Puppet: Accomodating Unresolved Institutional Tensions in Digital Open Practices [Thorén et al. 2018]	Ja
Trustworthiness and Authority of Scholarly Information in a digital Age: Results of an international Questionnaire. [Tenopir et al. 2016]	Nein
Introduction to Social Media Investigaton – A hands-on Approach, Jennifer Golbeck, Elsevier Publications, USA (2015). [Stavrou/Gritzalis 2015]	Nein
Corrigendum to “Benson, Vladlena and Morgan, Stephanie (eds) (2014) Cutting-Edge Technologies and Social Media Use in Higher Education Hershey: IGI. [Usoro 2016]	Nein
Publish Your Picture in AJPH! [Kropf, 2016]	Nein
Closing Session: (With Apologies to Justin Timberlake) Bringing Back the [Un]sexy – The Need to Rediscover Ethics. [McKee/ Samsky, 2015]	Nein

Tabelle 8: Ergebnisse BSC mit dem Suchbegriff „Social Media“ and „Publishing Industry“

Tabelle 8 zeigt, dass häufig kein direkter inhaltlicher Zusammenhang zwischen den Schlagwörtern „Social Media“ und „Publishing Industry“ hergestellt wird. Von den beispielhaften 13 Treffern stellen lediglich vier Publikationen eine Relevanz für diese Arbeit dar, in denen bereits im Abstract deutlich wird, dass ein Zusammenhang zwischen Social Media und der Verlagsbranche besteht. Ein Ersatz von Publishing Industry durch Publisher in den Suchen führte ebenfalls zu zahlreichen Fehltreffern, da Angaben zum Publisher der Publikationen von den Suchalgorithmen fehlinterpretiert wurden.

Im Ergebnis liefert die Literaturrecherche über alle berücksichtigten Datenbanken nur wenige relevante Ergebnisse. Singh-Bartlett [2016] beschreibt den aktuellen Umbruch der Verlage. Einerseits ist Online-Werbung notwendig, um sich gegenüber der Konkurrenz am Markt behaupten zu können. Andererseits ist das Online-Advertising zeit- und kostenintensiv und generiert nur dann Umsatz, wenn hunderttausende Leser die Anzeige auch lesen. Laut Singh-Barett ist es nicht wirklich absehbar, in welche Richtung es für Verleger gehen wird, aber erkennbar, dass sich die Branche von den traditionellen Wegen fortbewegt. Allerdings wird in dem Artikel auch darauf aufmerksam gemacht, dass Print-Werbeanzeigen ein deutlich höheres Markenbewusstsein bei Lesern schaffen, als die Anzeigen auf Social Media. So sind Onlineanzeigen laut Singh-Bartlett am schnellsten wieder aus dem Bewusstsein der Leser verschwunden, wohingegen Prints dazu beitragen, dass Leser mit den gedruckten Seiten direkt in den Shop gehen und nach dem Produkt fragen. Demnach sollte in der Buchbranche nicht auf Printwerbung verzichtet werden.

Botting et al. [2017] zeigt für akademische Publikationen anhand einer Langzeitstudie, die sich damit beschäftigt, wie sich die Anzahl der Downloads und Zitate akademischer Publikationen verändert, wenn diese in Social Media, in diesem Fall in einem Blog, verfügbar gemacht werden. Das Ergebnis der Studie ist, dass in dem Zeitraum, in dem der Blog aktiv genutzt wurde, indem dort regelmäßig neue Beiträge bereitgestellt wurden, deutlich mehr Downloads verzeichnet werden konnten und die Anzahl der Zitate in Verbindung zu den Downloads stehen.

Hughes [2017] und Hay [2019] beschäftigt sich mit den Chancen, die Social Media für Verlage, Verleger und Autoren mit sich bringen und stellen eine Verbindung zwischen Lesern (Young Adults zwischen 18 und 29 Jahren) und Social-Media-Nutzern dar. So suchen und erhalten jüngere Leser ihre Buchempfehlungen vermehrt online über verschiedenste Social Media.

Roy et al. [2017, 265] zeigt, dass spezielle Social-Media-Plattformen mit verschiedenen Branchen enger verknüpft sind. Beispielsweise ist LinkedIn eng mit der Werbe- und Verlagsbranche verknüpft und YouTube sowie tumblr stellen relevante Social-Media-Kanäle für die Buchbranche dar [Hughes 2017]. Beispielsweise gibt es auf YouTube sogenannte BookTubers, die Videos zu Buchempfehlungen und -diskussionen posten. Tumblr stellt einen weiteren Vertriebskanal für Verlage dar, in dem Herausgeber die Blogging-Plattform mittels der vielen gestalterischen Freiheiten, die der Blog eröffnet, kreativ nutzen und ihrem Verlag dadurch eine Persönlichkeit geben können. Ein weiteres Beispiel gibt die Plattform Instagram, welche den Verlagen beispielsweise durch die Verwendung von Hashtags die Möglichkeit, ihre Produkte oder den Verlag als Marke bekannt zu machen. Buchbranchenspezifische Hashtags auf Instagram sind beispielsweise: #instabook (12.807.152, Stand 08/2021), #bookworm (23.302207, Stand 08/2021), #books (54.300.000, Stand 08/2021) oder #bookstagram (64.109.945, Stand 08/2021).

Bei ganzheitlicher Betrachtung der aufgeführten Veröffentlichungen ergibt sich, dass die Nutzung spezieller Social-Media-Kanäle Verlagen einen hohen Mehrwert bringen kann. Allerdings werden nicht nur die Potenziale von Social Media in den Veröffentlichungen berücksichtigt, sondern auch die Herausforderungen, vor denen die Verlagsbranche in diesem Zusammenhang steht. Unter anderem wird dabei der finanzielle Aspekt angesprochen, den eine effiziente Social-Media-Nutzung im Sinne des Online Advertising mit sich bringt, aber auch die geeignete Ansprache von Zielgruppen über den „richtigen“ Social-Media-Kanal ist zu beachten. Tabelle 9 fasst wesentliche Treiber und Herausforderungen aus der Literaturrecherche zusammen.

Erkenntnis	Aspekt	Wesentliche Punkte
Treiber	Kosten	Online Advertising wird benötigt, bringt aber hohen Zeit- und Kostenaufwand mit sich
	Abonnenten	Hohe Anzahl an Abonnenten benötigt, damit Umsatzsteigerung durch Online Advertising möglich ist
Herausforderung	Kommunikation	Relevante Zielgruppen identifizieren
	Social-Media-Kanäle	Geeigneten Social-Media-Kanal identifizieren, spezielle Social-Media-Plattform für jede Branche
	Sichtbarkeit	Steigerung von Downloads (Leser, Abonnenten) durch aktive Nutzung von Blogs (Social Media)
	Intensivität und Zeitraum	Intensive bzw. aktive Nutzung von Social Media über einen längeren Zeitraum, damit Erfolge verzeichnet werden können
	Print vs. Online	Besseres Markenbewusstsein durch Print als durch Online-Werbung, da es länger im Gedächtnis bleibt
Bekanntheit schaffen	Nutzung von Social-Media-Eigenheiten (z. B. Hashtags), um Content oder die eigene Marke bekannt zu machen	

Tabelle 9: Herausforderungen und Treiber

Zusammenfassend verdeutlicht die Literaturlauswertung, dass der Bereich Social Media und CRM in Verbindung zum Verlagswesen bisher nicht umfangreich erforscht ist und nur wenige relevante Publikationen identifiziert werden konnten. Zur Gewinnung von Erkenntnissen zur Rolle und zum Einsatz von Social Media im CRM wurden daher im Forschungsprojekt FiDiPub gezielt Fallstudien mit dieser Perspektive durchgeführt und ausgewertet. Ergebnisse aus dieser Untersuchung werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

4 Fallbeispiele des integrierten Social CRM bei Kleinverlagen

4.1 Methodik und Vorgehen

In diesem Kapitel werden die zugrundeliegenden Daten aus geführten und dokumentierten Interviews, die im Rahmen des Projektes FiDiPub umgesetzt wurden, ausgewertet. Nach Yin [2003, 1] eignen sich Fallstudien zur Untersuchung eines Forschungsgebiets, wenn folgende Kriterien erfüllt sind:

- Forschungsfragen sollen nach Kausalität und Modalität beantwortet werden.
- Der Sachverhalt kann nur bedingt durch den Forscher gesteuert oder kontrolliert werden.
- Im Vordergrund steht die Analyse aktueller Sachverhalte.

In dieser Arbeit treffen die Bedingungen zu. Außerdem unterscheidet Yin [2003, 39ff.] Fallstudien in Einzel- und Mehrfachfallstudien. Dabei stellt die Einzelfallstudie die unabhängige Betrachtung der Fälle dar, wohingegen bei Mehrfachfallstudien mehrere Fälle zu denselben Forschungsfragen bearbeitet werden. Im vorliegenden Beitrag wird die Mehrfachfallstudie umgesetzt, da alle drei Verlage unter denselben Gesichtspunkten untersucht werden. Als Methoden zur Datenerhebung einer Fallstudienuntersuchung eignen sich die Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse (vgl. [Borchardt/Göthlich 2009, 37]). Bei den Interviews handelt es sich einerseits um leitfadengestützte Interviews aus einer vorausgehenden explorativen Forschungsphase in 2015 und andererseits um qualitative Interviews, die auf einem einheitlichen Fragebogen beruhen und teilweise auch Metriken enthalten. Letztere wurden seit 2017 kontinuierlich durchgeführt.

4.2 Vorstellung Fallbeispiele

In diesem Kapitel werden relevante Daten und Fakten aus den vorhandenen Fallstudien und Interviews, die ab 2015 in FiDiPub entstanden, vorgestellt. Anbei erfolgt eine kurze, anonymisierte Vorstellung der Verlagsbeispiele, die im weiteren Verlauf nur noch mit der dazugehörigen Referenznummer kenntlich gemacht werden.

- **Verlag [1]:** Der Kleinverlag wurde 2013 als eine Unternehmersgesellschaft (UG) gegründet und beschäftigt offiziell insgesamt einen Mitarbeiter und fünf bis acht Freunde. Themenschwerpunkt des Verlags ist belletristische Erwachsenenliteratur. Seit Gründung wurden drei Romane veröffentlicht, die sowohl als Printauflage als auch als E-Book veröffentlicht werden.
- **Verlag [2]:** Die Gründung des Verlags erfolgte 2015 als eine UG mit zwei Mitarbeitern. Seit der Gründung wurden insgesamt acht Publikationen veröffentlicht. Der Kleinverlag verfolgt eine autorenspezifische Ausrichtung, derzeit handelt es sich z. B. um Kunstsachbücher. Perspektivisch sind auch Genre wie Kochbuch und Themen wie Rhetorik oder Konfliktbewältigung für den Verlag denkbar.
- **Verlag [3]:** Der Verlag wurde 2013 gegründet und besteht aus einem Mitarbeiter, der gleichzeitig auch der Gründer des Verlags ist. Seit Gründung wurden zehn Titel veröffentlicht. Hinsichtlich des Profils befindet sich der Verlag allerdings noch in der Findungsphase und ist deshalb thematisch nicht strikt festgelegt. Das nächste Projekt befasst sich bspw. mit dem Genre Kinderbuch.
- **Verlag [4]:** Der Kleinverlag mit zwei Mitarbeitern wurde 2009 gegründet. Einer der beiden Mitarbeiter arbeitet allerdings nur nebenberuflich, mit etwa 15 Wochenstunden, für den Verlag. Insgesamt sind bereits 72 Titel, jährlich liegt die Zahl der Neuerscheinungen zwischen fünf bis zehn Titeln. Die Themen, die im Verlag behandelt werden, umfassen die Bereiche Kinder- und Jugendliteratur (KJL), Lyrik und Prosa/Belletristik.
- **Verlag [5]:** Der Verlag beschäftigt derzeit drei Mitarbeiter und wurde 2014 gegründet. Nach eigenen Angaben veröffentlicht der Kleinverlag monatlich ca. einen Titel und im Jahr werden hochgerechnet ca. zehn Neuerscheinungen publiziert. Thematisch ordnet er sich als Ratgeberverlag ein. Er definiert sich selbst als Start-up-Verlag, verfolgt kein klassisches Unternehmensmodell und hat keinen festen Verlagssitz.

- **Verlag [6]:** Dieser Kleinverlag ist ein Nischenverlag im konfessionell religiösen Bereich und wurde 1990 gegründet. Der Verlag beschäftigt neben dem Geschäftsführer fünf Mitarbeiter und wird in die Geschäftsbereiche Verlag und Druckerei unterteilt. Spezialisiert ist der Verlag auf Nonbook-Produkte wie Postkarten, Urkunden und Geschenkbuchstrecken, wobei im letzteren Bereich keine Neuauflagen mehr geplant sind.
- **Verlag [7]:** Bei diesem Verlag handelt es sich um einen Autorenverlag, dessen Fokus auf der Betreuung von Autoren (auch international) aus insgesamt 26 verschiedenen Ländern liegt. Gegründet wurde er 2003 und zählt derzeit drei Mitarbeiter. Aufgrund des breiten Spektrums an Autoren verfolgt der Verlag auch keine genaue Ausrichtung hinsichtlich literarischer Themen oder Genre. Publikationen erscheinen bspw. in den Genres Krimi, Lyrik, Belletristik, Wissenschaft, Regionales oder als schulnahe Bücher. Der Verlag hat seit Gründung insgesamt 4000 Titel veröffentlicht. Pro Jahr werden ca. 300-400 Neuerscheinungen publiziert, davon 90 % im Kleinauflagenbereich. Die Besonderheit des Verlages liegt darin, dass nicht die Endkunden (Käufer, Konsumenten) seine Hauptzielgruppe sind, sondern die Autoren, die gerne etwas veröffentlichen möchten und die kuratierte Veröffentlichung im Voraus mitfinanzieren.
- **Verlag [8]:** Der Verlag wurde 1992 gegründet und beschäftigt insgesamt vier feste Mitarbeiter. Primär befasst er sich mit akademischer Literatur, dazu gehören die Themenschwerpunkte Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Technik und Medizin. Im Jahr werden knapp 100 Neuerscheinungen publiziert, die sich in ihren Formaten stark unterscheiden können. Diese reichen von kleinen Heften bis hin zu mehrhundertseitigen Monographien.
- **Verlag [9]:** Dieser Kleinverlag besteht zum Zeitpunkt der Interviewführung 2017 aus zwei festangestellten Mitarbeitern inkl. der Verlegerin. Im Jahr erscheinen sieben bis zehn Publikationen. Seit der Gründung 2009 sind bisher ca. 50 bis 60 Bücher erschienen. Der Verlag besteht aus drei Editionen/Imprints: die Dachmarke, die sich im Bereich Fantasy, Hochliteratur und Romane ansiedelt und darüber hinaus Sachliteratur enthält; die zweite Edition, in dem junge, experimentelle Kurzprosa behandelt wird; und die dritte Edition, die sich mit den Themen Deutschland und Sachsen, regional und historisch, auseinandersetzt.
- **Verlag [10]:** Der Verlag wurde 2004 gegründet und beschäftigt zehn Mitarbeiter plus für gewöhnlich ein bis zwei Praktikanten. Der Verlag lässt sich in vier unterschiedliche Sparten einteilen und publiziert insgesamt ca. 20 bis 30 Neuerscheinungen im Jahr. Die erste Sparte stellt den anzeigenfinanzierten Ratgeber dar und umfasst den Bereich Baby-Kind-Familien-Ratgeber, der mittlerweile in zwölf Städten verfügbar ist. Die zweite Sparte beinhaltet Tagebücher zu den Themen Schwangerschaft, Hochzeit und Haustier, die alle jährlich aktualisiert werden. Die Produktion findet in der verlagseigenen Druckerei statt. In der dritten Sparte liegt der Fokus auf Jugendbüchern (zuvor Kinderbücher), wobei der Verlag und die Autoren auf das Nutzungsverhalten der Jugend eingehen. Als vierte und damit letzte Sparte gibt es seit 2016 Reiseführer (Familienreiseführer gilt hierbei als Nischenprodukt).

4.3 IST-Stand

Die folgende Einordnung der KKV in die Architektur des integrierten Social CRM basiert auf Basis der ausgewerteten Umfragen und Fallstudien, die das Team des Projekts FiDiPub in den Jahren 2017 und 2018 mit Experten und Verlagen durchgeführt hat. Die Einordnung erfolgt im Modell des integrierten Social CRM mit folgenden farblichen Markierungen:

- **Grün:** Funktion/Bereich findet bereits Anwendung im Bereich der KKV
- **Gelb:** Funktion/Bereich wird zum Teil umgesetzt, ist aber ausbaufähig
- **Rot:** Funktion/Bereiche findet kaum bis gar keine Anwendung

4.3.1 Betrachtung der Strategieebene

Hinsichtlich einiger Aspekte sind die KKV auf der Strategieebene bereits gut positioniert. Sie weisen durchaus Verständnis dafür auf, dass die Nutzung von Social Media im Unternehmenskontext einen Mehrwert für ihre Verlage liefern kann. Sowohl Mitarbeiter, Experten (hier: Autoren, Dozenten) als

auch einzelne Verlage sind auf den Social-Media-Kanälen vertreten. Werden die Social-Media-Verwendungszwecke betrachtet, kann klar gesagt werden, dass die Verlage und auch einzelne Autoren ihre Social Media Accounts in erster Linie nutzen, um sich bzw. ihren Verlag und die angebotenen Produkte zu präsentieren, aber auch für die Zusammenarbeit von Verlagen mit einzelnen Autoren. Die CRM-Kernbereiche Marketing, Verkauf und Service werden adressiert, allerdings zeigen sich deutliche Schwerpunkte und Bereiche in denen Social Media im Vergleich zu anderen Branchen (siehe Alt und Reinhold 2012) noch wenig genutzt werden:

- **Marketing:** Hier wird insbesondere der Bereich des Markenmanagements fokussiert. Darunter fallen alle Aktivitäten, die dem Aufbau und der Weiterentwicklung der eigenen Marke dienen, um so eine Differenzierung des Unternehmens und der eigenen Produkte von der Konkurrenz zu erzielen. So lässt sich bspw. die aktive Mitgestaltung von Buchcovern dem Markenmanagement zuordnen. Aber auch das Leadmanagement nimmt hier eine treibende Rolle ein. Die Verlage und Autoren bieten bspw. kostenlose Leseproben an, um Personen zu Interessenten zu machen und daraus Leads und später Verkäufe zu generieren.
- **Verkauf:** Produkte werden über Links angeboten, die entweder auf die eigene Verkaufsplattform oder die Plattform eines Onlinehändlers (z. B. Amazon oder Books on Demand) führen.
- **Service:** Kommunikation mit bestehenden und möglichen neuen Autoren, aber auch mit Lesern und Interessierten erfolgt zum einen persönlich, zum anderen auch über die Webseite und über vorhandene Social-Media-Plattformen. Bei Verlagen sind unterschiedliche Social-Media-Nutzergruppen auf deren Online-Präsenzen vertreten, die unterschiedliche Erwartungen an den Verlag haben. Daher ist es wichtig, auch hier eine Eingrenzung vorzunehmen. Zum einen gibt es Autoren, die auf der Suche nach einem passenden Verlag für ihre eigenen Geschichten sind und zum anderen die Dienstleister, wie bspw. Online Marketer, Literaturagenturen, Freelancer oder Druckereien, die über das Social Web B2B-Kontakte knüpfen wollen. Aber auch die Community bzw. die Leserschaft, die gern einen Blick hinter die Kulissen werfen möchte, stellt eine der Nutzergruppen dar.

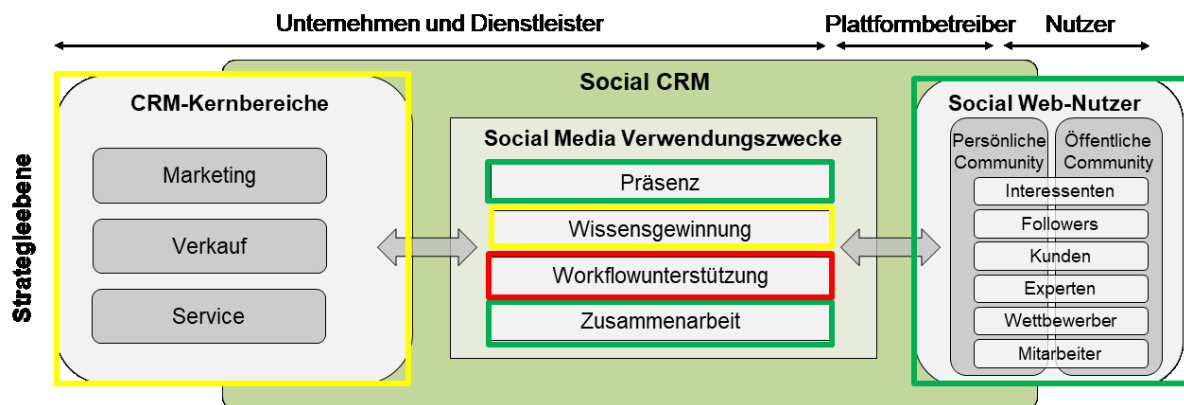


Abbildung 18: Anwendungszwecke von Social Media zur Unterstützung von CRM-Prozessen (in Anlehnung an [Alt/Reinhold 2020, 107])

Auf Strategieebene lassen sich für KKV die Ziele in nachfolgender Tabelle zusammenfassen. Dabei werden die in Tabelle 10 dargestellten Bereiche als Gliederungspunkte behandelt, sodass die CRM-Kernbereiche und die Verwendungszwecke aufgeführt werden. Die formulierten Ziele werden anschließend mit Beispielen belegt, die aus den Interviews der oben beschriebenen Cases entnommen werden.

Bereich	Ziele	Beispiele	
CRM-Prozessbereiche	Marketing	Information über Neuerscheinungen	Nutzung eines Newsletters zur Information über neue Veröffentlichungen [1], [8]
		Markenbewusstsein schaffen/Bekanntheit steigern	Durch das Anbieten kostenloser Leseproben wird der Verlag/Titel dem Leser immer wieder ins Bewusstsein gerufen
	Verkauf	Digitale und Print-Produkte verkaufen	[8], [7] und drei weitere Verlage verkaufen ihre Produkte über einen integrierten Webshop auf deren Webseite [3] und [5] nutzen Verlinkungen auf Verkaufsplattformen wie Amazon oder Books on Demand (BoD) [3] verkauft zusätzlich noch Merchandise-Produkte (unter anderem in Kooperation mit Spreadshirt)
	Service	Nutzung eines Kontaktformulars	Anfragen bekommen und zeitnah beantworten Autoren können mittels Kontaktformular ihre Skripte einreichen Leser können Anfragen zu Neuerscheinungen schicken oder ihr Feedback abgeben
Verwendungszwecke	Präsenz	Regelmäßige Information über Autorenveranstaltungen	Erstellen von Events auf Facebook oder Beiträge auf Webseite zu bevorstehenden Events
		Ansprechen der richtigen Zielgruppen	Zielgruppe ist geprägt durch einen bestimmten Bereich, z. B. akademisch [8] oder konfessionell evangelisch [6]
	Wissensgewinnung	Kommentare auf Social-Media-Kanälen auswerten	Infos durch Leser, Autoren und Interessenten durch Kommentare erhalten Feedback zu Veranstaltungen
	Zusammenarbeit	Bekanntheit der Autoren steigern	Verlage teilen Beiträge von Autoren
Leserschaft in Prozesse einbeziehen		Einbindung der Leser in kreative Prozesse wie z. B. die Gestaltung eines Buchcovers	

Tabelle 10: Ziele der KKV hinsichtlich der Social-CRM-Strategieebene

4.3.2 Betrachtung der Prozessebene

Durch die Betrachtung der Prozessebene kann ein Einblick zur Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen gegeben werden. Auch hier sind die KKV in einigen Bereichen besser positioniert als in anderen. Außerdem ist klarer erkennbar, wo die Defizite liegen, und an welchen Stellen verstärkt nach einer Lösung gesucht werden sollte. Im Folgenden werden die einzelnen Aufgabenbereiche, die in Abbildung 19 gezeigt sind, näher betrachtet.

