

# Digitaler Wandel durch Corona.

## Umfrage in Unternehmen der Buchbranche

### von IG Digital und Börsenblatt

**Börsenblatt**

EINE MARKE VON MVB

**Börsenverein des  
Deutschen Buchhandels**  
IG Digital



## Viraler Change

In der Corona-Krise erreicht die Digitalisierung der Branche eine neue Dimension. Das zeigt eine Umfrage der IG Digital und des Börsenblatts.

Drei Experten interpretieren die Zahlen – und geben eine Empfehlung für das Pandemiejahr 2021.

**HERMANN ECKEL, EHRHARDT HEINOLD, OKKE SCHLÜTER**

Was den »Evangelisten« namhafter Anbieter nie gelang, hat die Corona-Pandemie im Handumdrehen in Gang gebracht: die weitreichende Digitalisierung ganzer gesellschaftlicher Bereiche – selbst ein CDU-Parteitag fand nun digital statt. Die Macht des Faktischen hat eine weitreichende Transformation beschleunigt. Dass die Buchbranche hiervon nicht ausgenommen ist, bestätigt eine von der IG Digital im Börsenverein und dem Börsenblatt durchgeführte Umfrage zu den Auswirkungen der Pandemie auf den Arbeitsalltag in den Firmen:

- **85 Prozent** der Befragten sahen eine Veränderung der Unternehmens- und Arbeitskultur in ihren Organisationen (siehe nebenstehende Grafik),
- **77 Prozent** meldeten erhöhte Anstrengungen zur Digitalisierung von Prozessen, Produkten, Services,
- **64 Prozent** bestätigten die Einführung oder verstärkte Nutzung neuer, Cloud-basierter Tools während der Krise.

Die Umfrage-Ergebnisse belegen damit sehr klar die erstaunlichen Umwälzungen, die in den vergangenen Monaten auch im Buchmarkt stattgefunden haben. Wenig überraschend betrifft das vor allem so naheliegende Veränderungen wie die Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice und den damit einhergehenden Wechsel von Präsenzmeetings und Dienstreisen zu Videokonferenzen. Entsprechend wurde in den Unternehmen flächendeckend in Equipment wie Laptops oder Webcams und Infrastruktur wie Cloud-basierte Tools zur Kommunikation und Datenhaltung investiert. Bei genauerem Hinsehen ergibt sich allerdings ein deutlich differenzierteres Bild davon, wie in den einzelnen Unternehmen auf die Ausnahmesituation reagiert wurde.

**Digitalisierung von Prozessen** Vorrang hatte zunächst die Sicherstellung von Arbeitsfähigkeit und Produktivität, indem in Infrastruktur und Prozesse investiert wurde, um so die mobile Arbeit vor allem im Homeoffice überhaupt erst zu ermöglichen. Maßnahmen dafür waren unter anderem:

- Anschaffung neuer Hardware, vor allem von Laptops,
- Digitalisierung etablierter Prozesse,
- Ausbau des digitalen Marketings,
- digitale Kunden-Events.

## INHALT

1 Einleitung / Digitalisierung von Prozessen

2 Neue digitale Produkte

4 Die Tücken der Kommunikation

6 Mehr Tempo im Spiel / Chance oder Bedrohung?

9 Impressum



„ Die Umfrage-Ergebnisse belegen sehr klar die erstaunlichen Umwälzungen, die in den vergangenen Monaten auch im Buchmarkt stattgefunden haben.

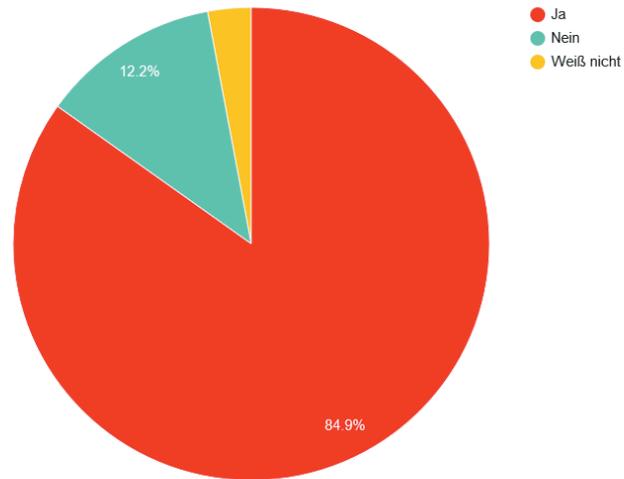
Hermann Eckel, toline media,  
Co-Sprecher der IG Digital



**85 %**

der Umfrage-Teilnehmer\*innen geben an, dass sich die **Unternehmens- und Arbeitskultur** in ihrer Firma durch die Corona-Krise geändert hat. Zwölf Prozent können keinen Wandel durch die Pandemie erkennen, drei Prozent antworten mit »Weiß nicht«.

