



Themen dieser Ausgabe:

- **Belastbare Prozesse in der Herstellung: Herausforderung Standardisierung?**
- **"Rechtemanagement" im Verlag**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Belastbare Prozesse in der Herstellung: Herausforderung Standardisierung

Von Helmut von Berg, H.von_Berg@klopotek.de

Wenn von Standardisierung im Verlag die Rede ist, wird das oft verkürzt hinsichtlich der Standardisierung von Produkten bzw. von Produktion verstanden. Über eine Standardisierung von Prozessen wird viel zu wenig nachgedacht, vermutlich, weil sie vielen unmöglich erscheint. Unverständlich dabei bleibt oft, wie man von Einsparungen bei Prozesskosten reden kann, wenn nicht klar ist, dass diese Kosten eben in suboptimalen Prozessen generiert werden.

Standardisierung von Produkten und Prozessen heißt nicht, dass es nur noch vordefinierte Produkte geben kann und sämtliche Abläufe in einem engen Korsett stecken. Die Herausforderung liegt darin, 80 Prozent Standardisierung der Produkte stabil zu erreichen. Dafür ist Einfluss auf die gesamte Prozesskette erforderlich. Erleichtert wird die Akzeptanz dieser Zielvorgabe durch immense Vorteile, die damit einher gehen. Dabei sind vor allem zu nennen, dass die Standardisierung Entlastung in Prozessketten schafft, dass die Sicherung der Lieferfähigkeit einfacher und damit sicherer wird und dass das Kostenmanagement wesentlich erleichtert wird.

»Freiheit« erwächst aus der »Einsicht in die Notwendigkeit« beschreibt in Anlehnung an das Hegel-Zitat, dass die 20 Prozent Spielraum, sprich »Freiheit«, aus der Einsicht in die Notwendigkeit von 80 Prozent Standard erwachsen. Es wäre dann gut möglich, dass die 80 Prozent das Brot verdienen und die 20 Prozent das Risiko verkörpern. Allerdings wäre es ebenso gut möglich, dass in diesen 20 Prozent Risiko der Erfolg von morgen und übermorgen liegt. Um so wichtiger ist es, dieser Option mit einem wirtschaftlich erfolgreichen Basisgeschäft den Weg freizumachen.

Herausforderung Basisprozesse

»Business as usual« spart Zeit und Geld: Wenn Prozesse in einem ausreichenden Ausmaß Routinecharakter haben, ist das nicht etwa langweilig und ermüdend, sondern lässt zu, sich mit ihnen weit weniger zu beschäftigen. Es genügt, den sicheren Input zu gewährleisten und ein sicherer Output steht außer Frage. Die meisten Elemente eines Standard-Workflows sind durch technische oder organisatorische Spielregeln steuerbar. Die anfangs notwendige Kontrolle entfällt bei einvernehmlich festgestellter Prozesssicherheit alsbald. Diese meint hier die Sicherheit des Großteils wiederkehrender Prozesse im Verlagsgeschehen. Das sind die Standard-Prozesse. Und sobald sie gesichert sind, können sie in leistungsfähiger Software nicht nur unaufwändig abgebildet, sondern mit den übrigen Verlagsprozessen sinnvoll verknüpft werden. Das ist Einsparung von Prozesskosten.



Weniger Stress, mehr Kreativität

Damit wird Zeit (und Geld) frei, vorher durch unplanmäßige Abläufe absorbiert. Für viele kreative Herausforderungen steht häufig nicht genug Zeit zur Verfügung, weil diese durch Verspätungen, Änderungen des geplanten Ablaufs oder Produktes, übermäßigen Korrekturaufwand, etc. gebunden ist.

Zuverlässige Ergebnisse aus zuverlässigen Prozessen

Eine monatliche Taschenbuch-Produktion von, sagen wir, fünfzig Titeln, erfordert einen außerordentlich robusten Prozess, der sich vor allem durch ein sicheres Ergebnis auszeichnet. Das Ergebnis beinhaltet sowohl die termingerechte Fertigstellung als auch die Gewährleistung der qualitativen Eigenschaften der Produkte und die Einhaltung des Kostenrahmens.

