

nanz anstreben. An eher sachlichen Gründen kommt hinzu, daß es keine Standards gebe und die Qualität und die Herangehensweisen zu unterschiedlich seien.

Für einen Wandel zu einem Netzwerk wird von den Experten angeführt, daß sich nur komplette Angebote durchsetzen würden, wobei ein Netzwerk notfalls auch ohne die Beteiligung von Verlagen zustande kommen würde. Netzwerkartige Kooperationen seien zudem eine Lösung zur Kostenreduktion und Kompetenzsteigerung.

## 5.7 Zusammenfassung der empirischen Befunde

Die Experten stufen das aktuelle Internetengagement der juristischen Fachverlage überraschend positiv als „mittelmäßig“ ein. Wichtige *Hemmfaktoren* sind momentan vor allem die nicht digital bzw. aufbereitet vorliegenden Altdaten, die mangelnde Wirtschaftlichkeit, die fehlende Erfahrung in einem dynamischen Umfeld und ein fehlendes standardisiertes Format für den Datenaustausch. Bei den Faktoren, die ein Engagement hemmen, ist zudem ein starker Bedeutungsverlust im Zeitablauf festzustellen. Während die wichtigsten Hemmfaktoren derzeit noch ziemlich bis sehr relevant sind, sind langfristig selbst die wichtigsten nur noch gering bis mäßig relevant.

Auf lange Sicht bleibt überraschenderweise die mangelnde Wirtschaftlichkeit vergleichsweise relevant, was vor allem auf eine offenbar auch langfristig erwartete geringe Akzeptanzquote der Nutzer sowie die Verwendung dieses scheinbar rationalen Arguments als Schutzbehauptung für kulturelle Scheu zurückzuführen sein dürfte. Vergleichsweise stark hemmend wirkt sich langfristig auch eine Angst vor Kannibalisierung aus. Wenig überraschend ist dagegen die relativ als Hemmfaktor bedeutender werdende Zurückhaltung bei Coopetition. Insgesamt nimmt auf lange Sicht die Bedeutung eher technischer Hemmfaktoren ab, während die Einstellung in den Verlagen mittel- und langfristig relativ an Bedeutung gewinnt.

Ein *Markteintritt eines neuen Spielers*, insbesondere durch Übernahmen und Kooperationen, wird erwartungsgemäß für ziemlich wahrscheinlich gehalten. Dadurch könnten aufgrund mangelnder Möglichkeiten zur Quersubventionierung vor allem kleine Spieler bedroht werden.

Überraschenderweise wird die Bedrohung durch online angebotene Leistungen der originären Anbieter, also eine Disintermediation, mehrheitlich als mittelmäßig bis ziemlich hoch eingeschätzt. Eine Vielzahl von Argumenten sowohl der theoretischen Überlegungen als auch der Experten spricht eigentlich gegen eine Gefährdung.

*Vorteile von Onlinemedien aus Nutzersicht* sehen die Experten vor allem in der größeren Aktualität, den effizienteren und mächtigeren Suchfunktionen, der automatischen Lieferungsmög-

lichkeit individueller Informationen, dem direkten Zugriff auf weiterführende Informationen und der orts- und zeitunabhängigen Verfügbarkeit direkt am Schreibtisch. Dabei ist allerdings gerade bei der Individualisierung umstritten, ob sie mit dem Ziel einer stärkeren Relevanz realisierbar sei. Insgesamt werden zwei unterschiedliche Nutzenblöcke deutlich: entweder wird die hohe Aktualität oder ein ortsunabhängiger entbundelter Zugriff als besonders wichtig eingestuft.

Wichtigste *Vorteile aus Verlagssicht* sind der höhere Mehrwert für die Kunden, die geringeren Stückkosten, die direkt zu einer höheren Profitabilität oder zu einem reduzierten Preis führen können, die Chance neuartiger Leistungsangebote sowie die Mehrfachverwertung der Inhalte.