Hat sich in Ihrem Unternehmen die Unternehmens- und Arbeitskultur durch Corona verändert?



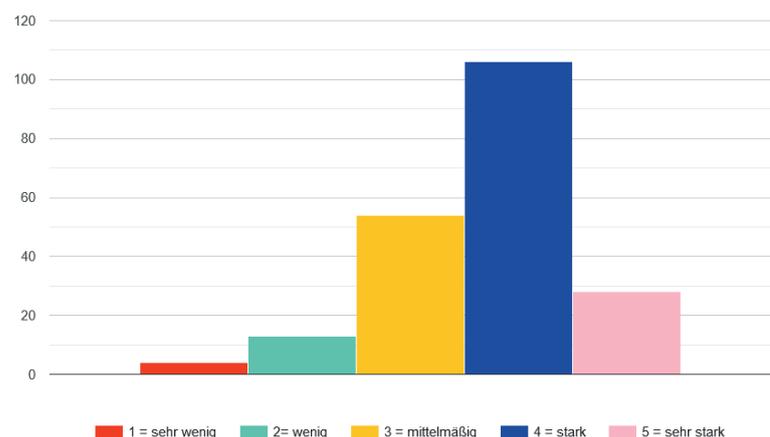
In diesem Kontext sind auch die neuen, oft Cloud-basierten Tools zu sehen, die inzwischen vielerorts eingesetzt werden. Sie ermöglichen vor allem die Digitalisierung bestehender Arbeitsprozesse wie Teamzusammenarbeit und -besprechungen vom Homeoffice aus.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf Videokonferenzen und Kommunikationstools sowie auf Cloudspeichern (siehe Grafiken auf Seite 5). Weniger stark ausgeprägt, aber noch immer recht relevant sind Kollaborations- und Projektmanagementtools sowie Tools zur Prozessdigitalisierung.

Mit diesen Maßnahmen haben sich die teilnehmenden Branchenunternehmen vor allem in die Lage versetzt, ihrer Geschäftstätigkeit unabhängig von Kontakteinschränkungen wie einem Lockdown nachzugehen.

**Neue digitale Produkte** Daneben wurden aber auch Aktivitäten genannt, die über Produktivität und Cloud Computing hinausgehen, weil sie neue Angebotsformen oder sogar Geschäftsfelder erschließen. Dazu gehört die Entwicklung neuer digitaler Produkte oder Services sowie die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle.

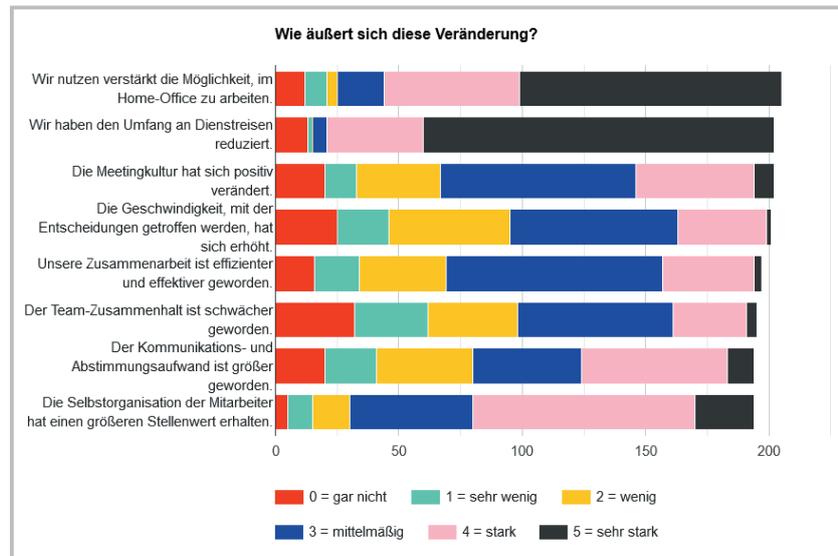
Wie stark?





