



© Pauline Loroy on Unsplash

„Der Erfolg der Indies war eine Überraschung für die Buchbranche“

In BuchMarkt 1/2021 hatten **Estelle Traxel** und **Andreas Meyer** ihr Projekt mit Studierenden der LMU vorgestellt. Thema: das „Corona-Erfolgsgeheimnis“ des Independent Buchhandels. Unsere Kern-Frage: was kam raus?

Gibt es etwas Schöneres, als sich mit Erfolg während Corona zu beschäftigen?

Estelle Traxel (E. T.): Es kommt drauf an. Zunächst: fantastisch, wie die Buchbranche insgesamt durch das Corona-Jahr 2020 kam. Das überrascht im Branchenvergleich. Aber wenn man ehrlich ist: niemand war von diesem Erfolg, genauer dem Erfolg der Independents so überrascht wie die Buchbranche selbst. Und das ist eigentlich nicht witzig.

Eine steile These: fehlt der Buchbranche das Selbstbewusstsein?

Andreas Meyer (A. M.): Leider ja. Und das in erheblichem Maße. Kein Phänomen der Buchbranche allein, im Zeitschriften-Markt ist es ähnlich. Ich behaupte, dass es speziell in den tonangebenden Groß- und Konzernverlagen eine tiefsitzende Skepsis gegenüber dem nicht-digitalen Kern-Produkt, dem Buch gibt. Und gegenüber dem Absatzweg Sortiment/stationärer Handel. Sie wollen einen Beleg? Gerne. Die Quo Vadis-Studie des Börsenvereins vertritt im Kern die These, dass neue digitale Medienanbieter wie Netflix im Kampf um die Zeit des Lesers längst gewonnen hätten.

Stimmt das denn nicht?

A. M.: Nein. Es wurde schon vor Corona so viel gelesen wie noch nie, das belegen inzwischen auch Medienwissenschaftler. Der Börsenverein hat aber leider nicht das Lesen, sondern das Kaufen gemessen. Und daraus etwas abgeleitet, was ich für hochproblematisch halte: die Forderung nach Subventionen. Ich nenne das „Bauernverbands-Politik“: die eigenen Mitglieder als „schwach“ darstellen. Anstatt die vorhandenen Stärken auszubauen.

Frau Traxel, wie sehen Sie die Erfolgsgeschichte der Branche?

E. T.: Ich denke, man muss den Erfolg während der COVID-19 Pandemie differenziert sehen, denn dazu trugen vor allem die Independent Buchhandlungen bei. Bei den meisten anderen Branchenteilnehmern lief es eher nicht so gut. Auch der Bereich Digital offenbarte während Corona, dass die Buchbranche im Vergleich zu anderen Branchen hinterher

hinkt. Denn die Umsatzentwicklung im Online-Buchhandel fiel im Corona-Jahr 2020 mit +10,6 Prozent nur 3,5 Prozentpunkte höher aus als im Vorjahr mit +7,1 Prozent. Im Vergleich dazu ist der gesamte Online-Umsatz in Deutschland im Jahr 2020 um rund 15 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen, sagt der Bundesverband E-Commerce und Versandhandel. Und das sollte doch schon stark zu denken geben in Zeiten einer Pandemie, in der eigentlich alle Menschen online bestellen und Bücher boomen wie selten.

