

Eckert. Dossiers 21 (2018)

Anna Heym

**Digitale Bildungsmedien**  
**Welche Faktoren beeinflussen die Strategien der**  
**Schulbuchverlage?**

**GEORG ECKERT**  
**INSTITUT**  
Leibniz-Institut für internationale  
Schulbuchforschung

**EDU | MERES**



Diese Publikation wurde veröffentlicht unter der creative-commons-Lizenz:  
Namensnennung-Keine Bearbeitung 4.0 Unported (CC BY-ND 4.0);  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Eckert. Dossiers  
Georg Eckert Institute for International Textbook Research

ISSN 2191-0790

Volume 20 (2018)

**Redaktion**  
Tim Hartung

Zitationshinweis:

Heym, Anna. *Digitale Bildungsmedien – Welche Faktoren beeinflussen die Strategien der Schulbuchverlage?* Eckert. Dossiers 21 (2018). urn:nbn:de:0220-2018-0061

<b>Inhalt</b>	
Tabellenverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	5
1 Einleitung	6
1.1 Forschungsstand	9
1.2 Quellen	12
1.3 Begriffsbestimmungen	12
2 Strukturen des Schulbuchmarktes und aktuelle Entwicklungen	17
2.1 Der Schulbuchmarkt als Teil der Buchbranche	18
2.2 Marktstruktur	20
2.2.1 Tragende Säulen	22
2.2.1.1 Leistungserbringende Akteure	24
2.2.1.2 Systeme und Technologien	25
2.2.1.3 Beeinflussende Akteure – Stakeholder	29
2.2.1.4 Institutionen	31
2.2.1.5 Leistungsverwertende Akteure	37
2.2.2 Input- und Outputfaktoren	38
2.2.2.1 Inputfaktoren	39
2.2.2.2 Outputfaktoren	42
2.3 Die Kunden des Schulbuchmarktes	45
2.4 Veränderungen des strategischen Umfelds von Medien- und Informationsmärkten	46
2.4.1 Konvergenz	47
2.4.2 Virtualisierung und Innovation	49
2.4.3 Customer Empowerment – Steigende Marktmacht der Kunden	51
2.4.4 Komplexität von Markt und Wettbewerb	52
3 Hypothesen und methodische Grundlagen	55
3.1 Hypothesen	55
3.2 Forschungsdesign und Methodik	57
4 Darstellung und Analyse der Experteninterviews	67
4.1 Ergebnisse der Experteninterviews	68
4.1.1 Bisherige Strategien	69
4.1.2 Veränderungen und ihre Treiber	69
4.1.3 Strategische Unternehmensumwelt – kurzfristige Entwicklungen	71
4.1.4 Erwartete Trends – langfristige Entwicklungen	75
4.1.5 Strategische Ausrichtung und langfristige Unternehmensziele	77
4.1.6 Wertschöpfung und Leistungserstellung	77

4.1.7 Kernkompetenzen	79
4.2 Überprüfung der Hypothesen	80
5 Fazit und Ausblick	87
Quellen und Literatur	90
Quellen	90

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 – Umsätze und Mitarbeiterzahlen der fünf größten Verlagsgruppen	20
Tabelle 3 – Übersicht der Interviewpartner und -form	62
Tabelle 4 – Interviewleitfaden Schulbuchverlage	64
Tabelle 5 – Zuteilung der Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse	67

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 – Wertschöpfungskette nach Porter	13
Quelle: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wertschöpfungskette, online unter: <a href="http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html">http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html</a> (abgerufen am 20.03.2014)	
Abbildung 2 – Beckers Tempelmodell	19
Quelle: Becker (2013) S. 44.	

## **Abkürzungsverzeichnis**

B2B	Business to Business
BMS	Bildungsmedien Service GmbH
CSS3	Cascading Style Sheets Level 3
DRM	Digital Rights Management (dt.: Digitales Rechte Management)
DSB	Digitale Schulbücher, die von Schulbuchverlagen auf <a href="http://www.digitale-schubuecher.de">www.digitale-schubuecher.de</a> angeboten werden
DTP	Desktop Publishing
ePub3	Electronic Publication Version 3
GG	Grundgesetz
HTML	Hypertext Markup Language
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IDPF	International Digital Publishing Forum
IuK	Information und Kommunikation
OER	Open Educational Ressources (dt.: Offene Bildungsressourcen)
TIME	Telekommunikation, Information, Medien & Entertainment
VBM	Verband Bildungsmedien (ehemals VdS - Verband der Schulbuchverlage)

## Einleitung

»Neuerungen am Schulbuchmarkt werden stark von der Innovationsfreudigkeit der Schulbuchverlage bzw. von den Bildungsmedienverbunden, die zunehmend mehr auf vernetzte Bildungsinfrastrukturen, Clouds, und mobile Zugriffssysteme setzen, abhängig sein. Ihre Entscheidungen und Strategien werden die technologischen Innovationen und Möglichkeiten im Bereich der mobilen Technologien (insbes. Tablets, Smartphones, eBook-Reader) aber auch im Bereich der schulischen Lerninfrastrukturen, beispielsweise interaktive Whiteboards, berücksichtigen.«<sup>1</sup>

Über die Zukunft des Schulbuchs wird sowohl in der Politik als auch in den Medien derzeit häufig diskutiert. Vor allem die Verbreitung von mobilen Endgeräten wie Smartphones, Tablet-PCs oder E-Book-Readern befördert die Debatte um den Einsatz digitaler Medien im Unterricht. In der Schulbuchforschung hingegen wird das Thema der digitalen Bildungsmedien kaum untersucht. Falls doch geschieht dies zumeist im Rahmen didaktischer Diskussionen. Es wird zum Beispiel darüber diskutiert, in welcher Unterrichtssituation und zu welchen didaktischen Zwecken welche Medien zum Einsatz kommen sollten und in welcher medialen Form welcher Schüler<sup>2</sup> am besten Lerninhalte behält. Wie ERICH HERBER und CHRISTIAN NOSKO in obigem Zitat trefflich festhalten, wird am Ende jedoch die Strategie der Bildungsmedienverlage darüber entscheiden, wie das Schulbuch der Zukunft aussieht. Welche wirtschaftlichen Aspekte die Produktion und Entwicklung digitaler Bildungsmedien beeinflussen, wird in den Diskussionen um das Schulbuch nur selten hinterfragt.

Dabei handelt es sich beim deutschen Schulbuchmarkt um keinen unbedeutenden Teil der Buchbranche in dem die Bildungsmedienverlage im letzten Jahr einen Gesamtumsatz von 419 Millionen Euro erwirtschaftet haben.<sup>3</sup> Das Schulbuch und seine Begleitmedien sind neben der Funktion als didaktisches Mittel auch Produkte, mit denen Verlage Umsätze erzielen. Um die Zukunft des Schulbuchs und die Entwicklung digitaler Bildungsmedien abzuschätzen, sollte also auch von Interesse sein, nach welchen

---

<sup>1</sup> Herber, Erich und Christian Nosko, „Todgesagte leben länger – Das Schulbuch der Zukunft.“ In: Blaschitz, Edith et.al. (Hrsg.): *Zukunft des Lernens – wie digitale Medien Schule, Aus- und Weiterbildung verändern*. Glückstadt: Werner Hülsbusch 2012. S. 165–85. (Im Folgenden: Herber; Nosko (2012)), S. 173.

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und um unverständliche grammatische Konstrukte nicht heranziehen zu müssen wird in der vorliegenden Arbeit auf ein Gender-Mainstreaming wie zum Beispiel durch die Doppelnennung (Schülerinnen und Schüler) oder das Partizip Präsens (die Lernenden) verzichtet. Die Form des generischen Maskulinums soll ausdrücklich auch die weiblichen Vertreter bezeichnen.

<sup>3</sup> Vgl. Verband Bildungsmedien e.V.: *Branche in Zahlen 2013*. Online unter: <http://www.bildungsmedien.de/presse/pressedownloads/branchenzahlen/> (abgerufen am 20.04.2014).

wirtschaftlichen Aspekten die Verlage ihre Programme und Produkte planen und welche Faktoren bei strategischen Entscheidungen eine Rolle spielen.

Aus dieser Forschungslücke heraus entwickelte sich die Motivation der vorliegenden Arbeit: Sie ist der Versuch, das Schulbuch in seinem ökonomischen Kontext zu betrachten, das strategische Umfeld der Schulbuchverlage und dessen Veränderungen festzuhalten und aus der »ökonomischen Logik eines [...] großen und lukrativen, aber zugleich sehr umkämpften Marktes«<sup>4</sup> die zukünftige Entwicklung von digitalen Bildungsmedien abzuschätzen. Dies soll immer vor dem Hintergrund technologischer Innovation und der fortschreitenden Digitalisierung von sowohl Medien als auch Prozessen geschehen. Die folgende Arbeit widmet sich daher der zentralen Frage: Welche Faktoren beeinflussen die Strategien von Schulbuchverlagen bezüglich digitaler Bildungsmedien?

Es soll untersucht werden, in welchem strategischen Umfeld sich die Schulbuchverlage derzeit befinden, mit welchen Herausforderungen und Veränderungen sie rechnen müssen und welche Bedeutung dies für die Zukunft digitaler Bildungsmedien hat.

Dazu wird, nachdem kurz der Forschungsstand und verwendete Quellen umrissen und die wichtigsten Begriffe definiert wurden, in den Kapiteln 2.1 und 2.2 zunächst ein Blick auf den Status Quo des deutschen Schulbuchmarktes und seine Besonderheiten geworfen. Dieser Teil bildet die Grundlage für alle weiteren Ausführungen zu Prozessen und Abläufen des Schulbuchmarktes. Um sich ein genaueres Bild von strategischen Einflussfaktoren auf Medienmärkte zu machen, wird anschließend in Kapitel 2.3 einschlägige wirtschaftswissenschaftliche Literatur herangezogen und besonders der Einfluss von technologischem Fortschritt auf Unternehmensstrategien betrachtet. Auf dieser Grundlage werden in Kapitel 3.1 Hypothesen darüber aufgestellt, in welchem strategischen Spannungsfeld sich die Schulbuchverlage derzeit befinden und welche Veränderungen in diesem zu beobachten sind.

Um einen umfangreichen Einblick in die verlegerische Arbeit und Entscheidungsfindung von Schulbuchverlage zu erlangen, wurden zehn qualitative Interviews mit Experten aus Schulbuchverlagen, dem Branchenverband (*Verband Bildungsmedien e.V.*) und der Bildungspolitik geführt. Die Vorgehensweise und Methodik der Experteninterviews werden in Kapitel 3.2 beschrieben. Anschließend werden in Kapitel 4.1 die Er-

---

<sup>4</sup> Lässig, Simone: Wer definiert relevantes Wissen? Schulbücher und ihr gesellschaftlicher Kontext. In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht, Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2010. S. 199–215. (Im Folgenden: Lässig (2010)) S. 212.

gebnisse der Interviews ausführlich dargestellt und zur Überprüfung der Hypothesen in Kapitel 4.2 herangezogen. Im Fazit wird neben einer Zusammenfassung und Diskussion der zentralen Ergebnisse und der Identifikation wesentlicher Einflussfaktoren ein Ausblick auf die Zukunft von Bildungsmedien gegeben. Weiterhin finden sich dort etliche Anregungen für mögliche Forschungsfelder einer wirtschaftswissenschaftlich orientierten Schulbuchforschung.

Die vorliegende Arbeit versteht sich nicht als ein gänzlich neuer Ansatz sondern versucht vielmehr an der bisher betriebenen Schulbuchforschung anzusetzen und um die Perspektive der Wirtschaftswissenschaft zu erweitern. GERD STEIN, nennt 1977 als Qualitätskriterien für Schulbuchforschung, »dass

- die Zielsetzung nicht allein irgendwelchen „Auftraggebern“ überlassen bleibt;
- die Forschungsansätze nicht dogmatisch festgelegt, d.h. bestimmte Fragestellungen nicht vorschnell als unwichtig abgetan werden;
- die Methoden und Verfahren, (...), nicht willkürlich gehandhabt, sondern sachbezogen gewählt und angewandt werden.«<sup>5</sup>

Vor allem den beiden letzten Forderungen versucht die vorliegende Arbeit nachzukommen, indem ein offener und reflexiver Ansatz im Sinne qualitativer Forschung und rekonstruierender Untersuchungen vertreten wird.<sup>6</sup>

Zwar steht im Zentrum der Forschung das Schulbuch als Wirtschaftsgut und Verlagsprodukt, jedoch ist es von seinen Funktionen als Informationsgut, politischem und pädagogischem Instrument und gesellschaftlichem Konstrukt<sup>7</sup> nicht zu trennen. Daher ist in dieser Arbeit ein Perspektivwechsel hin und wieder nicht nur unvermeidbar sondern im Sinne von STEIN für qualitativ hochwertige Schulbuchforschung dringend erforderlich.

---

<sup>5</sup> Stein, Gerd: Schulbuchwissen, Politik und Pädagogik – Untersuchung zu einer praxisbezogenen und theoriegeleiteten Schulbuchforschung (Zur Sache Schulbuch Band 10). Kastellaun: Aloys Henn Verlag 1977. (Im Folgenden: Stein (1977)). S. 236.

<sup>6</sup> Vgl. dazu Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. 5. überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag 2010. (Im Folgenden: Lamnek (2010)), S. 22, 25. und Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse – als Instrument rekonstruierender Untersuchungen. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010. (Im Folgenden: Gläser/Laudel (2010)), S. 13; 27; 69.

<sup>7</sup> Vgl. Stein (1977), S. 238. sowie Höhne, Thomas: Schulbuchwissen – Umriss einer Wissens- und Medientheorie des Schulbuches (Frankfurter Beiträge zur Erziehungswissenschaft, Reihe Monographien). Frankfurt: Johann Wolfgang Goethe-Universität 2003. (Im Folgenden: Höhne (2003)), S. 64.



## 1.1 Forschungsstand

Das Schulbuch ist ein komplexes Medium, das in verschiedensten Betrachtungskontexten von der Forschung wahrgenommen wird. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die gängige Grundlagenliteratur und den aktuellen Forschungsstand gegeben. Dabei werden vor allem Werke berücksichtigt, die sich mit dem Medium selbst – und nicht ausschließlich seinem Inhalt – auseinandersetzen.

Während sich Erziehungswissenschaftler mit den didaktischen und pädagogischen Aspekten beschäftigen, behandeln Politikwissenschaftler das Schulbuch in gesellschaftlichen und politischen Fragestellungen. Die Publizistik bedient den medienwissenschaftlichen Ansatz, und die Wirtschaftswissenschaften rücken das Schulbuch als Wirtschaftsgut in den Mittelpunkt ihres Forschungsvorhabens. GERD STEIN erkennt bereits 1977 diese Multiperspektivität des Forschungsgegenstandes Schulbuch. Der Autor kritisiert die bisher eindimensionalen Ansätze und fordert zur interdisziplinären Schulbuchforschung auf.<sup>8</sup>

THOMAS HÖHNE setzt an STEINS Grundlagenwerk an und betrachtet die Schulbuchforschung ebenfalls kritisch:

»In mehrfacher Hinsicht [...] werden also seit geraumer Zeit Bedenken und Einsprüche gegen die ausschließlich inhaltsanalytische Erforschung des Schulbuchs als Einzelmedium artikuliert, ohne daß [sic!] dies eine entscheidende Auswirkung auf die Praxis der Schulbuchforschung gehabt hätte«<sup>9</sup>

Im gleichen Jahr erscheint der zweite Band der Reihe *Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung*, herausgegeben von EVA MATTHES und CARSTEN HEINZE, unter dem Titel *Didaktische Innovationen im Schulbuch*.<sup>10</sup> Trotz eines klaren didaktischen Schwerpunktes finden sich auch wissenschaftliche Ansätze, die politische und wirtschaftliche Einflussfaktoren berücksichtigen.<sup>11</sup> Das Autorenteam besteht jedoch ausschließlich aus Pädagogen und Didaktikern, was sich in den behandelten Themen und der wissenschaftlichen Herangehensweise der einzelnen Beiträge zeigt.

Ein originär interdisziplinärer Forschungsansatz wird erstmals sieben Jahre später unternommen: ECKARDT FUCHS, JOACHIM KAHLERT und UWE SANDFUCHS veröffent-

---

<sup>8</sup> Vgl. Stein (1977), S. 231–241.

<sup>9</sup> Höhne (2003), S. 31.

<sup>10</sup> Matthes, Eva; Heinze, Carsten (Hrsg.): *Didaktische Innovationen im Schulbuch* (Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 2). Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2003.

<sup>11</sup> Darin z. B. Sünkel, Wolfgang: *Typographie vivum. Der Buchdruck als didaktische Innovation*. S. 27–32.

lichen 2010 *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*; eine Beitragsammlung in der sich Autoren verschiedenster Disziplinen und Berufsfelder (so auch ANDREAS BAER vom VBM) mit dem Schulbuch, seiner Anwendung und seinem Entstehungsprozess auseinandersetzen.<sup>12</sup>

Die erste buchwissenschaftliche Arbeit wird 2006 von VERENA BRANDENBERG unter dem Titel *Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte des Verlegens von Schulbüchern – mit einer Fallstudie zum bayerischen Zulassungsverfahren* an der Universität Nürnberg-Erlangen veröffentlicht.<sup>13</sup> Aus verschiedenen Gesprächen mit Verlagsmitarbeitern skizziert BRANDENBERG ein erstes Bild von den Prozessen in der Schulbuchherstellung. Die vorliegende Arbeit setzt an einigen dieser Punkte an.

Im Bereich der Medienwissenschaften erscheint 2012 die Dissertation von ANDREAS HILLER über *Das Schulbuch zwischen Internet und Bildungspolitik – Konsequenzen für das Schulbuch als Leitmedium und die Rolle des Staates in der Schulbildung*.<sup>14</sup> HILLER betrachtet das Schulbuch im Kontext von politischen Einflüssen und untersucht seinen Einsatz als Instrument der Bildungspolitik und eine Veränderung dieses Einsatzes durch das Medium Internet. Auch wenn sich die Arbeit von HILLER eher auf einer konzeptionellen Ebene bewegt, gibt der Autor einen ausführlichen Einblick in die Zusammenhänge von Schulbildung und Schulbuch in Deutschland.

Die aktuellste wissenschaftliche Schulbucharbeit stellt das Forschungsprojekt *Bildungsmedien Online* von EVA MATTHES und WERNER WIATER dar. Das Projekt der Universität Augsburg – unterstützt durch den VBM – hat sich zum Ziel gesetzt, den relativ neuen Markt für kostenlose, online verfügbare Bildungsmaterialien zu untersuchen und Qualitätskriterien für deren Bewertung zu finden. Das Projekt startete im September 2011 und wird noch bis Ende August 2014 weitergeführt.<sup>15</sup> 2013 wurde ein Zwischenergebnis des Forschungsprojektes als Sammelband veröffentlicht. In *Digitale Bil-*

<sup>12</sup> Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2010 (im Folgenden: Fuchs et. al. (2010)).

<sup>13</sup> Brandenburg, Verena: *Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte des Verlegens von Schulbüchern – mit einer Fallstudie zum bayerischen Zulassungsverfahren*, in: Rautenberg, Ursula; Titel, Volker (Hrsg.): *Alles Buch – Studien der Erlanger Buchwissenschaft XVIII*, Erlangen-Nürnberg: Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg 2006 (Im Folgenden: Brandenburg (2006)), online unter: <http://www.alles-buch.uni-erlangen.de/Brandenburg.pdf> (abgerufen am 10.11.2013).

<sup>14</sup> Hiller, Andreas: *Das Schulbuch zwischen Internet und Bildungspolitik – Konsequenzen für das Schulbuch als Leitmedium und die Rolle des Staates in der Schulbildung* (Reihe Medienwissenschaften Band 20). Marburg: Tectum Verlag 2012.

<sup>15</sup> Vgl. Homepage der Studie: [https://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/paedagogik/paed1/Forschungsschwerp\\_und\\_Forschungsprojekte/Abgeschlossene\\_Projekte/Kostenlose\\_Bildungsmedien\\_Online/](https://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/paedagogik/paed1/Forschungsschwerp_und_Forschungsprojekte/Abgeschlossene_Projekte/Kostenlose_Bildungsmedien_Online/) (abgerufen am 07.11.2018)

*ungsmedien im Unterricht*, herausgegeben von MATTHES und WIATER zusammen mit SYLVIA SCHÜTZE, beleuchtet ein interdisziplinäres Autorenteam die aktuelle Situation in Deutschland aus didaktischen, wirtschaftlichen, praxisorientierten und politischen Gesichtspunkten.<sup>16</sup> Zwar überwiegt auch hier der pädagogisch-didaktische Blickwinkel, doch ist eine klare Tendenz zur interdisziplinären Forschung erkennbar. Der Forschungsbericht stellt folglich eine wichtige Grundlage für die vorliegende Arbeit dar.

Wie an diesem kurzen Abriss der Schulbuchforschungsgeschichte erkennbar ist, haben die wissenschaftlichen Herangehensweisen der Schulbuchforschung in den letzten Jahren an Perspektiven gewonnen. Im Zentrum der Forschung steht jedoch zumeist das Schulbuch im didaktischen Zusammenhang. Aus dieser Situation heraus entwickelte sich auch die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit:

Für die wirtschaftliche Analyse des Schulbuchmarktes wird auf gängige Literatur des strategischen Managements und der Internetökonomie zurückgegriffen. Dabei sind vor allem die Werke *Electronic Business*<sup>17</sup> und *Medien- und Internetmanagement*<sup>18</sup> von BERND W. WIRTZ zu nennen, dessen Monografien zu Internet- und Medienmärkten eine wichtige Grundlage für den wirtschaftstheoretischen Teil dieser Arbeit bilden. Die gesammelten Beiträge aus *Internetökonomie der Medienbranche*, herausgegeben von SVENJA HAGENHOFF<sup>19</sup>, und aus *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*, 2004 herausgegeben von AXEL ZERDICK ET. AL.<sup>20</sup>, geben einen ausführlichen Einblick in die Strukturen von Medienmärkten und finden daher ebenfalls Eingang in diese Arbeit. Außerdem dient das Tempelmodell von LUTZ BECKER<sup>21</sup> als Analysewerkzeug im Sinne der von ihm erläuterten Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung auf Informationsmärkten.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hrsg.): *Digitale Bildungsmedien im Unterricht* (Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17). Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013

<sup>17</sup> Wirtz, Bernd W.: *Electronic Business*. 3., vollst. überarb. und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler 2010. (im Folgenden: Wirtz (2010)).

<sup>18</sup> Wirtz, Bernd W.: *Medien- und Internetmanagement*. 8., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler 2013. (Im Folgenden: Wirtz (2013)).

<sup>19</sup> Hagenhoff, Svenja (Hrsg.): *Internetökonomie der Medienbranche* (Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1). Göttingen: Universitätsverlag 2006 (Im Folgenden: Hagenhoff (2006)).

<sup>20</sup> Zerdick, Axel et. al.: *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin und Heidelberg: Springer 2004.

<sup>21</sup> Vgl. Becker, Lutz: *Neue Geschäftsmodelle durch Informationsmanagement*. In: Becker, Lutz; Gora, Walter; Uhrig Matthias: *Informationsmanagement 2.0 – Neue Geschäftsmodelle und Strategien für die Herausforderungen der digitalen Zukunft*. Düsseldorf: Symposium 2013. S. 25–82. (Im Folgenden: Becker (2013)).

<sup>22</sup> Vgl. Kapitel 2.

## 1.1 Quellen

Als Quellen dienen in erster Linie verschiedene Experteninterviews, die im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit geführt wurden. Ergänzend dazu werden Veröffentlichungen der Schulbuchverlage und des Branchenverbandes *Verband Bildungsmedien e.V.* (VBM) herangezogen. Als Quelle für Daten und Zahlen zum Schulbuchmarkt dienen vorrangig Berichte des VBM, des Börsenvereins des deutschen Buchhandels, der Zeitschrift *Buchreport* und die Geschäftsberichte der Schulbuchverlage. Zahlen zu Nutzungsverhalten und Medienausstattung von Schülern und Lehrern werden den jährlich in Zusammenarbeit zwischen Helmut Reize und ARD-Werbung veröffentlichten *Media-Perspektiven – Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland* entnommen. Die Materialien der Verlage wurden dabei mit großer Vorsicht behandelt, da der Kontext und die Intention ihrer Erstellung nicht immer nachvollziehbar waren (siehe auch Kapitel 2.2.1).

## 1.2 Begriffsbestimmungen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Schulbuch als Wirtschaftsgut unter medialen und politischen Einflüssen. Somit sind ökonomische Betrachtungen nicht von medien- und buchwissenschaftlichen oder institutionellen Aspekten zu trennen. In den vielen wissenschaftlichen Diskussionen des Schulbuchbegriffs geht es weniger um dessen Definition, als vielmehr um Funktionen und Einsatzgebiete aus didaktischen Gesichtspunkten. Einen ausführlichen Überblick der verschiedenen und kontrovers diskutierten Definitionen des Schulbuchs gibt THOMAS HÖHNE.<sup>23</sup>

Die von Schulbuchforschern weitestgehend verwendete Definition des Schulbuchs wird 1977 durch STEIN etabliert und 2003 von HÖHNE ergänzt. Von diesen wird das Schulbuch als *Politicum, Informatoricum, Paedagogicum*<sup>24</sup> (nach STEIN) und ergänzend als *Konstruktorium*<sup>25</sup> (nach HÖHNE) verstanden, da es

- a) im Mittelpunkt politischer Entscheidungen steht und somit von politikwissenschaftlichem Interesse ist,
- b) Auskunft darüber gibt, welche Informationen in einem bestimmten Rahmen als relevantes Wissen angesehen werden,

---

<sup>23</sup> Vgl. Höhne (2003), S. 9–10; 73.

<sup>24</sup> Vgl. Stein (1977), S. 231–41.

<sup>25</sup> Vgl. Höhne (2003), S.64.

- c) als primäres Unterrichtsmedium ein wichtiges pädagogisches Mittel darstellt und
- d) von verschiedenen Akteuren wie Ministerien, Verlagen, Wissenschaftlern etc. inhaltlich konstruiert wird.<sup>26</sup>

Zwar beleuchtet diese weite Definition das Schulbuch aus der Perspektive der Erziehungs-, Politik- und Bildungswissenschaften, vernachlässigt jedoch das Schulbuch als Verlagsprodukt.

WERNER WIATER beschreibt das Schulbuch im engeren Sinne als »ein überwiegend für den Schulunterricht verfasstes Lehr-, Lern- und Arbeitsmittel in Buch- oder Broschüreform sowie Loseblattsammlungen, sofern diese einen systematischen Aufbau des Jahresstoffs einer Schule enthalten«<sup>27</sup> und nimmt somit den Aspekt der Materialität mit auf. Neben der wissenschaftlichen Definition des Schulbuchs kann auch in Gesetzen und Verordnungen eine Klärung des Begriffes gefunden werden. So fasst GEORG STÖBER die Definitionen verschiedener Verordnungen in Deutschland wie folgt zusammen:

»Schulbücher sind [...]:

- Lernmittel – also für die Hand der Schüler/innen bestimmt –, die
- in Druckform, in der Regel mit festem Einband versehen,
- schulartbezogen
- für ein Schulfach oder einen Fächerverbund
- an Lehrplänen oder Standards orientiert
- die dort bestimmten Ziele, Kompetenzen und Inhalte
- in der Regel für ein komplettes Schuljahr oder ein Schulhalbjahr abdecken
- und
- als Leitmedium im Unterricht verwendbar sind.«<sup>28</sup>

Gegenstand dieser Arbeit ist sowohl das Schulbuch und seine Begleitmedien, als auch Lehr- und Lernhilfen, die für den Einsatz zuhause konzipiert werden. Als Schul-

<sup>26</sup> Vgl. Stein (1977), S. 138; Höhne (2003), S. 64.

<sup>27</sup> Wiater, Werner: Schulbuch und digitale Medien. In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hrsg.): Digitale Bildungsmedien im Unterricht (Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17). Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013, S. 17–25. (Im Folgenden: Wiater (2013)), S. 18.

<sup>28</sup> Stöber, Georg: Schulbuchzulassung in Deutschland: Grundlagen, Verfahrensweisen und Diskussionen. Eckert. Beiträge 2010/3. Online unter: <http://repository.gei.de/handle/11428/92> (abgerufen am 02.11.2018) (Im Folgenden: Stöber (2010)), S. 5.

buch wird daher das Lehrbuch oder Schülerbuch verstanden, das als Leitmedium im Vormittagsunterricht eingesetzt wird und in den Ländern mit Zulassungspflicht von dieser betroffen ist.

### *Titelkranz*

Ein Schulbuch steht zumeist im Zentrum eines Titelkranzes – auch Titelfamilie oder Medienverbund genannt<sup>29</sup> – der umfangreiche Zusatzmaterialien wie Arbeitshefte, CDs, Lehrerbände oder auch Software umfassen kann. Entscheidend dabei ist, dass die inhaltliche und zum Teil auch die grafische Konzeption dieser Produkte an der des Schulbuchs ausgerichtet ist.<sup>30</sup>

### *Digitale Schulbücher*

Der Branchenverband der Schulbuchverlage *Verband Bildungsmedien e.V.* (VBM) betreibt gemeinsam mit 27 Verlagen das Projekt *Digitale Schulbücher*.<sup>31</sup> Um Missverständnisse mit anderen Medien, die als digitale Schulbücher verstanden werden können, zu vermeiden, wird das Verbandsprojekt in der folgenden Arbeit immer groß geschrieben und wenn möglich mit DSB abgekürzt. Da sich in der Forschung zum Begriff des digitalen Schulbuchs noch keine einheitliche Definition etabliert hat, sei in dieser Arbeit immer dann von einem digitalen Schulbuch die Rede, wenn ein Schulbuch nach obiger Definition in digitaler, also elektronischer, Version vorliegt.

### *Vormittags- und Nachmittagsmarkt*

Das Schulbuch und die Medien des Titelkranzes werden vor allem im Vormittagsunterricht eingesetzt, weshalb in Bezug auf diese Produkte vom *Vormittagsmarkt* gesprochen wird. Produkte, die unabhängig vom Schulbuch konzipiert sind und außerhalb der Schule verwendet werden, zum Beispiel um am Nachmittag zusätzlich bestimmte Themen zu

<sup>29</sup> Vgl. Brill, Hartmut: Medienverbünde aus Verlagssicht – dargestellt am „Deutschbuch“. In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hrsg.): *Digitale Bildungsmedien im Unterricht* (Aamotsbakken et. al. (Hrsg.): *Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung*), Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013, S. 139–47. (Im Folgenden: Brill (2013)), S. 141.

<sup>30</sup> Vgl. Ebd., S. 140.

<sup>31</sup> Vgl. Homepage des Projekts: <http://digitale-schulbuecher.de> und Bonitz, Anika: *Digitale Schulbücher in Deutschland – ein Überblick*, in: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hrsg.): *Digitale Bildungsmedien im Unterricht* (Aamotsbakken et. al. (Hrsg.): *Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung*), Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013, S. 127–138. (Im Folgenden: Bonitz (2013)), S. 130.

vertiefen, fallen unter den Teilbereich des *Nachmittagsmarktes*.<sup>32</sup> Sie werden häufig auch als Lernhilfen bezeichnet. Im Nachmittagsmarkt sind unter anderem auch Wörterbücher, Lernspiele oder Lektüreausgaben zu verorten, welche im Kontext dieser Arbeit jedoch nicht betrachtet werden sollen, da sie zum Teil auch auf anderen Märkten (z. B. dem Markt für Computerspiele) angesiedelt werden können, die sich vom Schulbuchmarkt sehr stark unterscheiden und anderen Marktmechanismen unterliegen.

