

# Sparen, wo es nur geht

Seine »Schaltzentrale« liegt hoch über den Dächern von Berlin, im 10. Stock eines Wohn- und Bürohauses: Einigen Wohlthat-Filialleitern könnte Ulrich Daniels von seiner verglasten Terrasse aus fast auf die Finger schauen – als Geschäftsführer braucht er naturgemäß den Überblick.

Weitsicht bewies der Berliner Buchhändler auch, als er frühzeitig die Nachfolgefrage für sein Unternehmen regeln wollte. Seine erwachsenen Kinder – der Sohn ist Philosoph und Volkswirt, die Tochter Juristin – winkten ab. Also suchte Daniels nach einem leistungsstarken Partner, der die Zukunft der Wohlthat'schen sichern kann. Im März 2005 rückte er schließlich unter das Dach von Weltbild plus. Parität konnte er beim Augsburger Weltbild-Konzern nicht erzwingen. Doch dafür hält er mit Ehefrau Renate nun 49 Prozent der Anteile, und auch die Kinder sitzen künftig als Gesellschafter mit im Boot.

Wenn Daniels morgens das Büro betritt, studiert er zuerst die Umsätze vom Vortag. »Ich beobachte und greife ein – es darf keine

Chance vertan werden«, sagt er knapp. Erst seit wenigen Monaten unterstützt ihn ein Warenwirtschaftssystem bei der wirtschaftlichen Kontrolle. Als bedächtiger Kalkulator scheute er lange die Investition. Aber seitdem Weltbild plus bei der Wohlthat'schen eingestiegen ist, wird Controlling im Unternehmen noch größer geschrieben.

Im Geschäft mit günstigen Büchern und CDs, mit Schnelldrehern aus dem Modernen Antiquariat und dem Taschenbuch kann Daniels so schnell keiner was vor machen. Was er seinen Kunden bietet, macht er auch im Unternehmen selbst zur Pflicht: Geld sparen, wo es nur geht. Wenig Personal im Laden, schmale Verwaltung, karger Service, keine Werbung – das sind die Vorgaben bei der Wohlthat-Kette.

Kleine Preise sind für Daniels immer noch die beste Werbung. In fast 30 Jahren hat der Buchhändler, der seine Lehre 1968 im Düsseldorf Buchhaus Stern-Verlag begann, einen Blick für die richtige Mischung der Billigware entwickelt: »Das Angebot muss bunt und quirlig sein, Langeweile darf




nicht aufkommen.« Das ist sein persönliches Erfolgsrezept. Jeder Buchhändler könne es ausprobieren, sagt Daniels, während er in seinem Berliner Büro vergnügt zum nächsten Zigarillo greift.

## Die Kundenfrequenz prüft der Chef selbst

Wohlthat expandiert seit mehr als 20 Jahren, und immer war es Daniels selbst, der die geeigneten Standorte für neue Filialen auskundschaftete. Denn: »Stillstand macht keinen Spaß.« Heute flattern ihm die Maklerangebote für frei stehende Läden nur so ins Haus. Bei der Entscheidung überlässt der Geschäftsführer aller-

Text: Volkhard Bode  
Fotos: Cordula Giese

A close-up, profile view of Ulrich Daniels, a middle-aged man with grey hair and a mustache, wearing a dark suit jacket, a light blue checkered shirt, and a dark tie. He is looking towards the left of the frame. The background is a blurred cityscape under a clear sky.

**Wohlthat'sche Ulrich Daniels steuert seine 50 Buchdiscounter von Berlin aus. Unter dem neuen DBH-Dach nimmt er Abschied vom Boulevard - und wieder Kurs auf bessere Lagen.**

dings nichts dem Zufall. Um den Standort auf seine Tauglichkeit zu überprüfen, geht er selbst auf Erkundungstour und analysiert akribisch die einzelnen Faktoren. Grundriss, Flächengröße, Mietpreis und Nachbarschaft des neuen Geschäfts müssen stimmen, zu guter Letzt stellt sich der Chef höchstpersönlich mit dem Kundenfrequenzzähler an die Straßenecke. Erst wenn auch dieser Wert seine Erwartungen erfüllt, werden Verträge unterschrieben.