Wesentlichster *Hemmfaktor für eine Nutzung von Onlineprodukten aus Kundensicht* ist der zu geringe Mehrwert, der eine Umstellung der Arbeitsabläufe und Nutzungsgewohnheiten nicht rechtfertigt. Darin spiegelt sich treffend das eher zurückhaltende Engagement der Verlage wider, die bisher Onlineprodukte nicht konsequent erstellen, sondern eher „Testballons“ starten. Überraschend ist die als ebenfalls stark hemmend empfundene fehlende Qualität. Verantwortlich hierfür ist möglicherweise ein Markenproblem, da einige Angebote nicht unter etablierten, sondern neuen Marken auftreten. Zudem spiegelt sich auch hier möglicherweise das nur „halbherzige“ Engagement der Verlage wider.

Neben den systemimmanenten Problemen einer schlechteren bzw. umständlicheren Lesbarkeit am Bildschirm und einer umständlicheren spontanen Handhabung wird von den Experten auch das mangelnde Vertrauen in die Dauerhaftigkeit und verlässliche Verfügbarkeit auf einen mittleren Platz eingestuft. Dieser Aspekt findet in der Literatur bisher kaum Beachtung. Überraschend schwach als Problem wird die erschwerte Zitierfähigkeit und die ortsabhängige Verfügbarkeit aufgrund eines erforderlichen Computers bewertet. Dagegen wird das Problem einer Kostenpflichtigkeit und der Höhe der Preise erstaunlich hoch angesichts der geringen Preissensibilität der Zielgruppe eingestuft.

Mittelfristig werden von Substitutionswirkungen bei den Leistungsangeboten vor allem *Informationsdienste* betroffen sein und gedruckte von elektronischen dominiert werden. *Online-Datenbanken* sind langfristig für juristische Fachverlage das Produkt mit der größten Bedeutung. Gedruckte *Nachschlagewerke* werden nur moderat an Bedeutung verlieren, während allerdings Online-Nachschlagewerke stark an Bedeutung gewinnen werden. Grundsätzlich zwar den Erwartungen entsprechend, aber angesichts der derzeit fehlenden Bedeutung in der Praxis dennoch unerwartet ist die positive Bewertung von Nachschlagewerken in Form digitaler Bücher. *Fachzeitschriften* sind erst auf lange Sicht von Substitutionswirkungen betroffen, wobei allerdings bereits mittelfristig elektronische Zeitschriften deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Langfristig werden beide eine etwa gleiche Bedeutung besitzen und daher besonders deutlich zu einer Parallelität führen. Bei *Fachbüchern* ist nur mit mäßigen und langfristigen Veränderungen ihrer Bedeutung zu rechnen. Auf lange Sicht werden online (z. B. für nutzerseitiges

Print on Demand) bereitgestellte Fachbücher an Bedeutung gewinnen. *Dienstleistungen* werden erwartungsgemäß mittel- und langfristig eine stark steigende Bedeutung erlangen, wobei allerdings in der Literatur die genaue Ausgestaltung für Fachverlage noch unklar ist. Die Experten verstehen unter Dienstleistungen für juristische Fachverlage vor allem die Überwachung von kundenspezifisch benannten Rechtsbereichen und die Benachrichtigung bei relevanten Entwicklungen, ein individuell gebündeltes und dennoch integriertes Angebot von Onlineprodukten und eine Speisung der Kunden-Intranets. Für *Expertensysteme* sehen die Experten auf lange Sicht eine stark steigende Bedeutung. Dabei offenbarte sich in der Untersuchung allerdings ein unklares Verständnis der Abgrenzung von Expertensystemen, so daß das Ergebnis nur bedingt verwertbar ist. Mögliche Einsatzgebiete sehen die Experten in klar abgegrenzten Gebieten in der Unterstützung bei großen Fallzahlen, bei Berechnungen und für systematische Alternativenprüfungen bei komplexen Sachverhalten. *Virtuellen Gemeinschaften* wird von den Experten durchgängig die geringste Bedeutung eingeräumt.

