

Thomas Hess/Antonios Tzouvaras

Books-on-Demand: Ansatz und strategische Implikationen für Verlage



PD Dr. **Thomas Hess** leitet die Forschungsgruppen »Neue Medien« und »Unternehmensnetzwerke« im Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen und vertritt z.Zt. den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsinformatik II der Universität Augsburg

In den letzten Jahren wurden Verlage erstmals massiv mit technologiegetriebenen Innovationen konfrontiert. Der folgende Beitrag untersucht Books-on-Demand, ein neues technologiegetriebenes Verfahren, aus technischer und ökonomischer Sicht. Diese Analyse wird ergänzt um eine erste Identifikation strategischer Implikationen für Verlage, aus denen eine Erhöhung des Wettbewerbsdruck in der Verlagsbranche abzuleiten ist.

Problemstellung

Die Diskussion der Chancen und Risiken des Internets hat in der Medienbranche fast schon Tradition. Mittlerweile haben fast alle Verlage, Sender und andere An-



Dipl.-Wirtsch.-Inf. **Antonios Tzouvaras** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe »Neue Medien« im Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen

bieter aus der Medienbranche erste Erfahrungen mit Angeboten über das neue Medium gemacht. Allerdings waren diese Erfahrungen nicht immer positiv. Insbesondere hat sich gezeigt, dass Rezipienten die Vor- und Nachteile alternativer Medien sehr kritisch gegeneinander abwägen und ihre Mediennutzungsgewohnheiten – wenn überhaupt – eher langsam umstellen. Vor diesem Hintergrund gewinnen Angebote, mit denen mehrere Medien aufeinander abgestimmt werden, an Bedeutung. Exemplarisch sei auf die Reality-Show »Big Brother« und die »Financial Times Deutschland« verwiesen. In beiden Fällen bieten die Internet-Angebote dem Kunden echten Mehrwert, z.B. bei Big Brother durch Hintergrundinformationen über Kandidaten oder

Zugriffe auf Live-Kameras oder bei der Financial Times Deutschland durch originäre Artikel oder Fonds- und Aktien-Tools. Für Buchverlage finden sich derartige Überlegen bisher in drei Varianten: buchbezogene Diskussionsforen¹, elektronische Bücher sowie bedarfsgetriebenen Buchdruck. Buchbezogene Diskussionsforen, wie sie z.B. von einzelnen Sachbuchverlagen über das Internet angeboten werden, sind eher von nachgeordneter Bedeutung. Ähnliches gilt auch für elektronische Bücher, deren Einsatzfeld allerdings stark auf einzelne Nischen wie z.B. technische Dokumentationen beschränkt sein wird.² Wesentlich höheres Potenzial ist dem bedarfsgetriebenen Buchdruck (»Books-on-Demand«- BoD) zuzurechnen. Zentrale Idee ist es dabei, Bücher nicht mehr auf Lager, sondern auftragsgetrieben im Sinne einer Einzel- oder Kleinserienfertigung zu produzieren. Die Bestellung wird dabei sehr häufig über das Internet abgewickelt. Ziel des nachfolgenden Beitrags ist es, diesen Geschäftsansatz inklusive seiner technischen Grundlagen darzustellen sowie durch eine Funktions- und Branchenanalyse seine strategischen Implikationen für Verlage aufzuzeigen. Aktuelle Fallbeispiele ergänzen die grundsätzlichen Überlegungen.

Neue Technologien als Triebkraft

Wie bereits angedeutet, handelt es sich bei BoD um eine technolo-

giegetriebene Innovation. Zu diesem Zweck sollen nachfolgend zunächst die wichtigsten Technologien charakterisiert und dann in ihrem Zusammenwirken beschrieben werden.

Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Digitaldrucktechnik, die Extensible Markup Language (XML) sowie die Shop-Systeme. Zur Realisierung von BoD wird die Digitaldrucktechnik eingesetzt, die im Gegensatz zu konventionellen Druckverfahren keine Druckplatten als Zwischenmedium einsetzt. Das Verfahren verwendet eine digitale Vorlage, die direkt aus dem Datenspeicher ausgelesen und gedruckt wird.³ Dieses Druckverfahren ist mit der Kopiertechnik vergleichbar. Möchte man verschiedene Teillinhalte, z.B. Kapitel verschiedener Bücher, neu kombinieren oder auf einem anderen Medium wie z.B. einer CD-ROM ausgeben, empfiehlt sich die XML-basierte Datenspeicherung.⁴ XML ist eine Auszeichnungssprache für Dokumente, die es u.a. erlaubt, Inhalte medienneutral und damit unabhängig vom Ausgabeformat zu speichern. Für jede Nutzungsform (z.B. einzelne Kapitel auf einer CD-ROM) ist dann ein spezifisches Ausgabeformat zu definieren. Gleichwohl wird der Datenbestand aber nur einmal gehalten, wodurch inhaltliche Änderungen (z.B. in einem Kapitel) automatisch auf alle Medien übernommen werden. Wie schon Eingangs erwähnt, erfolgt der

Verkauf der Produkte oft über das Internet. Hierzu sind Shop-Systeme⁵ notwendig, die es erlauben aus einer Datenbank, die Produktinformationen enthält, gewünschte Titel auszuwählen und bei individualisierten Produkten auch zu konfigurieren. Weiterhin ist zu erwähnen, dass neben den internetbasierten Shop-Systemen auch der Einsatz von Kiosksystemen⁶, evtl. in Kombination mit einem kompakten Digitaldrucker samt Bindevorrichtung, denkbar ist. Diese drei Technologien bilden den Kern des Herstellungsprozesses für BoD, der nachfolgend beschrieben wird (vgl. Abb. 1).

