

Goliath gegen Goliath

Text: Christina Schulte

Ob da jemand abgekupfert hat? In den Statuten der »Star-Alliance«, dem weltweit größten Flugverbund aus der Luftfahrtbranche, heißt es: »Die dreieckige Form der Sterne steht für die Grundprinzipien Synergie, Harmonie und Individualismus.« Ähnlich lautet auch das Selbstbekenntnis der DBH Buch Handels GmbH & Co. KG, die am Donnerstag der vergangenen Woche in München bei einer kurzfristig einberufenen Pressekonferenz vorgestellt wurde.

Die DBH versteht sich nach Aussage von Mitgeschafterin Nina Hugendubel als eine Art »Star-Alliance« im deutschen Buchmarkt. Die Sterne dieser Allianz tragen die Namen Hugendubel, Weltbild plus, Wohlthat'sche Buchhandlung, Buch Habel und Weiland. Mit der DBH »soll die einzigartige Vielfalt der deutschen Buchhandelswelt gesichert werden«, wie Hugendubel betont. Die unterschiedlichen Partner würden ihre Eigenständigkeit behalten, Synergien in erster Linie bei IT und Warenwirtschaft erzielt, so das Credo. Die Bündelung des Einkaufs, und damit eine der wesentlichen Synergiemöglichkeiten, schließt Weltbild-Chef Carel Halff explizit aus (siehe Interview Seite 12).



DER KOMMENTAR

Von Christina Schulte

»Im Verborgenen blüht es sich am schönsten«, betont Weltbild-Chef Carel Halff immer wieder. Dieser Satz hat sich einmal mehr bewahrheitet. Im engsten Kreis wurde die DBH Buch Handels GmbH & Co. KG aus der Taufe gehoben. Die neue Nummer 1 im Buchhandel, die Thalia eben mal auf halber Strecke stehen lässt. Jetzt sind es also zwei Giganten, die den Buchhandel mit Riesenschritten durchmessen und so manchem Konkurrenten und Lieferanten den Angstschweiß auf die Stirn treiben. Aber sind zwei Giganten doppelt so gefähr-

lich wie einer? Das sicher nicht, denn sie werden sich auch gegenseitig beharken und einen Teil ihrer Kräfte im Zweikampf lassen. Dennoch: Die Großen haben jede Menge Rückenwind – während viele unabhängige Buchhändler mit Widrigkeiten wie dem Nachfolgeproblem oder einem unzureichenden Eigenkapital zu kämpfen haben. Das zwingt zum Verkaufen. Und so ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis die beiden Großen ihren Vorsprung deutlich weiter ausbauen werden und man wehmütig an den kleinteilig geprägten Buchhandel zurückdenken wird. Tante Emma lässt grüßen.



Strukturwandel Auf dem Buchmarkt messen künftig zwei Giganten ihre Kräfte. Die erste Runde geht an Weltbild und seine neue, umsatzstarke »Star-Alliance«.

Trotz solcher Beteuerungen sorgt das Auftreten des neuen Giganten für Zündstoff in der Branche. Lieferanten und Konkurrenten sind geteilter Meinung darüber, ob ein zweites Großunternehmen – auch wenn es ein anderes Konzept verfolgt als Thalia (siehe Seite 14) – dem Buchhandel eher nützt oder schadet. Jetzt werde weiter an der Konditionenschraube gedreht, sagen die einen. Verlage würden verstärkt umworben und gewinnen damit neue Spielräume, sagen die anderen (siehe Seite 15). Für Libri-Geschäftsführer Holger Bell-

mann jedenfalls ist der Vorgang »Business as usual«. Es handle sich um einen lang erwarteten Konsolidierungsschritt: »Wir arbeiten mit den betroffenen Buchhandlungen gut zusammen. Und daran wird sich auch nichts ändern.«

Annemarie Schneider, Vorsitzende des AKS-Sprecherkreises, sieht in dem Zusammenschluss eine »sehr weitreichende, aber folgerichtige Entscheidung«. Für die kleinen Buchhandlungen ergebe sich letztlich keine neue Situation – der Wettbewerbsdruck sei unverändert hoch.

Mit einem Paukenschlag ist die Finanzholding mit dem holprigen Namen, ein 50:50-Joint-Venture von Hugendubel und Weltbild, zur Nummer 1 im deutschen Buchmarkt aufgestiegen (siehe Grafik Seite 13). Mit einem Umsatz von 672 Millionen Euro, 451 Buchhandlungen und 3436 Beschäftigten entsteht ein Verbund bislang ungeahnter Größenordnung – der vom Kartellamt erst noch genehmigt werden muss. Dies dürfte aber keine Probleme bereiten. Liegt doch der Marktanteil der DBH nach Aussage von Weltbild-Chef Carel Halfp bei ►

»Das Beste für uns«



© Ute Haverkamp

Carel Halff, Vorsitzender der Weltbild-Geschäftsführung:
 »Es geht nicht darum, Gewinn zu teilen, sondern darum, Know-how zu verdoppeln«

Haben Sie Thalia zwei attraktive Mittelständler vor der Nase weggeschnappt?