### *Bildungsmedien*

Die Branche selbst bezeichnet die Gesamtheit ihrer Produkte als Bildungsmedien. Ein Begriff, der Produkte wie Audio-CD, DVD, Computerprogramm, digitale Buchversion und vieles mehr mit einschließt. So heißt es auf der Homepage des Branchenverbandes: »Unsere Mitglieder bieten Bildungsmedien im weitesten Sinne an: Schulbücher und Lernhilfen, E-Books und Bildungssoftware, Medien für Whiteboards, Online-Portale, Fachliteratur und vieles mehr. Sie entwickeln innovative digitale und analoge Medienkonzepte für unterschiedliche Lernsituationen und -orte: Lehren und Lernen verändert sich stetig - und so auch der Charakter unserer Bildungsmedien.«<sup>33</sup>

In diesem Sinn soll auch in der folgenden Arbeit der Begriff Bildungsmedien die gesamte Produktpalette der Schulbuchverlage beschreiben und ist synonym zum Begriff der Lehr- und Lernmittel, der zumeist in Gesetzestexten und Regularien rund um das Schulbuch verwendet wird. Endgeräte wie interaktive Whiteboards, Tablett-PCs oder E-Book-Reader sind keine Bildungsmedien sondern vielmehr Datenträger oder Wiedergabegeräte derselben.<sup>34</sup>

### *Schulbuchmarkt*

Der Schulbuchmarkt umfasst alle Unternehmen, »die Medien und Lernlösungen für das Bildungswesen produzieren: für Schulen, die berufliche Bildung und die Erwachsenenbildung, für das Lernen in öffentlichen Bildungseinrichtungen und die private Weiter-

---

<sup>32</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 7, 15.

<sup>33</sup> Verband Bildungsmedien e.V.: <http://www.bildungsmedien.de/verband/wirueberuns/> (abgerufen am 15.04.2014).

<sup>34</sup> Der Markt für Endgeräte soll im Rahmen dieser Arbeit nur am Rande beleuchtet werden, da er weit umfassender ist, als der Schulsektor und Marktmechanismen unterliegt, die für die vorliegende Arbeit nur von geringer Relevanz sind.

bildung.«<sup>35</sup> Dazu gehören vor allem die Verlage, die Mitglied des VBM sind. Die Grenzen des Schulbuchmarktes liegen auf der einen Seite in der Erwachsenenbildung, die sich vom Markt für Fachbücher fast nicht trennen lässt und auf der anderen Seite im Bereich der Lektüreausgaben, wo Überschneidungen mit der Belletristik vorhanden sind.<sup>36</sup> Um diese Überschneidungen und damit verbundene Missverständnisse zu vermeiden, wird in der vorliegenden Arbeit nur das Segment der allgemein- und berufsbildenden Schulen betrachtet.

*Wertschöpfungskette*

Der Begriff der Wertschöpfungskette oder auch Wertkette wird 1986 von MICHAEL E. PORTER<sup>37</sup> eingeführt, um die innerbetrieblichen Unternehmensaktivitäten, die der Wertschöpfung dienen, abzubilden. Seither wird die Wertschöpfungskette dafür verwendet, die Prozesse der Wertschöpfung von Unternehmen oder Branchen systematisch darzustellen (siehe Abbildung 1). So wird auch in der vorliegenden Arbeit der Begriff der Wertschöpfungskette verwendet um die Gesamtheit der Aktivitäten zu bezeichnen, die zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen.



Abbildung 1 – Wertschöpfungskette nach Porter

<sup>35</sup> Verband Bildungsmedien: <http://www.bildungsmedien.de/verband/wirueberuns/> (abgerufen am 15.04.2014).

<sup>36</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 10.

<sup>37</sup> Vgl. Porter, Michael E.: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag 2000. S. 63f.



### *Digitalisierung*

Unter Digitalisierung können grundsätzlich zwei Dinge verstanden werden: Im engeren Sinne ist Digitalisierung die Übertragung analoger Daten und Informationen in eine digitale Speicherung. Außerdem bezeichnet Digitalisierung im weiteren Sinne den Prozess der Veränderung von Handlungsweisen von Einzelpersonen, Unternehmen oder auch der Gesellschaft, der durch die vermehrte Verbreitung digitaler Technologien ausgelöst wird.<sup>38</sup>

Da die Veränderungen von Handlungsweisen der Schulbuchverlage teil des Untersuchungsgegenstandes sind, wird in der vorliegenden Arbeit mit der engeren Definition des Digitalisierungsbegriffes gearbeitet und darunter die Übertragung von einer analogen zur digitalen Form verstanden.

## **2 Strukturen des Schulbuchmarktes und aktuelle Entwicklungen**

»Daneben stellen erfolgreiche branchenfremde Neueintritte in klassische Medienmärkte die bisherigen Geschäftsmodelle von Medienunternehmen zunehmend in Frage. Unter dem Einfluss dieser technologischen und ökonomischen Treiber stehen viele Medienunternehmen der Herausforderung gegenüber, sowohl ihre Geschäftsmodelle als auch ihr Selbstverständnis als „Medienunternehmen“ anpassen und neu definieren zu müssen.«<sup>39</sup>

Hinsichtlich dieser Veränderungen der Medienmärkte stellt sich die Frage, inwieweit auch der Schulbuchmarkt von technologischen und ökonomischen Treibern beeinflusst wird und welche Konsequenzen das für die Produkt- und Geschäftsentwicklung hat. Bevor jedoch die zentrale Fragestellung nach den Einflussfaktoren auf Strategien der Schulbuchverlage diskutiert werden kann, muss sich zunächst mit den Rahmenbedingungen auseinandergesetzt werden, unter denen strategische Entscheidungen getroffen werden. Dazu sollen zunächst der Schulbuchmarkt als Teil der Buchbranche und anschließend die Marktstruktur und die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteure betrachtet werden. Außerdem gilt es zu klären, welche Machtverhältnisse zwischen den

---

<sup>38</sup> Vgl. Hess, Thomas: Digitalisierung. In: Kurbel, Karl et al.: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon. Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2013. Online unter: <http://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-encyklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/> (abgerufen am 25.04.2014).

<sup>39</sup> Hess, Thomas; Rauscher, Barbara: Internettechnologien in der Medienbranche. In: Hagenhoff, Svenja (Hrsg.): Internetökonomie der Medienbranche (Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1). Göttingen: Universitätsverlag 2006. S. 2–18. (Im Folgenden: Hess; Rauscher (2006)) S. 2.

Akteuren herrschen und welche anderen Größen relevant sind. Zuletzt muss auch die Frage nach technischen und rechtlichen Determinanten beantwortet werden.

Als theoretische Grundlage für die Analyse des Schulbuchmarktes wurde sich für das Instrument der Geschäftsmodellentwicklung entschieden. Ursprünglich als Instrument strategischer Unternehmensplanung dient sie dazu, Komplexität zu reduzieren und den Markt aus der Architekturperspektive zu betrachten. Die Geschäftsmodellentwicklung eignet sich daher hervorragend für den Zweck dieser Analyse.<sup>40</sup> Gleichzeitig werden alle Größen und Akteure betrachtet, die für strategische Planung von Bedeutung sind. Somit werden alle für diese Arbeit relevanten Aspekte ausführlich beleuchtet.

Zunächst soll in Kapitel 2.1 erläutert werden, wie der Schulbuchmarkt auf dem allgemeinen Buchmarkt einzuordnen ist und welche ökonomischen Verhältnisse zu beachten sind. Anschließend werden in Kapitel 2.2 die branchenspezifischen, strukturellen Rahmenbedingungen des Marktes intensiv betrachtet.

Die aktuelle Schulbuchforschung gibt kaum Einblick in die Entwicklungen, die besonders vor dem Hintergrund technologischer Innovation und Digitalisierung auf dem Markt zu erwarten sind. Daher wird in Kapitel 2.3 allgemeiner auf Veränderungen und Entwicklungen der strategischen Umwelt von Medien- und Internetmärkten eingegangen und die wichtigsten Aspekte aus der aktuellen Forschung zu Internetökonomie<sup>41</sup> und Electronic Business<sup>42</sup> auf Medienmärkten kurz dargestellt.

## 2.1 Der Schulbuchmarkt als Teil der Buchbranche

In der Buchbranche wird der Markt für Schulbücher als ein Teilsegment des Buchmarktes verstanden. So findet man gleich auf Platz 3, 4 und 5 der 100 größten Verlage im deutschsprachigen Raum die Verlagsgruppen *Westermann*, *Klett* und *Cornelsen*.<sup>43</sup> Diese drei Hauptvertreter der Schulbuchbranche teilen insgesamt etwa 90 Prozent des Schulbuchmarktes unter sich auf.<sup>44</sup> Die restlichen 10 Prozent werden von rund 80 unabhängi-

---

<sup>40</sup> Vgl. Becker (2013), S. 31–33.

<sup>41</sup> Hier werden darunter im Sinne von BEYER und CARL »die Bereiche der Wirtschaft, die durch das Internet erst entstanden bzw. maßgeblich beeinflusst sind« verstanden. Siehe dazu: Beyer, Andrea; Carl, Petra: Einführung in die Medienökonomie, Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH 2004 (Im Folgenden: Beyer; Carl (2004)), S. 68.

<sup>42</sup> Electronic Business umfasst »alle Prozess in und außerhalb von Unternehmen, die ganz oder teilweise über Computernetzwerke abgewickelt werden.« (Beyer; Carl (2004), S. 69). Der Bereich des E-Commerce wird demnach als Teil des E-Business betrachtet.

<sup>43</sup> Nach dem Ranking »Die 100 größten Verlage« in buchreport.magazin 4/2017, online unter: <https://www.buchreport.de/die-100-groessten-verlage/> (abgerufen am 07.11.2018)

<sup>44</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 52.

gen Verlagen in Deutschland bedient.<sup>45</sup> Es liegt also eine sehr starke ökonomische Konzentration des Marktes vor. Der viertgrößte Schulbuchverlag in Deutschland, der Bildungsverlag Eins, wurde im Frühjahr 2013 von der Westermann Gruppe übernommen, was zu einer noch höheren Marktkonzentration führte.<sup>46</sup> An vierter und fünfter Stelle stehen nun *Pearson Deutschland*, inklusive dem Stark Verlag, und *C.C. Buchner* (Vgl. Tabelle 1).

Im Geschäftsjahr 2017 machten die Verlage auf dem Markt für allgemeinbildende und berufliche Schulen einen Gesamtumsatz von 420 Millionen Euro.<sup>47</sup> Dabei hat der Markt für ausschließlich Schulbücher ein Gesamttitelangebot von etwa 40.000 Büchern und jährlich 3.000 Neuerscheinungen.

Die Zahlen machen einerseits deutlich, welche Umsätze auf dem Schulbuchmarkt zu realisieren sind. Andererseits wird auch deutlich, wie hoch die ökonomische Konzentration ist und wie stark die Unterschiede zwischen den großen und kleineren Verlagen auf dem Schulbuchmarkt sind. Letztere können nur einen geringen Bruchteil des Gesamtumsatzes für sich gewinnen. Auch hinsichtlich der Mitarbeiterzahl sind die meisten Verlage auf dem Schulbuchmarkt als kleine bis mittelständige Unternehmen zu werten.<sup>48</sup> Als solchen fehlt ihnen oft ein umfangreiches strategisches Management oder das methodische Wissen, um Unternehmenspotenziale vollständig ausschöpfen zu können. Vielmehr werden neue Geschäftsmodelle und Ideen auf der Basis von Erfahrungen beurteilt.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Börsenverein des deutschen Buchhandels: Schulbuch- und Bildungsverlage. Online unter: <http://www.boersenverein.de/de/portal/Schulbuchverlage/293254> (abgerufen am 02.05.2018).

<sup>46</sup> Vgl. Wie Westermann wächst. Auf [buchreport.de](http://buchreport.de): <https://www.buchreport.de/2013/05/24/wie-westermann-waechst/> (abgerufen am 02.05.2018).

<sup>47</sup> Vgl. Verband Bildungsmedien e.V.: Bildungsmedienverlage 2017: warten auf die digitale Zukunft. Online unter: <https://www.bildungsmedien.de/index.php/presse/pressemeldungen/item/3426-bildungsmedienverlage-2017-warten-auf-die-digitale-zukunft> (abgerufen am 02.05.2018).

<sup>48</sup> Nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn gelten Unternehmen dann als klein oder mittelgroß, wenn sie weniger als 10 bzw. 500 Mitarbeiter beschäftigen und der Umsatz eine bzw. 50 Millionen nicht überschreiten. Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (abgerufen am 01.05.2014).

<sup>49</sup> Vgl. Spielkamp, Alfred; Rammer, Christian: Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlere Unternehmen. Dokumentation Nr. 06-04. Mannheim 2006: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Online unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf> (abgerufen am 14.01.2014), S. 17.

Tabelle 1 – Umsätze (in Millionen Euro) und Mitarbeiterzahlen der fünf größten Verlagsgruppen

Verlag	Gesamtumsatz 2013 (Mio. €) <sup>50</sup>	Gesamtumsatz 2011 (Mio. €)	Bildungsreich 2011 (Mio. €)	Mitarbeiter (2011)
<b>Klett</b>	447	457,09 <sup>51</sup>	232,2	2.763
<b>Cornelsen</b>	330	424,12 <sup>52</sup>	244,47	3.326
<b>Westermann</b>	289,7	260,5 <sup>53</sup>	k. A.	k. A.
<b>Pearson Deutschland</b>	36,0	52,7 <sup>54</sup>	k. A.	k. A.
<b>C.C. Buchner</b>	14,0	14,0	14,0	81 <sup>55</sup>

Die Grenzen des Teilsegments Schulbuchmarkt liegen auf der einen Seite in der Erwachsenenbildung, die sich vom Markt für Fachbücher fast nicht mehr trennen lässt, und auf der anderen Seite im Bereich der Lektüreausgaben, wo Überschneidungen mit der Belletristik vorhanden sind.<sup>56</sup> Um diese Überschneidungen und damit verbundene Missverständnisse zu vermeiden, wird hier nur das Segment der allgemein- und berufsbildenden Schulen betrachtet.

## 2.2 Marktstruktur

»Es geht darum, Komplexität handbar zu machen, in dem [sic!] komplexe Aktivitäten gruppiert und „in Schubladen gesteckt“ werden, um sie strukturieren, analysieren und bewerten zu können. Die Schubladen bilden die strategische Rahmung für Prozesse und Projekte.«<sup>57</sup>

In diesem Sinne wird im Folgenden versucht, die Komplexität des Schulbuchmarktes in verschiedene Teilbereiche einzuordnen und diese näher zu untersuchen. Dabei soll

<sup>50</sup> Vgl. Die 100 größten Verlage. in: Buchreport Magazin (Jahrgang 45 Nr. 4) S. 74, 75, 83, 91.

<sup>51</sup> Konzernabschluss der *Ernst Klett Aktiengesellschaft, Stuttgart*, für das Geschäftsjahr 2011, veröffentlicht am 05.02.2013 auf [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 29.01.2014).

<sup>52</sup> Konzernabschluss der *Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. KG, Berlin*, für das Geschäftsjahr 2011, veröffentlicht am 01.03.2013 auf [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 29.01.2014).

<sup>53</sup> Verlagsprofil auf [www.buchreport.de](http://www.buchreport.de) unter [http://www.buchreport.de/analysen/100\\_groesste\\_verlage/details.htm?no\\_cache=1&tx\\_top100verlage\\_pi1%5Bid%5D=5](http://www.buchreport.de/analysen/100_groesste_verlage/details.htm?no_cache=1&tx_top100verlage_pi1%5Bid%5D=5) (abgerufen am 29.01.2014).

<sup>54</sup> Daten für Pearson und Buchner 2011 aus: Die 100 größten Verlage. in: Buchreport Magazin (Jahrgang 45 Nr. 4) S. 83, 91.

<sup>55</sup> Der Jahresabschluss 2011 beinhaltet keine konkreten Zahlen zu Umsätzen und Mitarbeitern. Siehe daher: Jahresabschluss der *C. C. Buchners Verlag GmbH & Co. KG, Bamberg*, für das Geschäftsjahr 2012, veröffentlicht am 09.12.2013 auf [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 15.04.2014).

<sup>56</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 10.

<sup>57</sup> Becker (2013), S. 31.

der Gesamtzusammenhang des Marktes jedoch nicht aus dem Blick verloren gehen. Klassischerweise würde hierbei auf altbewährte Modelle wie PORTERS Fünf-Kräfte-Modell<sup>58</sup> oder das Geschäftsmodell nach WIRTZ<sup>59</sup> zurückgegriffen werden. Da sich der Schulbuchmarkt jedoch in einem hochkomplexen Spannungsfeld von Akteuren und neuen Entwicklungen befindet, ist eine Einordnung in die klassischen Modelle nur bedingt sinnvoll und möglich. Deshalb wird an dieser Stelle auf eine Systematik aus dem Informationsmanagement zurückgegriffen, die sich dem Markt aus einer weniger deskriptiven, sondern vielmehr explorativen Perspektive heraus nähert.

Das *Tempelmodell*, das von BECKER als strategisches Business-Planungsinstrument für die Geschäftsmodellarchitektur erarbeitet wurde bringt die Analyse von Wertschöpfungsprozessen und die strategische Umweltanalyse in einem Modell zusammen. Dabei werden nicht nur Input- und Outputfaktoren, sondern auch – und hier liegt die für den Schulbuchmarkt bedeutende Besonderheit – Institutionen und (IuK-)Systeme ebenso wie Verfügungsrechte gesondert betrachtet.

An den beiden Seiten des Tempelmodells (siehe Abb. 1)<sup>60</sup> sind die Input- und Outputfaktoren angeordnet. Welche Besonderheiten dabei auf die Verlage und den Schulbuchmarkt wirken, und welche Akteure auf diesen beiden Seiten der Wertschöpfung stehen, wird in Absatz 2.4.2 näher betrachtet.

---

<sup>58</sup> Vgl. Porter, Michael E.: How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, Jahrgang 57 (1979) Nr. 2 vom 01.03. 1979, S. 137–145.

<sup>59</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 94–105.

<sup>60</sup> Becker (2013), S. 44.

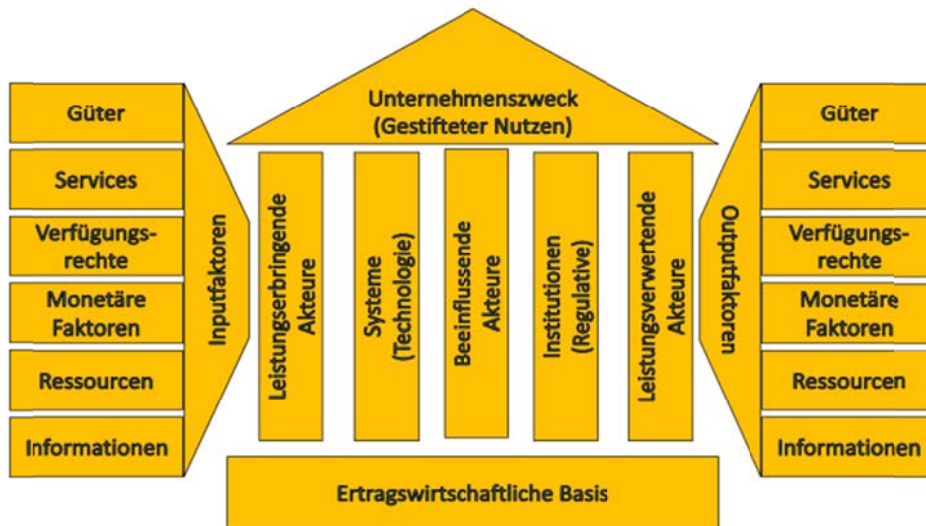


Abb 2: Beckers Tempelmodell

Im Zentrum des Modells, und damit auch dieser Analyse, stehen fünf *Tragende Säulen*, welche die Basis des Schulbuchgeschäftes bilden. Dach und Fundament des Tempelmodells, also Unternehmenszweck und ertragswirtschaftliche Basis, stellen unternehmensspezifische Ausrichtungen und Zielvorgaben dar, die aus der reinen Strukturanalyse einen Businessplan machen. Die folgende strukturelle Einordnung soll jedoch den gesamten Schulbuchmarkt beleuchten. Die beiden unternehmensspezifischen Teile des Modells werden daher ausgeklammert. Auf eventuelle Besonderheiten, vor allem zu ertragswirtschaftlichen Fragen, wird dann an entsprechender Stelle näher eingegangen.

Auch wenn das Tempelmodell eine sehr umfangreiche Analyse der Marktstrukturen erlaubt, so deckt es nicht die Marktkraft der Kunden ab. Weil diese aber eine elementare Marktgröße darstellen, wird in Kapitel 2.3 auf die Kunden des Schulbuchmarktes gesondert eingegangen.

Es folgt also zunächst eine genaue Betrachtung der fünf wichtigsten Größen des Schulbuchmarktes, um anschließend auf die Struktur von Input- und Outputfaktoren näher einzugehen. Die vorgenommene systematische Einteilung des Marktes dient nicht zuletzt auch als Bezugsrahmen für die Aufstellung und Überprüfung der Hypothesen in Kapitel 3.

### 2.2.1 Tragende Säulen

Im Zentrum des Tempelmodells stehen *Leistungserbringer*, *Systeme*, *Beeinflusser*, *Institutionen* und *Leistungsverwerter*, die als entscheidende Marktgrößen den tragenden Teil des Modells ausmachen. Zum einen wird durch die Betrachtung von Leistungserbrin-

gern und -verwertern analysiert, welche Akteure in welchem Maß an der Produktgestaltung beteiligt sind. Zum anderen soll eine Analyse der Systeme, Institutionen und beeinflussenden Akteure Auskunft darüber geben, unter welchen Rahmenbedingungen die Verlage arbeiten.

Mangels ausreichender wissenschaftlicher Literatur und empirischer Forschung zu den Produktionsabläufen der Schulbuchherstellung beziehen sich die Absätze zu Leistungserbringern und -verwertern zum Teil auf Informationsmaterial der Schulbuchverlage selbst, wie zum Beispiel Informationen auf Verlagshomepages oder Broschüren und Informationsmaterial über die Schulbuchproduktion. Diese Dokumente sind als Quellen kritisch zu betrachten, da Kontext und Motivation ihrer Erstellung unklar sind und inhaltliche Verzerrungen bzw. Subjektivität nicht ausgeschlossen werden können.<sup>61</sup>

Außerdem wurde im Vorfeld der Arbeit ein narratives Leitfadeninterview<sup>62</sup> mit Dr. Volker Wilhelmi geführt, der sowohl Lehrer an einem rheinland-pfälzischen Gymnasium, als auch Professor für Fachdidaktik am Geographischen Institut der Johannes Gutenberg-Universität Mainz ist. Zurzeit arbeitet er außerdem zum wiederholten Mal als Autor und Herausgeber an einer neuen Erdkunde-Reihe für die Sekundarstufe II in Rheinland-Pfalz. Die Aussagen von Dr. Wilhelmi und den Verlagen selbst ergeben ein sehr ähnliches Bild der am Herstellungsprozess beteiligten, leistungserbringenden Akteure und deren Aufgaben, die nachfolgend beschrieben werden.

Dabei werden sowohl unternehmensinterne als auch -externe Akteure betrachtet, da sich die beiden Bereiche nicht immer klar voneinander trennen lassen. Es sei aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die folgende Betrachtung weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Allgemeingültigkeit erheben kann. Da die Aussagen der verschiedenen Quellen einander bestätigen, liegt die Vermutung nahe, dass die beschriebenen Prozesse der Realität entsprechen. Sowohl zur Rolle von Institutionen als auch zu marktrelevanten, externen Systemen (siehe Kapitel 2.2.1.2) ist die Quellenlage durchaus aufschlussreicher. In beiden Kapiteln konnten sowohl Marktdaten als auch aussagekräftige Forschungsliteratur herangezogen werden.

---

<sup>61</sup> Wolff, Stephan: Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Flick, Uwe; Kardoff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 8. Aufl. (rowohlts enzyklopädie 55628). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch 2010, S. 511.

<sup>62</sup> Für eine genaue Beschreibung der Forschungsmethode und des Vorgehens siehe Kapitel 3.

### 2.2.1.1 Leistungserbringende Akteure

An der Neukonzeption eines Schulbuchs und der daraus resultierenden Grundlage für die Erstellung weiterer Materialien sind eine Vielzahl an Akteuren innerhalb und außerhalb der Verlage beteiligt. Schulbücher und Bildungsmedien können daher als Gemeinschaftswerk eines mehrköpfigen Teams verstanden werden. Dieses Team setzt sich, neben den Verlagsmitarbeitern, aus verschiedenen Fachkräften zusammen, die die anvisierte Schulart und Klassenstufe des ausgewählten Bundeslandes am besten vertreten können. Es rekrutiert sich aus hauptberuflichen und angehenden Lehrern sowie Fachdidaktikern.<sup>63</sup> Die Erstellung von Bildern und Illustrationen wird erst in Kapitel 2.2.2.1 betrachtet, da sie außerhalb der Verlage stattfindet und somit als Inputfaktor zu werten ist.

#### *Herausgeber*

Ein Schulbuch wird von mindestens einem Herausgeber betreut. Seine Rolle ist es, das Konzept mit den Autoren und dem Verlag zu erarbeiten und die Zusammenarbeit der beiden Gruppen zu koordinieren. Dabei unterliegt ihm auch die Aufgabe, die vom Lehrplan vorgegebenen Inhalte in ein didaktisches Konzept zu bringen. Er garantiert für die fachliche Ausarbeitung und Einhaltung der Lehrplanvorgaben. Außerdem ist er auch selbst als Autor tätig.<sup>64</sup> Häufig ist der Herausgeber nicht nur für den Einzelband, sondern für die ganze Schulbuchreihe verantwortlich.<sup>65</sup>

#### *Autoren*

Autoren werden vom Verlag und den Herausgebern für den einzelnen Band oder die ganze Reihe akquiriert. Sie teilen die zu erarbeitenden Texte und Aufgaben unter sich auf. Dabei koordinieren sie ihre Arbeit regelmäßig in Autorenkonferenzen, an denen auch Vertreter der Verlage teilnehmen. Bis zu zehn Autoren können an einer Reihe beteiligt sein.<sup>66</sup> Je nach Fach und Werkgröße sind Autoren angestellt oder arbeiten nur ne-

<sup>63</sup> Jürgens, Ulrike: Zur Publikation von Schulbüchern, In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht, Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2010. S. 229–232. (Im Folgenden: Jürgens (2010)), S. 232.

<sup>64</sup> Vgl. Anm. der Autorin: Die interviewten Expertinnen und Experten haben einer Veröffentlichung ihrer Antworten im Rahmen dieses Dossiers nicht zugestimmt. Die originale Arbeit inklusive Anhang kann am Institut für Buchwissenschaft des Gutenberg-Instituts für Weltliteratur und schriftorientierte Medien der Johannes Gutenberg-Universität Mainz eingesehen werden.

<sup>65</sup> Cornelsen Verlag: Rund um das Schulbuch. Online unter: [http://www.cornelsen.de/fm/1272/presse\\_schulbuch\\_neu.pdf](http://www.cornelsen.de/fm/1272/presse_schulbuch_neu.pdf) (Abgerufen am 02.05.2018) (Im Folgenden: Cornelsen (o. J.) S. 2.

<sup>66</sup> Vgl. Anhang I, S. 2.



benberuflich am Schulbuch mit. Häufig sind sie ausgebildete Lehrer oder Fachdidaktiker.<sup>67</sup>

### *Redaktion*

Der Verlag arbeitet von Anfang an direkt mit dem Herausgeber zusammen. Ein oder mehrere Redakteure überwachen dazu den Erstellungsprozess des Schulbuchs durch eine enge Zusammenarbeit mit den Herausgebern, persönlich, per E-Mail und am Telefon. Dabei achtet der Redakteur auch darauf, dass die strategischen Interessen des Verlages in der Konzeption berücksichtigt werden.<sup>68</sup> Inhaltliche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, während ein Designkonzept vom Verlag vorgegeben ist, da dieses häufig für alle Regionalausgaben gleich ist. Grafikentscheidungen können aber auch Einfluss auf inhaltliche Elemente wie z. B. Textlängen haben.<sup>69</sup>

### *Grafiker*

Das Layout eines Schulbuchs wird vom Verlag bestimmt. Dazu beschäftigt der Verlag Grafiker, die mit der Erstellung eines Grafikkonzeptes beauftragt werden. Dieses Konzept wird zusammen mit der Redaktion erarbeitet, um die grafische und inhaltliche Ebene des Konzepts aufeinander abzustimmen.<sup>70</sup>

## **2.2.1.2 Systeme und Technologien**

Unter dem Stichpunkt „Systeme“ können zwei entscheidende Faktoren festgemacht werden. Auf der einen Seite steht die technologische Plattform, auf deren Basis die Leistungen innerhalb des Verlags erstellt werden sollen. Beim klassischen Buch ist das eine DTP-Software wie *Adobe InDesign* oder *QuarkXpress*.<sup>71</sup>

Auf der anderen – der externen – Seite befindet sich eine Vielzahl an (Betriebs-)Systemen und Software, die kundenseitig verwendet werden und an denen sich die Produktgestaltung und -herstellung orientieren muss. Wie diese beiden Faktoren auf die Verlage einwirken, soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

---

<sup>67</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 2.

<sup>68</sup> Vgl. Ebd., S. 5.

<sup>69</sup> Vgl. Anhang I, S. 2f.

<sup>70</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.) S. 9.

<sup>71</sup> Vgl. Hiller, Helmut; Füssel, Stephan: Wörterbuch des Buches. 7. überarb. Auflage. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann 2006. Stichwort: DTP.

*Interne Systeme*

Interne Systeme spielen vor allem in der Herstellung eine Rolle. Printprodukte wie das Schulbuch werden in der Regel mit DTP-Software hergestellt. Die dafür verwendeten Texte und Bilder müssen in einem Datensystem gespeichert werden. Über die konkrete Ausstattung und Verwendung von Software in Verlagen liegen zurzeit keine Daten vor. Beispielhaft sollen daher kurz die Rahmenbedingungen für die E-Book-Produktion dargestellt werden:

In digitaler Version werden Bücher in Schulbuchverlagen bisher als statische PDF-Dateien gespeichert, was DTP-Programme standardmäßig ausgeben. PDF-Dateien können auf den meisten mobilen Endgeräten wie Tablets, E-Book-Readern oder Smartphones gelesen werden. Zum Beispiel stellen auch die DSB eine digitalisierte Kopie des gedruckten Buches dar.<sup>72</sup> Dabei passt sich das Format jedoch nicht der Bildschirmgröße an, was mitunter zu Darstellungsproblemen führen kann. Seit Ende 2011 existiert außerdem der E-Book-Standard ePub3, der es erlaubt, Inhalte an die Bildschirmgröße des jeweiligen Gerätes anzupassen. Der für ein Schulbuch wichtige Aufbau der Doppelseite kann dabei beibehalten und gleichzeitig mit interaktiven Elementen angereichert werden. So ist es theoretisch möglich, HTML5-Elemente, CSS3-Layouts und mit JavaScript<sup>73</sup> sogar dynamische Datenschnittstellen in ein E-Book einzubinden.<sup>74</sup>

Je nachdem auf welchen Systemen die Produkte beim Kunden laufen sollen, muss sich auf Herstellungsseite für eine komplementäre Technologie entschieden werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass es durch die Erweiterung der Produktpalette auf E-Books, Software und andere digitale Medien immer entscheidender wird mit welchen Systemen in der Produktion gearbeitet und wie Daten gespeichert werden.