Am Anfang des Herstellungsprozesses steht bei Neuproduktionen die Inhalteerzeugung. Da dies heutzutage fast ausschließlich mit Anwendungssystemen, z.B. Textverarbeitungssystemen, erfolgt, liegt der Inhalt meist schon in digitaler Form vor. Bei BoD-Produktionen, die auf bestehendem Material aufsetzen, zum Beispiel Nachauflagen, muss eine Digitalisierung (z.B. mit Scannern) erfolgen. Der digitale Inhalt wird mittels Datenleitung oder einem digitalen Medium an den Druckdienstleister übertragen und zur Weiterverarbeitung zwischengespeichert. Typischerweise werden für den Druck PS-, PDF- oder auch das TIFF-Datenformat verwendet, in das die Datei unter Umständen konvertiert werden muss. Die Datei kann nun gespeichert und in ein digitales Dokumenten-Archiv transferiert werden. Sie dient im weiteren als

Masterpiece, d.h. als Vorlage bzw. First Copy⁷, von der die gedruckten Exemplare (die »Kopien«) erzeugt werden. Neben dieser statischen Möglichkeit der Vorlagenerstellung ist auch eine dynamische möglich. Sollen individualisierte Bücher erstellt werden, können bei Einsatz einer XML-basierten Datenbank Inhalte je nach Bedarf aus der Datenbank individuell zusammengestellt werden, wobei es sich bei den Teillinhalten auch um Werbung handeln kann. In diesem Fall liegen im Dokumentenarchiv Teillinhalte als Masterpiece vor, die bei Bestelleingang dynamisch zu einem individuellen Masterpiece zusammengestellt werden; spezifische Regelungen in den (vor allem älteren) Autorenverträgen sind dabei zu berücksichtigen. Liegt der (Teil-)Inhalt im Dokumentenarchiv vor, so kann er durch Nutzung eines Shop-Systems zum Verkauf angeboten werden. Je nach Zielsetzung erfolgt im Shop-System eine Titelauswahl oder es erfolgt eine Konfiguration, z.B. durch Auswahl bestimmter Kapitel, um ein individualisiertes Buch zu erstellen. Bei einer einfachen Titelauswahl ist es allerdings auch möglich, über einen klassischen Buchhändler eine Bestellung durchzuführen. Durch Eingang einer Bestellung wird der Druck initiiert. Die benötigte und eventuell dynamisch generierte Datei wird dann vom Dokumentenarchiv an den Digitaldrucker weitergeleitet und dort gedruckt. Beim Druck

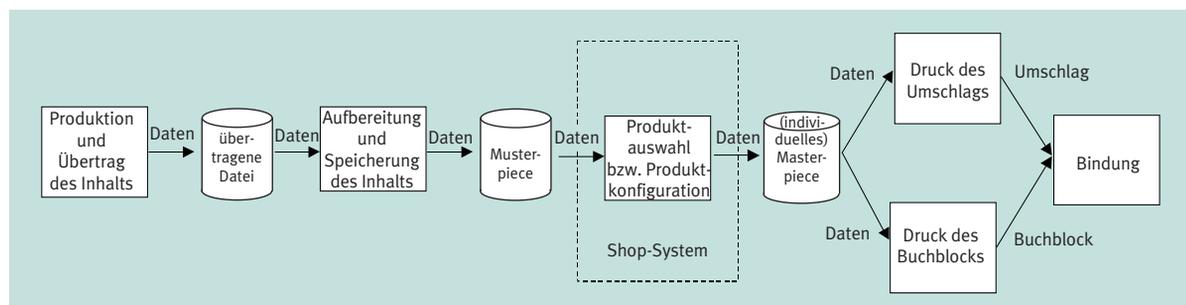


Abb. 1: Datenflussdiagramm des Herstellungsprozesses bei Books-on-Demand

werden Buchblock und Umschlag separat bearbeitet, da für den Umschlag meist ein anderes Papier benutzt wird und der Druck farbig erfolgt, so dass hierfür ein digitaler Farbdrucker eingesetzt wird. Diese Besonderheit ist bei der Weiterleitung des Druckauftrages zu berücksichtigen. Liegen Buchblock und Umschlag vor, erfolgt die Bindung. Hierbei sind alle gängigen Bindungsarten möglich, wobei allerdings die Klebebindung, wie vom Taschenbuch her bekannt, aufgrund der Möglichkeit der vollautomatischen, kostengünstigen und schnellen Bindung am häufigsten Verwendung findet. Nach Abschluss des Produktionsvorgangs wird das Buch an den Besteller verschickt.

Zur Verdeutlichung sei das Fallbeispiel des britischen Anbieters Booktailor⁸ kurz vorgestellt. Das in London ansässige Unternehmen bietet seit August 2000 über das Internet (www.booktailortravel.com) individualisierte Reiseführer für den europäischen und seit kurzem auch für den US-amerikanischen Markt an. Booktailor hat sich ganz auf das zielgruppengerechte Bündeln der Inhalte fokussiert und erstellt selber keine Inhalte. Kunden, die einen solchen Reiseführer erwerben wollen, spezifizieren ihre genauen Bedürfnisse (wie Reiseziel und Reisedatum, Interessengebiete) und zahlen z.B. per Kreditkarte. Der Kunde erhält dann den Reiseführer binnen weniger Tage, wobei dieser Reiseführer dann insbesondere auch aktuelle Eintragungen (z.B. zu Veranstaltungen) enthält. Die Kosten für einen Reiseführer sind nach der Seitenzahl gestaffelt und betragen 9,99 GBP bis 34,99 GBP zzgl. Versandkosten. Aus technischer Perspektive ist der von Booktailor gewählte Ansatz für die XML-basierte Datenhaltung besonders interessant. Booktailor hält alle Inhalte auf einer XML-basierten Datenbank