Halff: Sie dürfen davon ausgehen, dass Habel und Weiland alle sich bietenden Alternativen hinsichtlich der Zukunftsvorsorge für ihre Betriebe sehr sorgfältig geprüft haben – um sich dann für das bessere Konzept zu entscheiden.

Wie reagieren die Verlage auf die Bündelung der Kräfte?

Halff: Die Verlage, mit denen wir gesprochen haben, haben positiv reagiert. Sie wissen, die DBH bleibt dezentral organisiert und pflegt die einzelnen Marken.

Ist die »Star-Alliance« Ihre Antwort auf den Expansionsdruck von Thalia?

Halff: Die Partner der DBH haben keine Intention, gegen jemanden etwas zu unternehmen. Die Familie Hugendubel und wir haben vielmehr überlegt, was das Beste für uns sein könnte. Die Veränderungen im Bucheinzelhandel erfordern Professionalisierung und Bündelung der Kräfte. Die DBH ist ein ganz anderes Konstrukt als Thalia.

Aber gerade im Einkauf liegen doch die Synergieeffekte ...

Halff: Die DBH steht hinter der Preisbindung. Sie verlangt von allen Partnern im Buchmarkt besondere Spielregeln und Selbstdisziplin. Diese wollen wir einhalten.

Hugendubel ist mit seiner Beteiligung an Orell Füssli auch in der Schweiz aktiv. Ist es denkbar, die »Star-Alliance«-Idee auf die Schweiz und Österreich auszuweiten?

Halff: Die DBH ist auf Deutschland beschränkt. Grundsätzlich schließen wir aber die Prüfung weiterer Optionen nie aus.

Die Fragen stellte Christina Schulte

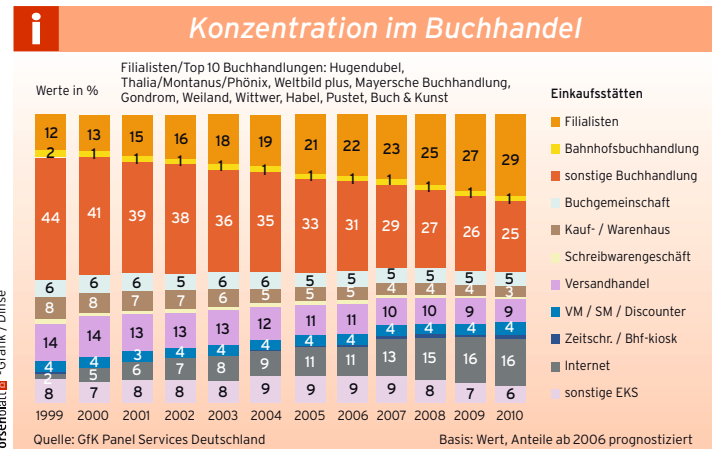
» sieben Prozent; Thalia bringt es in Deutschland derzeit auf fünf Prozent (Umsatz im Geschäftsjahr 2004 / 2005 ca. 332 Millionen Euro, noch ohne die Zukäufe Gondrom und Steiner). Die Kartellwächter greifen jedoch erst ein, wenn an der kritischen Grenze von 30 Prozent gekratzt wird. »Erst dann ist eine marktbeherrschende Stellung zu vermuten«, so Irene Sewczyk, Pressesprecherin des Bundeskartellamts. Neben dem Marktanteil werden dann noch weitere Kriterien wie Finanzkraft, Marktzugang oder Verflechtungen mit anderen Marktteilnehmern geprüft.

Erprobte Partnerschaft

Damit Hugendubel bei der DBH zu einem gleichberechtigten Part-

ner werden konnte, hat das Münchner Familienunternehmen seine 33 stationären Sortimente eingebracht, an denen Weltbild nun über die Holding indirekt zur Hälfte beteiligt ist. »Der Buchhandel befindet sich in einer Konsolidierungsphase, und wir haben bei Hugendubel einen hohen Finanzbedarf«, begründet Maximilian Hugendubel die Entscheidung für »diese engere Partnerschaft mit Weltbild«. Beide Unternehmen sind durch ihre langjährige Zusammenarbeit bei

Weltbild plus, ebenfalls ein 50:50-Joint-Venture, bestens miteinander vertraut. Für Weltbild ist die DBH nicht zuletzt ein konsequenter Schritt, um eine Lücke in der Wertschöpfungskette zu schließen. Zwar gibt es mit dem Weltbild!-Konzept bereits einen Ansatz zum Vollsortiment, der laut Carel Halff auch weiterverfolgt werden soll. Doch erst mit der DBH wird Weltbild zum starken Vollsortimenter. Jetzt gibt es faktisch nichts mehr, was es bei Weltbild nicht gibt. Die Augsburger Verlagsgruppe produziert Bücher, vertreibt sie mit ihrer Multi-Channel-Strategie über alle Vertriebskanäle und ist über Fiegweil & Taubert zudem im Modernen Antiquariat aktiv. Mit dem jüngsten Coup im stationären Handel lässt sie nicht nur die Douglas-Tochter Thalia weit



