

1 Die Buchbranche im Strukturwandel

Dieses erste Kapitel gibt, zum Einstieg in die vorliegende Arbeit, einen Überblick über die Lage in der Verlagslandschaft. Die branchenspezifischen Entwicklungen des Zeitraums 2000 bis 2004 werden dabei dargestellt. Schwerpunktmäßig wird auf die aktuelle Situation im Jahr 2004 eingegangen. Aufgrund der in der Verlagsbranche vorherrschenden Vertriebsstruktur bleibt es nicht aus, in diese Betrachtungen den Buchhandel mit einzubeziehen, der, trotz abnehmender Bedeutung zugunsten anderer Absatzkanäle wie Online-Buchhandel und Direktvertrieb, immer noch mit 57 Prozent wichtigster Vertriebsweg für Verlage ist¹.

Die folgenden Fragen werden in diesem Kapitel diskutiert: Befindet sich die Branche in der Phase einer Krise oder eines Aufschwungs? Auf welche Ursachen und Gründe lässt sich der Wandel in der Verlagslandschaft zurückführen? Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen und wie reagieren Verlage und Buchhandlungen darauf? Welche Trends und Tendenzen für die Zukunft lassen sich erkennen?

1.1 Die Krise im Buchmarkt

1.1.1 Die Situation in der Branche – Depression oder Aufschwung?

Die Betrachtung unterschiedlicher Positionen und Meinungen aus der Branche zeigt ein ambivalentes Bild der Situation auf dem Markt der Bücher im Jahr 2004. Ist die Krise in deutschen Verlagen und Buchhandlungen vorüber, hält sie noch an oder gab es etwa gar keine Krise? Die Meinungen in der Branche könnten unterschiedlicher nicht sein, wie *DIE ZEIT* phrasenhaft dokumentierte:

„Der Buchhändler ist dumm und böse. Sagt die Lektorin. Die Verlage produzieren zu viele schlechte Bücher. Sagt die Buchhändlerin.

Bücher sind zu billig. Sagt der Vertriebsleiter. Bücher sind zu teuer. Sagt der Kunde. Es wird immer weniger gelesen. Sagt die Stiftung Lesen. Der Bildungshunger der Leute ist gewaltig. Sagt der Geschäftsführer der Buchhandelskette. Die Tante-Emma-Struktur des Buchhandels ist am Ende. Sagt der Großhändler. Die Kreativen werden überleben. Sagt der Vorsteher des Börsenvereins.“²

So viele verschiedene Teilnehmer die deutsche Buchhandels- und Verlagslandschaft hat, so viele unterschiedliche Standpunkte gibt es offenbar. Jeder beurteilt das Geschäft mit den Büchern aus seiner Sicht – allen gemein ist dabei die schlechte Stimmung. Augenfällig herrscht eine generelle Unzufriedenheit. Eine Zusammenfassung der Turbulenzen des Zeitraums Anfang 2002 bis Sommer 2004 gibt im Folgenden die unterschiedlichen, in der Branche vorherrschenden, Stimmungen wieder.

Im Jahr 2002 häuften sich Berichterstattungen über Insolvenzmeldungen und Übernahmegerüchte. Der *Börsenverein des deutschen Buchhandels* und die Blätter der Branchenpresse äußerten sich vorsichtig um die Stimmung in der Branche nicht noch zusätzlich negativ zu beeinflussen, denn eine optimistische Haltung sei der erste Schritt in Richtung Aufschwung.³ Tatsächlich befand man sich mit gravierenden Umsatzrückgängen in Verlagshäusern der ganzen Republik in einer Rezession. Die Talfahrt wurde jedoch mehr oder weniger ignoriert. Man sprach von einer Konjunkturflaute. Die Feuilletons dagegen versuchten nicht, künstlich Hoffnung zu verbreiten. Negative Schlagzeilen häuften sich. Die Tagespresse war überzeugt von der Existenz einer Krise im Verlags- und Buchmarkt. Warum sollte die Rezession, von der nahezu alle Branchen der deutschen Wirtschaft betroffen waren, spurlos an der unseren vorüberziehen? Schonungslos wurde dies öffentlich gemacht. Die tatsächliche wirtschaftliche Lage

¹ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 6

² Christof Siemens: „Blättern im Naherholungsgebiet“, in: <http://www.zeit.de/2003/51/Buchhandel> (Zugriff: 19.3.04)

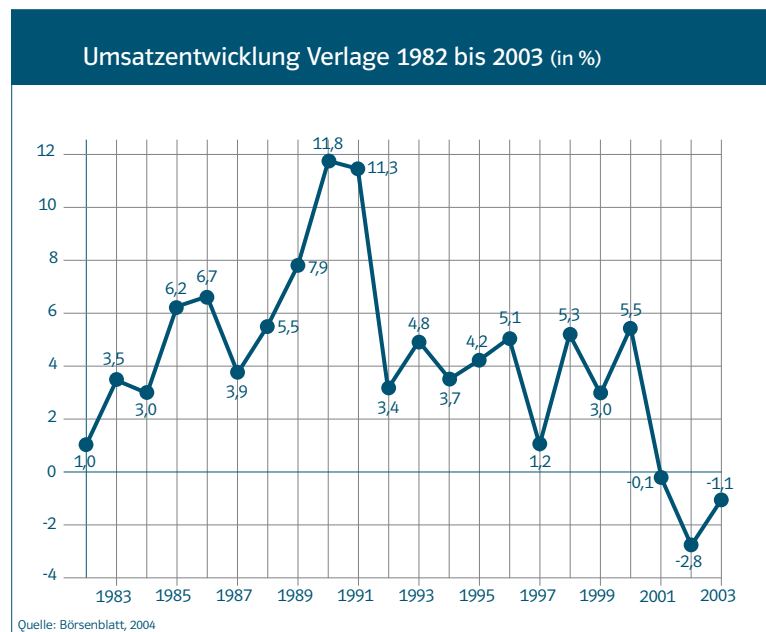
³ vgl. „Krise? Welche Krise?“, in: <http://www.phil.uni-erlangen.de> (Zugriff: 8.6.04)

der Branche war jedoch nicht gänzlich desolat. Es ergab sich ein noch uneinheitliches Bild. Einerseits brachen ganze Marktsegmente weg, wie z.B. die „coffee-table-books“. Andererseits konnten kleine Verlage, u.a. *Wagenbach*, Gewinne verzeichnen.⁴

Nachdem die Branche das Geschäftsjahr 2002 mit ernüchternden Zahlen abschloss, entwickelte sich das darauf folgende Jahr schließlich zum turbulentesten Jahr seit langem in der Geschichte des deutschen Buchmarktes. Vor allem die Branchengrößten machten durch Fusionen auf sich aufmerksam. Mit der Übernahme der Gruppe *Ullstein Heyne List* durch *Random House* war die Fusionswelle auf ihrem Höhepunkt angelangt. Auch die Umsatzentwicklung im Buchhandel sorgte für Schlagzeilen. Der Buchreport-Umsatztrend gab mit einem Minus von 19 Prozent im Monat März 2003 das schlechteste Ergebnis seit 30 Jahren bekannt. Aber schon im Sommer sahen einige Marktteilnehmer wie z.B. Filialist *Heinrich Hugendubel* das Ende der Talsohle überschritten⁵. Die Verlage schlossen das Geschäftsjahr letztendlich mit einem deutlich geringerem Minus von 1,1 Prozent gegenüber 2002 ab⁶. Die Zeiten des permanenten Wachstums in den 90er-Jahren schienen damit in weite Ferne gerückt (s. Abb. 1.01).

Auseinanderdriften der Branchenzweige

Abb. 1.01
Umsatzentwicklung Verlage



Weitere Veränderungen in der Branche kündigten sich zum Ende des Jahres 2003 an: Buchhandel und Verlage begannen allmählich auseinander zu driften. Während die großen Filialisten im Sortiment teilweise zweistellige Umsatzsteigerungen verzeichnen konnten, befanden sich die Verlage mit einem leichten Minus noch mitten in der Stagnation. Die 100 größten Buchhändler erwirtschafteten ein Umsatzplus von 5,8 Prozent. Die Top 100 der Verlage hingegen konnten nur auf ein leichtes Plus von 1,7 Prozent zurückblicken, was fusionsbereinigt und abzüglich der, das allgemeine Branchenbild verfälschenden, *Harry Potter*-Umsatzerfolge doch wieder ein Minus ergab.⁷

Angesichts dieser Zahlen spricht das *Buchreport Magazin* von einem Auseinanderdriften der Sparten: Die gegensätzlichen Tendenzen (Dynamik im Sortiment und Stagnation im Verlagsbereich) würden das Branchenklima in naher Zukunft verändern. Wenn die Verlage nicht wieder Fuß fassten, so könne aus dem traditionellen Miteinander vom herstellenden und vertreibenden Buchhandel in absehbarer Zeit ein Gegeneinander werden, so das Branchenblatt.⁸

Nicht nur Umsatzzahlen, sondern auch die ansteigenden Rabattforderungen der großen Buchhandelsketten fügen sich in das Bild eines erstarkenden Handels. Ein aktuelles Beispiel dokumentiert diese Entwicklung: Im Frühjahr 2004 weigerte sich das Zürcher Traditionshaus *Diogenes*, weiterhin den horrenden Rabattforderungen des Online-Händlers (und „Quasi-Monopolisten“) *amazon.de* nachzukommen. Konsequenz war die Auslistung aller *Diogenes*-Titel aus dem Sortiment des Online-Händlers, die seit Juni 2004 nur noch über die Gebraucht-Börse „Marketplace“ erhältlich sind. Der Verlag verliert damit einen wichtigen Vertriebskanal. *amazon.de* dagegen kann nicht mehr den Anspruch für sich erheben, ein lückenloses Angebot für deutschsprachige Buchkäufer bereitzustellen und hat somit mittelfristig ein Glaubwürdigkeitsproblem.⁹ Wie das *Börsenblatt* berichtete, konnten die beiden Häuser im Oktober 2004 eine Einigung erzielen. Seitdem sind *Diogenes*-Titel wieder über den Online-Händler lieferbar.¹⁰

⁴ vgl. „Krise? Welche Krise?“, in: <http://www.phil.uni-erlangen.de> (Zugriff: 8.6.04)

⁵ vgl. Thomas Carl Schwoerer: „Bericht zum Jahresende 2003“, in: <http://www.campus.de> (Zugriff: 6.8.04)

⁶ vgl. Christina Schulte: „Guter Dinge“, in: *Börsenblatt* 19-2004, S. 15

⁷ vgl. David Wengenroth: „Der Handel diktiert das Tempo“, in: *Buchreport.Magazin* April 2004, S. 7

⁸ vgl. ebenda

⁹ vgl. „Diogenes probt Aufstand gegen Amazon“, in: <http://www.spiegel.de> (Zugriff: 1.6.04)

¹⁰ vgl. „Amazon und Diogenes einigen sich“, in: <http://www.boersenblatt.net> (Zugriff: 13.10.04)

In der Summe geben die Vorgänge auf dem Buchmarkt der Jahre 2002 und 2003 Anlass zur Behauptung, dass die Branche von einer Krise erfasst wurde. Auch wenn Behauptungen laut wurden, welche die Existenz einer solchen negierten. Diesen zufolge hätte man sich nie in einer Krise befunden. Denn im direkten Vergleich zu anderen Einzelhandelsbranchen wären die Umsatzrückgänge in Verlagen und Buchhandlungen nur marginal. Dem muss entgegengehalten werden, dass sich eine direkte Gegenüberstellung der verschiedenen Branchen aufgrund immenser Unterschiede von selbst verbietet. Da Verlage nur geringe Gewinnmargen von durchschnittlich 5 Prozent erwirtschaften, machen sich Umsatzeinbrüche von nahezu 3 Prozent erheblich bemerkbar.

Augenscheinlich befand sich die Branche, durch Umsatzverluste, starke Konzentrationsbewegungen und Insolvenzen gekennzeichnet, in bedrohlicher Verfassung. Das Auseinanderdriften der Branchenzweige, u.a. bedingt durch die steigende Marktmacht des Handels, brachte zusätzlich Entwicklungen mit sich, die destabilisierend auf die Marktverhältnisse wirkten.