Ich sehe, hier gibt es Widerspruch

A. M.: Ja, in zwei Punkten. Es gab verschiedenste Gewinner. Für viele Verlage, darunter viele große, war 2020 eines der erfolgreichsten überhaupt. Das betrifft Ratgeber- und Kreativ-Verlage, aber auch von Hanser oder Droemer hört man z.B., dass es ein tolles Jahr war. Das Thema Digital sehe ich differenzierter: die Buchbranche ist ein „alter“ Digitalmarkt. Denn im Buchmarkt startete der E-Commerce, 1998 kaufte Amazon den Regensburger ABC-Digital-Pionier. Bereits 2019 lag der E-Commerce-Anteil im Verhältnis zum Einzelhandelsumsatz im Buchbereich laut Buch und Buchhandel in Zahlen bei 20 Prozent, während er lt. Statista über alle Branchen bei 8,9 Prozent 2019 und bei 11,2 Prozent 2020 lag. Das E-Commerce-Wachstum im Buchmarkt stagniert daher seit längerem. Genauer: von 2015 sank das Wachstum von 6 Prozent auf 4,2 Prozent im Jahr 2019. Machen wir uns aber nichts vor: wir haben trotz der Buchpreisbindung und anderer Privilegien ein massives Strukturproblem: Konzentration im Handel, Übermacht der Konzerne bei den Verlagen, und mit Amazon einen übermächtigen E-Commerce Monopolisten, der – wir sollten es nicht vergessen – 2020 zeitweise keine Bücher lieferte. Meine Ansicht: wir sind zu langsam, um den E-Commerce-Umsätzen eine neue Struktur zu geben. Dabei haben die deutschen Buchhändler mit der Tolino-Allianz gezeigt, dass das geht. Wir haben kritische Leser, die „auch“ bei Amazon bestellen, und zunehmend die (White Label) Shops der lokalen Buchhändler entdecken. Wir haben geniallokal.de mit über 600 angeschlossenen Buchhändlern. Es gibt Initiativen wie Buch 7,

die 75 Prozent ihres Gewinns spenden und 2020 ein Wachstum von 40 Prozent hatten. Nach dem Vorbild von bookshop.org sollten auch in Deutschland die vorhandenen Stärken gebündelt werden – in Form einer übergreifenden Plattform für Leser, Autoren, Buchhändler und Verlage.

Aber es sind doch nicht alle Unternehmen der Branche gut durch die Krise gekommen?

A. M.: Nein, natürlich nicht. Das war ja der Grund, warum wir uns ansehen wollten, was die Erfolgreichen gemacht haben. Und was man davon lernen kann.

Welche Erkenntnisse konnten Sie gewinnen?

E. T.: Zunächst muss man festhalten: die Independent Buchhandlungen, die scheinbar wirtschaftlich Schwächeren, kamen signifikant besser durch die Corona-Zeit als andere Branchenteilnehmer. Für sie war es am Ende keine wirklich spürbare Krise, denn sie hatten bereits vorgesorgt. Die naheliegende Vermutung, der Erfolg der „Kleinen“ hat in erster Linie etwas mit deren Flexibilität und Wendigkeit während Corona zu tun, greift aus unserer Sicht zu kurz. Die Ursachen sind vielschichtiger.

Moment: die Flexibilität der Kleinen war nicht die Ursache ihres Erfolgs?

A. M.: Richtig. Dass die Independents auf beispiellose Weise die Ärmel hochgekrempt und bis zum Umfallen geschuftet haben, ist auch im Branchenvergleich außergewöhnlich, erklärt aber nicht den Erfolg. Wir haben die Studierenden untersuchen lassen, ob die Ursachen für den Erfolg im Corona-Jahr zu finden waren – oder davor?

Einspruch von meiner Seite, allein die Auslieferung der Bücher mit Fahrrädern hat doch jede Menge Sympathie ausgelöst

E. T.: Am Anfang vielleicht, aber dann haben es doch alle gemacht.

War die Ursache für den Erfolg etwa Mitleid?

A. M.: Ein klares „Nein“. Genau das ist der Punkt mit dem mangelnden Selbst-

bewusstsein. Mitleid ist kein Geschäftsmodell. Das Ergebnis der Studierenden ist eindeutig: die im Branchenvergleich überraschend hohe Loyalität der Kunden beruht auf Leistungen. Und zwar auf langjährig durchgezogenen Konzepten. Ganz oben drüber steht das Konzept „Buchhandlung als Kulturraum“. Den Independents ist es über Jahre gelungen, die – wie sich während Corona herausstellte – Vielleser und Vielkäufer zu binden. Die Intensivleser-Milieus waren es, die nicht geredet haben, sondern aktiv wurden: sie haben gezielt ihr Geld zu den Independents getragen. Und haben auch gesagt warum: sie wollten, dass es diese „kulturell engagierten“ Läden weiter gibt. Sie mögen diese Buchhandlungen und wollen diese Struktur aktiv erhalten.

E. T.: Aus unserer nicht repräsentativen Studie mit den Studierenden der LMU München haben wir im Wesentlichen 3 Erfolgsfaktoren herausfiltern können:

1. eine starke Kundenbindung im Vorfeld,
2. die Bereitschaft, experimentierfreudig (auf die Krise) zu reagieren und alles möglich zu machen und
3. eine Kundenzentrierung durch aktives Ermitteln der Wünsche der Kunden.

