

PRINT & more

3/2014

Das Magazin der Deutschen Zeitschriftenverleger

UNTERHALTUNG

PRESSEFREIHEIT

INHALT

Medienpolitik

Start-ups
Internet

INNOVATION

**Freiheit und
Vielfalt**

Zeitschriftenbranche vor
Publishers' Summit und Publishers' Night

Journalismus

Unabhängigkeit

Wirkung

RELEVANZ

Print VERKAUF

International

VERTRAUEN

VDZ Kompetenz
MAGAZIN

Verlage
Zukunft

KIOSK
ZEITSCHRIFT
IMAGE

Unabhängigkeit

Wissen

6./7. November 2014
Publishers' Summit
2014

Tradition und Wandel

Change-Prozess weist Deutschem Ärzte-Verlag Weg in die Zukunft

Norbert A. Froitzheim blickt vom sechsten Stock des Verlagsgebäudes des Deutschen Ärzte-Verlags auf den Kölner Stadtteil Lövenich. Rund 20 Jahre arbeitet der Medienmanager für den medizinischen Fachverlag, seit Anfang 2011 als dessen Geschäftsführer, seit 2013 zusätzlich als Verleger. Zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn, Froitzheim war damals für den Verlag der »Kölnischen Rundschau« tätig, führte ihn der Weg zur Arbeit am Deutschen Ärzte-Verlag vorbei. Beim täglichen Blick aus der Regionalbahn reifte sein Entschluss, Tageszeitung gegen Fachzeitschriften einzutauschen – ein Perspektivwechsel, den er bis heute nicht bereut hat.

verlag daher ein umfassendes Change-Projekt an. Seine Vorgänger verfügten in den Jahrzehnten zuvor über ein solides und profitables Geschäftsfeld, aber zu Beginn des neuen Jahrtausends hatten sich Spielregeln und Rahmenbedingungen in der Medien- und Healthcare-Branche geändert. Der Kunde des Deutschen Ärzte-Verlages wollte keine starren Produktangebote mehr, sondern flexible Lösungen, die auf seine Kommunikationsbedürfnisse zugeschnitten sind; anstelle eines Produktverkaufs erwartete er eine Beratungsleistung, die ihm ein individuelles Cross-media-Paket schnürt, so wie es heute möglich ist. So präsentierte der Verlag einem großen Versicherungskonzern kürzlich ein kampagnen-

Herausforderung: Healthcare-Markt

»Der Healthcare-Markt ist für mich eine der spannendsten Branchen, die es gibt; ständige Marktveränderungen bedeuten eine große Herausforderung«, sagt Froitzheim. Was auf den ersten Blick nach Verleger-Ansporn aussieht, ist die harte Realität einer Branche, die in den letzten Jahrzehnten – wie viele andere auch – einem rasanten Wandel unterworfen war. Bevor der digitale Wandel das Verlagsgeschäft beeinflusste, waren es zahlreiche strukturelle und legislative Auswirkungen auf den Healthcare-Markt, die die Mediengruppe und die gesamte Branche vor große Herausforderungen stellten: Kliniken unterlagen immer größeren Handlungszwängen, die Werbespendings der Pharma-, Medizintechnik- und Dentalindustrie sanken; die Umsätze im Stellenmarkt des Flaggschiffs »Deutsches Ärzteblatt« schrumpften aufgrund der Arbeitsmarktsituation in den Krankenhäusern. Eine der größten Herausforderungen für die Verlagsgruppe mit ihrem umfangreichen, hauptsächlich werbefinanzierten Fachzeitschriftensegment war somit die Erkenntnis: Der langjährige Erfolg ist plötzlich kein Selbstläufer mehr. »Viele Fachverlage haben in den Jahren wirtschaftlicher Prosperität sehr gutes Geld verdient und wurden von einer allgemeinen oder branchenspezifischen Konjunktur getragen – dieses Diktum galt auch für den Deutschen Ärzte-Verlag«, konstatiert Froitzheim rückblickend.