vor. Je nach Art des Inhalte stellen die Lieferanten diesen Inhalt auf unterschiedlichen Wegen elektronisch zur Verfügung. Bei beschreibenden Inhalten zu Reisezielen, erhält Booktailor die Daten per Datenträger (z.B. CD-ROM) und bearbeitet sie bei Bedarf inhaltlich und technisch. Aus inhaltlicher Sicht prüft die Redaktion die Qualität des Inhalts und indexiert die Inhalte. Aus technischer Sicht erfolgt eine weitestgehend automatisch durchgeführte Konvertierung nach XML. Bei datenorientierten Inhalten, wie z.B. Veranstaltungsterminen, werden die Inhalte ohne redaktionelle Überarbeitung direkt in die Datenbank transferiert. Dies ist z.B. bei Lieferungen des Informationsdienstleisters *Whatsonwhen.com* der Fall. Bestellt ein Kunde einen Reiseführer, dann werden die Inhalte aus der Datenbank entsprechend seiner spezifischen Auswahl zusammengestellt und mit einem Inhaltsverzeichnis sowie Index versehen. Wenn möglich, kann Werbung kontextspezifisch platziert werden: Wird im Reiseführer z.B. ein Hotel positiv erwähnt, erfolgt in der Nähe der entsprechende Textstelle ein Abdruck der Werbung. Dieses individuell erzeugte Masterpiece wird nun zur Druckanlage weitergeleitet, gedruckt, mit einer Spiralbindung gebunden und zum Kunden versandt.

Ökonomische Bewertung

Das bisher aus technischer Perspektive skizzierte Konzept hat weitreichende ökonomische Konsequenzen, sowohl auf der Kosten- als auch auf der Erlösseite. Nachfolgend sind diese Konsequenzen dargestellt.

Kennzeichnend für den konventionellen Druck ist eine relativ starke Kostendegression. Im Rahmen des konventionellen Drucks werden Druckplatten benötigt, deren Erstellungskosten sowie die

mit ihnen verbundenen Rüstkosten unabhängig von der Auflagenhöhe sind. Beim sich anschließenden Druckvorgang treten nur relativ geringe variable Kosten auf. Dies führt mit zunehmender Auflagenhöhe zu einer spürbaren Stückkostendegression und damit zu geringen Grenzkosten, weshalb Verlage aus Kostengesichtspunkten hohe Auflagenhöhen anstreben. Bei BoD ergibt sich eine ganz andere Kostenstruktur. Wie bereits bei den technischen Grundlagen angedeutet, ist bei diesem Ansatz keine Druckplatte mehr erforderlich. Im Vergleich zum konventionellen Druck führt dies zu einer deutlichen Reduktion der auflagenhöhenunabhängigen Kosten, dabei sind die Kosten für die Einrichtung eines Servers eher gering. »Erkauft« wird dies allerdings durch höhere variable Kosten.⁹ Allerdings greift eine derartige, allein auf die Druckkosten fokussierte Betrachtung deutlich zu kurz. Obwohl schwer bestimmbar, sind die Kosten für die Lagerung und den Erlösausfall sowie die Entsorgung unverkaufter Exemplare ebenfalls einzubeziehen. Gerade die zweite Kostenart fällt besonders ins Gewicht, wenn man berücksichtigt, dass in Deutschland z.B. rund 50% aller gedruckten Fachbücher unverkäuflich bleiben.¹⁰ Hinsichtlich beider Kostenarten unterscheiden sich die konventionellen Druckverfahren und BoD damit deutlich. Festzuhalten bleibt, dass die Kosten für die Lagerhaltung und für unverkaufte Exemplare bei BoD im Wesentlichen entfallen. Zukünftig ist zu erwarten, dass sich die Intervallgrenzen zum Vorteil von BoD weiter verschieben werden.¹¹

Anschließend an dieser grundsätzlichen Überlegung stellt sich – gerade aus praxisorientierter Sicht – die Frage, bei welcher Auflagenhöhe welches Druckverfahren zu präferieren ist. Um-

fangreiche empirische Untersuchungen liegen dazu noch nicht vor. Auf Basis einer Auswertung zahlreicher Praxisfälle lassen sich dennoch erste Anhaltspunkte geben, wobei der Druck und die nachfolgende Lagerung einer Auflage im konventionellen Verfahren und der Druck ohne Lagerung zum Zeitpunkt des Bedarfs mit BoD gegenübergestellt wurden.¹² Es zeigte sich, dass bei einer Gesamtauflage unter 500 Stück BoD den konventionellen Verfahren in der Regel überlegen ist, da die Kostendegression konventioneller Verfahren bis zu dieser Auflage noch unzureichend fortgeschritten ist.¹³ Im Intervall zwischen 500 und 1.500 Stück ist eine individuelle Kostenvergleichsrechnung empfehlenswert, wobei das Ergebnis maßgeblich von den zu erwartenden Lagerkosten, dem Verkaufszeitraum und dem Absatzrisiko beeinflusst wird. Über 1.500 Stück ist mit den heutigen Druckmaschinen BoD aufgrund der starken Kostendegression in der Regel nicht vorteilhaft. Nur bei Erzeugnissen, deren Auflage sich sehr langsam verkauft oder bei denen das Absatzrisiko sehr hoch ist, bietet sich auch hier eine Kostenvergleichsrechnung an. In Abbildung 2 sind diese Ergebnisse im Überblick dargestellt.

