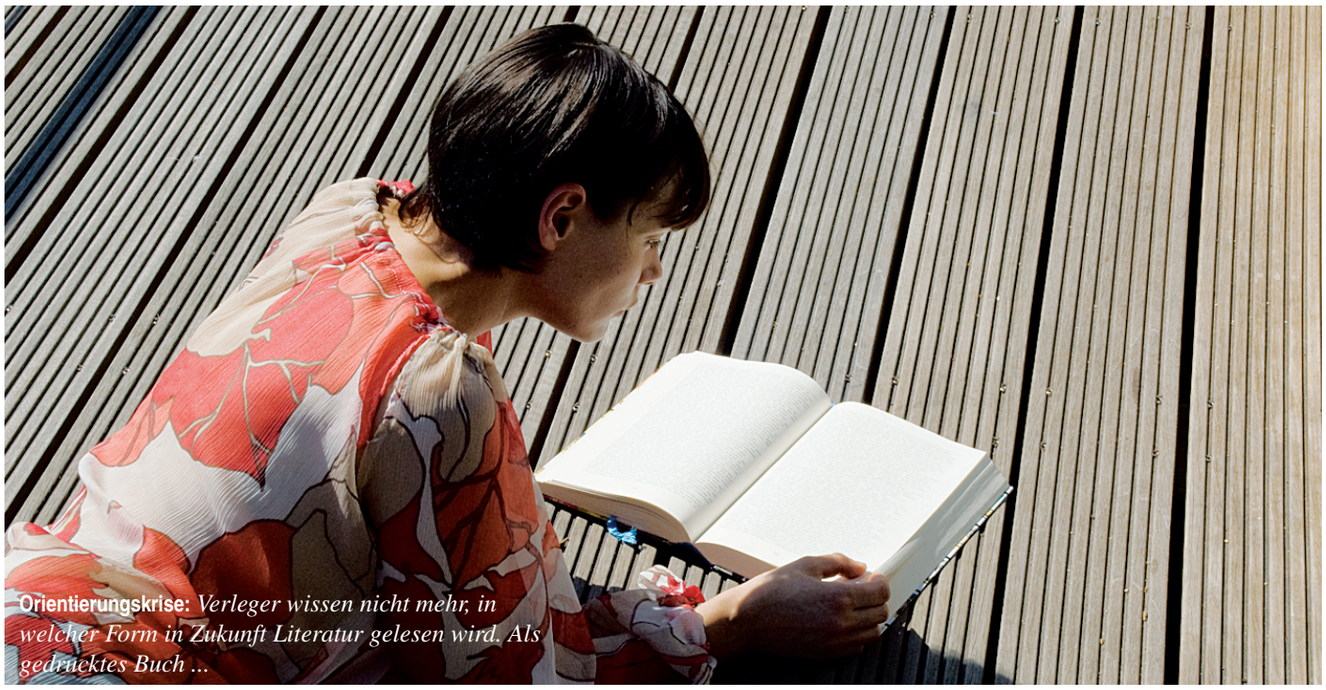


Orientierungskrise: *Verleger wissen nicht mehr, in welcher Form in Zukunft Literatur gelesen wird. Als gedrucktes Buch ...*

Das Wesen der Krise

Noch ist die Krise in der Branche nicht voll angekommen, gefürchtet wird sie dennoch schon jetzt, und die Branche droht, das Wichtigste aus dem Blick zu verlieren: den Kunden. Eine **Analyse** von Dr. Andreas Meyer

Können Sie sich vorstellen, dass niemand mehr Musik machen oder hören will? Wohl kaum. Aber braucht man dazu zwingend die Musikindustrie?

Fragen dieser Art waren bisher für die Buchbranche schwer vorstellbar. Literatur produzieren und rezipieren – ohne Verlage? Unvorstellbar, absurd.