In Anlehnung an Biesel wird der Status Quo in Verlagen und Buchhandlungen im Jahr 2004 wie folgt charakterisiert¹¹:

- Mittelständische Verlage verlieren an Identität, da sie einerseits nicht das Profil von kleinen Nischenanbietern/Spezialisten bieten können (Alleinstellungsmerkmal), andererseits aber auch chancenlos gegenüber den großen Branchenführern sind.
- Personal wird aus Kostengründen abgebaut.
- Der Paradigmenwechsel wird zwar erkannt, aber der Mut zur Durchführung konsequenter Maßnahmen (Umstrukturierungen, strategische Änderungen) fehlt.
- Der Buchhandel konzentriert sich auf Bestseller und macht teilweise mit 5 Prozent der Titel 95 Prozent des Umsatzes; Konsequenz ist ein reduziertes Programm; Filialisten bestimmen die Richtung (Marktmacht), werden aber dadurch für Kunden austauschbar.
- Verlage tun sich schwer, individuelle Vermarktungskonzepte der Buchhändler zu unterstützen.*

*Bestätigung findet diese These in Kap. 3.1.5 mit der Feststellung, dass der Buchhandel Bookcrossing-Aktionen generell aufgeschlossener gegenüber steht als Verlage.

Das Wachstum der 90er-Jahre mündete für die Buchhandels- und Verlagslandschaft ab 2001 in eine Krise, aus der sich die Branche nur langsam wieder erholt. Mit Beginn des Jahres 2004 verbreitete sich jedoch eine eher optimistische Stimmung. Dennoch ist die Ausgangssituation für einen Aufschwung nicht optimal, denn die Buchhandels- und Verlagslandschaft befindet sich in einem Strukturwandel, der spürbare Auswirkungen auf die Teilnehmer des Buchmarktes hat. Ein rechtzeitiges Einstellen auf die veränderten Bedingungen birgt für die Marktteilnehmer jedoch Chancen auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung sowie Wachstumspotentiale.

1.1.2 Ursachen für die Branchenkrise

Ob sich der angestrebte Wachstumskurs der Verlage und Buchhandlungen zukünftig realisieren lässt, ist zunächst von der Analyse der Ursachen, die Auslöser der Krise waren, abhängig. Denn: Das Verstehen und das Wissen um hintergründige Zusammenhänge ist von Bedeutung für die Entwicklung neuer Konzepte und Maßnahmen, angepasst an die veränderten Rahmenbedingungen des Marktes.

1.1.2.1 Neue Technologien

Für den sich vollziehenden Strukturwandel in der Buchhandels- und Verlagsbranche ist zunächst der seit Ende der 90er-Jahre aufkommende Veränderungsdruck durch zunehmende Neuerungen in der Technologiesierung als ursächlich zu nennen, den der Eintritt in das digitale Informationszeitalter mit sich brachte. Einer Studie des *Fraunhofer-Institutes für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA)* zufolge war schon 1999 ein gewisser Veränderungsdruck in der Verlagslandschaft allgegenwärtig. Technologische Neuerungen, wie z.B. „Computer-to-Technologien“, „Print on Demand“, „Cross-Media-Publishing“ etc., hielten in der Branche Einzug. Alle Teilnehmer des Buchmarktes spürten gleichermaßen den belastenden Druck in dieser technologieorientierten Zeit.¹² Es ist wohl wahr, dass die Verlagsbranche „seit jeher (oder zumindest seit Gutenberg) einem stetigen Veränderungsdruck unterworfen ist.“¹³ Die damalige Zeit des medialen Umbruchs und der Internet-Hysterie war jedoch gleichermaßen geprägt von einer um sich greifenden Unsicherheit sowohl auf Kunden-

¹¹ vgl. Hartmut Biesel: „Fit, schlank und erfolgreich“, in: Börsenblatt 16-2004, S. 22

¹² Wilfried Sihn, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“,

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 71ff

¹³ ebenda, S. 71

als auch auf Anbieterseite, denn bezüglich der wirtschaftlichen Relevanz der neuen Medien herrschten Ernüchterung und Pessimismus. Ende der 90er-Jahre sahen Verleger noch keine adäquaten Erlösmöglichkeiten beim Umgang mit den neuen Medien.¹⁴

1.1.2.2 Schwache Konjunktur

Bis zur Jahrtausendwende hatte der Druck zu Veränderungen keine nennenswerten wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Verlage. Die Buchhandels- und Verlagsbranche befand sich bis dahin in einer Phase des kontinuierlichen Wachstums. So brachte das Jahr 2000 noch ein Umsatzplus von 5,5 Prozent. In 2001 dagegen traten erste Anzeichen eines rückläufigen Trends auf (-0,1 Prozent), der sich 2002 weiter in Richtung Rezession mit zunehmenden Umsatzrückgängen (-2,8 Prozent) entwickelte (s.a. Abb. 1.01). Die Branche hatte damit wieder das Niveau von 1999 erreicht. Der Börsenverein des deutschen Buchhandels sprach von einem „Tiefpunkt der Branchengeschichte der letzten Jahrzehnte“¹⁵.

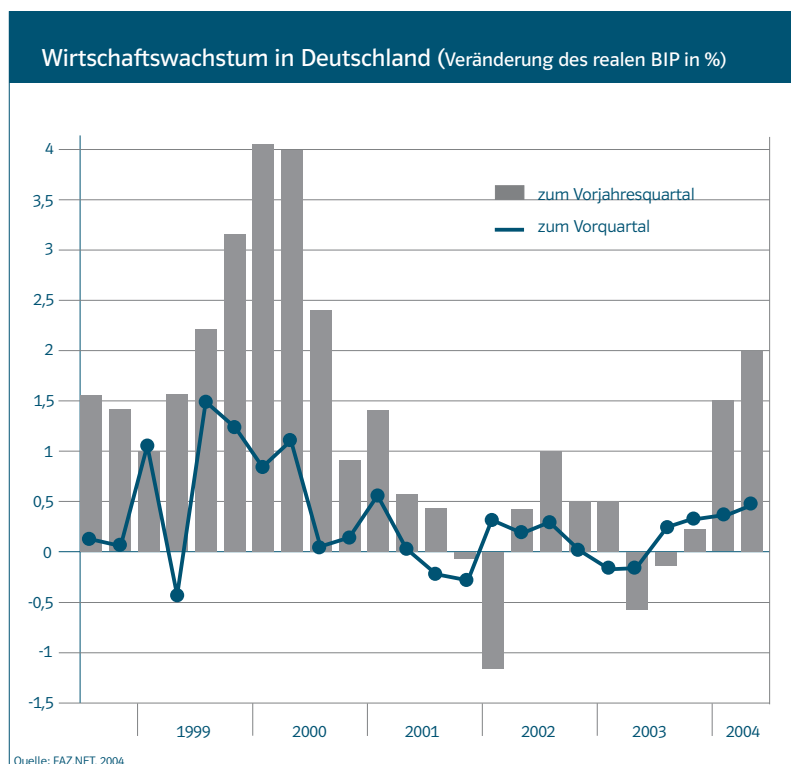
In den letzten Jahren musste jedoch nicht nur die deutsche Buchbranche negative Konjunkturdaten hinnehmen. Nahezu alle Wirtschafts-

bereiche befanden sich in einem konjunkturellen Abschwung. Die Krise auf dem Markt der Bücher ist demnach nicht nur auf technologische und strukturelle Veränderungen zurückzuführen, sondern auch auf die wirtschaftliche Gesamtsituation, die auf eine Rezession zusteuerte (s.a. Abb. 1.02).

Im Jahr 2001 war erstmals ein rückläufiges Wirtschaftswachstum festzustellen. 2003 ergab sich überdies ein negatives Bruttoinlandsprodukt von -0,1 Prozent (gegenüber dem Vorjahr)¹⁶. Die bis zum Ende 2003 vorherrschende rezessive Phase mit negativen Wachstumsraten setzte sich in 2004 zwar nicht fort. Die steigende Arbeitslosigkeit (4,36 Millionen erwerbslos gemeldete Personen im Juli 2004¹⁷) konnte jedoch nicht aufgehalten werden. Anfängliche positive Erwartungen an das Jahr 2004 wurden nur bedingt erfüllt. Das zweite Quartal (2004) brachte zwar ein leichtes Wachstum von 0,5 Prozent gegenüber dem ersten Quartal und einen 2-prozentigen Anstieg der Wirtschaftsleistung gegenüber dem Vorjahreszeitraum (BIP saison- und kalenderbereinigt)¹⁸. Fehlende Investitionen auf Unternehmenseite, eine schwache Nachfrage und Konsumzurückhaltung auf Verbraucherseite und eine allgemein negative Stimmung prägten jedoch das Bild der gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland und gleichfalls die der Buchbranche im Jahr 2004.

Wie die unter 1.1.1 genannten Zahlen zeigen, ist die desolate konjunkturelle Lage des deutschen Wirtschaftsstandortes auch an der Verlagsbranche nicht spurlos vorbeigegangen. Mit dem Abschluss des Geschäftsjahres 2003 wählten Buchhändler und Verleger die Talsohle der Konjunkturkrise durchschritten. Für das Jahr 2004 erhoffte man sich einen Aufwärtstrend mit steigenden Umsätzen. Denn viele Unternehmen der Buchbranche hatten auf die Krise der vorangegangenen Jahre mit Umstrukturierungsmaßnahmen und Kostenreduzierungen in den Bereichen Herstellung und Personal angemessen reagiert¹⁹. Bisherige Daten geben jedoch ein diffuses Bild der wirtschaftlichen Situation im Buchhandel. Waren die Umsätze im ersten Quartal noch steigend, so deuteten die Monate April und Mai mit Umsatzrückgängen schon wieder auf einen negativen Trend hin. Insgesamt ist vor allem die Stimmung der Kunden ausschlaggebend für die konjunkturelle Entwicklung des Buchhandels.

Abb. 1.02
Wirtschaftswachstum in
Deutschland



¹⁴ vgl. Wilfried Sihn, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 71ff

¹⁵ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 9

¹⁶ vgl. Statistisches Bundesamt: „Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 4. Quartal 2003“, in: <http://www.destatis.de> (Zugriff: 7.8.04)

¹⁷ vgl. „Arbeitslosenzahlen“, in: <http://www.dw-world.de> (Zugriff: 9.8.04)

¹⁸ vgl. „Wirtschaftswachstum beschleunigt“, in: <http://www.faz.net> (Zugriff: 12.8.04)

¹⁹ vgl. Christina Schulte: „Guter Dinge“, in: Börsenblatt 19-2004, S. 14

(Nähere Ausführungen hierzu sind in Kap. 1.2.1 nachzulesen.)

Die Umsatzkrise im Jahr 2002 führte zu einer Marktberreinigung, die in der gestiegenen Zahl von Insolvenzen im Verlagsgewerbe Ausdruck fand. Schon die Jahre 2000 und 2001 zwangen immer mehr Unternehmen zur Geschäftsaufgabe. Die Insolvenzquote in der Druck- und Verlagsbranche lag bei durchschnittlich 11 Prozent (für den Zeitraum 1995–2001) und damit deutlich höher als im gesamten verarbeitenden Gewerbe.²⁰ Dass auch Größe nicht vor Konkurs schützt, zeigt das Beispiel der im Juni 2003 in Konkurs gegangenen *Bouvier-Gonski-Gruppe*. Seit Juli 2004 gehört der Filialist zur Kette der „Nr. 1“ im deutschen Buchhandel. *Thalia* hatte die Konkursmasse aufgekauft und verspricht sich davon ein ertragsorientiertes Umsatzplus von 9 Prozent.²¹

1.1.2.3 Verschärfte Wettbewerbssituation auf einem gesättigten Markt

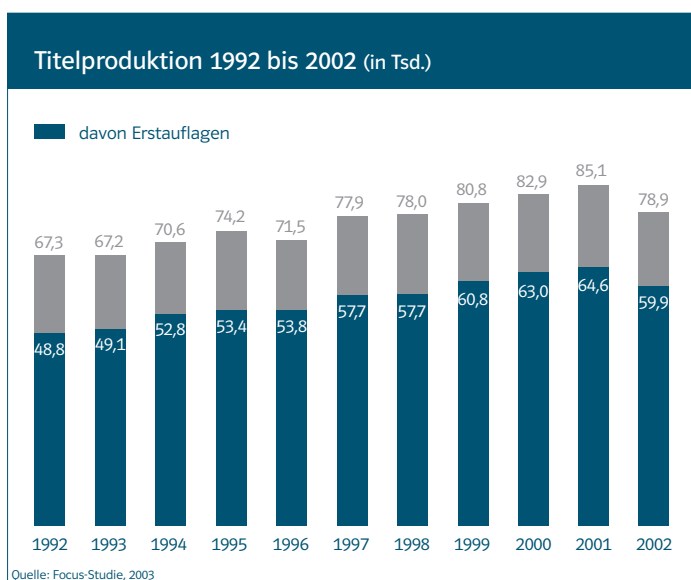
Ein weiterer Auslöser für Veränderungen in der Verlagsbranche war und ist die verschärfte Wettbewerbssituation auf dem Buchmarkt, die durch die schlechte Verfassung der deutschen Wirtschaft noch zusätzlich negativ beeinflusst wurde. Diese Marktsituation entwickelte sich vor allem durch den verstärkten Titelausstoß der Verlage. Die Tendenz zur Sättigung des Marktes war schon in den 90er-Jahren mit steigenden Titelproduktionen absehbar und fand

2001 mit einer wahren Titelflut seinen Höhepunkt (s. *Abb. 1.03*). Viele Verlage sprangen auf den Ratgeber-Trend auf und produzierten „Me-too-Titel“, vor allem im Bereich Gesundheit. Diese Trittbrettfahrer-Mentalität führte zur Verstopfung des Buchmarktes, der das Überangebot von Titeln nicht bewältigen konnte. Und damit stieß der Markt an die Grenzen seines natürlichen Wachstums. Doch darüber ist man sich in der Branche nicht einig. Heinold beispielsweise führt die Titelüberproduktion auf die Vielfalt von Sichtweisen und Meinungsfreiheit zurück²². Breyer-Mayländer macht dagegen den Konkurrenzdruck innerhalb der Verlagsbranche verantwortlich für eine Überproduktion, die demnach fast zwangsläufig entsteht²³.