Diese Komponenten waren bei allen erfolgreichen Buchhandlungen vorherrschend und haben zu bis zu 30% Umsatzwachstum geführt – in einer Zeit, in der die Läden zum Teil geschlossen waren. Unter die starke Kundenbindung vor Corona kann – wie Andreas schon sagte – die Buchhandlung als Kulturraum als einer der Hauptaspekte subsumiert werden. Die erfolgreichen Buchhandlungen haben sich durch verschiedenste Angebote – über die Literatur hinaus – als kreative Begegnungsorte etabliert. Genaueres ist nachzulesen in unserer Case Study, die auf bookafuture.de zu finden ist.

Ursache des Erfolgsgeheimnisses waren also die Taten der Vergangenheit?

A. M.: So formuliert ist es missverständlich: die Independent-Buchläden waren nicht deshalb erfolgreich, weil sie den immergleichen Stiefel weiterbetrieben haben. Sondern sie haben sich und ihre Leistungen in den letzten Jahren stark weiterentwickelt.



„Geht-nicht-gibt’s-nicht“-
Haltung: Online-Auftritt der
Boutique-Inhaberin Nicole
Mohrmann und Instagram-Konto
der Hamburger Buchhandlung
Lüders

Die Studierenden haben auch andere
Branchen unter die Lupe genommen.
Was waren da die Learnings?

E. T.: Ja, uns war wichtig, den Blick auch nach außen zu richten, denn davon kann man ja immer am meisten lernen, wenn man schaut was andere Branchen so machen. Das imponierendste Beispiel war aus unserer Sicht eins aus der Modebranche. Nicole Mohrmann, Inhaberin einer kleinen Boutique in München, schaffte es tatsächlich, während der Pandemie ihren Instagram-Kanal zu einem echten Erfolgsmodell zu transformieren. Der lief nämlich eigentlich immer nur nebenher, denn ihr Hauptfokus war ihre stationäre Boutique. Als dann Corona kam, wurde sie experimentierfreudig und probierte verschiedene Dinge auf Instagram aus. Sie merkte relativ schnell, dass es bei ihrer Community am besten ankommt, wenn sie ihre Kleidung selbst anzieht und sie mit ihrer charmanten authentischen Art präsentiert. Das wurde zu ihrem Erfolgsmodell und sie konnte ihre Followerschaft von 4.500 auf 16.000 erhöhen und Instagram als neuen Verkaufskanal gewinnen. Das ist ein grandioses Beispiel dafür, wie lokale Einzelhändler mit wenig Budget auch auf den Social Kanälen Erfolg haben können, wenn sie nur bereit sind, ein bisschen herumzuexperimentieren. Vor allem auf Social Media sieht man ja sehr schnell, was funktioniert und was nicht.

Kann man das auf die Buchbranche übertragen?

E. T.: Der Weg von einer stationären Mode-Boutique hin zu einer stationären Buchhandlung ist nicht so weit. Beide sind kleine Einzelhändler, deren Kerngeschäft eigentlich der stationäre Verkauf ist und beide verfügen über keine großen Budgets für Online-Aktivitäten. Aber es zeigt, dass manchmal ein bisschen Kreativität und Experimentierfreude genügt, um erfolgreich zu sein. Man muss nur machen. Und immer dran denken: Done is better than perfect. Und genau das hat ja auch unsere Studie ergeben.

Hat die Studie Ihren Blick auf die Buchbranche verändert?

E. T.: Ich muss zugeben, ich hatte die Buchbranche und die Independents etwas

Independents haben sich in den letzten Jahren stark verändert? Das müssen Sie erklären.

E. T.: Die Studierenden konnten bei erfolgreichen Ladeninhabern mehrere Faktoren feststellen, die zu einer hohen Kundenbindung bereits vor Corona führten:

- a) ein hohes, das eigene Viertel prägendes Aktivitätslevel z.B. in Form von Kulturevents,
- b) starke, charismatische und gut vernetzte Unternehmer-Persönlichkeiten,
- c) Spezialisierung und Expertentum und zu guter letzt
- d) die Freude am Experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen. Für uns heißt das: es gibt einen Modernisierungsschub im Independent-Buchhandel, der vor allem mit einer Veränderung des Mindsets zusammenhängt.