Ist es überhaupt erlaubt, über Krise nachzudenken, bevor sie real und für jeden nachvollziehbar da ist? Noch befindet sich der Buchhandel in einer verglichen mit dem letzten Jahr relativ komfortablen Situation: Der private Buchkonsum ist bislang nicht wirklich eingebrochen. Andere Einzelhandelsbereiche, ob Möbel und jetzt zunehmend der Lebensmitteleinzelhandel, spüren bereits erste Zurückhaltung und rechnen mit weiteren Einbußen.

Die bevorstehende Konsumkrise ist nur ein Krisenphänomen von mehreren

Die Diskussion über die Strukturkrise zeigt innerhalb der Buchbranche deutlich Ermüdungserscheinungen – und wird zunehmend außerhalb der Branche in den Feuilletons und auf den Wirtschaftsseiten geführt. Offenbar kann niemand mehr die nackten Fakten hören: Verlust von Käufern, Sinken der Durchschnittsauflage, Verlust der Mitte im Handel.

Diskutiert wird selbstverständlich über Auswege, zum Beispiel darüber, die Ladenpreise generell zu erhöhen. Aber die verschiedenen Krisenphänomene gesammelt zur Diskussion zu stellen, das gilt offenbar nicht als opportun – und soll deshalb hier versucht werden.

KRISE Phänomen 1: Die Strukturkrise des Handels

Bei der Frage, wie Bücher zum Leser kommen, dürften die Veränderungen der Branche am weitesten fortgeschritten und deshalb die Auswirkungen am sichtbarsten sein. Die Strukturkrise des Handels hat zwei wesentliche Ursachen: Im Bereich E-Commerce ist der Buchmarkt vor allem durch Amazon – unfreiwilliger – Vorreiter. Die Filialisten andererseits haben trotz Preisbindung einen in dieser Heftigkeit nicht erwarteten Wachstumsschub hinter sich mit einer sichtbaren Folge: Der buchhändlerische Mittelstand ist praktisch nicht mehr existent. Den Independents geht es – sicher auch eine Folge ihres noch einmal vehement gesteigerten persönlichen Engagements – im

Strukturkrise: *Die Filialisten haben einen enormen Wachstumsschub hinter sich*

Schnitt gar nicht so schlecht. Mehr noch: Bei ihnen findet man im Moment dann die größte Stabilität, wenn sie sich neu, z.B. durch eine Anabel- oder LG-Buch-Mitgliedschaft, und damit renditeorientiert aufgestellt haben. Die Großflächen-Buchhändler sehen sich gezwungen, erst einmal hart auf die Bremse zu treten: Kosten sparen, Konsolidierung statt Expansion ist die Devise.

Vertrieb und Vermarktung der Verlage haben auf diese Veränderungen bislang keine Antworten gefunden. Denn die Vermarktung von Bestsellern ist mit einer kleinen Zahl hochpotenter Händler zunächst einfacher als vorher – es werden Absatzzahlen in einer Geschwindigkeit erreicht wie kaum zuvor. Aber der Preis ist hoch: B- und C-Titel – die Zukunfts- und Hoffnungstitel der Branche – lassen sich immer schwieriger, z.T. gar nicht mehr platzieren.

KRISE Phänomen 2: Der techno–logische Umbruch

Die Frage ist auf den ersten Blick denkbar einfach: Löschen das E-Book und E-Publishing das gute alte Buch aus? Keiner weiß die Antwort. Aber bei der jetzigen – meist ausgeblendeten – Zielgruppensituation kann man davon ausgehen, dass das voraussichtlich in den kommenden 20 Jahren nicht der Fall sein wird. Aber ähnlich wie bei der Einführung des Fernsehens wird die Buchbranche von „Urängsten“ geschüttelt, und selbst in allen drei Fachzeitschriften herrscht ausgesprochene Konfusion. Die Frage, ob die Branche dem Tod geweiht ist, überrascht nur bei größerer Distanz, nicht aber, wenn man die täglich immer dissonanter werdenden Informationen genau liest. Es sind vor allem zwei Umstände, die zutiefst irritieren:

1. Ein einzelnes privates, börsennotiertes Unternehmen – Google – hat eine unbekannte Menge von Print-Titeln (von Bibliotheken wie Verlagen) eingescannt und besitzt damit ein unvorstellbar größeres digitales Content-Reservoir als jeder Verlag der Erde. Die ungelöste Frage: Was bedeutet diese zur unverrückbaren Gewissheit gewordene Form von „Content-Superlativ“ für Markt und Markt-Teilnehmer?

2. Verlage wissen, dass sie auf den technologischen Umbruch eine Antwort geben müssen. Wenn das Internet das Fernsehen als relevanteste Medienform abgelöst hat, wenn Bücher problemlos (und kostenlos) über das Internet verbreitet werden können, bedeutet das: Willkommen im Club der mehr oder weniger ratlosen Medien-Produzenten. Der Film-, der Musikproduzent, der Zeitungs- und Zeitschriften- und jetzt auch der Buch-Verleger stehen alle vor dem gleichen Problem: Wie sieht mein Geschäftsmodell der Zukunft aus?

Buchverlage stehen vor der schwierigsten Frage, die sich seit Erfindung des Buchdrucks gestellt hat: Zur Investition in „E-taugliche“ Substanzen gibt es keine Alternative. Aber bislang völlig offen ist, welcher Anteil der Printproduktion substituiert werden müsste, welcher Anteil jetzt und in Zukunft schlicht „geklaut“ wird und wie bzw. ob überhaupt Erlöse via E-Publishing für die Breite der Verlage zu erwirtschaften sind.

KRISE Phänomen 3: Die generelle Rezeptionskrise

Verleger wissen vor diesem Hintergrund heute nicht mehr, in welcher Form (Buch, E-Book-Reader, iPhone oder was immer) in Zukunft Literatur im weitesten Sinne gelesen wird – und wer ihnen dafür etwas bezahlen wird bzw. will. Aber damit nicht genug: Sie wissen im Moment auch nicht, welche und wie viele Menschen in Zukunft noch auf traditionelle Weise Bücher lesen. Genauer: Wer liest was wie? Das klingt nicht nur paradox, es ist es auch. In Deutschland steigen Bildungsniveau und pure Lesefähigkeit kontinuierlich, die für den Buchmarkt relevanten kaufkräftigen

© Christoph Seeberger

Dr. Andreas Meyer: *Stellt die verschiedenen Krisenphänomene zur Diskussion*

und gebildeten Milieus wachsen also. Es wird – zunehmend im Internet – soviel gelesen und geschrieben wie nie zuvor. Gleichzeitig sinkt die Affinität zum Lesen von Büchern kontinuierlich, bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen zum Teil dramatisch. Das hat sicherlich auch positive Folgen: Es entstehen neue, innovative Buchformen wie zum Beispiel Hirschhausens „Die Leber wächst mit ihren Aufgaben". Hochkarätige Wissensvermittlung funktioniert hier in kleinen Happen, aufgelockert durch Cartoons und (bislang undenkbar) Witze – verpackt in einem ungewöhnlichen Innendesign. Eine Ausnahme, ein neuer Trend?

... oder wird zukünftig auf dem Computer gelesen ...

KRISE Phänomen 4: Die Folgen der Finanzkrise

Die meisten Experten sind sich einig: Das jetzige Konsumklima lässt sich nicht aufrechterhalten, selbst wenn sich die Anzeichen für ein Anspringen der Konjunktur verstärken sollten. Jeder kennt die prognostizierte Zahl von rund 5 Mio. Arbeitslosen, und wer sich umhört, merkt, wie viele Hochqualifizierte bereits jetzt händeringend nach neuen Jobs suchen. Wie es die Buch- und die nicht werbe-finanzierte Medienbranche treffen wird, ist unklar. Historische Vergleiche, wenn sie überhaupt hilfreich sind, machen nur bedingt Mut. Rezessionen treffen die Buchbranche meist zeitlich verzögert – und oft nicht mit voller Wucht. Die Normalisierung der Marktverhältnisse erfolgt in der Regel ebenfalls mit Verspätung.