Auf der Erlösseite eröffnet BoD eine Vielzahl von Möglichkeiten zu Veränderungen im Produktprogramm, wodurch sich letztendlich neue Erlösquellen ergeben können. Zu unterscheiden sind der bestellhöhengerechte Druck, der zeitgerechte Druck und der individualisierte Druck (vgl. auch Abb. 3):

- der *bestellhöhengerechte Druck*
Ähnlich wie die Just-in-Time-Fertigung erlaubt BoD eine Herstellung, die an der einzelnen Bestellung ausgerichtet ist. Besonders wichtig ist dies im Bereich der klassischen Kleinauflagen, wie sie z.B. bei Vor-

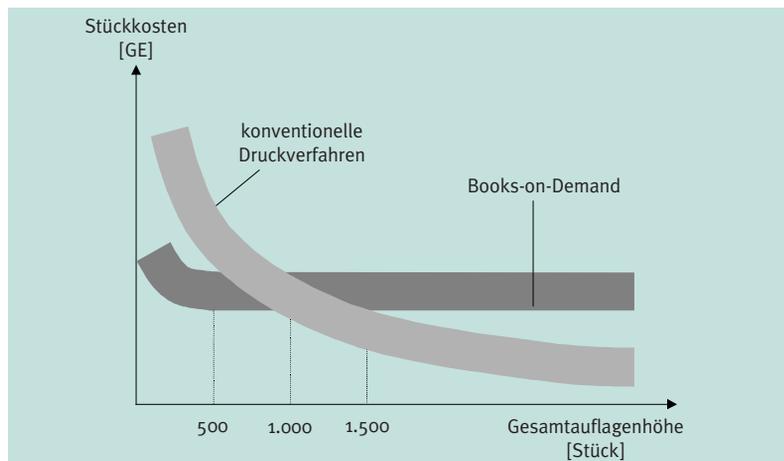


Abb. 2: Kostenvergleich konventioneller Druckverfahren und Books-on-Demand

ab- und Testexemplaren, bei wissenschaftlichen Fachbüchern sowie bei Nachauflagen häufig vorkommen. Gerade der zweite Ansatz eröffnet vielfältige Optionen, die Backlist eines Verlages relativ kostengünstig zu erweitern.

- der *zeitgerechte Druck*
Da die Substanzen in digitaler Form vorliegen, lässt sich der Herstellungsprozess – im Vergleich zum konventionellen Druck – deutlich beschleunigen. Dies führt zu drei interessanten Optionen. Auf der einen Seite ist denkbar, aktuelle Inhalte schnell in das Buch zu integrieren. Auch dazu lässt sich auf das Beispiel von Booktailor verweisen. Interessante Anwendungsfelder finden sich aber z.B. auch im Bereich der technischen Dokumentationen und bei Gesetzbüchern, deren Inhalte sich schnell ändern. Aus diesem Grund hat BoD im Bereich der technischen Dokumentation bereits einen signifikanten Marktanteil erlangt.¹⁴ Darüber hinaus lassen sich auch zeitintensive Transporte vermeiden. So schickt die Verlagsgruppe Bertelsmann aus München deutschsprachige Belletristiktitel als PDF-Datei per Datenleitung an ihren Schwesterverlag Random Hou-

se in den USA und lässt sie dort on-demand herstellen, wenn auf dem amerikanischen Markt eine Nachfrage nach dem Titel auftritt.¹⁵ Als letztes Merkmal des zeitgerechten Drucks ist die permanente Verfügbarkeit von Inhalten zu nennen, eine systematische Archivierung vorausgesetzt. Vergriffene Bücher können durch BoD der Vergangenheit angehören.

- der *individualisierte Druck*
Im Grenzfall erlaubt BoD auch die Losgröße 1. Dies wiederum eröffnet Möglichkeiten zu einem *individualisierten Druck*. Oft genügt es dabei, nur einen Teil des Inhalts individuell anzupassen, so z.B. bei Widmungen. Eine weitere Möglichkeit ist es, Bücher in verschiedenen Versionen¹⁶ zu drucken. Wie das Beispiel Booktailor ebenfalls zeigt, kann der Kunde eng in die Auswahl miteinbezogen werden, indem er z.B. über das Internet eine Inhalteauswahl durchführt. Daneben kann sich die Individualisierung auch auf die Qualität beziehen, z.B. hinsichtlich Bindungsart oder Papierqualität. Auch dies ist im Rahmen von BoD skalierbar.