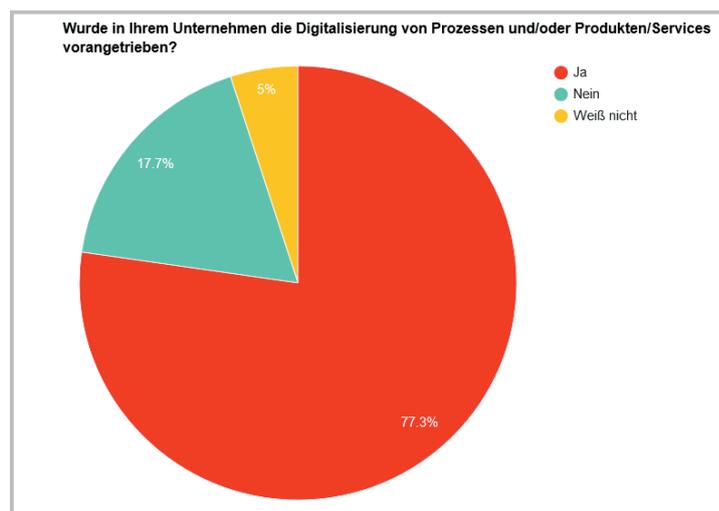
## DATENBASIS DER CORONA-UMFRAGE

- Die Interessengruppe Digital im Börsenverein und das Börsenblatt haben in einer Umfrage die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Arbeitsalltag in den Unternehmen der Buchbranche untersucht (Zeitraum: 28. Oktober bis 22. November).
- **Fachlich betreut** wurde die Erhebung von Hermann Eckel (Geschäftsleitung tofino media und Co-Sprecher der IG Digital), Ehrhardt F. Heinold (Unternehmensberatung Heinold, Spiller & Partner) und Okke Schlüter (Professor für Medienkonvergenz im Studiengang Mediapublishing, Hochschule der Medien, Stuttgart)
- **332 Branchenfachleute** beteiligten sich an der Umfrage. Davon stellt die Fachebene ohne Personalverantwortung die größte Gruppe (42 Prozent), gefolgt von Geschäftsführungs- / Vorstandsebene (22 Prozent) und mittlerer Führungsebene (17 Prozent).
- **62 Prozent der Teilnehmer\*innen** arbeiten im Verlag, Buchhandel und Dienstleister waren mit jeweils knapp 14 Prozent gleich stark vertreten.
- **Die Verteilung nach Größenklassen** ist etwas ausgewogener als die Verteilung nach Sparten. 27 Prozent der Firmen beschäftigen 101 bis 250 Mitarbeiter\*innen, Kleinunternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten kommen auf 22 Prozent, die weiteren Größenklassen jeweils etwa auf 15 bis 18 Prozent (11 bis 50 / 51 bis 100 und über 250 Beschäftigte). Die Umfrage gibt insofern einen recht repräsentativen Einblick in die Situation der Branche.



Diese Veränderungen sind strategisch bedeutsam, weil sie nicht das bisherige »analoge Tagesgeschäft« digitalisieren, sondern eine verstärkte Ausrichtung auf digitale Erlösmodelle und Geschäftsfelder darstellen. Umso erfreulicher, dass immerhin knapp die Hälfte der Befragten für ihr Unternehmen die Entwicklung digitaler Produkte oder Services positiv beantwortet hat (siehe Grafiken auf Seite 3, 4 und 5). Diese Neuerungen können natürlich nicht von den Unternehmen der Buchbranche allein durchgesetzt werden, sondern setzen vielmehr eine entsprechende Nachfrage und Zahlungsbereitschaft bei den Zielgruppen voraus.

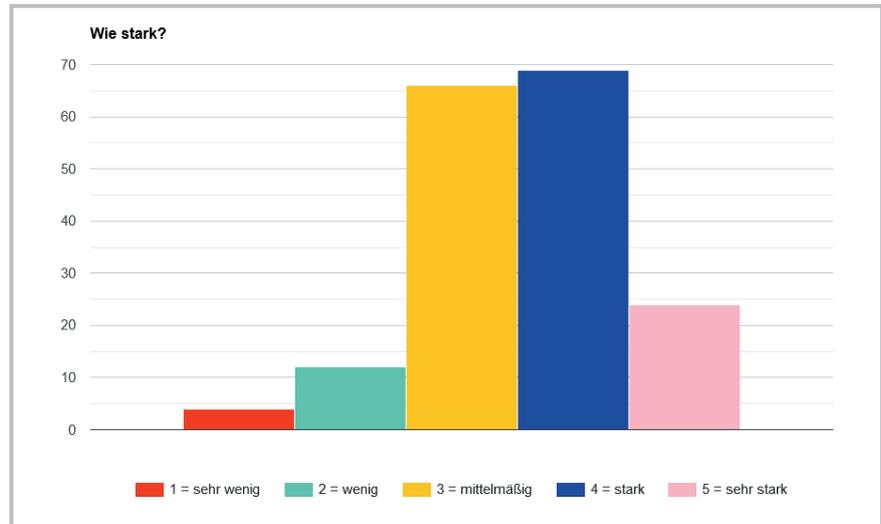
Ähnlich zukunftsweisend, aber schwächer ausgeprägt sind die Rückmeldungen zum systematischen Aufbau von zusätzlichem Know-how durch Beratung oder Weiterbildung. Nur etwa ein Viertel der Rückmeldungen nennt derartige Aktivitäten. Im Mittelpunkt von Beratung und Weiterbildung stehen agile Zusammenarbeit und Organisationsentwicklung, die als Change-Themen auch schon vor Ausbruch der Pandemie intensiv diskutiert wurden. Die veränderten Rahmenbedingungen haben nun aber offenbar die Auseinandersetzung weiter vorangebracht (siehe Grafiken auf Seite 6 und 7). In geringerem Maße werden Beratung und Weiterbildung auch für digitale Businessmodelle und Technologiekompetenz in Anspruch genommen.