Insgesamt werden durch die Experteneinschätzungen bei aggregierter Betrachtung langfristig wesentliche Strukturveränderungen im Leistungsangebot deutlich. Onlineprodukte werden dominieren und vier der sechs wichtigsten Leistungsangebote ausmachen. Deutlich wird aber auch, daß in Übereinstimmung mit den theoretischen Erwartungen eher von schleichenden Veränderungen auszugehen ist. Onlineprodukte werden zudem gedruckte Werke kaum vollständig ersetzen, sondern primär neben diese treten. Die Experten erwarten dafür langfristig aufgrund medienneutraler Produktionsprozesse kaum erhöhte Kosten.

Bei der Bewertung mobiler Dienste kommen die Experten zu keinem eindeutigen Ergebnis, sondern sind lediglich der Ansicht, daß deren zunehmende Verbreitung vielleicht das Problem der eingeschränkten ortsabhängigen Verfügbarkeit lösen und so langfristig die Nutzung von Onlinediensten durch Juristen fördern könnten.

Hohe Realisierungsmöglichkeiten und eine große Bedeutung als Quelle für positive Netzeffekte sehen die Experten bei der Etablierung eines Onlineangebots als „Muß“ für alle Juristen (etwa einer Standardquelle vergleichbar BGHZ), bei Fachinformationen in einem standardisierten Datenformat, bei der Etablierung eines integrierenden Angebots mit spezieller Oberfläche und Standard-Schnittstellen (in die auch fremde Angebote „eingekuppelt“ werden können) und bei der Etablierung eines Zitationsstandards für Onlineprodukte. In Anmerkungen wurde dabei die Bedeutung einer Einbindung einer Vielzahl von Verlagen hervorgehoben.

Der Onlinebereich ermöglicht eine stärkere Differenzierung des Leistungsangebots, etwa nach Größe und Professionalität des Kunden. So könnten Verlage gerade im Dienstleistungsbereich das komplette Informationsmanagement für Großkunden übernehmen. Die Experten bewerten diese Vision allerdings nur als vielleicht möglich bis wahrscheinlich. Gegenargumente bestehen vor allem darin, daß die Großkunden dieses nicht wünschen würden, der Markt der Großkunden zu klein sei und Verlage hierfür nicht vorbereitet seien. Zustimmend äußern sich die Ex-

perten dagegen zu der These, daß für kleinere und mittlere Kunden eher standardisierte Angebote geeignet seien.

Bei den *Erlösformen* dominieren nach Ansicht der Experten sowohl derzeit als auch langfristig nutzungsunabhängige Erlöse, insbesondere Gruppenlizenzen. Erlöse aus dem Direktvertrieb klassischer Produkte („Umwegrentabilitäten“) weisen überraschenderweise im Zeitverlauf eine kaum ansteigende Bedeutung auf. Mit einer Zunahme einer Disintermediation wäre auch eine Zunahme der Erlöse aus dem Direktvertrieb zu erwarten gewesen. Nutzungsabhängige Erlöse nehmen mit dem vierten Rang und einem mittelfristig starken Wachstum eine überraschend hohe Bedeutung ein. Erlöse aus Content Syndication erfahren erwartungsgemäß einen deutlichen Bedeutungszuwachs. Werbeerlöse eignen sich wie erwartet ebenso wie Erlöse aus der Vermarktung von Nutzerprofilen praktisch gar nicht.

Nachfragepoolsystemen mit Intermediären als zusätzlichem Vertriebskanal, die einen Mengenrabatt realisieren, stehen die Experten ablehnend gegenüber. So würden Mengenrabatte von den Verlagen klassisch sehr zurückhaltend gehandhabt und seien für individualisierte Produkte nicht möglich. Auch sei zweifelhaft, ob die Zielgruppe dies angesichts der geringen Preisbedeutung überhaupt annehmen würde bzw. ob tatsächlich zusätzliche Nachfrage zu realisieren sei. Niedrigpreisstrategien werden von den Experten mit mittelmäßig geeignet bewertet, wobei auch hier vor allem die Erreichbarkeit zusätzlicher Nachfrage bezweifelt wird, aber andere Experten diese Möglichkeit gerade als Vorzug herausheben. Realisierungsformen seien auch bei Produkten juristischer Fachverlage durchaus vorhanden.