Der Aufgabenbereich *Social Media* ist der Bereich, der von den meisten KKV am besten abgedeckt wird. Die Fallstudien zeigen, dass neun der zehn untersuchten Verlage mindestens eine, wenn nicht sogar multiple Präsenzen auf verschiedenen Social Media-Plattformen besitzen. Hier findet die Vernetzung mit Autoren, Lesern und zukünftigen Konsumenten statt. Bei vielen Verlagen ist aber auch dieser Bereich noch ausbaufähig, da zum Teil private Accounts genutzt werden und keine einheitliche Strategie hinter der Veröffentlichung von Beiträgen steckt. Tabelle 12 zeigt eine Übersicht, welche Kommunikationskanäle bzw. Social Media von den befragten Verlagen genutzt werden. Dabei wird deutlich, dass der Fokus zum einen auf der eigenen Webseite und zum anderen auf dem Netzwerk Facebook liegt.

Die Verlage nutzen für die *Analyse* (Monitoring und Mining) der auf den Social-Media-Kanälen generierten Daten keine Software, sondern gehen manuell vor. Es gibt aber auch einige der KKV, die eine Auswertung der Daten ablehnen, da es ihrer Meinung nach zu aufwendig und zeitintensiv ist. Dies beschränkt sich i. d. R. aber auf die Verlage, die ohnehin eher weniger auf den Social Media-Plattformen vertreten sind oder diese weniger intensiv nutzen. Aus den Fallstudien geht außerdem hervor, dass die

Ergebnisse in wenigen Fällen mittels Software (hier: Excel) ausgewertet, analysiert und im weiteren Verlauf berücksichtigt werden.

Bereich	Aufgabe	Beispiele	
CRM Pro- zesse	Kampag- nenmanage- ment	Nutzung von Social Me- dia für Covergestaltung eines Buches	Gelegentliche Doodle-Umfragen zur Coverge- staltung [1]
	Feedback- manage- ment	Auffinden von Rezensi- onen zu Büchern	50 % der befragten Verlage nutzt die Bewertungen auf Amazon
		Feedback zum Verlag und deren Veröffentli- chungen von der Leserschaft	Lesen von Kommentaren auf Facebook Gezielte Suche nach Büchern und Verlag auf Google oder mithilfe anderer Suchmaschinen Seiten wie Lovelybooks oder Good Reads wer- den für Feedback durchsucht
Brandma- nagement	Auffindbarkeit von Ver- lag/Inhalten/Autoren	z. B. Einführung eigener Hashtags auf Instagram [1] Verwendung von Hashtags für Autoren und Ver- anstaltungen [9]	
Ana- lyse	Monitoring	Feedback zu Produkten analysieren	Rezensionen, die bspw. auf Amazon zu den je- weiligen Produkten vorgenommen wurden, oder Kommentare auf Facebook
Inter- aktion	Reaktiv	Anfragen beantworten	Anfragen, die über das Kontaktformular gestellt werden, z. B. von Autoren
	Proaktiv	Interne Kommunikation	Kommunikation mit Autoren und Kollegen, z. B. via WhatsApp, Skype, E-Mail
Inter- aktion	Proaktiv	Content-Erstellung	Posten von Content auf diversen Kommunikati- onskanälen, z. B. Bereitstellen von Leseproben auf der Homepage oder auf Facebook Zeit- und ortsunabhängige Kommunikation (z. B. durch mobile Mediennutzung) (LSoM)
		Self-Publishing	Autoren des Verlags verbreiten ihren eigenen Content z. B. mittels eines eigenen Instagram- Accounts [10] oder eines Blogs
		Crossmedia-Publishing	Inhalte auf mehreren Plattformen verfügbar ma- chen, z. B. auf Facebook und Twitter
Platt- for- men	Eigene	Pflege eigener Blogs	regelmäßige Blogartikel schreiben
		Pflege der eigenen Web- seite	Ankündigung von Veranstaltungen und Kommu- nikation von Neuigkeiten Kommunikation über das Kontaktformular, z. B. mit interessierten Autoren Weiterleitung von Lesern auf Verkaufsplattfor- men wie BoD oder Amazon über Links [3], [5]
			Vertrieb von Produkten über eigene Webseite
	Zugriffsbe- schränkte	Pflege von Social-Me- dia-Präsenzen wie z. B. Facebook, Instagram	Erstellen und Teilen von Beiträgen und Veran- staltungen zu Lesungen/Veröffentlichungen Blick hinter die Kulissen mittels Instagram und regionales Community Management [1]
		Suche nach neuen Ideen, Autoren, Manuskripten	Recherche, z. B. mittels Suchfunktion auf Face- book
		Lesungen präsentieren	Liveschaltung von Lesungen, z. B. über Insta- gram [10]

Tabelle 11: Aufgaben der KKV hinsichtlich der Social-CRM-Prozessebene

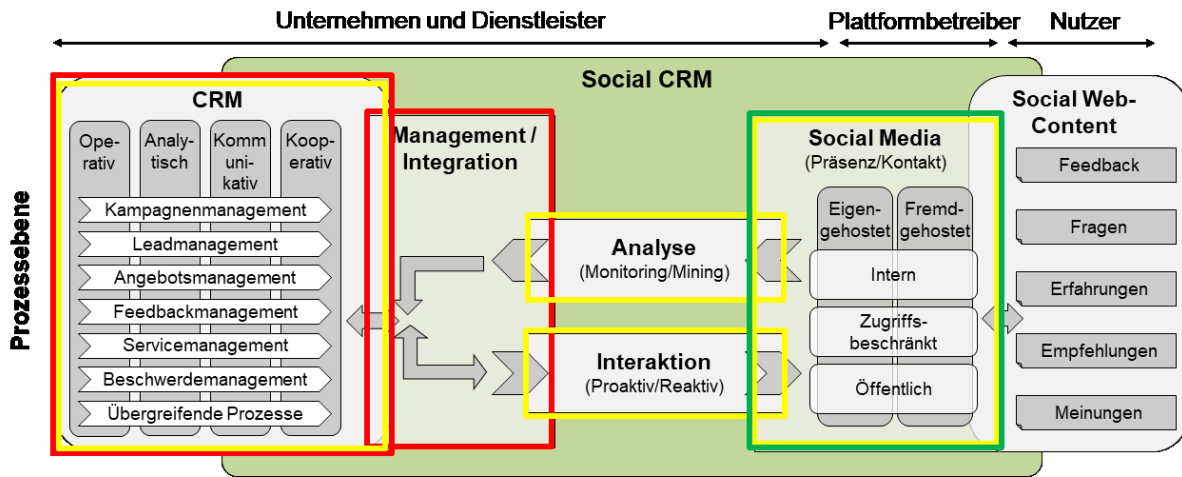


Abbildung 19: Aufgabenbereiche des Social CRM (in Anlehnung an [Alt/Reinhold 2020, 107])

Betrachtet man den Aufgabenbereich der *Interaktion*, ist schon zu erkennen, dass Inhalte auf verschiedenen Plattformen bereitgestellt werden und auch Dialoge mit Interessenten und bestehenden Lesern geführt werden. Hier werden teilweise eher einzelne Autoren aktiv anstelle des Verlages selbst. Der Fokus der Interaktion hinsichtlich Postings auf Social Media liegt inhaltlich auf Veröffentlichungen und anstehenden Events wie Lesungen, die sich auf einzelne Termine beschränken. Die Publikationen im Jahr belaufen sich zwischen einer und ca. 80, wobei sieben von zehn Verlagen nur bis zu maximal zehn Publikationen pro Jahr herausgeben.

Den vierten Aufgabenbereich bildet das *Kundenbeziehungsmanagement* (CRM). An dieser Stelle sind deutliche Defizite zu erkennen. Zwar sind bereits einige Ansätze zur Prozessunterstützung vorhanden, z. B. das Kampagnenmanagement oder das Feedbackmanagement. So werden bspw. Leseproben bereitgestellt und Kommentare von Lesern berücksichtigt, indem diese bspw. über das finale Design des Buchcovers abstimmen dürfen. Jedoch werden diese Prozesse meist ohne strategischen Hintergrund umgesetzt, weshalb auch dieser Bereich noch intensiver ausgebaut werden kann. Da bisher kaum Software hinsichtlich Social Media bei den KKV verwendet wird, ist dementsprechend auch keine *Integration* erkennbar. Die Aktivitäten auf den Social-Media-Kanälen werden aktuell nicht strategisch oder operativ gesteuert. Außer der Integration der genutzten Social-Media-Kanäle auf die Verlagswebseite erfolgt bisher keine Integration zwischen weiteren Systemen.

Kanäle/Verlag	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
Webseite	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Blog	x									
Newsletter	x							x		
Facebook	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Facebook Likes	794	k.A	293	-	5084	22	1006	8	32	1525
Twitter	x				x				x	x
Instagram	x									x
YouTube	x									x
Pinterest			x							x
Xing					x					
flattr			x							

Tabelle 12: Kanäle für Kommunikation der befragten Verlage, Stand 12.07.2018

Für die KKV lassen sich die Aufgaben in Tabelle 11 zusammenfassen. Dabei werden die in der Abbildung 19 dargestellten Aufgabenbereiche der CRM-Prozesse Analyse, Interaktion und Plattform aufgegriffen. Diese Bereiche lassen sich in weitere Segmente unterteilen und werden anschließend mit einem oder mehreren Beispielen belegt, die aus den Interviews der beschriebenen Cases hervorgehen. Angegeben werden diese mit der jeweilig oben aufgeführten Referenznummer.

4.3.3 Betrachtung der Systemebene

Bei der Betrachtung der Systemebene lassen sich die meisten Defizite identifizieren, da bisher kaum eine Integration der verschiedenen Bereiche stattgefunden hat. Grund dafür ist die mangelnde Nutzung von Analysesoftware oder CRM-Systemen seitens der KKV. Eine ganzheitliche Übersicht der genutzten Technik in den einzelnen Bereichen, wie z. B. dem Buchhandel, der Druckerei oder intern, zeigt Tabelle 13.

	Intern/Lektorat	Buchhandel	Zwischenbuchhandel	Freiberufler	Druckerei
[1]	E-Mail, Whatsapp, GoogleDrive, Teamviewer, Skype, Konferenzen via Smartphone, Excel für die Buchhaltung, InDesign für das Layout	Mail, Telefon, persönlich	Mail, Telefon	Mail, Telefon, persönlich	Mail, Telefon, Post
[2]	Mail, CD, Dropbox, Word, Adobe, InDesign, Photoshop	Persönlich	/	Dropbox, Mail, Lektorat in Papierform	Telefon, E-Mail
[3]	Lektorat manuell mit Rotstift, später Korrekturen in Worddatei einpflegen; Satz: Adobe und InDesign	Persönlich	BoD, Libri	Mail, Dropbox, persönlich	Books on Demand
[4]	Alles ausgelagert	Digital nach Vorgaben von libri	Digital nach Vorgaben von libri	Mail, PDF, Cloudsysteme	
[5]	Druckvorstufe: E-Mail, Telefon, InDesign, Acrobat, Word für das Design	/	/	Mail, Telefon	ausgelagert
[6]	InDesign, Photoshop, Bilddatenverzeichnis (Kauf von Lizenzen)	Mail	/	Zusammenarbeit mit Fotoagenturen	Eigene Druckerei
[7]	Word, Whatsapp und Skype		Digital, Metadaten mit ONIX generiert	Photoshop, Fotolia	Eigene Druckerei, Screenproff
[8]	Word, PDF als verbindliches Manuskript	Mail, Telefon, Fax	/	Satzbüro arbeitet mit InDesign	Druckfahne
[9]	Word, Windows, analoge Einreichung der Manuskripte, InDesign CS 6, Outlook, Thunderbird, Telefon, Briefe	Mail, Telefon	Mail, Telefon	Mail, Telefon	E-Mail, Telefon
[10]	Papyrus, Word, Satz: InDesign, Illustrator, Photoshop	Printy als Rechnungswesen- und Buchhaltungsprogramm	/	/	Digitaldrucker, Laser, Rillmaschine

Tabelle 13: Systemseitige Unterstützung der vorgestellten KKV-Cases

Aus Tabelle 13 ist ersichtlich, dass zwar Software eingesetzt wird, dies aber eher zu organisatorischen Zwecken, wie die Microsoft Office Produkte oder Dropbox zur Speicherung von Dokumenten. Diese

Erkenntnis bestätigt auch den Eindruck, der bereits auf der Prozessebene erweckt wurde, dass systemseitig hinsichtlich der Integration in der KKV-Branche noch viel erschlossen und weiterentwickelt werden kann. Dazu gehört bspw. die Nutzung von Social-CRM-Werkzeugen, die die Analyse und Interaktion unterstützen. Einige Bereiche werden zwar durch einzelne Verlage bedient, allerdings wird dort eher ein manueller Ansatz anstelle eines system- bzw. softwaregestützten Ansatzes verfolgt, wie das Social Media Monitoring. Darunter könnte die Suche nach Autoren mithilfe der Social-Media-Kanäle und deren integrierten Suchfunktionen verstanden werden.

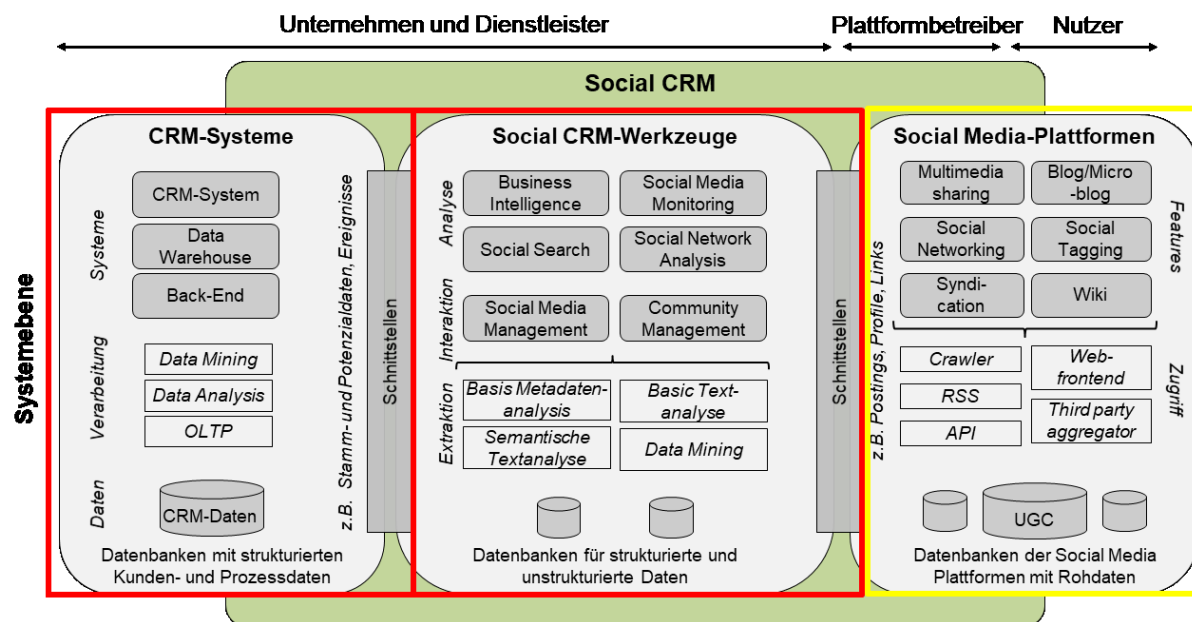


Abbildung 20: Informationstechnische Umsetzung des Social CRM (in Anlehnung an [Alt/Reinhold 2020, 107])

Andere Bereiche, wie Social Search, werden noch gar nicht weiter berücksichtigt, obwohl es einen Mehrwert schaffen könnte. Hinter dem Begriff Social Search verbirgt sich die Suche über soziale Suchmaschinen. So stellt z. B. Facebook mittels der Graph-Search-Funktion einen Ansatz für Social Search dar. Die Idee, die hinter Social Search steht, ist der Ansatz zur Nutzung der vielen generierten, oft öffentlichen Daten im Social Web, um Suchende effektiv zum Ziel zu bringen (vgl. [Wohllebe 2014]). Prinzipiell bedeutet dieser Ansatz, dass das, was meine Freunde für relevant erachten, indem sie Beiträge teilen, liken oder bewerten, potenziell auch ich als interessant erachten könnte. Nach diesem Prinzip bilden zum einen die in den Social-Media-Kanälen generierten Daten und zum anderen die Beziehung zu den Freunden das Fundament für Social Search (vgl. [Wohllebe 2014]).

Im Hinblick auf die Suchmaschinenoptimierung (SEO) beschreibt Wohllebe [2014] die Facebook Shares als den relevantesten SEO-Faktor aus dem gesamten Social-Media-Bereich. Auch der Bereich des Social-Media Managements wird systemseitig nicht unterstützt, die Kanäle werden i. d. R. manuell verwaltet. Es wird also deutlich, dass die einzelnen Bereiche der Systemebene noch am wenigsten umgesetzt werden, sodass hinsichtlich dieser Ebene für die KKV die größten, nicht erschöpften Potenziale vorliegen. Der einzige Bereich, der bereits abgedeckt und aktiv genutzt wird, sind Social-Media-Plattformen (s. Tabelle 12). Für die KKV lässt sich der Stand der Technik in Tabelle 14 zusammenfassen. Dabei werden die in Abbildung 20 dargestellten Bereiche CRM-System, Social-CRM-Werkzeugbereiche und Social-Media-Plattformen aufgegriffen. Für diese Bereiche wurden anschließend Ziele formuliert, die auf den Fallbeispielen basieren, und mit Beispielen untermauert.

Bereich		Ziele	Beispiele
CRM	CRM-System	Speicherung von Kontakten	-/-
Tools	Monitoring	Analyse der Marketingdaten	Nutzung der integrierten Statistiken von Facebook und Twitter zur Auswertung der Daten [10]
		Verkaufstracking	Nutzung von Google Analytics [10]
		Reader Analytics durch data-driven Publishing	Verkäufe werden mittels Excel verfolgt [6]
		Google Alert	Durch die Analyse des Leserverhalten können Verlage ihre Kunden/Leser besser verstehen (Reader Analytics: Ort, Lesezeit, Dauer), Umsetzung mithilfe einer Agentur [8]
Plattformen	Sharing-Plattformen	-/-	-/-

Tabelle 14: Stand der Technik der KKV hinsichtlich der Social-CRM-Systemebene

5 Handlungsoptionen

In diesem Kapitel werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse aus Literaturanalyse und Fallstudienauswertung verschiedene Handlungsoptionen für Kleinverlage zusammengefasst. Als Orientierung dient außerdem die in Kapitel 2.1 vorgestellte integrierte Social-CRM-Architektur von Alt und Reinhold [2020]. Insbesondere wird auf die Aufgabenbereiche des Kundenbeziehungsmanagements eingegangen und erläutert, wie Social Media diese Bereiche unterstützen. Alle Beispiele, die in diesem Kapitel aufgelistet werden, stammen aus den Social-Media-Präsenzen der Verlage, die in Kapitel 4 analysiert wurden.

5.1 Entwicklung einer Social-Media-Strategie

Da Social Media Teil eines integrierten Social CRM sind, bildet die erste Handlungsoption, die Erstellung einer Strategie zur Nutzung von Social Media, das Fundament für alle folgenden Optionen. Dabei sollte jeder Verlag individuell, mit Blick auf das eigene Geschäftsmodell, die eigenen Produkte und Zielgruppen analysieren, welche Kanäle am effektivsten sind, in welcher Häufigkeit agiert werden soll und welche Inhalte bereitgestellt werden. Auch aus der Literaturrecherche geht hervor, dass es für jede Branche bestimmte Social-Media-Kanäle gibt, die sich besonders eignen. Zunächst ist jedoch wichtig, dass die Strategie dem Verlag individuell angepasst wird, sodass Ziele und Kapazitäten berücksichtigt werden können. Nach der Online Marketing- und SEO-Agentur seokratie.de [2015], sind sieben Schritte bei der Konzeption einer Social-Media-Strategie zu beachten:

- **Status Quo:** An dieser Stelle sollte sich das Unternehmen zunächst einen Überblick über die aktuelle Lage verschaffen. Dabei sind Fragen wie „Wie sind wir im Social-Media-Bereich bisher aufgestellt?“ oder „Welche Ressourcen habe ich zur Verfügung?“ hilfreich.
- **Zielgruppe:** Das Unternehmen sollte im Vorfeld überlegen, welche Personen angesprochen werden wollen und wo diese im Social Web anzutreffen sind. Außerdem ist es von Bedeutung, herauszufinden, wie die Zielgruppe Social Media überhaupt nutzt. Nach Li und Bernoff [2011] gibt es unterschiedliche Social-Media-Nutzertypen: Zuschauer (Leser von Blogs und Beiträgen in Foren, Videos), Mitmacher (Nutzer, die ein oder mehrere Profile auf sozialen Netzwerken haben), Kritiker (Nutzer, die kommentieren, Produkte rezensieren und sich in Foren oder Wikis engagieren), Publisher (Nutzer, die einen eigenen Blog schreiben, Videos, Fotos oder Texte veröffentlichen), Sammler (Nutzer, die sich für bestimmte Themen interessieren und Newsletter

sowie RSS-Feed abonnieren) und Inaktive (Nutzer des Internets, die aber nicht im Web 2.0 agieren).

- **Benchmark:** Um eine effiziente Strategie entwickeln zu können, muss die Konkurrenz identifiziert werden. So kann herausgefunden werden, welche Strategie verfolgt wird und wie aktiv die eigenen Kunden sind.
- **Ziele:** Innerhalb der Strategie müssen Ziele darüber festgelegt werden, welcher Ansatz verfolgt wird, wie bspw. der Aufbau einer Markenbekanntheit oder die Kommunikation mit den Fans umgesetzt werden kann. Darüber hinaus sollten Parameter festgelegt werden, z. B. wann ein Ziel erreicht werden soll. Als Hilfe kann hier der SMART-Ansatz von George T. Doran [1981] verwendet werden. SMART steht dabei als Akronym für Specific, Measurable, Achievable, Realistic und Timely.
- **Content-Strategie:** Je nach Netzwerk ist es wichtig, unterschiedliche Typen von Inhalten zu posten und diese auch individuell für jede Plattform festzulegen. Auch der Zeitpunkt der Veröffentlichung spielt eine große Rolle. Hierfür können die Insight-Daten der einzelnen Plattformen hilfreich sein.
- **Umsetzung:** Erst nachdem die ersten fünf Schritte durchlaufen wurden, sollte festgelegt werden, welche Kanäle genutzt werden und wie die zuvor konzipierte Strategie implementiert werden kann. Hierbei erweist sich ein Redaktionsplan mit Inhalten und Zeitpunkten zur Veröffentlichung als hilfreich. Auch die Ressourcen müssen festgelegt werden, z. B. wer verantwortlich ist.
- **Controlling:** Ein regelmäßiges Erstellen von Analysen ist wichtig, um Niederschläge und Erfolge zu erkennen und daraus zu lernen. Hierfür können neben den integrierten Analysefunktionen der Kanäle auch weitere Tools zur Unterstützung herangezogen werden.