Konkurrenz von allen Seiten: Die unabhängigen Buchhändler werden nach einer Prognose der GfK immer mehr Marktanteile verlieren

hinter sich, sondern auch den Club Bertelsmann, Wettbewerber im Katalog- und Lizenzgeschäft. Neben der Gründung der DBH wurden in München gleich die ersten beiden Akquisitionen der Finanzholding bekannt gegeben – weitere sollen folgen. Zum 1. Januar 2007 kauft der neue Verbund 50,9 Prozent des Darmstädter Traditionsunternehmens Buch Habel. Die 19 Geschäfte werden auch nach der Übernahme unter dem bisherigen Namen weitergeführt. Geschäftsführerin bleibt



© picture-alliance

Nina und Maximilian Hugendubel: Die beiden werden neben Martin Beer und Carel Halff (beide Weltbild) dem Beirat der DBH angehören

Sonja Leonhard. »Wir haben uns bewusst für einen starken Partner entschieden«, so Leonhard. »Mit der DBH können wir unsere Tradition fortführen und die Existenz unseres Unternehmens langfristig sichern« – ein Versuch, der mit einem früheren finanzstarken Partner, der FAZ-Gruppe, nicht glückte. Name und Filialkonzept sollen unter dem neuen Dach unverändert beibehalten werden. Auch für die ca. 350 Beschäftigten werde alles beim Alten bleiben. Zum Kaufpreis des Unternehmens, das 2005 rund 58 Millionen Euro umsetzte, wurden keine genauen Angaben gemacht. Er habe aber nicht über dem Jahresumsatz gelegen, ließ Maximilian Hugendubel durchblicken.

Neben Habel schlüpft auch der Lübecker Filialist Weiland unter das Dach der Holding. 24 Filialen im norddeutschen Raum zählen zu dem Unternehmen, das pro Jahr rund 66 Millionen Euro umsetzt. Für Weiland-Geschäftsführer Henning Hamkens ist die DBH »eine echte Alternative in Zeiten, in denen im Buchhandel zunehmend die Devise ›Wachsen‹ oder ›Weichen‹ gilt«. Man könne gestärkt am Markt agieren, ohne das eigene Profil und den eigenen Auftritt zu verlieren. Auch hier hat der Kaufpreis laut Hugendubel nicht über dem Jahresumsatz gelegen. Dass die DBH über das nötige Kleingeld

für solche Zukäufe verfügt – dafür hat Weltbild mit einer Kapitaleinlage gesorgt, die dem Wert der 33 Hugendubel-Filialen entspricht. Nach der Übernahme der beiden Filialisten sei noch ein respektables Polster vorhanden, heißt es.

Interne Konkurrenz

Mit der Bündelung der Buchhandlungen kommt es an einigen Standorten auch zu direkten Konkurrenzsituationen innerhalb der Holding. Kein Problem für Maximilian Hugendubel: »Standortdoppelungen sind möglich. Denn auch interne Konkurrenz belebt das Geschäft.« Beispiel Hannover: Dort trifft Schmorl & von Seefeld (Mehrheitseigner: Hugendubel) auf Weiland.

Mit Weiland und Habel setzen gleich zwei Filialisten auf einen noch größeren Verbund – ein Weg, der für Hermann-Arndt Riethmüller, Geschäftsführer der Osianderschen Buchhandlung in Tübingen, nicht in Frage käme: »Für uns ist das keine Alternative. Wir sind stolz auf unsere Unabhängigkeit.« Ähnliches ist von Paul Pustet (Bücher Pustet, Regensburg) zu hören: »Wir sehen zurzeit keine Notwendigkeit, ähnliche Schritte wie Habel oder Weiland zu diskutieren.«

Sortiment in der Zange

Wie kleinere Ketten und unabhängige Buchhändler von den Fi-

lialisten – und dem Internet – in die Mangel genommen werden, zeigt eine aktuelle Prognose der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK). Zwar berücksichtigt sie noch nicht die neuesten Entwicklungen, zeigt aber trotzdem, wohin die Reise geht (siehe Grafik Seite 12). Eindeutige Gewinner sind die Filialisten. Die analysierten Top 10 im Buchhandel sind nunmehr zu einer Top 6 zusammengeschmolzen.

Ihr Anteil am Umsatz soll zwischen 2006 und 2010 von 22 Prozent auf 29 Prozent steigen. Ähnliches gilt für den Internetbuchhandel. In diesem Jahr liegt sein Anteil noch bei elf Prozent, 16 Prozent sollen es 2010 sein. Gleichzeitig wird für das unabhängige Sortiment ein Rückgang von 31 Prozent auf 25 Prozent prognostiziert.