Was sich unter Umständen bei dieser Krise stabilisierend auswirkt, auch wenn es zunächst paradox klingt, ist die Tatsache, dass Bücher immer weniger Need-, sondern immer mehr Want-Produkte geworden sind. Soll heißen: Die Brot- und Butter-Artikel des Sortiments gehen seit Jahren tendenziell zurück, werden wie z.B. Reiseführer oder Sprachlexika peu à peu vom Internet ersetzt. Gewachsen sind dagegen die Entertainment- und Geschenk-Produktgruppen – die kleinen Fluchten, kleinen Überraschungen, kleinen Belohnungen. Denn was innerhalb der Branchen-Diskussion gerne vergessen wird: Bücher sind nicht etwa Content pur, sondern Bücher sind Objekte. Das Buch als solches ist dabei – von der Branche erstaunlicherweise weitgehend ignoriert

BuchmarktFORUM mit dem Krisengipfel

BUCHMARKT FORUM®

„Krisengipfel" des BuchmarktFORUM in München

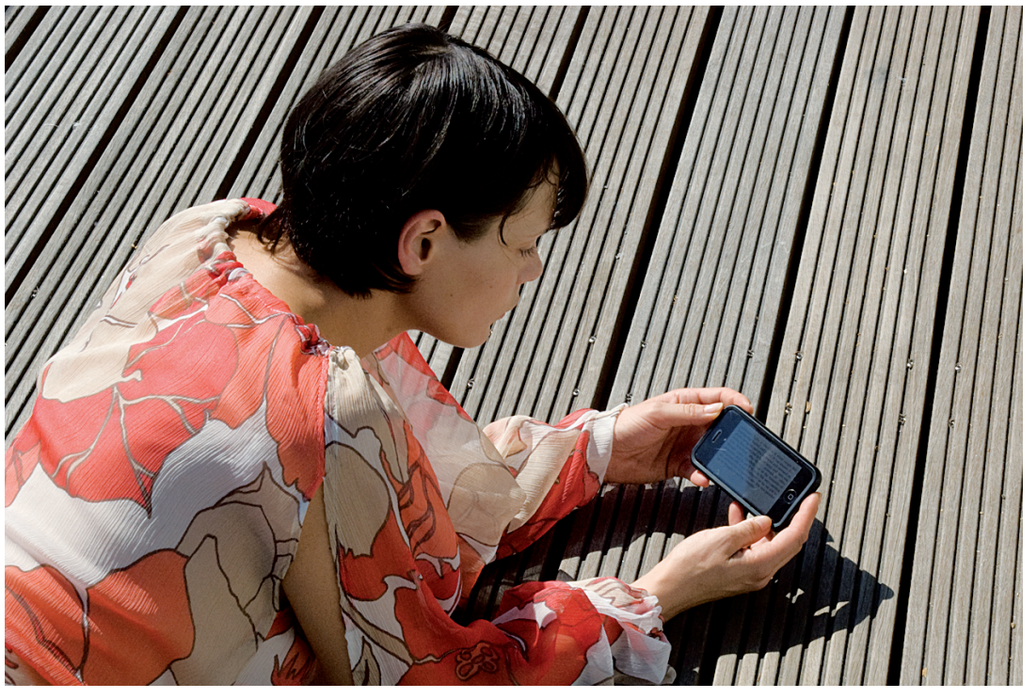
Mit dem „1. Krisengipfel" wird das BuchmarktFORUM am 29.9.2009 in München den Austausch zwischen Verlagsmenschen und Experten in Sachen Krisenbewältigung ermöglichen. Mehr noch: „Gestärkt aus der Krise", so der Titel des Programms, wird strategische Instrumente und Beispiellösungen bieten, wie die Krise zu einer Neupositionierung genutzt werden kann.