An dieser Stelle sollte jeder Verlag ermitteln, welche Ressourcen er für den unternehmerischen und digital-strategischen Social-Media-Einsatz investieren kann. Neben der Strategieentwicklung gilt es außerdem, sich mit den jeweiligen Netzwerken intensiv auseinanderzusetzen und das Nutzerverhalten zu analysieren.

5.2 Communitymanagement

Die Leserschaft der Verlage bzw. deren Community besitzt für diese größte Bedeutung, da sie gleichzeitig die Käufer sind. Deshalb sollte das Communitymanagement auch mit entsprechender Priorisierung behandelt werden. Da die Verlage Teil der Kreativbranche sind, können sie auch an dieser Stelle ihre Kernkompetenzen anwenden. Beispiele, wie das Communitymanagement für Kleinverlage betrieben werden kann, sind:

- **Ausstellung auf Buchmessen** (z. B. Leipziger Buchmesse, Frankfurter Buchmesse oder diverse kleinere (regionale) Veranstaltungen): Diese Besuche können auf den genutzten Social-Media-Plattformen beworben werden, um die Community anzuregen, die Messestände zu besuchen. Hierfür eignet sich Facebook gut, da dort gezielt Veranstaltungen erstellt werden können. Außerdem werden oftmals auch Veranstaltungen direkt vom Betreiber des Events erstellt, die von Ausstellern geteilt werden können.
- **Newsletter konzipieren und versenden:** Bevor ein Newsletter generiert wird, sollte ein Ziel definiert werden, wofür der Newsletter eingesetzt und welche Zielgruppe damit adressiert werden soll. Bei der Umsetzung können Social-Media-Kanäle ebenfalls unterstützend genutzt werden, um auf den Newsletter aufmerksam zu machen. In Facebook ist es außerdem möglich, eine Funktion für Newsletter als Schaltfläche einzubauen, sodass interessierte Personen den Newsletter direkt dort abonnieren können. Für den Verlag ist es wichtig, sich auch an dieser Stelle eine Strategie zu überlegen, die beinhaltet, welche Inhalte erscheinen und wie oft der Newsletter versendet werden soll. Anschließend sollte auch eine Auswertung erfolgen, um festzustellen, welchen Nutzen der Newsletter für den Verlag hat.
- **Vorstellung von Autoren auf Social Media:** Hierfür eignen sich besonders Blogs oder Facebook, wo keine Zeichenbegrenzung vorliegt. Die Autoren und ihre Werke sind das Herzstück

eines jeden Verlags und oftmals kaufen Leser Bücher eines bestimmten Autors, weil dieser ihnen bekannt ist. Deswegen kann es für Verlage lukrativ sein, ihre Autoren der Community vorzustellen. Hier können z. B. Beiträge zu den Autoren und ihren Werken veröffentlicht oder aber auch Beiträge von Autoren geteilt werden, wenn sie auf derselben Plattform mit eigenen Inhalten aktiv sind. Auf Instagram lässt sich etwa die Storyfunktion verwenden, um Beiträge von Autoren auch auf dem Verlagsprofil sichtbar zu machen und zu bewerben.

- **Organisieren von Lesungen:** Dies kann ebenfalls hilfreich im Communitymanagement sein. Neben klassischen Offline-Lesungen können auch Online-Formate, mit synchroner oder asynchroner Aufzeichnung, angeboten werden. Realisiert werden kann es direkt über die Plattformen mit entsprechender Funktion, wie Facebook und Instagram, über Instant Messenger wie Skype oder mithilfe eigener Software, wie der App Periscope, und Integration auf dem gewünschten Kanal, bspw. Twitter. Auch gibt es mittlerweile eigene Agenturen, die sich auf das Angebot und die Organisation von Online-Lesungen spezialisiert haben. Ein Beispiel im deutschen Raum ist der Anbieter Storyvents. Bei derartigen synchronen Online-Formaten gibt es mitunter die Option, als Community direkt auf die Verlagsinhalte, wie bspw. eine Autorenlesung, zu reagieren und Fragen mittels Kommentarfunktion zu formulieren. Bei Instagram ist im Live-Video-Modus seit 2019 auch möglich, als Zuschauer eine Anruf-Anfrage zu stellen und im Glücksfall interaktiv und vor den Augen der Community ins Gespräch einsteigen zu können – eine Funktion, die vor allem in jüngeren Zielgruppen eine neue Dimension von Kundenbeziehungsmanagement erlaubt.
- **Einblicke hinter die Kulissen:** Solche Einblicke zeigen der Community, wie tägliches Büchermachen aussehen kann. Möglicher Content sind visuell ansprechende Coverfotografien, Fotos zur Vorbereitung neuer Programme, Produkte und Messeauftritte, von inner-unternehmerischen Aktivitäten wie Mitarbeiterworkshops und Meetings mit Autoren. Verlage können die Community auf diese Weise an ihrer täglichen Arbeit teilhaben lassen und die eigene Marke im Social Web weiter aufbauen. Dies kann bspw. mithilfe eines verlagseigenen Blogs, eines eigenen YouTube-Kanals, auf Facebook oder Instagram geschehen. Instagram eignet sich nach Kuntze [2018] besonders gut für Verlage, da zum einen die Anzahl der aktiven Nutzer auf Instagram deutlich höher ist als auf den anderen bekannten Plattformen, und zum anderen, weil die Interaktion zwischen Privatanutzern und Unternehmensprofilen zehn Mal höher ist als auf Facebook.

5.3 Kampagnenmanagement

Das Kampagnenmanagement stellt eine weitere Handlungsoption für Kleinverlage dar. Zu diesem Thema wurde im Rahmen des FiDiPub-Projekts gezielt ein Experteninterview mit Sybille Bauschinger [2018] – mit dem Fokus auf Kleinverlage – geführt. Aus dem Interview geht hervor, dass zu Beginn eine klare Zielsetzung formuliert und die dahinterliegende Zielgruppe berücksichtigt werden sollte. Eine könnte darin liegen, neue Produkte oder bestehende Dienstleistungen bekannt zu machen, die Reichweite des Kanals zu erhöhen oder konkret Umsatz zu steigern. Zum Aufbau einer Kampagne gehört es, den zeitlichen und finanziellen Rahmen für die Kampagne im Vorfeld festzulegen. Im Folgenden werden ein paar Möglichkeiten aufgezeigt, welche Art von Kampagnen Verlage mithilfe von Social Media umsetzen können.

- **Einbeziehung der Community bei der Covergestaltung neuer Romane:** Dies kann bspw. mittels Umfragen umgesetzt werden (z. B. in Insta-Stories), wenn bereits finale Entwürfe bestehen und die Entscheidung durch die Kunden getroffen werden soll oder der Verlag bezieht die Community im Sinne eines Co-Creation-Ansatzes noch intensiver ein und lädt zur Beteiligung an der Motivwahl für das Cover ein. Der Autor Sebastian Fitzek bspw. ermöglichte seiner Community mit einer interaktiven Facebook-Kampagne das Fortsetzen einer Geschichte (vgl. [Wittig 2011]). Fitzek gab dabei den Anfang der Geschichte vor und die Community durfte die Idee fortführen. Mittels der «Gefällt mir»-Angaben konnten die Teilnehmer die Inhalte anderer Teilnehmer bewerten und damit entscheiden, welcher Inhalt an die Geschichte angefügt wurde. Anschließend startete eine neue Runde, sodass nach fünf Wochen eine Kurzgeschichte mit 31 verschiedenen Co-Autoren entstand. Anschließend wurde über ein Voting das Cover des Buches ausgewählt.

- **Teilnahme an Social-Media-Challenges:** Das Kreieren und Durchführen von Challenges dienen dazu, die Leserschaft zum Mitmachen zu animieren und letztendlich auf diese Weise eine emotionale Bindung zur eigenen Marke, den Autoren und Produkten aufzubauen. Teil einer solchen Challenge kann sein, innerhalb eines Zeitraums ein Buch zu einem bestimmten Thema oder von einem Autor zu lesen und dieses Erlebnis in entsprechenden Posts mithilfe buchspezifischen, visuellen Contents zu teilen. Hierbei kann mit Verlinkungen gearbeitet werden, z. B. indem der Autor auf dem Bild des Covers markiert wird. Außerdem sind Hashtags von großer Bedeutung, denn sie dienen dazu, die gesamten Posts zu der jeweiligen Challenge zu sammeln, sodass diese auch später noch aufgerufen werden können.
- **Wettbewerbe organisieren:** In Wettbewerben für die Buchbranche können bspw. Rätsel, Aufgaben oder Fragen zu Werken gestellt werden, die von der Community gelöst oder beantwortet werden müssen. Unter allen Teilnehmern werden anschließend die Gewinner ausgewählt und erhalten einen Preis, der im Vorfeld bereits feststeht, um zur Teilnahme zu inspirieren. Das kann z. B. ein signiertes Buch oder ein ausgewähltes Gadget passend zum besprochenen Titel sein.
- **Verlosungen veranstalten:** Verlosungen funktionieren organisatorisch ähnlich wie Wettbewerbe, unterscheiden sich von diesen jedoch darin, dass sie keine kreative Eigenleistung der Teilnehmenden, die es dann zu bewerten gilt, erfordert. Preise könnten auch signierte Ausgaben einer Neuveröffentlichung sein. Zur Umsetzung eignen sich ebenfalls insbesondere die Social-Media-Kanäle Instagram oder Facebook. Gewinnspiele im Social Web zu organisieren, kann zur Markenbildung beitragen. Hier können die Teilnahmevoraussetzungen z. B. so gewählt sein, dass der Teilnehmer dem Profil des Verlages folgt, den Beitrag in seiner Story teilt und/oder Freunde unter dem Beitrag verlinken muss.
- **Saisonale Aktionen:** Ob nun Thalias Sommergutscheinaktion „20 Sekunden Buch“, in der während der Sommermonate 2015 und 2016 seitens der Buchhandelskette dazu angehalten wurde, sein Lieblingsschmöker in 20 Sekunden – ohne Titelnennung – zu beschreiben und diesen von der Community erraten zu lassen (jeder Teilnehmer hat einen 10 Euro-Büchergutschein für Thalia erhalten) oder etwaige Adventskalenderaktionen während der Weihnachtszeit – es gibt unzählige Möglichkeiten für besondere Kampagnen, die auf saisonale Besonderheiten und damit verbundenes spezifisches Kaufverhalten reagieren. Ein digitaler Adventskalender auf Instagram bspw. kann verlagsspezifische Bilder enthalten, die sich hinter der jeweiligen Nummer des Türchens befinden. Im Dezember 2018 veranstaltete die Büchergilde bspw. eine Adventskalender-Aktion auf Instagram, in der sie jeden Tag einen anderen Mitarbeiter und dessen Zuständigkeitsbereiche vorstellte und auf diese Weise auch Einblicke in das generelle Büchermachen des bibliophilen Verlags erlaubte. Denkbar zur Content-gestaltung wäre auch, die Autoren miteinzubeziehen, indem bspw. hinter jedem Türchen ein anderes Profil wartet, das mit dem Verlag in Verbindung steht. Sollten solche Aktionen an Gewinnspiele geknüpft sein, müssen die Teilnahmebedingungen im Voraus genau festgelegt werden. Zu Beginn jeder Aktion, wie auch an anderer Stelle schon erwähnt, sollte wie immer die zentrale Frage stehen, welche Ziele mittels der Kampagne verfolgt werden.

5.4 Online-Shop

Grundsätzlich ist es unternehmerisch wichtig, für den Vertrieb der eigenen Produktpalette die passenden Verkaufsplattformen zu nutzen. Dafür stehen jedem Unternehmen verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten zur Verfügung. Im Folgenden werden die Möglichkeiten beschrieben:

- **Integrierter Online-Shop auf der eigenen Webseite:** Zur Umsetzung eines eigenen Webshops stehen diverse Anbieter zur Verfügung, wie z. B. WordPress oder Strato. Hierbei sollte die Gestaltung besonders berücksichtigt werden, denn ein unübersichtlicher, wenig transparenter und/oder nicht benutzerfreundlich gestalteter Online-Shop kann dazu führen, dass das Einkaufserlebnis nicht positiv wahrgenommen und somit auf weitere Einkäufe verzichtet wird. Social Media können unterstützend hinzugezogen werden, indem z. B. Verlinkungen auf Produkte geteilt werden oder eine Einkaufsfunktion eingebettet wird, wie im nächsten Absatz beschrieben.
- **Online-Shop über Social Media:** Diverse Social Media bieten Unternehmen die Nutzung eines Business-Profiles, sodass weitere Funktionen genutzt werden können, so auch die des Online-

Shops. Auf Facebook bspw. erscheint neben dem Nachrichten-Button auch ein „Jetzt einkaufen“-Button. Wird dieser Button betätigt, erscheint eine Übersicht mit allen Produkten und den nötigen Informationen. Wird ein Produkt ausgewählt, erscheint eine detaillierte Produktansicht, und die Interessenten haben anschließend die Möglichkeit, das Produkt zu kaufen, indem sie auf die Webseite weitergeleitet werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Produkte auf einer Verkaufsplattform angeboten werden. Die Nutzung dessen kann durchaus vorteilhaft sein, da Facebook aufgrund der hohen Nutzerzahlen eine enorme Reichweite (vgl. [Horizont 2017]) besitzt. Personen, die einfach nur durch das Netzwerk stöbern, können bspw. über Freunde, die auf einen Beitrag reagieren oder diesen teilen, oder zufällig auf das Unternehmensprofil gelangen sich direkt einen Überblick verschaffen. Auch Instagram verfügt über eine Shop-Funktion, die eine Auflistung der Produkte inklusive Bilder und Preisangaben enthält. Ist das Interesse geweckt und das Produkt soll gekauft werden, dann erfolgt eine Weiterleitung auf die Webseite nach Betätigen des Buttons „Auf der Webseite ansehen“.

- **Externe Verkaufsplattformen:** Möchte ein Unternehmen aus diversen Gründen keinen eigenen Online-Shop auf der Webseite integrieren, gibt es noch die Möglichkeit, die Produkte auf weiteren, schon vorhandenen Verkaufsplattformen, wie Amazon, Thalia, Weltbild oder Books on Demand, anzubieten. Diese können ebenfalls über Social Media beworben werden.

5.5 Nutzung von Software

Die Anschaffung und Nutzung spezieller Software, wie CRM-Systeme, Social-Media-Tools oder Content-Management-Systeme (CMS), stellt eine weitere Handlungsoption dar. Ein CMS-System ist ein Instrument zum Sammeln, Verwalten und Veröffentlichen von Inhalten in einem Unternehmen [Benevolo/Negri 2007, 10]. Da Kleinverlage jedoch oftmals nur von einer Person geführt werden und wenige zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, könnten der Kostenfaktor sowie der zeitliche Aufwand ein Hindernis darstellen. Hier sollte zunächst auf kostenfreie Lösungen bzw. Testlizenzen zurückgegriffen werden, um zu überprüfen, ob es sinnvoll ist, entsprechende Software einzusetzen, und digital-strategisch die Frage zu beantworten, inwieweit eine mögliche zukünftige Arbeitserleichterung dem Aufwand, bspw. einer Einarbeitungsphase, und den Kosten, bspw. für Software und/oder Lizenzen, gegenübergestellt werden kann. Bei der Betreuung mehrerer Social-Media-Kanäle ist es durchaus vorteilhaft ein Social-Media-Management-Tool heranzuziehen, um die Verwaltung der Kanäle nicht einzeln durchführen zu müssen, sondern alle über ein Tool zu steuern. Empfehlenswert ist dabei ein Vergleich verfügbarer Tools. Hierfür könnten bspw. Toolvergleichseiten oder eine in die FiDiPub-Architektur integrierte Übersicht zu möglichen Tools, ggfs. inkl. der Bewertung durch Verlage die das Tool bereits anwenden und bewerten, eine Unterstützung liefern.

6 Integrationsszenarios für Social CRM in KKV

Es folgen drei Anwendungsfälle, die mögliche Social-CRM-Ansätze für KKV darstellen. Dabei handelt es sich um drei Verlage, die anhand der Anzahl der Veröffentlichungen und der Anzahl der Mitarbeiter eindeutig als Kleinverlage identifiziert werden konnten. Die Auswahl der Anwendungsszenarios erfolgte anhand selbstbestimmter Kriterien. Zunächst wurde gezielt nach Kleinverlagen im Internet mittels der Suchmaschine Google gesucht. Eine Verlagsliste konnte über das deutsche Schriftstellerforum ermittelt werden (vgl. [dsfo.de 2018]). Diese Seite eignet sich zur Auswahl der Verlage, da dort bereits eine Einordnung der Verlage in die verschiedenen Kategorien Großverlage/Publikumsverlage, Mittlere Verlage, Kleinverlage/Unabhängige Verlage, Jugendbuch/Kinderbuchverlage, Spezialverlage für homosexuelle Literatur, E-Book Verlage und Imprints sowie Schwarze Schafe³ erfolgte.

Eine Tabelle mit ca. 50 deutschsprachigen Kleinverlagen/Unabhängigen Verlagen, die Belletristik und/oder Lyrik im Programmplan haben, wird dort ebenfalls aufgeführt und dient in dieser Arbeit als Basis für die Auswahl von Anwendungsszenarios. Bevor anschließend jede einzelne Verlagswebseite

³ Das deutsche Schriftstellerforum versteht unter „Schwarze Schafe“ Pseudoverlage und verweist auf eine Liste der Druckkostenzuschussverlage unter: <https://www.dsfo.de/dsfopedia/index.php/Druckkostenzuschussverlag>.

betrachtet wird, wurde festgelegt, dass die Webseiten folgende Kriterien erfüllen müssen, um detailliert untersucht zu werden:

- Ist die Webseite im Responsive Design gestaltet?
- Sind vorhandene Social-Media-Kanäle auf der Webseite verknüpft?
- Ist die Webseite benutzerfreundlich gestaltet?
- Ist ein Online Shop vorhanden?
- Wie viele Veröffentlichungen erscheinen im Jahr (sind Informationen darüber vorhanden, handelt es sich um Kleinverlage mit bis zu maximal 15 Veröffentlichungen im Jahr)?

Verlag	Bereich	Social Media	Publikationen/Jahr	Mitarbeiter
Antje Kunstmann	Literatur (u. A. Gedichte, Essays), Sachbuch (Kurzgeschichten und Romane), Geschenkbuch, Hörbuch, Kinderbuch	Facebook (5274) Twitter (5053) Instagram (1284) YouTube (120) Pinterest (292) Newsletter	45 Titel pro Jahr, dazu zählen unter anderem auch Gedichte und Essays	Das Team besteht aus zwölf Mitarbeitern (Geschäftsleitung, Produktion, Gestaltung usw.)
Blitz-Verlag	Hardcover, Taschenbücher und eBooks zu den Bereichen Krimi, Thriller, Mystery, Wild-West, Science-Fiction, Fantasy, Horror, historischer Abenteuerroman, Spionage	Facebook (908) Twitter (8) LinkedIn (3 Kontakte) Xing (k. A.) Google + (2) Blog (WordPress) Newsletter	Durchschnittlich zehn bis 20 (Schätzung), die im November eines jeden Jahres veröffentlicht werden (Nov. 2018 insgesamt 24 neue Titel, die zu Sammlungen gehören bzw. mehrere Bände einer Reihe einschließen → es handelt sich um Titel, die zu acht verschiedenen Sammlungen gehören)	Keine Angabe
Eridanus Verlag	Taschenbücher und eBooks im Bereich Science-Fiction und Astronomie, aber auch offen für andere Richtungen	Facebook (733) Twitter (12) Google + (k.A.) Verlinkung funktioniert nicht	Derzeit sieben Titel über den Online-Shop verfügbar, aber keine Infos darüber, wie viele Bücher pro Jahr veröffentlicht werden	Keine Angabe

Tabelle 15: Übersicht über die drei ausgewählten Best-Practice-Verlage

Anschließend wurden die ca. 50 aufgeführten Verlage anhand der oben festgelegten Kriterien geprüft. Im nächsten Schritt wurden die Social-Media-Kanäle analysiert. Mittels der Likes, der veröffentlichten Beiträge und der damit verbundenen Strategie wurden drei Verlage ermittelt, die im Folgenden genauer untersucht werden sollen.

6.1 Verlag Antje Kunstmann

Der Verlag Antje Kunstmann wurde 1976 gegründet, zu dem Zeitpunkt allerdings unter einem anderen Namen: Weismann Verlag – Frauenbuchverlag. Ab 1990 erfolgten dann eine Umstrukturierung und Umbenennung des Verlags in Verlag Antje Kunstmann. Zum Portfolio des Verlags gehören Romane, Kurzgeschichten, Gedichte und Essays. Mit einer jährlichen Veröffentlichung von ca. 45 Titel (inkl. Gedichte und Essays) und einem Team von 12 Mitarbeitern einschließlich Inhaberin ist der Verlag an der Grenze zur Kategorie der KVV (siehe Kapitel 2). Aufgrund seiner umfangreichen und beispielhaften Social-Media-Nutzung im CRM wird der Verlag dennoch als Beispiel mitbetrachtet.

6.1.1 Social-Media-Präsenzen

Auf der Webseite werden die drei für den Verlag relevantesten Social-Media-Kanäle verlinkt: Facebook, Twitter und Instagram. Der Verlag selbst ist aber auch auf weiteren Kanälen vertreten, u. a. auf Youtube und Pinterest. Neben diesen Präsenzen bietet der Verlag überdies das Abonnement des verlagseigenen Newsletters an. Die Social-Media-Präsenzen mit der größten Anzahl an Followern sind die, die auch auf der Webseite integriert sind.