**77 %**

der Umfrage-Teilnehmer\*innen beobachten, dass durch die Pandemie die **Digitalisierung von Prozessen und / oder Produkten / Services** in ihrem Unternehmen vorangetrieben wird. 18 Prozent verneinen eine solche Entwicklung, fünf Prozent antworten mit »Weiß nicht«.

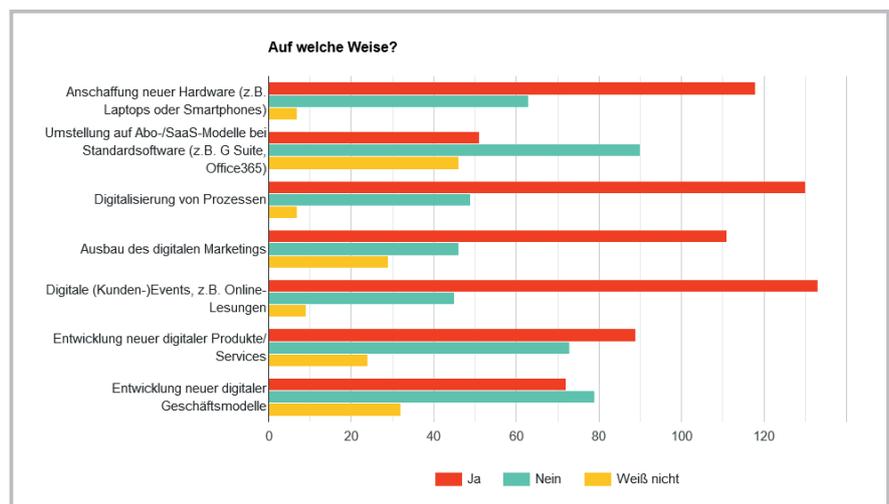


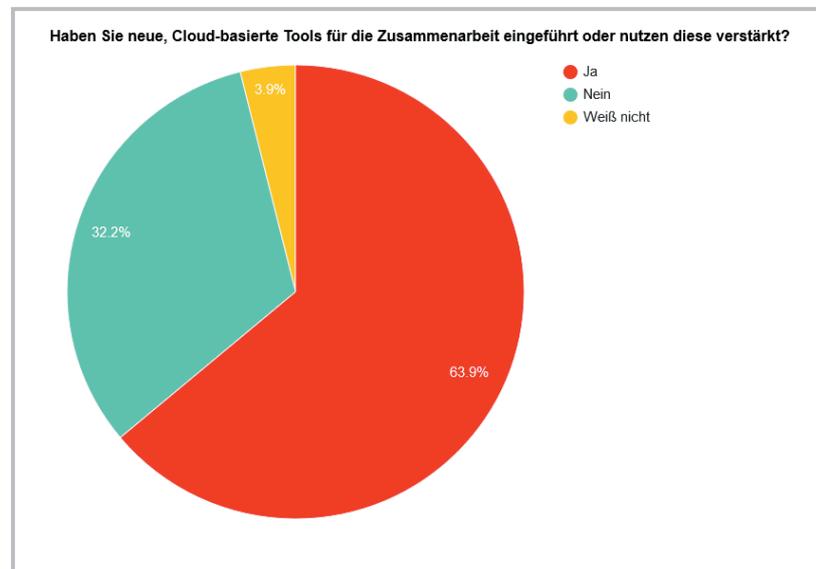
**Die Tücken der Kommunikation** Neben diesen Sach- und Technologie-Aspekten belegen eine Reihe von Rückmeldungen, wie sich die Zusammenarbeit verändert hat. So wird beklagt, dass der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand größer, die Kommunikation »lückenhafter« geworden sei. Dieser Befund deutet darauf hin, dass die Kommunikation vor Ort im Unternehmen (noch?) nicht vollständig in den digitalen Raum verlagert werden konnte.

