

## DIGITALISIERUNGSSTECKBRIEF

# Verlagsgruppe Random House

Die Verlagsgruppe Random House GmbH gehört neben dem 2013 entstandenen Penguin Random House-Joint Venture zum Medienkonzern Bertelsmann. Zum Portfolio der Verlagsgruppe gehören aktuell 45 Buchverlage. Unter anderem sind das Goldmann, Heyne, Blanvalet, Knaus, Luchterhand, Siedler, DVA und natürlich C. Bertelsmann. Jeden Monat erscheinen etwa 200 neue Titel von Autoren wie John Grisham, Stephen King, Charlotte Link und Richard David Precht, Wladimir Kaminer, Terézia Mora, Helmut Schmidt oder aktuell Dörte Hansen, David Lagercrantz und Harper Lee. Wir sprachen mit Dr. Frank Sambeth, CEO der Verlagsgruppe Random House GmbH. Der nachfolgende Text fasst das Interview zusammen.

## Digitalisierungsstrategie

Der Bertelsmann-Konzern setzt immer mehr auf das digitale Geschäft. Organisches Wachstum des digitalen Produktportfolios und Akquisitionen wie SpotXchange und Advideum, beides Vermarkter für Onlinevideos, lassen diesen Kurs deutlich erkennbar werden. Das Verlagsgeschäft von Bertelsmann zieht mit: Penguin Random House festigte mit dem Ausbau seines E-Book-Angebots auf über 80.000 Titel seine Marktführerschaft und hat mit der Beteiligung an der Plattform Skoobe ebenfalls in die Onlinevermarktung investiert. Schon diese Beispiele zeigen die Schwerpunkte der Digitalisierungsstrategie von Random House: Produkte sowie Marketing und Vermarktung.

Auf der Produktseite werden schon seit dem Jahr 2000 die vorhandenen Printprodukte nach und nach digitalisiert. Mittlerweile macht der Umsatz mit digitalen Produkten rund 15 Prozent aus. Doch im Zuge der Digitalisierung wurde das Produktspektrum darüber hinaus kontinuierlich erweitert – angefangen von Hörbüchern über Apps bis zu den mit multimediale, interaktiven Anwendungen angereicherten sogenannten Enhanced E-Books.

Das grundsätzliche Geschäftsmodell der Buchbranche – „Paid Content“ – hat den Übergang in die digitale Welt bisher vergleichsweise gut bewältigt. Dadurch, dass Werbung im Publikumsverlagsgeschäft nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt, kommen die damit einhergehenden Herausforderungen hier nicht zum Tragen. Mit der Digitalisierung erweitert sich aber auch das Spektrum möglicher Geschäftsmodelle. Ein Trend geht von „Buy to own“ zu „Access“: Statt sich ein Buch zu kaufen, um es ins Bücherregal zu stellen, wollen Kunden – analog zur Nutzung von Spotify in der Musik – Zugang zu den Inhalten bekommen.

Mit der Verschiebung der Vertriebswege hin zu E-Commerce und abnehmender „Regalfläche“ im stationären Handel müssen sich Verlage stärker auf den Endkunden ausrichten. Dazu muss sichergestellt werden, dass der Weg zum Kunden durchgängig ist („Reach“), andererseits muss der Kunde die Produkte von Random House im Medienangebotsmix finden können („Discoverability“). Diesbezüglich setzt Random House auch auf „Offlinemaßnahmen“ wie etwa Merchandising oder die Vermarktung von Autoren als Redner. Ziel ist es, durch

Zugang und Auffindbarkeit die Relevanz beim Kunden zu sichern. Marketing und Vermarktung werden damit zu zentralen Themen innerhalb der Digitalisierungsstrategie.

## Digitalkompetenz

Random House will sich produktseitig weiterhin über Autoren und Inhalte und nicht über Technologie differenzieren. Das lässt sich auch an der Organisation ablesen: Digitalisierungsprojekte wurden zunächst zentralisiert mit einem Team aus Unternehmensentwicklung, Marketing und IT angegangen. Mittlerweile hat sich eine dezentrale Organisation dafür etabliert. Die Unternehmensentwicklung ist nur noch dort eingebunden, wo es um komplexere Produkte wie Enhanced E-Books und Apps geht. Für das Management solcher Projekte wird in der Regel ein Team aus Unternehmensentwicklung/digitaler Produktentwicklung und Verlag/Lektorat gebildet.

Die Buchbranche ist schwer IT-technisch in einem Standardsystem abzubilden. Um seine Digitalisierungsstrategie umzusetzen, arbeitet Random House nur in Kernprozessbereichen mit am Markt erhältlichen Systemen und Tools. Diese werden dann erwei-

tert, um den spezifischen Anforderungen des Verlagsgeschäfts zu genügen. So nutzt Random House eigene Entwicklungen für Vertriebsinformationen und das Customer Relationship Management. Die Mehrfachverwendung von Inhalten ist in der Belletristik und im erzählenden Sachbuch dagegen nicht das zentrale Thema. Entsprechend sind automatisierte Produktion und medienneutrale Daten nicht so relevant wie etwa bei Ratgebern oder Datenbankprodukten.

Kompetenzen zur Entwicklung von Apps und E-Books et cetera sind gezielt aufgebaut worden. Allerdings werden sie bei Random House vor allem zur Konzeption/Spezifikation und zur Steuerung externer Partner genutzt. Damit muss sich Random House auf Organisationsseite nicht der hohen Innovationsdynamik im technologischen Umfeld aussetzen.

### **Erfolgsfaktoren und Herausforderungen auf dem Weg in die digitale Zukunft**

Auch bei Random House geht es darum, das Denken in klassischen Produkten hinter sich zu lassen. Vielmehr gilt es zu prüfen, inwieweit neue Technologien zusätzliches Potenzial für neue Produkte (wie Ausgabeformen eines Inhaltes) und Vermarktungsmöglichkeiten bieten. Hierzu braucht es eine gute konzerninterne Vernetzung wie den regen Austausch mit Penguin Random House bzw. Bertelsmann, die Digitalforen und Kooperationen wie mit Arvato und RTL. So hat Random House ein Studio eingerichtet für Online-Autorenevents wie Webinare, Lesungen und Chats. Die Einbindung von Plattformen wie Youtube löst dabei die bisherige Ortsbindung vieler Verlagsveranstaltungen mehr und mehr auf.

Auch personell erfordert die erfolgreiche Digitalisierung einen Wandel. Zum einen ist das Thema aus Sicht von Random House nicht delegierbar: Das C-Level-Management muss sich mit den wichtigsten Digitalisierungsthemen auskennen. Doch auch das Skill-Set der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss sich – gerade vor dem Hintergrund der dezentralen Digitalorganisation – verändern. Das Thema Vermarktung muss in allen Bereichen eine Rolle spielen: Im Rahmen des Lektorats beispielsweise müssen Rechte für alle relevanten Ausgabeformate eingeholt werden – Print und Digital. Und im Marketing müssen Ansätze für die digitale Ansprache der Zielgruppen entwickelt werden. Gleichwohl werden nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Digitalisierungsspezialisten werden. Innerhalb der Abteilungen werden sich Spezialisierungen herausbilden – zum Beispiel auf der einen Seite Social Media, auf der anderen klassische Pressearbeit/Feuilleton. Schließlich wird es darum gehen, den Bedarf an Digitalisierungsspezialisten zu decken.

Lesen Sie hier die gesamte KPMG-Studie [„Fit für das digitale Zeitalter? Zur Technologiekompetenz deutscher Medienunternehmen“](#).