- **Facebook:** Das Facebook-Profil des Verlags wurde bereits 2009 erstellt, konnte bisher 5.281 Likes generieren (Stand 13.05.2019) und wurde bei 14 Bewertungen jeweils mit 5 von 5 Sternen evaluiert. Die Häufigkeit der veröffentlichten Beiträge pro Monat variiert zwischen neun (z. B. im August 2018) und 18 Beiträgen (im September 2018). In der Regel erhalten die geposteten Beiträge um die zehn bis 20 Likes, was jedoch nicht aussagekräftig bezüglich Reichweite der Beiträge ist, da in die Reichweite auch Kommentare und das Teilen von Beiträgen einfließen und somit Beiträge auch für weitere Personen sichtbar werden, die dem Verlag bspw. gar nicht folgen. In Ausnahmefällen erhalten Beiträge auch mehr als 60 Likes und werden von Lesern geteilt. Die Beiträge enthalten Informationen zu Veranstaltungen, aktuelle Informationen zu Autoren des Verlags, wie z. B. zu Samin Nosrat, dessen Roman seit Oktober als Netflix-Serie zu sehen ist, oder Informationen zum Verlag selbst mit Verlinkung auf die eigene Webseite. Besucher der Facebook-Seite können außerdem über den Facebook-Messenger Kontakt mit dem Verlag aufnehmen, der i. d. R. innerhalb eines Tages auf Anfragen antwortet.
- **Twitter:** Bei der Betrachtung des Twitter-Accounts fällt eine ähnlich hohe Anzahl an Followern auf wie bei Facebook. Insgesamt konnten bereits 4961 Follower generiert und 1.417 Tweets veröffentlicht werden (Stand: 13.05.2019). Der Verlag selbst folgt insgesamt 990 Personen und hat 302 „Gefällt mir“-Angaben verteilt. Hier werden sowohl eigene Beiträge verfasst und veröffentlicht als auch interessante Beiträge von anderen Twitter-Usern geteilt (Retweet), wie bspw. ein Beitrag von Deutschlandfunk Kultur, die den Kunstmann Verlag in ihrem eigenen Tweet erwähnt haben. Der letzte Beitrag auf der Seite stammt von Anfang August 2018 und enthält eine Vorankündigung zu den kompletten NSU-Protokollen, die der Verlag im Oktober 2018 veröffentlichte (Stand 13.05.2019). Generell fällt auf, dass Beiträge immer Texte in Kombination mit Bildern enthalten.
- **Instagram:** Auf Instagram hat der Verlag deutlich weniger Abonnenten als auf den vorherigen Social-Media-Kanälen. Insgesamt sind es 1.580 Follower (Stand 13.05.2019). Veröffentlicht wurden bereits mehr als 290 Beiträge und der Verlag selbst hat 512 Personen abonniert. Die Beiträge auf Instagram generieren i. d. R. zwischen 30 und 190 „Gefällt mir“-Angaben. Im letzten Jahr (2017) wurde eine Kampagne zur Weihnachtszeit mittels Instagram durchgeführt. Neben den einfachen Beiträgen in Form von Bildern werden auch Videos gepostet, welche zum Teil über 345 Ansichten erreichen. Unter den Beiträgen werden vom Verlag Hashtags benutzt, die einerseits thematisch zum Beitrag passen, andererseits aber auch verlagseigene Kreationen sind, wie #kunstmannverlag oder #knstmn. Allerdings werden die Hashtags nicht immer einheitlich verwendet. Die von Instagram bereitgestellte Story-Funktion wird ebenfalls vom Verlag genutzt. Hier werden Bilder oder Videos nur für 24 Stunden online gestellt, danach verschwinden diese in der Regel wieder. Storys können als „Highlight“ im Profil gespeichert und damit dauerhaft von den Profilbesuchern angesehen werden, eine Funktion, die auch der Verlag Antje Kunstmann nutzt. Zu seinen Highlights gehört bspw. die Leipziger Buchmesse 2018. Eine weitere Besonderheit des Instagram-Profiles sind veröffentlichte bzw. geteilte Bilder von Speisen und Gerichten, da der Verlag auch Kochbücher verlegt (vgl. Abbildung 25).
- **Sonstige:** Die anderen beiden Social-Media-Kanäle YouTube und Pinterest scheinen weniger relevant für das Unternehmen zu sein als die drei vorgestellten Kanäle, da sie deutlich weniger Follower auf diesen Plattformen besitzen und diese nicht auf der Homepage aufführen. Der YouTube-Channel hat 120 Abonnenten (Stand 18.10.2018) und dort sind insgesamt 43 Videos online zur Verfügung gestellt worden. Der YouTube-Kanal ist außerdem mit Facebook verknüpft und wird auf dem Facebook-Profil angezeigt. Dort kann der Kanal auch direkt abonniert werden. Auf Pinterest verzeichnet der Verlag 296 Follower (Stand 13.05.2019). Auf dem Profil befinden sich thematische Sammlungen wie z. B. „Titel Frühjahr 2014“, aber auch Ideen, wie

eine Buchhandlung aussehen könnte, indem Bilder von Bücherregalen und Lesemöglichkeiten in einem urigen Ambiente gezeigt werden.



Abbildung 21: Beitrag auf dem Instagram-Profil

6.1.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen

Im Marketing werden bereits viele Bereiche mittels Social Media unterstützt, wie bspw. das Kampagnenmanagement oder das Markenmanagement. Dabei orientieren sich die einzelnen Prozesse an den in Abbildung 19 dargestellten CRM-Prozessen.

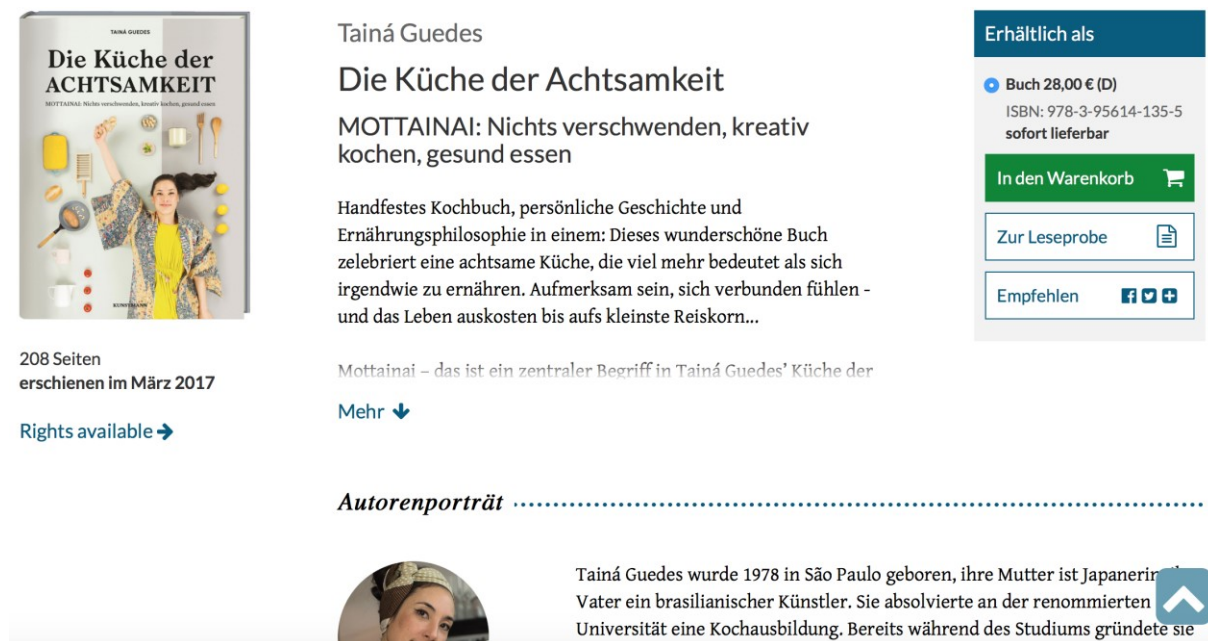
- **Kampagnenmanagement:** Der Antje Kunstmann Verlag nutzte im Jahr 2017 bspw. eine Kampagne zur Weihnachtszeit, indem sie eine Adventskalenderaktion durchführten. Hierbei wurde jeden Tag ein Bild mit dem jeweiligen Türchen gepostet. In der Instagram-Biographie wurde dazu ein Link hinterlegt, über den für Besucher des Links ersichtlich war, welche Überraschung sich hinter dem jeweiligen Türchen verbarg. Der Verlag nutzt bestehende Kampagnen, wie die Indiebookchallenge, um ihre Community auf Bücher des Verlages aufmerksam zu machen. So wird im Text unter dem Bild das jeweilige Wochenmotto erwähnt, z. B. „Lies ein Buch, das in den Anden spielt“. Das Foto dazu zeigt anschließend ein Buch des Verlages, das zum jeweiligen Motto passt. Diese Kampagne wird immer mit dem gleichnamigen Hashtag begleitet und kann so auf Instagram verfolgt werden.
- **Markenmanagement:** Für das Markenmanagement nutzt der Verlag die Hashtagfunktion auf Instagram. Hashtags wie #kunstmannverlag oder #knstmnn formulierte der Verlag selbst, sodass auch eine Suche zum Verlag mittels Hashtags funktionieren kann und dort alle Beiträge gezeigt werden, die mit dem jeweiligen Hashtag, vom Verlag oder seiner Leserschaft, versehen wurden.

Im Kernbereich **Vertrieb** nutzt der Kunstmann Verlag neben dem auf der Webseite integrierten E-Commerce-Shop zusätzlich den Facebook-Shop.

- **Online-Shop:** Der Online-Shop des Verlages wird auf der Webseite nicht separat über einen Menüpunkt ausgewiesen, jedoch können die Bücher auf der Webseite bestellt werden, da es eine Warenkorb-Funktion gibt. Es erscheint jedoch etwas umständlich, die Bücher in den Warenkorb zu legen. Das liegt zum einen daran, dass es keine direkte Übersicht zu verfügbaren

Büchern gibt, zum anderen, dass Interessenten zunächst über das Menü „Bücher“ das Genre wählen und anschließend jedes einzelne Werk auswählen müssen, um eine Preisinformation zu erhalten und das Buch mittels Schaltfläche in den Warenkorb legen zu können. Allerdings bietet es interessierten Personen so eine detaillierte Ansicht des Buches, die neben der kurzen inhaltlichen Zusammenfassung noch ein Autorenportrait und die Pressestimmen enthält und außerdem die Möglichkeit bietet, eine Leseprobe herunterzuladen (vgl. Abbildung 26). In der Abbildung ist außerdem ein Button mit der Aufschrift „Empfehlen“ erkennbar. Dort ist es Lesern des Werkes möglich, das Buch auf den Social-Media-Kanälen Facebook, Twitter und Instagram weiterzuempfehlen. Wird die Schaltfläche bedient, kann auch über andere Kanäle eine Empfehlung verfasst werden, sei es per E-Mail oder im eigenen Blog. Käufer haben die Möglichkeit, per Lastschrift, Kreditkarte oder PayPal zu zahlen. Die Lieferung innerhalb von Deutschland, Österreich und der Schweiz ist versandkostenfrei und erfolgt innerhalb von zwei bis fünf Werktagen.

- **Facebook-Shop:** Die integrierte Shop-App auf dem Facebook-Profil des Verlages unterstützt aktiv den Bereich des Vertriebs. In dieser App selbst werden einige der aktuellen Werke mit kurzer Inhaltsbeschreibung und Informationen zum Kaufpreis angezeigt, sodass die App neben der Kauffunktion auch noch einen informativen Charakter für Interessenten besitzt. Außerdem ist es möglich, vor dem Kauf eine Leseprobe über die Schaltfläche „zur Leseprobe“ zu öffnen. Zum abschließenden Kauf über die App werden die Käufer auf die Webseite des Verlags weitergeleitet, indem sie die dafür vorgesehene Schaltfläche betätigen.



The screenshot shows a product page for the book "Die Küche der Achtsamkeit" by Tainá Guedes. On the left is the book cover, which features a woman in a patterned dress surrounded by kitchen items. Below the cover, it states "208 Seiten erschienen im März 2017" and "Rights available →". The main content area includes the author's name "Tainá Guedes", the title "Die Küche der Achtsamkeit", and the subtitle "MOTTAINAI: Nichts verschwenden, kreativ kochen, gesund essen". A short description follows: "Handfestes Kochbuch, persönliche Geschichte und Ernährungsphilosophie in einem: Dieses wunderschöne Buch zelebriert eine achtsame Küche, die viel mehr bedeutet als sich irgendwie zu ernähren. Aufmerksam sein, sich verbunden fühlen - und das Leben auskosten bis aufs kleinste Reiskorn...". Below this is a link "Mehr ↓". An "Autorenportrait" section features a small circular photo of the author and a text block: "Tainá Guedes wurde 1978 in São Paulo geboren, ihre Mutter ist Japanerin, Vater ein brasilianischer Künstler. Sie absolvierte an der renommierten Universität eine Kochausbildung. Bereits während des Studiums gründete sie". To the right of the text is a blue arrow icon. On the far right, a dark blue box contains the text "Erhältlich als" followed by "Buch 28,00 € (D)", "ISBN: 978-3-95614-135-5", and "sofort lieferbar". Below this is a green button "In den Warenkorb" with a shopping cart icon, a white button "Zur Leseprobe" with a document icon, and a white button "Empfehlen" with social media icons for Facebook, Twitter, and Instagram.

Abbildung 22: Webseitenansicht des Kunstmann Verlags beim Kauf eines Buches

Im Bereich **Service** legt der Verlag einen besonderen Wert darauf, über die vielen Social-Media-Kanäle für das Publikum erreichbar zu sein.

- **Produkt- und Serviceanfragen** können via Social Media gestellt werden. Auf Instagram gibt es dazu die Funktionen „E-Mail“ und „Anrufen“, die als Schaltfläche bedient werden können und so z. B. die Mail-Adresse des Verlages direkt in das eigene E-Mail-Programm übertragen. Auch über Facebook können interessierte Personen über den Messenger Kontakt zum Verlag aufnehmen. Dieser antwortet in der Regel innerhalb von 24 Stunden auf die Nachricht. Die Kommentarfunktion wird dabei aber weniger bis gar nicht genutzt, was darauf zurückzuführen ist, dass nur sehr wenige Kommentare von Lesern der Beiträge verfasst werden.

6.2 Blitz-Verlag

Der Blitz-Verlag wurde 1955 gegründet und veröffentlicht seitdem den Großteil seiner Werke als Sammler-Editionen in geringen Auflagen. Der Verlag sitzt in Windeck, einer Kleinstadt in Nordrhein-

Westfalen, ca. 50 km von Bonn entfernt. Der Inhaber des Verlages ist Jörg Kaegelman. Derzeit arbeitet der Verlag an einer Sammler-Edition der Werke von Kai Meyer mit nur 333 Exemplaren. Der Autor Kai Meyer wählt dabei die Romane selbst aus. Anschließend erscheinen sie als handsignierte Hardcover-Versionen, die mit einem Schutzumschlag versehen sind. Schätzungsweise veröffentlicht der Verlag zehn bis 15 Romane im Jahr. Im November 2018 erschienen darüber hinaus 24 neue Romane, die aber in acht Buchreihen erschienen. Der Schwerpunkt des Verlages liegt auf Romanen der Phantastik mit Fokus auf Krimi, Thriller, Mystery, Wild-West, Science-Fiction und einigen anderen Genres (vgl. [Blitz-Verlag, 2018]). Die Webseite des Verlages ist übersichtlich gestaltet und wird auch auf dem Smartphone vollständig angezeigt. Allerdings passt sich das Design nicht unbedingt benutzerfreundlich an die Smartphone-Oberfläche an. Texte und das Menü werden sehr klein angezeigt, sodass sie ohne ein Heranzoomen nicht ohne Probleme gelesen werden können.

6.2.1 Social-Media-Präsenzen

Die vorhandenen Social-Media-Kanäle werden im Footer der Webseite integriert. Dazu gehören Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, Google+ und ein verlagseigener Blog.

- **Blog:** In dem Blog wird i. d. R. ein Beitrag pro Monat veröffentlicht. Der neueste Beitrag wurde am 05. Mai 2019 veröffentlicht (Stand: 13.05.2019) und handelt von dem Cover-Zeichner Rudolf Sieber-Lonati, dessen Zeichnungen viele Cover des Blitz-Verlags schmücken.
- **Facebook:** Das Facebook-Profil des Verlages hat bereits 1552 „Gefällt mir“-Angaben generieren können (Stand 13.05.2019) und eine Bewertung mit 5 Sternen erhalten, die allerdings keinen Kommentar enthält. Über den Facebook-Messenger ist der Verlag für Kunden und Leser der Seite zu erreichen und antwortet i. d. R. innerhalb eines Tags. Monatlich werden mehrere Beiträge veröffentlicht, im März 2019 waren es insgesamt fünf, im April 2019 waren es nur zwei und im Mai 2019 sind es bisher fünf (Stand 13.05.2019). Inhaltlich befassen sich die Beiträge mit Informationen zu Veranstaltungen des Verlags, wie bspw. Lesungen, aber es wird auch auf Leseproben aufmerksam gemacht bzw. werden diese über Facebook angeboten. Auch Beiträge von Autoren des Verlags werden geteilt. Diese sind immer ähnlich gestaltet und enthalten Texte und Bilder. Gelegentlich werden auch Links eingepflegt, die die Leserschaft z. B. auf Veranstaltungsseiten weiterleiten. Facebook wird eher als Informationskanal genutzt und nicht, um gezielt Käufe anzuregen. Es geht vielmehr darum, das Interesse an den Büchern zu steigern, indem über Leseproben, Lesungen, Messestände usw. informiert wird.
- **Twitter:** Als zweiter Social-Media-Kanal wird Twitter aufgeführt. Dort ist zwar ein Account vorhanden, dieser wird aber nicht mehr aktiv betrieben. Der letzte Beitrag wurde im Dezember 2016 veröffentlicht. Außerdem konnten auf Twitter nur acht Follower gewonnen werden, obwohl insgesamt 126 Tweets verfasst wurden.
- **Sonstiges:** Als weitere Social-Media-Kanäle werden Xing, Google+ und LinkedIn auf der Webseite angezeigt. Das Xing-Profil dient dabei vorrangig zur Akquise neuer Autoren. Auf Google+ und LinkedIn sind Profile angelegt, die wie bei Xing im Namen des Chefredakteurs Guido Grandt genutzt werden. Hier kann aber keine Aktivität festgestellt werden.

6.2.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen

Der CRM-Kernbereich des **Vertriebs** wird grundlegend durch den E-Commerce-Shop unterstützt. Die Webseite des Verlags enthält einen integrierten Webshop, in dem die aktuellen Romane verkauft werden. Das Angebot reicht von Büchern im Hardcover-Format über Taschenbücher, Paperback und E-Books bis hin zu Leinwanddrucken im Format 60x40 cm. Um die gewünschten Artikel in den Warenkorb legen zu können, muss zunächst die Auswahl zwischen den Formaten gewählt werden und anschließend die Sammlung, wie bspw. E-Books zur Serie „Sherlock Holmes – Neue Fälle“. Nach der Auswahl erscheint eine Übersicht zu den verfügbaren Werken mit ISBN-Nummer, Preis und Seitenanzahl (vgl. Abbildung 27).

BLITZ Ausgezeichnet mit dem DEUTSCHEN FANTASY PREIS | Hardcover | Taschenbuch | Paperback | eBook | Diverses | Verlag | KEINE Versandkosten! | Warenkorb [0 Artikel]

Ralph E. Vaughan
SHERLOCK HOLMES UND DIE ZEITMASCHINE
 Band: 01, Phantastischer Kriminal-Roman
 Seiten: 208 E-Book
 ISBN: 978-3-95719-200-4 ■ lieferbar
 Preis: 4,99 €

J. J. Preyer
SHERLOCK HOLMES UND DIE MORIARTY-LÜGE
 Band: 02, Historischer Kriminal-Roman
 Seiten: 224 E-Book
 ISBN: 978-3-95719-201-1 ■ lieferbar
 Preis: 4,99 €

Ronald M. Hahn
SHERLOCK HOLMES UND DIE GEHEIMNISVOLLE WAND
 Band: 03, Phantastischer Kriminal-Roman
 Seiten: 192 E-Book
 ISBN: 978-3-95719-202-8 ■ lieferbar
 Preis: 4,99 €

Vorschau | Service-Hotline | Datenschutz | Impressum | [f](#) [t](#) [x](#) [in](#) [s](#) | Blog | © 1997-2018 Blitz-Verlag

Abbildung 23: Übersicht der Romane aus der Sherlock-Holmes-Reihe

Erst nach der direkten Auswahl eines Titels kann der Titel in den Warenkorb gelegt werden, da vorher kein Button zur Verfügung steht. Neben der normalen Kauffunktion – Artikel auswählen, Artikel in den Warenkorb legen und anschließend bezahlen – haben die Kunden die Möglichkeit, eine automatisierte Bestellung auszulösen. Dabei werden weitere Teile einer Buchreihe automatisch bestellt und geliefert, ohne dass ein weiterer Bestellvorgang vorgenommen werden muss. Diese Einstellung kann jederzeit rückgängig gemacht werden, indem eine Kündigung per E-Mail versendet wird. Käufer haben mehrere Zahlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Zum einen können sie als Neukunden in Vorkasse, mittels Überweisung an die angegebenen Bankdaten, bezahlen. Zum anderen können Stammkunden dem Verkäufer ein Lastschriftmandat erteilen, sodass dieser nach dem Versand der Artikel das Geld einziehen darf, oder sie wählen den Rechnungskauf und bezahlen erst nach Wareneingang. Innerhalb Deutschlands fallen keine Versandkosten an und bei Lieferung ins europäische Ausland wird lediglich 1 € Zuschlag pro Buch erhoben. Für Service-Anfragen steht eine Schaltfläche auf der Webseite zur Verfügung. Diese überträgt die E-Mail-Adresse des Verlags direkt ins eigene E-Mailprogramm, wo anschließend die Anfrage formuliert und versendet werden kann.

6.3 Eridanus Verlag

Der Eridanus Verlag wurde am 01. Mai 2015 gegründet. Inhaberin ist Jana Hoffhenke und der Sitz des Verlages liegt in Bremen. Spezialisiert ist Eridanus auf Romane in den Bereichen Science-Fiction und Astronomie, laut eigenen Angaben sind sie aber offen für neue interessante Themenrichtungen.

6.3.1 Social-Media-Präsenzen

Die vorhandenen Social-Media-Kanäle sind auf der Webseite integriert. Dabei handelt es sich um Facebook, Google+ und Twitter, wobei die Verlinkung zum Google+-Profil nicht funktioniert.

- **Facebook:** Das Facebook-Profil hat insgesamt bereits 742 Likes (Stand 13.05.2019) und es wurden drei Bewertungen mit 5 Sternen abgegeben, allerdings ohne einen dazugehörigen Kommentar. Die Beiträge, die auf dem Profil veröffentlicht werden, folgen alle einem ähnlichen Schema, sie enthalten mindestens ein Bild und ein paar Zeilen Text. Inhaltlich werden Bilder zu Veranstaltungen geteilt, wie z. B. zum Stand auf der Leipziger Buchmesse, aber auch Ausschreibungen zu aktuellen Deadlines für Autoren werden über die Facebook-Seite kommuniziert. Darüber hinaus werden auch einige andere Themen aufgenommen, die thematisch zum Schwerpunkt des Verlages passen, aber nicht unbedingt relevant für den Verkauf sind, wie

bspw. ein geteilter Artikel vom Science-Fiction Club Deutschland e.V. „NASA entwickelt Konzept für bemannte Venus-Mission“. Mit solchen Beiträgen wird der Fokus des Verlages unterstrichen. In der Regel werden Beiträge ein- bis viermal pro Monat erstellt. Interessenten, Leser und einfache Besucher können die Nachrichtenfunktion des Facebook Messengers nutzen, der meist innerhalb eines Tages antwortet.

- **Twitter:** Der Twitter-Account wird verhältnismäßig wenig aktiv betrieben und besteht seit Dezember 2016. Das Profil enthält bislang nur 14 Follower und 43 Tweets (Stand: 13.05.2019). Hier wird die Verknüpfung mit Facebook deutlich, denn die Beiträge werden oft von Facebook übernommen und erscheinen dementsprechend fast in derselben Häufigkeit. Die Beiträge enthalten außerdem oftmals eine direkte Verlinkung zur Facebook-Seite bzw. zu den Beiträgen, aber auch zu Verkaufsplattformen wie Amazon, Thalia oder Weltbild, wo die E-Books des Verlags vertrieben werden. Demnach dient der Twitter-Account auch zur Steigerung der Verkäufe.

