

Norbert A. Froitzheim, Verleger und Geschäftsführer der Mediengruppe Deutscher Ärzte-Verlag

Die Königsdisziplin

Schon kurz nachdem Norbert Froitzheim 1994 beim Deutschen Ärzte-Verlag als Abteilungsleiter gestartet war, trat bei ihm ein Effekt ein, den wohl viele aus der Healthcare-Branche kennen und entsprechend nachvollziehen können: Der Gesundheitsbereich hatte ihn „gepackt“ und sollte ihn auch nicht mehr loslassen. Für den Volkswirt, der seit 2011 als Verleger und Geschäftsführer für den renommierten Kölner Fachverlag verantwortlich zeichnet, ist Healthcare die Königsdisziplin im Fachverlagsgeschäft. Oder wie Froitzheim es formuliert: „Der Gesundheitsbereich ist so spannend und interessant, dass ich mir nicht vorstellen kann, in einer anderen Branche zu arbeiten.“ Eine der zentralen Aufgaben des Geschäftsführers in den vergangenen Jahren war neben der Entwicklung des digitalen Kommunikationsgeschäftes – das im Prinzip alle Verlage gleichermaßen betrifft und herausfordert – vor allen Dingen die Transformation eines traditionsreichen Verlages in ein zukunftsorientiertes Unternehmen. Klar ist, so Froitzheim, dass Change Prozesse nur im Team erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei spielt die Partizipation der Mitarbeiter am Entwicklungsprozess eine entscheidende Rolle, um eine neue Unternehmenskultur zu etablieren.

>> Nach dem Abitur studierte Norbert Froitzheim VWL in Köln. Sein Studium finanzierte er als Sportreporter bei der „Kölnischen Rundschau“ – „damit konnte ich zwei Leidenschaften optimal verbinden.“ Denn Froitzheim war begeisterter Fußballer und schrieb darüber hinaus „schon immer gerne und viel“. Dem Verlagswesen blieb er auch nach Abschluss des Studiums treu und startete bei der „Kölnischen Rundschau“ als Assistent der Geschäftsführung. Doch nach vier Jahren und einigen erfolgreich durchgeführten Projekten war es für Froitzheim Zeit für eine Veränderung – schließlich wollte er nicht dauerhaft in einer Stabsfunktion arbeiten, sondern mehr Verantwortung übernehmen und sich beruflich weiterentwickeln.

Dass er beim Deutschen Ärzte-Verlag gelandet ist, war nach eigenen Worten „eher einem kuriosen Zufall“ geschuldet. Die Bahnstrecke, die Froitzheim als Berufspendler nach Köln nutzte, führt direkt am Verlagsgebäude vorbei. Irgendwann habe er aus dem Fenster geschaut und zum ersten Mal bewusst wahrgenommen, dass es da einen Verlag gab. Seine Überlegung: „Mensch, da könntest du dich doch mal bewerben.“ Gedacht – getan. Tatsächlich war eine Stelle als Abteilungsleiter frei, die Froitzheim schließlich auch bekam. „So

begann ich also 1994 beim Deutschen Ärzte-Verlag.“ Offen räumt Froitzheim in dem Zusammenhang ein, dass er den Wechsel zum Ärzte-Verlag zunächst als eine berufliche Zwischenstation geplant hatte. Um dann im nächsten Schritt zu einem der größeren Publikumsverlage wie beispielweise Gruner+Jahr, Condé Nast oder Springer zu wechseln. Aber schon nach sehr kurzer Zeit sei bei ihm ein Effekt eingetreten, der Vielen in der Branche bekannt sei – einmal die Healthcare-Welt kennengelernt, möchte man auf keinen Fall mehr in eine andere Branche wechseln. „Ich kann mir nicht vorstellen in einer anderen Branche etwas vergleichbar Spannendes zu finden“, erklärt Froitzheim. Die beste Antwort, warum

<< Wenn man einmal in der Healthcare-Welt Fuß gefasst hat, möchte man in keiner anderen Branche mehr arbeiten. >>

die Healthcare-Branche die darin agierenden Personen nicht mehr loslasse, habe er von einer Bewerberin, die mittlerweile schon mehrere Jahre im Deutschen Ärzte-Verlag arbeitet, bekommen. Die junge Frau, die zuvor bei RTL gearbeitet hatte, hatte sich beim Ärzte-Verlag auf eine Marketing-Stelle beworben. Auf die Frage Froitzheims, warum sie denn ausgerechnet vom Fernsehen, das viele als das

Non-Plus-Ultra-Tätigkeitsfeld im Medienbereich sehen, zu einem Healthcare-Verlag wechseln wolle, antwortet sie, dass sie die Fernseharbeit zunehmend als sinnentleert wahrgenommen habe. „Ich stelle mir vor, dass die Arbeit in einem medizinischen Fachverlag sinnvoll ist, weil sie den Menschen einen Mehrwert bringt. Und darüber hinaus könnte ich einen Beitrag für ein besseres Gesundheitswesen leisten“, so die Bewerberin. Gerne und oft zitiert er diesen Satz, weil er auf den Punkt bringt, was die Healthcarebranche seiner Einschätzung nach auszeichne.