Dies gilt offenbar besonders für den Bereich der informellen Kommunikation wie die »Suche nach Verbündeten« zu bestimmten Themen oder Ideen. Ebenso gestaltete sich die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, das sogenannte Onboarding, im weitgehend digitalen Raum schwierig. Zugleich berichten viele von kreativen Prozessveränderungen, um den Arbeitsalltag zu bewältigen.

Gelitten hat in manchen Unternehmen der Teamzusammenhalt, jedoch weniger gravierend, als man hätte vermuten können. Hier zeichnet sich eine Lernkurve im Verlauf der Pandemie ab.

Auch die wirtschaftlichen Auswirkungen werden erwähnt, manche beklagen Umsatzrückgänge, was bei der Belegschaft zu »Existenzangst« und »Perspektivlosigkeit« führe. Umso wichtiger wird das



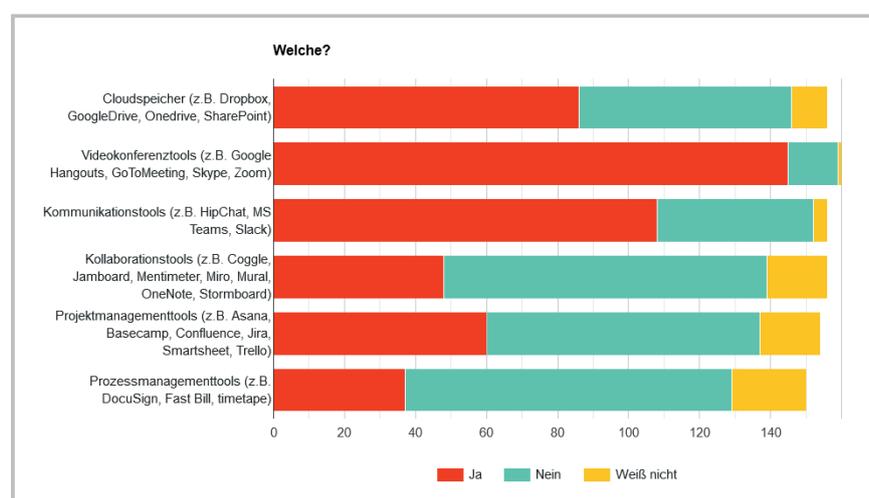


„ Unter dem Motto »kürzer, öfter, effizienter« hat sich die Meetingkultur oft sogar positiv entwickelt.

Ehrhardt F. Heinold,  
Unternehmensberatung  
Heinold, Spiller & Partner

Thema Vertrauen. Während die einen von einem deutlich gewachsenen Vertrauen gegenüber den Mitarbeiter\*innen im Homeoffice berichten, brachten andere deutlich ihre Frustration über das Gegenteil zum Ausdruck. So wurde in einem Kommentar berichtet, dass der Chef sogar »zu mehr Kontrolle« tendiere, da die Mitarbeiter seltener im Büro »zu fassen« seien. Dabei wurde in einer anderen Rückmeldung die zentrale Bedeutung des notwendigen Vertrauens sehr gut auf den Punkt gebracht: »Leider bleibt alles ein Luftschloss, da den Mitarbeitern partout nicht vertraut wird. Solange sich daran nichts ändert, sind auch alle Änderungen für die Katz.«

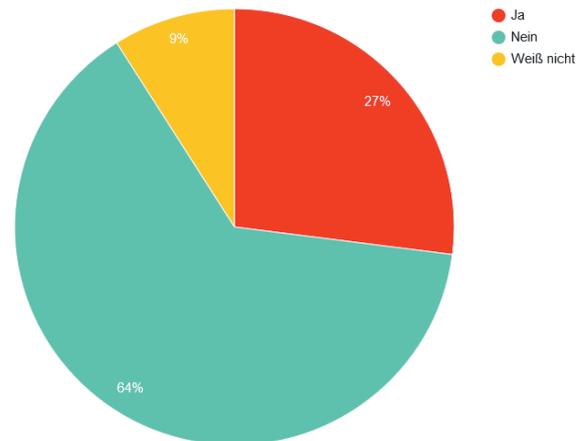
Wenngleich Defizite bei der Kommunikation beklagt wurden, so wurde von den Befragten zugleich festgestellt, dass sich die »Meetingkultur positiv verändert« habe. Auch die Zusammenarbeit sei effizienter und effektiver geworden, und die Selbstorganisation der Mitarbeiter\*innen habe einen deutlich größeren Stellenwert erhalten – sogar der Krankenstand habe sich verringert, was während einer Pandemie umso bemerkenswerter ist und für ein hohes Engagement spricht. Positiv wird schließlich vermerkt, dass sich durch eine größere Rücksichtnahme auf die persönliche, familiäre Situation der Mitarbeitenden eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem ergeben habe.