6.3.2 Nutzung von Social Media in CRM-Prozessen

Im Bereich des **Vertriebs** nutzt der Eridanus Verlag neben einem eigenen Online-Shop auch die Shop-Funktion des Netzwerkes Facebook.

- **E-Commerce-Shop:** Das Sortiment des Eridanus Verlags umfasst Taschenbücher und E-Books, die im integrierten Online-Shop auf ihrer Webseite angeboten werden. Die Preise der aktuell angebotenen Bücher, in dem Fall Taschenbücher, belaufen sich zwischen 4,95 € und 14,90 €. Aktuell werden vier unterschiedliche Romane angeboten, allerdings ist noch ein Antiquariat verfügbar, das ältere Werke, die thematisch zum Schwerpunkt des Verlags passen, präsentiert. Die Preise bei diesen Werken bewegen sich zwischen 3,90 € und 5,90 €. Es gibt einen eigenen Menüpunkt für den Online-Shop auf der Webseite, sodass interessierte Personen direkt in eine Übersicht der Werke gelangen. Die Romane können aus der Übersicht in den Warenkorb gelegt werden (vgl. Abbildung 28). Sind Informationen gefordert, können diese durch das Anklicken des Titels angesehen werden.
- **Facebook-Shop:** Im Vertriebsbereich wird außerdem die Shop-Funktion von Facebook unterstützend genutzt. Hierbei wird die „Jetzt einkaufen“-Schaltfläche auf Facebook freigeschaltet, wodurch interessierte Personen sich einen Überblick über die Produkte verschaffen können und im Falle eines Kaufes auf die Webseite und den darin enthaltenen Online-Shop weitergeleitet werden. Auch auf anderen Social-Media-Kanälen wird mit Verlinkungen gearbeitet. Dabei wird insbesondere das Netzwerk Twitter genutzt, um Personen auf Verkaufsplattformen wie Amazon, Thalia oder Weltbild weiterzuleiten.

BÜCHER DES ERIDANUS VERLAGS

<p>Der letzte Kolonist</p>  <p>14,90 € Details sehen (inkl. MwSt., ggf. zzgl. Versandkosten)</p> <p>In den Warenkorb</p>	<p>Chroniken der Nachwelt - Am Rande des Abgrunds</p>  <p>12,90 € Details sehen (inkl. MwSt., ggf. zzgl. Versandkosten)</p> <p>In den Warenkorb</p>	<p>2085 - Der Fall der Götter</p>  <p>13,90 € Details sehen (inkl. MwSt., ggf. zzgl. Versandkosten)</p> <p>In den Warenkorb</p>	<p>Sturm über dem Rheintal - Die Erbin des Windes</p>  <p>13,90 € Details sehen (inkl. MwSt., ggf. zzgl. Versandkosten)</p> <p>In den Warenkorb</p>
---	--	---	--

Abbildung 24: Übersicht vom Online-Shop des Eridanus Verlags

Im Bereich **Service** legt der Verlag einen besonderen Wert darauf, für Interessenten nicht nur über die Webseite, sondern auch über die Social-Media-Kanäle erreichbar zu sein. Dabei liegt der Fokus auf dem Kontaktmanagement. Dafür können Besucher der Webseite die Schaltfläche nutzen und anschließend ihre Anfrage mittels E-Mail verfassen. Auch im Bereich Services übernimmt das Facebook-Profil eine unterstützende Rolle, indem der Messenger zur Verfügung steht.

7 Zusammenfassung

Die Verlagsbranche und zahlreiche KKV sind bereits mit dem Thema Social CRM in Kontakt gekommen sind. Jedoch lässt sich aus der überschaubaren Anzahl an relevanten Literaturbeiträgen und aus den bearbeiteten Fallstudien schließen, dass ein aktives Auseinandersetzen mit dem Begriff Social CRM und den damit verbundenen Aktivitäten und Funktionalitäten noch nicht stattfindet. Demnach wird deutlich, dass das Bewusstsein für diesen Begriff noch nicht ausreichend vorhanden ist. Das Gebiet des Social CRM für die deutschsprachige Verlagsbranche ist bisher nicht genügend erforscht worden, um daraus dezidierte Chancen und Herausforderungen formulieren zu können, die der Einsatz von Social Media für KKV erwirkt. Jedoch konnte in den Fallstudien festgestellt werden, dass trotz mangelnden Explizitwissens über Social CRM bereits einzelne Funktionalitäten bzw. Prozessschritte ausgeführt werden. Lediglich die systematische Umsetzung bzw. Unterstützung ist zum Teil gar nicht ausgebaut, was sich jedoch mit der finanziellen Situation der KKV begründen lässt, da diese teilweise nur von einer Person geführt und in einigen Fällen sogar nur nebenberuflich betrieben werden. Das Fundament für die Anwendung von Social-CRM-Bausteinen ist jedoch in allen Fällen bereits gegeben, denn jeder der untersuchten Verlage nutzt mindestens eine Social-Media-Plattform für seinen Verlag. Die Nutzung der Social Media unterscheidet sich jedoch: während einige Verlage dabei bereits strategisch vorgehen, nutzt es der Großteil hingegen sporadisch, wenn sich Möglichkeiten für interessante Beiträge ergeben. Keiner der befragten Verlage nutzt zur Verwaltung der Präsenzen ein Social-Media-Managementwerkzeug, welches es erlaubt, Beiträge netzwerkübergreifend zu planen und zu bestimmten Zeitpunkten zu veröffentlichen. Das Posten erfolgt manuell innerhalb der Social-Media-Netzwerke. Trotz dessen haben einige der Verlage schon eine hohe Anzahl an Abonnenten ihrer Seite, sodass in diesen Fällen schon eine gute Grundlage für den Auf- bzw. Ausbau des Communitymanagements gegeben ist.

Weiterhin geht aus der Literaturrecherche hervor, dass sich einige Social-Media-Plattformen besonders für bestimmte Branchen eignen. Hierbei wurde LinkedIn als geeigneter Kanal für die Werbe- und Verlagsbranche benannt [Roy et al. 2017, 265]. Allerdings nutzt keiner der vorliegend befragten Verlage das Netzwerk. Anders verhält es sich mit dem Netzwerk Instagram, das ebenso in der Literaturrecherche genannt wurde. Es ist prädestiniert für die Unterstützung von Prozessen des Kampagnen- und Brandmanagements, insbesondere durch die Nutzung von Hashtags, die zum Unternehmen passen und selbst gewählt werden können. Nur zwei der Verlage, die in dieser Arbeit untersucht wurden, nutzen Instagram als Social-Media-Plattform, Facebook hingegen wird bereits von neun der zehn Verlage aktiv genutzt.

Werden anschließend noch einmal die einzelnen Ebenen des integrierten Social CRM betrachtet, wird deutlich, dass bisher nur sehr wenige Bausteine effizient und strategisch umgesetzt werden, was unter anderem an der fehlenden Nutzung passender Tools liegt. Das Monitoring der Daten erfolgt zum größten Teil manuell und die erhobenen Daten werden anschließend nicht weiterverarbeitet oder analysiert, um sie für Optimierungen zu nutzen. Im Gegensatz dazu erfolgt die Interaktion bereits umfangreicher auch innerhalb der Netzwerke. Alle befragten KKV nutzen Facebook und kommunizieren aktiv über den Messenger mit ihrer Leserschaft. Auch unter veröffentlichten Beiträgen wird innerhalb eines kurzen Zeitraums auf Fragen, Anregungen und Feedback reagiert.

Der Nichteinsatz nützlicher Tools lässt sich durch fehlende finanzielle und personelle Mittel und mangelnde Expertise über die Nutzung solcher Tools begründen. Mithilfe der im Projekt FiDiPub entstandenen Plattform kann aber bspw. ein Kompetenzaufbau in dieser Richtung erfolgen. Die Plattform könnte außerdem dazu genutzt werden, eine Datenbank mit verfügbaren Tools anzulegen, die kostenfrei oder kostengünstig angeboten werden oder zumindest über eine Testversion verfügen, damit sich die Verlage damit auseinandersetzen und anschließend entscheiden können, ob das Tool für sie einen Mehrwert schafft. Letztlich zeigt sich, dass eine Entwicklung in der Verlagsbranche hin zu einer digitalen Strategie, bspw. im Bereich Social CRM, bereits stattfindet und einen Beitrag zum weiteren Bestehen von KKV im Markt leisten kann.

8 Literaturverzeichnis

- [Alt/Militzer-Horstmann 2017] Alt, R., Militzer-Horstmann, C. (2017). Electronic Markets on the media industry, *Electronic Markets*, 27(1), 1–5.
- [Alt/Reinhold 2012] Alt, R., Reinhold, O. (2012). Social-Customer-Relationship-Management (Social CRM), *Wirtschaftsinformatik*, 54(5), 281-286.
- [Alt/Reinhold 2020] Alt, R., Reinhold, O. (2020). *Social customer relationship management: Fundamentals, applications, technologies*, Springer Nature, Cham.
- [Bauschinger 2018] Bauschinger, S. (2018). *Digitales Buchmarketing, Viralität und wie man eine gute Kreativkampagne aufbaut*, <https://fidipub.de/digitales-buchmarketing-viralitaet-und-wie-man-eine-gute-kreativ-kampagne-aufbaut/>, Zugriff am 14.05.2019.
- [Benevolo/Negri 2007] Benevolo, C., Negri, S. (2007). Evaluation of content management systems (CMS): A supply analysis. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 10(1), 9-22.
- [Bodemer/Ruggeri 2012] Bodemer, N., Ruggeri, A. (2012). Finding a good research question, in theory. *Science*, 335(6075):1439.
- [Borchardt/Göthlich 2009] Borchardt, A., Göthlich, S. E. (2009). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*, Gabler, Wiesbaden.
- [Botting et al 2017] Botting, N., Dipper, L., Hilari, K. (2017). The effect of social media promotion on academic article uptake, *Journal of the Association for Information Science & Technology*, 68(3), S. 795-800.
- [buchreport.magazin 2017] buchreport.magazin (Hrsg.) (2017). *Die 100 größten Verlage*, <https://www.buchreport.de/die-100-groessten-verlage/>, Zugriff am 10.12.2018.
- [Cooper 1988] Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge, Technology & Policy*, 1, 104-126.
- [Creme/Lea 2008] Creme, P., Lea, M. R. (2008). *Writing at university – A guide for students*. Open University Press, Maidenhead.
- [Dobrovka 2004] Dobrovka, P.J. (2004). *Das Kleinverlagssyndrom*, http://www.eldur-verlag.de/index.php?&action=article_detail&articleID=2, Zugriff am 10.12.2018.
- [Doran 1981] Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write managements’s goals and objectives, *Management Review*, 70(11), 35-36.
- [dsfo.de 2018] o.V. (2018). *Verlagsliste*, <https://www.dsfo.de/dsfopeedia/index.php/Verlagsliste>, Zugriff am 13.05.2019.
- [Franke 2018] Franke, M. (2018). Ein Jahr FiDiPub-Newsletter – Impulse für das Newsletter-Marketing und Analyse der projekteigenen Newsletter-Kampagne. In: Alt, R., Franke, M. (Hrsg.), *Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter-Marketing*, Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 13, Universität Leipzig.
- [Gölsdorf et al. 2018] Gölsdorf, R., Militzer-Horstmann, C., Hofmann, L., Lindner, F., Franke, M. (2018). *Verlagswesen in Deutschland – Ein Marktüberblick unter Berücksichtigung von Sachsen und des Raums*

- Leipzig. In: Alt, R., Franke, M. (Hrsg.), Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter-Marketing, Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Heft 13, Universität Leipzig.
- [Hess 2014] Hess, T. (2014). What is a media company? A reconceptualization for the online world, *International Journal on Media Management*, 16(1), 3-8.
- [Horizont 2017] Horizont (Hrsg.) (2017). Anzahl der Nutzer von Facebook und Instagram in Deutschland im Jahr 2017 (in Millionen), <https://de.statista.com/statistik/daten/-studie/503046/umfrage/anzahl-der-nutzer-von-facebook-und-instagram-in-deutschland/>, Zugriff am 22. Januar 2019.
- [Hay 2019] Hay, M. (2019). Why do adults read young adult books? Book Publishing Final Research Paper. <https://archives.pdx.edu/ds/psu/28851>. Zugriff am 04.08.2021.
- [Hughes 2017] Hughes, M. (2015). BookTube and the formation of the young adult canon. Book Publishing Final Research Paper, <http://archives.pdx.edu/ds/psu/21235>. Zugriff am 11.09.2018.
- [Kaiser 2014] Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- [KleinFairlage.de 2018] KleinFairlage.de (Hrsg.) (2018). Kleinverlage, <http://kleinfairlage.de/kleinverlage>, Zugriff am 10.12.2018.
- [Kromrey 2006] Kromrey, H. (2006). *Empirische Sozialforschung*, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- [Kuntze 2018] Kuntze, M. (2018). How to instagram ... Für Büchermenschen, <https://fidipub.de/how-to-instagram/>, 13. Dezember 2018, Zugriff am 14.05.2019.
- [Online Solutions Group 2018] o.V. (2018). Social search, <https://www.onlinesolutions-group.de/blog/glossar/s/social-search/>, Zugriff am 21.08.2018.
- [Ridley 2008] Ridley, D. (2008). *The literature review – A step-by-step guide for students*. Sage Publications Ltd., London.
- [Roy et al. 2017] Roy, A., Dionne, C., Carson, M., Maxwell, L., Sosa, O. (2017) How small and medium-sized enterprises perceived and used social media, *Proceedings of the 4th European Conference on Social Media*, S. 264-272, Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading.
- [seokratie.de 2015] o.V. (2015). 7 Schritte zu einer erfolgreichen Social-Media-Strategie, <https://www.seokratie.de/social-media-strategie/>, Zugriff am 21.08.2018.
- [Silva et al. 2012] Silva, A. C., Borges, M. M., Baptista, A., Linde, P., Lavesson, N., Brito, M. A. (2012). Book design program: A transition to a hybrid publishing context, *Information Services & Use*, 31(3-4), 189–197.
- [Singh-Bartlett 2016] Singh-Bartlett, W. (2016). The publishing industry in search of a second life, <http://arabadonline.com/details/-industry-talk/the-publishing-industry-in-search-of-a-second-life>, Zugriff am 11.09.2018.

- [Verleger-Verlag 2018a] Verleger-Verlag (Hrsg.) (2018a). Was ist ein Verlag und welche Verlagsarten gibt es?, <https://verleger-verlag.com/de/verlagsarten-uebersicht/>, Zugriff am 10.12.2018.
- [Verleger-Verlag 2018b] Verleger-Verlag (Hrsg.) (2018b). Wir sind die Alternative zum klassischen Buchverlag, <https://verleger-verlag.com/de/ueberuns/>, Zugriff am 10.12.2018.
- [Vom Brocke et al 2009] Vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R., Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. 17th European Conference on Information Systems (ECIS 2009) Proceedings, Paper 161, Verona.
- [Wattig 2011] Wattig, L. (2011). zeilenreich: Interaktiver Roman mit Sebastian Fitzek als Facebook-Applikation, <https://orbanism.com/award/virenschleuderpreis/2011/zeilenreich-interaktiver-roman-mit-sebastian-fitzek-als-facebook-applikation/>, Zugriff am 14.05.2019.
- [Weßel 2010] Weßel, C. (2010). Semi-strukturierte Interviews im Software-Engineering: Indikationsstellung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung – Ein Fall-basiertes Tutorium, GI Jahrestagung, 2, 927-937.
- [Wohllebe 2014] Wohllebe, A. (2014). Social Search wird relevanter: Suchen wir bald nur noch über soziale Suchmaschinen?, <https://onlinemarketing.de/news/social-search-wird-relevanter-suchen-wir-bald-nur-noch-ueber-soziale-netzwerke>, Zugriff am 10.12.2018.
- [Yin 2003] Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods, Sage Publication, Inc., Thousand Oaks.

Online Marketing und Social CRM in Kleinverlagen – Ergebnisse einer Umfrage

Katrin Karlisch, Nicole Vergin, Laura Hofmann, Olaf Reinhold

Abstract:

Diese Studie untersucht die Digitalisierung in der Kleinverlagsbranche mit besonderem Fokus auf Online-Marketing und Social-Media-Nutzung. Speziell für Kleinverlage gibt es diesbezüglich allerdings noch wenig Untersuchungen. Aus diesem Grund wurden im Rahmen des Projektes FiDiPub eine Online-Umfrage zum aktuellen Stand der Digitalisierung bei kleinen Verlagen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass Kleinverlage insgesamt noch wenig in den Aufbau digitaler Kompetenzen investieren. Es werden kaum digitale Produkte, abgesehen vom E-Book, angeboten; auch ein Content-bezogenes Denken ist nur in einigen Verlagen vorhanden.

Stichworte: Kleinverlage, Online-Marketing, Social Media, Social CRM, Digitalisierung

1 Einleitung

Die Digitalisierung hat branchenübergreifend Veränderungen in den Märkten mit sich gebracht. Auch die Verlagsbranche ist davon betroffen und muss sich im Zeitalter des Internets neuen Trends und Technologien stellen. Dabei ist der internetbasierte Handel für die Verlagsbranche von großer Bedeutung, da Bücher und E-Books im Online-Handel zu den umsatzstärksten Warengruppen gehören (vgl. [Bitkom e. V. 2017]). Erhebliche Veränderungen gab es im Zuge der Digitalisierung vor allem bei Produkten und Dienstleistungen, es entstanden neue Vertriebswege und auch neue Konkurrenz (vgl. [Blanz 2012]). So gab es bereits 2013 Start-ups im Verlagswesen, die neue Ideen rund um vernetzte Lesewelten umsetzten (vgl. [Trechow 2013a, 2013b]). Dabei spielen Social Media und Online Marketing eine größere Rolle denn je, um Zielgruppen zu erreichen. Vor allem kleinere Verlage kämpfen einerseits mit dem erschwerten Zugang zum Markt durch die zunehmende Konzentration im Buchhandel und die enorme Anzahl lieferbarer Titel und andererseits mit einem veränderten Bestellverhalten im Zuge der Digitalisierung. Ein zusätzliches Problem ist das begrenzte zeitliche und finanzielle Budget, da Verleger oft das einzige Personal sind und den Verlag in einigen Fällen nur nebenberuflich führen können. (vgl. [Plinke 2005, 13 ff.]) Der Einstieg in Social Media ist bereits relativ einfach und kostengünstig möglich. Im größeren Umfang jedoch wird ohne unterstützende Social CRM Werkzeuge nur eine beschränkte Funktionalität geboten (vgl. [Alt/Reinhold 2020]). Die durchgeführte Umfrage soll einige Einblick in den aktuellen Stand und die Voraussetzungen von kleinen Verlagen zu Online-Marketing und Social CRM geben. Nachfolgend werden zuerst die im Zusammenhang stehenden Trends und Konzepte und im Anschluss die Ergebnisse der durchgeführten Befragung.

2 Grundlagen

2.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung, auch „digitaler Wandel“ oder „digitale Transformation“ genannt, ist in der Literatur nicht einheitlich definiert. Im Laufe des letzten Jahrzehnts hat sich das Verständnis des Begriffs der Digitalisierung gewandelt. Ging es zu Beginn nur um die Übertragung analoger Informationen auf digitale Medien, ist diese technische Ebene nun erweitert worden um die Übertragung der Lebens- und Arbeitsumgebung der Menschen auf eine digitale Ebene (vgl. [Breyer-Mayländer/Bramann 2017, 13]). Durch neue Prozesse und Technologien auf Basis der mobilen Kommunikation sind Informationen orts-

und zeitunabhängig auf jedem Gerät abrufbar. Mit dieser Entwicklung ging eine umfassende Veränderung von Markt, Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft einher, die auch die Erwartungshaltung im privaten und geschäftlichen Umfeld verändert hat. (vgl. [Bubolz 2016, 16; Neugebauer 2018, 3])

Dabei ist diese digitale Transformation keine Reihe isolierter Einzelanwendungen, sondern ein Zusammenspiel verschiedener Trends (vgl. [Pauly 2016, 37]). Ein wesentlicher Trend der Digitalisierung ist die Mobilität, die die Möglichkeit bezeichnet unabhängig vom aktuellen Standort und Zeitpunkt über jeden Kanal mit anderen Menschen zu interagieren (vgl. [Bitkom Research GmbH 2016, 6; Bubolz 2016, 19; Leyh/Wendt 2018, 11; Meier 2011, 16; Neugebauer 2018, 3; Pauly 2016, 27]). Als wichtige Entwicklung werden in der Literatur auch Social Media genannt, die eine Vernetzung verschiedener verteilter Gruppen ermöglichen (vgl. [Bitkom Research GmbH 2016, S. 6; Bubolz 2016, 18]). Ein weiterer Trend, der durch die Digitalisierung möglich geworden ist, ist die Erhebung und Analyse von Echtzeitdaten in großen Mengen. Eine wesentliche Technologie-Entwicklung im Rahmen der Digitalisierung ist das Cloud-Computing. Auf dieses virtuelle Rechenzentrum kann jederzeit von überall zugegriffen werden, wodurch eine unbegrenzte Flexibilisierung der Landschaft der Informationstechnik (IT) eines Unternehmens möglich geworden ist (vgl. [Bitkom Research GmbH 2016, 6; Bubolz 2016, 18; Mottweiler et al. 2013, 13 ff.; Pauly 2016, 25 ff.]) und Eintrittsbarrieren für kleine Unternehmen ohne IT-Abteilung gesenkt werden können.

2.2 Online-Marketing

Nach Kreutzer umfasst Online-Marketing die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller marktorientierten Aktivitäten, bei denen Endgeräte mit Internet-Zugang verwendet werden. Dabei können sowohl digitalisierte als auch nicht digitalisierte Produkte vermarktet werden. (vgl. [Kreutzer 2016, 5]) Nachfolgend werden kurz Instrumente und Ausgestaltungsbereiche des Online-Marketings vorgestellt. Zur Ausgestaltung der soeben vorgestellten Online-Marketing-Bereiche tragen verschiedene Instrumente des Online-Marketings bei (vgl. [Kreutzer 2016, 56]):

- Die **Corporate Website** bezeichnet den gesamten Internetauftritt des Unternehmens und stellt damit die Online-Visitenkarte eines Unternehmens dar. Bestandteile können beispielsweise Verlinkungen zu sozialen Medien, eine Plattform für Online-Bestellungen oder geschlossene Mitglieder-Bereiche sein (vgl. [Kreutzer 2016, 58 ff.]).
- Die **Online – Werbung** ist ein Sammelbegriff für verschiedene Formate der digitalen Werbung. Als Beispiele seien hier Suchmaschinen-Werbung⁴ oder die Einbindung von Affiliates⁵ genannt.
- Der Begriff **Suchmaschinen-Optimierung** (auch **SEO** für search engine optimization) bezeichnet alle Aktivitäten, die erfolgen, um die Online-Angebote eines Unternehmens höher in Suchmaschinen- oder redaktionellen Trefferlisten zu platzieren, um die Auffindbarkeit der Online-Inhalte zu verbessern (vgl. [Kreutzer 2016, 90]).
- **E-Mail-Marketing** ist die systematische Übermittlung von Marketing-Informationen per E-Mail und erfolgt meistens in Form eines Newsletters (vgl. [Kreutzer 2016, 100]).
- **Mobile-Marketing** ist die Verwendung drahtloser Geräte mit Internetzugang für Marketing-Maßnahmen (vgl. [Kreutzer 2016, 110]).
- **Social-Media-Marketing** ist die Nutzung verschiedener sozialer Medien, um einen Dialog mit Kunden und Interessenten aufzubauen, z. B. um die Außenwirkung des Unternehmens zu verbessern (vgl. [Kreutzer 2016, 115 ff.]).