Danach geht alles ganz schnell. Die notwendigen Möbel für die Ladeneinrichtung, spartanisch aber zweckvoll, hat Daniels immer auf Lager. Schon zwei Wochen nach Anmietung wird das

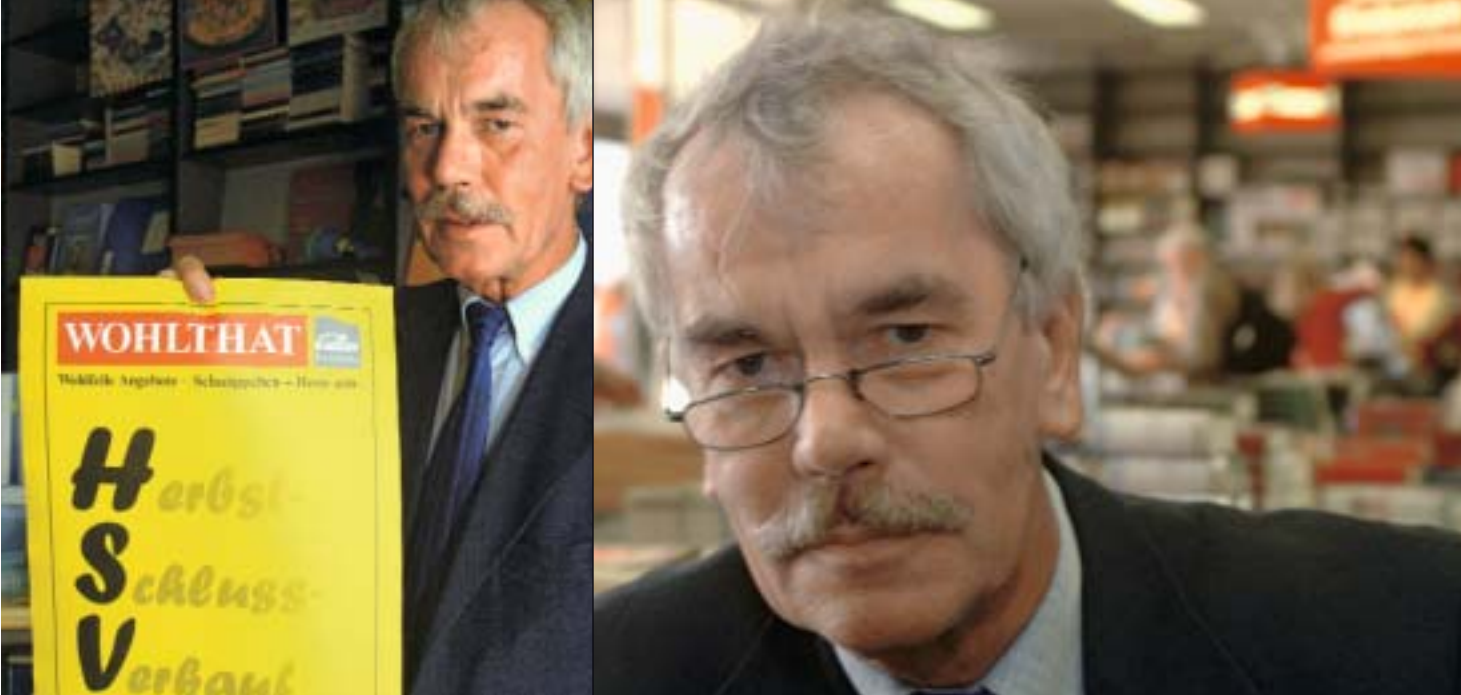
erste Buch in der neuen Filiale verkauft.

Flexibilität ist Trumpf in seinem Geschäft – was sich auch daran zeigt, dass unrentable Ableger dicht gemacht werden. In den vergangenen Monaten schlossen sechs Filialen, etwa in Berlin-Kreuzberg und in Gelsenkirchen. Der Umsatz knickte ein, weil sich die Sozialstruktur im Umfeld verändert hatte. Dagegen konnte selbst eine Anpassung des Sortiments wenig ausrichten.

Der radikale Schnitt ist laut Daniels eine notwendige Konsolidierung, die schon vor dem Schulterchluss mit Weltbild plus eingesetzt habe – und nicht erst von den neuen Mehrheitseignern in

Augsburg verordnet worden sei. Der Abschied von den sechs Filialen ist zugleich eine kleine Kurskorrektur. Denn die Hoffnung, mit einem stärkeren Boulevard-Akzent auch an weniger attraktiven Standorten bestehen zu können, musste Daniels aufgeben: »Wir ziehen uns mit Anstand zurück und springen jetzt in bessere Lagen.« Der Buchhändler liebt schnelle und klare Entscheidungen.

Geht es nach ihm, soll sich bis zum Jahr 2012, dem Jahr seiner Pensionierung, ansonsten wenig am Profil des Unternehmens ändern: »Ich behalte volle Entscheidungsfreiheit, und wir wollen als eigenständige Marke weiter bestehen.« Standortüberschnei- ➤



**Wohlthat-Chef Ulrich Daniels:** »Wir machen keine Werbung - unsere Werbung ist der Preis«

► dungen mit Weltbild plus oder Jokers sieht er im DBH-Verbund, den Weltbild und Hugendubel neu formiert haben, kaum. Kann er mit den starken Partnern an seiner Seite jetzt in größere Töpfe greifen, um ehrgeizige Expansionspläne zu verwirklichen? »Das Paradies ist nicht ausgerufen«, hält Daniels solchen Vermutungen entgegen. Wohlthat bleibt wohl weiter gehalten, Investitionen aus eigenen Mitteln zu bestreiten.