Zentraler Baustein des Programms ist ein Szenario-Workshop mit Thorsten Roser, Group Director London Research and Consulting Group: Welche Krise ist Ihre Krise? Dabei wird jeder Teilnehmer an konkreten Fällen das Szenario-Instrument erproben.
Referenten aus krisengeschüttelten Branchen liefern Beispiele und Empfehlungen, wie sich Wirtschafts- oder Unternehmenskrisen produktiv auffangen lassen. Gregor Waller, Axel Springer Verlag, u.a. kaufmännischer Leiter der Regionalzeitungsgruppe Hamburg, greift das Thema auf: „Zeitungs- und Buchverleger in der Krise. Was verbindet, was trennt sie – und was sind zentrale Learnings?" Ulrich Järkel, Sony Music, Strategic Marketing, berichtet über die Lösungsansätze zur „Medien-Dauerkrise".
Darüber hinaus wird es viele Impulse zur aktiven Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen geben. Dr. Rainer Meckes, Partner bei Simon Kucher, referiert über „Preismanagement in der Krise". Franz Steinbild, Steinbild Consulting, beschäftigt sich mit der Finanzierungskrise: „5 Regeln für Kontakte mit Bankern und anderen Geldgebern".
Den Schlussakkord setzt Dr. Hans-Georg Häusel, Vorstand Gruppe Nymphenburg: „Die Buchindustrie am Scheideweg – was sind die Hebel, damit Buch-Kunden in der Krise kaufen?"

Mehr zum Programm: *www.buchmarktforum.de*

– nicht nur gut, sondern ein echter Champion: Nachweislich ist es seit Jahren mit Abstand das beliebteste Weihnachtsgeschenk. Es bietet schließlich etwas: viel Gehalt zu meist sehr überschaubarem Preis.

Ungeachtet dieser Chance auf eine Buch-Sonderkonjunktur, gehen die großen Filialisten und immer mehr Verlage von erheblichen Absatz-Rückgängen aus. Und damit dürfte es auch für den Buchbereich ernst werden: Die Finanzkrise löst eine Konjunktur-, die Konjunktur- eine Absatz-, und diese wiederum eine Liquiditätskrise aus. Und diese mündet in das, was zwar bestritten wird, aber für die Betroffenen überdeutlich zu spüren ist: eine Finanzierungskrise.



... oder auf dem iPhone, einem E-Reader oder ganz neuen Medien?

KRISE Phänomen 5: Die ganz normale Unternehmenskrise

Hand aufs Herz: Wer hat schon alle Hausaufgaben gemacht? Sind die Mitarbeiter in ihrem Know-how, sind Workflow und Prozesse, sind die IT, die Technik auf der Höhe der Zeit? Diese Fragebatterie ließe sich fortsetzen: Stimmen Innovationsrate, Vertriebs- und Kundenprozesse,

„ Die Währung zukünftiger Debatten sollte der zahlende Kunde sein.“

ist das Unternehmen auf Augenhöhe mit seinen Zielgruppen, kennt man deren Bedürfnisse wirklich und damit besser als die Mitbewerber? Ist man im Unternehmen à jour mit den Konkurrenzanalysen, mit neuen Produkt- und Vermarktungs-Konzepten, mit der Unternehmensstrategie? Schon diese wenigen Stichpunkte machen deutlich: Bei irgendetwas hinkt man immer hinterher. Nicht wenige Unternehmen nutzen die Stunde der Krise und räumen auf: klären Positionierung und Potentiale, Fehlentwicklungen und Defizite.