**64 %**

der Befragten geben an, dass sie neue, **Cloud-basierte Tools** für die Zusammenarbeit eingeführt haben – oder diese verstärkt nutzen. 32 Prozent können hier keine Verschiebungen erkennen, vier Prozent sind unentschieden.

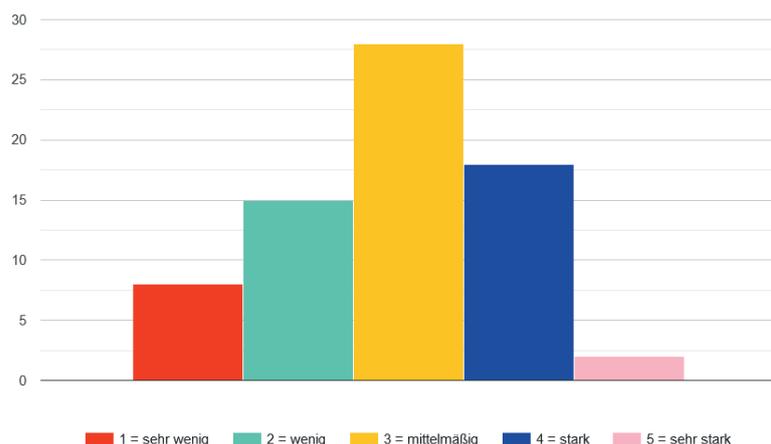
Wurde z.B. durch Beratung oder Weiterbildungen das methodische und technologische Know-how hinsichtlich Digitalisierung und Innovationsentwicklung ausgebaut?



**Mehr Tempo im Spiel** Ein Merkmal der Branche, das bis vor Kurzem noch als branchenspezifische Schwäche eingestuft wurde (etwa im Innovationsmonitor Publishing 2019 / 2020), ist die Geschwindigkeit, mit der Entscheidungen getroffen werden. Diese hat sich laut den Rückmeldungen nun erhöht, gerade bei Veränderungen im Zusammenhang mit Technologien: »Plötzlich sind technische Neuerungen möglich geworden, die vorher undenkbar gewesen wären«, bringt es ein Umfragekommentar auf den Punkt. So wurde etwa in manchen Unternehmen in kürzester Zeit die Entscheidung für die Implementierung neuer Tools wie DocuSign zur voll digitalen Vertragsunterzeichnung gefällt – nachdem zuvor monate- oder gar jahrelang darüber diskutiert worden war.

**Chance oder Bedrohung?** Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass praktisch alle teilnehmenden Unternehmen sich zunächst mit Schwierigkeiten konfrontiert sahen. Den Unterschied machen dann der Umgang mit diesen Schwierigkeiten und die jeweiligen Lösungsansätze: Diejenigen, die die Chancen in der problematischen Situation erkannt haben, entwickeln sich spürbar weiter und verzeichnen eine höhere Zufriedenheit. Im umgekehrten Fall wirkt die Pandemie als Bedrohung für den Fortbestand des Unternehmens.

Wie stark?