Zur Illustration sei nachfolgend

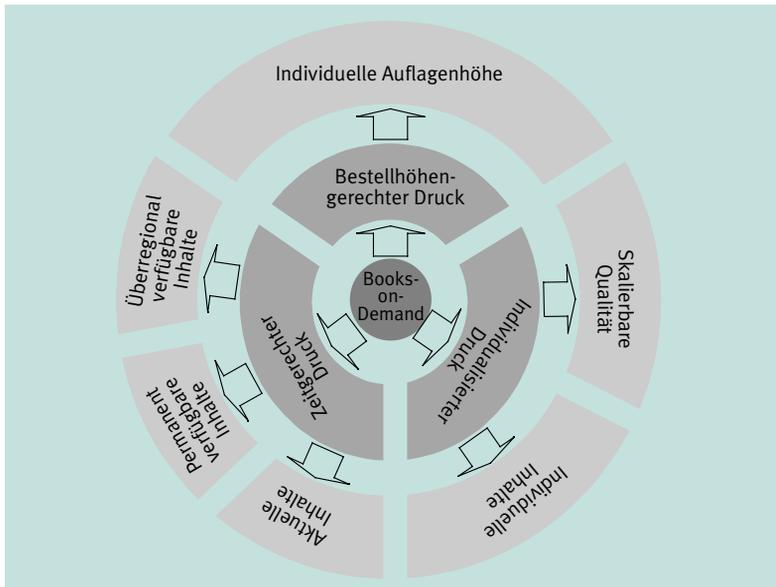


Abb. 3: Ansatzpunkte für Modifikationen im Produktprogramm durch Books-on-Demand

ein weiterer Fall vorgestellt. Die Libri GmbH ist die größte Buchgroßhandlung in Deutschland. Sie betreibt darüber hinaus eine Online-Buchhandlung für Endkunden im Internet. Im Juni 1999 hat Libri einen Dienstleister gegründet, der Bücher mittels BoD fertigt und vertreibt. Mit 4.000 Büchern ist Libri zur Zeit der größte BoD-Anbieter in Deutschland. Neben Verlagen, die Kleinauflagen bei Libri drucken lassen, werden über die Internetseite (www.bod.de) Autoren angesprochen, die ihre Bücher auf diese Art im Selbstverlag veröffentlichen wollen. Libri kann durch die on-Demand-Fertigung im Wesentlichen mit variablen Kosten kalkulieren. Die geringen Fixkosten, die durch das Anpassen der elektronischen Vorlage und durch das Einstellen auf den Server entstehen, werden dem Autor im Rahmen einer Grundgebühr in Höhe von 350 DM in Rechnung gestellt. Libri nutzt somit die geringen Fixkosten, um sie getrennt von den variablen Kosten zu vergüten. Libri verfolgt mit seinem BoD-Angebot zwei

Ziele. Auf der einen Seite sollen spezifische Druckaufträge von Verlagen ausgeführt werden. Dies sind typischerweise Kleinauflagen, z.B. Nachauflagen oder Fachbücher. Darüber hinaus sollen über die Internetpräsenz Autoren gewonnen werden, die die Möglichkeit des Selbstverlags nutzen wollen und für die Libri Druck- und Vertriebsdienstleistungsfunktionalitäten anbietet. Libri verfügt über kein eigenes Lektorat und selektiert keine Inhalte. Die Gewähr, dass die Titel ein angemessenes Qualitätsniveau haben, trägt allein der Autor. Weiterhin

übernimmt Libri keine Rechte an den Titeln. Führt der Titel zu hohen Absatzzahlen, hat der Autor dadurch die Möglichkeit, zu einem konventionellen Verlag zu wechseln, der durch seinen eingespielten Vertriebsapparat einen höheren Gewinn für den Autor erreichen kann. Zusätzlich dürfte dann zu konventionellen Druckverfahren gewechselt werden. Die geringen Sunk Costs erleichtern einen solchen Wechsel erheblich.

Strategische Implikationen für Verlage

Basierend auf den dargestellten Veränderungen lassen sich nun die strategischen Implikationen herausarbeiten. Exemplarisch sei dabei der Fokus auf die Verlage gerichtet. Eine derartige Analyse kann an den klassischen Funktionen eines Verlages innerhalb der Wertschöpfung ansetzen. Ein Verlag übernimmt typischerweise drei Funktionen: die zielgruppenadäquate Auswahl der Inhalte, die Vermarktung dieser Inhalte sowie die Übernahme des mit der Vermarktung dieser Inhalte verbundenen Risikos. Nachfolgend wird untersucht, in wie weit diese Funktionen in Folge von BoD überhaupt noch relevant sind und wo diese Funktionen anzusiedeln sind: beim Verlag, beim vorgelagerten Autor oder beim nachgelagerten Druckdienstleister (vgl. Abb. 4).

Verlagsfunktionen	Veränderungen durch Books-on-Demand
Zielgruppengerechte Inhalteauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Im Kern unveränderte Bedeutung • Im Rahmen der Individualisierung teilweise Übertragung auf den Kunden
Vermarktung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstmals direkter Kontakt mit Endkunden • Internetbasierte Kommunikation des Angebots
Risikoübernahme	<ul style="list-style-type: none"> • Deutliche Einschränkung der Bedeutung • Übertragung auf Autoren möglich

Abb. 4: Veränderungen in den zentralen Verlagsfunktionen durch Books-on-Demand

Im Hinblick auf die zielgruppenadäquate Auswahl von Inhalten prüft ein Verlag heute insbesondere, ob angefordert oder unaufgefordert eingegangene Manuskripte zum Verlagsprogramm passen. Genauso prüft ein Verlag die Zweitverwendung von vorliegenden Inhalten, z.B. in Sammeleditionen. Diese Funktion verliert keinesfalls an Bedeutung. Auch ein per BoD hergestelltes Buch ist ein Informations- bzw. Unterhaltungsprodukt, beim dem der Kunde beim Kauf die Qualität kaum feststellen kann.¹⁷ Aus diesem Grund vertraut der Rezipient häufig auf Marken, die ihm Sicherheit bei seiner Selektionsentscheidung geben.¹⁸ In der Regel handelt es sich dabei um Verlagsmarken, eher selten kann der Autor mit seinem Namen eine eigene Marke bilden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass ein Autor mit bekanntem Namen und damit einer eigenen Marke sich mit seiner Auflage in der Regel weit über der für BoD charakteristischen Auflagenhöhe bewegt. Auch bietet sich eine Verlagerung der Selektionsfunktion an Druckdienstleister nicht an, da diese in der Regel nicht über die notwendige Kompetenz verfügen. Im Kern bleibt daher die erste Verlagsfunktion auch bei BoD erhalten. Das Beispiel Booktailor zeigt jedoch auch, dass BoD es dem Endkunden erlaubt, diese Funktion zum Teil zu übernehmen, indem er aus einem Programm von Teilinhalten wählt.