Kommunikationskonzept statt Anzeigenverkauf

Mit seinem Eintritt in die Geschäftsführung vor knapp vier Jahren ging der Medienprofi mit seinem Geschäftsführer-Kollegen im Traditions-



Norbert A. Froitzheim, Verleger und Geschäftsführer, Deutscher Ärzte-Verlag GmbH, Beisitzer des Vorstands VZVNRW

Der 1949 gegründete Deutsche Ärzte-Verlag ist einer der führenden medizinischen Fachverlage Deutschlands, der sich als Dienstleister und Problemlöser für den Arzt und Zahnarzt versteht. Neben dem »Deutschen Ärzteblatt«, mit 372.742 Exemplaren wöchentlich die auflagen- und reichweitenstärkste Fachzeitschrift für Ärzte, gibt es eine ganze Palette weiterer Fachzeitschriften und Fachbücher im Healthcare-Segment, eine Handelsgesellschaft für Praxisorganisation sowie eine Versandbuchhandlung. Gesellschafter sind zu gleichen Teilen die Bundesärztekammer und die Kassenärztliche Bundesvereinigung.

orientiertes und crossmediales Kommunikationskonzept. Es erstreckte sich über die maßgeschneiderte Konzeption von Veranstaltungen und Diskussionsrunden mit der entsprechenden redaktionellen Präsenz in den verlags-eigenen Print- und Online-Medien sowie über Themenpartnerschaften und Sponsoringangebote im redaktionellen Umfeld der Fortbildungsangebote und Medien des Verlags.

Grundlegender Wandel der Unternehmenskultur

Da die Unternehmenskultur für einen solchen Ansatz in der Vergangenheit nicht kompatibel war, blieb als Ausweg nur ein grundlegender Wandel – mit entsprechend vielen Baustellen: So wurde die Struktur der Mediengruppe verändert, indem eine Matrixorganisation implementiert wurde, die erst einmal »das Laufen lernen musste«. Verkauf, Marketing und eine neu geschaffene Online-Unit wurden neu gebildet, gleichzeitig wurden Hierarchien und alte Strukturen abgebaut und die Geschäftsprozesse optimiert. Know-how wurde durch neue Mitarbeiter und durch Förderung vorhandener Mitarbeiter gewonnen, ein Restrukturierungsprozess reduzierte die Personal- und Sachkosten. Außerdem wurde ein strukturierter Produktentwicklungsprozess etabliert. Mittlerweile gibt es zahlreiche neue Ideen und Projekte, die umgesetzt wurden, wie zum Beispiel innovative Präsenz- und Online-Fortbildungsformate für die Ärzteschaft. Überdies konnte bei medizinischen Fachkongressen ein Kommunikationspaket (www.dgim-onlinekongress.de) von Webcasts und Kongresszeitung zur Berichterstattung erfolgreich im Markt etabliert werden.



Sich Prinzipien der digitalen Wirtschaft zu eigen machen

Was sich nach einem lehrbuchmäßigen Vorgehen anhört, ordnet der Verleger realitätsbezogen in die Praxis ein: »Natürlich hatten wir auch mit Rückschlägen zu kämpfen. Bei einem Change-Prozess müssen Sie immer mit Widerständen unterschiedlicher Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens rechnen. Was man braucht, sind eine starke Vision und die Kraft, diese auch durchzusetzen.« Froitzheim ist auf dem Weg, seine Vision zu verwirklichen, eine größtmögliche Markt- und Kundenorientierung des Medienunternehmens anzustreben. Zudem könnten Verlage heutzutage nur noch erfolgreich sein, wenn sie die übliche Denkweise vergangener Tage ablegen und sich die Prinzipien von Unternehmen der digitalen Wirtschaft zu eigen machen: nicht alles bis zum letzten Schritt fertig planen, um dann lange Zeit ohne Änderungsmöglichkeiten am Markt vorbeizugieren, sondern früh starten, in der Betaphase den Markteintritt wagen und dann zügig entsprechende Anpassungen vornehmen. Auf die Frage, ob dies gelungen sei, antwortet Froitzheim: »Wir sind auf einem sehr guten Weg.« Dabei blickt der Verleger auf Köln-Lövenich und man merkt ihm an, dass er diesen Perspektivwechsel als Erfolgsgeschichte zu Ende schreiben will. ■



Wolfram A. Zabel

ist selbstständiger Kommunikationsberater. Zuvor war er in verschiedenen leitenden und redaktionellen Positionen tätig.