Diese Entscheidungen hängen stark von den kundenseitigen, also externen Systemen ab, auf die deshalb im Folgenden genauer eingegangen wird.

---

<sup>72</sup> Wedenig, Hans Hellfried: Netzbasierte Interaktionsfunktionen in digitalen Schulbüchern. In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hrsg.): Digitale Bildungsmedien im Unterricht (Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17). Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013, S. 148–158. (Im Folgenden: Wedenig (2013)), S. 156.

<sup>73</sup> Auf die Besonderheiten und technischen Details kann an dieser Stelle nicht intensiver eingegangen werden. Zu den Möglichkeiten von HTML5, CSS3 und JavaScript wird daher auf die ausführlichen Seiten von SelfHTML unter <http://de.selfhtml.org> und das dazugehörige Wiki verwiesen. Mit mehr Informationen zu ePub3 (auf Englisch) kann die Homepage des International Digital Publishing Forum (IDPF) unter <http://idpf.org/epub/30> weiterhelfen.

<sup>74</sup> Vgl. Wedenig (2013), S. 150f.

*Externe Systeme*

Wenn digitale Medien und Software als Ergänzung zum Schulbuch produziert werden, ist es für die Produktentwicklung entscheidend, für welche Systeme produziert wird. Dazu ist es wichtig zu wissen, welche technologischen Ausstattungen die Schulen und welche Lehrer und Schüler zu Hause haben.<sup>75</sup> Die Situation in Deutschland wurde 2011 in einer Sonderstudie der Initiative D21 im Rahmen des (N)Onliner Atlas festgehalten. Laut der Studie, für die 305 Interviews ausgewertet wurden, ergab sich folgendes Bild:<sup>76</sup> Von den Schulen, die zum Abitur hinführen, verfügten 93,8 Prozent über einen Beamer und 89,5 Prozent besaßen mindestens einen Computer. 62 Prozent der Schulen waren 2011 im Besitz von Whiteboards. Eine flächendeckende Ausstattung bedeutet das jedoch nicht. In den meisten Fällen stehen Computer den Schülern nur zentral und zeitlich beschränkt zur Verfügung. Lediglich an 7,5 Prozent der Schulen standen jedem Schüler ein Computer im eigenen Klassenraum zur Verfügung. Für die Nutzung von digitalen Verlagsangeboten im Unterricht bedeutet das für Lehrkräfte einen Mehraufwand, da extra ein Raum mit entsprechender Ausstattung aufgesucht werden muss.

Bei Schulen mit Beamer-Ausstattung standen die Geräte häufig in den Computer- (30,5 Prozent) oder Fachräumen (28,5 Prozent) von Biologie, Chemie und Physik.<sup>77</sup> Ähnlich sieht das Bild für interaktive Whiteboards aus: An 24,3 Prozent der erfassten Schulen standen die Whiteboards in Computerräumen und bei 36,4 Prozent konnten die Lehrer in einigen oder allen Fachräumen ein Whiteboard benutzen. Nur 6,2 Prozent der Schulen hatten in jedem Klassenraum ein Whiteboard. Daraus lässt sich auch vermuten, dass (interaktive) Präsentationstechniken am häufigsten in den naturwissenschaftlichen Fächern verwendet wurden.

In den privaten Haushalten von Schülern und Lehrern zeigt sich wiederum ein anderes Bild. Die jährlich durchgeführte JIM-Studie – **J**ugend, **I**nformation, (Multi-) **M**edia, vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest, dokumentiert den Medienumgang und die Medienausstattung von Jugendlichen im Alter von 12 bis 19 Jahren. Zur besseren Vergleichbarkeit mit den eben beschriebenen Daten zur Ausstattung von Schulen, werden für den folgenden Überblick die Zahlen der JIM-Studie 2011<sup>78</sup> verwendet,

---

<sup>75</sup> Vgl. Bonitz (2013), S. 134.

<sup>76</sup> Vgl. Initiative D21: Bildungsstudie: Digitale Medien in der Schule 2011. Online unter: [http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2011/05/NOA\\_Bildungsstudie\\_140211.pdf](http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2011/05/NOA_Bildungsstudie_140211.pdf) (abgerufen am 14.3.2014) S. 8–10.

<sup>77</sup> ebd. S. 10.

<sup>78</sup> Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest: JIM-Studie 2011. Online unter: <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf11/JIM2011.pdf>

in der über 1000 Jugendliche telefonisch befragt wurden. Die Daten für 2013 können der Tabelle 2 entnommen werden.

Am deutlichsten zeigt sich die Diskrepanz zwischen privater und schulischer Medienausstattung am Computer. Von den 1.205 befragten Jugendlichen gaben 100 Prozent an, dass es einen Computer oder Laptop in ihrem Haushalt gibt. In 99 Prozent der Fälle existierte daneben auch ein Internetzugang. Von den Jugendlichen, die 2011 ein Gymnasium besucht haben, besaßen 80 Prozent einen eigenen Computer oder Laptop und 43 Prozent einen Internetzugang.<sup>79</sup> Smartphones wurden bereits von 26 Prozent benutzt, während Tablets mit 3 Prozent keine nennenswerte Größe darstellen.

Wie in Tabelle 2 zu sehen ist, ist die private Medienausstattung von Schülern bis 2013 deutlich gestiegen. Neben der doppelt so hohen Ausstattung mit einem Internetzugang, ist vor allem ein klarer Trend zum Smartphone erkennbar, der im Gymnasialbereich leicht unter dem Durchschnitt liegt. Die Ausstattung mit reinen E-Book-Readern wurde in beiden Studien nicht abgefragt.

Tabelle 2

<b>Medienausstattungen im Vergleich: Schulen, die zum Abitur führen und Gymnasialschüler</b>			
Angaben in %			
	<b>Ausstattung an Schulen 2011</b>	<b>Ausstattung Privat 2011</b>	<b>Ausstattung Privat 2013</b>
<b>Computer zugänglich</b>	89,5	100	99
<b>Computer für jeden Schüler zugänglich</b>	7,5	79	83
<b>Internetzugang</b>		43	89
<b>Smartphones</b>		26	71
<b>Tablet-PC</b>		3	11

Quellen: JIM-Studie 2011 und 2013; (N)Onliner Atlas 2011 – Bildungsstudie: Digitale Medien in der Schule.

Die Medienausstattung von Schülern zu Hause zeigt also ein anderes Bild als die der Schulen. Dabei ist vor allem der Trend hin zu einer privaten Ausstattung mit eigenen Geräten wie Handy und Computer – und mittlerweile auch dem Smartphone – deutlich zu beobachten. Bei der Produktgestaltung von Bildungsmedien, die zum Teil in der Schule und zu Hause eingesetzt werden sollen, ist diese Divergenz der Medienausstattung zu berücksichtigen.

<sup>79</sup> Für die Gesamtanzahl vgl. Media-Perspektiven – Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 2011 (jährlich) (hrsg. von Dr. Helmut Reitze und ARD-Werbung) Frankfurt a. Main: 2011. S. 66.

Neben der technischen Ausstattung von Schulen und Haushalten mit Endgeräten, spielt auch die installierte Software eine Rolle. Von Betriebssystemen für Computer (Mac OS und Windows) über Smartphone (iOS, Windowsphone und Android)<sup>80</sup> bis hin zu E-Book-Reader und Tablet-PC (Kindle, iPad, Tolino, Kobo, etc.) sind die verschiedensten Systeme bei Nutzern vorhanden. Aussagekräftige Daten zur Verbreitung von Betriebssystemen auf dem Schulbuchmarkt gibt es derzeit nicht.

### 2.2.1.3 Beeinflussende Akteure – Stakeholder<sup>81</sup>

Nachdem soeben erörtert wurde, welche Vielzahl an Systemen – intern und extern – für Schulbuchverlage eine Rolle spielen, sollen nun die Interessensgruppen betrachtet werden, die konkreten Einfluss auf die Verlagsarbeit nehmen. Demnach beschäftigt sich dieser Abschnitt mit den Stakeholdern. Hierbei kann in interne und externe Stakeholder unterschieden werden.

#### *Interne Stakeholder*

Als interne Stakeholder werden Personengruppen innerhalb des Unternehmens verstanden, die von unternehmerischen Tätigkeiten betroffen sind und daher das Recht haben, ihre Interessen und Erwartungen gegenüber dem Verlag auszudrücken. Darunter fallen sowohl Eigentümer und Manager als auch Mitarbeiter.<sup>82</sup> Da es sich neben den wirtschaftlichen Interessen von internen Stakeholdern häufig um persönliche Interessen handelt, können an dieser Stelle keine objektiven Angaben zu der Motivation und Zielsetzung dieser Personengruppen gemacht werden. Es wird aber davon ausgegangen,

<sup>80</sup> Laut einem Whitepaper des Marktforschungsunternehmens ComScore hielt Google im Dezember 2012 bereits mehr als 53% der Marktanteile mobiler Betriebssysteme. Danach kommen Apple (21,8%), Symbian (14,9%) und Microsoft (5,8%). Vgl. ComScore: 2013 Future in Focus – Digitales Deutschland – Erkenntnisse aus 2012 und was diese für das kommende Jahr bedeuten. Online unter: [https://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Future\\_in\\_Focus\\_Digitales\\_Deutschland](https://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Future_in_Focus_Digitales_Deutschland) (abgerufen am 15.3.2014) S. 23. Es sei jedoch angemerkt, dass nicht überprüft werden konnte, unter welchen Umständen diese Daten erhoben wurden. Sie können daher nur als Tendenz und nicht als repräsentatives Bild der Situation betrachtet werden.

<sup>81</sup> Zur begrifflichen und inhaltlichen Überschneidung mit der forschungsleitenden Fragestellung der Arbeit: Die Marktstrukturanalyse folgt, wie bereits erläutert, dem Temple Modell und damit auch den Begrifflichkeiten von BECKER. Der Begriff *Beeinflussende Akteure* wird von BECKER jedoch als *Stakeholder* aufgefasst. Also als konkrete Personengruppen, die ein Interesse an den unternehmerischen Aktivitäten der Verlage haben und auch aktiv darauf Einfluss nehmen (Vgl. Becker (2013), S. 45). Die weiter oben genannten Einflussfaktoren auf die Strategien der Schulbuchverlage werden erst im nächsten Abschnitt dieser Arbeit identifiziert und näher betrachtet. Um ein Vorweggreifen auf Erkenntnisse und Ergebnisse des nächsten Teils zu vermeiden, wird daher dieser Abschnitt bewusst kurz gehalten und es wird nur auf elementare Besonderheiten des Schulbuchmarktes eingegangen.

<sup>82</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Anspruchsgruppen, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010html> (abgerufen am 02.05.2018)

dass grundständige Ziele wie Einkommen und Gewinne, sichere Arbeitsplätze oder die Entfaltung der eigenen Fähigkeiten von den internen Stakeholdern der Schulbuchverlage angestrebt werden.<sup>83</sup>

Weitere Interessen der internen Stakeholder, neben dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, werden an dieser Stelle mangels entsprechender Daten außer Acht gelassen. Für die zukünftige Schulbuchforschung wäre es jedoch interessant zu untersuchen, aus welcher (nichtwirtschaftlichen) Motivation heraus Mitarbeiter und Manager Schulbücher produzieren und Verlage geführt werden. Auch welche ideellen Unternehmensziele auf Führungsebene gegebenenfalls verfolgt werden, könnte Bestandteil einer solchen weiterführenden Forschung sein.

### *Externe Stakeholder*

Die Neukonzeption einer Schulbuchreihe wird meistens durch den Beschluss eines neuen Lehrplans initiiert. Sobald Veränderungen des Lehrplans beschlossen wurden, arbeiten die Verlage an deren Umsetzung.<sup>84</sup> Alle fünf Jahre findet eine Revision des Lehrplans statt und alle acht bis zehn Jahre wird ein Lehrplan komplett erneuert. Spätestens dann steigt das Nachfragevolumen deutlich an und eine Neukonzeption für das jeweilige Fach und die Schulart ist erforderlich. Die Schulbuchproduktion ist daher genau auf die Abläufe und Einführungszeiträume neuer Richtlinien abgestimmt.<sup>85</sup>

Die Einführung eines neuen Lehrplans kann als Auslöser für die Schulbuchproduktion und die *Bildungspolitik* somit als ein starker externer Stakeholder identifiziert werden. In welchem Verhältnis die Verlage und die Kultusministerien genau zueinander stehen, wird in Kapitel 2.2.1.4 genauer analysiert.

Neben dem Einfluss der Politik stehen Schulbuchverlage auch in einem Spannungsverhältnis zueinander. Es kann demnach sein, dass aus rein strategischen Gründen ein neues Produkt ins Programm aufgenommen wird. Dazu steht vor der Konzeption auch eine Konkurrenzanalyse seitens des Verlags.<sup>86</sup> So nennt z. B. auch die Klett-Gruppe in ihrem Geschäftsbericht 2011 den Konkurrenzkampf zwischen den Verlagen als Risikofaktor, da gerade bei neuen Titelfamilien hohe Investitionen getätigt werden und diese

---

<sup>83</sup> ebd.

<sup>84</sup> Vgl. Anhang I, S. 3.

<sup>85</sup> Vgl. Baer, Andreas: Der Schulbuchmarkt. In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.): Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht, Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2010. S. 70–82. (Im Folgenden: Baer (2010)), S. 71.

<sup>86</sup> Vgl. Duden Paetec: Ein Schulbuch entsteht, gestalten Sie mit! Online unter: [http://www.duden-paetec.de/verlag/pdf\\_gs/2733.pdf](http://www.duden-paetec.de/verlag/pdf_gs/2733.pdf) (abgerufen am 14.3.2014) (Im Folgenden: Duden Paetec (o. J.)) S. 4.

bei Misserfolgen abgeschrieben werden müssten.<sup>87</sup> Als zweiter externer Stakeholder soll daher die *Konkurrenz* durch bestehende Marktteilnehmer festgehalten werden.

Dritter Stakeholder außerhalb der Unternehmen ist der Buchhandel. Nachdem sich eine Schule für die Neuanschaffung von Schulbüchern entschieden hat, werden diese vom Kostenträger (siehe Kapitel 2.2.1.4) angeschafft. Die Beschaffung wird über den Buchhandel abgewickelt, der somit am Schulbuchverkauf direkt mitverdient. Auf die Problematik der Ausschreibungspflicht für öffentliche Aufträge im Zusammenhang mit lokalen Buchhandlungen und der Buchpreisbindung soll an dieser Stelle jedoch nicht genauer eingegangen werden.<sup>88</sup>

Als vierter und letzter Stakeholder kann in diesem Zusammenhang auch der *Autor* gelten, der je nach Beschäftigungsverhältnis an den Verkäufen des Schulbuchs mitverdient.<sup>89</sup> Etwaige Interessen und Motivationen wie Selbstverwirklichung oder Status und Anerkennung der Autoren können im Rahmen dieser Arbeit nicht näher behandelt werden.

#### 2.2.1.4 Institutionen

Schulbildung wird in Deutschland vom Staat reguliert. Nach Artikel 7 des Grundgesetzes steht das gesamte Schulwesen unter der Aufsicht des Staates. Auch private Schulen bedürfen einer staatlichen Prüfung und Genehmigung, wobei darauf geachtet wird, dass sie den staatlichen Schulen in nichts nachstehen und Schüler nicht aufgrund von Besitzverhältnissen ihrer Eltern unterschiedlich behandelt werden.<sup>90</sup> Durch die im Grundgesetz festgeschriebene Kulturhoheit der Länder, die sich aus dem Recht der Gesetzgebung der Länder und einer direkten Zuweisung von staatlichen Aufgaben an die Länder<sup>91</sup> ergibt, herrscht in Deutschland ein komplexes und föderales Schulwesen. Trotz unterschiedlicher Gesetze haben die Bundesländer gemein, dass sie in ihren Ge-

<sup>87</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2011 Klett, Konzernlagebericht 2011, 6. Risikobericht.

<sup>88</sup> Die aktuellste, aber zum Teil überholte Ausführung zur Ausschreibungsproblematik liefert Brandenburg (2006), S. 64–68. Über die Gesetzesgrundlage und deren Umsetzung für kommunale Schulträger informiert der Börsenverein des deutschen Buchhandels: Die Beschaffung von Schulbüchern unter Berücksichtigung der Buchpreisbindung Merkblatt für kommunale Schulträger (Stand 3/2018). Online unter: [http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Merkblatt\\_Schulbuchgeschaeft\\_Schultraeger.pdf](http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Merkblatt_Schulbuchgeschaeft_Schultraeger.pdf) (abgerufen am 03.05.2018).

<sup>89</sup> Vgl. Duden Paetec (o. J.), S. 5.

<sup>90</sup> Vgl. Art. 7 Abs. 4 GG.

<sup>91</sup> Vgl. Art. 70 Abs. 1 und Art. 30 GG.

setzen und Verordnungen Aspekte wie Bildungsauftrag, Schulformen oder Vorgaben zu Lehrplänen und Schulbüchern selbst regeln.<sup>92</sup>

In welcher Form und Ausgestaltung Bund und Länder Einfluss auf das Schulwesen nehmen, untersucht ANDREAS HILLER in seiner 2012 erschienenen Dissertation *Das Schulbuch zwischen Internet und Bildungspolitik – Konsequenzen als Leitmedium und die Rolle des Staates in der Schulbildung*. Die Schulbildung als Institution beschreibt HILLER darin als Hierarchie: Auf der Makroebene, steht der Bund (Grundgesetz), auf der mittleren Ebene befinden sich die Kultusministerien (Schulgesetze) und auf der Mikroebene stehen Schulen (Schulordnung) und Unterricht (Stoffpläne) als operativer Teil der Schulbildung.<sup>93</sup> HILLER spricht in diesem Zusammenhang von einer Monopolstellung des Staates in der Schulbildung, welche nur ausgeübt werden kann, wenn der Staat über Macht und ausreichende Instrumente verfügt.<sup>94</sup>

Als Instrumente nennt er unter anderem Gesetze, Prüfungsbestimmungen, die Lehrerzulassung aber auch Budgetentscheidungen und Unterrichtsmedien.<sup>95</sup> Auf die letzten beiden soll nun mit Blick auf die verlegerische Arbeit genauer eingegangen werden.

#### *Budgets und öffentliche Gelder*

Die deutschen Bundesländer, genauer die Kultusministerien, regulieren und überwachen nicht nur die Inhalte der Schulbücher, sondern auch finanzielle Aspekte des Marktes. Der große Einfluss der Länder liegt in der Besonderheit der Lernmittelfreiheit begründet. In ganz Deutschland, wenn auch unterschiedlich ausgeführt, gilt der rechtliche Grundsatz, dass Lernmittel des Pflichtunterrichts von Ländern oder Kommunen bezahlt und den Schülern unabhängig vom Einkommen der Eltern zur Verfügung gestellt werden sollen. Die verschiedenen Systeme der Länder können in fünf Kategorien unterteilt werden:<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Hiller, Andreas: Der Einfluss des Internet auf das Steuerungspotenzial von Staat und Schulbuch in der Schulbildung, in: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.): *Digitale Bildungsmedien im Unterricht (Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17)*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2013, S. 42–52. (Im Folgenden: Hiller (2013)) S.43.

<sup>93</sup> Vgl. ebd. S. 81f.

<sup>94</sup> Vgl. ebd. S. 24.

<sup>95</sup> Vgl. ebd., S. 26.

<sup>96</sup> Vgl. Baer (2010), S. 76f.



- *Landesfinanzierung*: Ein vom Land festgelegter Schulbuchetat wird aufgewendet um Schulbücher zu kaufen. Diese gelangen dann in ein mehrjähriges Ausleihverfahren. Es fallen keine privaten Kosten an.<sup>97</sup>
- *Kommunalfinanzierung*: Die Kommunen kommen für die Schulbuchkosten auf. Die Bücher kommen ebenfalls in ein Ausleihverfahren. Es entstehen keine privaten Kosten.<sup>98</sup>
- *Geteilte Kosten*: Die Kommunen kommen für einen Großteil der Kosten auf. Ein Teil der Schulbücher wird jedoch privat finanziert. Welche Schulbücher privat bezahlt werden müssen, entscheiden die Lehrerkonferenzen.<sup>99</sup>
- *Schulbuchmiete*: Der Schulträger kommt vorerst für die Kosten der Schulbücher auf. Für das Ausleihen eines Buches muss jedoch ein Drittel des Anschaffungspreises privat gezahlt werden. Dadurch rechnet sich eine Kompletterneuerung des Buchbestandes nach drei Jahren.<sup>100</sup>
- *Bonussystem*: Das Bonussystem wird zurzeit in keinem Bundesland mehr eingesetzt. Bis zum Schuljahr 2009/10 mussten Eltern in Rheinland-Pfalz und im Saarland bis zu einer Einkommensuntergrenze komplett für die Schulbücher ihrer Kinder aufkommen. Beide Bundesländer haben mittlerweile jedoch die Schulbuchmiete eingeführt.

Vor allem die Systeme Landesfinanzierung und Kommunalfinanzierung stehen in der Kritik, Schulen und Schüler nur mangelhaft mit Schulbüchern zu versorgen. Entscheidungen über die Höhe der Etats unterliegen sowohl der finanziellen Situation der Kommunen und Länder als auch politischer Trends. Innerhalb der Leihsysteme kann das eine Wiederverwertung der Schulbücher über viele Jahre bedeuten. Beim Mietsystem ist alle drei Jahre eine Neuanschaffung rein rechnerisch möglich. Im Durchschnitt werden Schulbücher jedoch nur alle acht bis zehn Jahre erneuert.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> z. B. Hessen: Vgl. LernMFrhDV HE 2013.

<sup>98</sup> z. B. Sachsen: Vgl. Schulgesetz für den Freistaat Sachsen (SchulG) § 38.

<sup>99</sup> z. B. Brandenburg: Vgl. Lernmittelverordnung des Landes Brandenburg (LernMV) §§11; 12 und Anlage 1.

<sup>100</sup> z. B. Rheinland-Pfalz: Vgl. Landesverordnung über die Lernmittelfreiheit und die entgeltliche Ausleihe von Lernmitteln vom 16. April 2010 (GVBl. S. 67) §§ 1; 5; 7.

<sup>101</sup> Vgl. Baer (2010), S. 78.; Cornelsen (o. J.) S. 16.

Im Gegensatz zum oben genannten Grundsatz der Lernmittelfreiheit kamen im Jahr 2014 in sieben der 16 Bundesländer die Eltern ganz oder anteilig für die Anschaffung der Schulbücher auf.<sup>102</sup>

Für Schulbuchverlage bedeutet das, dass sich der Absatz nicht nach einem tatsächlichen Bedarf wie Schülerzahlen oder Fächervolumen richtet, sondern stark von den Entscheidungen und den finanziellen Vorgaben der Länder abhängig ist. Diese Tatsache erschwert für die Verlage eine Kalkulierung der Marktentwicklung, was für strategische Maßnahmen wichtig wäre.<sup>103</sup>

Die Verlage selbst machen ganz konkret Bund und Länder für die rückläufigen Umsatzzahlen verantwortlich. In den Geschäftsberichten der drei großen Verlagsgruppen Klett, Cornelsen und Westermann werden stagnierende Märkte und der stetige Umsatzrückgang auf dem Markt für allgemeinbildende Schulen vor allem auf zwei Faktoren zurückgeführt: rückläufige Schülerzahlen und sinkende Mittel der Schulträger. Außerdem werden die länderspezifischen, stark unterschiedlichen und langfristig nicht stabilen Finanzierungsmodelle als Unsicherheitsfaktor für die Verlage aufgeführt.<sup>104</sup>

Auch die geringen Umsätze aus dem Verkauf digitaler Medien werden auf mangelnde Ressourcen der Bildungsträger und das Fehlen eines gesonderten Budgets für digitale Bildungsmedien zurückgeführt.<sup>105</sup> Dies gilt nicht nur für die Anschaffung von Bildungsmedien, sondern vor allem für die Ausstattung der Schulen mit den entsprechenden Wiedergabemedien und Endgeräten. Wie die Ausführungen zu externen Systemen in Kapitel 2.2.1.2 gezeigt haben, hängt die Produktion von digitalen Gütern stark von der Medienausstattung der Schulen und diese wiederum von den Budgets der Schulträger ab.

### *Unterrichtsmedien*

Wie in vorigen Teilen dieser Arbeit bereits erläutert wurde (siehe Kapitel 2.2.1.3 und 2.2.1.4), bilden Lehrpläne die Grundlage und häufig auch den Anlass für die (Neu-)Konzeption einer Schulbuchreihe. Für das zentrale Medium der Titelfamilie, das Schulbuch, werden die Inhalte und zum Teil auch strukturelle Aspekte von den Bil-

---

<sup>102</sup> Vgl. Hartung, Tim. Schulbuchauswahl und Lernmittelfreiheit in den deutschen Bundesländern im Kontext von Schülerpartizipation. Eckert. Beiträge 2014/11. Online unter: [urn:nbn:de:0220-2014-00346](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0220-2014-00346), S.5-6.

<sup>103</sup> Vgl. Baer (2010), S. 78.

<sup>104</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2011 Cornelsen, Konzernlagebericht: Geschäftsverlauf und Lage 2011.

<sup>105</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2011 Klett, Konzernlagebericht 2011, 6. Risikobericht.

dungsministerien vorgegeben. Ein Teil der Produktgestaltung findet also außerhalb der Verlage statt.<sup>106</sup>

Die Einhaltung dieser Vorgaben kontrollieren die Länder durch verschiedene Zulassungsverfahren. Mit variierender Genauigkeit werden Schulbücher vor dem Markteintritt von der zuständigen Behörde auf die korrekte Umsetzung der Curricula und eine pädagogische Eignung für die entsprechende Klassenstufe untersucht und begutachtet. Dabei können in den Vorschriften der Länder, trotz unterschiedlicher Verfahren<sup>107</sup>, ähnliche Grundmerkmale für eine Zulassung gefunden werden:

- Konformität mit den gesetzlich vorgegebenen Erziehungszielen (Grundgesetz, Landesverfassung und Schulgesetze)
- Zweckgebundenheit an Unterricht und Schülergebrauch
- Konformität mit Lehrplänen und Schulart
- Angemessene didaktische Aufbereitungen gesicherten Fachwissens unter Berücksichtigung von Geschlechts- (Gender-Mainstreaming) und Altersgruppen
- Funktion als langfristig einsetzbares Leitmedium
- Lange physische Haltbarkeit (z. B. durch Fadenbindung) und angemessene Bepreisung<sup>108</sup>

Sollten die behördlichen Vorgaben nicht erfüllt sein, müssen von den Verlagen Veränderungen vorgenommen und das Buch erneut überprüft werden, bevor das Land das Schulbuch in den Schulbuchkatalog aufnimmt. Der Schulbuchkatalog listet alle zugelassenen Schulbücher, aus denen Lehrer und Schulen bei einer Neuanschaffung wählen dürfen. Der Prozess der Zulassung kann sechs bis zwölf Monate Zeit in Anspruch nehmen. Für diese Zeit bleibt ein Teil des Kapitals in den Verlagen ungenutzt und die verspätete Veröffentlichung der Schulbücher verringert auch die Aktualität der Inhalte.<sup>109</sup>

Da die Spezifika der Lehrpläne und Schulformen, stärker noch als bei den Finanzierungssystemen, zwischen den Ländern stark variieren, kann es zu einer Aufteilung des Marktes in 16 Teilmärkte kommen. Die Verlage müssten dann für eine Schulbuchreihe

---

<sup>106</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 12.

<sup>107</sup> Einen detaillierten Überblick der verschiedenen Zulassungsverfahren geben Stöber (2010), S. 7–15 und Wendt, Peter: Schulbuchzulassung: Verfahrensänderungen oder Verzicht auf Zulassungsverfahren? In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hrsg.): Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht, Bad Heilbrunn: Klinkhardt 2010. S. 83-96. (Im Folgenden: Wendt (2010)) S. 86–90.

<sup>108</sup> Vgl. Wendt (2010), S. 86.

<sup>109</sup> Vgl. Baer (2010), S. 79.

bis zu 16 Regionalausgaben produzieren.<sup>110</sup> Dies geschieht jedoch in den seltensten Fällen. Um die größten Überschneidungen der Vielzahl an Lehrplänen in Deutschland zu identifizieren, erstellen die Verlage Synopsen, die das Erstellen einer gemeinsamen Ausgabe für verschiedene Bundesländer ermöglichen. Oder sie beschränken sich in ihrer Produktion auf wenige Teilmärkte.<sup>111</sup> Veränderungen der bildungspolitischen Vorgaben können zwar die Produktion von neuen Büchern veranlassen und dadurch den Absatz steigern, ebenso kann ein neues Gesetz wie z. B. die Verkürzung der Gymnasialzeit dazu führen, dass bisher überregional gültige Ausgaben zukünftig getrennt erstellt werden müssen. Veränderungen, die Neuanschaffungen für mehrere Jahrgänge erforderlich machen, werden jedoch selten durch die dazu nötige Erhöhung der Mittel unterstützt.<sup>112</sup>

Aus der Konzeption des Schulbuchs ergeben sich auch die Vorgaben für die restlichen Produkte des Titelkranzes. Diese sind zwar nicht von Zulassungsverfahren reguliert, sind als Ergänzungsmaterialien aber an den Inhalten und Vorgaben des Schulbuchs ausgerichtet. Sie sind daher nur indirekt von staatlichen Regulierungsmaßnahmen betroffen. Die zusätzlichen Produkte der Verlage erweitern auch das Angebot vom Vormittag in der Schule auf die Vor- und Nachbereitung zu Hause und gehören daher dem Nachmittagsmarkt an. In diesem Teilssegment befinden sich vermehrt auch schulbuchunabhängige Produkte wie Wörterbücher, Themenhefte oder Lernspiele.

Betrachtet man die Bildungslandschaft in Deutschland, kann man den Einfluss der Politik auf den Schulbuchmarkt in vielen Aspekten erkennen. Neben inhaltlichen Vorgaben, die die Produktplanung und -konzeptionierung lenken, stellen vor allem finanzielle Aspekte große Belastungen für die Schulbuchverlage dar. Sparmaßnahmen und rückläufige Bildungsausgaben beschränken das Marktvolumen und die mangelhafte Ausstattung der Schulen verhindert die Entwicklung und Produktion von zeitgemäßen Medienprodukten. Die stärkste Beeinflussung des Marktes entsteht jedoch durch die Kulturhoheit der Länder. Die unterschiedlichen Gesetzesgrundlagen führen zu einer starken Fragmentierung des Marktes, was zu kleineren Auflagen bei gleichbleibend hohen Kosten für die Ersterstellung des Produktes (First-Copy-Costs) und so zu einem größeren finanziellen Risiko für Verlage führt.

---

<sup>110</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 12.

<sup>111</sup> Vgl. Baer (2010), S. 76.

<sup>112</sup> Vgl. Baer (2010), S. 72.

