

beide © Thomas Blume

**Zielgruppen beobachten:**  
Wer das Verhalten von  
Marktteilnehmern  
beeinflussen will, muss  
Kundenzufriedenheit  
anstreben

Verlagsmarketing

# Kundenbegeisterung mangelhaft

Während der Begriff Kundenorientierung in aller Munde ist, zählt die Kundenzufriedenheit in Deutschland zu den Reizthemen.

Wie genau kennen die Publikumsverlage eigentlich ihre Leser?

Thesen zur aktuellen Lage von Andreas Meyer

Das Verhältnis zwischen Verlagen und Buchhandlungen ist angesichts der – angeblich – »größten Krise des deutschen Buchhandels nach dem Krieg« (»Süddeutsche Zeitung«) von Ratlosigkeit geprägt. Wenn nach den Sanktionen bedeutender Buchhandlungen gegen Heyne wegen der Grisham-Premiere im Bertelsmann Club nicht nur Einkaufsstopp, sondern bei Großkunden wie Hugendubel Kurzarbeit oder wie bei Kiepert Entlassungen die Folge sind, stellt sich für manche Vertriebsabteilung von Verlagen durchaus die Frage: Wem können wir überhaupt noch unsere Bücher verkaufen?

Eine Fragestellung, die ebenso fatal wie charakteristisch ist. Denn anders als in vielen Fachverlagen steht bei Publikumsverlagen meist nicht der Endkunde im Mittelpunkt der verlegerischen Aktivitäten, sondern der Buchhändler oder – in der Wertschöpfungskette noch früher – die eigenen Verlagsvertreter.

Das Problem der Ratlosigkeit gegenüber dem Buchhandel ist nicht neu: Parallel zum Strukturwandel im Sortiment samt der aus anderen Branchen bekannten Filialisierung kam es immer wieder zu tief greifenden Krisen zwischen Verlagen und großen Buchhandlungen. Erinnerung sei an das Jahr 1995:

Damals veränderte Hugendubel, begleitet von einem wütenden Aufschrei der Verleger, einige bis dahin als unantastbar geltende Branchen-Spielregeln in den Bereichen Vertreter-Betreuung (nur noch Beratung, keine festen Bestellungen mehr) und Logistik (Bezug nur noch über Libri oder das Hugendubel-Zentrallager). Nicht gedacht wurde Heinrich Hugendubel ein Vortrag im Januar 1996 auf der Tagung der AG Literarische und Sachbuchverlage (heute AG Publikumsverlage), in der er der Branche eine Art Nachhilfestunde zum Thema Kundenorientierung gab. Die damaligen Fakten haben sich seitdem nicht oder kaum verändert:

Denn diese waren, anders als etwa die Tonträger-Industrie, die ein Monopol im Bereich der elektronischen Bestellsysteme besitzt, auf derart komplexe, koordinierte Dienstleistungen nicht vorbereitet.

### Produkt- versus Kundenorientierung

Damals hätten die Verlage eigentlich erkennen müssen, dass sie in Sachen Kundenorientierung gegenüber dem (Groß-)Buchhandel letztlich nicht viel zu bieten hatten. Heinrich Hugendubel ging 1996 in seinem

Vortrag allerdings noch einen Schritt weiter: Die Ziele von Handels- und Verlagsmarketing würden nicht übereinstimmen. Verlage arbeiteten überwiegend produktorientiert, mit dem einzigen Ziel, die Präsenz der eigenen Bücher mit allen Mitteln durchzusetzen und die der Konkurrenz zu verhindern.

Das Ziel des Buchhandels sei dagegen ein völlig anderes: Sein Kunde, der Endkunde, müsse ein Angebot und ein Ambiente vorfinden, das so attraktiv sei, dass er unbeirrt von der Konkurrenz anderer Branchen immer wiederkomme. Hugendubel unterschied zwischen lektorsorientierten Verlagen, bei denen die »Inhalte wichtiger als die Marktchancen« seien, und nachfrageorientierten Verlagen, die Programme für vorhandene Vertriebsstrukturen produzierten.

Das damals für viele Verlage erschütternde Resümee von Heinrich Hugendubel lautete: »Der Buchhandlung kann es letzten Endes egal sein, von welchem Verlag sie Bücher kauft.« Entscheidend sei, nicht möglichst viele Bücher in der Buchhandlung zu haben, »sondern die richtigen, in der richtigen Menge zum richtigen Zeitpunkt«.