⁴ Bei der Suche nach vorher definierten Suchbegriffen werden bestimmte Werbemittel auf den Seiten der Suchmaschinen-Betreiber eingeblendet.

⁵ Werbemittel werden auf einer Website mit hoher Nutzerfrequenz präsentiert. Die Auswahl der Website kann dabei nach der gewünschten Zielgruppe erfolgen.

Wenn bei der Kunden-Kommunikation verschiedene Kommunikationskanäle parallel eingebunden werden, spricht man auch von Cross-Media (vgl. [Kreutzer 2016, 57]). Online-Marketing ist verbunden mit der Nutzung von Social Media und CRM.

2.3 Social CRM

Unter dem Begriff Social Customer-Relationship Management (Social CRM) wird die Erweiterung des Customer Relationship Managements (CRM) um Social Media verstanden (vgl. [Alt/Reinhold 2012, 508]). Das CRM ist ein kundenorientierter Management-Ansatz und umfasst die Knüpfung, Pflege und Nutzung persönlicher Kundenbeziehungen mittels elektronischer Unterstützung (vgl. [Schulze et al. 2000, 117 f.]). Dabei erstreckt sich das CRM über alle unternehmerischen Prozesse mit Kundenkontakt und umfasst die drei Kernbereiche **Marketing, Verkauf und Kundendienst (bzw. Service)**. Zur Unterstützung der Phasen entlang des Kundenlebenszyklus, welcher die Abfolge der Schritte beschreibt, die ein Kunde während eines Kaufs (wiederholt durchläuft), sieht das CRM vier Aufgabenbereiche vor (vgl. [Alt/Reinhold 2020, 11 f.]):

- Das **operative CRM** beschreibt die (Teil-)Automatisierung von Routineaufgaben mittels strukturierter systemgestützten Abläufen (Workflows).
- Das **analytische CRM** liefert Auswertungen von Kundendaten, beispielsweise Kaufverhalten und Profitabilität.
- Das **kommunikative CRM** umfasst das Management aller Kommunikationskanäle.
- Das **kooperative CRM** beinhaltet Maßnahmen und Instrumente zur Zusammenarbeit des Unternehmens mit Kunden, Mitarbeitern und anderen Partnern.

Grundlage und Ausgangspunkt für Social CRM sind dabei von Nutzern generierte Inhalte, die sich auf ein Unternehmen und dessen Produkte beziehen (vgl. [Alt/Reinhold 2012, 508]). Social CRM ist durch die enge Interaktion eines Unternehmens im Sinne oben definierter CRM-Aufgabenbereiche mit Kunden und Interessenten oder Mitarbeitern in den sozialen Medien charakterisiert (vgl. [Alt/Reinhold 2012, 508]).

2.4 Kleinverlage

Eine allgemein gültige, klar umrissene Definition des Begriffs Kleinverlag ist nicht vorhanden. Stattdessen ist die Definition abhängig vom jeweiligen Verständnis des Autors. Beim Erstellen von Kriterien für eine Typologie von Verlagen erwähnt Bramann et al. 2010, dass es keine genau festgelegte Grenze für Umsatz oder Mitarbeiteranzahl gibt, um Kleinverlage, mittelgroße Unternehmen und Großverlage voneinander abzugrenzen (vgl. [Bramann et al. 2010, 28]). Eine Abgrenzung nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl lässt sich aber grob nach der EU-Empfehlung 2003/361 vornehmen. Danach haben Kleinunternehmen weniger als 10 Mitarbeiter und einen Umsatz von bis zu 2 Millionen Euro im Jahr und kleine Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter und einen Umsatz bis zu 10 Millionen Euro im Jahr (vgl. 2003/361/EG06.05.2003). Zudem gibt es einige branchenspezifische Definitionsversuche. Die Kurt-Wolff-Stiftung, die sich als Interessenvertretung unabhängiger Verlage sieht, stellt konkrete Bedingungen an Verlage, die aufgenommen werden wollen. Essentiell für die Stiftung ist die Unabhängigkeit des Verlags von einem Konzern. Zudem darf der Jahresumsatz die Grenze von 5 Millionen nicht überschreiten. Der Verlag muss seit mindestens 2 Jahren am Markt sein und ein regelmäßig erscheinendes Programm, das bedeutet wenigstens 4 Titel pro Jahr, vorweisen (vgl. [Kurt-Wolff-Stiftung o.J., o.S.]). Wild konstatiert, dass unabhängige Kleinverlage einen Umsatz unter 1 Million Euro mit durchschnittlich 2-5 Mitarbeitern und etwa 10-20 Titel im Jahr erwirtschaften (vgl. [Wild 1993, S.45]).

Plinke unterscheidet in seinem Buch Selbstverlage, Mini-Verlage und Kleinverlage. Im Selbstverlag sei der Autor demnach auch der Verleger und führe den Verlag meist nebenberuflich. Dabei sei der Verlag ein Projekt mit fest umrissenen Aufgaben, selbst bestimmtem Zeitrahmen und begrenztem Budget. Ein Selbstverlag könne Basis für einen Mini-Verlag sein. Im Mini-Verlag sei der Verleger meist das einzige Verlagspersonal. Häufig sei hier eine Spezialisierung auf regionale Titel oder Fachbücher zu finden. Im Gegensatz zum Selbstverlag würden gelegentlich auch Titel fremder Autoren herausgegeben, wobei der Mini-Verlag dann meist nicht mehr nebenberuflich geführt werde. Wenn sich der Mini-Verlag gut entwickelt, werde aus ihm ein Kleinverlag. Hier gebe es profilierte Programme, die oft auf eine Nische

ausgelegt wären. Ein Merkmal der Kleinverlage sei die Unabhängigkeit von Medienkonzernen. (vgl. [Plinke 2005, 17f]).

Der Begriff Kleinverlag soll in diesem Beitrag nicht weiter in Untergruppen geteilt werden, da für die quantitativen Untersuchungen nur eine Abgrenzung zu den größeren Verlagen notwendig ist. Die eingangs vorgestellten Definitionen haben aber charakteristische Merkmale gemeinsam, welche im Rahmen dieser Arbeit für eine Begriffsdefinition herangezogen werden. Ein Kleinverlag zeichnet sich also aus durch:

- eine kleinteilige Struktur,
- Unabhängigkeit von Medienkonzernen, meist inhabergeführt (oft ist der Verleger auch Entscheidungsträger),
- weniger als 50 Mitarbeitenden (oft ist der Verleger das einzige Personal),
- einen Umsatz unter 1 Million Euro im Jahr, sowie
- häufig durch eine Spezialisierung auf ein bestimmtes Themengebiet bzw. eine bestimmte Nische.

Dabei ist anzumerken, dass einzelne Kriterien auch auf große Verlage zutreffen können. Wenn im weiteren Verlauf dieser Arbeit über einen Kleinverlag gesprochen wird, müssen deshalb mindestens die oben definierten Kriterien für Umsatz und Mitarbeiteranzahl erfüllt sein.

3 Umfrage zum Digitalisierungsstand von Kleinverlagen

3.1 Forschungsmethodik

Die Planung und Durchführung der Umfrage teilte sich in mehrere Phasen auf, welche in Abbildung 25 grafisch dargestellt sind. **Phase Eins** diente der Planung der Umfrage. Zunächst wurden ergänzende Recherchen durchgeführt, um grundlegende Begriffe zu klären, die für die Erstellung der Fragen anhand des Bewertungsmodells wichtig sind. So beispielsweise zu verlegten Themen von Verlagen, grundlegenden Software-Tools die in der Branche genutzt werden oder zu allgemeinen Methoden der quantitativen Datenerhebung ([vgl. Schnell 2012, Bortz/Döring 2006]).

In **Phase Zwei** wurden Anforderungen an die Umfrage festgelegt. Diese teilen sich auf in inhaltliche und technische Anforderungen. Auf Basis der Recherchen und Expertenmeetings wurden nachfolgende inhaltliche Bereiche für die Umfrage festgelegt:

- **Teilnehmerstruktur:** Die Erhebung demographischer Daten ermöglicht die Einordnung und Charakterisierung der befragten Verlage.
- **Vertriebsorganisation und Produktportfolio:** Anhand einer Erhebung zu den Produkten des Verlages und deren Vertrieb soll herausgefunden werden, ob Verlage bereits digitale Produkte anbieten und ob ein Wandel hin zum Content-basierten Denken vollzogen wird.
- **Kommunikationskanäle:** Erhebung der internen und externen Kommunikationskanäle mit Schlüsselpartnern und Endkunden als Ausgangspunkt zur Einschätzung der Bedeutung und Nutzung digitaler Kanäle.
- **Prozesse und eingesetzte IT:** Anhand einer Erhebung zu durchgeführten Prozessen, genutzten Technologien sowie verwendeter Software soll herausgefunden werden, ob bereits digitale Prozesse vorhanden sind (beispielsweise mit der Frage nach papierlosen Arbeitsabläufen im Verlag), auf den im Verlag vorhandenen Kompetenzen (welche Aufgaben führt der Verlag selbst aus und welche werden extern bezogen) und auf der Anwendung digitaler Technologien bzw. Nutzung von Anwendungssystemen.
- **Social Media und Social CRM:** Es werden die genutzten Social-Media-Kanäle sowie Gründe für deren Nutzung entlang der Gestaltungsbereiche des Marketings, Vertriebs und Kundendienstes abgefragt. Außerdem wird untersucht, ob Verlage Kennzahlen aus ihrer Social-Media-

Nutzung erheben. Bei Nichtnutzung von Social Media werden Gründe dafür erfragt, um einen eventuellen Handlungsbedarf aufzudecken.

- **Digitale Marketingmaßnahmen und deren Wirksamkeit:** Abschließend wird vertieft nach Erfahrungen mit Online-Marketing-Maßnahmen und auch nach Erfahrungen zur Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahmen gefragt.
- **Bedeutung des Digitalen Wandels:** Abschließend wird die grundsätzliche Einstellung zur Digitalisierung von den Teilnehmenden erhoben.

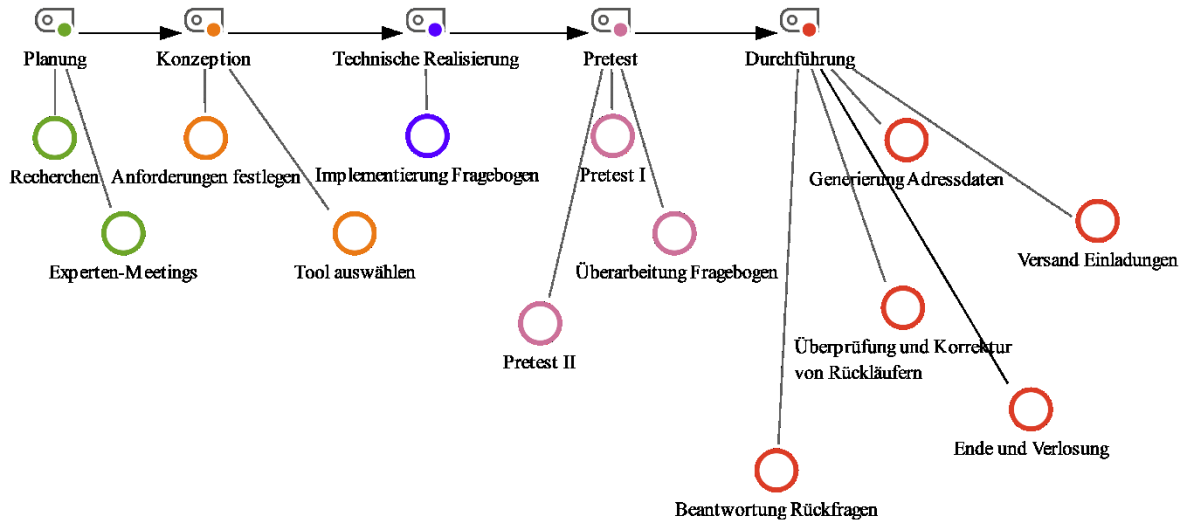


Abbildung 25: Ablauf der Umfrage

Zur Datenerhebung wurde die Methodik der Online-Umfrage gewählt, da sie den Zugang zu einem großen Teilnehmerkreis gewährt und die Möglichkeit bietet, kleine Verlage in ganz Deutschland zu befragen. Es ergaben sich folgende technischen Anforderungen für die vorliegende Umfrage und das Umfrage-Tool:

- **Verständlichkeit:** Durch die vorausgehenden Expertengespräche mit Vertretern der Branche, die Teilnahme an einem qualitativen Interview und vertiefende Recherchen mittels der verfügbaren Literatur sollten Fragen möglichst allgemein verständlich und mit Erläuterungen zu etwaigen Fachbegriffen auskommen, um Hemmschwellen oder Unklarheiten bei der Beantwortung zu vermeiden.
- **Anonymität der Teilnehmer:** Eine wichtige Anforderung an das Umfrage-Tool ist die Möglichkeit die Anonymität der Befragten zu sichern, sodass später keine Rückschlüsse auf einzelne Umfrage-Teilnehmer möglich sind.
- **Qualität der Daten:** Es sollte in dem Umfrage-Tool möglich sein, Validierungsanforderungen an die Eingabe umzusetzen.
- **Komplexität des Umfrage-Tools:** Es sollte möglich sein eine komplexe Umfrage-logik mit Filterführung und Tailoring⁶ der Antworten umzusetzen.
- **Steigerung des Teilnahme-Anreizes:** Als Incentive wurde eine Verlosung von Kalendern der Buchkinder gewählt, da dies ein branchennahes Projekt ist, welches gleichzeitig sozialen Charakter hat.
- **Datenschutz:** Die Generierung der Adressen muss aus einer datenschutzrechtlich unbedenklichen Quelle stammen, um den Anforderungen der DSGVO zu entsprechen.

⁶ Tailoring bedeutet, dass in Abhängigkeit der Antworten einer vorhergehenden Frage X bei der Folgefrage Y nur bestimmte Antwortoptionen angezeigt werden.

- **Design:** Ein einheitliches professionelles Design mit der Möglichkeit die Logos der Universität und der Projektinitiative FiDiPub durch das Umfrage-Tool zu implementieren.

Im Anschluss wurden diese Anforderungen zur Auswahl eines geeigneten Umfrage-Tools genutzt und die Entscheidung fiel auf das Tool LimeSurvey. Die technische Umsetzung erfolgte im Anschluss in **Phase Drei**. In Abbildung 26 ist die Darstellung der Umfrage im Browser zu sehen. Die Abbildung zeigt dabei fünf wesentliche Elemente der Darstellung:

- **Element Eins:** Logos der beteiligten Partner und des Projektes stellen einen Bezug zum Projekt herzustellen und die Einordnung der Umfrage in einen thematischen Kontext erleichtern.
- **Element Zwei:** Ein Fortschrittsbalken führt den Teilnehmer durch den Fragebogen und soll die Abbruchquote vermindern.
- **Element Drei:** Hinweise helfen Falscheingaben von Vorneherein zu vermeiden. Außerdem geben die entsprechenden Felder bei Fehleingaben hilfreiche Fehlermeldungen aus, damit Falscheingaben von den Befragten selbst identifiziert und korrigiert werden können.
- **Element Vier:** Zu einigen Fragen gab es erklärende Hilfetexte, um sicherzustellen, dass Teilnehmende die Begriffe im intendierten Kontext erfassen können.
- **Element Fünf:** Möglichkeit die Umfrage mittels der Vergabe eines selbstgewählten Passworts zu speichern, um sie später an der gleichen Stelle fortsetzen zu können.

Ein „Zurück“-Button wurde absichtlich nicht angeboten, da eine möglichst spontane und intuitive Beantwortung der Fragen erfolgen sollte, bei der die Befragten vom Fragebogen selbst so wenig wie möglich beeinflusst werden. Außerdem könnte es aufgrund der Filterführung zu falschen Datenspeicherungen kommen, falls ein Umfrageteilnehmer Angaben zu einer Frage X macht, dann zurückgeht und eine Filterfrage Y anders beantwortet, so dass ihm Frage X nicht noch einmal angezeigt wird.

The screenshot shows a survey page with the following elements highlighted by numbered callouts:

- 1:** Header area containing logos for UNIVERSITÄT LEIPZIG, FiDiPub (Fit for Digital Publishing), SOCIAL CRM, and RESEARCH CENTER.
- 2:** A progress bar titled 'Digitaler Wandel' showing 0% to 100% completion.
- 3:** A question field: 'Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Verlag?' with a note: 'Ihre Antwort muss mindestens 1 sein. In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.'
- 4:** A question field with a help icon and text: 'Diese Frage umfasst Voll- und Teilzeitkräfte als jeweils eine Person.'
- 5:** A button labeled 'Später fortfahren'.

Other visible elements include a 'Weiter >' button, a 'Umfrage verlassen und Antworten löschen' button, and a 'Allgemein' section header with introductory text about data collection and privacy.

Abbildung 26: Elemente der Umfrage-Darstellung

Schließlich folgten in **Phase Vier** die Pretests, um Feedback des Zielpublikums zum Verständnis des Fragebogens zu erhalten. Durch den Pretest stellte sich heraus, dass einige Begriffe unklar waren und weitere Erklärungen dazu benötigt wurden. Entsprechend wurden in der endgültigen Fragebogen-Version einige Fragen geändert⁷, erklärende Texte zu allen nichteindeutigen Begriffen ergänzt und, soweit möglich, abstrakte Begriffe durch Beispiele ersetzt. Ein weiterer Kritikpunkt waren als Matrix konstruierten Fragen, die den Teilnehmenden zu unübersichtlich wirkten, was auch subjektiv durch ein merkliches Zögern der Befragten bei der Beantwortung dieser zu beobachten war. Die Matrix-Fragen wurden

⁷ So wurde z. B. der Begriff „Sitz“ des Verlags durch „Hauptsitz“ ergänzt, für den Fall, dass der Verlag an mehreren Standorten vertreten ist und in der Frage nach dem Umsatz wurde ergänzt, dass hier der Umsatz pro Jahr gemeint ist.

deswegen in mehrere Fragen aufgeteilt, oder soweit möglich gestrichen. Ebenfalls ließ sich beobachten, dass das Wort „Digitalisierung“ teilweise abschreckend wirkt und potenzielle Probanden von der Teilnahme abzuhalten scheint. Als Begründung für die Nicht-Teilnahme wurde oft fehlendes Fachwissen angeführt. Deswegen wurde der Titel der Umfrage von „Digitalisierung und Online-Marketing“ in „Digitaler Wandel“ geändert, sowie versucht, in der Einladungs-E-Mail und dem Einführungstext diese Hemmungen durch ausführlichere Erklärungen abzubauen. Es ließ sich weiterhin beobachten, dass die initialen 15 Minuten Umfragedauer als zu lang empfunden werden und die Motivation der Teilnehmenden über die Dauer abnahm, weswegen die endgültige Version noch einmal stark gekürzt wurde.

Letztendlich folgte in **Phase Fünf** die Durchführung der Umfrage. Die Adressdaten wurden über das Adressbuch des deutschsprachigen Buchhandels gewonnen. Es wurden 11.255 Einladungen versandt, worauf insgesamt 760 Antworten zurückkamen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von etwa sieben Prozent. Davon sind 623 Antworten vollständig⁸, womit sich eine bereinigte Rücklaufquote von rund sechs Prozent ergibt. Die vollständigen Antworten wurden zunächst nach den in Kapitel 2.5 für Kleinverlage genannten Kriterien Umsatz (Umsatz unter 1 Million Euro) und Mitarbeiteranzahl (Verlage mit weniger als 50 Mitarbeitern) gefiltert. Es wurden auch Fragebögen berücksichtigt, bei denen die Frage nach der Mitarbeiteranzahl nicht beantwortet wurde, aber die einen Umsatz unter 1 Million Euro haben. Nach Durchführung eben genannter Filterung standen 519 Antworten für die Auswertung zur Verfügung.

3.2 Ergebnisse der quantitativen Befragung

3.2.1 Teilnehmerstruktur

Mehr als die Hälfte (67,1 Prozent) der Verlage, die die Frage nach dem Umsatz (n=519) beantworteten, erwirtschaften einen Umsatz bis zu 50.000 Euro pro Jahr. Die restlichen Verlage verteilen sich auf die Umsatzgrößenklassen bis zu einer Million Euro (s. Abbildung 27). Die Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter im Verlag beantworteten nur 222 der 519 Teilnehmer (n=222). Fast alle der Antwortenden (98,6 Prozent) haben weniger als 10 Mitarbeiter, nur ein Verlag hat eine Mitarbeiterzahl von 12 angegeben. Abbildung 28 zeigt deutlich, dass mehr als die Hälfte der 222 Verlage (62,6 Prozent) nur einen Mitarbeiter hat und laut Plinke (siehe Kapitel 2.5) als Mini-Verlag bezeichnet werden kann, in denen der Verleger das einzige Verlagspersonal darstellt. Bei der Frage nach einer Nebentätigkeit haben 14 Umfrage-Teilnehmer keine Angabe gemacht (n=505). Von den Antwortenden gehen 299 (59,2 Prozent) einer weiteren Erwerbstätigkeit nach, während 40,8 Prozent hauptberuflich im Verlag arbeiten.

Die meisten Befragten (95 Nennungen) haben ihren Verlagssitz in Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Bayern (84 Nennungen) und Baden-Württemberg (67 Nennungen). Schlusslicht, mit jeweils 6 Nennungen, bilden Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen. Bei der Frage nach den verlegten Themen, gaben 38,6 Prozent (n=482) das Genre Belletristik an, 30,1 Prozent Sachbuch sowie 27 Prozent Geisteswissenschaften, Kunst und Kultur. Presseerzeugnisse verlegen nur 8,7 Prozent der befragten Kleinverlage. Im Durchschnitt hat jeder der Teilnehmer rund zwei verlegte Themen ausgewählt⁹ (ohne Berücksichtigung der Sonstigen Themen). Neben den vorgegebenen Auswahlmöglichkeiten, konnte auch das Feld „Sonstige Themen“ gewählt werden, welches als Freitextfeld ohne Beschränkungen implementiert wurde. Die Verlags-Themen sind in Abbildung 29 dargestellt, wobei in der ersten Grafik die absoluten Antworten dargestellt sind und in der zweiten Grafik der Anteil der Umfrage-Teilnehmer an den Antwortenden insgesamt, welcher eine bestimmte Antwort gewählt hat.¹⁰

⁸ Unter vollständiger Antwort wird im Sinne dieser Umfrage jeder Fragebogen gezählt, der bis zum Ende ausgefüllt und abgesandt wurde. Da es den Teilnehmern ausdrücklich erlaubt war, auf Fragen nicht zu antworten, können Datenreihen trotzdem fehlende Werte enthalten.