Doch bei aller Sinnhaftigkeit des Tuns müsse man auch der verlegerischen Realität ins Auge blicken. Und die sei nun mal auch

geprägt von zahlreichen Herausforderungen. Froitzheim, der sich als stellvertretender Vorsitzender des Verbandes der Zeitschriftenverlage in Nordrhein-Westfalen e.V. (VZV NRW) und im Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) engagiert, weiß aus eigener Erfahrung und im Austausch mit seinen Verlagskollegen aus den unterschiedlichen Branchen, „dass im Prinzip alle Verlage vor den gleichen He-

erausforderungen stehen“. Nämlich: „Wie gehen wir mit den digitalen und Online-Kommunikationskanälen um? Und wie können wir monetäre Erfolgskonzepte im digitalen Bereich entwickeln und konsequent umsetzen?“. Ein Problem sieht Froitzheim darin, dass es für die digitalen Geschäftsmodelle keine schnell umsetzbaren Best-Practice-Modelle gebe: „Wir bewegen uns alle nahezu auf kompletten Neuland.“ Wobei er diesem verlegerischen „Neuland“ durchaus positive Seiten abgewinnen könne, „denn darin stecken zahlreiche Chancen, um neue Wege zu gehen und Dinge einfach auszuprobieren“. Klar sei, dass die technischen Entwicklungen dazu geführt haben, dass die Nutzer Informationen anders rezipieren. Aus diesen Veränderungen resultiere wiederum die Aufgabe eines Verlages, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, die den Lesern wie auch den Anzeigenkunden einen Mehrwert bieten und nicht einfach nur darin Anzeigen zu verkaufen. Für Froitzheim geht der Trend ganz klar in Richtung Mobile: „Das ist die Zukunft und als Verlag sind wir gefordert, dafür Konzepte anzubieten.“ Gleichzeitig macht er in diesem Kontext auch seine feste Überzeugung deutlich: „Trotz dieser Veränderungen wird Print nicht sterben. Es wird ein homogenes Miteinander der Medi-

enkanäle geben“

Neben diesen Marktveränderungen aufgrund der technischen Entwicklungen, die für alle Verlage relevant sind, stand Froitzheim, der seit 2011 auch als Verleger und Geschäftsführer verantwortlich zeichnet, vor einer weiteren Herausforderung – nämlich einen traditionsreichen Fachverlag in ein zukunftsfähiges Unternehmen zu transformieren. Es war notwendig, den Verlag, der nach Aussage Froitzheims von zuviel Bürokratie und einem marktfernen Geschäftsverständnis geprägt war, in eine moderne und zeitgemäße Unternehmensstruktur zu transformieren. Dabei mussten in erster Linie die starren Hierarchiestrukturen und das Spartendenken innerhalb des Verlages aufgelöst werden. Denn Froitzheim war sich sicher, dass man gerade vor dem Hintergrund eines sich immer dynamischer verändernden Healthcaremarktes, mit „verkrusteten Strukturen und alten Denkmustern“ keine zukunftsfähigen Lösungen entwickeln konnte. Der Verleger räumt in dem Zusammenhang auch offen ein, dass einige Mitarbeiter diesen Prozess nicht mitgehen wollten.

Nach Einschätzung Froitzheims liegt der Erfolg eines solchen Veränderungsprozesses ganz entscheidend in der Einbindung der Mitarbeiter begründet. „Change-Prozesse sind zum großen Teil Human-Resources-Aufgaben.“ Oder anders formuliert: Bei den Neustrukturierungen gehe es darum, die Mitarbeiter so in den Veränderungsprozess einzubinden, dass sie sich nach der Transformation dem Unternehmen verbunden fühlen und darüber hinaus neue Skills und Aufgaben bekommen. Notwendig sei es aber auch, neue Mitarbeiter von außen zu holen, um den „berühmten frischen Wind“ in die Teams zu bekommen. Mit Blick auf seine bisherigen Erfahrungen stellt er fest, dass vor allem der Human-Resources-Faktor eine der schwierigsten und anspruchsvollsten Herausforderungen innerhalb des Transformationsprozesses sei. Dennoch ist er sich trotz mancher