Die zweite klassische Verlagsfunktion liegt in der Distribution. Hier sind deutliche Veränderungen zu erwarten. Klassische Verlage haben kein Endkundengeschäft, sondern liefern (teilweise über Großhändler) an Einzelhändler, die den Endkunden bedienen. Diese Händler werden von Verlagsvertretern besucht, die eine möglichst gute Platzierung der Produkte in Geschäften sichern.¹⁹ Maßnahmen zur Kommunikation

des Angebots durch Kataloge, Messen, Werbung etc. unterstützen den Verkauf. Die Nutzung des Internet als Kommunikationsmedium erlaubt es, das Kommunikationsangebot besser zu skalieren und ermöglicht eine kostengünstige Verbreitung des Angebots im WWW. Ein breites Backlistangebot, dessen Titel oft nur geringe Auflagenhöhen erreichen, wird in Verbindung mit BoD dadurch für Buchverlage lukrativ. Zusätzlich zu individualisierten Produkten eröffnet sich auch hier die Option einer direkten Distribution zum Endkunden. Allerdings nehmen Verlage damit am Endkundengeschäft teil und bedienen dadurch einen Distributionskanal, der bei Buchverlagen eher selten vorzufinden ist, was eine direkte Kundenansprache erlaubt. Dies führt Verlagen erstmals Kundendaten zu und eröffnet ihnen auch die Chance auf höhere Deckungsbeiträge, da z.B. bei einem belletristischen Buch 45-50% des Ladenpreises eines Buches auf Handel und Distribution und 10-18 % auf den Druck entfallen.²⁰

Ebenfalls zu den Kernaufgaben eines Verlages lässt sich die Übernahme des Absatzrisikos zählen, das sich durch Vorleistungen bei der Buchproduktion und des begleitenden Marketing ergibt. Die Herstellung von Auflagen bei konventioneller Produktion erfordert eine Vorfinanzierung.²¹ Das Risiko besteht in Realisierung eines Verlustes, falls sich nicht innerhalb des Planungszeitraumes die erhofften Rückflüsse einstellen. Zwar ist das Verlustrisiko bei einer kleinen Auflagenhöhe tendenziell gering, so kann es aber für Verlage in der Summe hoch sein, wenn diese eine Vielzahl solcher Titel in ihrem Programm haben. Die Möglichkeit einer bestellhöhengerechten Produktion mit BoD reduziert das Absatzrisiko drastisch und schränkt die Bedeutung der Risikoübernahmefunktion deutlich ein. Wie das Beispiel

Libri zeigt, kann diese Funktion von der Autorensseite übernommen werden, die dann im Form eines Selbstverlages publiziert.

Aus einer zweiten, wettbewerbsorientierten Perspektive lässt sich die Frage nach den strategischen Implikationen von BoD stellen. Zu diesem Zweck kann auf das von Porter vorgeschlagene Instrument zur Analyse der Wettbewerbskräfte in einer Branche zurückgegriffen werden.²² Danach sind fünf Wettbewerbskräfte von besonderer Bedeutung: die Rivalität unter etablierten Anbietern, die Bedrohung der erreichten Wettbewerbsposition durch neue Konkurrenten bzw. durch Ersatzprodukte sowie die Verhandlungsstärke von Abnehmern bzw. von Lieferanten. Nach Porter bestimmt die Stärke dieser Wettbewerbskräfte das Gewinnpotenzial der Unternehmen der Branche. Tendenziell sinken die Gewinnaussichten mit steigender Intensität der Wettbewerbskräfte. Analysiert man die Veränderung dieser Wettbewerbskräfte durch BoD und verzichtet auf eine Differenzierung zwischen einzelnen Marktsegmenten (wie Belletristik oder Sachbuch), ergibt sich folgendes Bild:

- **Verhandlungsstärke der Lieferanten:** Da Autoren nicht mehr unbedingt auf einen Verlag für eine Veröffentlichung angewiesen sind, Verlage jedoch Autoren nicht beliebig substituieren können, erhöht sich die Stärke der Inhaltelieferanten (der Autoren) etwas. Buchverlage, die sich auf Kleinauflagen konzentriert haben und zudem die anderen verlegerischen Funktionen nur in geringem Maße anbieten, sind von dieser Entwicklung am stärksten betroffen. Die Position von Infrastrukturlieferanten dürfte dagegen langfristig eher schwächer werden, da die Technologien bald breit verfügbar sein werden. Hierbei

ermöglicht die relativ einfache Handhabung der Digitaldrucktechnologie eine Rückwärtsintegration der Druckstufe, um eine weitere Deckungsbeitragssteigerung zu erreichen.