Für Grit Patzig, Handlungsexpertin bei der GfK, keine ungewöhnliche Entwicklung: »Der Buchhandel durchläuft jetzt eine Phase, die andere Branchen wie Lebensmittel-einzelhandel, Elektronikmärkte oder Fotogeschäfte in weitaus größerem Maße schon hinter sich haben.« Weil der Buchmarkt stagniere, könnten die Filialisten nur wachsen, »indem sie anderen Buchhändlern Anteile wegnehmen. Marktverdrängung ist die einzige Strategie.« Was passiert, wenn der Markt bereinigt ist? Das ist für Patzig der Knackpunkt. Für Verlage dagegen ist es die wachsende Vertriebsmacht im Handel. **b**

PRESSESTIMMEN

»Die neuen Herren im Buchhandel wollen mit ihrer demonstrativen Bescheidenheit unbedingt vermeiden, die sensible Branche zu verschrecken«
»Financial Times Deutschland«

»Der Tag, an dem Hugendubel und Weltbild die Buchhandlandschaft neu definierten«
»Buchmarkt«

»Für kleine Buchhandlungen wird es trotz gesetzlicher Schutzes immer enger ... Hugendubel hat dies rechtzeitig erkannt und sich noch aus einer relativ starken Position heraus an einen großen Partner angelehnt. Viele kleine Buchhandlungen werden den gleichen Weg gehen müssen. Die Konzentration im Buchhandel hat erst begonnen«
»FAZ«

i Mitgliedsbeiträge Börsenverein

Welche Folgen die neue Allianz für die Finanzen des Börsenvereins hat, ist noch offen: Derzeit zahlen Hugendubel, Schmorl, Weltbild, Wohltat, Habel und Weiland getrennt in die Verbandskasse ein. Rechnen sie künftig gemeinsam über die Holding ab (was nicht gesagt ist), würde nur noch ein einmaliger Höchstsatz von 13 000 Euro fällig – ein um ein Mehrfaches geringerer Beitrag. Allerdings: Der Verband feilt derzeit an einer neuen Beitragsstaffel, die nach oben offen ist und die Großen stärker in die Pflicht nimmt – auch eine Folge des Strukturwandels.

i DBH Buch Handels GmbH & Co. KG*					
Name	Sitz	Filialen	Fläche in qm	Mitarbeiter	Umsatz in Mio. €
Hugendubel	München	33	66 250	1100	250
Weltbild plus mit Weltbild plus, Jokers, Weltbild!	München	321	53 000	1300	266
Wohltat'sche Buchhandlung	Berlin	54	6 987	238	32
Buch Habel	Darmstadt	19	20 520	348	58
Weiland	Lübeck	24	24 925	450	66
Summen		451	171 682	3 436	672

*Je 50 Prozent-Anteil Familie Hugendubel und Verlagsgruppe Weltbild

DER VORSTEHER



© Ute Haverkamp

In der Allianz von Weltbild und Hugendubel wird eines deutlich: Der Markt handelt und reagiert. Das kann ein Verband zunächst nur zur Kenntnis nehmen, denn es entspricht der freien Marktwirtschaft. Der Börsenverein reagiert, wenn sich die Strukturen des Marktes so verändern, dass seine Mitglieder betroffen sind. Dies sind insbesondere Veränderungen, die die Vielfalt des Marktes betreffen, das Verhältnis von großen und kleinen Buchhandlungen und von Verlagen und Sortimenten untereinander. Wenn die DBH bei ihrer dezentralen Strategie bleibt, kann der Markt im Gleichgewicht bleiben. Vieles hängt für die Marktteilnehmer und Mitglieder des Börsenvereins davon ab, ob die DBH ihr Versprechen hält, auch künftig dezentral einzukaufen. Das ist der Lackmустest ihrer angekündigten Strategie.

Gottfried Honnefelder

»Christliches Profil«

Kardinal Lehmann Der Vorsitzende der Deutschen Bischofskonferenz über das Wachstum der Weltbild-Gruppe - und ihr Alleinstellungsmerkmal.

Bedeutet die neue Weltbild-Holding als Deutschlands Buchhandlung Nummer 1 einen Image-Gewinn für die katholische Kirche?

Lehmann: Ich freue mich, wenn christliche Bücher eine breite Leserschaft finden. Gleichwohl ist dies nur ein Weg. Eine Konzentration in diesem Bereich muss natürlich gut überlegt sein.

Ist Weltbild die Cash-Cow der deutschen Bistümer, die damit die Finanzengpässe durch Kirchensteuerausfall ausgleichen?