Faktisch herrschte in der Verlagsbranche ein unkontrolliertes Wachstum mit Titelüberproduktion, das meist einhergehend mit fehlender strategischer Programmausrichtung war. Die Folge waren ausgereizte Prolongierungspotenziale und aufgrund dessen reduzierte sich die Gesamtzahl der erschienenen Titel 2002 auf 78 900, wovon 59 916 Titel Erstauflagen waren²⁴. Gleichzeitig setzte ein Selektionsprozess zur Marktberreinigung ein, denn da quantitatives Wachstum nicht mehr möglich war, wurde qualitatives Wachstum wichtiger denn je²⁵.

Der gewaltigen Titelflut steht eine gesunkene Mediennachfrage gegenüber. Die Studie „Die Zukunft der Printmedien“ analysierte die Entwicklung des Medienangebotes und der Mediennachfrage im Zeitraum 1970 bis 2000. Demnach ist das Medienangebot um 110 Prozent gestiegen. Die Mediennachfrage jedoch nur um 60 Prozent und die Nachfrage nach dem Medium Buch ist sogar um 36 Prozent gesunken.²⁶ Diese rückläufige Nachfrage steht einem enorm gestiegenen Titelangebot auf dem Buchmarkt gegenüber. Es kann also statuiert werden, dass die Titelproduktion der Verlage nicht an der Nachfrage der Leser ausgerichtet ist. Dies zeigt zugleich, dass Verlagsunternehmen die Wünsche ihrer Leser nicht kennen. Eine im Rahmen o.g. Studie durchgeführte SWOT-Analyse ergab, dass der fehlende Kontakt zum Endkunden eine der größten Schwächen in Buchverlagen darstellt²⁷. Buchhändler dagegen profitieren von einer besseren Kundenbindung, insbesondere durch das Anbieten von verschiedenen Veranstaltungen, wie z. B. Autorenlesungen. Gerade in

Abb. 1.03
Titelproduktion



²⁰ vgl. Christoph Schlutz, Jörg Huber, Regina Hille: „Die Zukunft der Printmedien in Deutschland“, Apenberg + Partner GmbH, Hamburg 2003, S. 71f

²¹ vgl. „Thalia weiter auf Wachstumskurs“, in: <http://www.boersenblatt.net> (Zugriff: 12.8.04)

²² vgl. Wolfgang Erhardt Heinold: „Bücher und Büchermacher“, C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2001, S. 34f

²³ vgl. Thomas Breyer-Mayländer: „Wirtschaftsunternehmen Verlag“, Bramann Verlag, Frankfurt am Main 2001, S. 19

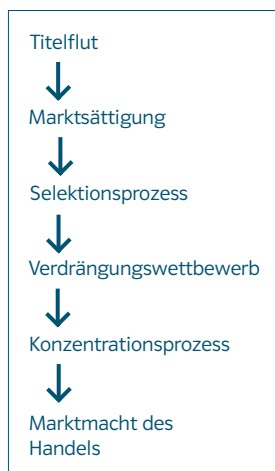
²⁴ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 2

²⁵ vgl. Hartmut Biesel: „Fit, schlank und erfolgreich“, in: Börsenblatt 16-2004, S. 20f

²⁶ vgl. Christoph Schlutz, Jörg Huber, Regina Hille: „Die Zukunft der Printmedien in Deutschland“, Apenberg + Partner GmbH, Hamburg 2003, S. 126

²⁷ vgl. ebenda, S. 70

Abb. 1.04
Entwicklungen auf dem
Buchmarkt



*Mit der Methode
Bookcrossing kann hieran
angeknüpft werden.

Zeiten eines sich vollziehenden Strukturwandels in der Branche, ist es von enormer Bedeutung, dass Verleger als Hersteller geistiger Inhalte sich bei der Buchproduktion zunächst an den Wünschen der Leser orientieren.

Berater von Unternehmen der Verlagsbranche sind der Meinung, der Buchmarkt sei nicht absolut gesättigt – dies träfe nach der reinen Marketinglehre ohnehin nur auf wenige Teilmärkte zu –, sondern „die Produkte, die Preise, die Marketingkommunikation und der Vertrieb von Büchern missachten immer wieder die Wünsche der Leser.“²⁸ Danach sind Erfolge auf einem augenscheinlich gesättigten Buchmarkt dennoch möglich, wenn Verlage den Mut zu neuen Projekten und der Umsetzung kreativer Ideen aufbringen, die auf der Basis von Kundenwünschen beruhen.*

Verlagsberater Banzhaf stellt dagegen fest: „Nach den Regeln des Marketings überleben in gesättigten Märkten nur wenige Wettbewerber – üblicherweise sind es sieben plus/minus zwei, also zwischen fünf und neun Firmen, die den Markt beherrschen. Wer überleben will, braucht einen verteidigungsfähigen Marktanteil.“²⁹ Demnach ist die Marktsättigungsphase, in Folge derer sich Selektionsprozesse und ein steigender Verdrängungswettbewerb entwickeln, ursächlich für eine Phase der Konzentrationsprozesse. In diese Phase trat der Markt im Jahr 2001 ein. Konzentrationsbewegungen werden mittelfristig auch weiterhin den Markt der Bücher bestimmen. Zusammenschlüsse und Übernahmen tre-

ten verstärkt sowohl im Verlagsgeschäft als auch im Buchhandel auf. Da auch nichtdeutsche Wettbewerber am Verteilungskampf von Firmen und Firmenanteilen beteiligt sind, ergibt sich ein besserer Überblick, wenn die Umwälzungen auf dem gesamten europäischen Medienmarkt betrachtet werden. Laut Buchreport sind die steigenden Volumina von Fusionen und Zusammenschlüssen der Medienhäuser in Europa zu einem 60-prozentigen Anteil auf den Buchhandel und das Verlagswesen zurückzuführen³⁰. Die Beispiele der Abb. 1.05 verdeutlichen dies.

Aus Verlegersicht ist indes der Handel stärker von Fusionswellen betroffen als das Verlagsgeschäft. Der Buchhandel befindet sich in einem Prozess, den der Einzelhandel längst hinter sich hat.³¹ Der Abstand zwischen den Branchengrößen und den mittelständischen und kleinen Unternehmen vergrößert sich zusehends und geht einher mit der Verschiebung der Marktmacht zugunsten der großen Unternehmen. Was durch den Streit zwischen *amazon.de* und *Diogenes* öffentlich wurde, durchzieht die ganze Branche: Die großen Händler „diktiert die Konditionen, fordern Werbekostenzuschüsse und können jederzeit damit drohen, einem Verlag die Regalfläche zu verringern.“³² (Auf die Punkte Konzentration und Marktmacht des Handels wird in Kap. 1.3.2 detailliert eingegangen.)

Zusätzlich verschärft branchenfremde Konkurrenz die Wettbewerbssituation auf dem Verlagsmarkt. Seit dem Aufkommen der neuen elektronischen Technologien sehen sich Verleger spürbar mehr Wettbewerbern aus anderen Branchen gegenüber. Durch das Erscheinen neuer Marktteilnehmer und Ausgabemedien wird die Alleinherrschaft der Verlage als Aufbereiter, Veredeler und Distributor von Inhalten und Informationen zunehmend mehr in Frage gestellt.³³ Mit dieser Entwicklung steht auch das klassische Verlegerverständnis zur Disposition. Durch grundsätzliche inhaltliche Veränderungen wandeln sich Verlage zu „Unternehmen der Verlags- und Medienbranche“³⁴. Verstärkt gilt dies für Anbieter von tagesaktuellen Medien wie Zeitungs- und Zeitschriften-Verlage. Aber auch Buchverlage sehen sich immer mehr branchenfremden „Content-Anbietern“ gegenüber. Das *Fraunhofer-Institut IPA* stellte dazu schon in ihrer im Jahr 2000 veröffentlichten Studie „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“

Abb. 1.05
Fusionen

Internationale Fusionen, Akquisitionen, Beteiligungen (seit 2003)			
Monat/Jahr/Verlag	Käufer	Verkäufer	Preis (Mio Euro)
02/03 Ullstein Heyne List (D) Grove Press (GB)	Random House (D) Oxford University Pr. (GB)	Axel Springer Macmillan	100 15
04/03 Österr. Bundesverlag (A) Berlin Verlag (D) Dino Entertainment (D)	Klett (D) Bloomsbury (GB) Panini (I)	Österr. Bundesverlag Arnulf Conradi Aktionäre	24 keine Angaben 13,4
04/03 Duckworth (GB)	Overlook Press (GB)	Konkursverwalter	keine Angaben
07/03 Edizioni Piemme (I)	Mondadori (I)	Pietro Marietti	14,3
09/03 Bertelsmann Springer (D)	Cinven/Candover (GB)	Bertelsmann	1050
03/04 Informa (GB)	Taylor & Francis (GB)	Aktionäre	keine Angaben

Quelle: Buchreport.Express 21-2004

²⁸ Andreas Meyer, Jutta Hamberger: „Der Verlag der Zukunft muss sich neu erfinden“, in: BuchMarkt März 2004, S. 28

²⁹ Dieter Banzhaf: „Platz für sieben“, in: Börsenblatt 89-2001, S. 7

³⁰ vgl. „Jagd auf Filetstücke“, in: Buchreport.Express 21-2004, S. 18

³¹ vgl. Ijoma Mangold: „Willkommen im Baumarkt“, Süddeutsche Zeitung, 12.8.04, S. 14

³² ebenda

³³ vgl. Detecon Studie „Brennpunkt Verlage“, München 2003

³⁴ Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“,

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 26

fest, dass branchenfremde Wettbewerber, „die über wesentlich größere Finanzkraft verfügen ... den Kundenzugang über Technologien und Marketingstrategien“³⁵ besetzen. Als prominentes Beispiel sei der Computer-Riese *Microsoft* genannt, der schon im Jahr 1993 mit seiner Software *Encarta* lexikalisches Wissen anbot³⁶. Seit dem Aufkommen des Internet bieten Medienhäuser ihre Inhalte hauptsächlich über diesen Kommunikationskanal an. Vor allem Fachverlage befinden sich in Konkurrenz zu diesen branchenfremden Mitbewerbern. Branchengrenzen werden obsolet – Belletristikverlage betrifft dies allerdings (bisher) weniger.

1.1.2.4 Betriebswirtschaftliche Versäumnisse

In den vergangenen Jahrzehnten profitierten nahezu alle Branchen von den besonderen Bedingungen der Nachkriegszeit. Das verfügbare Einkommen der Bevölkerung stieg kontinuierlich an bei gleichfalls wachsenden Ausbildungschancen. Diese Entwicklung war auch für das Verlagswesen vorteilhaft. In der Folge begann ein unkontrolliertes Wachstum auf dem Markt der Bücher. Ausgefeilte Strategien bezüglich Programmausrichtung und Produktportfolien waren jedoch häufig nicht vorhanden. Stetiges Wachstum war von größerer Bedeutung.³⁷ Viele Verlage versäumten es, ihr Unternehmen nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren und zu steuern. Die Studie „Brennpunkt Verlage“ konstatiert hierzu: „Das Fehlen geeigneter Controlling-Instrumente, nicht-standardisierte Prozesse oder auch tradierte Marketing- und Vertriebskonzepte haben zu einer dramatischen Zuspitzung der wirtschaftlichen Lage vieler Verlage geführt.“³⁸

Betriebswirtschaftliche Versäumnisse im Bereich der Prozessoptimierung und Standardisierung machen sich in Krisenzeiten bemerkbar. Im derzeitigen Selektions- und Konsolidierungsprozess sind diejenigen Häuser im Vorteil, die in der Vergangenheit auf andere Strategien setzten. Verlage profitieren von geeigneten Management-Tools und von flexiblen Strukturen um auf Entwicklungen, wie z.B. die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen reagieren zu können.