Den Nutzen erweiterter Möglichkeiten der Produktdifferenzierung stufen die Experten erstaunlicherweise nur als nachrangig ein. Preisdifferenzierung und dynamische Preismodelle weisen ihrer Ansicht nach aber besonderes Potential auf und werden erhöhte Bedeutung erlangen. Dies überrascht angesichts der geringen Preissensibilität der Zielgruppe und einer stark festpreisorientierten Einstellung in den Verlagen. Als Gegenargument wird vor allem genannt, daß dynamische Preise die Transparenz und damit die Nutzerakzeptanz senken könnten und für die Kunden nicht nachvollziehbar seien. Ein Preisvergleich werde sich im Markt nicht ausschließen lassen, zudem eigneten sich die Verfahren nur für Konsumware. Für Anbieter würde außerdem die Planungssicherheit gefährdet. Als wichtigste Realisierungsform betrachten die Experten den noch stark traditionellen Volumenrabatt pro Kunde. Als ebenfalls ziemlich bedeutsam wird die parallele Nachfrage auf ein Angebot eingestuft. Für Preismodelle in Abhängigkeit vom Kundenwert wäre eine höhere Bedeutung erwartet worden als die Beurteilung als „mittelmäßig bis ziemlich bedeutsam“. Erwartungsgemäß ist dagegen die gleich hohe Beurteilung der Aktualität bzw. Schnelligkeit des Zugriffs. Herausragend ist die einhellige Ablehnung der Experten gegenüber Preisbietungsverfahren.

Im *Beschaffungsbereich* sind syntaktische Standards Voraussetzung für eine stärkere Vernetzung zwischen den Akteuren. Das Panel stimmt der These zu, wonach solche Standards wich-

tig sind und sich mittel- bis langfristig für die Beschaffung von Fachinformationen durchsetzen werden. Die Experten trauen die Definition und Etablierung eines solchen Standards am ehesten den marktführenden Verlagen und öffentlichen Institutionen (wie z. B. Gerichten, Ministerien) zu. Denkbar sei die Bildung eines „Business Webs“ um einen solchen Standard. Allerdings wird verschiedentlich darauf hingewiesen, daß eine branchenweite Standardisierung und insbesondere eine Einigung mit Gerichten für eher unwahrscheinlich gehalten werde, da die Interessen zu unterschiedlich seien.

Dienstleister könnten im Beschaffungsbereich Informationen syntaktisch und semantisch aufbereiten und zudem eine Bündelungsfunktion übernehmen. Das Panel sieht für solche Dienstleister derzeit nur eine geringe, mittel- und langfristig aber leicht steigende Bedeutung. Erwartet worden wäre zukünftig eine höhere Bedeutung von solchen Intermediären. Die Aufbereitungsfunktion sehen die Experten auch langfristig eher bei den Verlagen.

Marktplätzen als fortgeschrittenen Institutionen zur Beschaffung und Zweitverwertung von Fachinformationen stehen die Experten nur ablehnend bis neutral gegenüber. Als Gegenargument führen sie vor allem an, daß die Verlage eher „Einzelkämpfer“ seien, die befürchteten, Mitbewerber zu stärken oder die eigene Marke zu schwächen.

Bei der *Distribution* sehen die Experten im Onlinebereich eine klare Dominanz des Direktvertriebs. Überwiegend mittelmäßige Bedeutung ordnen sie den Vertriebswegen juristische Portale, neutrale Datenbank-Aggregatoren, Branchensoftware-Anbieter sowie unerwarteterweise auf den Onlinebereich spezialisierten Agenturen bzw. Vertretern zu. Die beiden letzten Vertriebsformen weisen bisher keine nennenswerten Aktivitäten auf diesem Markt auf. Überraschend ist die übereinstimmende ablehnende Haltung zur Eignung von Buchhändlern. Die in den theoretischen Überlegungen für einen kurz- bis mittelfristigen Zeitraum aufgezeigten sinnvollen Einsatzmöglichkeiten werden von den Experten als vielleicht geeignet bis eher ablehnend bewertet. Dabei stellen sie vor allem auf die fehlende Kompetenz und mangelndes Interesse des ganz überwiegenden Teils des Bucheinzelhandels ab. Allerdings sehen einzelne Experten durchaus den auch den theoretischen Überlegungen zugrunde liegenden Nutzen, den die Kundennähe des Bucheinzelhandels bringen könnte. Einig ist sich das Panel dagegen in der langfristig abnehmenden Bedeutung des klassischen Buchhandels für den Vertrieb von Onlineprodukten.