Geht es konkreter?

A. M.: Klar. Am stärksten verändert haben sich Independents in ihrer Kundenkommunikation. Sie sind fit auf den angesagten Social Media Kanälen, die sprechen mit ihren Kunden wirklich auf Augenhöhe. Die besten betreiben Instagram Accounts, für die sie wie z.B. die Buchhandlung Lüders in Hamburg Preise bekommen. Die Kundenzentrierung, der Austausch mit den Kunden ist so in-

intensiv geworden, dass es man überall auf eine „Geht-nicht-gibt’s-nicht“-Haltung stößt.

E. T.: Oder der Instagram Kanal von der Neuköllner Buchhandlung She said. Die schaffen es wirklich, ihre Kunden Online abzuholen und sie aktiv miteinander zubeziehen. Und das auf eine ästhetisch sehr ansprechende Art und Weise. Ihre Community gibt ihnen recht, sie haben nach knapp 1,5 Jahren bereits 30.000 Follower auf Instagram, die sie sich schon während der Renovierungsarbeiten aufgebaut haben. Da konnte nämlich jeder schon gespannt Teil des Ganzen werden und die Aufbauarbeiten mitverfolgen.

Haben Sie für diese „Geht-nicht-gibt’s-nicht“-Haltung ein Beispiel?

A. M.: Beim digitalen Libri.Campus Anfang Mai berichtete z.B. eine Braunschweiger Kinderbuchhändlerin, wie intensiv sie sich mit Händlern anderer Branchen vernetzt und verbündet hat. Imponiert hat mir diese Aktion: Präsentation von Kinderbüchern bei einem Kinderarzt. Meine Assoziation: ist ja nett, klappt aber nie. Denkste: täglich werden allein über diesen Kanal drei bis fünf Bücher verkauft. Die dahinterstehende Haltung hat etwas Mitreißendes: wir sind mutig, wir probieren das aus.

unterschätzt. Vor allem die hohe Kundenloyalität hat mich nachhaltig beeindruckt. Von welcher Branche kann man sagen, dass Kunden anbieten, Ware auszufahren oder Monatsladnieten zu übernehmen? Abgesehen von einigen Kneipen ist dies – nach meiner Kenntnis – beispiellos in der Intensität. Und es zeigt eben auch, welches Potential in dieser Branche steckt.

A. M.: Mir geht es so, dass ich den Eindruck habe, schrecklich viel gelernt zu haben. Obwohl ich dachte, ich kenne die Branche gut. Aber sie verändert sich auf faszinierende Weise. Für mich als Berater heißt das auch: Innehalten. Demut. Genau hinsehen. Denn die Stärken der Unternehmer*innen der Buchbranche passen nicht in die üblichen Schemata. Die enge Interaktion mit den Kund*innen führt zu einem spezifischen und letztlich überlegenen Wissen: um sich zu unterscheiden, um durch besondere Leistungen aufzufallen, wurde nicht auf krasse Innovationen oder Superlative gesetzt. Es wurde auf einen Mix aus Charme und „Was-macht-den-Unterschied“ gesetzt. Die Differenzierung beruht auf Leistungen, die man auf den ersten Blick gar nicht erkennt. Die aber einzigartig sind. Ein Beispiel: die Inhaberin einer Buchhandlung im oberbayerischen Miesbach ist stolz auf die Netzwerke ihrer Mitarbeiterinnen. Netzwerke, die auf persönlicher Authentizität und Integrität beruhen – und deren Power sich in der Corona-Zeit offenbart.

Was heißt das denn perspektivisch?