1.1.2.5 Ausbleibende Wachstumsperspektiven

Die Experimentierfreudigkeit der Branche im Umgang mit den neuen Medien Ende der 90er-Jahre ist einer depressiven Verzagtheit und

Unsicherheit gewichen. Stellten vor einigen Jahren noch Internet, „Cross-Media-Publishing“ und „E-Commerce“ Herausforderungen dar, ist heute, im Jahr 2004, von der damaligen Aufbruchstimmung in das Zeitalter der Digitalisierung nur noch wenig zu spüren. Im Gegenteil, die derzeitige Ertrags- und Finanzkraft der Verlagsunternehmen wird zusätzlich belastet von in der Vergangenheit getätigten Investitionen, deren „Returns“ zumeist noch ausstehen. Auch aus diesem Grund werden neue Investitionen nur zaghaft angegangen, zumal sich der Buchmarkt in weiten Teilen immer noch in einer kritischen Lage befindet.³⁹

Dass die Branche auch in dieser depressiven Phase, in der nur geringe Aufwärtstendenzen spürbar sind, dennoch Wachstumspotentiale birgt, zeigt neben Meyer (in Kap. 1.1.2.3 dargestellt) auch Rainer Groothuis*. Chancen sieht er in einflussreichen Gestaltungs-, Marketing- und Vertriebsideen.⁴⁰ Innovationen bergen zwar Wachstumspotentiale, sind heute jedoch meist mit hohen zeitlichen und finanziellen Risiken verbunden. In Zeiten der Krise werden jedoch nur wenige Marktteilnehmer bereit sein diese Risiken einzugehen. Zumeist sind es kleine Häuser, die sich mit kreativen Ideen an neue Konzepte heranwagen. Im Allgemeinen ist die Branche zur Zeit (2004) eher von Einfalllosigkeit geprägt, was sich dadurch bemerkbar macht, dass viele Häuser auf den gleichen Trend aufspringen und gemeinsam an der „Preisschraube drehen“.^{**} Beispiele für kreative Ideenumsetzung in Marketing und Vertrieb zeigt das Kap. 1.3.1.

1.2 Veränderte Rahmenbedingungen – Die Verlagslandschaft im Strukturwandel

Die in den vorangegangenen Kapitelabschnitten konstatierte Krise, deren Auswirkungen bis in das aktuelle Jahr 2004 hineinreichen, brachte Veränderungen auf dem Verlagsmarkt mit sich. Nicht nur Verlage, auch Buchhandlungen sahen sich gewandelten Rahmenbedingungen gegenüber, auf die in den folgenden Abschnitten eingegangen wird. Dabei unterscheidet die Autorin der vorliegenden Arbeit zwischen ökonomischen und strukturellen Veränderungen. Veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen sind

*Gründer und Inhaber der Agentur „Groothuis, Lohfert, Consorten“

**Dass Bookcrossing ein Mittel sein kann, um kreative Ideen im Marketing und Vertriebsbereich umzusetzen wird in Kapitel 3 gezeigt.

³⁵ Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 25

³⁶ vgl. <http://www.microsoft.com> (Zugriff: 12.8.04)

³⁷ vgl. Hartmut Biesel: „Fit, schlank und erfolgreich“, in: Börsenblatt 16-2004, S. 20f

³⁸ vgl. Detecon Studie „Brennpunkt Verlage“, München 2003, S. 52

³⁹ vgl. ebenda

⁴⁰ vgl. Ijoma Mangold: „Willkommen im Baumarkt“, Süddeutsche Zeitung, 12.8.04, S. 14

der Rückgang der Umsätze (was vor allem auf die wenig positive Konjunkturlage zurückzuführen ist), gesunkene Buchpreise in Verbindung mit einem Trend zum Geiz, die damit verbundene um sich greifende Billigwelle und die verstärkten Bemühungen der Verlage um eine Strategie der Kosteneffizienz. Von großer Bedeutung sind weiterhin die strukturellen Veränderungen im Buchmarkt, welche ebenfalls untersucht werden.

1.2.1 Ökonomische Veränderungen

1.2.1.1 Rückgang der Umsätze

Die bedeutendsten Begleiterscheinungen dieser wandelhaften Zeiten und der konstatierten Branchenkrise sind zurückgehende Umsätze sowohl in Verlagshäusern als auch im Sortiment. Die Talfahrt begann 2002, als das Umsatzvolumen des Buchmarktes auf 9,22 Milliarden Euro zurückging. Nach Angaben der Sortimenter war dies vor allem auf die allgemein schlechte wirtschaftliche Lage zurückzuführen, die sich in Konsumzurückhaltung der Kunden ausdrückte. Laut der *Focus* Marktanalyse „Der Markt der Bücher“ verringerte sich der Umsatz pro Kunde bei der Hälfte der befragten Buchhandlungen als Folge einer sinkenden Kundenfrequenz.⁴¹ Wie die *Abb. 1.06* zeigt, verlief die Umsatzentwicklung im Sortiment 2003 weniger negativ als im Vorjahr. An eine positive Entwicklung glaubt auch Dieter Schormann, Vorsteher des *Börsenvereins*. Er prognostizierte für das Jahr 2004 einen Umsatzzanstieg von 2 bis 4 Prozent.⁴²

Abb. 1.06
Umsatzentwicklung

Umsatzentwicklung im Buchhandel (10-Jahres-Vergleich)	
Jahr / Umsatzentwicklung	
2003	-2,24%
2002	-3,8%
2001	-1,7%
2000	+0,8%
1999	+1,1%
1998	+1,4%
1997	-1,2%
1996	+3,2%
1995	+1,4%
1994	+1,8%

Quelle: Buchreport.Express 11-2004

Verlage machen eine ähnliche Entwicklung durch wie der Handel. Die Zahlen in *Abb. 1.01* zeigen jedoch gegenüber der Situation der Sortimenter ein abweichendes Bild. Nach einer Stagnation im Jahr 2003 mit einem gemäßigten Umsatzrückgang von 1,1 Prozent sind Verlage nicht länger der Meinung, dass sich ihr Umsatz weiterhin verschlechtert. Dies ergab eine Schnellumfrage des *Börsenvereins*.⁴³ Prognosen dagegen gehen von weiteren Umsatzrückgängen in den nächsten Jahren aus.

Wie die *Abb. 1.07* zeigt, ergibt sich durch ein ständiges Auf und Ab der Umsatzzahlen im Buchhandel insgesamt ein diffuses Bild. Im ersten Quartal 2004 waren zwar Erholungstendenzen zu beobachten. Die Auswirkungen der Krise sind dennoch spürbar. Ein wirklicher Aufschwung mit kräftigem Umsatzwachstum ist nicht in Sicht.

Das Segment Belletristik kann zwar Umsatzzuwächse verzeichnen (s. *Abb. 1.07*), doch Publikumsverlage müssen sich teilweise noch von der Krise erholen. Insbesondere die Kleinsten und die Größten der Branche sind von rückläufigen Umsätzen betroffen. Dabei fällt das Minus mit 4,8 Prozent bei den Verlagen in den Umsatzgrößen bis 500 000 Euro am höchsten aus. Verlage mit Umsätzen ab 25 Millionen Euro hatten einen Rückgang von 0,8 Prozent zu verkraften. Branchenriese *Random House* erwirtschaftete 2002 ein enormes Umsatzminus von über 40 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Verlag erholt sich seitdem nur langsam und versucht mit Zukäufen (*UHL-Gruppe*) die Erträge zu steigern. Doch auch 2003 ging der Umsatz des Münchner Hauses um weitere 3,8 Prozent zurück.⁴⁴ In der Warengruppe Kinderbuch entwickeln sich die Umsätze dagegen, nach einem anfänglich guten Start, im Jahresverlauf rückläufig.

Demgegenüber profitieren Verlage, die sich im Bereich Hörbuch stark machen, von der anhaltend positiven Entwicklung in ihrem Segment. Andere Marktsegmente (wie Reiseführer) brechen dagegen ein. Hier sind dramatische Umsatzrückgänge zu verzeichnen. Das Umsatzminus von Reiseführerverlagen lag 2003 bei 12 Prozent. Zurückzuführen ist dies vor allem auf die verminderte Reisebereitschaft der Deutschen aufgrund knapper Urlaubsbudgets.

⁴¹ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 4

⁴² vgl. „Kaum Licht im Tunnel“, in: Buchreport.Express 11-2004, S. 7

⁴³ vgl. Christina Schulte: „Guter Dinge“, in: Börsenblatt 19-2004, S. 12

⁴⁴ vgl. „Die Top 100 Verlage“, in: <http://www.harenberg.de> (Zugriff: 16.8.04)

*Große Marketing-Aktion von Falk Spirallo seit Ende Januar 2004; Preissenkung für alle „Spirallos“ von 9,90 auf 4,95 Euro.

Quelle: <http://www.spirallo.de>
(Zugriff: 15.4.04)

Reiseführerverlage reagieren darauf mit Niedrigpreisstrategien (siehe nebenstehendes Beispiel*). Für 4,95 Euro, so die Überlegung, greifen zumindest die reisenden Nicht-Buchkäufer zu. Problematisch sind jedoch die Nicht-Reisenden, denn 33 Prozent der Bundesbürger – der höchste je gemessene Wert – waren im Januar 2004 unentschlossen im Hinblick auf eine mögliche Urlaubsreise.⁴⁵

Laut Branchenorgan *Börsenblatt* ist die Stimmung der Verleger im Jahr 2004 gegenüber 2003 deutlich angestiegen. Vor allem im Bereich Belletristik werden hohe Erwartungen an die weiteren Entwicklungen in 2004 gestellt. Teilweise konnten diese (bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit) erfüllt werden. Die Talsohle der Krise scheint zwar überschritten, ein tatsächlicher Aufschwung mit kontinuierlich hohen und steigenden Umsätzen war jedoch bis Mitte 2004 nicht erkennbar. Vor allem die Stimmung der Kunden ist ausschlaggebend für die weitere Entwicklung der Branche. Sind Kundenfrequenz und Umsatz pro Kunde weiterhin rückläufig, ist ein Aufwärtstrend nicht realistisch. Mutmaßlich werden sich, wie in anderen Branchen auch, Verlage und Buchhandlungen mittelfristig auf eine Konjunkturflaute mit anhaltend geringen Umsätzen einstellen müssen.

in der, für einen Großteil der Konsumenten, angespannten wirtschaftlichen Lage hat. Schon im Jahr 2002, auf dem Höhepunkt der Rezession, erreichte eine „Geiz-ist-geil-Welle“ das Land. Seitdem etablieren sich Billigpreissegmente in nahezu allen Branchen (s.a. Kap. 1.2.2.4). Begünstigt wird diese Situation u.a. durch das Fehlen eines zugkräftigen wirtschaftlichen Aufschwungs.

Die *Süddeutsche Zeitung* mit ihrer Sammel-Bibliothek und andere Verlage, die auf der Welle der Billigtitel mitschwimmen, leisten einer Entwicklung Vorschub, die eine erhebliche Gefahr für den Buchmarkt darstellt. Mit der Angebotsschwemme an Billigtiteln wird dem Verbraucher der Blick auf die Buchpreise verstellt. Die Diskrepanz zwischen Hardcover-Titeln im üblichen – also teuren – Preissegment und den billigen Büchern wird den Trend zum „zweiten Markt“ verstärken.⁴⁶

Dieser „zweite Markt“ – der Bereich der niedrigpreisigen Titel – besteht laut Branchenblatt *BuchMarkt* aus den folgenden Segmenten⁴⁷:

- Klassisches Modernes Antiquariat (Restauflagen, Mängel Exemplare, gemangelte Exemplare von Verlagen und Großantiquariaten)
- Sonderausgaben der Verlage (meist preiswerte Ausgaben von Bestsellern)
- Sonderproduktionen (speziell für den Niedrigpreisbereich produzierte Titel, meist aus ausländischen Lizenzen aber auch Eigenproduktionen)
- Gebrauchtbücher (neue Sparte, nicht zum klassischen Antiquariat zugehörig, wird meist von Online-Händlern, wie *amazon.de* und *ebay* angeboten, größter Anbieter: *Elbeteam*)

Die strukturellen Verschiebungen bezüglich der Bedeutung der einzelnen Warengruppen (s.a. Kapitel 1.2.2) haben Auswirkungen auf den gesamten Buchmarkt. Umsatzvolumina können nur gehalten werden, wenn mehr verkauft wird. Wie auch in anderen Branchen werden mit preiswerten Produkten nur dann ausreichende Erträge erwirtschaftet, wenn sie in großen Mengen angeboten werden. Es ist also mit steigenden Auflagen zu rechnen und folglich