Betrachtet man die Leistungserstellung, so sehen die Experten bei den Rollen bzw. Funktionen Qualitätssicherung, Selektion von Informationen, redaktionelle Aufbereitung, Vertrieb eigener klassischer Produkte, Einkauf von Fachinformationen und syntaktische bzw. semantische Aufbereitung die höchste Wahrscheinlichkeit, daß diese langfristig im Onlinebereich von Verlagen erbracht werden. Insbesondere die hohe Wahrscheinlichkeit, daß die Aufbereitung von Fachinformationen auch langfristig von den Verlagen vorgenommen wird, überrascht, da hierbei eine stärkere Bedeutung von Dienstleistern erwartet worden wäre. Erstaunlich ist in diesem Zu-

sammenhang auch, daß das Panel bei der Individualisierung eine etwas geringere Wahrscheinlichkeit sieht, daß diese langfristig von den Verlagen vorgenommen wird, da hierzu im Gegensatz zur Aufbereitung bisher keine Dienstleister existieren und diese Tätigkeit zunehmende Bedeutung erlangen sollte. Unerwartet ist angesichts der theoretischen Überlegungen schließlich auch die vergleichsweise geringe Wahrscheinlichkeit, mit der die Experten die Ansiedlung der Schnittstelle zum Kunden und die Koordination der Wertschöpfung bei den Verlagen beurteilen. Insgesamt sehen die Experten wie erwartet nur einen leicht erhöhten Integrationsgrad bei der Leistungserstellung im Vergleich zum klassischen Bereich.

Die These, daß eine aus einer Desintegration resultierende (zu) starke Reduktion der Umsatzbasis wegen einer aufgrund der nationalen Fokussierung beschränkten Erweiterungsmöglichkeit des Marktes gerade für juristische Verlage gegen eine Desintegration sprechen könnte, beurteilen die Experten mit vielleicht bis zustimmend. Sie weisen als Lösungsansätze auf eine Lösung von der nationalen oder berufsbezogenen Beschränkung oder eine Verdrängung anderer nationaler Marktteilnehmer hin.

Das Panel beurteilt die Bedeutung eines umfassenden, integrierten Angebots als hoch. Damit sind Kooperationen nach Ansicht der Experten gerade für kleinere Verlage wichtig, da diese ansonsten z. B. kaum ein solches Angebot realisieren könnten. Allerdings verweisen einige Teilnehmer des Panels darauf, daß der Kooperationswillen und die -fähigkeit juristischer Verlage nicht überschätzt werden dürfe und für kleinere Verlage auch eine Nischenstrategie in Frage komme. Am wichtigsten sind nach Ansicht der Experten Betriebskooperationen, Standardisierungskooperationen und Vertriebskooperationen mit Online-Plattformen. In der nur als mittelmäßig eingestuften Bedeutung von Vertriebskooperationen mit anderen Verlagen spiegelt sich die Zurückhaltung gegenüber Coopetition wider. In konsequenter Fortführung ihrer zurückhaltenden Einstellung zu Veränderungen im Beschaffungsbereich messen sie in diesem Bereich Kooperationen eine absolut mittelmäßige, aber im Vergleich zu den übrigen Kooperationen geringe Bedeutung zu.

Bezüglich einer Fortführung des Gedankens von Kooperationen in Form von Netzwerken zeigt sich eine hohe Unsicherheit der Experten. Sie halten einen Wandel des Wertschöpfungsprozesses zu einem Netzwerk für vielleicht möglich. Für ein Netzwerk spreche das Erfordernis eines umfassenden Angebots sowie die Möglichkeit zur Kostenreduktion und Kompetenzsteigerung. Gegen Netzwerke werden vor allem die ablehnende Einstellung in den Verlagen zu Kooperationen und die zu unterschiedlichen Interessen angeführt.