Um das Ergebnis sicherzustellen ist ein Terminplan wenig hilfreich, weil die Erfahrung lehrt, dass innerhalb der zur Verfügung stehenden kurzen Zeitspanne die Planung ständig korrigiert werden müsste, da ihre unverhältnismäßige Genauigkeit mit dem tatsächlichen Verlauf kaum in Einklang gebracht werden kann.

In einem anderen Fall ist der Terminplan dagegen völlig unverzichtbar. So, wenn ein mehrbändiges Werk über einen relativ langen Zeitraum sicher gesteuert werden muss, sodass bei jeder Änderung die Konsequenzen für das Gesamtergebnis erkennbar werden müssen. Gerade durch den ausgefeilten Terminplan wird dieser Prozess robust. Einen Prozess robust zu nennen, drückt aus, dass der Prozess nur durch nachhaltige Eingriffe so beeinträchtigt werden kann, dass seine Ergebnisse unsicher werden.

Wer darf es sich leisten, solche Abläufe durch Entscheidungen (oder Nicht-Entscheidungen) zu belasten, die das Endergebnis tatsächlich in Frage stellen? Und wer darf es sich herausnehmen, die Zuverlässigkeit des Prozesses zu verteidigen. Die, deren Verantwortung stillschweigend durch den Anspruch definiert ist, das Unmögliche noch möglich zu machen? Ist das so?

Verantwortung schafft Spielraum

Schön wäre es. Ist es nicht an der Tagesordnung, die Verantwortung für das Prozessergebnis (erst) am Ende des Prozesses einzufordern? Wer organisiert heute Prozesse, in denen Schnittstellen auch durch die Verantwortung definiert sind, den Folgeprozess zu gewährleisten? Dabei liegt auf der Hand, dass solches Verständnis von Verantwortung Spielraum schafft, die Möglichkeiten der Prozesskette einvernehmlich auszuloten und damit auch die Verantwortung für das Prozessergebnis gemeinsam zu tragen.

Zum Autor: Helmut von Berg hat jahrelang als Hersteller in Verlagen gearbeitet und ist Direktor für den Bereich Publikumsverlage bei Klopotek & Partner GmbH.

"Rechtmanagement" im Verlag

Von Karin Scheel-Pötzl, info@puk-medienrecht.de

Vor dem Hintergrund der in den vergangenen Jahren stetig wachsenden technischen Möglichkeiten beschreiten immer mehr Verlage neue Wege bei der Verwertung der bei ihnen verlegten Werke. Erwähnt sei hier das "elektronische Publizieren" (electronic publishing), zu dem beispielsweise Hörbücher, das Web-Publishing, elektronische Pressespiegel, eBooks gehören.

In gleichem Maße sind neue urheberrechtliche Fragen entstanden, etwa danach, welche Rechte für die neuen Verwertungsarten eingeholt werden müssen, ob die alten Verträge ausreichend sind oder ob neue Nutzungs- und Verwertungsarten auch neue vertragliche Regelungen erfordern, und wenn ja,



welche. Letztlich ganz entscheidend ist dabei auch die Frage, wie und wo Verlage die Recherche nach den Urhebern bzw. Rechtsinhabern durchführen können bzw. müssen. Hier ist ein effektives Rechtemanagement gefragt. "Rechtemanagement" in diesem Zusammen meint die Prüfung, welche Rechte von welchem Berechtigten für welche Verwertungsform eingeholt werden müssen und - natürlich - den anschließenden Rechtserwerb. im Einzelnen:

Für jede neue Form der Verwertung sind einige Due-Diligence-Vorüberlegungen wie etwa in folgender Checkliste anzustellen:

- Welche vorbestehenden Werke sollen genutzt werden und woraus bestehen diese (Fotos, Text, Ton etc.)?
- Wird das Werk 1:1 oder in veränderter Form übernommen?
- Wieviele Teile des Werkes sollen übernommen werden?
- Welche Rechte brauche ich (Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe, öffentliche Zugänglichmachung, Vortragsrecht, öffentliche Aufführung, Senderecht, Übersetzung etc.)?
- Wem gehören die Rechte an den vorbestehenden Werken (Verwertungsgesellschaften, Autoren, Verlage, Agenturen, Fotografen) und wie komme ich an diese Informationen?
- Kann eventuell auf gesetzliche Lizenzen (Zitatrecht o. ä.) zurückgegriffen werden?