Abb. 1.07
Umsatzveränderungen
nach Warengruppen

Umsatzveränderungen im Buchhandel 2004 (gegenüber Vorjahresmonat)				
2004	Umsatz nach Warengruppen			Umsatz gesamt
	Hörbuch	Kinder- u. Jugendbuch	Belletristik	
Februar	+18,81%	+9,98%	+9,38%	+2,6%
März	+33,7%	+15,2%	+12,9%	+4,98%
April	+14,6%	-5,8%	+1,8%	-4,5%
Mai	+9,3%	-2,6%	+0,3%	-6,6%
Juni	+23,2%	-1,0%	+6,2%	+7,7%
Juli	+12,1%	-10,2%	+4,2%	-1,4%

Quelle: Branchen-Monitor Buch 02-07/2004

1.2.1.2 Sinkende Buchpreise

Bezüglich der Preise für Bücher hat der Markt rasante Veränderungen erfahren. Die Entwicklung hin zum Billigbuch geht einher mit dem „Trend zum Geiz“, der seinen Ausgangspunkt

⁴⁵ vgl. Jürgen Kegelmann: „Bücher für Nichtreisende“, in: *Börsenblatt* 10-2004, S. 11

⁴⁶ vgl. Heino Hanke: „Der zweite Markt“, in: *BuchMarkt* Mai 2004, S. 50ff

⁴⁷ vgl. ebenda

wird dieser Trend zum billigen Buch durch die enorme Präsenz im Handel mittelfristig nicht aufzuhalten sein. Spektakuläre Preiskämpfe im Markt bedingen einen Preisverfall, der von den Anbietern selbst ausgeht. Damit wird die Preisbindung, die einstmals „als effizienter Schutz gegen Preiserosion“⁴⁸ eingeführt wurde, ad absurdum geführt. Zwar ist man sich in der Branche darüber einig, dass Preissenkungen auf lange Sicht strategisch wenig sinnvoll sind – sie gefährden sogar die Wirtschaftlichkeit, denn „die niedrigen Margen der Branche erfordern es geradezu, möglichst hochpreisige Bücher zu verkaufen.“⁴⁹ Trotzdem springen Verlage auf den Billigtrend auf, da sie sich kurzfristig Umsatzerfolge versprechen.

1.2.1.3 Strategie der Kosteneffizienz in Verlagen

Verlegerpersönlichkeiten und -familien werden immer seltener in der deutschen Verlagslandschaft. Stattdessen verantworten zunehmend mehr Betriebswirtschaftler und Controller die Geschicke der Verlagshäuser. Diese Entwicklung scheint den heutigen Bedingungen des Marktes angemessen. Denn den Autoren der Studie „Die Zukunft der Printmedien“ zufolge diktiert der gesamtwirtschaftliche Trend den Verlagen die Strategie der „Konzentration auf das Kerngeschäft“. Gleichsam seien damit Maßnahmen wie Kostensenkung und Personalreduktion unumgänglich.⁵⁰ Es ist unbestreitbar, dass Kostensenkung ein legitimes Mittel zur Verbesserung der eigenen Wirtschaftlichkeit ist. Wenn Kosten und Personal abgebaut werden, müssen jedoch gleichzeitig auch Schritte zur Restrukturierung und Prozessoptimierung eingeleitet werden. In Verlagen geschieht dies häufig nicht. Zwei der wenigen Beispiele für eine erfolgreiche Restrukturierung sind der *Rowohlt Verlag* und der *Fischer Verlag*. Deren Erfolgsrezept ist nicht literarischer Niveauverlust, sondern konsequentes und professionelles Marketing.⁵¹

Viele Verlage erwägen Kostensenkungen, um die Umsatzausfälle der letzten Jahre auszugleichen. Dabei werden in der Regel Einsparungen im Bereich der Herstellkosten und der Personalkosten vorgenommen. Mit 27 und 21,7 Prozent (Anteil an den gesamten Verlagslöhnen) sind sie die beiden größten Kostenblöcke im Verlagsgeschäft.⁵² Große Häuser senken ihre Herstell-

kosten durch Outsourcing oder Standardisierung der Prozesse zusammen mit medienneutraler Datenhaltung. Mittleren und kleinen Verlagen gelingt dies häufig nicht. Sie sehen ihre Chancen zu Kostensenkungen mehr in überbetrieblichen Kooperationen.

Für risikoscheue Verlage ist jedoch Kosteneffizienz gleichbedeutend mit der verstärkten Konzentration auf das Produzieren von Bestsellern – „Mainstream-Produktion“ ist eine andere Bezeichnung dafür. Programme sind in den letzten Jahren verschlankt worden und Marketingbudgets wurden auf immer weniger große Titel verteilt. Dies gilt für den Hardcover-Bereich wie auch für das Taschenbuch. Das traditionelle verlegerische Prinzip der Quersubventionierung innerhalb des angebotenen Programms, welche in einer Mischkalkulation Ausdruck findet, weicht immer mehr verlegerischer Spitzentitelpolitik. Kurzfristig bringt diese Strategie Umsatzzuwächse. Langfristig jedoch läuft man Gefahr, immer ähnlichere und damit austauschbare Programme zu produzieren. Nachwuchsautoren bleiben unberücksichtigt und auf lange Sicht steht so die thematische Vielfalt des Buchmarktes auf dem Spiel.⁵³

Auch für den Buchhandel werden Bestseller immer wichtiger. Hier lautet die Faustregel: „Zehn Prozent des Sortiments sorgen für 90 Prozent des Umsatzes.“ Die restlichen 90 Prozent der Titel sorgen zwar für literarische Vielfalt, gehen allerdings in der Titelflut unter. Ein repräsentatives Beispiel belegt diese Entwicklung: Der drittgrößte Buchverkäufer *Karstadt*, ohnehin nicht für ein breites Titelangebot bekannt, gab bekannt, zukünftig nur noch die 200 gängigsten Titel anzubieten.⁵⁴

1.2.2 Strukturelle Veränderungen

1.2.2.1 Zunehmende Konzentrationstendenzen im Verlagswesen und im Buchhandel

„Wenn man unter Konzentration versteht, dass eine kleine Spitzengruppe der umsatzstärksten Firmen immer höhere Umsatzanteile auf sich vereinigt, so ist diese Erscheinung im Verlagswesen und Buchhandel ebenso wie in der übrigen Wirtschaft zu beobachten ...“⁵⁵, hält Heinold fest. Der Konzentrationsprozess im Buchmarkt unterliegt einer Dynamik, die sich in den letzten

⁴⁸ Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 83

⁴⁹ Ulrike Musial: „Zeit für den Reste-Shop“, in: Börsenblatt 11-2004, S. 21

⁵⁰ vgl. Christoph Schlutz, Jörg Huber, Regina Hille: „Die Zukunft der Printmedien in Deutschland“, Apenberg + Partner GmbH, Hamburg 2003, S. 9

⁵¹ vgl. David Wengenroth: „Die Branche zerfällt in Riesen und Zwerge“, in: Buchreport.Magazin April 2004, S. 12

⁵² vgl. Christina Schulte: „Guter Dinge“, in: Börsenblatt 19-2004, S. 14

⁵³ vgl. Daniel Lenz: „Und ewig lockt die Quote“, in: Buchreport.Express 25-2004, S. 59

⁵⁴ vgl. Christof Siemens: „Blättern im Naherholungsgebiet“, in: <http://www.zeit.de/2003/51/Buchhandel> (Zugriff: 19.3.04)

⁵⁵ Wolfgang Erhardt Heinold: „Bücher und Büchermacher“, C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2001, S. 165

Jahren beschleunigt hat. (Welche weiteren Entwicklungen und Risiken damit verbunden sind, wurde bereits in Kapitel 1.1.2.3 erörtert.) Konzentrationstendenzen sind allerdings auch als natürliche Entwicklungen zur Bereinigung von Überangeboten zu sehen. Demnach haben sie nicht nur für viele Marktteilnehmer negative, sondern u.a. auch positive Auswirkungen auf den Markt. Im Zuge der Restrukturierung in Verlagen werden Unternehmensteile verkauft, zugekauft oder ganz aufgelöst. Kleinere Verlage, die aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten dem Zwang zur Integration in ein größeres Unternehmen ausgesetzt sind, können durch einen Zusammenschluss Kostenvorteile (durch Rationalisierung) erreichen. Insgesamt ermöglichen Fusionen die Ausdehnung der wirtschaftlichen Basis durch unterschiedliche Diversifikationsmöglichkeiten, wodurch sich eine Risikominimierung ergibt.⁵⁶

Prominentes und zugleich spektakuläres Beispiel für die in der Verlagsbranche grassierende Konzentrationswelle war die Übernahme der *Gruppe Ullstein Heyne List (UHL)* durch *Random House* (s. Abb. 1.05). Die Münchner *Bertelsmann-Tochter* kaufte die Gruppe im Februar 2003 von Konkurrent *Axel Springer Verlag* auf. Das Bundeskartellamt äußerte dazu jedoch wettbewerbsrechtliche Bedenken. Das Konglomerat *UHL* wurde schließlich aufgelöst, *Heyne* verblieb bei *Random House*. Die übrigen Unternehmensteile der Gruppe wurden weiterverkauft und unter dem Dach der schwedischen *Bonnier Gruppe* als neu formierte *Ullstein Buchverlage* vereinigt.⁵⁷

Fachverlagen werden überdurchschnittlich gute Wachstumschancen ab 2005 vorausgesagt. Sie sind daher begehrte Objekte und Gegenstand von Transaktionen, obschon sie im Jahr 2003 ein Umsatzminus in ihrer Sparte verbuchen mussten. Der Verkauf der wissenschaftlichen Fachverlagsgruppe *Bertelsmann Springer* an die britische Investmentgruppe *Cinven and Candover* (s. Abb. 1.05) war 2003 die größte Transaktion mit einem Volumen von über einer Milliarde Euro. Nach Einschätzungen der Unternehmensberater *Price Waterhouse Coopers* werden branchenfremde Eigenkapitalgesellschaften ihr Engagement im Verlagsbereich in den kommenden Jahren ausbauen, da das Verlagswesen als so genannter flüssiger Sektor gelte, d.h. Unter-

nehmenswerte ließen sich vergleichsweise leicht transferieren.⁵⁸

Seit dem Jahr 2000 sind steigende Konzentrationstendenzen in der Branche zu beobachten. Größe ist zwar auch im Markt der Bücher notwendig, denn nur große Unternehmenseinheiten sind auf internationalem Terrain wettbewerbsfähig und aufgrund ihrer Finanzkraft in der Lage, die Entwicklungen neuer Technologien und Medien aufzugreifen⁵⁹. Wenn jedoch die Großfirmen auf beiden Seiten (in Verlagen und Buchhandlungen) den Markt weiter unter sich aufteilen, dann besteht die Gefahr, dass kleine und mittlere Unternehmen ihrer Existenzmöglichkeit beraubt werden. Kleinere Verlage haben noch die Chance, aufgrund ihrer Flexibilität als Nischen- und Spezialanbieter zu existieren. Mittelgroße Häuser mit unzureichenden Ressourcen und Strukturen werden im Wettbewerb gegen die Großen als auch die Kleinen der Branche nicht bestehen können⁶⁰. Schließlich ist festzustellen, dass von dieser Entwicklung eine Bedrohung der kulturellen Vielfalt auf dem deutschen Buchmarkt ausgeht.