Aus wirtschaftlicher Sicht bedeutet die aktuelle Situation der Schulbuchzulassung für die Verlage sowohl höhere Kosten als auch einen großen Verwaltungs- und Herstellungsaufwand.<sup>113</sup> Gleichzeitig bilden die bürokratischen Hürden aber auch Markteintrittsbarrieren für branchenfremde Unternehmen.<sup>114</sup>

### 2.2.1.5 Leistungsverwertende Akteure

Nachdem Konzepte und Inhalte von den Leistungserbringern erstellt wurden (siehe Kapitel 2.2.1.1), werden aus den Rohmaterialien nun von den leistungsverwertenden Akteuren die fertigen Bildungsmedien hergestellt. Im folgenden Abschnitt werden daher die Personengruppen betrachtet, die an der Fertigstellung des marktfähigen Endproduktes beteiligt sind. Diese teilen sich in den Bereich der *Herstellung* und den Bereich der *Druckerei*.

#### *Herstellung*

Nach der Erstellung der Konzeption und Inhalte und dem Einholen der Nutzungsrechte für Fremdelemente geht das Schulbuch in die Herstellung. Dort wird zunächst das bereits erstellte Layoutkonzept mit dem Manuskript zusammengebracht und mit Inhalten gefüllt. Ein erstes Vorabexemplar des Schulbuchs wird mit einem DTP-Programm bereits sehr früh im Entstehungsprozesses entworfen.<sup>115</sup> Diese erste Version wird von der Redaktion überarbeitet und korrigiert und eine zweite Version wird an Autoren und Herausgeber sowie an die Bildungsministerien zur weiteren Korrektur und Begutachtung verschickt.<sup>116</sup> Das gestaltete Schulbuch kann nach dem Einarbeiten der weiteren Korrekturen in den Druck gegeben oder als PDF-Datei für eine digitale Weiterverarbeitung bereitgestellt werden.<sup>117</sup>

Eine Besonderheit des Schulbuchs ist, dass das Layout auch als didaktisches Mittel fungiert. Es unterstützt das inhaltliche und didaktische Konzept, indem es die grafischen Gestaltungsmittel an die entsprechende Altersgruppe anpasst. Es soll dabei das Lernen unterstützen und Freude beim Lernen vermitteln.<sup>118</sup> Schulbuchgestalter können demnach sowohl als Leistungserbringer als auch als Leistungsverwerter gesehen werden. Es wird hier zwischen der konzeptionellen Gestaltung und der technischen Umsetzung un-

---

<sup>113</sup> Vgl. Wendt (2010), S. 91.

<sup>114</sup> Vgl. Abschnitt 2.4.2.

<sup>115</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 7.

<sup>116</sup> Vgl. Jürgens (2010), S. 232.

<sup>117</sup> Vgl. Duden-Paetec (o. J.), S. 6.

<sup>118</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 9.

terschieden. Die technische Umsetzung schließt auch die Arbeit von Programmierern mit ein.<sup>119</sup>

### *Druckerei*

Die druckfertige Datei des Schulbuchs wird nun an eine Druckerei weitergegeben. Dort wird das Buch gedruckt und gebunden. Dabei wurde vom Verlag zuvor über Papier, Bindung, Umschlagmaterial etc. entschieden. Auch diese Entscheidungen werden vor dem Hintergrund einer guten Anwendbarkeit und langen Haltbarkeit des Buchs im Sinne der bildungspolitischen Vorgaben getroffen.<sup>120</sup>

Nach der Erstellung der Inhalte erfolgen Satz und Druck der Bücher. Beide Bereiche werden von Dienstleistern übernommen, was bedeutet, dass die Leistungsverwertung komplett außerhalb der Verlage stattfindet. Inwiefern dies auch auf die Herstellung von anderen Produkten innerhalb und außerhalb des Titelkranzes zutrifft, kann aufgrund der schwachen Quellenlage nicht beurteilt werden. Für die zukünftige Schulbuchforschung ist es daher dringend erforderlich, die Prozesse der Schulbuchherstellung und die daran beteiligten Akteure näher zu untersuchen. Dabei gilt es vor allem, repräsentative Daten zu ermitteln und nicht, wie bisher, die Perspektive einzelner Verlage oder des Branchenverbandes unreflektiert in Forschungsberichte aufzunehmen.

Nachdem vorherig die Leistungserbringung und die daran beteiligten Akteure ausführlich betrachtet wurden, soll nun in den Fokus gerückt werden, was für die Leistungserstellung und -verwertung an Input- und Outputfaktoren notwendig ist. Dies hat das Ziel, dass auch Faktoren, die vor und nach der Leistungserstellung stehen, in die Betrachtung mit aufgenommen werden.

### **2.2.2 Input- und Outputfaktoren**

Am Anfang und am Ende von Beckers Tempelmodell stehen die Input- und Outputfaktoren der Wertschöpfung. BECKER versteht darunter kurz »die Dinge, die benötigt und erzeugt werden.«<sup>121</sup> In der Wirtschaftswissenschaft – und auch in der vorliegenden Arbeit – werden Inputfaktoren, oder auch Produktionsmittel, zumeist als die materiellen und immateriellen Güter verstanden, die zur Produktion und Leistungserstellung aufge-

---

<sup>119</sup> Vgl. Jürgens (2010), S. 232.

<sup>120</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 10.

<sup>121</sup> Becker (2013), S. 44.

bracht werden. Die dabei entstandenen Produkte wiederum werden als Output(-faktoren) bezeichnet.<sup>122</sup>

Eine Auflistung dieser Faktoren soll Klarheit darüber schaffen, welche Güter und Services auf dem Schulbuchmarkt produziert und welche Mittel und Ressourcen dafür aufgewendet werden. Als Grundlage dienen sowohl die in Kapitel 2.2.1 analysierten Abläufe, als auch verschiedene Veröffentlichungen und Darstellungen der Verlage und Branchenverbände. Für eine bessere Vergleichbarkeit der Input- und Outputfaktoren erfolgt eine Aufteilung in die folgenden vier Unterkategorien:

- Güter und Ressourcen
- Dienstleistungen
- Verfügungsrechte
- Informationen<sup>123</sup>

Aufgrund der unzureichenden Forschungslage zur Schulbuchproduktion kann an dieser Stelle kein gesichertes Wissen präsentiert werden. Vielmehr wird aus den bisherigen Teilen der Arbeit von Produktionsabläufen auf die nötigen Input- und Outputfaktoren geschlossen. Da die meisten Aussagen zu Input- und Outputfaktoren des Schulbuchmarktes nicht durch Quellen oder Literatur zufriedenstellend belegt werden können, wird sich im folgenden Teil auf die nötigsten Ausführungen beschränkt. Zu monetären Faktoren wie Geldströmen und Erlösmodellen liegen derzeit weder Informationen noch Daten und Zahlen vor, weshalb diese bei der Betrachtung von Input- und Outputfaktoren außer Acht gelassen werden.

### 2.2.2.1 Inputfaktoren

Als Inputfaktoren werden alle Größen verstanden, die zur Herstellung von digitalen und gedruckten Bildungsmedien benötigt werden. Bei der folgenden Darstellung wird dabei besonderes Gewicht auf das Schulbuch inklusive Titelkranz und digitale Medien gelegt.

---

<sup>122</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Ausbringung. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56984/ausbringung-v5.html>; Ebd. Stichwort: Produktionsfaktoren. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktionsfaktoren.html> (abgerufen am 16.05.2018).

<sup>123</sup> Vgl. Becker (2013), S. 44.

*Güter und Ressourcen*

Unter den Begriff Güter fallen sämtliche Elemente, die für die Produktion von Bildungsmedien außerhalb des Verlages erstellt werden und daher eingekauft werden müssen. Neben den Texten und Aufgaben, die von Autoren erstellt werden, existieren in Schulbüchern viele Fremdelemente. Bei einem klassischen Schulbuch können dies zum Beispiel Bilder und Illustrationen, aber auch Textausschnitte externer Herkunft – und für die Begleitmedien auch Audioelemente oder Filme – sein. Wenn ein Bild eines Künstlers in das Schulbuch aufgenommen werden soll, werden die entsprechenden Rechte vom Verlag eingeholt. Da neben dem Buch auch Arbeitsblätter und Kopiervorlagen mit Bildern ausgestattet werden, muss ein umfassender Schutz des Urheberrechts beachtet werden (siehe in diesem Kapitel *Verfügungsrechte*). Dafür sorgen spezielle Mitarbeiter des Verlags, die nur mit der Rechtebeschaffung beauftragt sind.<sup>124</sup> Die Texte der Autoren stellen hier eine Ausnahme dar, da diese im Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit den Verlagen entstehen. Diese fallen daher in den Bereich der Dienstleistungen. Neben den zugekauften Fremdelementen bringen die Verlage auch eigene Ressourcen auf. Eine Vielzahl an Mitarbeitern ist an der Entstehung von Bildungsmaterialien beteiligt und erstellt sowohl Texte als auch andere mediale Inhalte.

*Dienstleistungen*

Als klassische Dienstleister des Schulbuchmarktes sind an erster Stelle Druckerei- und Vertriebsdienstleister zu nennen. Nach der Fertigstellung der Druckvorstufe in der Herstellung werden Schulbücher an Druckerei und Buchbinderei und von dort aus an einen Vertriebspartner weitergegeben. Zu den Dachunternehmen der großen Schulbuchverlage, der *Franz Cornelsen Bildungsholding*<sup>125</sup>, der *Westermann-Gruppe*<sup>126</sup> und der *Klett-Gruppe*<sup>127</sup> gehören zwar sowohl Druckereibetriebe als auch Auslieferungsunternehmen, diese agieren aber als eigenständige Unternehmen und bedienen nicht ausschließlich die eigenen Schwesterunternehmen und den Schulbuchmarkt. Sie können daher als klassische Dienstleister bewertet werden.

---

<sup>124</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 6.

<sup>125</sup> Auflistung der zugehörigen Unternehmen auf der Firmenhomepage: <http://www.franz-cornelsen-bildungsholding.de/de/unternehmen/index.html> (abgerufen am 24.3.2014).

<sup>126</sup> Auflistung der zugehörigen Unternehmen auf der Firmenhomepage: <http://www.westermann-druck.de/de/firmengruppe.php> (abgerufen am 24.3.2014).

<sup>127</sup> Auflistung der zugehörigen Unternehmen auf der Firmenhomepage: <http://www.klett-gruppe.de/startseite/geschäufsbereiche/auslieferung+und+vertrieb.43.htm> (abgerufen am 24.3.2014).



Neben den Redakteuren erstellen auch frei- oder nebenberufliche Autoren und Herausgeber Inhalte im Auftrag des Verlages. Sie sind somit Dienstleister. Die Vergütung von Autoren kann zum Beispiel als pauschales oder als absatzabhängiges Honorar erfolgen. Bei letzterem Modell wären Autoren dann zusätzlich auch Leistungserbringer innerhalb der Wertschöpfungskette und Stakeholder der Unternehmung, weshalb sie ebenfalls in Punkt 2.3.2.1 beachtet werden.

Außer den inhaltlichen Dienstleistern können weitere Services auf dem Schulbuchmarkt identifiziert werden: Auch Fotos und Illustrationen können aus einer Auftragsarbeit heraus extra für das Bildungsmedium entstehen und fallen daher auch in die Kategorie der Dienstleistung.

Für digitale Medien werden außerdem Dienstleistungen der IT-Branche in Anspruch genommen und zum Beispiel Informatiker mit dem Programmieren von Lernsoftware oder Applikationen für Smartphones (Apps) beauftragt.

### *Verfügungsrechte*

Wenn Medienelemente<sup>128</sup> im Sinne von Gütern eingekauft werden, bringt dies auch die Beschaffung von Verfügungsrechten mit sich. Gerade für Bildungsmedien wie Arbeitsblätter und Kopiervorlagen, deren Vervielfältigung und Weitergabe durch den Lehrer ausdrücklich erlaubt wird, ist eine umfangreiche Rechtesicherung notwendig. Dazu werden bereits vor der Erstellung der Erstfassung Rechte und Lizenzen eingeholt.<sup>129</sup> Der Umfang, in dem die lizenzierten Elemente verwendet werden, ist dabei entscheidend: So müssen zum Beispiel für den Gebrauch eines Bildes im Schulbuch andere Rechte eingeholt werden als für die Verwendung in der digitalen Version. Zusätzlich muss nach der Produktion auch eine korrekte Verwendung der Medien im Sinne der Urheber gesichert werden (vgl. Outputfaktoren). Viele Lieferanten von Fremdelementen werden von Verwertungsgesellschaften wie zum Beispiel der *VG Bildkunst* oder *VG Musikedition* vertreten, die in Gesprächen und Verhandlungen rechtliche Grundlagen mit dem Branchenverband vertraglich festlegen. Zusätzlich bietet der Verband seinen Mitgliedern auch individuelle Rechtsberatung an.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> Der Begriff Medienelemente wird in diesem Zusammenhang als Sammelbegriff für alle Film-, Bild-, Text- oder Audioelemente der Produktion von digitalen oder gedruckten Bildungsmedien verstanden.

<sup>129</sup> Vgl. Cornelsen (o. J.), S. 6.

<sup>130</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 80.

### *Informationen*

Informationen sind für Schulbuchverlage äußerst wichtig. Angefangen bei den Lehrplänen und politischen Bestrebungen bis hin zu Statistiken zur Nutzung von Endgeräten oder der Ausstattung von Schulen sind Informationen die Basis für die Produktplanung. Im Rahmen der Arbeit wurde bei vielen Verlagen nach Informationsmaterial zu Wertschöpfungsprozessen, Zulassungsverfahren und Finanzierungsmodellen gefragt, deren Besitz die meisten Verlage bestätigten, deren Herausgabe aber alle gleichermaßen ablehnten. Häufig geschah dies mit dem Hinweis darauf, dass diese Informationen eine wichtige Grundlage für Wettbewerbsvorteile seien und aus strategischen Gründen nicht veröffentlicht werden könnten. Dies lässt darauf schließen, dass die Akquise von Informationen zur Marktsituation, politischen Bestrebungen oder Kundenwünschen ein entscheidender Teil der strategischen Planung ist.

#### **2.2.2.2 Outputfaktoren**

Als Outputfaktoren werden nachfolgend die materiellen und immateriellen Produkte betrachtet, die durch den Einsatz der Inputfaktoren auf dem Schulbuchmarkt hervorgebracht werden. Auch hier findet eine Einteilung in *Güter und Ressourcen, Dienstleistungen, Verfügungsrechte* und *Informationen* statt.

#### *Güter und Ressourcen*

Das Hauptprodukt der Schulbuchverlage ist das Schulbuch als Leitmedium des Unterrichts. Um das Schulbuch herum bieten die Verlage eine Reihe an Begleitmedien, die individuelleren Bedürfnissen und Nutzergruppen nachkommen sollen und konzeptionell an das Schulbuch angepasst sind.<sup>131</sup>

Neben dem Schulbuch inklusive Titelkranz erscheinen bei den Verlagen eine Vielzahl weiterer Produkte. Vor allem im Nachmittagssegment finden sich Angebote von Materialien zur Prüfungsvorbereitung und Nachhilfe für Schüler.<sup>132</sup> Dazu kommt eine Verbreiterung des Angebots durch Nachhilfeplattformen im Internet, die zum Teil den Nachhilfeunterricht am Nachmittag substituieren.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Vgl. Brill (2013), S. 140

<sup>132</sup> Vgl. Geschäftsbericht 2011 Cornelsen, Konzernlagebericht: Geschäftsverlauf und Lage 2011, S. 21, sowie Brandenburg (2006), S. 18.

<sup>133</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 58.

### *Dienstleistungen*

Als primäre Dienstleistung der Verlage ist die einheitliche didaktische Konzeption des Titelkranzes zu werten. Für den Lehrer ist sicher gestellt, dass alle Materialien mit dem Schulbuch sowohl didaktisch als auch inhaltlich und gestalterisch harmonieren.<sup>134</sup> Zusätzlich bieten einige Verlage auch weitere Materialien wie Arbeitsblätter zum kostenpflichtigen oder kostenlosen Download von der Verlagshomepage an. Durch diese Zusatzangebote sollen die Bedürfnisse von Lehrern, Schülern und Eltern sowohl in der Schule als auch zu Hause berücksichtigt werden.<sup>135</sup> Außerdem kann zum Beispiel durch Links im Schulbuch ein höheres Maß an Aktualität gewährleistet werden.<sup>136</sup> Alle diese Zusatzangebote können als Serviceleistungen zum Schulbuch gewertet werden.

Als weitere Form der Dienstleistung kann hier noch das Angebot der Diagnosetools aufgenommen werden. Dabei handelt es sich um Onlinedienste von Verlagen, die den Leistungsstand von ganzen Klassen überprüfen und dem Lehrer entsprechende Vorschläge zur Unterrichtsgestaltung oder Individualförderung liefern. Häufig orientieren sich diese Angebote ebenfalls an einem Lehrwerk.<sup>137</sup>

Seit Herbst 2012 bieten einige Verlage auf der Branchenplattform [www.digitale-schulbuecher.de](http://www.digitale-schulbuecher.de) auch digitale Varianten ihrer Schulbücher an. Obwohl Digitale Schulbücher (DSB) eine verlagsübergreifende Plattform und als solche kostenlos ist, bleibt den Verlagen überlassen, in welchem Erlösmodell sie die DSB anbieten. Zum Beispiel beinhaltet der Erwerb eines gedruckten Lehrwerkes von Cornelsen oder Klett auch die digitale Variante<sup>138</sup> während C.C. Buchner Einjahres- oder Dreijahreslizenzen verkauft.<sup>139</sup> Ist das DSB kostenloser Bestandteil des Schulbuchs, kann dies als Serviceleistung des Verlages gewertet werden. Ein weiteres Segment der Dienstleistungen ist das Angebot von Schulungen oder Beratungsgesprächen zu verschiedenen Themen oder Fächern, die sich gezielt an Lehrer wenden. Zum Teil werden diese Dienstleistungen kostenlos angeboten und stehen in direktem Zusammenhang mit der Vermarktung einer

---

<sup>134</sup> Vgl. Brill (2013), S. 140.

<sup>135</sup> Vgl. Ebd., S. 139.

<sup>136</sup> Vgl. Anhang I, S. 4.

<sup>137</sup> Vgl. die Angebote von Klett (<http://www.testen-und-foerdern.de>), Cornelsen (<http://www.cornelsen.de/foerdern/1.c.1718323.de>), Bildungshaus Schulverlage (<https://www.onlinediagnose.de/>) oder C.C. Buchner (<http://www.lift.ccbuchner.de/Lift.aspx>) (Alle abgerufen am 14.4.2014).

<sup>138</sup> Vgl. Verlagshomepage Cornelsen: <http://www.cornelsen.de/digitale-schulbuecher/1.c.3100865.de> oder Klett: <http://www.klett.de/digitales-schuelerbuch> (abgerufen am 14.04.2014).

<sup>139</sup> Vgl. Verlagshomepage: [http://www.ccbuchner.de/digitale\\_schulbuecher\\_697\\_697.html](http://www.ccbuchner.de/digitale_schulbuecher_697_697.html) (abgerufen am 14.04.2014).

Schulbuchreihe.<sup>140</sup> Solche Angebote seien an dieser Stelle der Vollständigkeit halber erwähnt, sind als Marketingmaßnahmen im Folgenden jedoch nicht Gegenstand der Untersuchung.

### *Verfügungsrechte*

Das Veröffentlichen von Bildungsmedien bringt ein umfangreiches Rechtemanagement mit sich. Wie oben bereits ausführlich beschrieben, beinhalten fast alle Verlagsprodukte eine Vielzahl an Fremdelementen, deren Urheber geschützt werden müssen. Gleichzeitig sind der Einsatz und die Vervielfältigung von Materialien fester Bestandteil der Unterrichtspraxis. Was und wie viel ein Lehrer beispielsweise kopieren oder einscannen darf, ist daher gesetzlich geregelt. Der VBM informiert Lehrer über die verschiedenen Regelungen sogar durch einen speziellen Internetauftritt unter [www.schulbuchkopie.de](http://www.schulbuchkopie.de). Zusammen mit der Kultusministerkonferenz wurden im Juli 2013 auch ein neues Regelwerk zu digitalen Kopien und zur Vervielfältigung von digitalen Medien herausgegeben.<sup>141</sup> Trotzdem ist die Wahrung des Urheberrechts sowohl der Lieferanten von Fremdelementen als auch der Verlage selbst ein großes Problem in der Branche.<sup>142</sup>

### *Information*

Ein Informationsoutput konnte im Rahmen der Recherchen zu dieser Arbeit kaum festgestellt werden. Wie bereits erläutert, informieren die Verlage Lehrer und Schulen über die Möglichkeiten und Gesetzgebung bezüglich Vervielfältigung von Bildungsmaterialien. Außerdem stellen einige Verlage auf ihren Homepages Informationsmaterial zu Neuerungen der Bildungspolitik zur Verfügung.

Zusammenfassend können unter den Inputfaktoren vor allem mediale Fremdelemente und die entsprechenden Verfügungsrechte als wichtige Bestandteile der Produktion gewertet werden. Zusätzlich dazu sind Informationen über Marktentwicklung und bildungspolitische Bestrebungen ein entscheidender Faktor für strategische Planung. Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass sich der Input von Dienstleistungen

---

<sup>140</sup> Z. B. Klett: <http://www.klett.de/fortbildungen>;

Westermann: <http://www.westermann.de/service/events.php> oder Helbling: <http://www.helbling-verlag.de/?pagename=veranstaltungen> (alle abgerufen am 11.4.2014).

<sup>141</sup> Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland; Verband Bildungsmedien e.V. (Hrsg.): Digitale Schulbücher, Einscannen & Kopieren in der Schule. Frankfurt und Berlin: 2013. Online unter: [http://www.schulbuchkopie.de/VBM\\_Schulbuchkopie\\_Ansicht.pdf](http://www.schulbuchkopie.de/VBM_Schulbuchkopie_Ansicht.pdf) (abgerufen am 10.4.2014).

<sup>142</sup> Vgl. Brandenburg (2006), S. 14.

mit einer Zunahme von digitalen Produkten hinsichtlich einer größeren Inanspruchnahme von IT-Services intern und extern verändert. Eine solche Veränderung konnte bereits 2013 beim Cornelsen Verlag beobachtet werden, der laut eigener Aussage rund 200 Stellen im Verlagsbereich abbauen und dafür in Fachkräfte aus der IT-Branche sowie in eine Verbesserung von digitalen Prozessen und Systemen investieren will.<sup>143</sup>

Beim Verlagsoutput stehen das Schulbuch und die Begleitmedien im Mittelpunkt. Doch ist auch hier ein Trend zu einem größeren Angebot von digitalen Produkten und Dienstleistungen erkennbar. Entscheidend sind dabei die Wahrung von Urheberrechten und die Umsetzung von Lizenzmodellen bei digitalen Produkten.

### 2.3 Die Kunden des Schulbuchmarktes

Das Tempelmodell diente im vorherigen Teil als Grundlage der Strukturanalyse des Schulbuchmarktes. Auch wenn dadurch wichtige Teile wie Systeme und Institutionen intensiv behandelt wurden, so fehlt doch eine genaue Betrachtung der Kunden des Schulbuchs. Ein Kunde ist in den Wirtschaftswissenschaften ein

»tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten. Kunden können Einzelpersonen oder Institutionen (organisationales Kaufverhalten) mit mehreren Entscheidungsträgern sein.«<sup>144</sup>

In der Schulbuchforschung ist der Begriff des Kunden bisher kaum untersucht. Daher kann nur aus den oben beschriebenen Strukturen auf die Identität der Kunden geschlossen werden. Von ANDREAS BAER wird deutlich gemacht, dass der Großteil der Nachfrage auf dem Schulbuchmarkt durch die Bundesländer generiert wird.<sup>145</sup> Sie gelten als Anstoßgeber für die Neuanschaffung der Bücher und ihren Begleitmedien. Gleichzeitig sind die Länder die Geldgeber und können daher als Käufer angesehen werden.

Die konkreten Absatzzahlen auf dem Schulbuchmarkt orientieren sich nach den Schülerzahlen, genauer nach der Anzahl von Schülern einer Schulform, in einem bestimmten Fach und Klassenstufe. Im Sinne von Absatzzahlen sind demnach die Schüler die Kunden.

---

<sup>143</sup> Vgl. Artikel vom 21.03.2013 auf boersenblatt.net, Online unter: <http://www.boersenblatt.net/601169/> (abgerufen am 16.05.2018).

<sup>144</sup> Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kunde. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kunde-37108/version-138636>.

<sup>145</sup> Baer (2010), S. 5.

Allerdings treffen weder Länder noch Schüler die konkrete Kaufentscheidung. Diese liegt bei den Lehrern. In Fachkonferenzen entscheiden sie darüber, welches Buch für ihre Schule angeschafft werden soll.<sup>146</sup> Als Entscheidungsträger sind daher besonders Lehrer als Kunden anzusehen. Im Nachmittagsbereich liegt die Kaufentscheidung wiederum bei den Eltern, dort sind sie die Kunden. Auch wenn, je nach Finanzierungssystem, die Länder die Geldgeber sind, so ist für die konkreten Absatzzahlen der Verlage wichtiger, wer die Kaufentscheidung letztendlich fällt. In der vorliegenden Arbeit werden daher vor allem Lehrer und Eltern als Kunden, sowie Lehrer und Schüler als Nutzer auf dem Schulbuchmarkt verstanden.

#### **2.4 Veränderungen des strategischen Umfelds von Medien- und Informationsmärkten**

Die Verbreitung des Internets kreiert nicht nur neue, sondern verändert auch bestehende Märkte erheblich. Gerade auf den Informations- und Medienmärkten sind die Veränderungen besonders stark zu beobachten. Neue Geschäftsmodelle werden durch das Verschmelzen von Internetökonomie und Electronic Business bedingt und fordern eine strategische Neuausrichtung vieler Unternehmen.<sup>147</sup> Dabei gilt es vor allem die Verschiebung von Machtverhältnissen und eine Entwicklung hin zu sinkenden Markteintrittsbarrieren näher zu betrachten. WIRTZ fasst die durch Electronic Business verursachten Entwicklungen auf dem strategischen Umfeld von (Medien-)Unternehmen in vier Gruppen zusammen:

- Konvergenz
- Customer Empowerment
- Virtualisierung/Innovationsdynamik
- Komplexität von Markt und Wettbewerb<sup>148</sup>

Entlang dieser vier Kategorien werden nachfolgend die wichtigsten Veränderungen und deren Treiber erläutert. Überträgt man die Erkenntnisse aus diesem Teil auf den Schulbuchmarkt, so können in Kapitel 3 mehrere Hypothesen abgeleitet werden, deren Gültigkeit anschließend in Kapitel 4 überprüft werden sollen.

---

<sup>146</sup> Vgl. Anhang I, S. 3.

<sup>147</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 115.

<sup>148</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 117.

### 2.4.1 Konvergenz

Unter Konvergenz wird das Zusammenschmelzen oder Verschwinden von Produkten, Geschäftsfeldern oder Anbietern/Unternehmen verstanden. Tritt Konvergenz in allen drei Bereichen auf, so spricht man von sektoraler oder auch Branchenkonvergenz, dem nachfragebedingten Zusammenwachsen von Märkten.<sup>149</sup> Seit einigen Jahren ist im Informations- und Kommunikationsbereich eine Konvergenz zu beobachten, die vor allem in der Annäherung von Medien- und Internetmärkten stattfindet.<sup>150</sup> Neue Marktteilnehmer auf den Medienmärkten, vornehmlich aus dem IT- oder Telekommunikationsbereich, verändern die bestehenden Strukturen und sorgen für eine zunehmende Vernetzung der einzelnen Märkte. Die Branchen Telekommunikation, Information und Medien und Entertainment wachsen immer mehr zusammen und formen gemeinsam die so genannte TIME-Branche. Die drei Hauptdeterminanten für Konvergenz sind technologische Innovation, eine Deregulierung der Märkte und Veränderungen der Nutzerpräferenzen.<sup>151</sup>

#### *Technologische Innovation*

In der Digitalisierung und der mit ihr verbunden neutralen Datenhaltung liegt die technologische Grundlage für Konvergenz. Die Trennung von Content<sup>152</sup> und Trägermedium führt dazu, dass ohne großen Mehraufwand verschiedene Nachfragemärkte bedient und die unterschiedlichsten Produkte vertrieben werden können. Man spricht hier auch von einer *Desintegration*.<sup>153</sup> Diese Desintegration macht es möglich, den Inhalt verschiedener Medienprodukte in ein und derselben Datenbank zu speichern und einheitlich zu verarbeiten. Dies geschieht unabhängig vom jeweiligen Ausgabemedium und führt zu einer Konvergenz innerhalb der Wertschöpfungskette. Das Darstellungsformat

---

<sup>149</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Konvergenz, industrielle. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569873/konvergenz-industrielle-v2.html> (abgerufen am 10.03.2014).

<sup>150</sup> Vgl. Picot, Arnold; Heger, Dominik K.: Braucht das Internet eine neue Wettbewerbspolitik? – Ein globales Problem aus deutscher Perspektive. In: Zerdick, Axel et. al.: E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft. Berlin und Heidelberg: Springer 2004. S.343–360. (Im Folgenden: Picot; Heger (2004)). S.351.

<sup>151</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 122.

<sup>152</sup> Unter Content werden Inhalte und Informationen unabhängig von einem Medium verstanden. In Bezug auf Schulbücher können dies von Texten über Vokabeln und Formeln bis hin zu Bildern, Audio-dateien oder Filmen alle potentiellen Inhalte von Bildungsmedien sein.

<sup>153</sup> Vgl. Hass, Berthold: Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern. In: Zerdick, Axel et. al.: E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft. Berlin und Heidelberg: Springer 2004. S.33–57. (Im Folgenden: Hass (2004)) S. 34.

tritt in den Hintergrund und Medienunternehmen konzentrieren sich vielmehr auf Zielgruppen und Anwendungsszenarien.<sup>154</sup>

Als Umsetzungsbeispiel kann hier der Duden Verlag angeführt werden, der auf der Basis von medienneutraler Datenhaltung nicht nur gedruckte Wörterbücher, sondern auch Rechtschreibprogramme und Software für andere Unternehmen (B2B) im Angebot hat und sich damit an die verschiedensten Zielgruppen richtet.<sup>155</sup>

### *Deregulierung der Märkte*

Nicht nur technologische Innovation macht Medienmärkte für neue Marktteilnehmer interessant. Auch der Abbau von staatlichen Vorschriften, also der Öffnung von Märkten, wie es auf dem Telekommunikations- und Fernsehmarkt bereits der Fall ist, macht einen Markteintritt für branchenfremde Unternehmen interessant. So betrat zum Beispiel der Radiosender RTL mit einem eigenen deutschsprachigen Kanal als einer der ersten Sender im Jahr 1984 den deutschen Fernsehmarkt, nachdem dieser 1981 für private Anbieter geöffnet wurde.<sup>156</sup> Die neuen Marktteilnehmer stehen mit den etablierten Unternehmen in branchenübergreifender Konkurrenz. Dies führt zu einem Verschwimmen von Branchengrenzen und zu fortschreitender Konvergenz der Märkte.<sup>157</sup>

### *Veränderung der Nutzerpräferenzen*

Auf dem Markt für digitale Medien ist eine immer stärker werdende Nachfrage nach individuellen und personalisierten Angeboten und Dienstleistungen zu beobachten. Diese Individualisierung von Produkten kann auf die Möglichkeit der medienneutralen Datenhaltung und die damit verbundene Mehrfachverwertung von Inhalten zurückgeführt werden. So können Produkte an die Kundenwünsche bezüglich Darstellung, Aufbereitung und Ausgabemedium angepasst werden.<sup>158</sup> Wie bereits erläutert, ist dadurch eine verstärkte Ausrichtung auf Zielgruppen und Anwendungsszenarien möglich, was dazu führt, dass kleinere Zielgruppen angesprochen und so der Kundennutzen vergrößert

---

<sup>154</sup> Vgl. Ebd., S. 55.