Lehmann: Diese Sicht ist sehr verkürzt. Die Gesellschafteranteile sind sehr unterschiedlich verteilt, nicht alle deutschen Bistümer beteiligt. Ich könnte mir zwar vorstellen, einzelne Gewinnausschüttungen des Weltbild-Verlags in die Gesellschafter-Bistümer für karitative Zwecke zu nutzen, dies hat jedoch nichts mit der Kirchen-



© Harald Schröder

Kardinal Lehmann: »Das Programmangebot wird bei Bedarf auch korrigiert«

steuer zu tun, die ganz anders legitimiert ist. Im Übrigen subventioniert die Verlagsgruppe mit dem Gewinn schon viele positive Angebote, etwa Zeitschriften für Kinder und Jugendliche. Ein direkter Vergleich aber wäre Äpfel mit Birnen verglichen.

Wie groß ist der Einfluss der Bistümer auf das Buchangebot im Weltbild-Katalog?

Lehmann: Die Vertreter der Gesellschafter in den Aufsichtsgremien versuchen, eine klare christliche Profilierung zu gewährleisten.

Es unterscheidet Weltbild fundamental von seinen unmittelbaren Wettbewerbern, dass eine kritische Auswahl des Buchangebots auf diesem Hintergrund getroffen wird. Nur jedes fünfte Buch wird für das Buchangebot von Weltbild ausgewählt, immerhin jährlich 10 000 Bücher. Das Programmangebot wird bei Bedarf auch korrigiert.



Interview: Stefan Hauck

Wie ein Professor und ein Praktiker des Marketings die neue Lage im Buchhandel sehen

Dramatische Konzentration sieht anders aus. Jedenfalls für einen Professor der Betriebswirtschaft, der an der Uni Düsseldorf einen Lehrstuhl für Marketing innehat: »Ich habe nach wie vor großes Vertrauen in den Wettbewerb«, sagt Bernd Günter, auf die neue Holding DBH angesprochen - »genauer gesagt: Vertrauen in die Interessen

der Kundschaft, die Spezialisten schätzt.« Der Hochschullehrer kennt das aus eigenem Erleben, er wohnt in der Kreisstadt Mettmann, wo es drei Buchläden gibt. Die Ankündigung der »Star-Alliance«, dass die Vielfalt der Partner gesichert bleibe, hält Günter für plausibel. »Diese Strategie bietet sich geradezu an, wenn die beteiligten

Marken einen Wert mitbringen, den man nicht vernichten will.« Ein führender Praktiker für Markenkonzepte, Peter Maeschig von Design for Business, sieht es so: »Wir haben gegenläufige Trends. Einerseits geht die Entwicklung hin zu lokaler, individueller Betreuung; das Thema Nähe wird wichtiger. Andererseits werden Kunden be-

quemer und nehmen vertraute Orientierungen gern in Anspruch - alles so einfach wie möglich!« Maeschigs Rat an alle, die sich für die Individualstrategie entscheiden: »Dann müsst ihr das Besondere auch wirklich leben. Nur so erkennt die Zielgruppe, dass sie gemeint ist. Macht aus euren Buchläden kultivierte Event-Shops!« cas

Was die Branche dazu sagt



© Werner Gabriel

»Die Lieferanten sind viel mehr betroffen. Kleinere und mittlere Sortimente werden vermutlich von den Verlagen stärker umworben als bisher«
Rudolph Braun-Elwert,
 SoA-Vorsitzender



© Andrea Anstädt

»Man muss sich das auf der Zunge zergehen lassen: Die katholische Kirche beherrscht den deutschen Buchhandel«
Hermann-Arndt Riethmüller,
Osiandersche Buchhandlung



© Gaby Waldek

»Größere Ketten interessieren sich nicht für kompliziertere Bestellungen. Dadurch gerät das Spezielle ins Hintertreffen«
Jürgen A. Bach,
 VA-Vorsitzender



© Christine Strub

»Das Jammern über die Strukturveränderungen in der Branche hilft sicherlich nichts. Besser ist es, die Prozesse aktiv und klug zu gestalten«
Hans-Peter Übleis,
 Droemer Knauer



© Ute Haverkamp

»Oligopole sind besser als Monopole. Ich setze auf die bislang sehr gute Zusammenarbeit mit Hugendubel und Weltbild«
Wolfgang Balk, dtv



© Werner Gabriel

»Falls sich der Rabattdruck auf Verlage unserer Größe erhöhen würde, ergäben sich folgeschwere Probleme«
Antje Kunstmann,
 Kunstmann Verlag



© Nicole Hoehne

»Für die Lieferanten wird es schwieriger. Der Konditionenpoker bei Verlagen und Barsortimenten wird angeheizt«
Clemens Birk,
 Umbreit



© Cordula Giese

»Ich hoffe, dass die gute Zusammenarbeit bestehen bleibt. Das Szenario könnte sich ändern, wenn die Preisbindung fiele«

Nina Wagenbach,
 Klaus Wagenbach Verlag

Weitere Stimmen und die ausführlichen Stellungnahmen der hier Zitierten im Internet unter www.boersenblatt.net



© Rudolf A. Blaha

Größe zeigen

Sortiment Wenn sich ein Filialist in der Stadt niederlässt, gibt es kein allgemeingültiges Rezept für den alteingesessenen Buchhandel. Nur eines steht fest: Den Kopf in den Sand zu stecken, ist die falsche Strategie. Sagt Berater Günter Wielpütz.