1.2.2.2 Steigende Marktmacht des Handels

Nicht nur im Verlagsbereich, sondern auch im Buchhandel geht eine Art „Wettrüsten“ vor sich. Die im Handel stattfindenden Konzentrationsprozesse sind verbunden mit einer Verschiebung der Einkaufsmacht. Mit immer höheren Rabattforderungen demonstrieren die Branchenriesen unter den Händlern ihre Marktmacht gegenüber den Verlagen. Genaue Zahlen sind zwar nicht bekannt, Studien gehen jedoch davon aus, dass Verlage großen Buchhandlungen durchschnittlich 5 Prozent mehr Rabatt einräumen (müssen) als kleinen⁶¹. Im Streit mit *Diogenes* demonstrierte *amazon.de* im Frühjahr 2004 eindrucksvoll seine zunehmende Macht als Händler. Nach Einschätzung von Branchenblatt *Buchreport* sind der Online-Händler als Direktversender und *Weltbild* (Direktversender, Filialist und Verlag) die umsatzstärksten Teilnehmer der Branche. Beide spielen ihre Machtposition derzeit ungeniert aus:

amazon.de agiert als Quasi-Monopolist im Direktversand mit geschätzten 520 Millionen Euro Umsatz im Jahr⁶². (Zum Vergleich: die größte deutsche Buchhandelskette *Thalia*

⁵⁶ vgl. Mathias Renner: „Produktbezogene PR-gestützte Absatzförderung (Product Publicity) in einem Special Interest Buchverlag“, Diplomarbeit, HdM, Stuttgart 2003, S. 13

⁵⁷ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 9

⁵⁸ vgl. „Jagd auf Filetstücke“, in: *Buchreport.Express* 21-2004, S. 18

⁵⁹ vgl. Wolfgang Erhardt Heinold: „Bücher und Büchermacher“, C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2001, S. 177

⁶⁰ vgl. „Verlage auf dem Vormarsch“, in: <http://www.uni-magazin.de> (Zugriff: 4.8.04)

⁶¹ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 8

⁶² vgl. „Diogenes probt Aufstand gegen Amazon“, in: *SPIEGEL ONLINE*, <http://www.spiegel.de> (Zugriff: 1.6.04)

erwirtschaftete, laut *Buchreport*, 2003 einen Umsatz von etwas mehr als 380 Millionen Euro.) Nach Angaben der *FAZ* verlangt der Internet-Händler Rabatte bis zu 50 Prozent des Ladenpreises. Zusätzlich zahlen Verlage hohe Werbekostenzuschüsse für die hervorgehobene Online-Präsentation ihrer Titel. So verlangt *amazon.de* für den Autor des Monats etwa 7500 Euro und für die Neuheit der Woche 5000 Euro.⁶³ Verlage, die das Risiko eingehen, sich gegen die Konditionen des Online-Händlers aufzulehnen, laufen Gefahr einen wichtigen Absatzkanal zu verlieren. So hatte bspw. das konsequente Auftreten von *Diogenes* gegenüber *amazon.de* für den Zürcher Verlag den Wegfall des drittgrößten Handelskunden mit einem Umsatzanteil von mehr als einem Prozent zur Folge⁶⁴.

Auch *Weltbild* hat als Direktversender eine starke Marktposition inne. Das Unternehmen kann zudem auf eigene Filialen zurückgreifen und ist gleichzeitig als Verlag im Lizenzgeschäft tätig. Als Händler verlangt auch *Weltbild* von Verlagen Höchst Rabatte. Und die Zweitverwertung übernimmt im derzeit „boomenden“ Segment des Modernen Antiquariats (MA) der hauseigene *Jokers Restseller*.

Die Entwicklung hin zu einer zentralisierten Marktmacht, die von einigen wenigen Händlern ausgeht, wird auch zukünftig voranschreiten. Verlage werden es zunehmend schwerer haben, ihre Programme bei diesen Sortimentern unterzubringen und damit einer breiten Öffentlichkeit unter den Endkunden zugänglich zu machen. Damit zeigt sich, dass nicht nur die Konzentrationswelle im Verlagsmarkt, sondern auch die Konzentration der Marktteilnehmer im verbreitenden Buchhandel Auswirkungen auf die Verlagslandschaft hat. Wie das Branchenblatt *Buchmarkt* mitteilt, befürchten kleinere Marktteilnehmer zukünftig folgende Entwicklung: Verlage mieten Regalmeter in „Buchkaufhäusern“ an und bestücken diese via Vertreter⁶⁵. Es steht zu befürchten, dass dieses Gebaren, seit einigen Jahren Praxis in den USA, auch auf dem deutschen Buchmarkt Einzug hält.

1.2.2.3 Verkürzte Produktlebenszyklen

Veränderte Marktbedingungen ergeben sich u.a. auch durch den verkürzten Lebenszyklus des Produktes Buch. Filialisten fordern von Verlagen schnell und leicht verkäufliche Titel mit einer

gewissen Umsatzgarantie. In der Vergangenheit belief sich die „time to market“⁶⁶, also die Zeitspanne von der Idee bis zum Verkaufszeitpunkt, auf ca. ein halbes Jahr. In Zeiten des Strukturwandels bleiben mitunter nur sechs Wochen Zeit für die Präsentation im Sortiment⁶⁷. Vor allem Taschenbuch-Novitäten sind nach einigen Wochen schon in der nächsten Verwertungsstufe, dem Modernen Antiquariat, zu finden. In der Folge gewinnt der Faktor Entwicklungszeit für Verlage immer mehr an Bedeutung, so dass Organisationskonzepte hieran angepasst werden müssen. Aktualität wird zunehmend zum Qualitätskriterium. Dies trifft insbesondere auf Anbieter von Fach- und Sachbüchern zu. Themenproduktionen gewinnen an Bedeutung, denn der Leser wünscht, über aktuelle Weltgeschehnisse prompt informiert zu werden – und dass nicht mehr nur durch Zeitungen und Zeitschriften, sondern auch in Buchform.

1.2.2.4 Veränderte Kundenstrukturen

Verlage müssen sich, wollen sie weiterhin auf dem stark umkämpften und schärferen Wettbewerbsbedingungen ausgesetzten Buchmarkt Gewinne generieren, mehr an den Wünschen ihrer Leser orientieren. Verlagsunternehmen werden dabei feststellen, dass auch Kundenstrukturen und das Kundenverhalten Veränderungen und Schwankungen unterworfen sind. Zunächst kann festgehalten werden, dass sich folgende Tendenzen bezüglich der Entwicklung von Kundenstrukturen abzeichnen:

- alternde Bevölkerung (zukünftig immer mehr ältere Marktteilnehmer)
- sinkende Haushaltsgrößen (Single-Haushalte)
- sich verändernde Einkommensstrukturen
- veränderte Konsumgewohnheiten

Einkommensstrukturen werden sich tendentiell polarisieren. Einerseits werden weite Teile der Bevölkerung mit sinkenden Einkommen rechnen müssen. Andererseits wird es eine steigende Zahl der Haushalte geben, die mit sehr hohen Einkommensverhältnissen rechnen können. Diese Entwicklung findet sich in der Polarisierung der Märkte in Discount- und Qualitätsbereiche wieder. Die Billigwelle erfasste den Buchmarkt in den Jahren 2002 und 2003, erreichte mit dem Erscheinen der *SZ-Bibliothek* seinen Höhepunkt und ist immer noch anhal-

⁶³ vgl. „Diogenes traut sich was gegen Amazon“, in: <http://www.faz.net> (Zugriff: 31.5.04)

⁶⁴ vgl. „Riese Amazon bittet die Verlage zur Kasse“, in: *Buchreport.Express* 22-2004, S. 1

⁶⁵ vgl. „Bedrohte Arten“, in: <http://www.buchmarkt.de> (Zugriff: 22.6.04)

⁶⁶ Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“,

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 23

⁶⁷ vgl. Christof Siemens: „Blättern im Naherholungsgebiet“, in: <http://www.zeit.de/2003/51/Buchhandel> (Zugriff: 19.3.04)

tend. Weitere Beispiele hierfür sind die *BILD-Bestseller-Bibliothek*⁶⁸ (wöchentliches Erscheinen, 4,90 Euro pro Band) und die 50-bändige Klassiker-Edition von *Weltbild*⁶⁹ (2 Euro pro Band) – beides offensichtlich Nachahmungen der *SZ-Bibliothek*. Ausgeprägt preisorientierte Kunden, so genannte Schnäppchenjäger, profitieren davon (s.a. Kap. 1.2.1.1). Demgegenüber steht der meist hochpreisige Qualitätsbereich für deren Käufergruppe ausschließlich die Qualität der Produkte ausschlaggebend für den Kauf ist. Schließlich wird noch eine weitere Gruppe in Zukunft für den Markt von Bedeutung sein: Die so genannten „Smart-Shopper“ zeichnen sich durch ihr Interesse an einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis aus.⁷⁰

Die Konsumzurückhaltung aufgrund der allgemein angespannten wirtschaftlichen Situation zusammen mit der Unsicherheit bezüglich des verfügbaren Einkommens und der Angst vor Arbeitslosigkeit beeinflusst die Ausprägung dieser verschiedenen Käufergruppen, vor allem die Gruppe der Schnäppchenjäger. Ausschließlich das Niedrigpreissegment ist für sie attraktiv. Dagegen ist das Segment der Qualitätskäufer von einer steigenden Erlebnis-Konsumorientierung geprägt. Anbieter gehen daher dazu über, den Konsum als Erlebnis zu inszenieren. „Events“ und „Live-Aktionen“ avancieren zu nutzenstiftenden Elementen, denn die Kunden wollen begeistert werden. Buchhändler reagieren darauf bereits. Ergebnisse einer Konjunktur-Umfrage, Anfang 2004 im Auftrag des *Börsenvereins* durchgeführt, belegen, dass 31 Prozent der Sortimenter Maßnahmen im Kommunikationsbereich intensivieren und u.a. verstärkt Veranstaltungen anbieten wollen⁷¹. *

Andere Kundengruppen wiederum suchen Entspannung bei besonders angenehm empfundenen Einkaufserlebnissen. Große Filialisten reagieren darauf mit verkaufsfreien Zonen, die z.B. Wasserflächen beherbergen oder Cafés mit hauseigener Pianomusik, und generieren damit für ein bestimmtes Kundensegment einen „emotionalen Benefit“. Durch dieses Einstellen auf die Emotionen der Zielgruppe erhofft man sich nachhaltigen Erfolg im Absatz. Verlage müssen dieses veränderte Kundenverhalten mit Preisbetonung einerseits und der Suche nach Qualität und Statusprodukten

andererseits (bei der die Konsummitte zwischen Discount und Luxus allmählich verschwindet) im Blick behalten und sich entsprechend positionieren. Dies wird erreicht mit konsequenten und logistisch ausgefeilten Discount-Konzepten oder aber durch das Anbieten von Qualitäts- und Luxus-Produkten in sinnlich inszenierten Erlebniswelten⁷². Verkaufargumente verlagern sich somit immer mehr in den emotionalen Bereich.

1.2.2.5 Bedeutungsverschiebungen innerhalb der Vertriebskanäle

Wie eingangs erwähnt, ist der klassische Sortimentsbuchhandel mit einem Anteil von 57 Prozent am Gesamt-Buchumsatz bedeutendster Vertriebsweg für Verlage (s. Abb. 1.08). Dieser Anteil geht jedoch Jahr für Jahr kontinuierlich zurück (-3,4 Prozent im Jahr 2002), zugunsten anderer Kanäle, die ständig Zuwächse verzeichnen können. Besonders der Online-Buchhandel nimmt eine rasante Entwicklung. So konnte der Umsatz mit Büchern im Internet im Jahr 2002 um 50 Prozent auf 438 Millionen Euro gesteigert werden.⁷³ Dabei teilt sich das Online-Geschäft auf in

- die reinen Online-Versender wie *amazon.de*, *bol* etc. und in
- die Internet-Umsätze der stationären Buchhändler (Online-Bestellung als Service für Kunden).

Bücher sind die beliebteste Warengruppe bei Online-Käufen im Internet (s.a. Kap. 3.1) und die Zahl der Online-Buchkäufer steigt weiter an, zuletzt um 32 Prozent auf 8,85 Millionen in 2002.⁷⁴

Wie in Kap. 1.2.2.2 gezeigt wurde, baut Online-Händler *amazon.de* seine Marktmacht immer weiter aus. Um noch mehr Internet-Nutzer und Werbekunden anzulocken, führte der Online-Händler im Frühjahr 2004 eine Suchmaschine auf seinen amerikanischen Seiten ein. Diese soll als Schlüsselinstrument für den weiteren Ausbau der Marktmacht im Internet eingesetzt werden, denn je mehr Nutzer von diesem Service Gebrauch machen, desto mehr Buchinteressierte lassen sich anlocken, so die Theorie der Betreiber. Die Erfolgsgeschichte von *Google* stand Vorbild für diese Idee des Branchenriesen.⁷⁵

*In Kapitel 3.3 wird darauf eingegangen, inwiefern Verlage und Buchhandlungen „Events“ mit der Methode Bookcrossing gestalten können (um ihre Kunden zu emotionalisieren) und welche Vorteile eine solche Maßnahme mit sich bringt.

⁶⁸ <http://shop.bild.de/bestseller.html> (Zugriff: 10.10.04)

⁶⁹ <http://www.weltbild.de> (Zugriff: 11.10.04)

⁷⁰ vgl. Franz-Rudolph Esch: „Strategie und Technik der Markenführung“, Verlag Franz Vahlen, München 2003, S. 38ff

⁷¹ vgl. Christoph Kochhan: „Optimismus wird sichtbar“, in: Börsenblatt 13-2004, S. 13

⁷² vgl. Daniel Lenz: „Prophezeiungen von Panoramakünstlern“, Buchreport.Magazin März 2004, S. 147

⁷³ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 3ff

⁷⁴ vgl. „Buch und Buchhandel in Zahlen 2003“, Börsenverein des deutschen Buchhandels e.V., Frankfurt am Main 2003, S. 22

⁷⁵ vgl. David Wengenroth: „Maschine für die Marktmacht“, in: Buchreport.Express 17-2004, S. 35

Neben dem Online-Buchhandel und dem Direktversand der Verlage (mit einem Anteil von 17,2 Prozent am Gesamtumsatz⁷⁶), gewinnt der Vertrieb über die Nebenmärkte mehr und mehr an Bedeutung. Bücher werden in nahezu allen Verkaufsstellen des Einzelhandels angeboten: in Tankstellen, Supermärkten, Baumärkten, Zoofachgeschäften etc. Dies ist u.a. auch zurückzuführen auf eine veränderte Distributionspolitik innerhalb des Marketingmixes von Verlagen. Kreative Distributionskonzepte setzen sich immer mehr durch.