KRISE Phänomen 6: Die grundsätzliche Orientierungskrise

Ein schwieriger Punkt, aber sei's drum: Die Buchbranche steckt mit den genannten Faktoren in ihrer wahrscheinlich komplexesten und damit schwierigsten Krise seit Kriegsende, womöglich seit Gutenberg. Ähnlich wie in Musik- und Filmbranche herrscht innerhalb des Buchmarkts beredtes Schweigen. Die Köpfe der Branche äußern sich nicht oder stürzen sich auf Details. Dabei geht es nicht um das Einfordern eines substanziellen Diskurses, sondern etwas ganz anderes: um die Haltung. Eine Frage der Haltung ist es vor allem, wie die ungelösten strategischen Grundsatzprobleme der Buchbranche bisher verhandelt werden. Ob es um die Frage der Preisbindung von E-Books, ob es um die Frage der Höhe von E-Book-Preisen (1:1 wie das physische Buch), ob es um Libreka, um die Frage von Datenformaten etc. etc. geht – immer wieder stößt man auf das Syndrom „Wir-brauchen-wir-bestimmen-wir-wollen“. Je größer die ungeklärten Probleme, um so lauter die „Ich-will-Proklamationen“. Der Kunde, der LESER, scheint bei all diesen laut geäußerten Überlegungen vehement zu stören. Genau diese egozentrische, halbautistische Haltung hat die Musikindustrie Millionen von Kunden gekostet. Denn Orientierungskrise heißt nicht: Es gibt technisch oder strategisch keine Lösung. Das kann ja durchaus vorübergehend so sein. Doch Orientierungskrise heißt: die eigenen Kunden, die LESER sind aus dem Fokus geraten. Ich wiederhole: Die Diskussion findet nicht aus der Perspektive des zahlenden Kunden statt. Was zählt aber sonst, wenn nicht dessen Bedürfnisse und Zufriedenheit?

KRISE Phänomen 7: Die Vertrauens- und Markenkrise

Wer ab und zu Kommentare und Blogs liest, kennt dieses Phänomen – aber in der Branche wird es bislang nicht thematisiert. Es ist eine neue radikale politische Kultur

entstanden. Ein Phänomen wie die Piraten-Partei richtet sich, wie der Name schon sagt, nicht nur gegen etablierte Parteien. Ziel sind längst ganz pauschal „die Verlage“. Über sie wird geurteilt – und zwar dezidiert negativ. Eine ausgesprochen moderate Stimme zu einem Google-kritischen Artikel in der FAZ liest sich so:

„(1) An der Digitalisierung des Buchbestandes führt kein Weg vorbei. (2) Die deutschen ‚Qualitätsverlage’ werden ihre bequeme Zwischenhändler-Position verlieren und werden möglicherweise nicht überleben. Meine Trauer hält sich in Grenzen.“ (31. Juli 2009)

Hier gibt es ein neues, so gut wie nicht wahrgenommenes Phänomen: Hochkompetente Leser, nicht selten Fachbuch- und Wissenschafts-Rezipienten, oft mit internationalem Erfahrungs- und vor allem Kauf-Hintergrund, melden sich zu Wort – und stellen die Institution Verlag per se in Frage. Warum? Weil sie Verlage als „geldgierig“ und egozentriert empfinden. Hier zeigt sich: Verlage als Traditionsmarken werden zunächst von Minderheiten in Frage gestellt, dann abgelehnt. Die Folge ist eine schleichende Marken- und Vertrauens-Erosion, die für jeden spürbar wird, der entweder mit Managern außerhalb der Print-Märkte oder z.B. mit Studenten, mit den euphemistisch bezeichneten „Digital Natives“, spricht. Diese Gesprächspartner können noch so freundlich sein, sie machen die schwindende Akzeptanz und Relevanz so deutlich wie kein noch so radikaler Print-Branchen-Insider.