⁹ Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 1,96 Themen aus der Liste der Antwortmöglichkeiten aus.

¹⁰ Bei Mehrfachantwortsets kann nur mittels dieser Darstellung angegeben werden, wie groß der Anteil der Befragten in Prozent ist, die eine bestimmte Antwort gegeben haben. Im Folgenden wird dies in Abbildungen immer als „Prozent der Fälle“ angegeben.

Umfrage zum Digitalisierungsstand von Kleinverlagen

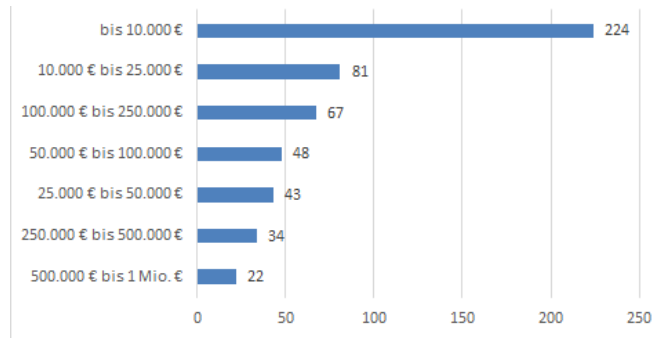


Abbildung 27: Umsatz

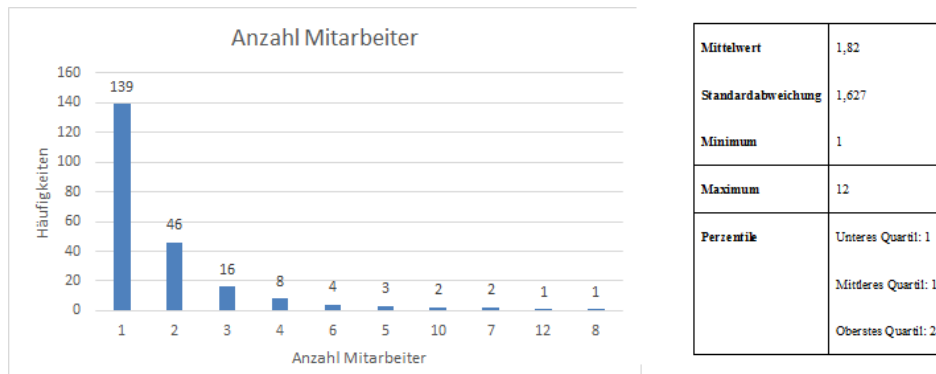


Abbildung 28: Anzahl der Mitarbeiter

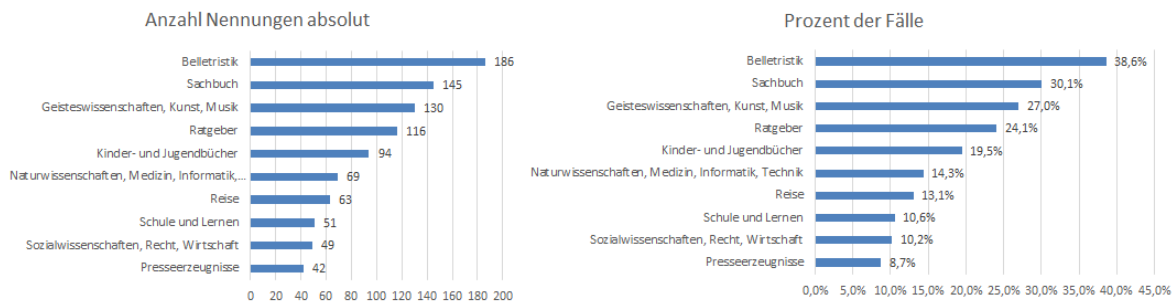


Abbildung 29: Verlegte Themen

3.2.2 Vertriebsorganisation und Produktportfolio

Im Durchschnitt hat jeder der Teilnehmenden rund zwei verlegte Produkte ausgewählt. Rund 95 Prozent der Verlage (n=516) bieten Printmedien an, dicht gefolgt von E-Books mit rund 46 Prozent. Nur rund 20 Prozent bieten Contentfragmente, z. B. Leseproben oder Buchvorschau an. Eine grafische Darstellung der Ergebnisse findet sich in Abbildung 30.

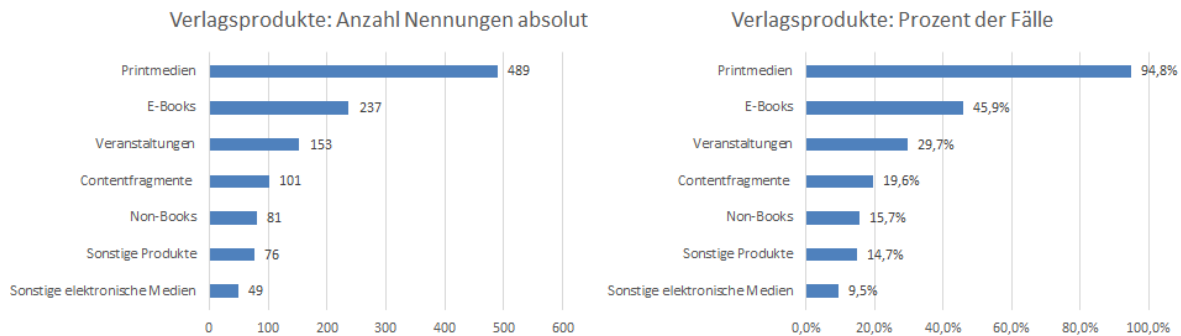


Abbildung 30: Verlagsprodukte

Die Auswahl der geeigneten Vertriebskanäle ist aufgrund stark variierender Kriterien, wie beispielsweise die maximale Verbreitung des Verlagsprodukts (Sichtbarkeit im Markt), die Erreichbarkeit der Zielgruppen sowie die Konditionen und Kosten der einzelnen Vertriebskanäle, eine entscheidende Voraussetzung für den Absatz der Verlagsprodukte. Im Schnitt nutzt jeder Verlag, der die Frage beantwortet hat (n=510), drei Vertriebswege¹¹. Wie in Abbildung 31 ersichtlich ist, verkaufen die meisten Verlage ihre Produkte indirekt über den stationären Buchhandel (71 Prozent) und fast 65 Prozent der Befragten gibt an, einen eigenen Online-Shop (Direktvertrieb) zu betreiben. Mehr als die Hälfte (52,2 Prozent) vertreibt ihre Produkte telefonisch, persönlich oder via Mail-Order. Diese Form des Vertriebs wird auch in die Kategorie Direktvertrieb eingeordnet. Weitere häufig genutzte indirekte Vertriebswege sind Barsortiment (48,2 Prozent der Befragten), Online-Verkaufsplattformen und Online-Buchhändler (44,5 Prozent der Befragten) sowie Veranstaltungen, wie Messen, Ausstellungen oder Lesungen (36,3 Prozent der Befragten). Die wenigsten nutzen den Verkauf über ein eigenes Ladengeschäft bzw. Lager (11,8 Prozent) und den Verkauf über Webseiten eines Drittanbieters (11,4 Prozent).

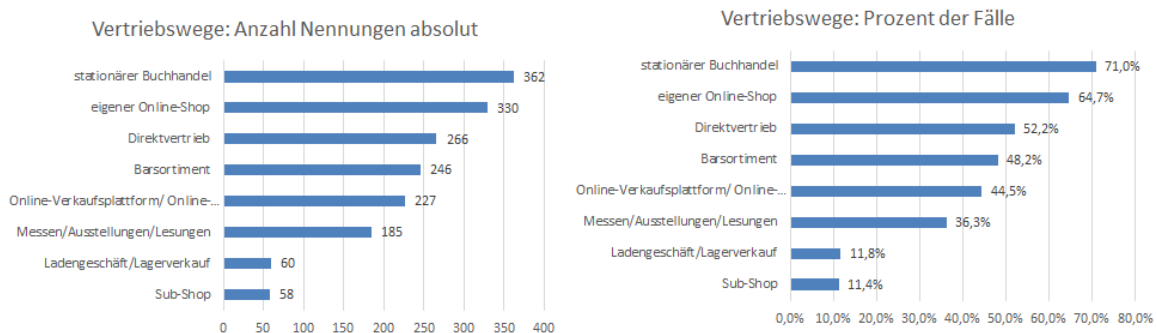


Abbildung 31: Vertriebswege

3.2.3 Kommunikationskanäle

In Abbildung 32 ist ein Vergleich dieser Kommunikationspartner grafisch veranschaulicht. Verlage bevorzugen demnach intern die persönliche Kommunikation oder die Kommunikation per E-Mail. Auch für Schlüsselpartner und Endkunden wird am häufigsten der Kommunikationskanal E-Mail genannt. Die Verlagswebseite sowie soziale Medien dienen in erster Linie zur Kommunikation mit Endkunden. Kaum genutzt werden SMS und Messenger-Dienste, unabhängig von den Kommunikationspartnern.

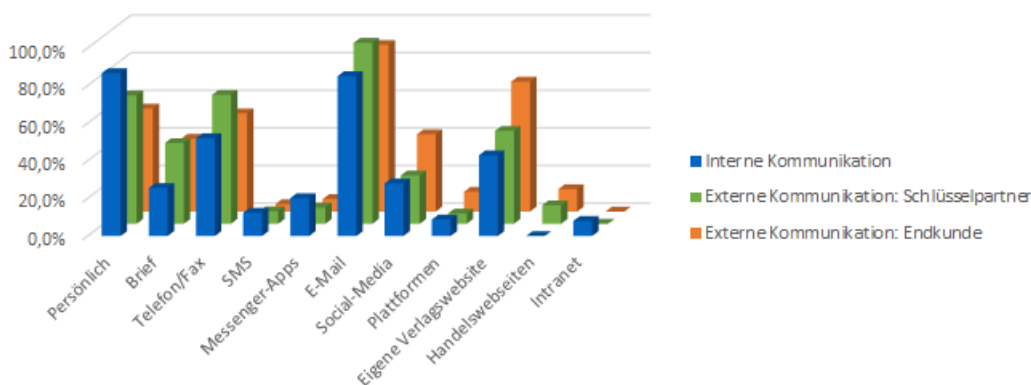


Abbildung 32: Vergleich der Kommunikationspartner

3.2.4 Prozesse und Systeme

Abbildung 33 verdeutlicht, dass die befragten Verlage den Großteil der Aufgaben vollständig selbst ausführen, darunter zählen unter anderem das Produkt- und Projektmanagement (90,2 Prozent), Kun-

¹¹ Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 3,4 Vertriebswege aus der Liste der Antwortmöglichkeiten aus.

Umfrage zum Digitalisierungsstand von Kleinverlagen

dendienst (83,4 Prozent), sowie Lektorat und Korrektorat (81 Prozent). Am häufigsten ganz oder teilweise ausgelagert wird die Autorenakquise (75,4 Prozent). Mit großem Abstand folgen Vorlektorat (30,4 Prozent), Marketing (28,7 Prozent) und Buchgestaltung (21 Prozent).

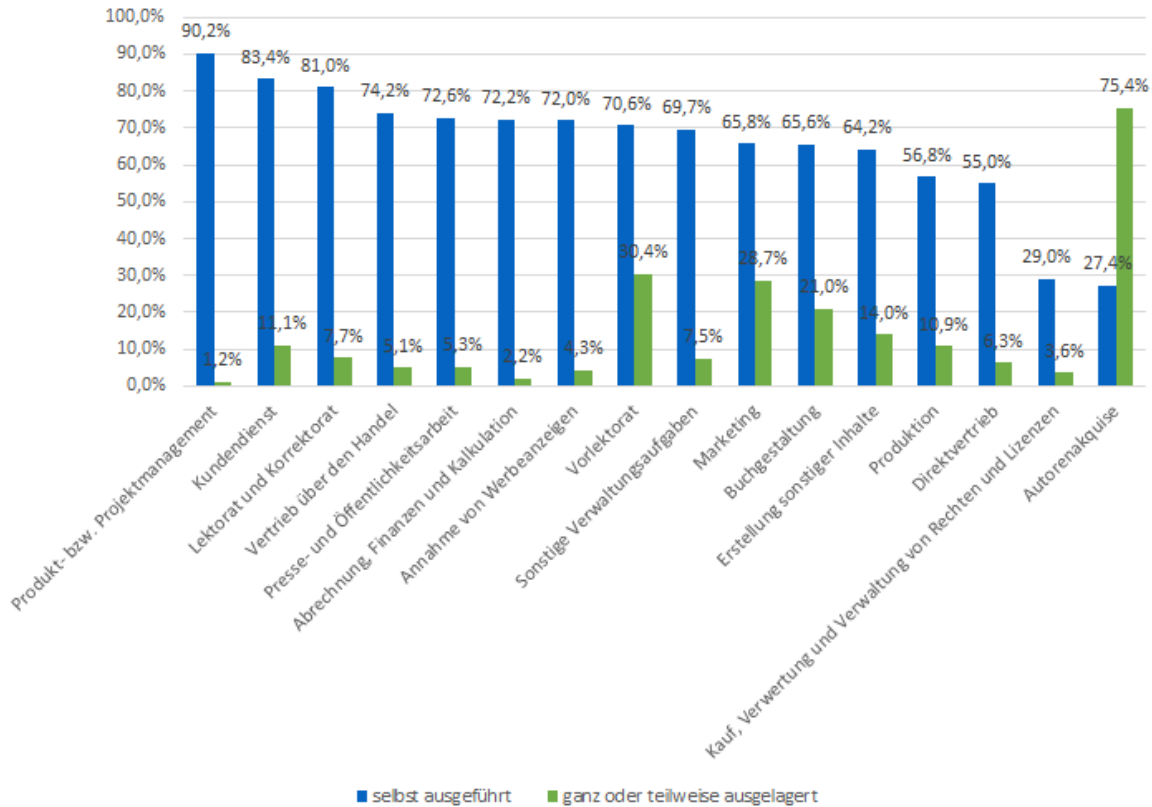


Abbildung 33: Services bei Kleinverlagen

Die Frage nach den genutzten Softwarediensten zur Erfüllung der Aufgaben beantworteten insgesamt 497 Verlage (n=497). Im Schnitt gab jeder Verlag 4 Antworten.¹² Wie in Abbildung 34 zu sehen ist, nutzt fast jeder der Umfrage-Teilnehmenden Office-Anwendungen (97,2 Prozent), rund 77 Prozent nutzen Software für Layout, Druck und sonstige Gestaltung (76,9 Prozent) und etwa die Hälfte nutzen Softwaredienste für ihr Wissens- oder Projektmanagement (54,7 Prozent). Weniger als 10 Prozent nutzen Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP) (7,8 Prozent) oder Software zur Unterstützung des CRM (9,7 Prozent). Spezielle Verlagssoftware zur einheitlichen Unterstützung aller Prozesse wird von den wenigsten kleinen Verlagen genutzt (4,2 Prozent).

Großteils sind die Prozesse bei kleinen Verlagen (n=499) teilautomatisiert (52,5 Prozent), bei einigen Verlagen gibt es auch schon vollständige elektronische Arbeitsabläufe (34,7 Prozent) und bei 13 Prozent der Umfrage-Teilnehmenden sind sogar alle Prozesse vollständig automatisiert. Nur sechs Prozent bearbeiten alle Arbeitsabläufe schriftlich (5,8 Prozent). Die Ergebnisse dieser Frage zeigt Abbildung 35.

¹² Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 4,1 Softwaredienste aus den möglichen Antwortoptionen aus.

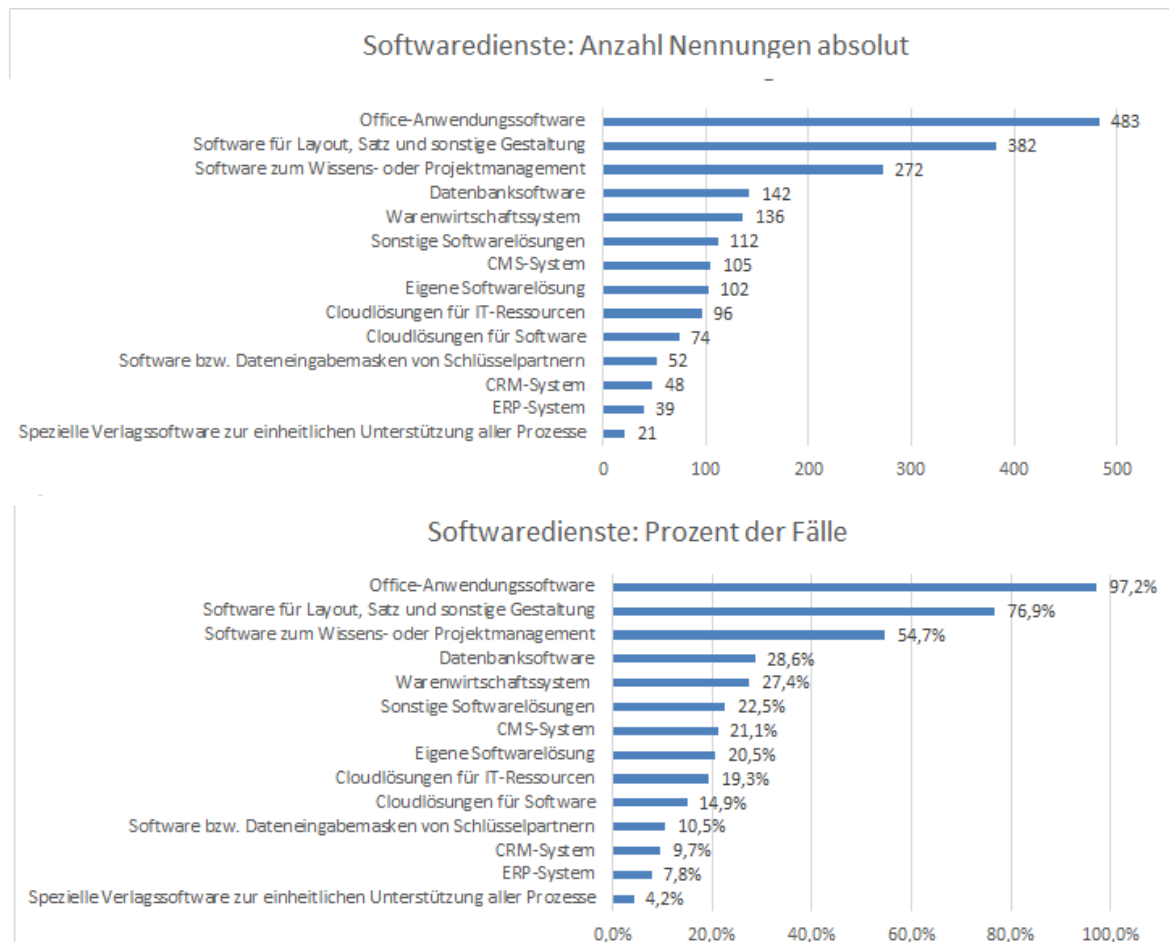


Abbildung 34: Software-Dienste

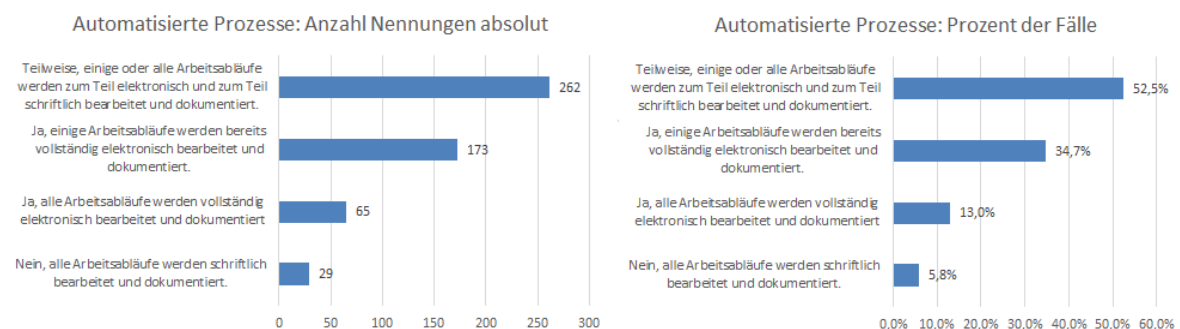


Abbildung 35: Automatisierte Prozesse

3.2.5 Social Media und Social CRM

Mehr als die Hälfte (61,2 Prozent) der kleinen Verlage (n=487) nutzen Social-Media-Kanäle, während 38,8 Prozent diese nicht nutzen. 184 der 189 kleinen Verlage, die keine sozialen Medien nutzen, beantworteten die Frage nach den Gründen für die Nichtnutzung, wobei jeder Teilnehmende im Schnitt zwei Gründe angab¹³. Fast 60 Prozent von ihnen sehen keine Notwendigkeit für die Nutzung (56,5 Prozent), mehr als einem Drittel fehlt die Zeit dafür (35,3 Prozent), etwa 30 Prozent haben rechtliche Bedenken (32,6 Prozent), rund 20 Prozent geben sonstige Probleme an (20,1 Prozent) und ca. 11 Prozent ein fehlendes Budget (11,4 Prozent). Nur 0,5 Prozent gaben technische Probleme als Grund an. In Abbildung 36 sind die Anzahl der Nennungen und Prozent der Fälle für die Gründe der Nichtnutzung dargestellt.

¹³ Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 1,8 Gründe aus der Liste der möglichen Antwortoptionen aus.

Umfrage zum Digitalisierungsstand von Kleinverlagen

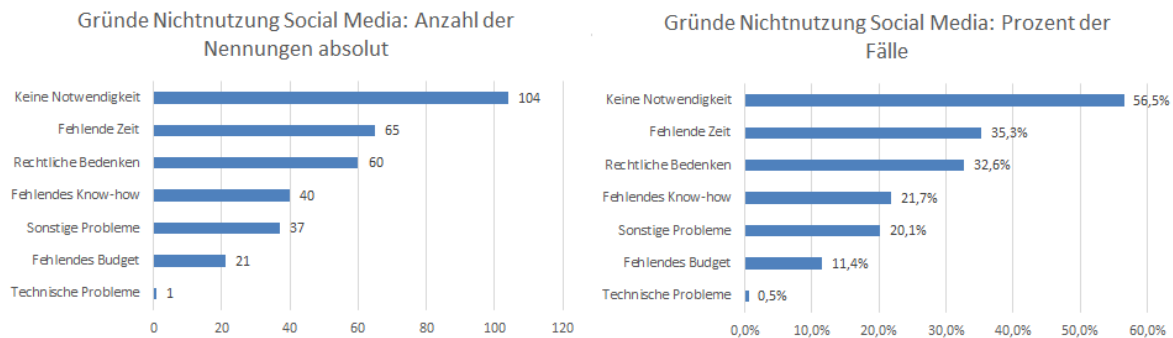


Abbildung 36: Gründe für die Nichtnutzung sozialer Medien

Von den 298 Verlagen die Social Media nutzen, haben 296 die Frage beantwortet (n=296), welche Social-Media-Kanäle der Verlag nutzt. Im Schnitt werden rund drei Social-Media-Kanäle¹⁴ verwendet. Facebook wird demnach am häufigsten genutzt (95,9 Prozent). Danach folgen, aufsteigend nach ihrer Häufigkeit sortiert: Youtube, Twitter, Instagram, WordPress, verlagseigener oder themenbezogener Webblog, Andere, Pinterest, Tumblr und Snapchat. Die einzelnen genauen Häufigkeiten sind in Abbildung 37 dargestellt.