Bei der Frage des Umfanges der vertraglichen Nutzungsrechtseinräumungen ist für den Verlag wichtig, dass nach § 31 Abs. 5 UrhG die so genannte Zweckübertragungsregel gilt, nach der nur diejenigen Nutzungsrechte vom Urheber eingeräumt werden, die für den Vertragszweck erforderlich sind. Dies gilt natürlich nicht für das Hauptrecht, die Herstellung einer normalen Buchausgabe, da diese in der Regel der Vertragszweck eines Verlagsvertrages sein wird und die entsprechenden Rechte daher als eingeräumt gelten, ohne weiter erwähnt werden zu müssen. Will der Verlag aber weitere Nutzungsrechte (Nebenrechte) wie z. B. das Recht zur Verbreitung einer elektronischen Buchausgabe (Online oder Offline), das Hörbuchrecht oder Hörspielrecht, das Vortrags- und Senderecht, das Übersetzungs- oder Verfilmungsrecht eingeräumt erhalten, müssen diese Rechte ausdrücklich und klar vertraglich geregelt werden. Zu den eigenständigen Nutzungsarten - die nicht automatisch vom Zweck eines "normalen" Verlagsvertrages umfasst sind - gehören z. B. die digitale Vervielfältigung, die Nutzung eines Werkes auf CD-ROM, die Online-Nutzung eines Werkes, die Nutzung im Internet, die Multimedia-Nutzung, die Verwertung als E-Book und die Nutzung eines Werkes im Rahmen eines Hörbuches. Werden im Vertrag die Nutzungsrechte nicht detailliert aufgelistet und beschrieben, bestimmt das Gericht den Umfang der eingeräumten Nutzungsrechte anhand des Vertragszwecks. Dies führt in der Verlagspraxis natürlich zu entsprechend umfangreichen Vertragsklauseln.

Keine pauschalen Nutzungsrechte

Hinzu kommt, dass Klauseln nach § 31 Abs. 4 UrhG unwirksam sind, mit denen ein Urheber Nutzungsrechte pauschal für noch nicht bekannte Nutzungsarten einräumt, ja, schon wenn er sich nur hierzu verpflichtet. Dies bedeutet, dass ein Verlag nicht ohne Weiteres unter Berufung auf Altverträge vorbestehende Werke für neue Nutzungsarten verwenden kann. So ist z. B. die Nutzungsart "Internet" seit etwa 1995 bekannt, sodass Verträge vor 1995 die Internet-Nutzung von Werken grundsätzlich nicht umfassen. Die Nutzung auf CD-ROM und anderen vergleichbaren Trägermedien ist ebenfalls erst seit Mitte der 90er Jahre bekannt, die Nutzung auf DVD seit 1999. Bestehende "Altverträge" mit pauschalen Klauseln wie etwa "Nutzung in jeder Form" sollten daraufhin überprüft werden, ob die nun geplante Nutzungsart zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses schon bekannt und gegebenenfalls auch üblich war. Anderenfalls muss eine gesonderte Vereinbarung mit dem Urheber getroffen werden.