Hugendubels Vortrag ist aktueller denn je. Aber so übertrieben es klingen mag: Die deutschsprachigen Publikumsverlage leiden, das zeigt sich immer wieder in der Praxis der Unternehmensberatung, unter einem eklatanten Wissensdefizit über die Zusammensetzung und die Kaufmotive ihrer Endkunden. Bestürzend hohe Investitionen

## Kleine Checkliste zur Kundenzentrierung für Entscheider

### Buchhandel

- Existiert in Ihrem Verlag eine Kundensegmentierung, die neben monetären Kriterien auch »softe« Potenzialfaktoren berücksichtigt?
- Existiert in Ihrem Verlag ein Früherkennungssystem für Potenzial- und Zukunftskunden?
- Segmentieren Sie Ihre Buchhandelskunden nach Zielgruppen / Lebenswelten, und fordern Sie von Ihren Außendienstmitarbeitern eine lebensweltspezifische Titelselektion?
- Haben Sie in den vergangenen sechs Monaten strategische Konzepte Ihres Verlags durch eine Expertengruppe von Buchhändlern beurteilen lassen?
- Betreuen Sie und andere maßgebliche Entscheider Ihres Hauses persönlich und regelmäßig Schlüsselkunden Ihres Verlags?

### Endverbraucher

- Gibt es in Ihrem Verlag eine generelle und einheitliche Auffassung über Zielgruppen?
- Sind in Ihrem Verlag allen Mitarbeitern die Vorlieben und Besonderheiten der Kernzielgruppen und Lebenswelten Ihres Verlags bekannt?
- Gibt es ein Commitment aller Entscheider im Verlag zum Primat der Kundenzufriedenheit und zum kundenzentrierten Handeln?
- Haben Sie in den vergangenen sechs Monaten ein neues Buchkonzept durch eine Fokusgruppe beurteilen lassen?
- Stehen Sie per Internet mit einer definierten Referenzgruppe von Lesern in permanentem Kontakt?

- Der Verdrängungswettbewerb der Verlage führt zu einer steigenden Titelzahl bei stagnierendem Marktvolumen.
- Die Nachfrage verteilt sich dadurch auf eine höhere Titelzahl.
- Dadurch werden die Lebenszyklen der Bücher kürzer, das Lagerrisiko für das Sortiment steigt, ergo werden die Bestellmengen kleiner und die Durchschnittsrabatte niedriger, während die Logistikkosten steigen.

Hugendubel löste sein Logistikproblem mit Hilfe der Barsortimente (schränkfertige Lieferung durch Libri, das heißt: einen einzigen Dienstleister), nicht mit den Verlagen.

### Weitere Meldungen

in Buchprojekte erfolgen auf einer so genannten selbstreferentiellen Basis: Das bedeutet, Konzept und Marktchancen werden ausschließlich verlagsintern, also zwischen Programmleitung, Verlagsführung, Vertrieb und bestenfalls unter Beteiligung des Autors diskutiert. Der End- und der Handelskunde werden in der Regel nicht gefragt.

## Imitations-Spezialisten

Die Folgen sind immer wieder desaströs: Analog zur Pharma-Branche kann man heute auch in der Buchbranche von »Generika«-Spezialisten sprechen, also von Autoren und Programmachern, die sich auf die schnelle Imitation, auf Nachahmerprodukte spezialisiert haben. Die Krise der Ratgeber-Verlage, die – das sagen die GfK-Zahlen deutlich – keine Krise der Ratgeber-Nachfrage ist, verweist auf die immer gleiche Problematik: Titelmenge statt Titelqualität führt zu Austauschbarkeit, zur Verstopfung der Absatzkanäle, dem Sinken der Abverkaufszahlen und schließlich zur Bereinigung des Markts und der Anbieter.

Der auch von Branchenfremden immer wieder vorgebrachte »Apfelessig-Vorwurf«, die Geißelung der zahllosen verwechselbaren Parallelausgaben zu einem Boomthema, ist in seiner Problematik von der Buchbranche nicht verstanden worden: Die Endkunden fühlten sich angesichts dieser Titelschwemme in ihren Bedürfnissen nicht ernst genommen, sondern veralbert und orientierungslos.