„Die Buchbranche sollte sich über ihre ‚wirklichen‘ Kern-Kompetenzen klar werden. Was bietet sie für einen Kundennutzen, den keine andere Medienbranche bieten kann?“

Wie kann das Fazit aussehen?

Die Buchbranche sollte sich über ihre „wirklichen“ Kern-Kompetenzen klar werden. Was bietet sie für einen Kundennutzen, den keine andere Medienbranche bieten kann?

Die Währung zukünftiger Debatten sollte der zahlende Kunde, der begeisterte LESER sein. Seine Faszination und Zufriedenheit ist das Maß aller Dinge – nur dann kann Geld verdient werden. Verliert man diesen aus dem Blick, besteht die Gefahr, Entwicklungen zu versäumen, die der Kunde wünscht und für die er auch bereit wäre, Geld auszugeben.

Die Buchbranche befindet sich in bester Gesellschaft: Andere Medienmärkte haben ähnliche, aber meist viel gravierendere Probleme. Ihre Probleme mit der digitalen Welt sind aber wie bei Musik- oder Zeitungsbranche oft älter. Dementsprechend weiter sind sie teilweise mit ihren Lösungsansätzen. Sie bieten sich als Benchmarks an – auch deshalb, weil sie meist ähnliche Zielgruppen ansprechen.

Ansonsten wäre zu wünschen: mehr Achtung und ehrlich empfundene Empathie gegenüber den eigenen LESERN. Und eine gesunde Portion Selbstvertrauen und – ja, natürlich – Angriffslust.

Dr. Andreas Meyer

Arnd Roszinsky-Terjungs ABC der Buchhandelstypen

Mit seinem ABC des Buchhandels hat Unternehmensberater Arnd Roszinsky-Terjung schon vor rund 20 Jahren auf die wachsende Differenzierung der Betriebsformen im Buchhandel aufmerksam gemacht. Damals unterschied er die folgenden Typen:

A = Anmutungsbuchhandlung – lebt von der großen Fläche und der visuellen Darstellung des Angebots. Zentraler Vorteil: Viel zu finden und direkt mitzunehmen.

B = Bestellbuchhandlung – lebt von der Nachbarschaftsnähe, wird von den Kunden für die schnelle und ortsnahe Beschaffung genutzt. Merkmal: Bestellanteil vom Umsatz um die 50 Prozent.

C = Competenzbuchhandlung – lebt von dem Profil, für ein Thema, einen Lebensstil, eine Fachrichtung zuständig zu sein. Zentraler Vorteil: Hier handeln Experten mit Experten.

Aus heutiger Sicht sind dem Betriebstypen-Trio zwei weitere Formen anzufügen:

Arnd Roszinsky-Terjung: *hat verschiedenene Buchhandelstypen klassifiziert*

D = Discount-Buchhandlung – Prototyp sind die Läden von Weltbild plus. Sie sprechen einen preissensiblen Typus an, der mal mehr, mal weniger buchaffin ist (weniger z.B. bei Weltbild, mehr bei Jokers).

H = high-touch/high-tech – dieser Typus hat mit der Bestellbuchhandlung die Ortsnähe gemein; wir finden ihn also häufig als Stadtteil- oder Kleinstadtbuchhandlung. Aber er geht über die Bestellbuchhandlung konzeptionell deutlich hinaus: In jedem Ablauf steht der Kunde im Mittelpunkt, dem eine emotionale Atmosphäre in jeglicher Hinsicht geboten wird (high-touch). Dies wird kombiniert mit rationellster Beschaffung und Organisation unter Zuhilfenahme sämtlicher technischer Möglichkeiten (high-tech).

Im kommenden Heft stellt Roszinsky-Terjung den letztgenannten Typus ausführlich vor. Außerdem warnt er davor zu glauben, die Probleme der Großflächen stärkten automatisch die Kleinflächen und zeigt, wie wichtig es ist, den eigenen Zielkundenkreis zu kennen und ihm konsequent das zu bieten, was er sucht.