<sup>155</sup> Vgl. Winkenbach, Marion: DUDEN Sprachtechnologie – zeitgemäßer Kundennutzen, Voraussetzungen und Ziele. Vortrag für das Publisher's Forum am 26.04.2010. Online unter: <http://publishersforum.de/wp-content/uploads/2013/01/DUDEN-Sprachtechnologie.pdf> (abgerufen am 10.02.2014).

<sup>156</sup> Vgl. Bayerische Landeszentrale für neue Medien: Chronik der Geschichte des deutschen Privatfernsehens – eine Auswahl. Online unter: [https://www.blm.de/apps/documentbase/data/pdf1/33-35\\_Chronik.pdf](https://www.blm.de/apps/documentbase/data/pdf1/33-35_Chronik.pdf) (abgerufen am 20.04.2014).

<sup>157</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 47f.

<sup>158</sup> Vgl. Kaspar (2006), S. 56.



werden kann.<sup>159</sup> Die Akzeptanz dieser Nutzergruppen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für neue Angebote in der Medienbranche.<sup>160</sup> Um solche individuellen Produkte zu konzipieren, ist eine Leistungsbündelung im Sinne von integrierten Informations- und Kommunikationsangeboten in systemischen Lösungen nötig, die durch oben beschriebene Desintegration der Medien und einer damit einhergehenden Konvergenz von Wertschöpfungsstrukturen erzielt werden kann.<sup>161</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass sich durch den Trend zur Branchenkonvergenz Medienunternehmen in einem komplett neuen Wettbewerbsmarkt wiederfinden, der große strategische Herausforderungen an die Unternehmen stellt. Vor allem internetbasierte Geschäftsmodelle können vormals getrennte Wertschöpfungsstufen vereinen und stehen dadurch in Konkurrenz zu traditionellen Unternehmensstrukturen. Sie drohen die einzelnen Wertschöpfungsstufen des Kerngeschäfts zu substituieren.

Genau darin liegt aber auch die Chance für Medienunternehmen: Sie können diese Verbundeffekte zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen nutzen, um zum Beispiel über neue Trägermedien oder Vertriebswege Ihren Kunden- und Nutzerkreis in neue Bereiche auszudehnen.

#### 2.4.2 Virtualisierung und Innovation

Die Abstände, in denen revolutionäre Innovationen unsere Marktwirtschaft verändern, werden immer kürzer. Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, die sich beispielsweise in den über 40 Jahren Gültigkeit von Moore's Law<sup>162</sup> zur Verdopplung der Prozessorleistung zeigt, verlangt Unternehmen eine hohe Anpassungsfähigkeit ab. Technologischer Fortschritt als Grundlage für Innovationen kann erneut als entscheidender Treiber für Veränderungen identifiziert werden.

Weiterhin werden Veränderungen für die Produkt- und Unternehmenspolitik durch Virtualisierung beobachtet: Digitale Güter gewinnen immer mehr an Bedeutung für die

<sup>159</sup> Vgl. Hess, Thomas: Medienunternehmen im Spannungsfeld von Mehrfachverwertung und Individualisierung – eine Analyse für statische Inhalte. In: Zerdick, Axel et. al.: E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft. Berlin und Heidelberg: Springer 2004. S.59–78. (Im Folgenden: Hess (2004)) S. 59.

<sup>160</sup> Vgl. Hess; Rauscher (2006), S. 2.

<sup>161</sup> Vgl. Wirtz (2013), S. 63.

<sup>162</sup> 1965 veröffentlichte Gordon Moore, Mitgründer der Firma Intel, den Artikel „Cramming More Components onto Integrated Circuits“ in der Zeitschrift *Electronics*. Darin prognostizierte er anhand bisheriger Entwicklungen, dass sich die Anzahl an Transistoren pro Quadrat-Inch auf einem Chip – also die Leistungsfähigkeit von Prozessoren – pro Jahr ungefähr verdoppeln werde. Diese Prognose bestätigt sich bis heute stetig. Vgl. Moore, Gordon: Cramming More Components onto Integrated Circuits. In: *Electronics*. Hrsg. Von W. W. Mac Donald u.a. Jahrgang 38 (1965) Nr. 8 vom 19. April 1965, S. 114–118.

Wirtschaft und komplexe Informations- und Kommunikationssysteme verändern Geschäftsprozesse und Unternehmensstrukturen fortlaufend.<sup>163</sup> Zunächst verändert sich die physische Struktur von Produkten: Informationen liegen digital vor und werden auch digital, zum Beispiel in Form von Websites, RSS-Feeds oder Twitter-Einträgen, verbreitet. Aber auch die Kostenstrukturen von Produkten unterliegen dem virtuellen Wandel: Produktentwicklungskosten und vor allem variable Kosten für die Produktion sinken bei immateriellen Gütern erheblich und können zum Teil sogar ganz wegfallen. Dies wirkt sich vor allem auf die Bepreisung aus und sorgt dafür, dass eine breite Diffusion und hohe Marktdurchdringung<sup>164</sup> – um Skaleneffekte zu nutzen – erstrebenswerter wird.<sup>165</sup> Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur.

Auch entstehen durch Informations- und Kommunikationssysteme neue Möglichkeiten, Geschäftsprozesse zu koordinieren und zu kontrollieren. Besonders zu beachten sind hier die verbesserten Möglichkeiten der Informationsspeicherung und -übertragung, die bei einer digitalen Informationserzeugung eine Verarbeitung ohne Medienbrüche, also komplett digital ermöglichen.<sup>166</sup> Dies kann, wie bereits erörtert, zur Konvergenz mehrerer oder gar zum Wegfall einzelner Wertschöpfungsstufen führen. Die Virtualisierung von Produkten und die Virtualisierung von Organisationsstrukturen sind demnach bedingt durch Informations- und Kommunikationssysteme und technologischen Fortschritt. Beide Phänomene der Virtualisierung beeinflussen und bedingen sich gegenseitig.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die hohe Innovationsgeschwindigkeit eine schnelle Anpassungsfähigkeit von Unternehmen fordert und der zunehmende Virtualisierungsgrad sowohl Produkt- als auch Wertschöpfungsstrukturen nachhaltig beeinflusst. Dies muss bei struktureller und strategischer Unternehmensplanung berücksichtigt werden.

---

<sup>163</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 130.

<sup>164</sup> Vgl. Picot; Heger (2004), S. 352.

<sup>165</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 133.

<sup>166</sup> Vgl. Bläsi, Christoph; Kuhn, Axel: Kreative Prozesse und mobile Technologien in Verlagen. In: Amberg, Michael; Lang, Michael (Hrsg.): Innovation durch Smartphone & Co. – Die neuen Geschäftspotenziale mobiler Endgeräte. Düsseldorf: Symposion 2011. S. 247.

### 2.4.3 Customer Empowerment – Steigende Marktmacht der Kunden

Die Verbreitung des Internets und die Darstellung von Informationen online vereinfacht es Kunden, Preise und andere Details über Produkte vor einer Kaufentscheidung zu erfahren. Die so genannten Suchkosten<sup>167</sup>, die ein Kunde aufwenden muss, um die erwünschte Information oder das optimale Produkt zu finden, sind sehr gering. Anbieter können die Entscheidungen von Kunden weniger leicht nachvollziehen und noch schwieriger prognostizieren. Vor allem im direkten Kundenkontakt verliert der Verkäufer seinen starken Einfluss auf Kaufentscheidungen.<sup>168</sup> Diese Transparenz des Marktes bringt die Kunden in eine neue Machtposition und führt zu einer Verschiebung vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt.<sup>169</sup>

Neben den sinkenden allgemeinen Suchkosten wirkt sich auch ein verändertes Kommunikations- und Koordinationsverhalten von Nachfragern bzw. Kunden auf deren Marktmacht aus. In Interessensgruppen wie z. B. Online-Foren oder innerhalb sozialer Netzwerke werden nicht nur Informationen, sondern auch Meinungen und Erfahrungen zu Produkten geteilt. Dieses direkte (Massen-) Feedback stellt eine neue Form der Kommunikation dar und ist bezeichnend für Internetökonomie. Zwar wird die Marktmacht der Nachfrager durch diese Communities weiter gestärkt, doch liegt darin auch die Chance für Anbieter, genauere und aktuellere Informationen über Kundenpräferenzen zu sammeln.<sup>170</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Informationsökonomik, Absatz IV. Suchtheorie. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54725/informationsoekonomik-v9.html>

<sup>168</sup> Vgl. Evans, Philip; Wurster, Thomas S.: Getting Real About Virtual Commerce. In: Harvard Business Review, Jahrgang 77 (1999), Nr. 6 von November/Oktober 1999, S. 85–94. (Im Folgenden: Evans; Wurster (1999)). S. 86.

<sup>169</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 150.

<sup>170</sup> Vgl. Ebd., S. 154f.

#### 2.4.4 Komplexität von Markt und Wettbewerb

Die Komplexität des Marktes und der Wettbewerb, dem Medienunternehmen gegenüber überstehen wird von vier Determinanten maßgebend bestimmt: der Preiselastizität der Nachfrage, sinkenden Markteintrittsbarrieren, Disintermediation und einer Fragmentierung der Märkte. Diese Determinanten sollen im nächsten Abschnitt ausführlich erklärt werden.

##### *Preiselastizität der Nachfrage*

Die bereits beschriebene Markttransparenz und die sinkenden Suchkosten wirken sich nicht nur auf die Marktmacht der Kunden, sondern auch auf die Preiselastizität der Nachfrage aus. Erhöht ein Unternehmen den Preis eines Produktes, ist es für den Nachfrager sehr einfach, ein Substitut zu finden und damit den Anbieter zu wechseln. Die Preiselastizität der Nachfrage steigt.<sup>171</sup> Das betrifft nicht nur die Anbieter selbst, sondern auch den Einzelhandel.<sup>172</sup>

##### *Sinkende Markteintrittsbarrieren*

In der Internetökonomie sind Distribution und Kundenkontakte wesentlich leichter zu verwirklichen als auf traditionellen Märkten. Digitale Produkte benötigen keine physische Auslieferung, sondern können zum Beispiel als Download direkt an den Kunden gelangen.<sup>173</sup> Somit entstehen für den Anbieter keine Kosten für die Auslieferung, und der Kunde kann das Produkt direkt, ohne größere Warte- oder Lieferzeiten erhalten.<sup>174</sup> Außerdem ist es für Unternehmen mit sehr geringem Aufwand und daher mit geringen Kosten verbunden, bestehende und potentielle Kunden via Mail, sozialen Netzwerken etc. anzusprechen. Dadurch ist es auch für neue, branchenfremde Marktteilnehmer wesentlich leichter, Kunden zu erreichen, was die Chance auf einen erfolgreichen Markteintritt erhöht. Aufwendige Distributionsprozesse stellten vormals oft ein Alleinstellungsmerkmal von Unternehmen dar. Die fast schon einheitliche Technologie der Internetökonomie sorgt dafür, dass produktions- und distributionstechnische Markteintrittsbarrieren kaum noch existieren.<sup>175</sup> Der Wegfall dieser technischen und fi-

<sup>171</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 138.

<sup>172</sup> Vgl. Evans; Wurster (1999), S. 86.

<sup>173</sup> Vgl. Kaspar, Christian: Individualisierung von Medienprodukten. In: Hagenhoff, Svenja (Hrsg.): Internetökonomie der Medienbranche (Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1). Göttingen: Universitätsverlag 2006. S. 52–72. (Im Folgenden: Kaspar (2006)). S. 73.

<sup>174</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 132.

<sup>175</sup> Vgl. Kaspar (2006). S. 52.

nanziellen Barrieren macht den Markteintritt für eine große Anzahl an branchenfremden Unternehmen attraktiv, und somit wächst der Wettbewerbsdruck von Seiten neuer Konkurrenten.<sup>176</sup>

### *Disintermediation*

Unter Disintermediation wird das Weglassen oder Überbrücken von Zwischenhandlungsstufen bei der Distribution von Produkten verstanden. Dies wird vor allem dann sinnvoll, wenn dadurch Transaktionskosten eingespart werden können.<sup>177</sup> IuK-technologien vereinfachen es für Content-Hersteller, Transaktionen mit dem Kunden direkt anzubahnen und abzuwickeln. Ein Direktvertrieb von immateriellen Gütern kann zu hundert Prozent digital erfolgen, was außerdem Lagerhaltungs- und Transportkosten einspart. Die bereits beschriebenen sinkenden Markteintrittsbarrieren treffen auch auf den Distributionssektor zu und so ist es für Medienunternehmen einfach, diesen Teil der Wertschöpfungskette selbst zu übernehmen.<sup>178</sup> Neben den Kostenersparnissen können Anbieter durch einen Direktvertrieb auch gezielter an Kundendaten kommen, die für die Produktentwicklung und Werbemaßnahmen nützlich sind.<sup>179</sup>

### *Fragmentierung der Märkte*

Die bereits beschriebenen Veränderungen der Nutzerpräferenzen und die dadurch bedingte Entwicklung hin zum Individualprodukt führen dazu, dass Unternehmen ihre Produkte für viele verschiedene Kundengruppen speziell anpassen. Diese *Customization* von Produkten kann für größere Gruppen bis hin zum Einzelkunden erfolgen.<sup>180</sup> Um größtmögliche Gewinne zu erzielen, ist es für Medienunternehmen sinnvoll, so individuell wie möglich auf die Kundenwünsche und Nutzungsverhalten einzugehen. Wie bereits erläutert, bringen neue Kommunikationstechnologien Kunden und Anbieter näher zusammen. Die aus dem direkten Kundenkontakt gewonnenen Daten und Informationen zu Kundenwünschen können direkt in die Produktentwicklung einfließen. Und durch die neutrale Datenhaltung von Informationen können die medienspezifischen Details an den Kunden angepasst werden.<sup>181</sup> An dieser Stelle soll angemerkt sein, dass trotz der technischen und kostengünstigen Möglichkeiten zur Individualisierung von Produkten

---

<sup>176</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 143.

<sup>177</sup> Vgl. Hass (2004), S. 52.

<sup>178</sup> Vgl. Wirtz (2010), S. 145.

<sup>179</sup> Vgl. Ebd., S. 147.

<sup>180</sup> Vgl. Ebd., S. 140.

<sup>181</sup> Vgl. Hess (2004), S. 73.

trotzdem hohe variable Kosten für die Ersterstellung eines Medien- bzw. Content-Mix anfallen können. Der Grad der angebotenen Individualisierung muss vom Unternehmen also immer in einem Kosten-Nutzen-Verhältnis betrachtet werden.<sup>182</sup>

Die beschriebenen Entwicklungen führen zu einer immer stärker werdenden Zersplitterung des Marktes in kleinste Einzelsegmente. Zudem steigen die Kundenerwartungen an individuelle Produkte, was den Wettbewerbsdruck zusätzlich erhöht.

---

<sup>182</sup> Vgl. Hess (2004), S. 74f.

### 3 Hypothesen und methodische Grundlagen

Nachdem sowohl die Struktur des Schulbuchmarktes als auch die Veränderungen auf Internet- und Medienmärkten sowie deren Treiber im Verlauf dieses Dossiers genauer betrachtet wurden, sollen anhand dieses Kenntnisstandes im folgenden Teil Hypothesen zu möglichen Einflussfaktoren und Herausforderungen der Schulbuchverlage und deren Strategien aufgestellt werden. Dazu werden die allgemeinen Erkenntnisse der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung, wie in Kapitel 2.4 näher beschrieben, auf den Schulbuchmarkt angewendet und spezifiziert. Im folgenden Teil werden zunächst auf Grundlage der vorangestellten Überlegungen Hypothesen aufgestellt und erläutert. Anschließend wird das angewendete Forschungsdesign und die Methodik, die zur Überprüfung der Hypothesen verwendet wurde, dargestellt.

#### 3.1 Hypothesen

Nachfolgend werden die anhand der bisher dargelegten theoretisch gewonnen Erkenntnisse Hypothesen aufgestellt und im jeweiligen Abschnitt kurz erläutert. Die Hypothesen dienen als Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens.

Hypothese 1: Digitalisierung und technologischer Wandel verstärken die Fragmentierung des Schulbuchmarktes.

Die Fragmentierung des Schulbuchmarktes wird einerseits durch den Staat, genauer durch das föderalistische Bildungssystem, die unterschiedlichen Schulformen, die verschiedenen Finanzierungsmodelle und die Zulassungspflicht bedingt. Auf der anderen Seite verursachen vor allem externe Systeme eine weitere Aufteilung des Marktes in kleine Segmente. Es wird davon ausgegangen, dass durch die Vielfalt an Endgeräten, Dateiformaten und Betriebssystemen, die in den letzten Jahren auf den Markt kamen und deren weitere Entwicklung abzuwarten ist, der Markt noch stärker unterteilt wird. Als Folge dessen können höhere Entwicklungskosten für kleiner werdende Produktsegmente und geringere Umsätze vermutet werden.

Hypothese 2: Die Marktmacht der Kunden auf dem Schulbuchmarkt steigt.

Kunden von Bildungsmedien sind sowohl Lehrer, Schüler und Eltern als auch die Schulträger. Durch sinkende Suchkosten und verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Kunden steigt deren Marktposition in Medienmärkten. Es wird angenommen, dass ähnliche Phänomene auch auf dem Schulbuchmarkt zu beobachten sind.

Weiterhin wird vermutet, dass sich auch die Nutzungspräferenz der Kunden von Bildungsmedien hin zu einem Bedürfnis nach individualisierten Produkten verändert. Ausschlaggebend dafür könnten sowohl die technische Realisierbarkeit, als auch bildungspolitische Bestrebungen nach individualisierten Bildungsmedien zur Binnendifferenzierung sein. Hinzu kommt die Tatsache, dass Lehrer und Bildungsministerien stark in die Produktentwicklung involviert sind.

Hypothese 3: Die Marktmacht der Lieferanten von Fremdelementen und IT-Dienstleistungen auf dem Schulbuchmarkt steigt.

Vor allem bei der Herstellung von digitalen Produkten, basierend auf einem gedruckten Original, müssen zusätzliche Verwertungsrechte zur digitalen Veröffentlichung eingeholt werden, sofern dies bei der Produktkonzeption nicht schon geschehen ist. Es wird angenommen, dass vor allem bei älteren Schulbuchreihen eine solche nachträgliche Rechtklärung stattfindet, was die Verlage in eine stärkere Abhängigkeit von Lieferanten bringt. Die momentanen Verlagsstrukturen lassen außerdem darauf schließen, dass bei der Herstellung von komplexeren Produkten, wie zum Beispiel Software, die fachliche Kompetenz von externen IT-Dienstleistern in Anspruch genommen wird. Dieses Abhängigkeitsverhältnis stärkt die Position von Lieferanten gegenüber den Verlagen.

Hypothese 4: Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit verändert die Produkt- und Geschäftsentwicklung.

Die Innovationszyklen von technischem Fortschritt liegen bei ungefähr zwei Jahren, während die Produktlebenszyklen von Schulbüchern derzeit weit darüber liegen. Es wird angenommen, dass die Planung neuer Produkte im Bereich digitaler Medien gezielter an den Entwicklungen und Entwicklungszeiträumen der IT-Branche ausgerichtet werden und die Verlage ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aufbringen müssen. Diese Anpassungsfähigkeit wirkt sich vermutlich auch auf Produktionsabläufe und -strukturen aus.

Hypothese 5: Die Markteintrittsbarrieren des Schulbuchmarktes sinken.

Zwar bilden die oben beschriebenen, institutionellen Einschränkungen des Schulbuchmarktes grundsätzliche Markteintrittsbarrieren für branchenfremde Neueinsteiger, doch wird angenommen, dass gerade im digitalen Geschäft die Markteintrittsbarrieren sinken



und den Eintritt neuer Teilnehmer erleichtern. Vor allem eine vereinfachte Distribution und Produktion durch technischen Fortschritt wird als Ursache dafür vermutet.

Hypothese 6: Die Desintegration von Content und Medium führt zu einer Konvergenz von Wertschöpfungsstrukturen.

Eines der wichtigsten Merkmale von digitalen Produkten und ihrer Herstellung ist, dass eine Trennung von Inhalt und Trägermedium vorliegt. Diese Desintegration ermöglicht zusammen mit einer neutralen Datenhaltung eine kostengünstige Mehrfachverwertung von Inhalten. Durch die Produktion ohne Medienbrüche erfolgt ein Zusammenschmelzen einzelner Wertschöpfungsstufen. Außerdem wird angenommen, dass sich die Vertriebswege im Sinne einer Disintermediation verändern, da durch digitale Vertriebs- und Informationswege ein direkter Kontakt und Vertrieb von Anbieter zu Kunde stattfindet, ohne dabei einen Mittler dazwischen zu schalten.

Hypothese 7: Eine Deregulierung des Schulbuchmarktes ist nicht erkennbar.

Es wird davon ausgegangen, dass eine Deregulierung, wie sie zum Beispiel im Telekommunikationsmarkt stattgefunden hat, auf dem Schulbuchmarkt vorerst nicht absehbar ist. Als Ursache dafür wird die Kulturhoheit der Länder, die eine einheitliche Gesetzgebung verhindert und die im Grundgesetz verankerte Aufsichtspflicht des Staates über das Schulwesen vermutet. Weiterhin wird angenommen, dass durch die starke Regulierung des Schulbuchmarktes eine Branchenkonvergenz verhindert wird.

### **3.2 Forschungsdesign und Methodik**

Um die oben aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, wurde sich entsprechend dem Forschungsinteresse und -stand für eine bestimmte wissenschaftliche Herangehensweise entschieden. Im folgenden Teil wird dargelegt, welches Forschungsdesign und welche Methodik der Arbeit zu Grunde liegen und aus welchen Gründen sich dafür entschieden wurde. Dazu wird zunächst darauf eingegangen, weshalb qualitative Forschung für den Zweck der vorliegenden Arbeit im Sinne der forschungsleitenden Fragestellung am besten geeignet ist. Im Anschluss wird erläutert, wie mit der Methode der Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse, Daten und Informationen zur Überprüfung der Hypothesen erhoben wurden.

*Qualitative Methoden*

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die mangelhafte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Schulbuch in seinem wirtschaftlichen Kontext bereits ausführlich besprochen. Aus dieser Forschungslücke heraus entwickelte sich nicht nur die forschungsleitende Fragestellung, sondern auch das methodische Vorgehen der Arbeit. Die Tatsache, dass zu den zentralen Fragen der vorliegenden Arbeit kaum theoretische Ansätze oder empirische Erkenntnisse vorliegen, spricht gegen eine quantitative und für den Einsatz einer qualitativen Methode.

Forschung in einem wissenschaftlich kaum erschlossenen Gebiet zielt zunächst auf die Entdeckung dieses Gebietes und mögliche Theorieaussagen ab und erfolgt meistens mit Hilfe von qualitativen Methoden auf Basis von empirischen Daten.<sup>183</sup> Qualitative Forschungsansätze bieten den klaren Vorteil einer explorativen Vorgehensweise, die ein »Tiefenverständnis des komplexen Realphänomens«<sup>184</sup> bei geringem Kenntnisstand ermöglichen soll. Dabei wird nach dem Prinzip der Offenheit dem Forscher überlassen, seine anfänglichen Hypothesen im Verlauf der Forschung kritisch zu beurteilen und auf der Basis neuer Erkenntnisse zu verändern.<sup>185</sup> Es ist auch möglich, keine Hypothesen im Vorfeld aufzustellen, sondern diese erst nach Abschluss des Untersuchungsprozesses zu formulieren.<sup>186</sup> Diese Methode bedeutet für den Forscher jedoch, dass das Forschungsfeld keinerlei Eingrenzung unterliegt und dementsprechend umfangreich werden kann. Da der vorliegenden Arbeit ein thematisch eingegrenztes Forschungsinteresse zu Grunde liegt, wurden aus den bisherigen Erkenntnissen bereits Hypothesen aufgestellt, die nach dem Prinzip der Offenheit jedoch zu jeder Zeit verändert werden konnten. Vor allem um einen Interviewleitfaden zu entwickeln und die passenden Experten zu finden, war es nötig, sich auf bestimmte Themen im Vorfeld zu beschränken.

Um sich einem neuen Thema wissenschaftlich zu nähern, kann der Forscher außerdem Kategorien aus anderen Kontexten heranziehen und diese auf seine empirischen Befunde übertragen.<sup>187</sup> In diesem Sinne bedient sich die vorliegende Arbeit an Kategorien und Systematiken des wissenschaftlich bereits ausgiebig bearbeiteten Feldes der Erforschung von Internet- und Medienökonomie.

---

<sup>183</sup> Vgl. Brüsemeister, Thomas: *Qualitative Forschung – Ein Überblick*. 2., überarb. Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008. (Im Folgenden: Brüsemeister (2008)), S. 19.

<sup>184</sup> Riesenhuber, Felix: *Großzahlige empirische Forschung*. In: Albers, Sönke et al. (Hrsg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 2., überarb. und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler 2007. S. 7.

<sup>185</sup> Vgl. Brüsemeister (2008), S. 24.

<sup>186</sup> Vgl. Lamnek (2010), S. 20.

<sup>187</sup> Vgl. Brüsemeister (2008), S. 27.

Außerdem wurde im Rahmen dieser Arbeit, im Sinne des qualitativen Paradigmas, eine reflexive Arbeitsweise verfolgt. Für die Forschung bedeutet dies, dass eine lineare Vorgehensweise nicht notwendig ist und die Forscherin an jedem Punkt der qualitativen Analyse beginnen kann. Zum Beispiel wurden die Recherchen zu den Kapiteln 1 und 2 und die Akquise von Experten zur gleichen Zeit durchgeführt. Aus terminlichen Einschränkungen der Befragten lagen zwischen dem ersten und dem letzten Interview mehr als vier Wochen, in denen sich der Erkenntnisstand der Forscherin verändert hat. Dies hat den Vorteil, dass durch neue Materialien und Erkenntnisse, die Haltung der Forscherin und ihr Verständnis von relevanten Daten stetig erneuert und präzisiert werden kann. Dieses Vorgehen setzt sowohl Flexibilität der Forscherin als auch der Forschungsmethoden voraus.<sup>188</sup>

Quantitative Methoden erfordern quantifizierbare Forschungsobjekte und eine klare Vorstellung vom Forschungsgegenstand.<sup>189</sup> Der noch unerforschte Aspekt von Strategien der Schulbuchverlage konnte nach Auffassung der Verfasserin nicht in Zahlen oder Antwortkategorien erfasst werden. Ein quantitatives Vorgehen wie zum Beispiel durch Fragebögen erschien daher nicht als sinnvoll. Zu beachten ist auch, dass nicht nach einer Bestätigung von Kausalzusammenhängen gesucht, sondern vielmehr eine Rekonstruktion von Beweggründen und Bedeutungszusammenhängen angestrebt wird. Man spricht daher auch von einer rekonstruktiven oder rekonstruierenden Untersuchung.<sup>190</sup>

### *Experteninterviews als Erhebungsmethode*

Aus der Wahl einer qualitativen Vorgehensweise ergibt sich auch die Entscheidung für leitfadengestützte Experteninterviews als Erhebungsmethode. Die Experten dienen als Quelle speziellen Wissens über die zu erforschenden Themen und Zusammenhänge. Durch Interviews soll dieses Wissen in Form von Informationen extrahiert werden. Wichtig dabei ist, dass die Experten selbst ein Teil des zu untersuchenden Sachverhaltes sind und so über exklusive Kenntnisse des Sachverhaltes verfügen.

Leitfadengestützte Interviews können als teilstandardisierte Interviews den Verlauf und die Formulierung von Fragen und Antworten offen lassen und somit eine möglichst natürliche Gesprächssituation kreieren. Gleichzeitig werden durch einen Leitfaden die

---

<sup>188</sup> Vgl. Lamnek (2010), S. 23.

<sup>189</sup> Vgl. Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines: 1. Was ist qualitative Forschung? – Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 8. Aufl. (rowohlts enzyklopädie 55628) Reinbek: Rowohlt Taschenbuch 2010 S. 13–29. (Im Folgenden: Flick et. al (2010)) S. 17.

<sup>190</sup> Vgl. Brüsemeister (2008), S. 20; Gläser; Laudel (2010), S. 13.

Themen und Fragen festgehalten, die im Laufe des Interviews auf jeden Fall beantwortet werden sollen. Die Reihenfolge der Fragen ist jedoch nicht vorgegeben und ein eventuelles Nachfragen und Ergänzen der Themenfelder im Gespräch ein Teil der Methode.<sup>191</sup> Durch diese spontane Operationalisierung während des Interviews sollen die Befragten in einen ungestörten Erzählfluss kommen und möglichst viel ihres Expertenwissens preisgeben. Das Experteninterview dient zunächst der Erhebung von Daten, welche anschließend durch das Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>192</sup> ausgewertet werden.<sup>193</sup>

### *Auswahl der Experten*

Um die richtigen Experten zur Untersuchung der oben genannten Hypothesen auszuwählen, orientiert sich diese Arbeit an den vier Fragen von GLÄSER und LAUDEL:

- »1. Wer verfügt über die relevanten Informationen?
2. Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
3. Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
4. Wer von den Informanten ist verfügbar?«<sup>194</sup>

Um ein umfassendes Verständnis von strategischen Entscheidungen und Abläufen innerhalb der Verlage zu erlangen, wurde sich im Vorfeld der Untersuchung dafür entschieden, Verlagsmitarbeiter zu interviewen, die an solchen strategischen Entscheidungen beteiligt sind. Dies hatte zur Folge, dass Mitarbeiter der oberen Führungsebenen oder der Verlagsleitung, je nach Unternehmensstruktur, interviewt werden sollten. Außerdem galt es, Interviewpartner sowohl der Marktführer als auch der mittelständigen und kleineren Unternehmen zu gewinnen, um Perspektiven des gesamten Marktes in die Untersuchung aufnehmen zu können. Dazu wurden 10 der mittleren und kleinen Verlage per E-Mail angeschrieben und nach der Bereitschaft zu einem Interview gefragt. Außerdem wurden der Autorin bekannte Mitarbeiter der Verlage Klett, Westermann und Cornelsen angefragt, die jeweils in der Geschäfts- oder Strategieentwicklung tätig sind. Die Gefahr eines Bias bestand dabei jedoch nicht, da beide Parteien in rein professionellem und zum Teil ausschließlich schriftlichen Kontakt standen. Die für

<sup>191</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 42.

<sup>192</sup> Zur Qualitativen Inhaltsanalyse: Siehe Abschnitt *Extraktion relevanter Informationen* in diesem Kapitel.

<sup>193</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 12–14.