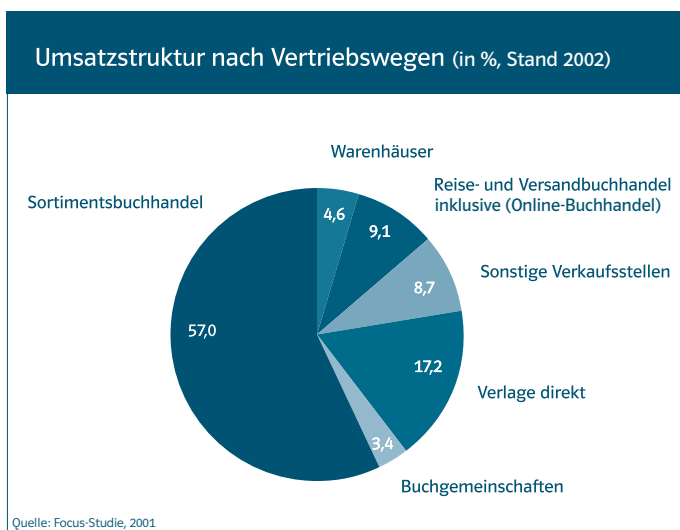


Abb. 1.08
Umsatzstruktur
nach
Vertriebswegen

Die Entwicklung zeigt, dass der klassische Sortimentsbuchhandel in seiner Bedeutung als Vertriebskanal für Verlage mehr und mehr sinkt. Ob er aber tatsächlich zukünftig von anderen ins Abseits gedrängt wird, bleibt abzuwarten.

1.2.2.6 Bedeutungsverschiebungen innerhalb der Warengruppen im Handel

In verschiedenen Warengruppen des Sortimentsbuchhandels vollziehen sich zum Teil enorme Veränderungen. So ist z.B. eine Differenzierung im Taschenbuchmarkt festzustellen. Weiterhin sind im Bereich der Hörbücher erstaunlich hohe Zuwächse zu verzeichnen und auch das Moderne Antiquariat gewinnt an Bedeutung.

Der Taschenbuchmarkt differenziert sich

Nach Pohl und Umlauf sind Taschenbücher durch ihren günstigen Preis bei vergleichsweise hoher Auflage gekennzeichnet. Der Durch-

schnittspreis lag im Jahr 2003 bei ca. 8 Euro. Die Domäne der Taschenbücher ist vor allem die Belletristik.⁷⁷

Taschenbücher spielen eine immer größere Rolle. Ihr Marktanteil beträgt im Jahr 2004 rund 29 Prozent⁷⁸. Bezüglich Umsatz und Auflage sind sie vor allem für den Handel bedeutsam, denn wie bereits gezeigt wurde, setzt die Branche auf immer kürzere Lebenszyklen. Mit der verstärkten Produktion von Taschenbüchern wird auf diese Entwicklung eingegangen. Vorteilhaft für das Segment ist vor allem auch die sich weiter vergrößernde preisliche Differenz gegenüber den gebundenen Büchern. Der Hardcover-Bereich hat stetige Preisanstiege zu vermelden, wohingegen beim Taschenbuch die Preise eher sinken.

Durch Übernahmen ergeben sich neue Konstellationen und Machtstrukturen auf dem Markt der Taschenbücher: *Random House* kann mit dem Erwerb von *Heyne* seine Marktposition deutlich verbessern und sein Umsatzvolumen von 140 auf etwa 175 Millionen Euro steigern. Das Taschenbuch-Geschäft teilen sich nur vier große Anbieter (*Random House*, *dtv*, *Rowohlt* und *Bastei-Lübbe*) und sechs mittlere Verlage (*Fischer/Scherz*, *Knaur*, *Ullstein Buchverlage*, *Piper*, *Diogenes* und *Suhrkamp/Insel*) untereinander auf. Offensichtlich herrscht unter derartigen Marktbedingungen ein verschärfter Wettbewerb. Vor allem Sonderaktionen, durch welche die Verlage hoffen, ihre Marktposition zu verbessern, zeugen davon (s.a. Kap. 3.2.3).⁷⁹

Im Gegensatz zum Hardcover-Markt gibt es im Bereich der Taschenbücher feste Normen:

- nur ca. 6000 Novitäten jährlich (in 2003 sogar um 7,82 Prozent rückläufig, keine unüberschaubare Titelflut)
- Auslieferung über das ganze Jahr (im Gegensatz zum Hardcover-Segment nicht nur Frühjahres- und Herbstgeschäft)
- Anzahl der Marktteilnehmer auf etwa zehn beschränkt⁸⁰

Den Entwicklungen auf dem Taschenbuchmarkt kommt eine Schlüsselrolle bei der Neuordnung des gesamten Buchmarktes zu. Nach Wengenroth wird der verschärfte Wettbewerb unter den

⁷⁶ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 6

⁷⁷ vgl. Sigrid Pohl, Konrad Umlauf: „Warenkunde Buch“, Harrassowitz Verlag, Wiesbaden 2003, S. 22ff

⁷⁸ vgl. „Taschenbuchverlage proben die Zukunft“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 1

⁷⁹ vgl. „Mit der Faust in der Tasche“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 6

⁸⁰ vgl. „Taschenbuchverlage proben die Zukunft“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 1

Anbietern die Erosion im Preisgefüge beschleunigen. Weiterhin werden die niedrigpreisigen Segmente Taschenbuch und Modernes Antiquariat ihre Rolle als bloße Verwertungsstufen zugunsten zunehmender Eigenständigkeit aufgeben. Das Softcover wird damit mehr und mehr unabhängiger vom Hardcover. Die Folge ist eine Entwicklung hin zum Massenmarkt. Hardcover-Bestseller werden kurze Zeit nach ihrem Erscheinen als preiswerte Sonderausgaben angeboten. Damit wird klar, dass auch die Vorgänge auf dem Markt der Taschenbücher eine weitere Aufspaltung des Buchmarktes in hoch- und niedrigpreisige Teilmärkte begünstigen.⁸¹

Starkes Wachstum im Hörbuchmarkt

Hörbücher verzeichnen (unter der Warengruppe der audiovisuellen Medien) stetige Umsatzzuwächse. Dies ist nicht zuletzt auf eine Belegung des Hörermarktes durch die Audio-Ausgaben der *Harry Potter*-Bände und durch das Erscheinen zahlreicher Biografien prominenter Persönlichkeiten zurückzuführen. Ein erfolgreiches Kuriosum war z.B. die Hörbuch-Ausgabe des Titels „Nichts als die Wahrheit“ von Dieter Bohlen. Bei *Random House Audio* erschienen, setzte die Enthüllungsgeschichte des selbst ernannten „Superstars“ 1,8 Millionen Euro um. Die Auflage betrug 100 000 Exemplare. Weiterhin wurden 1,7 Millionen Exemplare der *Harry Potter*-Geschichten als Hörbuch verkauft. Eine durchschnittliche Auflage liegt in diesem Segment gewöhnlich zwischen 5000 und 10 000 Exemplaren.⁸² Nach Angaben des *Börsenvereins* oftmals aber auch nur bei 1000 Stück.

Etwa 500 marktrelevante Verlage betätigen sich als Vollanbieter von Hörbüchern oder als Label von Buch- oder Musikverlagen. Einen Überblick über die Zahlen des Hörbuchmarktes gibt Abb. 1.09. Wie bereits in Abb. 1.07 gezeigt, konnten im Segment Hörbuch in den ersten Monaten des Jahres 2004 beträchtliche Umsatzzuwächse verzeichnet werden. Trotzdem hat das „Buch zum Hören“ nur einen Anteil am Gesamtmarkt von unter 3 Prozent. Zum Vergleich: Im US-Hörbuchmarkt werden, Schätzungen zufolge, rund 2 Milliarden Dollar umgesetzt.⁸³

Auch auf dem Hörbuchmarkt ist ein starker Verdrängungswettbewerb spürbar. Die Anbieter der ca. 9000 lieferbaren Hörbuchtitel konkurrieren untereinander mit teilweise aggressiver Preispolitik. Denn Hörbücher sind, wie herkömmliche Musik-CDs, nicht preisgebunden. Der Durchschnittspreis von Hörbüchern liegt bei 29 Euro. Billiganbieter bringen die Hör-CDs jedoch schon für unter 10 Euro auf den Markt. Kleine Anbieter haben es schwer angesichts dieser Preisattacken. Doch im Gegensatz zum Buchmarkt ist der Markt für Hörbücher noch nicht gesättigt. Anbieter haben also trotz Konzentrationstendenzen durchaus Chancen, mit dem Audiomedium Erträge zu erwirtschaften.⁸⁴

Hörbuchmarkt in Zahlen	
Gesamtumsatz 2003	35 Mio Euro
Umsatzentwicklung 2003 kumuliert	1,9%
Umsatzentwicklung Januar bis Mai 2004	21,4%
Die größten Hörbuchverlage	
	Umsatz 2003 in Mio Euro
1. HörVerlag	13,2
2. Random House Audio	4,7
3. Deutsche Grammophon	3
4. Lübbe Audio	2,6
5. Patmos	2,1
6. Ullstein Hörverlag	2

Quelle: Buchreport.Express 24-2004

Abb. 1.09
Der deutsche Hörbuchmarkt

Dass Hörbücher eine gänzlich andere Vermarktung als Bücher erfahren müssen, zeigt die Betrachtung der Zielgruppe. So ist die Hälfte der Käufer männlich und zwischen 25 und 35 Jahren alt – und damit nicht übereinstimmend mit der Zielgruppe des klassischen Buchhandels. Aus diesem Grund ist der verstärkte Vertrieb über Nebenmärkte, wie Supermärkte und Tankstellen, von Bedeutung. Denn dort kann ein Publikum angesprochen werden, das i.d.R. nicht zu den Buchhandelskunden gehört. Das Interesse am Hörbuch steigt mit dem Bildungsgrad und der Einkommenshöhe. Zielkunden sind deshalb vor allem auch mobile Menschen, die beruflich viel unterwegs sind. Es liegt also nahe, dass Hörbücher

⁸¹ vgl. David Wengenroth: „Der Markt fällt auseinander“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 35

⁸² vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 3

⁸³ vgl. „Lauschangriff stockt im Handel“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 8

⁸⁴ vgl. ebenda

ein modernes Marketing benötigen. Die Marktteilnehmer in diesem Segment setzen dabei auf „Events“ mit „Live-Acts“, die ein junges Publikum ansprechen.⁸⁵

Das Moderne Antiquariat „boomt“

Noch im Jahr 2001 spielte das Moderne Antiquariat (MA) im Buchhandel eine eher untergeordnete Rolle. Der Anteil am Umsatz innerhalb der Warengruppen betrug zehn Jahre lang unverändert drei Prozent und war damit für Verlage eher unbedeutend.⁸⁶ Der Verlag und Versanddienst *Zweitausendeins*, 1969 gegründet, war Vorreiter in diesem Segment. *Zweitausendeins* bietet eigene Bücher und CDs an. Zusätzlich verkauft er fremde Restauflagen in den eigenen Filialen und im Direktversand.⁸⁷ *Zweitausendeins* hat es als MA-Händler geschafft, sich fernab von Trends und Zeitströmen mit dem Angebot von preiswerter „guter Literatur“ ein eigenes und unverwechselbares Image aufzubauen. Insofern hebt er sich mit seinem anspruchsvollen Programm von der Masse der Händler im Modernen Antiquariat deutlich ab.