### Mit einem mobilen Büchertisch fing es an

Das dürfte für Daniels kein Problem sein, denn für das Expandieren hatte er schon immer ein glückliches Händchen. 1976, noch während er seine Magisterarbeit in Germanistik schrieb, kaufte er sein erstes Ladengeschäft – die nur 70 Quadratmeter große, 1895 gegründete Buchhandlung Wohlthat im beschaulichen Berliner Stadtteil Friedenau. Umsatz brachte das Sortiment kaum. Erst als sich Daniels und seine studentischen Mitarbeiter mit einem mobilen Büchertisch voll preisreduzierter Ausgaben direkt vor der Uni postierten, florierte das Geschäft: Für Daniels »ein Schlüsselerlebnis«.

Vier Jahre später eröffnete er seine erste Filiale in der Kantstraße, kurz darauf sein Flaggschiff in der Budapester Straße. Schon mit

dem vierten Ableger wagte er sich über das Berliner Stadtgebiet hinaus – und eröffnete in Marburg. Daniels war damals Berlins erster Buchdiscounter, der sich nicht allein auf den Versandhandel verließ. Nach 1990 kam dann der eigentliche Kick für die Wohlthat'sche: zuerst mit großem Flächenzuwachs im Osten, dann in mittleren Großstädten im Westen. Als Weltbild plus bei der Kette einsteigt, kommen die 53 Buchläden auf rund 32 Millionen Euro Jahresumsatz.

Eine Säule seines kleinen Schnäppchenreiches: Daniels ist erfinderisch und bricht gern mit Gewohnheiten. Seinen Laden in der Budapester Straße etwa hielt er schon Anfang der 80er Jahre von 10 bis 22 Uhr geöffnet. Für die Arbeitszeitüberschreitung erfand er schnell die »Prokuristen-Regelung«, die später Peter Dussmann für sein Kulturkaufhaus übernahm.

Die Restposten der Verlage waren damals noch vergleichsweise überschaubar. Aber das änderte sich, auch durch die Sogwirkung im Handel. Der clevere Geschäftsmann heizte den Markt kräftig an – vor allem mit Dumpingaktionen. Den Anfang machte ein Ausstellungskatalog, der zwar einen Festpreis hatte, in der Nationalgalerie aber in derselben Ausgabe nur halb so viel kostete – Preisbindung könne also nicht vorliegen, schloss Daniels messer-

scharf und senkte den Buchpreis im eigenen Laden nochmals um ein Drittel: »Wir haben kräftig zugesetzt, doch der Werbeeffekt war gewaltig.« Seitdem erscheinen Ausstellungskataloge in zwei Varianten – als Hardcover für den Buchhandel und als Paperback für die ausstellenden Museen. »Preisbindung ist eine schöne Sache«, meint Daniels, »aber wenn sich Verlage nicht daran halten, zeige ich Flagge.« Beim Streit um die Museumsausgaben erinnert er sich aber auch noch an etwas anderes: »Meine Berliner Buchhändler wurden fuchsteufelswild.«

Unter den Kollegen hat er sich mit seinen eigenwilligen Verkaufs- und Expansionsstrategien wenig Freunde gemacht. Doch das scheint ihn kaum anzufechten: »Auch Buchhändler sind eben Konkurrenten – die Konfrontation lässt sich nicht aufhalten.« Viele Kollegen fänden es »unappetitlich«, Billigbücher zu verkaufen und würden dabei etwas Entscheidendes vergessen: »Verbilligte Bücher üben auf den Kunden eine gewisse Magie aus.«

Und so wird Daniels schon in der nächsten Woche wieder unterwegs sein, um sich neue Maklerangebote anzusehen. »Rückbau liegt mir nicht«, sagt er. »Ich Sorge lieber für Expansion.« In welche Stadt es ihn diesmal zieht, will er lieber noch nicht verraten. b

**i** Wohlthat'sche Buchhandlung

**Schwerpunkte:** 60 Prozent MA, 40 Prozent allgemeines Sortiment, Non-Books

**Gegründet:** 1895

**Inhaber:** DBH Buchhandlungsgesellschaft 51 Prozent, Familie Daniels 49 Prozent

**Geschäftsführer:** Ulrich Daniels

**Filialen:** 50

**Umsatz:** 32 Millionen Euro

**Mitarbeiter:** 216

Kurfürstenstraße 126  
10785 Berlin  
Telefon: 030/21 08 90  
Fax: 030/21 00 89 21  
E-Mail: info@wohlthat.de  
Internet:  
www.wohlthat.de