<sup>194</sup> Gläser; Laudel (2010), S. 117.

ein erfolgreiches Interview notwendige Distanz war, nach Einschätzung der Verfasserin, dadurch nicht gefährdet.<sup>195</sup>

Die Resonanz der Verlage war sehr unterschiedlich. So waren die Mitarbeiter von Cornelsen und Westermann sofort bereit, die Arbeit zu unterstützen und ein Interview zu geben, während der Mitarbeiter des Klett Verlags erst drei Monate später für ein 30-minütiges Interview einen Termin finden konnte. Nach längeren Verhandlungen wurde sich auf eine Zusendung und schriftliche Beantwortung der Fragen mit dem Klett Verlag geeinigt, da der Mitarbeiter auf Anfrage auch keinen Kollegen mit ähnlicher Qualifizierung weiterempfehlen konnte. Von den 10 mittleren und kleinen Verlagen waren die meisten zu einem Interview bereit und an dem Thema der Untersuchung interessiert. Von vier Verlagen kam auch nach mehrfachem Nachfragen keine Antwort. Von den sechs verbliebenen Verlagen wurden dann drei Experten ausgewählt. Dabei wurde im Sinne der oben stehenden Auswahlfragen sowohl die Position der Interviewpartner im Verlag, deren allgemeine Bereitschaft zu einem intensiven Gespräch als auch die Möglichkeit eines persönlichen Treffens, also eines „Face-to-Face“-Interviews berücksichtigt. Ergänzend zu den Verlagen wurde auch ein Gespräch mit Vertretern des Branchenverbandes und des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur geführt.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass einige Gesprächspartner aus der Reihe der Verlage im Vorgespräch des Interviews Bedenken äußerten, Details zu Strategieplanungen weiterzugeben. Damit diese Bedenken die Freizügigkeit des Gesprächs nicht beeinflussen, wurde den jeweiligen Experten noch einmal deutlich gemacht, dass keine der Fragen beantwortet werden muss und das Gespräch jeder Zeit unterbrochen werden kann. Zusätzlich wurde diesen Experten angeboten, das transkribierte Interview noch einmal durchzulesen und eventuell bedenkliche Aussagen zu „entschärfen“. Tatsächlich wurde aber keines der Gespräche im Nachhinein in seinen grundsätzlichen Aussagen korrigiert. Lediglich der Experte von Cornelsen reichte korrigierte Daten und Zahlen nach. Diese sind in der Transkription als Korrekturen deutlich gekennzeichnet.

Nach Auffassung der Verfasserin hat dieses Vorgehen einen wichtigen Teil dazu beigetragen, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und Befragten aufgebaut wurde und die Experten sehr ausführlich geantwortet haben. Nachfolgend wird in Tabelle 3 ein Überblick über die verschiedenen Interviews und Gesprächspartner gegeben.

---

<sup>195</sup> Vgl. Ebd., S. 118.

Tabelle 3 – Übersicht der Interviewpartner und -form

Verlag / Institution	Abteilung/Position	Interviewform
Cornelsen	New Business / Produktmanager DSB	Telefoninterview
C. C. Buchner	Geschäftsleitung	Telefoninterview
Kösel	Lektorat Schulbuch	Face-To-Face
Herd	Verlagsleitung	Face-To-Face
Westermann	BMS <sup>196</sup> / Bereichsleiter Services	Telefoninterview
Klett	Gruppenleiter IT-Kommunikation und -Information / Geschäftsentwicklung	Email-Interview
Verband Bildungsmedien	Digitale Medien	Face-To-Face (ohne Aufnahme)
Bildungsministerium Rheinland-Pfalz	Schulbuchzulassung	Face-To-Face
Johannes Gutenberg-Universität Mainz	Professur für Fachdidaktik der Geografie / Herausgeber und Autor	Face-To-Face

### Interviewleitfaden

Bei der Entwicklung des Interviewleitfadens wurde sich vor allem an den Ausführungen und Hinweisen des Handbuchs von GLÄSER und LAUDEL<sup>197</sup> orientiert, da es praxisnahe Hilfen gibt und auf mögliche Fehlerquellen deutlich hinweist. Der Leitfaden beginnt demnach mit einer Anwärfrage, die dem Interviewpartner das Gefühl vermitteln soll, »das Gespräch zu meistern«. <sup>198</sup> Dies geschah durch die Bitte um eine kurze Beschreibung des Verlages und dem Aufgabenbereich des Befragten. Zugleich konnte der Interviewer aus der Antwort Schlüsse über das Spezialwissen des Experten ziehen, was die

<sup>196</sup> Die Bildungsmedien Service GmbH (BMS) ist die Vertriebstochter der Verlagsgruppe Westermann und betreibt den Außendienst sowie die Internet- und E-Book-Aktivitäten der Verlagsgruppe inklusive DSB (Vgl. Anhang G, S.1).

<sup>197</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 142–53.

<sup>198</sup> Ebd., S. 148.

Formulierung der weiteren Fragen vereinfachte. Als erste inhaltliche Frage wurden die Gesprächspartner zunächst nach Veränderungen auf dem Markt gefragt, die sie in den letzten 5 Jahren beobachten konnten. Diese Frage sollte sowohl zu einem selbstständigen Erzählfluss anregen als auch die persönliche Einschätzung und Wahrnehmung der Befragten für den Interviewer erkennbar machen. Durch die Antworten wurde ersichtlich, aus welchem Blickwinkel die Befragten den Markt wahrnehmen und wie genau sie dessen Veränderungen beobachten. Bei manchen Befragten konnte dabei Spezialwissen identifiziert werden, das der Forscherin zuvor nicht bekannt war. Hierdurch konnten teilweise noch während des Interviews eine Spezifizierung der weiteren Fragen und auch eine Erweiterung des Interviewleitfadens erfolgen. Anschließend folgte ein Frageblock, welcher der eigentlichen Klärung der Untersuchungsfragen diente. Hierbei wurde von der Verfasserin nur stichpunktartig festgehalten, welche Faktoren und Rollen abgefragt werden sollen, da diese zumeist von den Interviewpartnern selbst genannt wurden. Am Ende der Befragung stand dann die Frage nach einer Prognose des Schulbuchmarktes in 10 Jahren. Diese offene Frage sollte den Befragten die Möglichkeit geben, ihnen wichtige Themen einbringen zu können und gleichzeitig Aufschluss darüber geben, welche Faktoren von ihnen als (zukunfts-)entscheidend angesehen werden. Anschließend wurde der offizielle Teil des Interviews beendet. Schließlich wurden die Gesprächspartner noch um weitere Informationen wie Dokumente zu Wertschöpfungsprozessen, Zulassungsverfahren und Finanzierungsmodellen gebeten. Keiner der Experten konnte oder wollte jedoch dieser Bitte nachkommen.

Tabelle 4 – Interviewleitfaden Schulbuchverlage

<b>Thema / Erzählauflforderung</b>	<b>Leitfrage</b>	<b>Eventuelle Nachfrage</b>
Anwärmfrage, Spezialwissen	Könnten Sie mir ein wenig über den Verlag und ihre Aufgabenbereiche erzählen?	
Marktentwicklung, Einflussfaktoren	Wie hat sich der Schulbuchmarkt in den letzten fünf Jahren verändert?	
Strategische Entscheidungen, Strategische Planung, Treiber und Hemmnisse	Wie reagiert der Verlag auf diese Veränderungen?	Welche Rolle spielen dabei a) Eltern b) Lehrer c) Die Politik d) Neue Marktteilnehmer aus IT oder OER-Bewegung? e) ...
Risiken und Chancen der Veränderungen/Digitalisierung, Beobachtung der strategischen Umwelt, Umweltanalyse	Welche Chancen sehen sie in digitalen Produkten/diesen Veränderungen? Welche Risiken sehen sie in digitalen Produkten/diesen Veränderungen?	
Strategische Planung		Wie bereitet sich der Verlag auf diese fortschreitenden Veränderungen, Chancen, Risiken vor?
Markttreiber, strategische Planung, Priorisierung der Einflussfaktoren	Wie sieht der Schulbuchmarkt in 10 Jahren aus?	



*Durchführung, Aufzeichnung und Transkription*

Vor der Durchführung des ersten Interviews wurde der Leitfaden in einem Pretest an drei Kommilitonen getestet, um die allgemeine Verständlichkeit des Leitfadens zu überprüfen. So konnte die Interviewdurchführung bereits geübt und die Verständlichkeit des Interviewleitfadens bestätigt werden.

Die Experteninterviews wurden, wenn möglich, persönlich „Face-to-Face“ und in einer dem Interviewpartner bekannten Umgebung, wie dessen Büro, geführt. Falls dies aus zeitlichen oder räumlichen Gründen nicht möglich war, wurde ein Telefoninterview vereinbart. Sowohl persönlich als auch am Telefon wurden die Gespräche mit Einverständnis der Befragten für die weitere Bearbeitung aufgezeichnet. Eine Ausnahme stellt hier das Interview mit dem Vertreter des Branchenverbandes, der einer Tonaufzeichnung aus Sicherheitsgründen nicht zugestimmt hat, dar. Dieses Gespräch wurde daher in Stichworten festgehalten, mit deren Hilfe im Anschluss ein Gedächtnisprotokoll erstellt wurde.<sup>199</sup>

Um die relevanten Daten und Informationen aus den Interviews für die vorliegende Arbeit verwertbar zu machen, wurden die aufgezeichneten Gespräche transkribiert und können in digitaler Form im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden. Für die qualitative Analyse der Gespräche gilt es, die für die Forschung relevanten Informationen zu extrahieren und für eine sinnvolle Verwendung und Auswertung aufzubereiten. Ein direktes Arbeiten mit den Ursprungstexten oder Audiodateien, die eine Menge an nicht verwertbaren Informationen enthalten, wurde so auf die substantiellen Aussagen reduziert.<sup>200</sup>

Deshalb wurde sich für eine sehr vereinfachte und stark bereinigte Form der Transkription entschieden, da der Arbeit ein rein inhaltliches Interesse zugrunde liegt.<sup>201</sup> Bei rekonstruierenden Untersuchungen, wie der vorliegenden Arbeit, ist die Transkription von weiteren Geräuschen wie Lachen, Stottern oder paraverbalen Äußerungen nicht notwendig. Die Transkription dient lediglich dazu, das Gesprochene festzuhalten und für die weitere Analyse in schriftliche Form zu bringen. Wortdopplungen, Dialekte oder auch Dehnungen und Zögern wurden daher nicht in die schriftliche Form übertragen.

---

<sup>199</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 171.

<sup>200</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 199f.

<sup>201</sup> Vgl. u.a. Gläser; Laudel (2010), S. 193–95; Brüsemeister (2008), S. 131–134 und Kowal, Sabine; O’Connell, Daniel C.: Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. 8. Aufl. (rowohlt’s enzyklopädie 55628) Reinbek: Rowohlt Taschenbuch 2010 S. 437–447.

Auch ganze Passagen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant sind, wurden bei der Transkription ausgelassen und entsprechend gekennzeichnet.<sup>202</sup>

#### *Extraktion relevanter Informationen*

Zur Auswertung von Experteninterviews und den darin enthaltenen Informationen existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Methoden und Techniken: Von der Auswertungsmethode von MEUSER und NAGEL<sup>203</sup> über Häufigkeitsanalysen bis hin zur thematischen oder offenen Kodierung<sup>204</sup> hat jede Methode ihre Vor- und Nachteile. Viele dieser Techniken arbeiten mit Kategorien, die ex ante formuliert werden, um die Informationen auf wesentliche Inhalte zu reduzieren. Eine Kategorisierung der Inhalte im Vorfeld war aufgrund des unzureichenden Forschungsstandes weder möglich noch sinnvoll. Daher wurde sich dafür entschieden, keine der oben genannten Techniken zu verwenden, sondern vielmehr in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach GLÄSER und LAUDEL mit einem offenen, jederzeit veränderbaren Kategoriensystem zu arbeiten, das aber zugleich das Forschungsinteresse und die Überprüfung der Hypothesen nicht aus dem Blick verliert.<sup>205</sup>

Entsprechend wurden im Anschluss an die Transkription die Interviews paraphrasiert und unter Berücksichtigung der Fragstellung und theoretischen Vorarbeit Kategorien gebildet, welchen die verschiedenen Aussagen der Interviews in einer Themenmatrix zugeordnet wurden. Außerdem entstanden während der Extraktion neue Kategorien, die der Matrix ebenfalls hinzugefügt wurden. Anschließend wurde in einer Kontrollphase noch einmal die Übereinstimmung der extrahierten Daten mit den Ursprungstexten überprüft.

---

<sup>202</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 193.

<sup>203</sup> Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfehler. 3. Grundlegend überarb. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften 2009. S. 35–60.

<sup>204</sup> Einen ausführlichen Überblick der gängigsten Methoden gibt unter anderem Lamnek (2010), S. 467.

<sup>205</sup> Vgl. Gläser; Laudel (2010), S. 199–204.

#### 4 Darstellung und Analyse der Experteninterviews

Bevor die in Kapitel 3 generierten Hypothesen überprüft werden, werden zunächst die Ergebnisse der Experteninterviews systematisch dargestellt. Dazu werden die Kategorien der Themen-Matrix sieben Oberkategorien zugeordnet, die jeweils ein Themengebiet der Ergebnisse zusammenfassen (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5 – Zuteilung der Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse

Oberkategorie	Kategorie der Themen-Matrix
Bisherige Strategien	Allgemeine Strategien; Digitale Strategien
Veränderungen und ihre Treiber	Veränderungen auf dem Markt; Treiber/Hemmnisse von Veränderungen
Strategische Unternehmenswelt – kurzfristige Entwicklungen	Chancen; Risiken; Gefahr durch IT-Firmen; Gefahr durch OER
Erwartete Trends – langfristige Entwicklungen	Trends
Strategische Ausrichtung und langfristige Unternehmensziele	Strategische Ausrichtung / Vorbereitung / Ziele
Wertschöpfung und Leistungserstellung	Wertschöpfung/ Leistungserstellung
Kernkompetenzen	Kernkompetenzen

Auf widersprüchliche Aussagen oder Einzelmeinungen der Interviewpartner wird explizit hingewiesen. Im Anschluss werden die Ergebnisse zusammen mit dem in Kapitel 2 beschriebenen Ausführungen zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen um diese entweder zu verifizieren oder zu falsifizieren.

#### **4.1 Ergebnisse der Experteninterviews**

Die Informationen, die aus den Experteninterviews gewonnen werden konnten, ergeben einen umfassenden Überblick über die aktuelle Situation des Schulbuchmarktes hinsichtlich strategischer Herausforderungen. Auch wenn die Experten die Lage aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, stimmen die Aussagen doch in den meisten Punkten überein. Wenn sich Aussagen extrem unterscheiden oder sogar in einem Widerspruch zueinander stehen, kann dies entweder durch die unterschiedlichen Perspektiven der Experten oder den spekulativen bzw. subjektiven Charakter der Aussagen erklärt werden. Diese Sonderfälle werden in der folgenden Darstellung entsprechend berücksichtigt. Selten kam es in den Interviews zu einem Punkt, an dem ein Experte nicht über das erwartete Wissen verfügte. Lediglich Herr Seipel vom Verband Bildungsmedien sah sich hinsichtlich der Frage zu Veränderungen des Marktes auf Grund seiner kurzen Berufserfahrung und seinem auf digitale Schulbücher eingeschränkten Aufgabebereich nicht in der Lage, eine umfassende Antwort geben zu können. Im Laufe des Gesprächs konnte trotzdem ein umfangreiches Expertenwissen festgestellt werden.

Eine weitere Ausnahme bildet das Interview mit dem Herdt Verlag. Während des Interviews wurde bekannt, dass der Verlag sich 2014 dazu entschieden hat, sich nach ca. 8 Jahren aus dem Schulbuchgeschäft weitestgehend zurückzuziehen. Diese neue Situation konnte jedoch dafür genutzt werden, mehr Informationen über die Gründe dieser Entscheidung und so über die strategischen Herausforderungen für branchenfremde Neueinsteiger mittlerer Größe herauszufinden. Zusätzlich zu den angestrebten Erkenntnissen konnten durch die Interviews weiterführende Informationen zu Wertschöpfungsprozessen und daran beteiligten Akteuren gewonnen werden. Diese Informationen bestätigen die oben ausgeführten Zusammenhänge zur Marktstruktur und regen zur weiteren qualitativen Erforschung des Schulbuchmarktes an.

### 4.1.1 Bisherige Strategien

#### *Allgemeine Strategien*

Während die großen Verlage alle Teilssegmente des Marktes bedienen, beschränken sich die kleineren und mittleren Verlage entweder auf bestimmte Fächer, Bundesländer, Schulformen oder den Vormittagsmarkt. Gründe liegen zum einen in den föderalen Strukturen, die eine große Produktpalette fordern, und zum anderen in den Vertriebsstrukturen. Kleinere Verlage haben Schwierigkeiten, sich auf dem Markt bekannt zu machen, da ein großer Vertrieb notwendig ist, um die Produkte an Schulen zu vermarkten. Der Vertrieb und die Vermarktung durch Schulberater ist auch ein entscheidender Unterschied zum Markt für Erwachsenenbildung und betrieblicher Fortbildung.<sup>206</sup> Gleiches gilt für den Nachmittagsmarkt: Der Vertrieb und die Vermarktung von Lernhilfen und schulbuchunabhängigen Produkten läuft dann über den Buchhandel und unabhängig von den Strukturen des Vormittagsmarktes.<sup>207</sup>

#### *Digitale Strategien*

Bezüglich digitaler Strategien unterscheiden sich die Ausrichtungen der Verlage auch entsprechend der Unternehmensgröße. Westermann und Cornelsen entwickeln schon seit längeren Zeiträumen digitale Strategien und Produkte, während die anderen Verlage eine abwartende Strategie verfolgen.<sup>208</sup> Diese abwartende Haltung der kleineren Verlage hängt auch mit kleineren Budgets und einem hohen Risiko bei Investitionen in technologische Trends zusammen.<sup>209</sup>

### 4.1.2 Veränderungen und ihre Treiber

Die auffälligste Veränderung des Schulbuchmarktes ist die vermehrte Nachfrage von digitalen Bildungsmedien.<sup>210</sup> Dies wird zum einen durch eine zunehmend digitale Unterrichtsvorbereitung, also der veränderten Medienausstattung der Lehrer, begründet.<sup>211</sup> Zum anderen findet sich auch in den Schulen allmählich eine zunehmende Ausstattung mit Whiteboards oder Tablets. Der technische Stand der Schulausstattungen wird zugleich aber als Hemmnis für eine innovative Produktentwicklung gesehen, da weder von

---

<sup>206</sup> Vgl. Anhang D, S. 2f.

<sup>207</sup> Vgl. Anhang B, S. 6f.

<sup>208</sup> Vgl. Anhang A, S. 1f; Anhang G, S. 1; Anhang B, S. 2; Anhang C, S. 3f.

<sup>209</sup> Vgl. Anhang B, S. 2.

<sup>210</sup> Vgl. Anhang A, S. 2; Anhang B, S. 2; Anhang J, S. 1; Anhang G, S. 1.

<sup>211</sup> Vgl. Anhang A, S. 2; Anhang B, S. 2; Anhang J, S. 1;

einer flächendeckenden noch einer einheitlichen Ausstattung ausgegangen werden kann.<sup>212</sup>

Ein weiterer Treiber hinsichtlich digitaler Unterrichtsmaterialien sind die Eltern. Häufig ist die Medienausstattung der privaten Haushalte auf einem neueren technologischen Stand als die der Schulen, was von den Eltern bemängelt wird. Gleiches gilt für Lehrer. Durch den Druck dieser beiden Gruppen wird die Ausstattung der Schulen verbessert und die Nachfrage von entsprechenden Inhalten steigt.<sup>213</sup> Durch den direkten Einfluss von Eltern und Lehrern auf die Anschaffungspolitik der Schule werden Kaufentscheidungen häufig aus subjektiven Gründen getroffen, was dazu führt, dass sich von Schule zu Schule für unterschiedliche und zum Teil auch veraltete technische Lösungen und Endgeräte entschieden wird.<sup>214</sup>

Auch wenn die Nachfrage von Schulen, Lehrern und Eltern nach digitalen Medien steigt, so hat sich der Umsatz von gedruckten Bildungsmedien im Vormittagsmarkt kaum verändert.<sup>215</sup> Das liegt sowohl an der Zulassungspflicht der Schulbücher, die in vielen Bundesländern die Einführung digitaler Schulbücher nicht vorsieht und wofür dementsprechend auch keine Gelder zur Verfügung stehen,<sup>216</sup> als auch an der fehlenden Akzeptanz älterer Lehrergenerationen.<sup>217</sup>

Einen weiteren Faktor bezüglich Veränderungen des Schulbuchmarktes stellt die technische Innovation der Endgeräteproduktion dar. Zum einen steigt die Erwartungshaltung der Nutzer durch eine veränderte private Medienausstattung. Zum anderen sind mobile und stationäre Endgeräte, wie Tablets und Whiteboards, noch nicht auf einen Einsatz im täglichen Schülergebrauch ausgerichtet. Viele Geräte sind nicht robust genug und sehr wartungsaufwendig, Infrastruktur und Supportsysteme in den Schulen sind nicht vorhanden, wodurch Folgekosten für den Schulträger entstehen.<sup>218</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die zunehmende Nachfrage nach digitalen Produkten auf dem Schulbuchmarkt eine marktentscheidende Veränderung darstellt. Folgende Faktoren können als Treiber oder Hemmnisse dieser Entwicklung identifiziert werden:

---

<sup>212</sup> Vgl. Anhang A, S. 2; Anhang B, S. 2; Anhang C, S. 8; Anhang G, S. 2.

<sup>213</sup> Vgl. Anhang F, S. 5; Anhang G, S. 1, 4.

<sup>214</sup> Vgl. Anhang G, S. 2,4.

<sup>215</sup> Vgl. Anhang B, S. 2; Anhang G, S. 1.

<sup>216</sup> Vgl. Anhang B, S. 11; Anhang C, S. 5; Anhang E, S. 2.

<sup>217</sup> Vgl. Anhang A, S. 2; Anhang C, S. 8;

<sup>218</sup> Vgl. Anhang B, S. 2, 11, 12; Anhang C, S. 8; Anhang E, S. 1; Anhang F, S. 5.

#### Treiber der Entwicklung

- Druck von Eltern und Lehrern
- Innovation auf dem Endgerätemarkt
- Initiative des Branchenverbands und einzelner Verlage

#### Hemmnisse der Entwicklung

- Staatliche Regulierung
- Niedrige Budgets und damit verbunden schlechte oder veraltete Ausstattung der Schulen
- Mangelnde Praxistauglichkeit der technischen Geräte
- Mangelnde Akzeptanz älterer Lehrergenerationen
- Mannigfaltigkeit der vorhandenen technischen Lösungen

### 4.1.3 Strategische Unternehmensumwelt – kurzfristige Entwicklungen

Die Schulbuchverlage beobachten ihr strategisches Umfeld sehr genau. Dabei wird je nach Verlagsprogramm und Geschäftsmodell der Fokus auf unterschiedliche Dinge gelegt. Hinsichtlich digitaler Bildungsmedien und Strategien konnten etliche Faktoren festgestellt werden, die unternehmerische Entscheidungen beeinflussen. Im Folgenden werden diese in Chancen und Risiken aufgeteilt. Aufgrund einer Häufung von Aussagen zu potentieller Konkurrenz von Seiten der IT-Branche und dem Angebot von kostenlosen Lehrmaterialien (OER) wird auf diese beiden Faktoren jeweils einzeln eingegangen. Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um aktuelle und kurzfristig zu erwartende Einflussfaktoren der strategischen Unternehmensumwelt. Mit welchen Entwicklungen die Verlage längerfristig rechnen müssen, wird in Kapitel 4.1.4 erläutert.

#### *Chancen*

Für den Bereich der digitalen Bildungsmedien sehen die Verlage ihre Chancen hauptsächlich im inhaltlichen Bereich, wobei sich an dieser Stelle vor allem Cornelsen und Westermann detaillierter äußerten. Der Verlag C.C. Buchner konnte sogar ausdrücklich keine Chancen für sich ausmachen.<sup>219</sup>

---

<sup>219</sup> Vgl. Anhang B, S. 6.

Seit der PISA-Studie 2000 wird die Idee der Binnendifferenzierung und heterogenen Lerngruppen in der Bildungspolitik viel diskutiert.<sup>220</sup> Der Begriff der Binnendifferenzierung steht in der aktuellen Didaktik für den Ansatz, die Aufteilung von Schülern in homogene Lerngruppen, wie zum Beispiel durch Förderschulen, abzubauen und durch didaktische Modelle, passende Lernarrangements für heterogene Gruppen zu gestalten. Auf die individuellen Bedürfnisse der Schüler soll durch den »variablen Einsatz von Methoden, Sozialformen und Materialien«<sup>221</sup> eingegangen werden. Im Sinne einer Individualisierung von Produkten können die geforderten Materialien zur Binnendifferenzierung im Unterricht von den Verlagen besser umgesetzt und der steigenden Nachfrage entsprochen werden.<sup>222</sup>

Auch für die Verschmelzung von Vor- und Nachmittagsmarkt sind digitale Produkte besser geeignet. So kann von der Unterrichtsorganisation des Lehrers von der Planung bis zur Durchführung komplett digital, also ohne Medienbrüche, gestaltet werden. Durch die Qualitätssteigerung des Angebots wird langfristig ein höherer Umsatz erwartet.<sup>223</sup>

Weitere Chancen können gänzlich neue Produkte wie zum Beispiel die in Kapitel 2.2.2.2 erwähnten Diagnosedienstleistungen sein. Um solche Chancen nutzen zu können, benötigt ein Verlag großes kreatives Potential.<sup>224</sup>

### *Risiken*

Das Feld der Risiken aus Sicht der Verlage stellt sich wesentlich komplexer dar. Viele der genannten Risiken bedingen sich gegenseitig und sind zum Teil aktuell schon zu beobachten. Eines der größten Risiken von digitalen Bildungsmedien sind steigende Kosten für die Verlage. Diese liegen in mehreren Faktoren begründet:

a) Hohe Entwicklungskosten durch IT-Dienstleister<sup>225</sup>

<sup>220</sup> Vgl. z. B. Bönsch, Manfred: Heterogenität und Differenzierung : gemeinsames und differenziertes Lernen in heterogenen Lerngruppen. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren 2011; Baumert et al.: PISA 2000 – Ein differenzierter Blick auf die Länder der Bundesrepublik Deutschland – Zusammenfassung zentraler Befunde. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung 2003. Online unter: [https://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/PISA-E\\_Vertief\\_Zusammenfassung.pdf](https://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/PISA-E_Vertief_Zusammenfassung.pdf) (abgerufen am 20.04.2014).

<sup>221</sup> Trautmann, Matthias; Wischer, Beate: Das Konzept der Inneren Differenzierung – eine vergleichende Analyse der Diskussion der 1970er Jahre mit dem aktuellen Heterogenitätsdiskurs. In: Meyer, Meinert A.; Prenzel, Manfred; Hellekamps, Stephanie (Hrsg.): Perspektiven der Didaktik (Zeitschrift für Erziehungswissenschaften. 10. Jahrgang, Sonderheft Nr. 9), S. 160.

<sup>222</sup> Vgl. Anhang A, S. 3; Anhang G, S. 3.

<sup>223</sup> Vgl. Anhang A, S. 3; Anhang G, S. 3.

<sup>224</sup> Vgl. Anhang A, S. 3.

<sup>225</sup> Vgl. Anhang A, S. 4; Anhang B, S. 6; Anhang E, S. 2.



- b) Teurer Einkauf von digitalen Verfügungsrechten<sup>226</sup>
- c) Kosten durch eine Umstellung auf neue Produktionsprozesse<sup>227</sup>
- d) Produktion von Print- und Digitalversionen während der Umbruchphase<sup>228</sup>

Gleichzeitig erwarten die Verlage gleichbleibende oder sinkende Umsatzzahlen, da die Schülerzahlen weiter sinken und in naher Zukunft auch keine höheren Budgets der Schulträger absehbar sind.<sup>229</sup>

Vor allem bezüglich der Infrastruktur innerhalb der Verlage und auf Nutzerseite besteht ein hohes Risikopotential. Auf der verlagsinternen Seite muss auf neue Produktionsprozesse und neutrale Datenhaltung umgestellt werden. Zum Teil können bestehende Medienpools aufgrund veralteter Formate wie z. B. Flash-Technologie nicht für die Produktion neuer Produkte verwendet werden, was hohe Kosten für Neuanschaffungen verursacht. Außerdem sind noch keine Umstellungen bezüglich der Produktionstools, also der „Werkzeuge“ zur Herstellung digitaler Medien, möglich, da nicht absehbar ist, welche Formate sich durchsetzen werden.<sup>230</sup> Gleichzeitig herrscht sowohl in Privathaushalten als auch in den Schulen keine einheitliche Infrastruktur bezüglich der Medienausstattung. Das hat zur Folge, dass der Markt in viele Teilsegmente zersplittert wird und Entwicklungskosten in die Höhe steigen.<sup>231</sup>

Ein weiteres Risiko liegt in der Rechtebeschaffung und dem Rechtemanagement. Auf Grund einer größeren Reichweite ist der Einkauf von Verfügungsrechten für digitale Produkte sehr teuer. Zum Teil wird die Herausgabe von digitalen Rechten von den Urhebern sogar gänzlich untersagt. In solchen Fällen müssen dann neue Fremdelemente für eine digitale Version des Printproduktes eingekauft werden.<sup>232</sup> Dazu kommt, dass die Rechte der Urheber gesichert werden müssen. Bei digitalen Produkten wird dies oft durch ein proprietäres Format mit entsprechendem DRM umgesetzt. Produkte wie Arbeitsblätter, die speziell für eine Vervielfältigung konzipiert sind, stellen daher eine Herausforderung für die Verlage dar.<sup>233</sup>

Ein grundlegendes Risiko besteht in den unterschiedlichen Produktionszyklen der Schulbuch- und der Technologiebranche. Während die Neuentwicklung von Endgeräten etwa zwei Jahre benötigt, kann beim Schulbuch von einem Produktlebenszyklus von

<sup>226</sup> Vgl. Anhang A, S. 4; Anhang B, S. 5; Anhang C, S. 4.

<sup>227</sup> Vgl. Anhang B, S. 5; Anhang G, S. 3.

<sup>228</sup> Vgl. Anhang G, S. 4.

<sup>229</sup> Vgl. Anhang B, S. 6; Anhang C, S. 6; Anhang G, S. 1.

<sup>230</sup> Vgl. Anhang G, S. 3.

<sup>231</sup> Vgl. Anhang A, S. 4f; Anhang G, S. 1.

<sup>232</sup> Vgl. Anhang A, S. 4; Anhang C, S. 4.