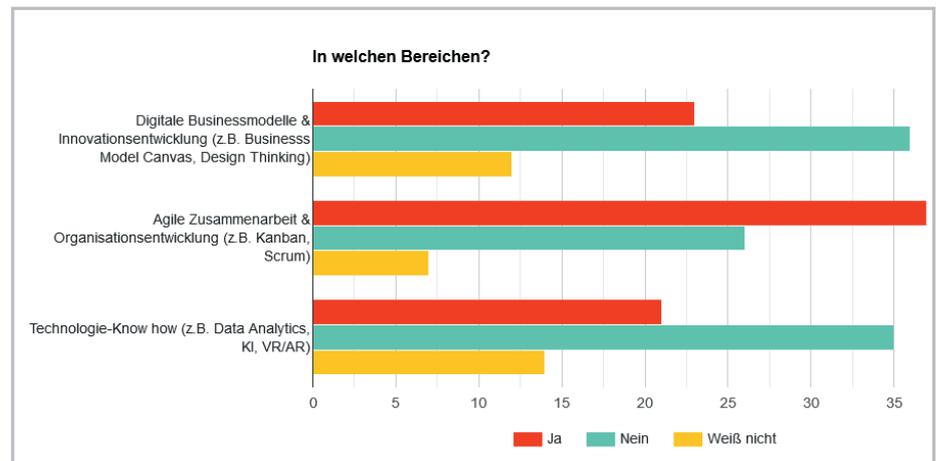


Bei allen pragmatischen Sachzwängen und Überbrückungslösungen während einer Pandemie sollte ein differenzierter Blick für die Eignung digitaler gegenüber analogen Formaten aber nicht verloren gehen. Im Moment geht es um die grundsätzliche Arbeitsfähigkeit, um Titel, die erscheinen, vermarktet und vertrieben werden müssen. Langfristig - wenn wir wieder die Wahl haben - sollten sich Unternehmen die Frage stellen, welche Formen der Zusammenarbeit in welchem Format oder Medium besser funktionieren. Der Sinn und Zweck teurer und zeitaufwendiger Dienstreisen wird allerdings wohl auch nach dem Ende der Pandemie deutlich stärker hinterfragt werden.



„ Man kann der Branche nur wünschen, dass sie die Zusammenarbeit und die »Coopetition« weiter verstärkt.“

Okke Schlüter, Professor für Medienkonvergenz an der Hochschule der Medien, Stuttgart

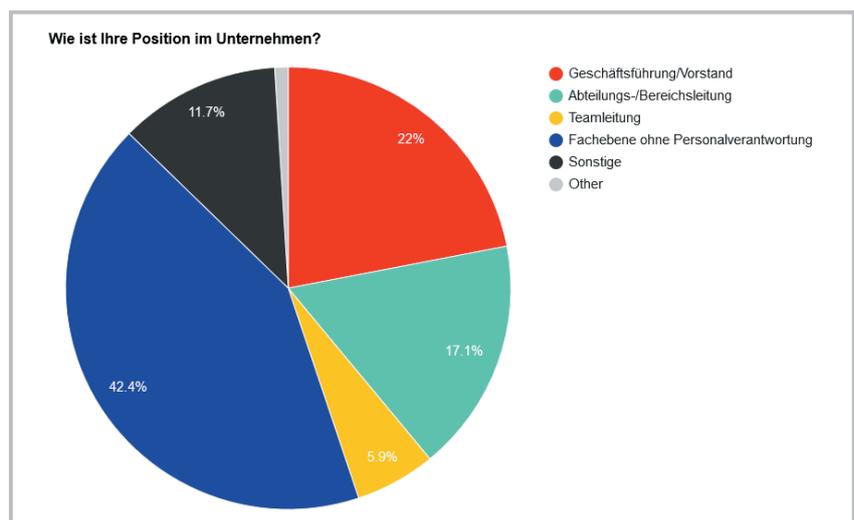
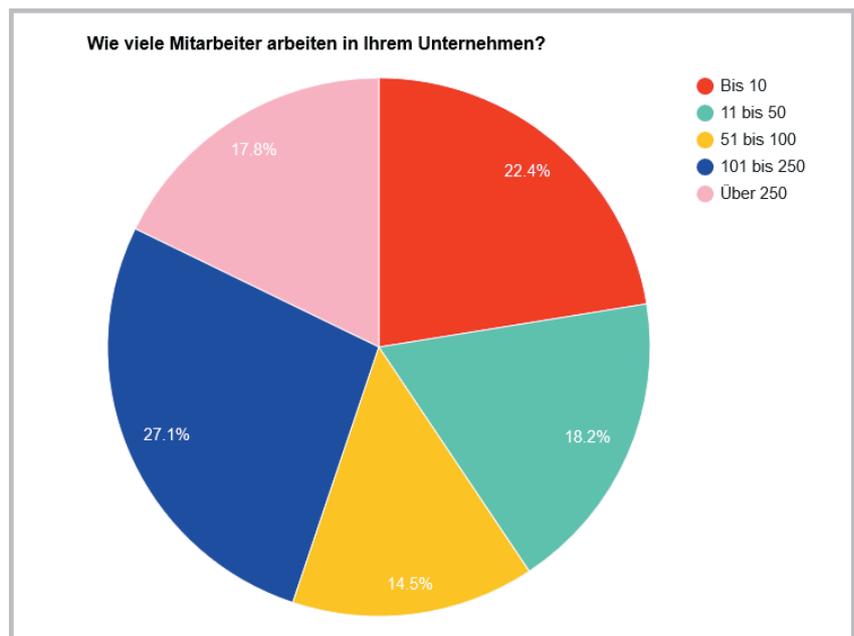
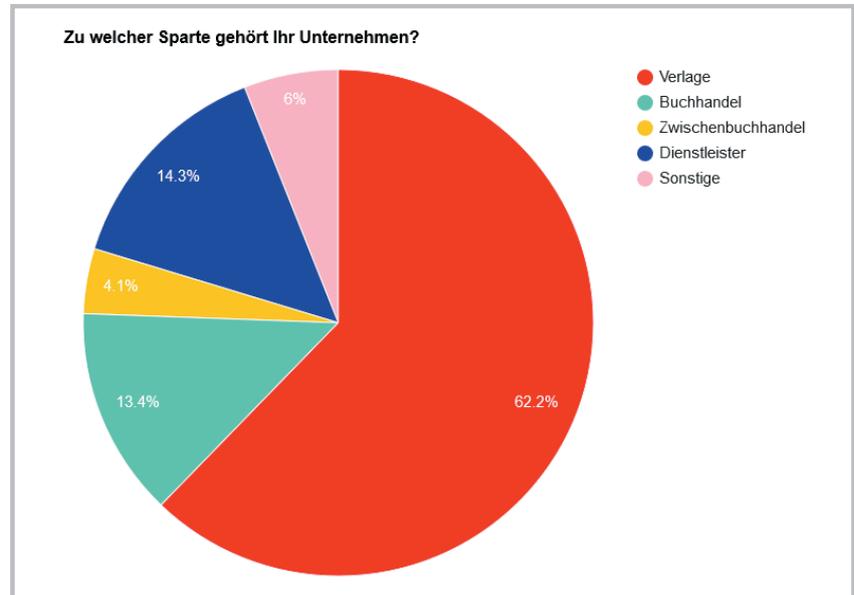