Beispiel Hörbuch

Am Beispiel Hörbuch lässt sich sehr deutlich zeigen, wie vielfältig die Rechtesituation für eine derartige Produktion tatsächlich ist. Es fängt an mit den Autoren, der für die Produktion benutzten Texte, deren Urheberrechte betroffen sind. Gegebenenfalls hat auch der Übersetzer ein eigenes Urheberrecht



am übersetzten Text. Dem Bearbeiter, der das ursprünglich Werk in eine hörbare Fassung umgestaltet, kann ebenfalls ein eigenes Urheberrecht zustehen, ebenso dem Herausgeber, der die Anordnung und Auswahl der zu verwendenden Werke bestimmt. Wird für das Hörbuch Musik verwendet, steht grundsätzlich dem Komponisten hieran das Urheberrecht zu. Für die Gestaltung der Booklets z. B. mit Fotografien oder Werken der angewandten Kunst (Grafik) oder der bildenden Kunst werden die Urheberrechte der Fotografen bzw. Künstler tangiert. Hinzu kommen die Leistungsschutzrechte der ausübenden Künstler nach § 73 UrhG. Hierzu gehören die Schauspieler, die als Sprecher agieren, es können auch die Regisseure, Musiker, Arrangeure oder Dirigenten je nach Produktion ebenso wie der Tonträgerhersteller leistungsschutzberechtigt sein. Diese Aufzählung ist nicht abschließend.

Für eine Hörbuchproduktion sind die Rechte zur Umsetzung des Werkes in ein Hörbuch, das - eigenständige - "Hörbuchrecht", und die Rechte zur Bearbeitung und zur Kürzung des Werkes sowie zu dessen Übersetzung erforderlich. Zur Hörbuch-Verwertung benötigt der Verlag die Rechte zur Vervielfältigung und Verbreitung auf Tonträgermedien, ggf. die Senderechte und - im Falle der Online-Nutzung - das neue Recht zur öffentlichen Zugänglichmachung. Ist ein Verleih der Hörbücher vorgesehen, ist das Vermietrecht notwendig. Die Leistungsschutzrechte der an der Hörbuchproduktion beteiligten Ausübenden Künstler und der anderen Leistungsschutzberechtigten müssen daneben erworben werden. Natürlich ist auch diese Aufzählung nicht abschließend.

Internetnutzung

Sehr viel einfacher stellt sich die Rechtesituation dar, wenn es darum geht, ein Druckwerk, z. B. eine Fachzeitschrift in das Internet als "Online-Ausgabe" einzustellen. Hier müssen die Wortbeiträge zunächst digitalisiert werden, so dass der Verlag regelmäßig das Vervielfältigungsrecht vom Autor benötigt. Da seit einigen Jahren parallele Internet-Ausgaben von periodisch erscheinenden Druckwerken üblich sind, kann dieses Nutzungsrecht je Datum und Inhalt des Nutzungsvertrages schon "automatisch" eingeräumt sein. Für die Online-Ausgabe kommen etwaige Rechte an der optischen Gestaltung in der Regel nur dann in Betracht, wenn die für den urheberrechtlichen Schutz nötige Schöpfungshöhe erreicht ist - für Zeitschriftenlayouts ist dies von den Gerichten regelmäßig verneint worden. Cartoons oder Fotografien hingegen sind grundsätzlich schutzfähig, so dass im Falle einer Internet-Nutzung regelmäßig der Cartoonist, der Fotograf oder die Bild- und Fotoagentur als Rechtsinhaberin dem Verlag das vom Gesetzgeber neu in das Urheberrechtsgesetz eingefügte "Online-Recht" zur öffentlichen Zugänglichmachung eingeräumt haben muss. Nach den Geschäftsbedingungen der Bildagenturen ist die Online-Nutzung in der Regel auch erneut honorarpflichtig. Ein Sonderthema ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob und in welchem Umfang ein angestellter Urheber dem Verlag als seinem Arbeitgeber Nutzungsrechte per Arbeitsvertrag einräumt.