Mit welchen Umsatzverlusten muss ein Buchhändler rechnen, wenn ein Filialist seine Zelte in der Stadt aufschlägt?

Wielpütz: Es gibt keine verlässlichen Zahlen. Aus Gesprächen weiß ich aber, dass im ersten Jahr 20 – 30 Prozent Umsatz verloren gehen können – wenn es dick kommt. In den Folgejahren flacht diese Kurve üblicherweise wieder ab, so dass man nach einigen Jahren mit viel Mühe den alten Umsatz wieder herstellen kann. Klar ist: Mit dem neuen Verbund von Weltbild und Hugendubel hat der Konzentrationsprozess rasant an Fahrt gewonnen. Er betrifft jeden Marktteilnehmer: Lieferanten, andere Filialisten und die Unabhängigen jedweder Couleur. Der Wachstumswettlauf der Großen wird verstärkt, mit dem Ergebnis, dass immer neue Filialen entstehen.

Wie kann sich ein Sortimenter darüber informieren, ob ein Großbuchhändler in seine Nähe kommt?

Wielpütz: Mitunter versuchen Filialisten, Neueröffnungen in der Regel möglichst lange unter Verschluss zu halten und vereinbaren Diskretion mit Maklern und Hausbesitzern. Aber die Buchbranche ist relativ klein. Viele Informationen laufen über den Außendienst oder Netzwerke wie Erfa-Grup-

pen. Außerdem können auch die Beobachtungen in der Stadt vorzeitig Rückschlüsse zulassen – etwa Andeutungen von ortsansässigen Unternehmern, dass sie ihr Geschäft schließen wollen oder gar sichtbare Leerstände.

Wie reagieren Buchhändler, wenn sie hören, dass die Konkurrenz naht?

Wielpütz: Das ist ganz unterschiedlich. Manche sagen, das ➤

Interview:
Christina Schulte



© Werner Gabriel

Günter Wielpütz

ist selbständiger Unternehmensberater in Düsseldorf (www.liberwielpuetz.de). Bis 2004 war er Leiter des Buchhauses Sternverlag in der rheinischen Metropole. Wielpütz hält am 17. Oktober beim Landesverband Nordrhein-Westfalen ein Seminar zum Thema »Ende - Schluss - Feierabend? Ein Großer kommt in meine Stadt«. Weitere Informationen unter www.buchnrw.de



Was tun, wenn die Großen kommen?

Im Vorfeld:

Permanente Verbesserungen;
Hilfe von außen holen;
Netzwerke nutzen;
Auf Veränderungen im Handel vor Ort achten;
Kontakt mit der örtlichen Wirtschaftsförderung pflegen;
Präsenz vor Ort zeigen.

Aktionen:

Schätzung des Umsatzverlusts;
Gespräche mit Steuerberater und Bank;
Stärken- und Schwächenanalyse;
Betriebs- und Familienrat;
Arbeitsverträge checken;
PR-Trommel rühren.

Konsequenzen:

Besser positionieren;
Schrumpfen;
Standort wechseln;
Flucht nach vorn antreten (neue Filiale);
In den Standort investieren;
Übergabe oder Verkauf vorbereiten;
Liquidieren.

➤ musste ja mal kommen, da können wir sowieso nichts machen. Sie handeln nach dem Motto: Augen zu und durch – und tun gar nichts. Andere fangen an, zu überlegen, was sie ändern oder verbessern könnten, und wieder andere werfen die Flinte ins Korn, versuchen zu verkaufen oder schließen.

Ende - Schluss - Feierabend: Muss das zwangsläufig so sein oder sehen Sie auch Chancen durch den Zuzug eines Großen?

Wielpütz: Ja. Eine Buchhandlung kann dadurch aus ihrem Dornröschenschlaf geweckt werden. Sie hat die Chance, sich anders zu positionieren und nicht ein mittelmäßiges 100 Quadratmeter großes Wischi-Waschi-Sortiment zu führen. Man wird gezwungen, sich ausführlich mit den Kunden und deren Wünschen zu befassen. Es liegt dann am eigenen Können, dem Temperament und den Fähigkeiten, etwas zu unternehmen und nicht etwas zu unterlassen. Und im Endeffekt damit sogar besser zu fahren als vorher.

Wie geht man am besten vor, wenn einen die Hiobsbotschaft erreicht?

Wielpütz: Am wichtigsten ist eine offene, schonungslose Ist-Analyse des eigenen Unternehmens. Der Buchhändler muss kritisch hinterfragen, wie er wirtschaftlich dasteht. Die Dinge zu beschönigen und sich in die eigene Tasche zu lügen, ist ein großer Fehler, der sehr teuer werden oder sogar die Existenz kosten kann.

Welche Punkte sollte ein Buchhändler angehen, um auf den Zuzug der Großen vorbereitet zu sein?