A. M.: Es ist während Corona kaum gelungen – das Schicksal scheinen wir mit dem Zeitschriften-Markt zu teilen – Selten- und Nichtleser zu mobilisieren. Wenn mal will, ist das die bittere Pille. Denn das, was speziell die Independent-Buchhändler in Sachen Kundenloyalität aufgebaut haben, bezog sich auf Stammkunden, auf Vielleser. Diese strikte Fokussierung auf Stammleser ist im Branchenvergleich trotzdem zukunftsweisend, weil der Erfolg so spektakulär war. Er zeigt, dass stationärer Handel in Zukunft dann eine Zukunft in den zunehmend verwaisten Klein-, Mittel- und Großstädten haben kann, wenn er signifikant mehr bietet als „Produkte“. Die modernen Independents faszinieren durch einen neuen Aktivitäten-Mix: sie sind stark in Sachen Selbsthilfe und – speziell in den Verbundgruppen – kollegialem Austausch, und: sie treten als selbstbewusste, oft charismatische Unternehmer*innen auf. Vor allem: sie brennen für ihre Sache. Und zu dieser Sache gehört vor allem, „Kultur-Unternehmer*in“, Event-Manager*in vor Ort zu sein: im kleinen oder im großen Maßstab. Die Jobs in unserer Branche werden spannender, weil die Menschen sie spannender machen.

E. T.: Absolut. Aber diese Kundenbindung, die die stationären Buchhändler auf wirklich faszinierende Art aufgebaut haben, muss perspektivisch auch auf den Bereich Online übertragen werden. Das ist eine Baustelle, die die Buchbranche

dringend angehen muss. Wenn man einen Stammkunden, der seit Jahren in derselben Buchhandlung kauft, jedes Mal begrüßen würde als hätte man ihn noch nie gesehen, wäre das doch seltsam. So fühlt man sich aber aktuell in den meisten Online Shops. Und das ist nur ein Beispiel von vielen, die Online optimiert werden könnten. Von Content-Erstellung und Storytelling mal ganz abgesehen. Dabei hat es die Buchbranche durch die vielen Geschichten, die das Format Buch transportiert, so leicht. Viel leichter als andere Branchen, die nun wirklich langweilige Produkte verkaufen.

Die Fragen stellte Jörn Meyer

Ein Fazit der von den Studierenden der LMU München erarbeiteten Cases haben Estelle Traxel und Andreas Meyer auf bookafuture.de gestellt. Auch die digitale Preisverleihung des **Sales Awards 2020** – mit Estelle Traxel in der Jury und Andreas Meyer als Mit-Gründer und -Initiator – geht explizit auf die Corona-Leistungen der Buchbranche ein (zu finden auf buchmarktforum.de).

Estelle Traxel hat Germanistik, Politik und Philosophie studiert und startete ihre Laufbahn als Communications Manager bei Roeckl Handschuhe & Accessoires, bevor sie zu der PR-Agentur LOEWS wechselte. Aktuell ist sie Marketing Managerin bei Hugendubel und Podcast Host von bookafuture.de.

Andreas Meyer ist Gründer von Verlagsconsult und Spezialist für Positionierungs- und Strategiefragen im Medienmarkt. Seine Leidenschaft gehört dem Thema Marke. brand eins zählt Verlagsconsult seit 2018 zu den führenden deutschen Unternehmensberatungen.

Coronaheld*innen

*Stellvertretend für die vielen Buchhandlungen, die in der Corona-Zeit die Ärmel hochgekrem-pelt haben und mit weit überdurchschnittlichem Einsatz auffielen hat die SALES AWARD Jury in diesem Jahr zehn Buchhandlungen zu CORONA BUCHHELD*INNEN gekürt. Die Auswahl beruht auf subjektiven Eindrücken und ist exemplarisch für hunderte Buchheld*innen im unabhängigen Sortiment.*

*Die zehn CORONA-BUCHHELD*INNEN für „einzigartige Kundenbindung“ sind:*

- ☞ **Bücherwurm, Nürnberg** – Manuela Mankus & Hendrik Richter
- ☞ **Buchhandlung Dombrowsky, Regensburg** – Ulrich & Daniela Dombrowsky
- ☞ **Ein guter Tag, Schwerin** – Sannah Wagner-Götsch
- ☞ **glücksbuchladen, Wuppertal** – Kerstin Hardenburg
- ☞ **Buchhandlung Graff, Braunschweig** – Joachim & Frederick Wrensch
- ☞ **Buchhandlung Lesezeichen, Germering** – Katrin Schmidt & Helen Hoff
- ☞ **Buchhandlung & Antiquariat Lüders, Hamburg** – Ragna Lüders-Cords
- ☞ **Mrs. Books, Meerbusch** – Maxi von Zittwitz
- ☞ **Schmitz. Die Buchhandlung, Essen** – Thomas Schmitz
- ☞ **Buchhandlung Vogel, Reppenstedt** – Anja Vogel