Suche nach Rechteinhabern

Will ein Verlag vorbestehende Werke wie zum Beispiel Texte, Grafiken und Fotografien nutzen und ist der Urheber oder Rechtsinhaber nicht bekannt, muss recherchiert werden. Hier kommen - neben zahlreichen privaten Recherchedienstleistern - zunächst die Verwertungsgesellschaften (VG) in Betracht, allen voran die VG Wort und die VG Bild-Kunst. Die VG Wort nimmt nicht nur die Urheberrechte der Autoren und Übersetzer von belletristischen Werken, Sachbüchern und wissenschaftlichen Werken wahr, sondern vertritt auch Verleger. Die VG Bild-Kunst vertritt Fotografen und Bildagenturen, Bildende Künstler, Designer, Cartoonisten und Verleger. Welche Rechte die Verwertungsgesellschaften im Einzelnen wahrnehmen, richtet sich nach den mit den Urhebern und Berechtigten abgeschlossenen Wahrnehmungsverträgen. Im Bereich Hörbuch sind zusätzlich die GEMA, die die Vervielfältigung und Verbreitung von Musikwerken lizenziert, und die GVL, die die ausübenden Künstler und Tonträgerhersteller vertritt, zu nennen.

Als erste Anlaufstelle versteht sich die Clearingstelle Multi-Media (CMMV) in München, die 1996 gegründet wurde. Die Clearingstelle vermittelt allerdings lediglich Informationen zu Rechteinhabern, ein direkter Vertragsschluss mit der Clearingstelle ist nicht möglich. Im Internet ist der CMMV unter www.cmmv.de zu finden. Zur Zeit wird die Internetseite aber überarbeitet.



Schließlich gibt es eine Vielzahl von "Copyright-Agenturen", die die zeitraubende Rechercharbeit gegen Entgelt übernehmen. Welche Kosten damit verbunden sind und ob die Qualität der Rechercheergebnisse überzeugt, sollte im Einzelfall vom Verlag geprüft werden.

Ob und in welchem Umfange ein Verlag auf gesetzliche Lizenzen wie z. B. das Zitatrecht oder die Berichterstattung über Tagesereignisse (§ 50 UrhG) zurückgreifen werden kann, ist eine juristische Frage und nur im Einzelfall zu beantworten. Wegen des Risikos, die Voraussetzungen der gesetzlichen Ausnahmeregelungen und deren Reichweite zu verkennen und sich Ansprüchen der Urheber auszusetzen, sollten diese Fragen von der Rechtsabteilung oder von den Rechtsanwälten des Vertrauens genauestens geprüft werden.

Werden Werke ohne die entsprechenden Nutzungsrechtseinräumungen on- oder offline verwendet, wird der Rechtsinhaber zunächst im Wege einer kostenpflichtigen Abmahnung seine Unterlassungsansprüche geltend machen und diese notfalls auch gerichtlich durchsetzen. Sind Urheberrechte verletzt, kann der Rechtsinhaber Schadensersatz verlangen, der entweder in einer angemessenen Lizenzgebühr, dem Ersatz des tatsächlich entstandenen Schadens oder der Herausgabe des Erlöses bestehen kann, die Wahl hat dabei der Rechtsinhaber. Durch kluges und sorgfältiges Rechtemanagement kann diesen rechtlichen Folgen vorgebeugt und das finanzielle Risiko des Verlages zwar nicht ausgeschlossen, aber zumindest minimiert werden.

Zur Autorin: Karin Scheel-Pötzl ist Rechtsanwältin in der auf Medienrecht spezialisierten Hamburger Rechtsanwaltskanzlei Pötzl & Kirberg, <http://www.puk-medienrecht.de>.

Noch immer aktuell: Unsere Marktstudien

Medien-Relaunches: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren. Eine Bestandsaufnahme, Broschüre, 103 Seiten, Wire-O-Bindung, durchgehend farbig, 249,00 EURO, für Mitglieder des VDZ oder der Deutschen Fachpresse 199,00 EURO, jeweils zuzüglich MwSt., inklusive Porto/Versand.

Publikumsverlage im Internet - Was Buchverlage ihren Businesszielgruppen bieten. Eine empirische Untersuchung, Broschüre, 62 Seiten, Wire-O-Bindung, durchgehend farbig, 85,35 Euro (PDF-Datei) bzw. 119,83 Euro (Print), jeweils zzgl. Mehrwertsteuer und Versand

Ausführliche Informationen zu den Studien finden Sie auf unserer Website www.hspartner.de.