Wielpütz: Schon im Vorfeld sollte er über Verbesserungen nachdenken – und sie auch vornehmen. Damit darf man nicht war-

ten, bis der Neue mit großem Trara eröffnet, denn dann ist es in der Regel zu spät. Sind die Abläufe optimal? Wie ist es um Ladeneinrichtung und Warenpräsentation bestellt? Wie sieht das Geschäft von außen aus? Wie werde ich in der Stadt als Fachgeschäft wahrgenommen? Diese Fragen müssen abgearbeitet werden. Man sollte auf jeden Fall kämpfen, aber es muss auch eine Aussicht auf Erfolg da sein. Ganz wichtig ist, dass es Rückhalt in der Familie gibt und auch die Mitarbeiter Kampfgeist verspüren.

Was steht am Ende der Bestandsaufnahme?

Wielpütz: Eine Entscheidung. Die da etwa lauten kann schrumpfen, wachsen, schließen, verkaufen.

Schrumpfen soll eine Lösung sein, um gegen die Filialisten zu bestehen, die gerade mit ihrer Größe punkten? Klingt irgendwie unlogisch ...

Wielpütz: Nein, gar nicht. Genauer gesagt geht es darum, sich gesundzuschrumpfen. Je größer die Buchhandlungen, desto mehr Leute sind dort üblicherweise beschäftigt. An dieser Stelle lassen sich sehr wirksam Einsparungen erzielen. Zwar werden einerseits Arbeitsplätze abgebaut, andererseits werden welche gerettet.

Für das Wachsen wird dagegen kräftig Geld benötigt ...

Wielpütz: Die Flucht nach vorn macht Sinn, wenn es wirtschaftlich ganz gut aussieht und die Banken mitspielen. Dann sollte man nicht das ganze Geld in den »bedrohten« Standort investieren,



© Werner Gabriel

Günther Wielpütz: »Es ist nicht von vornherein aussichtslos, wenn ein Großer in die Stadt kommt. Es ist aber auch nicht einfach«

sondern eine neue Filiale etwa in der Nachbargemeinde eröffnen.

Wenn die Lösung im Verkauf der Buchhandlung liegt - wer kauft schon eine Buchhandlung, bei der starke Konkurrenz ins Haus steht?

Wielpütz: Ratsam ist es, so früh wie möglich zu verkaufen – vielleicht auch an den Großen, der kommt. Viele Buchhandlungen halten sich gerade mal so über Wasser. Die Inhaber beuten sich selbst aus, haben ihre Immobilien und Lebensversicherungen in das Geschäft eingebracht. Wenn sie nur zehn Prozent Umsatzrückgang verbuchen, müssen sie dichtmachen. Das muss man ganz nüchtern betrachten. Wobei sich die Großen gewiss keine Buchhandlung ans Bein binden, von der sie annehmen, dass sie nicht existenzfähig ist. Da nützen auch ein noch so guter Name und eine jahrzehntelange Tradition nichts.

Und wenn kein Käufer gefunden wird ...

Wielpütz: ... dann heißt es liquidieren und das Geschäft schließen. Doch oft werden die Inhaber durch soziale Aspekte davon ab-

gehalten. Was denkt mein Umfeld? Wie stehe ich jetzt da? Eine gefährliche Angelegenheit.

Warum ist es so schwer, sich selbst gegenüber ehrlich zu sein?

Wielpütz: Wir verdrängen die Wahrheit nur allzu gern, weil sie oft schmerzlich ist. Hinzu kommt die Betriebsblindheit – Fehler werden von den Beteiligten einfach nicht wahrgenommen. Außerdem gelten bei vielen eingespielten Teams Innovationen als nicht machbar. Deshalb kann man diese Analyse des Ist-Zustands kaum allein schaffen. Da muss Hilfe von außen her. Seien es Steuerberater, Barsortimente, Außendienstmitarbeiter der Verlage oder Unternehmensberater.

Sollten die Kunden in die neue Situation miteinbezogen werden?

Wielpütz: Ja. So ist die Idee der Buchhandlung Köhl, in Brühl einen Freundeskreis aus Stammkunden zu gründen, sehr gut. Auch die Kunden von Schmorl & von Seefeld in Hannover und Graff in Braunschweig waren sehr stark involviert, als Konkurrenz vor der Tür stand.

Generell glauben Sie allerdings nicht so recht an die Treue der Kunden ...

Wielpütz: Es ist eine Fehleinschätzung, dass Kunden treu sind – im Gegenteil: es gibt nichts Untreueres. Wer garantiert denn, dass die Stammkunden wirklich bleiben, trotz aller Bekenntnisse? Das Neue, vermeintlich Bessere, fasziniert jeden Menschen. Buchhändler müssen um jeden einzelnen Kunden kämpfen. Man kann sich nicht auf die Stammkunden verlassen, sonst ist man irgendwann verlassen.