Schwierigkeit absolut sicher, „dass diese Veränderungen notwendig waren und wir auf dem richtigen Weg sind“. Froitzheim macht darüber hinaus deutlich, dass solche Change-Prozesse nur gemeinsam im Team erreicht werden können: „Wir verfolgen alle das gleiche Ziel – nämlich dem Kunden optimale Lösungen anzubieten.“

Überhaupt spiele die Teamorientierung und die respektvolle Zusammenarbeit der Mitarbeiter eine wichtige Rolle in der neuen Organisationsform. Zur neuen Unternehmenskultur gehöre auch, dass das Denken und Handeln in Hierarchiestrukturen beim Ärzte-Verlag perspektivisch komplett ad acta gelegt wurde. Heutzutage gehe es darum, dass die Mitarbeiter vernetzt denken und innerhalb der Matrix in verschiedenen Kom-

<< Ich habe im Laufe meines Berufslebens vor allen Dingen gelernt, wie wichtig die Faktoren Zeit und Geduld sind. >>

petenzfeldern agieren können. Der Verlagschef schätzt an seinen Mitarbeitern neben Offenheit, fachlicher Kompetenz und Kundenorientierung auch, „wenn sie ihren individuellen Charakter beibehalten und in die Teamarbeit integrieren“. Gerade in einem komplexen Markt wäre stromlinienförmiges Denken kontraproduktiv.

Eine wichtige Person, die Norbert Froitzheim auf seiner beruflichen Laufbahn unterstützt

und stark geprägt hat, war Dieter Weber, der frühere Verlagschef. „Ihm habe ich sehr viel zu verdanken.“ Weber gab dem 33-jährigen Jungmanager, der über keinerlei Erfahrung im Healthcarebereich verfügte, die Chance, als Abteilungsleiter im Ärzte-Verlag anzufangen. „Ich habe eine Menge von Dieter Weber gelernt – insbesondere aber, wie wichtig die beiden Faktoren Zeit und Geduld im Geschäftsleben sind.“ Früher sei er oft zu ungeduldig und auch überambitioniert an Dinge herangegangen. Sein damaliger Chef und Mentor habe ihn deshalb des öfteren in seinem Tatendrang bremsen müssen, denn bestimmte Entwicklungen und Prozesse bräuchten ihre Zeit. Passend dazu zitiert Froitzheim den russischen Schriftsteller Lew Tolstoj, der sagte: „Die zwei

müchtigsten Krieger sind Geduld und Zeit. Also vergiss nie – große Leistungen brauchen Zeit, es gibt keinen Erfolg über Nacht.“ Ein Zitat, das sehr gut seine persönliche Arbeitsphilosophie widerspiegeln.

Im Geschäftsleben legt Norbert Froitzheim sehr viel Wert auf gute persönliche und partnerschaftliche Beziehungen. Er ist der Auffassung, dass gerade in der heutigen hochtechnisierten Welt der menschliche Faktor und

die persönlichen Beziehungen extrem wichtig sind und in Zukunft auch noch von größerer Bedeutung sein werden.

Wenn Froitzheim die Möglichkeit hätte, würde er sich gerne mit dem Historiker und Sachbuchautor Roger Crowley treffen, „den ich sehr bewundere“. Dieser Wunsch hängt natürlich mit Froitzheims ausgeprägten Interesse für Geschichte zusammen – besonders spannend findet er die Zeit des ausgehenden Mittelalters, Renaissance sowie das Goldene Zeitalter der Spanier. Privat liest er fast ausschließlich historische Sachbücher – gerade habe er im Urlaub das aktuellste Buch von Crowley über den Aufstieg und Fall von Venedig gelesen. „Ein unglaublich interessanter und toll geschriebener Wirtschaftskrimi“, lautet Froitzheims Kurzrezension. Die Beschäftigung mit Geschichte erklärt Froitzheim mit seinem Interesse daran, „wie Menschen in früheren Zeiten mit Veränderungen und Umbrüchen umgegangen sind“.

Ansonsten verbringt der 3-fache Vater gerne Zeit mit seiner Familie. Seit einigen Wochen hält Luna, ein Australian Shepherd Welpe, das Froitzheimsche Familienleben auf Trab. Zwar ist Norbert Froitzheim inzwischen kein aktiver Spieler mehr, aber seine Leidenschaft für Fußball hat er sich als langjähriger Fan des 1. FC Köln bewahrt. Manchmal geht trotz aller Veränderungen doch nichts über Tradition. <<