<sup>233</sup> Vgl. Anhang C, S. S. 6.

acht bis zehn Jahren ausgegangen werden. Auch Veränderungen der schulischen Ausstattung oder bildungspolitischen Vorgaben sind im Rahmen von Legislaturperioden zu denken. So besteht das Risiko, dass das neue Produkt bereits zum Marktstart nicht mehr die technischen Anforderungen der aktuellen Geräteklasse erfüllt. Digitale Bildungsmedien auf dem aktuellen technologischen Stand zu halten, ist durch diese langen Produktionszyklen für die Verlage nur schwer umsetzbar.<sup>234</sup> Hinzu kommt die Sorge, dass vor allem für kleinere Verlage die Entwicklungskosten zu teuer werden, um mit der technologischen Weiterentwicklung mithalten zu können oder diese durch eine abwartende Strategie ganz zu verpassen.<sup>235</sup>

### *Gefahr durch IT-Branche*

Aktuelle Entwicklungen in der IT-Branche werden von den Schulbuchverlagen genau beobachtet.<sup>236</sup> Dabei liegt der Fokus sowohl auf der Produktion von Endgeräten als auch auf der Etablierung von Vertriebsplattformen. Bei Letzteren werden vor allem die Aktivitäten von *Apple* kritisch betrachtet. Während nicht davon ausgegangen wird, dass von IT-Unternehmen eine direkte Konkurrenz angestrebt wird, gibt es jedoch Befürchtungen hinsichtlich der Vertriebswege digitaler Medien. Der Vertrieb von Schulbüchern wird über den Buchhandel abgewickelt, der so am Schulbuchgeschäft mitverdient. Durch das Angebot einer entsprechenden Vertriebsplattform, wie zum Beispiel dem iBook-Store von Apple für digitale Bildungsmedien, können diese Teile des Umsatzes vom entsprechenden Betreiber eingestrichen werden. Gleichzeitig besteht die Sorge, dass das Verlagsangebot durch eine solche Plattform einer Regulierung durch den Betreiber unterliegt, wie es beim iTunes-Store zum Beispiel der Fall ist.<sup>237</sup> Dass auf Produktebene eine neue Konkurrenz durch IT-Unternehmen ausgeht, ist nicht zu erwarten. Der deutsche Schulbuchmarkt stellt durch seine föderalen Strukturen und einer starken staatlichen Regulierung keinen rentablen Markt für branchenfremde Neueinsteiger dar. Auch fehlen die Kernkompetenz der lehrplanorientierten Inhaltserstellung und die genaue Kenntnis der föderalen Strukturen.<sup>238</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Anhang A, S. 5; Anhang G, S. 2.

<sup>235</sup> Vgl. Anhang B, S. 6; Anhang E, S. 2.

<sup>236</sup> Vgl. Anhang A, S. 6; Anhang B, S. 8.

<sup>237</sup> Vgl. Anhang B, S. 9f.

<sup>238</sup> Vgl. Anhang A, S. 6; Anhang B, S. 8; Anhang C, S. 5; Anhang E, S. 1f.

### *Gefahr durch OER*

Während IT-Unternehmen keine Bedrohung im Bereich der Inhaltserstellung darstellen, greifen andere Unternehmungen das Geschäftsmodell der Schulbuchverlage direkt an. Die Erstellung und Verbreitung kostenloser Unterrichtsmaterialien im Internet als Open Educational Resources (OER), wird von den Verlagen kritisch beobachtet. Die Erstellung der OER geschieht zum Teil durch Lehrer selbst, wird aber auch von Unternehmen wie Google<sup>239</sup> unterstützt.<sup>240</sup> Bis jetzt stellen die Angebote von OER jedoch keine ernsthafte Konkurrenz dar, da auch hier die Kompetenz der lehrplanorientierten Konzeption von Inhalten fehlt und häufig weder eine staatliche, noch redaktionelle Qualitätssicherung gegeben ist.<sup>241</sup>

#### **4.1.4 Erwartete Trends – langfristige Entwicklungen**

Während die in Kapitel 4.1.3 geschilderten Risiken und Chancen die aktuellen Entwicklungen und Einflussfaktoren der strategischen Unternehmensumwelt darstellen, gibt es auch Entwicklungen, mit denen die Verlage erst in einem Zeitraum von zehn oder mehr Jahren rechnen. Im Folgenden werden also Veränderungen auf dem Markt beschrieben, die von den Verlagen längerfristig erwartet werden, um im darauffolgenden Punkt zu erläutern, welche strategischen Konsequenzen die Verlage daraus ziehen.

### *Politischer Einfluss*

Die Verlage gehen davon aus, dass sich die politische Einflussnahme auf das Schulbuchgeschäft kaum verändern wird. Auch bei einer fortschreitenden Digitalisierung der Produktpalette wird der Staat für die Einhaltung von Qualitätsstandards sorgen und Inhalte und didaktische Ansätze in Form von Lehrplänen vorgeben.<sup>242</sup> Außerdem wird sich der Einfluss insofern stärken, als dass durch den Staat für einen technischen Standard gesorgt wird, auf den die Verlage ihr Programm ausrichten können. Darunter wird

---

<sup>239</sup> Genannt wurde dazu der Verein *Internet & Gesellschaft Collaboratory e.V.*, der vormals ein Projekt von Google Deutschland war und 2014 bereits das zweite Whitepaper zum Thema OER veröffentlichte. Zu Collaboratory und Google: [http://www.collaboratory.de/w/Finanzierung\\_und\\_Transparenz](http://www.collaboratory.de/w/Finanzierung_und_Transparenz) (abgerufen am 16.4.2014) und zum aktuellen Whitepaper: <http://www.collaboratory.de/w/OER-Whitepaper> (abgerufen am 16.4.2014). Da das Whitepaper kurz vor der Fertigstellung dieser Arbeit erschien, konnte es nicht mehr in den Erkenntnisgewinn einfließen. Für einen ausführlichen Einblick in die OER-Materie ist eine Lektüre des Whitepapers jedoch sehr empfehlenswert. Auch wenn eine potentielle Einflussnahme von Google dabei nicht ausgeschlossen werden kann.

<sup>240</sup> Vgl. Anhang A, S. 6; Anhang B, S. 8; Anhang C, S. 8.

<sup>241</sup> Vgl. Anhang A, S. 6; Anhang B, S. 8; Anhang C, S. 8; Anhang E, S. 2.

<sup>242</sup> Vgl. Anhang A, S. 7.

sowohl eine einheitliche Ausstattung mit Endgeräten durch die Schulträger als auch eine Vorgabe für Dateiformate und Software verstanden.<sup>243</sup>

### *Technische Entwicklungen*

Wie in Kapitel 4.1.3 zum Thema Risiken bereits deutlich wurde, können die Verlage kaum abschätzen, wie sich der Markt für Endgeräte entwickeln wird. Es wird jedoch vermutet, dass sich eine Reihe von mobilen Endgeräten für den Einsatz im Unterricht durchsetzen wird. Wie bereits erläutert, wird dabei auch auf eine Regulierung durch den Staat gesetzt. Voraussetzungen für eine flächendeckende Ausstattung mit mobilen Endgeräten im Schulbereich sind ein niedriger Anschaffungspreis und ein widerstandsfähiges Äußeres.<sup>244</sup>

### *Nachfrage und Absatz*

Auch wenn die konkreten Annahmen zu Verkäufen von digitalen und Printprodukten sehr unterschiedlich ausfallen<sup>245</sup>, wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass der Absatz von digitalen Produkten steigen wird.<sup>246</sup> Ebenso wird die Nachfrage von kompetenzorientierten Bildungsmedien und Materialien zur Differenzierung und individuellen Förderung steigen.<sup>247</sup> Diese vermehrte Nachfrage wird dann erwartet, wenn die heutige Schülergeneration, die als *Digital Natives*<sup>248</sup> gelten, selbst als Lehrkräfte tätig sind und Kaufentscheidungen treffen.<sup>249</sup>

### *Produktionsprozesse*

Wenn sich auf dem Markt ein Standard sowohl für Endgeräte als auch für Software etabliert, werden sich Produktionsprozesse grundlegend ändern. Vor allem in der Herstellung werden vermehrt IT-Dienstleister und Programmieren an die Stelle von Satz-dienstleistern treten und Produkte nicht mehr in Doppelseiten konzipiert.

<sup>243</sup> Vgl. Anhang A, S. 7; Anhang E, S. 6; Anhang G, S. 4.

<sup>244</sup> Vgl. Anhang B, S. 3, 4; Anhang C, S. 8, 9; Anhang E, S. 1; Anhang E, S. 6; Anhang G, S. 4.

<sup>245</sup> Der Experte von C.C. Buchner vermutet in 10 Jahren ein Verhältnis von 80% Print zu 20% Digital. Der Experte des Kösel Verlages geht vom genauen Gegenteil (20:80) aus. Vgl. dazu Anhang B, S. 12 und Anhang C, S. 9.

<sup>246</sup> Vgl. Anhang B, S. 12; Anhang C, S. 9; Anhang E, S. 1, 2; Anhang F, S. 6; Anhang G, S. 4.

<sup>247</sup> Vgl. Anhang A, S. 7; Anhang C, S. 9; Anhang G, S. 3.

<sup>248</sup> Als Digital Natives werden die Generationen verstanden, die seit ihrer Kindheit mit digitalen Technologien umgehen und damit aufwachsen. Der Begriff wurde von dem amerikanischen Pädagogen Marc Prensky geprägt. Siehe dazu: Prensky, Marc: Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. In: On the Horizon. Jahrgang 9 (2001), Nr. 5 von September/Oktober 2001. S. 1–6.

<sup>249</sup> Vgl. Anhang C, S. 8, 9; Anhang G, S. 4.

#### 4.1.5 Strategische Ausrichtung und langfristige Unternehmensziele

Nachdem in Kapitel 4.1.3 und 4.1.4 erläutert wurde, mit welchen kurz- und langfristigen Entwicklungen die Schulbuchverlage rechnen, soll nun erörtert werden, welche strategischen Maßnahmen ergriffen werden, um diesen Entwicklungen zu begegnen.

##### *Produktplanung für und mit Zielgruppen*

Es wird davon ausgegangen, dass sich die Ursachen für Veränderungen auf dem Schulbuchmarkt auch auf das Berufsbild des Lehrers und seinen Alltag auswirken. Da diese Berufsgruppe für viele Produkte eine wichtige Zielgruppe ist, richten sich die Verlage besonders auf deren Bedürfnisse aus. Dazu werden zum einen mit Vertretern der Zielgruppe selbst mögliche Szenarien des Unterrichtens und Lernens entwickelt, zum anderen wird an Produkten gearbeitet, welche diesen Umbruch des Lehrerbildes unterstützen sollen.<sup>250</sup> Der Cornelsen Verlag hat sich sogar das Ziel gesetzt, das »digitale Schulbuch der Zukunft«<sup>251</sup> zu gestalten.

##### *Entwicklung von Standards und technischem Know-How*

Ein großes Risiko für die Verlage besteht zurzeit in den fehlenden Standards (siehe Kapitel 4.1.3). Um dem entgegenzuwirken, wird versucht selbst einen solchen Standard zu etablieren<sup>252</sup> oder diesen frühzeitig zu erkennen bzw. von der Politik einzufordern.<sup>253</sup> Solange sich dieser Standard jedoch nicht etabliert hat, wird in den Verlagen auf eine medienneutrale Datenhaltung umgestellt und versucht, Wissen und Erfahrungen zu technischen Entwicklungen und Abläufen im Verlag zu sammeln.<sup>254</sup> Der Cornelsen Verlag versucht gleichzeitig mit dem Projekt *scook* selbst einen Standard für die Distribution und Organisation von digitalen Bildungsmedien und Serviceleistungen von Schulbuchverlagen zu etablieren.<sup>255</sup>

#### 4.1.6 Wertschöpfung und Leistungserstellung

Die Gespräche mit den Experten konnten nicht nur zu den angestrebten Themen Erkenntnisse liefern, sondern beinhalteten viele Informationen zu weiteren Aspekten der

---

<sup>250</sup> Vgl. Anhang A, 8; Anhang C, S. 9.

<sup>251</sup> Anhang A, S. 7.

<sup>252</sup> Vgl. Anhang A, S. 9; Anhang G, S. 3.

<sup>253</sup> Vgl. Anhang C, S. 8, 9; Anhang F, S. 3–5; Anhang.

<sup>254</sup> Vgl. Anhang B, S. 7–8; Anhang G, S. 3.

<sup>255</sup> Vgl. Anhang B, S. 10–11.

Schulbuchproduktion. Deshalb wurden die obigen Kategorien um das Thema „Wertschöpfung und Leistungserstellung“ erweitert. Vor allem die Erfahrungen des Herdt Verlages konnten zu einem umfangreichen Erkenntnisgewinn beitragen, da die Perspektive eines neuen Marktteilnehmers aufschlussreiche Informationen über Prozesse und Strukturen lieferte. Auch die Gründe für den Rückzug aus dem Schulbuchmarkt ergänzen das Bild aus Kapitel 2. Aus Gründen der Übersichtlichkeit und Orientierung wird auch in diesem Absatz mit Unterkategorien gearbeitet.

### *Autoren*

Zusätzlich zu den in Kapitel 2.2.1.1 identifizierten Autoren aus den Berufsgruppen der Lehrer und Didaktiker arbeiten Verlage auch mit Experten zu psychologischen und pädagogischen Themen aus der Wissenschaft zusammen. Vor allem bei der Konzeption von Produkten zur Unterrichtsvorbereitung werden Experten für Arbeitsorganisation herangezogen. Durch die Arbeit mit Lehrern als Autoren wird außerdem sichergestellt, dass Kundenwünsche schon bei der Produktplanung berücksichtigt werden.<sup>256</sup>

### *Produktionsprozesse*

Derzeit werden Schulbücher und viele der Begleitmedien nach dem Prinzip der Doppelseite<sup>257</sup> konzipiert. Alle Produktionsprozesse sind komplett auf Printprodukte eingestellt. Daher werden Dateien mit dem DTP-Programm InDesign erstellt und größtenteils nicht medienneutral verwaltet. Produktionsprozesse für digitale Produkte laufen komplett unabhängig von der Printproduktion ab.<sup>258</sup> Inwieweit eine Umstellung auf digitale Produktionsprozesse und -strukturen bisher erfolgt ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab und konnte im Rahmen der Interviews nicht erhoben werden.

### *Politischer Einfluss und Zulassungsverfahren*

Das Zulassungsverfahren von Schulbüchern kann bis zu 1,5 Jahre in Anspruch nehmen. Dieser Zeitraum muss in der Produktplanung einberechnet werden. Eine frühzeitige Bekanntgabe einer Lehrplanumstellung oder anderer politischer Vorgänge ist für die Schulbuchverlage sehr wichtig, um Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und mit den

---

<sup>256</sup> Vgl. Anhang A, S. 5.

<sup>257</sup> Zum Prinzip der Doppelseite: Vgl. Willberg, Hans Peter; Forssman, Friedrich: Lesetypografie. 5. Aufl. Mainz: Verlag Herrmann Schmidt 2010.

<sup>258</sup> Vgl. Anhang B, S. 5, 7; Anhang C, S. 7; Anhang G, S. 3, 4.

passenden Produkten schnell am Markt zu sein. Dazu trägt ein regelmäßiger Austausch zwischen Ministerium, Verband und Verlagen bei.<sup>259</sup>

Die langen Lebenszyklen der Schulbücher und die damit verbundene niedrige Innovationsgeschwindigkeit lässt sich durch die Anforderungen der Bildungspolitik begründen. In vielen Bundesländern ist eine lange Haltbarkeit von Schulbüchern eine Zulassungsvoraussetzung.<sup>260</sup>

### *Vertrieb*

Für den Vertrieb von Schulbüchern ist ein hoher Personalaufwand nötig, da in den Schulen vor Ort für das Produkt geworben wird. Gleichzeitig sind die Verkaufszahlen sehr gering, da jeweils nur in Klassensätzen und nur in Abständen von mehreren Jahren gekauft wird. Sich als mittlerer oder kleiner Schulbuchverlag bei den Entscheidungsträgern bekannt zu machen und gegen die großen Verlage durchzusetzen gestaltet sich dabei schwierig. Auch deswegen, weil die großen Verlage alle Nischen bedienen, aber den Vertrieb des Hauptgeschäfts, den Fächern Englisch, Deutsch oder Mathematik, auch für die Nischenprodukte nutzen können.<sup>261</sup>

#### **4.1.7 Kernkompetenzen**

Ihre Kernkompetenzen sehen die Verlage in der Erstellung von lehrplanorientierten Inhalten und deren didaktischer Aufbereitung. Dazu kommt ein umfangreiches Wissen um die föderalen Besonderheiten des Marktes und den unterschiedlichen Ansprüchen der Bundesländer an die Produktgestaltung. In diesen Punkten sehen die Verlage gegenüber branchenfremden neuen Marktteilnehmern, vor allem gegenüber Wettbewerbern aus der IT-Branche und der OER-Bewegung, einen strategischen Wettbewerbsvorteil.<sup>262</sup>

---

<sup>259</sup> Vgl. Anhang C, S. 2-3; Anhang F, S. 3.

<sup>260</sup> Vgl. Anhang B, S. 11.

<sup>261</sup> Vgl. Anhang D, S. 2-3.

<sup>262</sup> Vgl. Anhang B, S. 5; Anhang E, S. 1.

## 4.2 Überprüfung der Hypothesen

Nachdem sich intensiv mit den strukturellen Voraussetzungen, markttypischen Prozessen und der Strategieplanung von Unternehmen des Schulbuchmarktes auseinandergesetzt wurde, sollen nun die Erkenntnisse der verschiedenen Kapitel zusammengebracht werden. Anhand der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen werden Annahmen über die konkreten Veränderungen des strategischen Umfeldes und wichtiger Stellgrößen auf dem Schulbuchmarkt überprüft und dadurch relevante Einflussfaktoren auf die Strategien der Schulbuchverlage identifiziert. Dazu wird betrachtet, in welcher Form sich die Veränderungen und Entwicklungen von Internet- und Medienmärkten auf dem Schulbuchmarkt widerspiegeln.

Hypothese 1: Digitalisierung und technologischer Wandel verstärken die Fragmentierung des Schulbuchmarktes.

Die aktuelle Struktur des deutschen Schulbuchmarktes liegt unter anderem im föderalen System der deutschen Bildungspolitik begründet. Es findet eine Unterteilung des Marktes in Bundesland, Schulart, Klassenstufe und Fach statt. Allein dadurch wird der Markt von einer hohen Fragmentierung geprägt und in viele Teilsegmente unterteilt. In Bezug auf digitale Bildungsmedien muss zusätzlich zu den bisherigen Strukturen nun auch die technische Voraussetzung und Ausstattung von Nutzer und Nutzungsort betrachtet werden. Wie in Kapitel 2.2.1.2 deutlich wird, stehen die Verlage einer heterogenen Medienlandschaft gegenüber, die sowohl von politischen Interessen und Budgets, als auch von individuellen Kaufentscheidungen von Lehrern, Eltern und Schülern geprägt wird.

Für die Konzeption eines digitalen Bildungsmediums für die schulische und private Nutzung unterteilt sich der Markt zusätzlich in Endgerät und Betriebssystem. Die Vermutung, dass technologischer Wandel und Digitalisierung die Fragmentierung des Marktes verstärken, bestätigt sich.

Wie die von den Experten beschriebenen Risiken zeigen, wird diese Fragmentierung auch von den Verlagen beobachtet und stellt diese vor eine große Herausforderung. Deshalb wird versucht, möglichst schnell technische Standards einzuführen. Sowohl die Einführung der DSB als auch der Plattform *scook* stellt den Versuch dar, einen Standard auf dem Markt zu etablieren, deren Erfolg zurzeit jedoch nicht beurteilt werden kann. Gleichzeitig wird von der Bildungspolitik erwartet, einen solchen Standard festzulegen. Weiterhin konnte herausgefunden werden, dass vor allem der Markt für Endgeräte einen Einfluss auf den Schulbuchmarkt hat, da Entwicklungen in diesem Sektor das Nut-



zungs- und Kaufverhalten von relevanten Kundengruppen wie Lehrern und Eltern beeinflusst und zu einer stärkeren Fragmentierung beiträgt. Aus den soeben dargelegten Gründen, kann die Hypothese gestützt werden.

Hypothese 2: Die Marktmacht der Kunden auf dem Schulbuchmarkt steigt.

Die Kunden der Schulbuchverlage können in die Gruppen Schüler, Eltern, Lehrer und Schulträger unterteilt werden. Dabei liegt jedoch in den meisten Bundesländern die Kaufentscheidung von Schulbüchern und den damit verbundenen Begleitmaterialien in der Verantwortung der Lehrer, während für die Produkte des Nachmittagsmarktes die Eltern die wichtigste Kundengruppe darstellen. Von diesen beiden Gruppen geht auch der meiste Druck auf die Schulbuchverlage aus. Lehrer sind durch die Entscheidungsgewalt über die Anschaffung ganzer Schulbuchreihen für ihre Schulen in einer Machtposition. Dazu kommt, dass ihre Bedürfnisse und Wünsche durch die Beteiligung am Entwicklungsprozess direkt in die Produktplanung einfließen. Doch auch die Kaufkraft der Eltern stellt eine relevante Marktgröße dar. Im Gegensatz zum Verkauf von Schulbüchern können mit den Produkten des Nachmittagsmarkts durch jährliche Verkäufe regelmäßige Umsätze erzielt werden. Weil in vielen Bundesländern auf Finanzierungssysteme mit Elternbeteiligung umgestellt wurde, steigt deren Interesse und Einfluss auf Kaufentscheidungen auch im Vormittagsmarkt.

Eine Veränderung der Machtposition von Kunden ist vor allem hinsichtlich digitaler Medien sichtbar. Durch die großflächige Ausstattung von Privathaushalten mit Internet, Computern und mobilen Endgeräten verändert sich das Mediennutzungsverhalten von Lehrern, Eltern und Schülern im privaten Bereich sehr stark. Die Erwartungshaltung von Lehrern und Eltern sowohl an die mediale Ausstattung von Schulen, als auch an das Angebot von passenden Inhalten der Schulbuchverlage steigt. Private Kaufentscheidungen und das Mediennutzungsverhalten der Kunden haben auch insofern Einfluss auf die verlegerische Arbeit, als dass sie hinsichtlich externer Systeme Rahmenbedingungen setzen, zu denen die Verlage ihre Produkte konzipieren müssen. Besonders in Anbetracht der oben beschriebenen Fragmentierung des Marktes steigt die Marktmacht und mit ihr der Einfluss der Kunden auf strategische Entscheidungen der Schulbuchverlage. Die Hypothese kann daher gestützt werden.

Hypothese 3: Die Marktmacht der Lieferanten von Fremdelementen und IT-Dienstleistungen auf dem Schulbuchmarkt steigt.

Ein großer Teil der Produkte der Verlage basiert auf einer Vielzahl von Fremdelementen. Die Verlage stehen deswegen in stetigen Verhandlungen mit den Verwertungsgesellschaften von Illustratoren, Fotografen und anderen Lieferanten von Medienelementen. Die Beschaffung und Verwaltung von Verfügungsrechten stellt einen wichtigen Teil der Verlagsarbeit dar. Wenn ein Printprodukt jedoch in eine digitale Form gebracht werden soll, müssen die Konditionen der Rechteüberlassung neu geklärt werden. Die Urheber der Medienelemente befinden sich nun in einer starken Verhandlungsposition, da die Verlage auf das Recht zur digitalen Publikation angewiesen sind. In diesem Fall steigt die Marktmacht der Lieferanten erheblich. Bei Neukonzeptionen ist die Marktmacht der Lieferanten nicht ganz so groß. Auch hier müssen die Verlage mehr Personal und Geld aufwenden um an passende Fremdelemente zu gelangen, da nur ein Teil der Urheber einer digitalen Weiterverwertung zustimmen. Das Angebot der Lieferanten ist jedoch größer und ihre Verhandlungsposition daher nur geringfügig besser. Die Marktmacht der Lieferanten von Fremdelemente steigt also kurzfristig sehr stark an, wenn Printprodukte digitalisiert und digital weiterverarbeitet werden sollen. Bei neuen Produkten ist zwar ein Trend zu einem vermehrten Angebot digitaler Verfügungsrechte zu erkennen, deren Einkauf für die Verlage jedoch mit höheren Kosten als bei Printprodukten verbunden ist. Es ist daher zu erwarten, dass die Marktmacht der Lieferanten auch mittelfristig stärker sein wird. Wie sich die Position der Lieferanten jedoch langfristig entwickeln wird, ist anhand der vorliegenden Informationen nicht ersichtlich.

Die Kernkompetenz der Verlage liegt in der Erstellung von lehrplanorientierten Inhalten. In diesem Bereich besteht jahrelange Erfahrung und die Unternehmen verfügen über ein großes Maß an Wissen und Information zu Prozessen und Abläufen. Für den Bereich der digitalen Medien, besonders im Bereich von Software und Onlineangeboten fehlt dieses Wissen und es müssen Experten von außen herangezogen werden. Sowohl in beratender als auch in herstellender Tätigkeit sind die Lieferanten von IT-Dienstleistungen in einer guten Marktposition. Die Verlage sind stark von dem Wissen und der Erfahrung der IT-Dienstleister abhängig und haben daher eine schwache Verhandlungsposition. Während die großen Verlage dieses Wissen in Form der Anstellung von IT-Fachkräften und dem Einrichten von entsprechenden Abteilungen in ihr Unternehmen holen können, sind die kleineren Verlage aus Kostengründen auf das Einholen

externer Leistungen angewiesen. Dadurch ist der Aufbau von Fachwissen und -kompetenz für die kleineren Verlage zusätzlich erschwert und sie befinden sich in einer zunehmenden Abhängigkeit von IT-Dienstleistern. Die Marktmacht der Lieferanten von IT-Dienstleistungen steigt ebenso wie die der Hersteller von Fremdelementen. Die Hypothese kann somit gestützt werden.

Hypothese 4: Eine hohe Innovationsgeschwindigkeit verändert die Produkt- und Geschäftsentwicklung.

In den letzten fünf Jahren gab es etliche Veränderungen auf dem Schulbuchmarkt. Vor allem die Einführung von Tablet-PCs, mobilen Lesegeräten und des Whiteboards haben für einen Umbruch auf dem Markt gesorgt. Die Nachfrage nach digitalen Inhalten und didaktischen Konzepten steigt mit der Verbreitung dieser Wiedergabegeräte stetig. Gleichzeitig stellt es für die Verlage jedoch eine Herausforderung dar, mit den technischen Innovationen des Endgerätemarktes mitzuhalten. Grund dafür ist in erster Linie die Diskrepanz zwischen Produktlebenszyklen und Innovationsgeschwindigkeit der Märkte. Während circa alle zwei Jahre eine neue Geräteklasse auf den Markt kommt, sind Schulbücher auf eine Haltbarkeit von acht bis zehn Jahren ausgelegt. Unter anderem, weil es von der Bildungspolitik so vorgegeben wird. Gerade auf dem Vormittagsmarkt sorgen die aufwendigen Zulassungsverfahren für langwierige Entstehungsprozesse. Zwar ist das Schulbuch selbst nicht Teil dieser Debatte, da es zurzeit nur in gedruckter Form angeschafft werden kann, doch sind digitale Medien des Titelkranzes von den Entwicklungszeiträumen des Schulbuchs abhängig. Auch sind die Prozesse und Strukturen der Verlage auf diese Zeiträume ausgerichtet und müssen erst an die Innovationsgeschwindigkeit der IT-Branche angepasst werden, um rechtzeitig Produkte auf den Markt bringen zu können.

Neben den Zeiträumen der Schulbuchproduktion, stehen die Prozesse politischer Entscheidungen. Da der Schulbuchmarkt an vielen Stellen von bildungspolitischen Vorgaben determiniert wird, können Veränderungen wie zum Beispiel der Entwicklung originär digitaler Schulbücher nur durch Veränderungen der entsprechenden gesetzlichen Grundlage geschehen. Auch in der Bildungspolitik wird in längeren Zeiträumen, oder gar in Legislaturperioden, geplant, was die Innovationsgeschwindigkeit des Schulbuchmarktes erheblich bremst. Auch wenn die Schulbuchverlage ihre Prozesse den Entwicklungszyklen der Technologiebranche anpassen, so sind sie doch abhängig von den Zeiträumen der Zulassungsverfahren und der Gesetzgebung. Lediglich bei zu zulass-

sungsfreien Bildungsmedien des Nachmittagsmarkts kann eine solche Anpassung zu einer verbesserten Kompatibilität neuer Produkte mit aktuellen technischen Anforderungen führen. Eine Veränderung der Produktions- und Geschäftsentwicklung hinsichtlich einer höheren Innovationsgeschwindigkeit ist auf der einen Seite notwendig, um mit technischen Entwicklungen mitzuhalten. Auf der anderen Seite wird eine entsprechende Anpassung durch die institutionellen Einschränkungen vor allem für Produkte des Vormittagsmarktes gebremst. Trotzdem sind bereits Veränderungen der Produkt- und Geschäftsentwicklung und Umstellungen der Abläufe und Prozesse innerhalb der Verlage zu beobachten. Die Hypothese kann daher gestützt werden.

Hypothese 5: Die Markteintrittsbarrieren des Schulbuchmarktes sinken.

Sinkende Markteintrittsbarrieren werden in der Internetökonomie häufig durch vereinfachte Distributionswege und einen direkteren Kundenkontakt verursacht. Auf dem Schulbuchmarkt sind solche Veränderungen insofern erkennbar, als dass durch ein verbreitetes digitales Angebot auch eine digitale Distribution vorliegt. Zusatzmaterialien können von der Verlagshomepage heruntergeladen werden und die DSB werden zum Beispiel über einen Zugangscode online freigeschaltet. Außerdem können durch das Angebot von Diagnosetools und anderen Dienstleistungen online genaue Informationen zu Kundenwünschen und -verhalten gesammelt werden.

Wie jedoch der Marktaustritt des Herdt Verlages gezeigt hat, ist ein erfolgreicher Markteintritt sogar aus der angrenzenden Branche der Erwachsenenbildung eine große Herausforderung. Das Geschäft mit Schulbüchern per se unterliegt strengen Regularien und die hohe Marktkonzentration macht es für neue Unternehmen schwierig, sich bekannt zu machen. Vor allem der Vertrieb auf dem Vormittagsmarkt stellt für neue Marktteilnehmer eine Herausforderung dar. Schulbücher werden an den Schulen durch den Außendienst der Verlage beworben. Um rentable Verkaufszahlen zu erzielen, ist daher ein hoher Personalaufwand nötig. Zusätzlich muss sich gegen den hohen Bekanntheits- und Verbreitungsgrad der drei großen Verlage durchgesetzt werden.

Weitere Markteintrittsbarrieren stellen die institutionellen Rahmenbedingungen des Marktes dar. Das föderale System mit seinen unterschiedlichen Zulassungs- und Finanzierungssystemen und abweichenden Lehrplänen ist eine solche Barriere. Die Auseinandersetzung und Analyse von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Länder in Bezug auf Bildungssysteme und -inhalte ist eine Kernkompetenz der Schulbuchverlage.

Zwar können auf dem Schulbuchmarkt Voraussetzungen für ein Sinken der Markteintrittsbarrieren vor allem im Bereich digitaler Medien identifiziert werden, doch stellen die strukturellen und institutionellen Einschränkungen immer noch hohe Markteintrittsbarrieren dar. Vor allem im Vormittagsbereich ist keine Form der Veränderung sichtbar. Und da viele der digitalen Produkte direkt an den Verkauf des Schulbuchs geknüpft sind, ist auch der Markt für Begleitmedien für neue Marktteilnehmer nicht attraktiver geworden. Lediglich im Bereich des Nachmittagsmarktes, bei Produkten, die unabhängig vom Schulbuch sind, haben sich die Bedingungen für einen Markteintritt durch vereinfachte Kundenkommunikation und digitale Distributionswege deutlich verbessert.

Hypothese 6: Die Desintegration von Content und Medium führt zu einer Konvergenz von Wertschöpfungsstrukturen.