- **Verhandlungsstärke der Nachfrager:** Tendenziell schwächt BoD die Position des klassischen Handels. Der klassische Großhandel ist nicht mehr erforderlich. Wird BoD ausschließlich über das Internet abgewickelt, ist auch der Einzelhändler obsolet. Die Installation eines Kiosksystems mit einem kompakten Digitaldrucker könnte für den Buchhändler eine Alternative sein. Auch könnten sich »neue« Großhändler etablieren, die eine einheitliche Schnittstelle gegenüber dem Buchhändler anbieten und so insbesondere Konvertierungsaufgaben übernehmen. Aber auch in dieser Konstellation ist sehr fraglich, ob der Handel seine hohen Margen von heute noch halten kann. Die Macht des Endkunden wird dagegen deutlich gestärkt, da er verlangen kann, direkt Einfluss auf den Inhalt seiner Bestellung nehmen zu können, um ein individualisiertes Produkt zu erhalten. Darüber hinaus ermöglicht ihm das Internet einen einfachen Zugang zu den Anbietern (»nur einen Mausklick entfernt«). Dabei greift schon heute etwa

30% der deutschen Bevölkerung auf das Internet zu, wobei schon 45% dieser Nutzer mindestens einmal ein Buch oder eine CD online erworben haben. Schon 8% tun dies sogar wöchentlich.²³ So rechnet der deutsche Buchhandel für 2003 mit einem Marktanteil der online verkauften Bücher von respektablen 7%²⁴, was die grundsätzliche Bedeutung dieses Vertriebskanals für Verlage (über BoD hinaus) unterstreicht.

- **Bedrohung durch neue Wettbewerber:** Die Libri-Fallstudie zeigt, dass ein Unternehmen, das bislang weder verlegerisch noch als Druckerei tätig war, jetzt erfolgreich in Konkurrenz mit bestehenden Verlagen und Druckereien steht. Die Markteintrittsbarrieren für die Verlagsbranche reduzieren sich durch den Verlust der Risikoübernahmefunktion und der Möglichkeit, Inhalte im Internet zu präsentieren.²⁵ Insbesondere aus dem Drucksektor ist mit Aktivitäten zu rechnen, da dieser sich schon früh mit digitaler Technologie auseinander gesetzt hat und seine Kernkompetenzen im Druck nutzen können.
- **Bedrohung durch Ersatzprodukte:** Betrachtet man individualisierte Bücher bereits als Ersatzprodukte, lässt sich durchaus eine Bedrohung durch Ersatzprodukte erken-

nen. Individualisierte Bücher können klassische Buchprodukte in kleineren Teilen substituieren, da sie bei ähnlichem Preis für bestimmte Kundengruppen eine höheren Nutzen erbringen können. Da hier die Entwicklung erst am Anfang steht, kann die Wirkung noch nicht umfassend beurteilt werden. Trotzdem dürfte sie deutlich spürbar werden, wenn noch weitere Anbieter mit ähnlichen Angeboten wie Booktailor den Markt bearbeiten. Erste Ansätze in Deutschland finden sich hierzu unter www.individualbuch.de und www.buch.de. Von untergeordneter Bedeutung werden dagegen, wie bereits eingangs erwähnt, elektronische Bücher sein.

- **Rivalität unter bestehenden Anbietern:** Schon heute konkurrieren über 2.000 Buchverlage²⁶ mit etwa 800.000 deutschsprachigen Titeln²⁷ miteinander. Da mittels BoD die Möglichkeit geschaffen wird, eine große Backlist kostengünstig anbieten zu können, erhöht sich die Konkurrenz zwischen bestehenden Verlagen noch weiter. Erfolgt eine Verbreitung dieses Angebots vor allem im Internet, ist mit hohen Kosten für die Markenbildung zu rechnen, obwohl das eigentliche präsentieren des Angebots dagegen sehr kostengünstig ist.²⁸



Abb. 5: Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Verlage durch Books-on-Demand

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Folge von BoD tendenziell mit einer Steigerung der Wettbewerbsintensität zu rechnen ist, alle fünf untersuchten Wettbewerbskräfte deuten darauf hin. In Abbildung 5 sind diese Entwicklungen noch einmal im Überblick dargestellt. Für die konkrete praktische Anwendung ist es sinnvoll, die Analyse auf das jeweilige Marktsegment (z.B. Belletristik) zu vertiefen.

Fazit und Ausblick

Bei einer Auflage unter 500 Stück ist BoD eine attraktive Alternative zur klassischen Lagerproduktion von Büchern, im darauffolgenden Intervall bis ca. 1.500 Stück ist die Kostensituation fall-spezifisch zu prüfen. Damit ergeben sich interessante Möglichkeiten, die Backlist eines Verlages kostengünstig zu erweitern. Darüber hinaus bietet BoD neue Möglichkeiten, Bücher individualisiert und zeitgerecht herzustellen, auch an anderen Standorten. Durch eine enge Verzahnung mit dem WWW eröffnet sich für Verlage ein neuer Distributionskanal, auch wenn Verlage bisher weniger Erfahrungen im Endkundengeschäft haben. Allerdings ist durch BoD auch mit einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität zu rechnen. Darüber hinaus wird es interessant sein, die konkreten Aktivitäten der sich zu Mediendienstleistern wandelnden Druckereien zu beobachten,²⁹ die über das für die Herstellung erforderliche Know-how verfügen und zudem Synergien zu anderen Varianten der on-Demand-Produktion herstellen können, z.B. im Bereich der Werbemittel.

Summary

In recent years publishing houses have been confronted conspicuously with technology driven innovations for the first time.