Wegen der unterschiedlichen Erfahrungen und (Miss-)Erfolge schließlich liegt eine große Chance im Austausch zwischen den Unternehmen der Branche, um gemeinsam aus den Erfahrungen Einzelner zu lernen. Dazu müssen manche wahrscheinlich ihre Angst vor der Preisgabe von wettbewerbsrelevantem Wissen überwinden. Gemeinsam zu lernen und sich im Austausch weiterzuentwickeln bedeutet aber eine viel effektivere Nutzung der verfügbaren Ressourcen! Nicht zuletzt, da besonders die weitere Digitalisierung von Produkten, Geschäftsmodellen und Kundenbeziehungen weiter vorangetrieben werden sollte. Da dies häufig mit hohem technologischen Aufwand verbunden ist (wofür entsprechendes Budget und Know-how benötigt werden), werden Kooperationen immer wichtiger.

Man kann der Branche nur wünschen, dass sie die Zusammenarbeit und »Coopetition« weiter verstärkt - die ersten Konferenzen des Jahres 2021 bieten auch bei virtueller Durchführung gute Möglichkeiten des themenorientierten Austauschs. Da die eigentlichen strategischen Antagonisten ohnehin außerhalb der Branche zu suchen sind, wäre das ein guter Vorsatz für das ganze Jahr. +++

**27 %**

der Befragten melden, dass **das methodische und technologische Know-how** in ihren Unternehmen hinsichtlich Digitalisierung und Innovationsentwicklung ausgebaut wurde, etwa durch **Weiterbildung und Beratung**. 64 Prozent vermerken, dass es keinen Know-how-Ausbau gegeben habe. Neun Prozent antworten mit »Weiß nicht«.



## Impressum

Herausgeber: **Börsenverein des Deutschen Buchhandels**

Verlag: **MVB GmbH**

Geschäftsführung: Ronald Schild Verlagsleitung:  
Dr. Torsten Casimir, Dr. Jörg Gerschlauer

Braubachstraße 16  
60311 Frankfurt am Main  
Postfach 10 04 42  
60004 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 1306-550  
Fax: + 49 69 1306-255

**kundenservice@mvb-online.de**

Gesellschafter: Börsenverein des Deutschen Buchhandels Beteili-  
gungsgesellschaft mbH

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main, HRB 9240 USt-  
IdNr.: DE114130036

**<https://www.boersenblatt.net/>**

---

**[www.igdigital.de](http://www.igdigital.de)**

**Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V.**

Braubachstr. 16  
Haus des Buches  
60311 Frankfurt am Main

Tel.: +49 (0)69 - 13 06 - 318  
E-Mail: [meier@boev.de](mailto:meier@boev.de)  
[www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de)

Vertretungsberechtigter Hauptgeschäftsführer: Alexander Skipis

USt-IdNr.: DE 114108199  
Registergericht Amtsgericht Frankfurt am Main  
Registernummer: VR 4030

Verantwortlich für den Inhalt: Nicola Meier

Telefon +49 69 1306 324  
Fax +49 69 13 06 399  
**[meier@boev.de](mailto:meier@boev.de)**