Eine vollkommene Trennung von Inhalten und Trägermedien hat auf dem Schulbuchmarkt noch nicht stattgefunden. Je nach der technischen Entwicklung innerhalb der Verlage wurde bereits auf medienneutrale Datenhaltung umgestellt oder Vorbereitungen für eine Umstellung getroffen. Jedoch werden digitale und gedruckte Produkte weitestgehend in unabhängigen Wertschöpfungsprozessen verarbeitet. Ausnahme bilden in diesem Zusammenhang die DSB, die eine Weiterverarbeitung der PDF-Datei des Schulbuchs darstellen und deren Herstellung somit an der Wertschöpfungskette des Schulbuchs anknüpft. Dass eine Umstellung der Produktion, wie sie für die Ausnutzung von oben beschriebenen Verbundeffekten notwendig wäre, bisher noch nicht erfolgt ist, liegt daran, dass sich noch keine technologischen Standards durchgesetzt haben. Es ist zum Beispiel noch unklar, für welche Endgeräte und in welchen Formaten digitale Bildungsmedien in Zukunft produziert werden, weshalb eine Umrüstung auf entsprechende Produktionstools zurzeit ein zu hohes Risiko darstellt. Gerade kleinere Verlage müssen technologische Entwicklungen auf dem Schulbuchmarkt vorerst abwarten, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Dadurch können kleinere Verlage nur mit Verzögerung digitale Produkte auf den Markt bringen und es entsteht für sie ein entscheidender Nachteil. Auch die Tatsache, dass bisherige Medien in inkompatiblen Formaten vorliegen, erschwert eine Mehrfachverwertung von Inhalten.

Grundsätzlich bietet die Struktur des Schulbuchmarktes jedoch die Voraussetzungen für eine effiziente Mehrfachverwertung, wenn auf neutrale Datenhaltung und auch in

der Herstellung auf entsprechende Entwicklungstools umgestellt wird. In den Verlagen wird bereits an einer Umstellung der Prozesse gearbeitet.

Außer dem Angebot von PDF-Versionen von Printprodukten ist zurzeit noch keine Mehrfachverwertung und daher auch keine Konvergenz von Wertschöpfungsstrukturen zu erkennen. Daher kann die Hypothese nur teilweise unterstützt werden: Eine nennenswerte Konvergenz von Wertschöpfungsstrukturen liegt aktuell nicht vor, es findet aber eine Veränderung hin zu neutraler Datenhaltung und Desintegration statt.

Hypothese 7: Eine Deregulierung des Schulbuchmarktes ist nicht erkennbar.

Der Schulbuchmarkt wird durch staatliche Vorgaben sehr stark reguliert. Von der Inhaltserstellung bis zur Auslieferung wird eine Vielzahl von Produkten durch die deutsche Gesetzgebung reguliert. Vor allem die Zulassungsverfahren und Finanzierungssystem der Länder, sowie Budgetentscheidungen auf Bundesebene regulieren den Markt sehr stark.

Da Gesetze und Verordnungen der Bildungspolitik zum größten Teil auf Länderebene erlassen werden, kann keine einheitliche Richtung oder Tendenz ausgemacht werden. Vielmehr würde eine Deregulierung des Schulbuchmarktes eine Lockerung auf Bundes- und auf Landesebene, also auch von 16 verschiedenen Gesetzesgrundlagen bedeuten. Derzeit ist jedoch in keinem der Bundesländer eine solche Veränderung zu sehen. Zwar werden erste Verhandlungen zu Zulassungsverfahren für digitale Schulbücher für den Vormittag geführt, doch betreffen diese nur eine elektronische Version des Printproduktes und haben voraussichtlich für die Strukturen des Schulbuchmarktes keine nennenswerten Folgen.

Von den Verlagen wird etwas anderes angestrebt: eine staatliche Regulierung der technischen Standards und Ausstattungen. Durch solche Vorgaben würde sich die hohe Fragmentierung durch externe Systeme verringern und eine längerfristige Produktplanung und -entwicklung möglich.

Zwar gibt es von IT-Unternehmen Bestrebungen Teile der Distribution zu übernehmen, doch sind auch hier staatliche Vorschriften zu beachten. Im Vormittagsmarkt ist die Auslieferung über den Buchhandel vorgeschrieben und eine Lockerung nicht absehbar. Lediglich auf dem weniger regulierten Nachmittagsmarkt sind geringfügige Bewegungen von Unternehmen anderer Branchen zu beobachten. Von einer Branchenkonvergenz kann dabei aber nicht gesprochen werden. Die Hypothese kann daher unterstützt werden.

## 5 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, Informationen darüber zu erlangen, welche Faktoren auf die Strategien der Schulbuchverlage hinsichtlich digitaler Bildungsmedien Einfluss nehmen. Dazu wurde zunächst analysiert, welche Akteure, Interessensgruppen und Mechanismen den Schulbuchmarkt ausmachen. Allein diese Analyse stellt ein Novum dar, da weder die Medienwissenschaften noch die Schulbuchforschung bisher den Schulbuchmarkt als solches in den Mittelpunkt ihrer Forschung gestellt haben. Dies ist auch der Grund, weshalb Teile der Erkenntnisse nur als Annahmen gelten können und hin und wieder eine unzureichende Quellenlage bemängelt werden muss. Jedoch war bereits im Vorfeld meiner Untersuchung klar, dass nicht jeder Winkel des Schulbuchmarktes beleuchtet werden kann. Vielmehr galt es aufzuzeigen, wo in der Forschung noch Lücken sind und vielleicht in Zukunft und in größeren Projekten weiter geforscht werden kann. Nur zu häufig fiel bei der Recherche auf, dass bestimmte Abläufe und Mechanismen des Schulbuchmarktes in der Forschungsliteratur als selbstverständlich angenommen und Beiträge von Vertretern der Branche in wissenschaftlichen Sammelbänden kommentarlos abgedruckt wurden. Allein der Begriff des Kunden ist nur schwer abzugrenzen und muss in der Wissenschaft eindeutig geklärt werden. Es gilt in erster Linie da Schulbuch weiterhin als Verlagsprodukt genauer zu untersuchen und dabei zum Beispiel auch näher auf die Verhältnisse zwischen Verlagen und Kunden bzw. Lieferanten einzugehen. Auch die am Entstehungsprozess beteiligten Akteure könnten Thema einer solchen Forschungsarbeit sein.

Trotz des mangelhaften Forschungsstandes konnte anhand der gewählten Quellen und Literatur eine umfangreiche Analyse der Strukturen des deutschen Schulbuchmarktes erarbeitet werden. Zusammen mit einschlägiger wirtschaftswissenschaftlicher Literatur wurden aus dieser Analyse Hypothesen über die Veränderungen und strategischen Herausforderungen des Marktes aufgestellt und anhand qualitativer Daten überprüft.

Basierend auf den empirischen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit kann daher festgestellt werden, dass die Strategien der deutschen Schulbuchverlage deutlich von einigen entscheidenden Faktoren beeinflusst werden: An oberster Stelle können dabei sowohl die Bildungspolitik als auch technologischer Fortschritt identifiziert werden. Dabei lösen diese beiden Faktoren gegensätzliche Dynamiken aus. Die Restriktionen und Vorgaben der Bildungspolitik sind aus Sicht der etablierten Unternehmen zwar nützliche Mechanismen um Neueinsteiger vom Markt fernzuhalten. Gleichzeitig verhindert eine langsame und von politischen Zeiträumen wie Legislaturperioden abhängige Entwick-

lungsgeschwindigkeit aber eine Anpassung des Schulbuchmarktes an moderne Technologien und Veränderungen, die auf Nutzerseite stattfinden.

Dem gegenüber steht eine immer schneller werdende Innovation auf den Technologiemarkten. Die Befragung der Experten hat gezeigt, dass vor allem die Innovation in der Endgeräteherstellung zwar auch Chancen, aber primär Risiken und Herausforderungen für die Verlage vor allem in Hinblick zukünftiger Entwicklungen darstellt. Die Diskrepanz zwischen den Produktlebenszyklen auf dem Schulbuchmarkt und den Innovationszyklen der Endgeräte stellt dabei das größte Risiko dar. Sobald neue Produkte für eine Geräteklasse auf den Markt kommen, haben sich oft schon die technischen Voraussetzungen und Standards verändert. Es wird deutlich, dass technologische Entwicklung einen großen Einfluss auf die Strategien der Verlage hat. Der Einfluss besteht auch indirekt, in Form von verändertem Nutzungsverhalten der Kunden. Durch neue Endgeräte verändert sich das private Mediennutzungsverhalten von Schülern, Eltern und Lehrern und die Ansprüche an moderne Bildungsmedien wachsen. Auch wenn der Druck von Seiten der Kunden noch nicht sehr hoch ist, so ist doch eine Machtverschiebung hin zu einem Kundenmarkt spürbar. Vor allem hinsichtlich der steigenden Fragmentierung durch eine heterogene Geräteausstattung steigt die Macht und damit der Einfluss der Kunden weiter an. Es ist zu erwarten, dass dieser Machzuwachs langfristig zunimmt.

Bei den Lieferanten jedoch, ist die Marktmacht nur mittelfristig hoch. Zwar können die Urheber von Fremdelementen zur Zeit durch hohe Preise für digitale Lizenzen ihre Position verbessern, doch wird die Nachfrage nach Printrechten zunehmend geringer und das Angebot von digitalen Rechten zukünftig Standard sein. Von den Lieferanten ist also nur kurzfristig ein nennenswerter Einfluss zu erwarten.

Eine der wichtigsten Erkenntnisse, ist wohl die, dass die größte Gefahr für die Schulbuchverlage derzeit in fehlenden Standards liegt. Auf allen Ebenen werden Entscheidungen zur Ausstattung mit verschiedensten Geräten getroffen, auf die die Verlage keinen Einfluss haben. Gleichzeitig muss bei der Produktentwicklung die Ausstattung der Kunden jedoch genau eingeplant werden. Solange an Schulen keine standardisierte Medienausstattung vorhanden ist, ist es für die Verlage wirtschaftlich kaum sinnvoll in technologische Entwicklungen und neue Produktformen zu investieren. Mit Produkten wie digitalisierten Schulbüchern als PDFs wird jedoch wahrscheinlich kein Kunde in Zukunft mehr zufrieden sein.



Eine nennenswerte Veränderung hinsichtlich digitaler Bildungsmedien ist daher nur in zwei Fällen zu erwarten: Entweder werden von Seiten der Bundesländer neue Regulierungen bezüglich der Anschaffung von Endgeräten (oder auch Ausgabeformaten) eingeführt und eine uniforme Medienlandschaft auf Kundenseite erlaubt eine langfristige und einheitlichere Produktplanung. Oder es werden Barrieren durch den Staat abgebaut und die Verlage sowie dann auch neue Marktteilnehmer können experimentierfreudiger und vor allem schneller in ihrer Produktplanung werden und sich an den Standards der Technologiebranche orientieren.

In beiden skizzierten Fällen ist der Staat die ausschlaggebende Kraft und wird auch in Bezug auf digitale Bildungsmedien vorerst der größte Einflussnehmer auf die Strategien der Schulbuchverlage bleiben.

## Quellen und Literatur

### Quellen

Bayrische Landeszentrale für neue Medien. *Chronik der Geschichte des deutschen Privatfernsehens – eine Auswahl*. Online unter:

[https://www.blm.de/apps/documentbase/data/pdf1/33-35\\_Chronik.pdf](https://www.blm.de/apps/documentbase/data/pdf1/33-35_Chronik.pdf) (abgerufen am 20.04.2014).

Bildungshaus Schulverlage. *Onlinediagnose* Online unter:

<https://www.onlinediagnose.de/> (abgerufen am 10.11.2013).

Börsenblatt.de. *Umbau und Stellenabbau in den Cornelsen Schulverlagen*. Online unter:

<http://www.boersenblatt.net/601169/> (abgerufen am 16.04.2014).

Börsenverein des deutschen Buchhandels. *Die Beschaffung von Schulbüchern unter Berücksichtigung der Buchpreisbindung Merkblatt für kommunale Schulträger* (Stand 1/2014). Online unter:

[http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Merkblatt\\_Schulbuchgeschaefft\\_Schultraeger.pdf](http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Merkblatt_Schulbuchgeschaefft_Schultraeger.pdf) (abgerufen am 25.03.2014).

Börsenverein des deutschen Buchhandels: *Schulbuch- und Bildungsverlage*. Online unter: <http://www.boersenverein.de/de/portal/Schulbuchverlage/293254> (abgerufen am 10.11.2013).

Buchreport. *Wie Westermann wächst*. Online unter:

[http://www.buchreport.de/nachrichten/verlage/verlage\\_nachricht/datum/2013/05/24/wie-westermann-waechst.htm](http://www.buchreport.de/nachrichten/verlage/verlage_nachricht/datum/2013/05/24/wie-westermann-waechst.htm) (abgerufen am 16.04.2014).

Buchreport. *Verlagsprofil Westermann*. Online unter:

[http://www.buchreport.de/analysen/100\\_groesste\\_verlage/details.htm?no\\_cache=1&tx\\_top100verlage\\_pi1%5Bid%5D=5](http://www.buchreport.de/analysen/100_groesste_verlage/details.htm?no_cache=1&tx_top100verlage_pi1%5Bid%5D=5) (abgerufen am 29.01.2014).

Buchreport. „Die 100 größten Verlage Deutschlands 2017“ in: *buchreport.magazin*

4/2017, online unter: <https://www.buchreport.de/die-100-groessten-verlage/> (abgerufen am 07.11.2018).

Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.). *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Textausgabe. Bonn: BpB, 2004.

C. C. Buchner. *Jahresabschluss der C. C. Buchners Verlag GmbH & Co. KG, Bamberg, für das Geschäftsjahr 2012*, veröffentlicht am 09.12.2013 auf

[www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 15.04.2014).

C. C. Buchner: Verlagshomepage:

- [http://www.ccbuchner.de/digitale\\_schulbuecher\\_697\\_697.html](http://www.ccbuchner.de/digitale_schulbuecher_697_697.html) (abgerufen am 14.04.2014).
- C.C. Buchner. Lift: <http://www.lift.ccbuchner.de/Lift.aspx> (Alle abgerufen am 14.04.2014).
- Collaboratory. [http://www.collaboratory.de/w/Finanzierung\\_und\\_Transparenz](http://www.collaboratory.de/w/Finanzierung_und_Transparenz) (abgerufen am 16.04.2014).
- Collaboratory Whitepaper. <http://www.collaboratory.de/w/OER-Whitepaper> (abgerufen am 16.4.2014).
- ComScore. 2013 Future in Focus – Digitales Deutschland – Erkenntnisse aus 2012 und was diese für das kommende Jahr bedeuten. Online unter: [https://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations\\_and\\_Whitepapers/2013/2013\\_Future\\_in\\_Focus\\_Digitales\\_Deutschland](https://www.comscore.com/ger/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Future_in_Focus_Digitales_Deutschland) (abgerufen am 15.3.2014)
- Cornelsen Verlag. <http://www.cornelsen.de/> (abgerufen am 14.04.2014).
- Cornelsen Fördern. <http://www.cornelsen.de/foerdern/1.c.1718323.de/> (abgerufen am 15.04.2014).
- Cornelsen Gruppe. <http://www.franz-cornelsen-bildungsholding.de/de/unternehmen/index.html> (abgerufen am 24.3.2014).
- Cornelsen Verlag. *Rund um das Schulbuch.* Online unter: [http://www.cornelsen.de/fm/1272/presse\\_schulbuch\\_neu.pdf](http://www.cornelsen.de/fm/1272/presse_schulbuch_neu.pdf)
- Cornelsen. *Konzernabschluss der Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. KG, Berlin, für das Geschäftsjahr 2011*, veröffentlicht am 01.03.2013 auf [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 29.01.2014).
- Digitale Schulbücher. <http://digitale-schulbuecher.de> (abgerufen am 10.02.2014).
- Duden Paetec. *Ein Schulbuch entsteht, gestalten Sie mit!* Online unter: [http://www.duden-paetec.de/verlag/pdf\\_gs/2733.pdf](http://www.duden-paetec.de/verlag/pdf_gs/2733.pdf) (abgerufen am 14.3.2014)
- Klett. *Konzernabschluss der Ernst Klett Aktiengesellschaft, Stuttgart, für das Geschäftsjahr 2011*, veröffentlicht am 05.02.2013 auf [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) (abgerufen am 29.01.2014).
- Klett Gruppe. <http://www.klett-gruppe.de/startseite/geschaeftsbereiche/auslieferung+und+vertrieb.43.htm> (abgerufen am 24.3.2014).
- Klett. *Testen und Fördern.* <http://www.testen-und-foerdern.de> (abgerufen am 14.04.2014)
- Klett Verlag. <http://www.klett.de/> (abgerufen am 14.04.2014).

*Landesverordnung über die Lernmittelfreiheit und die entgeltliche Ausleihe von Lernmitteln in Rheinland-Pfalz vom 16. April 2010* (GVBl. S. 67).

*Lernmittelverordnung des Landes Brandenburg* (LernMV).

Media-Perspektiven – Basisdaten. *Daten zur Mediensituation in Deutschland 2011*. (jährl.) (hrsg. von Dr. Helmut Reitze und ARD-Werbung) Frankfurt a. Main: 2011.

*Schulgesetz für den Freistaat Sachsen*. Neufassung vom 16. Juli 2004 (SchulG).

Universität Augsburg.

[https://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/paedagogik/paed1/Forschungsschwerpunkte\\_und\\_Forschungsprojekte/Abgeschlossene\\_Projekte/Kostenlose\\_Bildungsmedien\\_Online/](https://www.philso.uni-augsburg.de/lehrstuehle/paedagogik/paed1/Forschungsschwerpunkte_und_Forschungsprojekte/Abgeschlossene_Projekte/Kostenlose_Bildungsmedien_Online/) (abgerufen am 07.11.2018)

Verband Bildungsmedien e.V.. *Die Branche in Zahlen 2013*. Online unter: <http://www.bildungsmedien.de/download/presse/pressedownloads/branchenzahlen/branchenzahlen-2013.pdf> (abgerufen am 14.4.2014).

Verband Bildungsmedien. *Elternbeteiligung im Rahmen der Lernmittelfreiheit (LMF)*, Stand: Februar 2011. Online unter:

<http://www.schulbuchportal.de/files/Lernmittelfreiheit-Laenderuebersicht.pdf> (abgerufen am 16.04.2014).

Verband Bildungsmedien. <http://www.bildungsmedien.de/verband/wirueberuns/> (abgerufen am 15.04.2014).

*Verordnung über die Durchführung der Lernmittelfreiheit in Hessen* (LernMFrhDV HE 2013) vom 21. April 2013.

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland; Verband Bildungsmedien e.V. (Hg.). *Digitale Schulbücher, Ein-scannen & Kopieren in der Schule*. Frankfurt und Berlin: 2013. Online unter: [http://www.schulbuchkopie.de/VBM\\_Schulbuchkopie\\_Ansicht.pdf](http://www.schulbuchkopie.de/VBM_Schulbuchkopie_Ansicht.pdf) (abgerufen am 10.4.2014).

Westermann Gruppe. <http://www.westermann-druck.de/de/firmengruppe.php> (abgerufen am 24.3.2014).

Winkenbach, Marion. *DUDEN Sprachtechnologie – zeitgemäßer Kundennutzen, Voraussetzungen und Ziele*. Vortrag für das Publisher's Forum am 26.04.2010. Online unter:

<http://publishersforum.de/wp-content/uploads/2013/01/DUDEN-Sprachtechnologie.pdf> (abgerufen am 10.02.2014).

**Literatur**

- Baer, Andreas. „Der Schulbuchmarkt.“ In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.). *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010. S. 70–82.
- Baumert et al.. *PISA 2000 – Ein differenzierter Blick auf die Länder der Bundesrepublik Deutschland – Zusammenfassung zentraler Befunde*. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 2003. Online unter: [https://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/PISA-E\\_Vertief\\_Zusammenfassung.pdf](https://www.mpib-berlin.mpg.de/Pisa/PISA-E_Vertief_Zusammenfassung.pdf) (abgerufen am 20.04.2014).
- Becker, Lutz. „Neue Geschäftsmodelle durch Informationsmanagement.“ In: Becker, Lutz; Gora, Walter; Uhrig Matthias. *Informationsmanagement 2.0 – Neue Geschäftsmodelle und Strategien für die Herausforderungen der digitalen Zukunft*. Düsseldorf: Symposium, 2013. S. 25–82.
- Beyer, Andrea; Carl, Petra: *Einführung in die Medienökonomie*, Konstanz: UVK, 2004.
- Bläsi, Christoph; Kuhn, Axel. „Kreative Prozesse und mobile Technologien in Verlagen.“ In: Amberg, Michael; Lang, Michael (Hg.). *Innovation durch Smartphone & Co. – Die neuen Geschäftspotenziale mobiler Endgeräte*. Düsseldorf: Symposium, 2011. S. 247–277.
- Bonitz, Anika: „Digitale Schulbücher in Deutschland – ein Überblick.“ In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2013, S. 127–138.
- Bönsch, Manfred. *Heterogenität und Differenzierung : gemeinsames und differenziertes Lernen in heterogenen Lerngruppen*. Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren, 2011.
- Brandenburg, Verena: Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte des Verlegens von Schulbüchern – mit einer Fallstudie zum bayerischen Zulassungsverfahren, in: Rautenberg, Ursula; Titel, Volker (Hg.): *Alles Buch – Studien der Erlanger Buchwissenschaft XVIII*. Erlangen-Nürnberg: Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg, 2006, online unter: <http://www.alles-buch.uni-erlangen.de/Brandenburg.pdf> (abgerufen am 10.11.2013).
- Brill, Hartmut. „Medienverbände aus Verlagssicht – dargestellt am ‚Deutschbuch‘.“ In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2013, S. 139–47.
- Brüsemeister, Thomas: *Qualitative Forschung – Ein Überblick*. 2., überarb. Aufl.. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

- Evans, Philip; Wurster, Thomas S.. "Getting Real About Virtual Commerce." In: *Harvard Business Review*, Jahrgang 77 (1999), Nr. 6 von November/Oktober 1999, S. 85–94.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines: „1. Was ist qualitative Forschung? – Einleitung und Überblick.“ In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 8. Aufl. (rowohlts enzyklopädie 55628) Reinbek: Rowohlt Taschenbuch, 2010, S. 13–29.
- Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.). *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse – als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.
- Hartung, Tim. *Schulbuchauswahl und Lernmittelfreiheit in den deutschen Bundesländern im Kontext von Schülerpartizipation*. Eckert. Beiträge 2014/11. Online unter: urn:nbn:de:0220-2014-00346, S. 5–6.
- Hagenhoff, Svenja (Hg.). *Internetökonomie der Medienbranche* (Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1). Göttingen: Universitätsverlag, 2006.
- Hass, Berthold. „Desintegration und Reintegration im Mediensektor: Wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern.“ In: Zerdick, Axel et. al.: *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin und Heidelberg: Springer, 2004, S. 33–57.
- Herber, Erich; Nosko, Christian: Todgesagte leben länger – Das Schulbuch der Zukunft. In: Blaschitz, Edith et.al. (Hg.): *Zukunft des Lernens – wie digitale Medien Schule, Aus- und Weiterbildung verändern*. Glückstadt: Verlag Werner Hülsbusch 2012.
- Hess, Thomas: Medienunternehmen im Spannungsfeld von Mehrfachverwertung und Individualisierung – eine Analyse für statische Inhalte. In: Zerdick, Axel et. al.: *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin und Heidelberg: Springer 2004, S.59–78.
- Hess, Thomas: „Digitalisierung.“ In: Kurbel, Karl et al.. *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013. Online unter:  
<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzklopaedie/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/> (abgerufen am 25.04.2014).

- Hess, Thomas; Rauscher, Barbara. „Internettechnologien in der Medienbranche.“ In: Hagenhoff, Svenja (Hg.): *Internetökonomie der Medienbranche*. Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1. Göttingen: Universitätsverlag, 2006. S. 2–18.
- Hiller, Andreas. *Das Schulbuch zwischen Internet und Bildungspolitik – Konsequenzen für das Schulbuch als Leitmedium und die Rolle des Staates in der Schulbildung*. Reihe Medienwissenschaften Band 20. Marburg: Tectum, 2012.
- Hiller, Andreas. „Der Einfluss des Internet auf das Steuerungspotenzial von Staat und Schulbuch in der Schulbildung.“ In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. 2013, S. 42–52.
- Hiller, Helmut; Füssel, Stephan. *Wörterbuch des Buches*. 7. überarb. Auflage. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, 2006. Stichwort: DTP.
- Höhne, Thomas. *Schulbuchwissen – Umriss einer Wissens- und Medientheorie des Schulbuches*. Frankfurter Beiträge zur Erziehungswissenschaft, Reihe Monographien. Frankfurt: Johann Wolfgang Goethe-Universität, 2003.
- Initiative D21. *Bildungsstudie: Digitale Medien in der Schule 2011*. Online unter: [http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2011/05/NOA\\_Bildungsstudie\\_140211.pdf](http://www.initiaved21.de/wp-content/uploads/2011/05/NOA_Bildungsstudie_140211.pdf) (abgerufen am 14.03.2014).
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn. *KMU-Definition des IfM Bonn*. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-des-ifm-bonn/> (abgerufen am 14.03.2013).
- Jürgens, Ulrike. „Zur Publikation von Schulbüchern.“ In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.). *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010. S. 229–232.
- Kaspar, Christian. „Individualisierung von Medienprodukten.“ In: Hagenhoff, Svenja (Hrsg.): *Internetökonomie der Medienbranche* (Göttinger Schriften zur Internetforschung Band 1). Göttingen: Universitätsverlag, 2006. S. 52–72.
- Kowal, Sabine; O’Connell, Daniel C.. „Zur Transkription von Gesprächen.“ In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.). *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 8. Aufl. (rowohlts enzyklopädie 55628) Reinbek: Rowohlt Taschenbuch, 2010 S. 437–447.
- Lamnek, Siegfried. *Qualitative Sozialforschung*. 5. überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz, 2010.

- Lässig, Simone. „Wer definiert relevantes Wissen? Schulbücher und ihr gesellschaftlicher Kontext.“ In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.). *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010.
- Matthes, Eva; Heinze, Carsten (Hg.). *Didaktische Innovationen im Schulbuch*. Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 2. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2003.
- Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2013
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest: JIM-Studie 2011. Online unter: <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf11/JIM2011.pdf>.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): *Experteninterviews – Theorien, Methoden, Anwendungsfehler*. 3. Grundlegend überarb. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Moore, Gordon. „Cramming More Components onto Integrated Circuits.“ In: *Electronics*. Jahrgang 38 (1965) Nr. 8 vom 19. April 1965, S. 114–118.
- Picot, Arnold; Heger, Dominik K.. „Braucht das Internet eine neue Wettbewerbspolitik? – Ein globales Problem aus deutscher Perspektive.“ In: Zerdick, Axel et. al.. *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin und Heidelberg: Springer, 2004. S. 343–360.
- Porter, Michael E.. „How competitive forces shape strategy.“ In: *Harvard Business Review*, Jahrgang 57 (1979) Nr. 2 vom 1. März 1979, S. 137–145.
- Porter, Michael E.. *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 6. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus, 2000. S. 63–64.
- Prensky, Marc. „Digital Natives, Digital Immigrants Part 1.“ In: *On the Horizon*. Jahrgang 9 (2001), Nr. 5 von September/Oktober 2001. S. 1–6.
- Riesenhuber, Felix. „Großzahlige empirische Forschung.“ In: Albers, Sönke, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf. (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 2., überarb. und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2007. S. 1–30.
- Spielkamp, Alfred; Rammer, Christian. *Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlere Unternehmen*. Dokumentation Nr. 06-04.



Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), 2006. Online unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf> (abgerufen am 16.05.2018).

Springer Gabler Verlag (Hg.). *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Anspruchsgruppen, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen-27010/version-147272>.

----. *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Ausbringung. Online unter:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56984/ausbringung-v5.html>;

----. *Gabler Wirtschaftslexikon* Stichwort: Produktionsfaktoren. Online unter:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktionsfaktoren.html> (abgerufen am 26.05.2018).

----. *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Informationsökonomik, Absatz IV. Suchtheorie. Online unter:

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsoekonomik-40012/version-176056>

----. *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Konvergenz, industrielle. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/569873/konvergenz-industrielle-v2.html> (abgerufen am 16.05.2018).

----. *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Kunde. Online unter:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2623/kunde-v7.html> (abgerufen am 10.03.2014).

Stein, Gerd. *Schulbuchwissen, Politik und Pädagogik – Untersuchung zu einer praxisbezogenen und theoriegeleiteten Schulbuchforschung*. Zur Sache Schulbuch, Band 10). Kastellaun: Aloys Henn Verlag, 1977.

Stöber, Georg. *Schulbuchzulassung in Deutschland: Grundlagen, Verfahrensweisen und Diskussionen*. Eckert.Beiträge 2010/3. Online unter:

<http://repository.gei.de/handle/11428/92> (abgerufen am 20.02.2014).

Sünkel, Wolfgang. „Typographie vivum. Der Buchdruck als didaktische Innovation.“ In: Matthes, Eva; Heinze, Carsten (Hg.): *Didaktische Innovationen im Schulbuch*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2003. S. 27–32.

Trautmann, Matthias; Wischer, Beate. „Das Konzept der Inneren Differenzierung – eine vergleichende Analyse der Diskussion der 1970er Jahre mit dem aktuellen Heterogenitätsdiskurs.“ In: Meyer, Meinert A.; Prenzel, Manfred; Hellekamps, Stephanie

- (Hg.). *Perspektiven der Didaktik* (Zeitschrift für Erziehungswissenschaften. 10. Jahrgang (2009), Sonderheft Nr. 9) S. 159–72.
- Wedenig, Hans Hellfried. „Netzbasierte Interaktionsfunktionen in digitalen Schulbüchern.“ In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2013, S. 148–58.
- Wendt, Peter. „Schulbuchzulassung: Verfahrensänderungen oder Verzicht auf Zulassungsverfahren?“ In: Fuchs, Eckardt; Kahlert, Joachim; Sandfuchs, Uwe (Hg.). *Schulbuch konkret – Kontexte – Produktion – Unterricht*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2010. S. 83–96.
- Wiater, Werner. „Schulbuch und digitale Medien.“ In: Matthes, Eva; Schütze Sylvia; Wiater, Werner (Hg.). *Digitale Bildungsmedien im Unterricht*. Beiträge zur historischen und systematischen Schulbuchforschung 17. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2013, S. 17–25.
- Willberg, Hans Peter; Forssman, Friedrich. *Lesetypografie*. 5. Aufl. Mainz: Verlag Herrmann Schmidt, 2010.
- Wirtz, Bernd W.. *Electronic Business*. 3., vollst. überarb. und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Wirtz, Bernd W.. *Medien- und Internetmanagement*. 8., aktualisierte und überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2013.
- Wolff, Stephan. „Dokumenten- und Aktenanalyse.“ In: Flick, Uwe; Kardoff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.). *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. 8. Aufl. (rowohlts enzyklopädie 55628). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch, 2010.
- Zerdick, Axel; Klaus Schrape; Jean-Claude Burgelmann; Roger Silverstone; Valerie Feldmann; Dominik K. Heger; Carolin Wolff. *E-Merging Media – Kommunikation und Medienwirtschaft der Zukunft*. Berlin und Heidelberg: Springer, 2004.