Wieso breiten sich die großen Buchhandlungen auch

immer mehr in Mittel- und Kleinstädten aus?

Wielpütz: Deutschland ist begrenzt, die Filialisten aber müssen weiter wachsen. Und weil in vielen Großstädten die Luft scheinbar schon verbraucht ist, legen sie ihr Augenmerk auch auf Städte mit unter 50 000 Einwohnern. Diese sind nicht zuletzt deshalb so interessant, weil sie häufig ein Eigenleben entwickeln und die Menschen dort auch vor Ort einkaufen.

Nach welchen Kriterien wählen die Filialisten ihre Standorte aus?

Wielpütz: Primär ist eine Ansiedelung davon abhängig, ob ein geeignetes Ladenlokal zu haben ist. Der Schnitt, die Lage müssen stimmen. Dann spielen natürlich noch weitere Parameter wie adäquate Kaufkraftkennzahlen eine Rolle.

Ist die Konkurrenzsituation bei der Entscheidungsfindung nicht wichtig?

Wielpütz: Die Buchhandelslandschaft vor Ort ist kein K.o.-Kriterium. Zwar wird die Konkurrenz genau beäugt, aber man weiß, dass immer irgendwo Potenziale brachliegen. Das ist kein Fehler der alteingesessenen Buchhandlungen. Wenn ein großes neues Geschäft aufmacht, entsteht zwangsläufig Nachfrage.

Sollten Deutschlands unabhängige Sortimenter mutiger sein?

Wielpütz: Ja. Keinesfalls darf man nur jammern und gleich verzagen. Es ist nicht von vornherein aussichtslos, wenn ein Großer in die Stadt kommt. Es ist aber auch nicht einfach, da braucht man sich nichts vorzumachen – und um Missverständnissen vorzubeugen: Selbstverständlich agieren viele Buchhändler genau richtig. Auch die Nummern 2, 3 und 4 in einer Stadt oder einem Stadtteil – aber leider nicht alle. Entscheiden Sie sich, haben Sie einen Plan und verfolgen ihn konsequent. **b**

Klein gegen Groß – Die Psychologie ist nicht zu unterschätzen



Claudia Sies: »Die kleinen Buchhandlungen können sich kräftig neben den großen behaupten«

Lässt sich eine große Buchhandelskette in der Nähe einer kleineren Buchhandlung nieder, entsteht eine Situation ähnlich wie bei David und Goliath. Ein Riese bedroht einen Kleinen. Was war damals des kleinen Davids Trick? Er hat sein Kleinsein akzeptiert und sich auf die Suche nach seinem eigenen kreativen Werkzeug gemacht. Mit einer Steinschleuder ist er in den Kampf gegen den Riesen gezogen und hat überlebt.

Besiegen können die kleinen Buchhandlungen die Großen zwar nicht, aber sie können sich in vielen Fällen kräftig neben ihnen behaupten, wenn sie mit Klugheit, Phantasie und Kreativität auf dieses Schicksal antworten. Was ist die Steinschleuder des guten Buchhändlers heute? Neben seinem Geschäftssinn seine Begeisterung fürs Lesen – und damit verbunden sein Wunsch, seine Kunden fürs Lesen zu begeistern und zu interessieren. Dafür muss er sich heute, um nicht weggefegt zu werden, viel kräftiger positionieren als früher in guten Zeiten.

Er sollte intensiv auf sich aufmerksam machen durch etwas, was ihn von den anderen wirklich unterscheidet. Nehmen wir die Spezialisierung auf Literatur. Der gute Literatur-Buchhändler liest viel und hat sehr viel gelesen. Er starrt dabei nicht nur auf die Bestsellerlisten, sondern entwickelt in sich selbst ein Gespür für Qualität und Originalität.

Er findet heraus, was zeitgemäß ist, was von seinen Kunden gebraucht wird und was als Trend in der Luft liegt. Ein weiterer wichtiger Faktor für die Bindung des Kunden ist die Menschenkenntnis des Buchhändlers. Dazu muss der Buchhändler gut zuhören und die Denkmuster, Interessen und Wertvorstellungen der Kunden aufnehmen können und nicht nur anbieten, was ihm selbst gefällt.

Aus der eigenen Leidenschaft fürs Lesen entspringen die Ideen wie von selbst – zum Beispiel Lesungen in der Buchhandlung zu organisieren. Er wird zu einigen Schriftstellern Kontakte aufbauen und sie fördern. Die Klugheit eines guten Buchhändlers ist eine gute Mischung aus Idealismus und Geschäftssinn, gepaart mit Optimismus, Vielseitigkeit und Mut.

Unsere Autorin ist Ärztin, Psychoanalytikerin und Unternehmensberaterin in Neuss

Kundenfang mit dichten Netzen

Filialkarte *Thalia und die neue DBH kommen sich an vielen Standorten ins Gehege, wenn auch mit anderen Konzepten. Gedränge gibt es vor allem im (Süd-)Westen.*