The following article analyses Books-on-Demand, a new technology driven approach, from a technical and a economical perspective. Furthermore, a first identification of strategic implications for publishers is conducted and shows that the new approach increments competitive pressure in the publishing sector.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Hess, Th.: Das Internet als Distributionskanal für die Medienindustrie – Entwicklungstendenzen im deutschen Markt. In: *Wirtschaftsinformatik* 41. Jg., 1999, H. 1, S. 77-82, hier S. 79.
- 2 Vgl. Rawolle, J./Hess, Th.: New Digital Media and Devices: An Analysis for the Media Industry. In: *JMM Journal on Media Management*, 2. Jg., 2000, H. 2, S. 89-99, hier S. 95-97.
- 3 Vgl. Meinecke, K.-K.: Digitaler Druck – Risiken und Chancen. In: Müller, W. R. (Hrsg.): *Elektronisches Publizieren: Auswirkungen auf die Verlagspraxis*, Wiesbaden, 2000, S. 95-112, hier S. 95-96.
- 4 Vgl. Rawolle, J./Hess, Th.: XML für das medienneutrale Publishing. In: *is report*, 4. Jg., 2000, H. 5, S. 40-43.
- 5 Vgl. zu Shop-Systemen Merz, M.: *Electronic Commerce: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*, Heidelberg, 1999, S. 275-280.
- 6 Vgl. zu Einsatzmöglichkeiten von Kiosksystemen die Arbeit von Fischer, L.: *Multimediale Kiosksysteme im Handel: Einsatz, Akzeptanz und Wirkungen heute und morgen*, Göttingen, 2000.
- 7 Vgl. Kruse, J.: Publizistische Vielfalt und Medienkonzentration zwischen Marktkräften und politischen Entscheidungen. In: Altmeppen, K.-D. (Hrsg.), *Ökonomie der Medien und des Mediensystems*, Opladen, 1996, S. 25-52, hier S. 27.
- 8 Übersetzt bedeutet dies »maßgeschneidertes Buch«!
- 9 Am Rande sein angemerkt, dass die Kosten für das Erstellen von Inhalten (z.B. eines Textes) völlig unabhängig von der Ausbringungsmenge (z.B. der Auflagenhöhe) sind. Zusammen mit den Kosten für die Einrichtung einer Druckmaschine oder eines Servers werden dies Kosten in der betriebswirtschaftlichen Spezialliteratur zur Medienbranche häufig auch als First-Copy-Cost bezeichnet, vgl. z.B. Schumann, M./Hess, Th.: *Grundfragen der Medienwirtschaft*, Berlin, Heidelberg u.a., 2000, S. 59.
- 10 Schmidkonz, P.: *Book on demand* erfordert ein neues Denken. In: *Der Druckspiegel*, 54. Jg., 1999, H. 2, S. 42-43, hier S. 43.
- 11 Vgl. Kipphan, H. (Hrsg.): *Handbuch der Printmedien*, Berlin, Heidelberg u.a., 2000, S. 989.

- 12 Vgl. Tzouvaras, A./Hess, Th.: *Printing on Demand: eine erste informationstechnisch-ökonomischer Analyse*, Arbeitsbericht 7/2000 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, 2000, S. 17-18.
- 13 Vgl. auch Hafner, R.: *Printing-on-Demand* wird den Bücherdruck verändern, *Deutscher Drucker*, 35. Jg., 1999, H. 14-15, S. w42-w44, hier S. w42.
- 14 Vgl. Kipphan, H.: a.a.O., S. 988.
- 15 Vgl. Böse, F./Hess, Th.: *Der Bucherstellungprozess in Belletristikverlagen: aktuelle Aufgaben und Fallanalyse*, Arbeitsbericht 9/2001 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, 2000, S. 22-23.
- 16 Vgl. zum Versioning Shapiro C./Varian H. R.: *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston, 1999, S. 53-81.
- 17 Vgl. zur Problematik der ex ante Bewertung von Information und Unterhaltung Dietl, H./Franck: E.: *Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV - Organisationsformen zur Vermarktung von Unterhaltung*. In: *ZfB Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52. Jg., 2000, H. 6, S. 592-603, hier S. 594.
- 18 Vgl. zur Markenpolitik in Medienunternehmen Wirtz, B. W.: *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden, 2000, S. 68-71.
- 19 Vgl. zur Bedeutung des Vertriebs in Buchverlagen Schönstedt, E.: *Der Buchverlag: Geschichte, Aufbau, Wirtschaftsprinzipien, Kalkulation und Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart, 1999, S. 136-140.
- 20 Vgl. Liedl, R.: *Strategien und Aktivitäten von Bertelsmann im Multimedia-Bereich*. In: Schumann, M./Hess, Th. (Hrsg.): *Medienunternehmen im digitalen Zeitalter*, Berlin, Heidelberg u.a., 1999, S. 203-218, hier S. 206.
- 21 Vgl. zu den Begriffen Vorfinanzierung und Verlag Breyer-Mayländer, Th./Huse, U. E./Koenigsmarck, M. von/Münch, R.: *Wirtschaftsunternehmen Verlag*, Frankfurt a. M., 2000, S. 292.
- 22 Vgl. Porter, M. E.: *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Aufl., Frankfurt a. M., New York, 1999.
- 23 Vgl. Eimeren B. van/Gerhard H.: *ARD/ZDF-Online-Studie 2000: Gebrauchswert entscheidet über Internetnutzung*. In: *Media Perspektiven*, o. Jg., 2000, H. 8, S. 338-349, hier S. 338-342.
- 24 Vgl. Breyer-Mayländer, Th.: a.a.O., S. 296.
- 25 Vgl. zu Markteintrittsbarrieren für Inhalteanbieter im Internet auch Liedl, R.: a.a.O., S. 207-208.
- 26 Vgl. Schumann, M./Hess, Th.: a.a.O., S. 24.
- 27 Vgl. Breyer-Mayländer, Th.: a.a.O., S. 293.
- 28 Vgl. Liedl, R.: a.a.O., S. 208.
- 29 Vgl. zum Verhältnis von Druckereien und Mediendienstleistern Sokol, A.: *Die Druckerei als Mediendienstleister – Das Beispiel KOMEDIA*. In: Szyperki, N. (Hrsg.): *Perspektiven der Medienwirtschaft*, Lohmar, Köln, 1999, S. 415-426, hier S. 416-417.