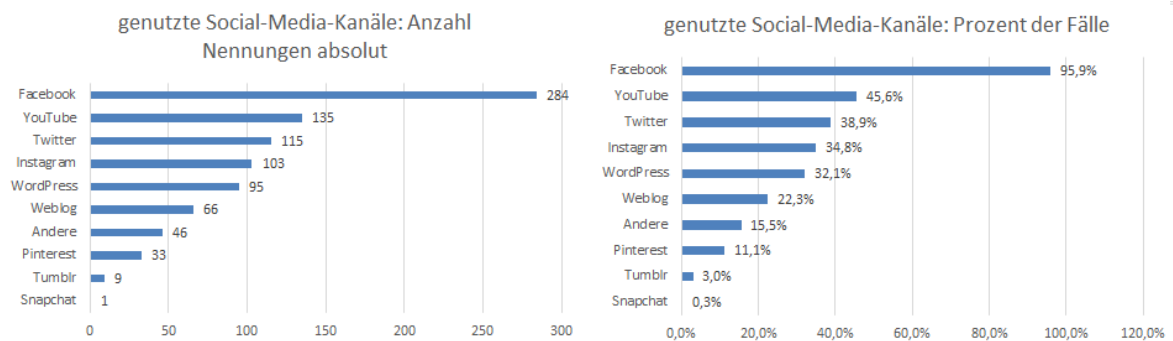


Abbildung 37: Genutzte Social-Media-Kanäle

Auch die Frage, wofür der Verlag die Social-Media-Kanäle nutzt, wurde wie bei der vorherigen Frage von 296 kleinen Verlagen beantwortet (n=296). Jeder der Verlage gab im Durchschnitt vier Zwecke an¹⁵. Der am häufigsten genannte Zweck ist die Übermittlung von Informationen (98 Prozent), am Zweithäufigsten werden Social Media für Marketingmaßnahmen genutzt (76,7 Prozent). Rund 50 Prozent der Verlage nutzen die sozialen Medien für den Erhalt von Kundenfeedback (49,7 Prozent) oder der Kooperation mit Kunden und anderen Interessenten (48 Prozent). Darauf folgen die Verbesserung des Rankings bei Suchmaschinen (36,5 Prozent), das Aufspüren von Trends (28,7 Prozent), sowie der Erhalt von Produktbewertungen (28,7 Prozent). Die wenigsten nutzen Social Media zur Kooperation mit Schlüsselpartnern (20,3 Prozent) oder der Autoren- und Manuskriptakquise (16,2 Prozent). Der am wenigsten genannte Zweck ist die Nutzung sozialer Medien für den Kundendienst (12,8 Prozent). Dargestellt sind die Ergebnisse in Abbildung 38. Im Freitextfeld unter Sonstiges wurden als andere Zwecke noch Vertrieb, Journalistische Beiträge, Informationsvermittlung, Autoren informieren und der Austausch mit anderen Verlagen genannt¹⁶.

¹⁴ Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 2,99 Zwecke aus der Liste der möglichen Antwortoptionen aus.

¹⁵ Jeder Teilnehmer wählte im Durchschnitt 14,1 Zwecke aus der Liste der möglichen Antwortoptionen aus.

¹⁶ Diese Zwecke wurden jeweils einmal genannt und die Wiedergabe der Zwecke erfolgt nicht wörtlich, sondern sinngemäß.

Online Marketing und Social CRM in Kleinverlagen – Ergebnisse einer Umfrage

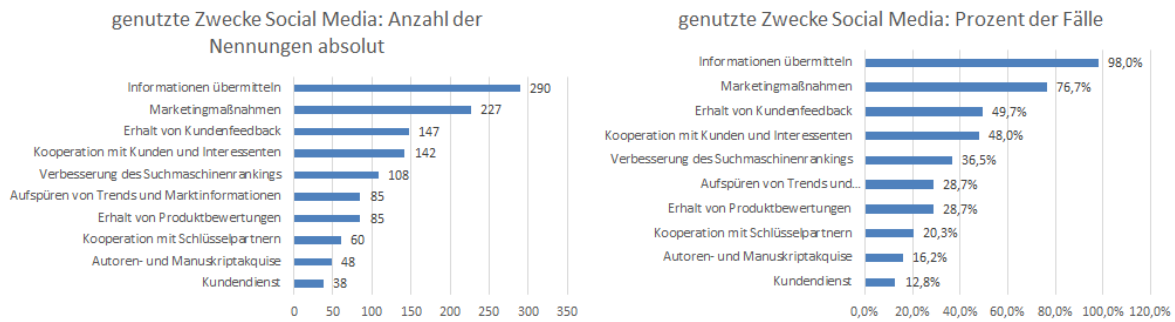


Abbildung 38: Zwecke für die Nutzung von Social Media

Von den 298 Verlagen, die Social Media nutzen, beantworteten 273 die Frage nach einem Social-Media-Monitoring (n=273). Die Mehrheit der kleinen Verlage (72,5 Prozent) betreibt kein Social-Media-Monitoring. Von den 75 Verlagen die angaben, Social-Media-Daten zu erschließen (n=75), nutzen 73,3 Prozent keine Software dafür. 67 der 75 befragten Verlage, die Social-Media-Monitoring betreiben, beantworteten die Frage, ob die erschlossenen Daten weiter genutzt werden (n=67). Nur rund 30 Prozent gaben an, die Daten weiter zu nutzen. In Abbildung 39 werden die Ergebnisse der drei Fragen grafisch dargestellt.

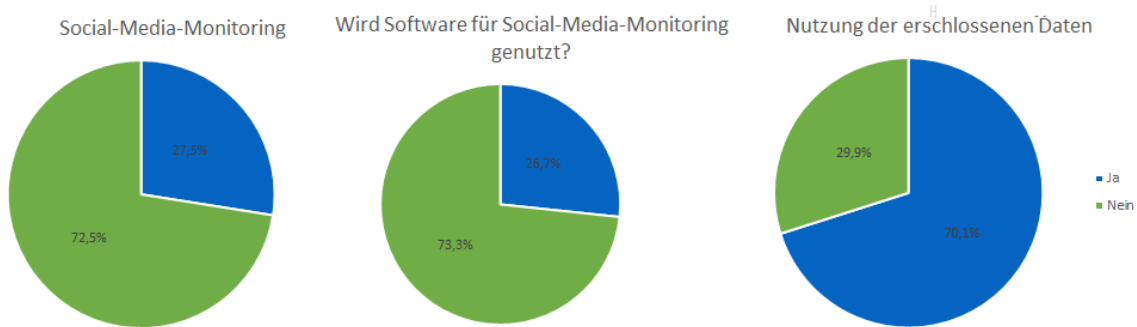


Abbildung 39: Social-Media-Monitoring

3.2.6 Digitale Marketingmaßnahmen und deren Wirksamkeit

Der Großteil der befragten Verlage nutzt für sein Marketing sonstige Printwerbung, wie z. B. Flyer (74,2 Prozent), PR-Maßnahmen, wie beispielsweise Pressemeldungen und Interviews (60,2 Prozent) sowie die Beteiligung in sozialen Netzwerken (51,2 Prozent). Am wenigsten wurde als Marketingmaßnahme Fernseh- und Rundfunkwerbung (3 Prozent) genannt. Die einzelnen genauen Häufigkeiten sind in Abbildung 40 dargestellt.

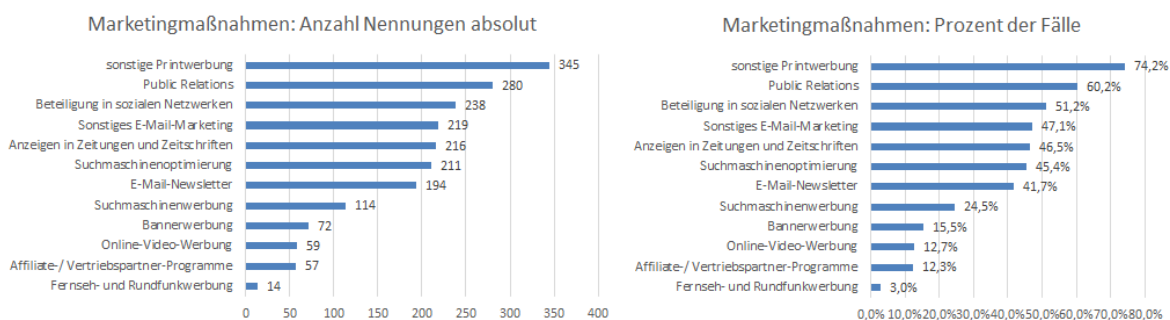


Abbildung 40: Marketingmaßnahmen

Bei der Frage, ob die Verlage (n=310) Informationen über die Wirksamkeit und/oder Wirtschaftlichkeit ihrer Marketingmaßnahmen besitzen, halten sich die Antworten in der Waage, wie Abbildung 41 verdeutlicht. Der meistgenannte Grund der 140 Verlage, die keine Informationen über die Wirksamkeit und/oder Wirtschaftlichkeit ihrer Marketingmaßnahmen besitzen (n=140), ist der Mangel an Ressourcen, der sich aus Budget (50,5 Prozent) und Zeitmangel (48 Prozent) zusammensetzt.

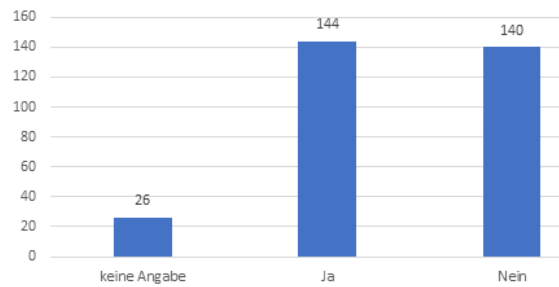


Abbildung 41: Informationen über Wirksamkeit/Wirtschaftlichkeit der Marketingmaßnahmen

3.2.7 Bedeutung des digitalen Wandels

Die meisten der kleinen Verlage (56,6 Prozent) standen der Aussage, dass die Digitalisierung eine große Chance für ihren Verlag ist, eher positiv gegenüber. Die Antworten „stimme eher zu“ und „stimme voll und ganz zu“ wurden als Zustimmung gewertet und „stimme gar nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“ als Ablehnung (16,9 Prozent). Dies ist auch in Abbildung 42 dargestellt.

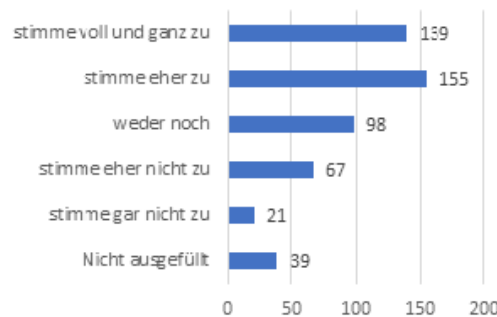


Abbildung 42: Einstellung zur Digitalisierung

Trotz dieses Bewusstseins findet aber nicht genügend Investition in Weiterbildung (z. B. Teilnahme an Informationsveranstaltungen, Selbststudium, Schulungen) statt. Von 442 antwortenden Verlagen haben sich 52,7 Prozent 2017 in irgendeiner Weise zum Thema Digitalisierung weitergebildet. Das bedeutet fast die Hälfte der Antwortenden hat sich nicht weiter mit dem Thema auseinandergesetzt, obwohl kontinuierliches Lernen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Digitalisierung ist.

4 Zusammenfassung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der zunehmend digitalisierten Welt ist das Vorhandensein einer Strategie, wozu vor allem die Zielgruppe bekannt sein muss, sodass Marketingmaßnahmen darauf ausgerichtet werden können. Letztendlich sollte auch die Wirtschaftlichkeit dieser geprüft, sowie vorhandene Daten aus Social Media ausgewertet werden: Nur 27,5 Prozent der 298 Verlage, die Social Media nutzen, betreiben ein Social-Media-Monitoring. Von den 67 der 75 Verlage, die Social-Media-Daten erschließen, nutzen nur rund 30 Prozent die Daten weiter. Fast die Hälfte der Verlage besitzt keine Informationen über die Wirksamkeit/Wirtschaftlichkeit ihrer Marketingmaßnahmen, was zum Teil den mangelnden Ressourcen geschuldet ist. Das Potenzial von Analysen, z. B. für zielgruppenspezifisches Marketing und individueller Kundenansprache wird von Kleinverlagen noch nicht ausreichend genutzt; 10,2 Prozent halten zielgruppenspezifisches Marketing sogar für unnötig. Ein weiterer Aspekt, der sich herausstellte ist, dass das Denken in Content, als ein Enabler für Online-Marketing, anstatt in Produkten bei Verlagen noch nicht Standard ist: Nur 19,6 Prozent der befragten Kleinverlage bieten Contentfragmente an und nur 9,5 Prozent sonstige elektronische Medien. Printmedien und dann mit großem Abstand folgend E-Books bilden weiterhin die Spitze.

Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung sind für kleine Verlage vor allem Ressourcenbeschränkungen und mangelndes Wissen. Eine digitale Strategie ist bei den meisten Verlagen nicht zu erkennen, da kaum die Möglichkeiten der gezielten Datenauswertungen, welche Social Media und Online-Marketing

ting bieten, genutzt werden. Dies zeigte sich auch schon bei Studien im Rahmen der FiDiPub-Projektinitiative. Weitere Forschung könnte sich mit den spezifischen Hürden der Digitalisierung für kleine Verlage auseinandersetzen. Zukünftig könnten auch die Postings und Internetauftritte kleiner Verlage analysiert werden, z. B. hinsichtlich Wirkung, Zahlen, Authentizität, Informationsgehalt und Ähnlichem, um Verbesserungsbedarf und Handlungsfelder im Bereich „Umgang mit Social Media“ aufzudecken. Kreutzer beschreibt dazu beispielsweise Erfolgsfaktoren für gute Kommunikation [Kreutzer 2014, 11] : Ehrlichkeit/Authentizität, Offenheit/Transparenz, Kommunikation auf Augenhöhe, Relevanz und Kontinuität/Nachhaltigkeit. Außerdem könnten zukünftige Forschungen im Hinblick auf die immer noch mangelnden digitalen Kompetenzen kleiner Verlage untersuchen, welche Themen für Schulungen relevant wären und wo es Verlagen an Expertise mangelt, z. B. im Umgang mit Social Web oder der Messung von Kennzahlen.

5 Literaturverzeichnis

- [Alt/Reinhold 2012] Alt, R., Reinhold, O. (2012). Social Customer Relationship Management. *Das Wirtschaftsstudium (WISU)* 41(4), 508–514.
- [Alt/Reinhold 2020] Alt, R., Reinhold, O. (2020). *Social Customer Relationship Management: Fundamentals, Applications, Technologies*. Springer, Berlin.
- [Bitkom e. V. 2017] Bitkom e. V. (2017). *Shopping digital – Wie die Digitalisierung den Handel tiefgreifend verändert: Ein Bitkom-Studienbericht*, Bitkom e. V., Berlin.
- [Bitkom Research GmbH 2016] Bitkom Research (2016): *Die zwei Gesichter der Digitalisierung: Eine Studie von Bitkom Research im Auftrag von Tata Consultancy Services*, Bitkom Research GmbH.
- [Blanz 2012] Blanz, H. (2012). *Perspektiven für das Verlagswesen: Geschäftsmodell-Ansätze in der Informationsgesellschaft unter besonderer Berücksichtigung urheberrechtlicher Aspekte*. Univ.-Verl. der TU, Univ.-Bibliothek, Berlin.
- [Bortz/Döring 2006] Bortz, J., Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- [Bramann et al. 2010] Bramann, K.-W., Breyer-Mayländer, T., Huse, U.E., Königsmarck, M. von, Ruta, H.-H., Lange, M. (2010). *Wirtschaftsunternehmen Verlag: Märkte analysieren und bewerten; Herstellungsprozesse verstehen und planen; Medialeistungen bewerben und verkaufen; Medienprodukte vertreiben; Arbeitsprozesse in Redaktion oder Lektorat organisieren*. Bramann, Frankfurt/M.
- [Breyer-Mayländer/Bramann 2017] Breyer-Mayländer, T., Bramann, K.-W. (2017). *Online-Marketing und E-Commerce für Buchverlage*. Bramann, Frankfurt/M.
- [Bubolz 2016] Bubolz, M. (2016). *Digitale Fitness: Wie fit ist Ihre Organisation wirklich?* In: Köhler-Schute, C. (Hrsg.): *Digitalisierung und Transformation in Unternehmen: Strategien und Konzepte, Methoden und Technologien, Praxisbeispiele*. KS-Energy-Verlag, Berlin, S. 16–23.
- [2003/361/EG 2003] Europäische Gemeinschaft (EG) (2003). *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen: 2003/361/EG, Europäische Gemeinschaft (EG)*. In: *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 124, S. 36–41, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>, Zugriff am 22.08.2017.
- [Kreutzer 2014] Kreutzer, R. (2014). *Corporate Reputation Management in den sozialen Medien Grundprinzipien zur erfolgreichen Einbindung von Social Media*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- [Kreutzer 2016] Kreutzer, R. (2016). *Online-Marketing*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- [Kurt-Wolff-Stiftung (o.J.)] Kurt-Wolff-Stiftung (o.J.). *Die Stiftung*, <http://www.kurt-wolff-stiftung.de/die-stiftung/>, Zugriff am 08.02.2019.

- [Leyh/Wendt 2018] Leyh, C., Wendt, T. (2018). Enterprise Systems als Basis der Unternehmens-Digitalisierung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 55(1), 9–24.
- [Meier 2011] Meier, S. (2011). Social Media in Verlagen - Grundlagen. In: Ehling, H. (Hrsg.): Social Media für die Verlagspraxis: Grundlagen, Marketing und Vertrieb, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Lektorat und Produktmanagement. Bramann, Frankfurt/M., S. 15–28.
- [Mottweiler et al. 2013] Mottweiler, H., Tünte, M., Kulenovic, D. (2013). Von "Kutschen" zu "Autos": Die Verlagsindustrie im digitalen Wandel. In: Hafkesbrink, J., Shire, K. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität in der Verlags- und Medienbranche: Konzepte beidhändiger Unternehmensstrategien. Eul, Lohmar, Köln, S. 3–22.
- [Neugebauer 2018] Neugebauer, R. (Hrsg.) (2018). Digitalisierung: Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.
- [Pauly 2016] Pauly, M. (2016). Eine Cloud macht noch keine Digitalisierung - Cloud Computing strategisch einsetzen, Unternehmens-IT transformieren. In: Köhler-Schute, C. (Hrsg.): Digitalisierung und Transformation in Unternehmen: Strategien und Konzepte, Methoden und Technologien, Praxisbeispiele. KS-Energy-Verlag, Berlin.
- [Plinke 2005] Plinke, M. (2005). Mini-Verlag: Selbstverlag, publishing on demand, Verlagsgründung, Buchherstellung, Buchmarketing, Buchhandel, Direktvertrieb. Autorenhaus-Verl., Berlin.
- [Schulze et al. 2000] Schulze, J., Bach, V., Österle, H. (2000). Customer Relationship Management - Konzept, Potentiale und methodische Einführung. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 212, 113–129.
- [Trechow 2013a] Trechow, P. (2013). Neue Gründerzeit im Verlagswesen. In: VDI Nr. 42 v. 18.10.2013, S. 17.
- [Trechow 2013b] Trechow, P. (2013). Verlage investieren in Start-ups - und folgen den Anzeigen ins Web. In: VDI Nr. 42 v. 18.10.2013, S. 17.
- [Wild 1993] Wild, C. (1993). Buchmarkt in Österreich; Die Rahmenbedingungen für das österreichische Verlagswesen. Verlag der Arbeitsgemeinschaft Österreichische Privatverlage, Wien.
- [Schnell 2012] Schnell, R. (2012). Survey-Interviews: Methoden standardisierter Befragungen. VS-Verl.für Sozialwiss, Wiesbaden.

Die Forschungsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik (IWI) der Universität Leipzig erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

Ein Heft kostet 15 Euro, Erscheinungsort ist immer Leipzig.

Bisher in dieser Reihe veröffentlichte Forschungsberichte:

Heft 1: Hrach, C., Alt, R., Einsatz von Business Intelligence-Technologien in Call Centern, 2008.

Heft 2: Schmelich, V., Alt, R., Functional Analysis of Open Source ERP Systems – An Exploratory Analysis, 2008.

Heft 3: Alt, R., Eisenecker, U., Franczyk, B., 9. Interuniversitäres Doktorandenseminar Wirtschaftsinformatik der Universitäten Halle-Wittenberg, Jena und Leipzig 2008.

Heft 4: Müller, R., Konzeption und prototypische Implementierung eines Generators zur Softwarevisualisierung in 3D, 2009.

Heft 5: Oberländer, J., Methoden überbetrieblicher Service- und Prozessmodellierung am Beispiel von RosettaNet, 2009.

Heft 6: Hrach, C., Alt, R., Datenschutz in Call Centern – Bestandsaufnahme zur Aufzeichnung und Verwendung personenbezogener Daten, 2010.

Heft 7: Hrach, C., Alt, R., Fallstudien zum Einsatz von Business Intelligence in Call Centern, 2010.

Heft 8: Alt, R., Eisenecker, U., Franczyk, B., Heyden, K. (Hrsg.), 15. Interuniversitäres Doktorandenseminar Wirtschaftsinformatik der Universitäten Chemnitz, Dresden, Freiberg, Halle-Wittenberg, Jena und Leipzig 2011.

Heft 9: Reinhold, O., Stempin, C., Alt, R., Fallstudie Spreadshirt – Social CRM als Bindeglied zwischen Community-Management und kundenindividueller Fertigung, 2013.

Heft 10: Alt, R., Reinhold, O. (Hrsg.), Anwendungsfälle und Werkzeuge des Social CRM, 2015.

Heft 11: Alt, R., Reinhold, O. (Hrsg.), Analysemethoden, Anwendungsfälle und Werkzeuge des Social CRM, 2017.

Heft 12: Eisenecker, U., Schilbach, J., Kovacs, P., Baum, D., Müller, R. (Hrsg.), 21. interuniversitäres Doktorandenseminar Wirtschaftsinformatik der Universitäten Chemnitz, Dresden, Freiberg, Halle-Wittenberg, Ilmenau, Jena und Leipzig 2017.

Heft 13: Alt, R., Franke, M. (Hrsg.), Fit for Digital Publishing – Marktüberblick und Newsletter Marketing, 2018.

Heft 14: Nau, A., Social Media Analytics – Eine Analyse der Funktionalitäten kostenfreier Werkzeuge, 2018.

Heft 15: Noll, D., Distributed-Ledger-Technologie im Grundbuchwesen – Implikationen auf die Transaktionskosten, 2019.

Heft 16: Alt, R., Reinhold, O. (Hrsg.), Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Kleinverlagen, 2021.



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Impressum:

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität Leipzig
Grimmische Straße 12
D-04109 Leipzig
<https://www.iwi.uni-leipzig.de/as>

Visualisierung:

Andreas M. Gärtner u. Oliver A. Christ, Hamburg

ISSN: 1865-3189