Ein Defizit in Sachen Kundenorientierung haben am wenigsten die Buchhandlungen, sondern die Publikumsverlage. Das mangelnde Wissen, wer die eigenen Kunden sind und was sie genau wollen, berührt Kernfragen verlegerischen Selbstverständnisses. Um es provokant zu formulieren: Solange nicht die Kundensicht, sondern die Produktsicht dominiert, werden nicht nur zu viele, sondern die falschen Bücher von den falschen Leuten gemacht.

## Kundenzentrierung als Strategie

Der Einwand, für Belletristikprogramme könne dies alles nicht gelten, da sie ausschließlich mit dem »Bauch« gemacht würden, ist nur auf den ersten Blick richtig. Wie

in anderen Branchen auch, geht es bei Büchern in mindestens 70 Prozent der Fälle um Emotionen. Denn 70 Prozent aller Bücher, so postulieren die Buchhandelsberater Marianne Drees und Arnd Roszinsky-Terjung, werden spontan gekauft. In diesem Zusammenhang verfängt also das Uralt-Argument, in der Buchbranche sei alles anders, nicht mehr.

Die großen Buchhandlungen haben sich in der Branchenkonkurrenz doch deshalb durchgesetzt, weil sie die Kompetenz für genussvolle, glücklich machende Spontankäufe besitzen. Was unterscheidet denn die Produktion oder Vermarktung eines Belletristiktitels von der eines Parfums oder einer Schokolade?

In den Verlagsleitungen und den Spitzen der Buchkonzerne hat ein strategisches Umdenken begonnen. Die Devise »Immer mehr vom Gleichen« wird gegenwärtig ebenso in Frage gestellt wie die immer unbeweglicher gewordenen großen Apparate. Empfehlenswert wäre, nicht nur die Einstellung, sondern auch die Begriffe zu ändern. »Kundenzentriert« zu arbeiten bedeutet, sowohl End- wie Handelskunden stärker segmentiert zu betrachten – und vor allem zu betreuen. Dabei geht es nicht nur um das jetzige und zukünftige Marktpotenzial, sondern – in einer immer stärker vernetzten Welt nahe liegend – auch um das Ressourcenpotenzial sowohl der Leser wie der Händler.

Andere Branchen sind in diesem Punkt bereits wesentlich weiter. Gefragt wird dort gezielt danach, welcher Kunde aktiv oder passiv als Unternehmensressource dient, beispielsweise durch die Vergabe von Referenzen oder durch Input etwa von Informationsbranche zu rechnenden Publikumsverlage sind hier – wiederum im Unterschied zu Fachverlagen – noch ganz am Anfang.

Will man als Verlag wirklich von High-Potential-Lesern und -Buchhändlern profitieren, ist ein radikales Umdenken notwendig. Denn diese Kunden werden nur mit Verlagen eng zusammenarbeiten, die die Kundensicht und den Kundennutzen zur Prämisse ihrer Unternehmensstrategie erhoben haben. Dieses Umdenken kann nicht im Vertrieb oder Lektorat beginnen, sondern nur mit der »Verpflichtung zur absoluten Kundenorientierung auf Top-

Gabrielle Hoffmann:  
»Kinder brauchen  
Literatur um  
Weltbilder zu bauen«



Orientierungshilfe: Leanders  
Leseliste ist mit ihren  
400 Buchempfehlungen auch  
über das Internet abrufbar

Managementebene«, wie Frank Dornach, Mitherausgeber des »Kundenmonitors Deutschland« sagt.

### Kundenbindung und Unternehmenswert

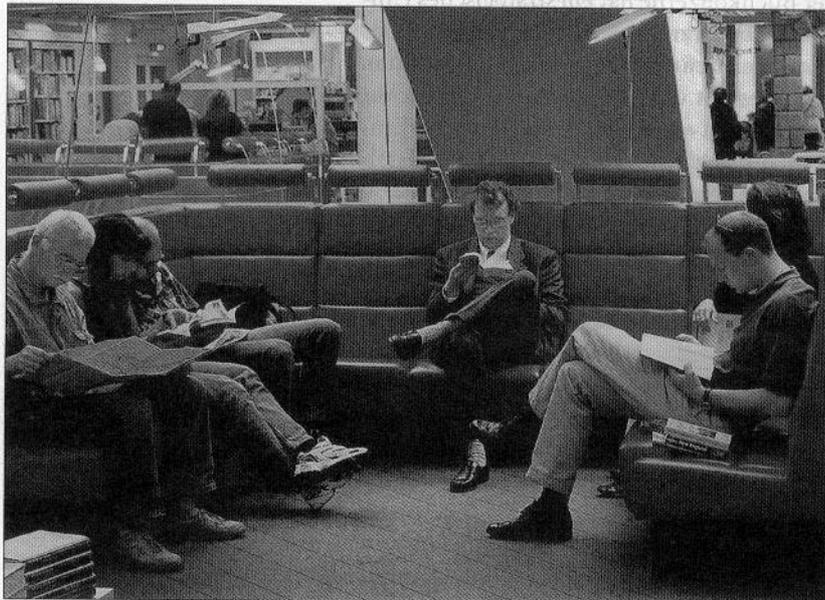
Den Kunden ins Zentrum zu stellen, dient nicht nur dazu, bessere Bücher zu machen. In der Praxis der Verlage dominiert allerdings heute speziell im Vertrieb die monetäre Komponente des Kundenwerts. Die Planung ist meistens kurzfristig, dynamische Aspekte finden kaum Berücksichtigung. Die Folge sind Gießkannenprinzip und unsystematische Kundenpflege. Viele Außendienstmitarbeiter von Verlagen wissen zu

ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Kundenbindung und dem Unternehmens- und Markenwert eines Verlags. Verlagskonzepte, die auf der Basis von Customer-Lifetime-Value-Berechnungen Auskunft über Kundenorientierungsstrategien geben können, werden in Zusammenhang mit Basel II und Shareholder-Value-Orientierung den Forderungen der Rating-Experten der Banken eher entsprechen.

### Vom defensiven zum offensiven Marketing

Neue Kunden als Erster zu entdecken, sorgt regelmäßig für überdurchschnittliche Rendite und zusätzlich für jede Menge zukunftsrelevanter Informationen für den Verlag. Eine stringente Kundensegmentierung und -selektion wird bei wachsendem Ertragsdruck ohnehin unumgänglich.

Die Konzentration auf die viel berufene Kundenorientierung genügt nicht. Alle diesbezüglichen Aktivitäten haben stark reaktiven beziehungsweise defensiven Charakter. Prof. Anton Meyer, Kundenzufriedenheits-Papst unter den Marketing-Koryphäen, fordert seit vielen Jahren, neben dem ökonomischen grundsätzlich auch immer den sozialen und psychischen Nutzen von Kunden im Auge zu haben. »Eine wiederholte, zufriedenstellende Erfahrung führt neben Zufriedenheit auch zum Aufbau von Vertrauen«, stellt er fest. Er unterscheidet zwischen defensivem, also »market driven« und offensivem Marketing: »drive markets«. Wer das Verhalten von Marktteilnehmern aktiv beeinflussen will, so Meyer, muss kompromisslos Kundenzufriedenheit, mehr noch, er muss Kundenbegeisterung anstreben. Das legt die Latte von Verlagen höher: Der Markt verlangt in diesem Fall die Schaffung eines intuitiv wahrnehmbaren Kundennutzens. Viele Verlage sind in diesem Punkt bereits erfolgreich, einige sogar permanent – etwa Diogenes. *Andreas Meyer*



**Kundenorientiert:**  
Das Angebot müsse für den Endkunden attraktiv sein – von welchem Verlag, sei letztlich nicht entscheidend, formulierte Heinrich Hugendubel 1996

wenig über die exakten Zielgruppen, die Strategie und die Planung der von ihnen besuchten Buchhandlungen. Sie bieten – grob formuliert – überall die gleichen Titel in der gleichen Weise an. Es gibt nur wenige Verlage, die nicht aus Kosten-, sondern aus Konzeptgründen eine Kundenselektion vornehmen. Dabei hat das Beispiel der Frühzeit des Taschen Verlags gezeigt, dass nicht immer in einer möglichst großen Kundenzahl, sondern ganz im Gegenteil in der Reduzierung der Erfolg liegen kann.

Kundensegmentierung, -selektion und -bewertung ist für Vertrieb und Marketing ebenso wichtig wie für Inhaber und Gesellschafter. Kundenwert und -zufriedenheit gehören zu den wesentlichen Bestandteilen einer fundierten Strategie. Denn es besteht

Dr. Andreas Meyer ist Gründer der Unternehmensberatung Verlagsconsult, die sich auf Unternehmens-, Marketing-, IT- und Logistikkonzepte für Verlage spezialisiert hat, und Mit-Initiator des »Buchmarkt«-Forums. Der Artikel entstand in Zusammenarbeit mit Dr. Christian Blümelhuber vom Lehrstuhl Prof. Anton Meyer.