Das Moderne Antiquariat ist mittlerweile in vielen großen Buchhandlungen nach den Taschenbüchern das zweitstärkste Segment. Für den so genannten zweiten Markt stellen die Filialisten große Verkaufsflächen zur Verfügung. Es ist zu beobachten, dass der Buchhandel sich verstärkt auf das Geschäft mit den „billigen Büchern“ konzentriert. Denn laut Sortimentermessung war das Umsatzplus im Januar 2004 insbesondere auf hohe MA-Verkäufe zurückzuführen. MA besteht heute nicht mehr nur aus Restauflagen und Mängelexemplaren. Auch Sonderausgaben, Sonderproduktionen der Verlage und Gebrauchtbücher werden unter den Niedrigpreisbereich des MA subsummiert. Erhältlich sind diese Billigtitel nicht mehr nur im Buchhandel, sondern vor allem in Warenhäusern und Discountern wie *ALDI* und *Lidl*. Anbieter sind *Weltbild* mit *Jokers*, *amazon.de*, *Best!Seller* (eine *Bertelsmann*-Tochter) und das in diesem Segment überragende *Elbeteam*. Im MA sind Preisreduzierungen bis auf 20 Prozent des ursprünglichen Ladenpreises üblich. Händler wie *Elbeteam*, die sich ausschließlich auf dem „zweiten Markt“ bewegen, kommen ob der preislichen Diskrepanz zu den normalpreisigen Büchern nicht in Erklärungsnot

gegenüber ihren Kunden, denn der Vergleich fehlt. Der Dresdner MA-Händler, im Juli 2003 gestartet und ein Jahr später mit 19 „Welt des Buches“-Filialen auf dem Markt, hat sich eine eigene preisliche Höchstgrenze von maximal 7,95 Euro auferlegt.⁸⁸

Es stellt sich die Frage nach dem Grund des gewaltigen Aufschwungs in diesem Sektor. Nach Breyer-Mayländer bedienen sich Buchverlage dieses Segments, um die durch enormen Konkurrenzdruck innerhalb der Verlagsbranche entstandene Überproduktion abzubauen.⁸⁹ Die gewaltige Titelflut der Jahre 2001 und 2002 hatte gesteigerte Remissionsquoten zur Folge, da sich das Überangebot an Büchern im Handel nicht absetzen ließ. Die Remissionsware wurde der Verwertungsstufe des Modernen Antiquariats zugeführt, die ihrerseits die enormen Produktionen der Verlage aufnahm. In Form von MA-Ware schwappte die Titelflut schließlich zum zweiten Mal in den Handel. Die außerordentlich hohen Mengen an billiger Buchware im Sortiment und in den Filialen der „Resteseller“ förderten letztendlich die Entstehung der „Billigwelle“ im Buchmarkt.⁹⁰ Der allgemeine Trend zum Geiz, verbunden mit der Aufspaltung des Buchmarktes in Discount- und Qualitätsbereiche, tat sein Übriges, um diese Entwicklung weiter voranzutreiben. Nachdem die Buchpreise 2001, zeitgleich mit der Einführung des Euro, anstiegen, begrüßten Buchkäufer jede Initiative, die Bücher für sie wieder preislich attraktiv machten. Das Moderne Antiquariat unterscheidet sich deutlich vom regulären Sortiment durch seine divergenten Käuferschichten. MA-Kunden sind zum großen Teil keine herkömmlichen Buchkäufer. Im Unterschied zum Hardcover in der Erst- und dem Taschenbuch in der Zweitverwertung werden im MA in der Drittverwertung gänzlich andere Käuferschichten angesprochen. MA-Händler sehen sich daher auch eher als Ergänzung zum klassischen Sortiment denn als Konkurrenz.⁹¹

Nicht nur Online-Händler wie *amazon.de* und *ebay* mit ihren Märkten für Privatanbieter, sondern auch Barsortimente beteiligen sich am Geschäft mit den gebrauchten Büchern. So bietet *Libri* seit Juni 2004 gebrauchte und gemägelte Titel an. Angesichts dieser Entwicklung – im Frühjahr 2004 waren bereits 15 000 Titel im Segment MA lieferbar – stehen Verlage vor der

⁸⁵ vgl. „Lauschangriff stockt im Handel“, in: Buchreport.Express 24-2004, S. 8

⁸⁶ vgl. Focus Marktanalyse „Der Markt der Bücher“, München 2003, S. 5

⁸⁷ vgl. <http://www.zweitausendeins.de> (Zugriff: 10.8.04)

⁸⁸ vgl. Heino Hanke: „Der zweite Markt“, in: BuchMarkt Mai 2004, S. 50ff

⁸⁹ vgl. Thomas Breyer-Mayländer: „Wirtschaftsunternehmen Verlag“, Bramann Verlag, Frankfurt am Main 2001, S. 19

⁹⁰ vgl. Alexander Möckl: „Wer plagiiert hier wen?“, in: BuchMarkt Mai 2004, S. 61

⁹¹ vgl. „Der Discounter“, in: BuchMarkt Mai 2004, S. 59

Entscheidung, weiterhin den „zweiten Markt“ wie bisher mit Restauflagen und Mängel-exemplaren zu bedienen oder verstärkt eigene Billigproduktionen anzubieten.

1.3 Reaktionen auf den Strukturwandel

Gerade in Zeiten des Strukturwandels sind Verlage gefordert, auf die veränderten Bedingungen und Verhältnisse des Marktes einzugehen. Heinold äußert dazu: „Leserwünsche, Mediennutzung und Kaufverhalten sind in einer schnelllebigen Gesellschaft raschem Wechsel unterworfen. Auch dies stellt die Verlage immer wieder vor neue Probleme. Alles in allem erfordern die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse sowie die psychologischen Faktoren der Käufer und Leser vom modernen Verlag ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsvermögen und als Grundlage dafür eine sichere finanzielle Ausstattung.“⁹²

Laut einer Umfrage des *Fraunhofer IPA-Institutes* planten Verlage schon im Jahr 2000 die Umsetzung von Maßnahmen aufgrund des steigenden Veränderungsdrucks im Markt der Bücher:

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (77,97%)
- Effizienzsteigerung (60,79%)
- Neue Autoren (59,91%)
- Mitarbeiterschulung/-weiterentwicklung (51,98%)
- Organisationsveränderung (40,53%)
- Zukauf, Übernahme von Konkurrenten (21,25%)⁹³

Diese angekündigten Maßnahmen wurden nur zum Teil verwirklicht. Insbesondere Zukäufe und Übernahmen von Konkurrenten fanden statt. Effizienzsteigerungen waren in Krisenzeiten nur schwer realisierbar und auch Organisationsveränderungen sowie die Etablierung neuer Autoren sind Aufgaben, die im Jahr 2004 und darüber hinaus weiterhin im Blickfeld der Verlage bleiben müssen. Die Entwicklung neuer Produkte sollte, wie von den Verlagshäusern

eingeschätzt, vorrangig sein, um Wachstums- und Ertragschancen auszubauen. Das gelingt der Branche allerdings nur sporadisch. Allein die *SZ-Bibliothek der Süddeutschen Zeitung* war 2004 ein herausragendes Beispiel für Produktinnovation (s. Kap. 1.3.1).

Verlage müssen sich nicht neu erfinden. Sie sind jedoch gefordert, Risiken einzugehen und sich an neue Konzepte und Strategien heranzuwagen. Empfehlungen diesbezüglich sind:

- mehr Interesse am Endkunden entwickeln; Programme nicht an den Leserwünschen vorbeiproduzieren; Kundenzufriedenheit messen,
- Einkaufserlebnisse bieten (Emotionalisierung), damit auf die Leser-Leidenschaft abzielen und Begeisterung für das Produkt hervorrufen,
- daraus folgend klar positionierte Produkte schaffen,
- effizienter werben (Kundenwünsche, Alleinstellungen, Konzentration auf die Marke),
- effizientere Workflows einführen, um Kernkompetenzen zu stärken (z.B. im Bereich Herstellung),
- evtl. Prozesse restrukturieren und an den jeweiligen, in den verschiedenen Segmenten vorherrschenden Bedingungen ausrichten,
- Produktinnovationen vorantreiben,
- Kooperationen mit anderen Branchen eingehen,
- offen für Neues sein und kreative Ideen entwickeln,
- Trends erkennen.

1.3.1 Produktinnovationen

Obwohl der Buchhandel, laut skeptischen Vertriebsexperten, in Krisenzeiten keine umfangreichen Buchreihen verkraftet, brachte die *Süddeutsche Zeitung (SZ)* im März 2004 eine 50-bändige Bibliothek heraus. Bis zum Februar 2005 erscheint wöchentlich ein neuer Band aus einer Auswahl von Klassikern der Weltliteratur zum Preis von 4,90 Euro. Der Vertrieb erfolgt über ca. 3800 ausgewählte Verkaufsstellen, Direktversand und den Buchhandel.⁹⁴

⁹² Wolfgang Erhardt Heinold: „Bücher und Büchermacher“, C.F. Müller Verlag, Heidelberg 2001, S. 32f

⁹³ vgl. Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“,

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 54

⁹⁴ vgl. Carsten Tergast: „Rückkehr der Volksausgabe“, in: BuchMarkt März 2004, S. 36f

Das Branchenblatt *BuchMarkt* bezeichnet die *SZ-Bibliothek* als „gelungene Mischung aus Pflichtprogramm und Überraschung mit Breiten- und Tiefenwirkung inner- und außerhalb des Buchhandelspublikums, aber doch notwendigerweise bereits auf ein belesenes Zielpublikum fokussiert, eine triumphale Hochzeit von Marketing, Design und Literatur mit reizenden Konditionen ungeachtet der Bestellmenge.“⁹⁵

Ehemalige Bestseller, welche die Vermarktungskette bereits durchliefen, werden mit dieser Wiederverwertung aktiviert und zu neuen Höhen geführt. Die Verlage *Diogenes*, *Hanser*, *Hoffmann & Campe*, *Suhrkamp*, *Nymphenburger* und *Steidl* beteiligten sich als Lizenzgeber und nahmen damit die Chance wahr, in Kooperation mit der *SZ* im klassischen Vertriebskanal Sortiment, ein neues Marktpotenzial zu erschließen.⁹⁶ Die *SZ-Bibliothek* kann dem Billig-Segment zugeordnet werden, nicht jedoch dem Modernen Antiquariat. Es stellt sich die Frage, warum Buchverlage die Vermarktung ihrer ehemaligen Bestseller und Klassiker nicht selbst in Angriff nehmen und stattdessen Lizenzen an einen Zeitungsverlag abgeben. Die Antwort darauf ist einfach: Es gibt kaum deutsche Buchverlage, die ein solches Vorhaben finanzieren können. Aufgrund geringer Kapitaldecke wäre die exorbitante Werbung, wie sie die *SZ* für ihre Sammelbände in Kino, TV, Radio und Print platzierte, schlicht nicht realisierbar. (Nach Einschätzungen von Werbeexperten beliefen sich die Kosten der Medienkampagne auf rund drei Millionen Euro.⁹⁷) Zusätzlich hat die größte deutsche Tageszeitung den Vorteil, auf die Adressdatei ihrer Abonnenten zugreifen zu können, um damit einen festen Kundenstamm innerhalb des Zielpublikums anzusprechen.

Das Münchner Blatt zielt mit diesem Projekt auf die Erschließung neuer, vom Anzeigenverkauf unabhängiger Erlösquellen und will bei der Zielgruppe eine Sammelleidenschaft durch das Angebot eines „Gesamtkunstwerkes“ wecken. Die Ansprache eines breiten Zielpublikums mit einem exklusiven und attraktivem Angebot bezüglich Auswahl, Gestaltung, Aufmachung und natürlich Preis, sei gleichsam ein Marketingeffekt für das Lesen an sich, konstatiert die Geschäftsleitung der *SZ*.⁹⁸ Eine weitere Zielsetzung des überregionalen Blattes ist

die Steigerung der eigenen Auflage. Durch eine außergewöhnlich hohe Präsenz im Handel, mit Auflagenzahlen von mindestens 150 000 Exemplaren pro Band und eine breite Streuung von Werbemaßnahmen, kann dieses Ziel erreicht werden. Zusätzlich wurden vor dem Start der Aktion im März 2004 300 000 Exemplare des ersten Bandes medienwirksam „verschenkt“. Gegen eine Versandkostenpauschale von zwei Euro konnten Endkunden den Titel beziehen. Weiterhin zeugen Angebote von so genannten „Zeitung-Buch-Bundles“ von o.g. Vorhaben des Verlages.⁹⁹

Der Erfolg der *SZ-Bibliothek* stellte sich unerwartet schnell ein, denn nach fünfwöchiger Laufzeit war das gesteckte Umsatzziel von 8 bis 10 Millionen Euro bereits erreicht. Auch die weiteren Verkaufsaussichten waren schon zu diesem Zeitpunkt mit insgesamt 5,5 Millionen vorbestellten Exemplaren – darunter ca. 50 000 Vorbestellungen der kompletten Bibliothek – vielversprechend.¹⁰⁰

Das Erscheinen der *SZ-Bibliothek* hat kontroverse Diskussionen in der Branche entfacht. So muss sich die *SZ* den Vorwurf gefallen lassen, sich als Qualitätszeitung am Preisverfall von Büchern zu beteiligen. Denn Buchhändler, die in Zeiten der Preiserosion ihren Kunden gegenüber zunehmend in Erklärungsnot geraten, sehen sich gezwungen die Bände der *SZ-Bibliothek* als Sonderangebot anzupreisen, um nicht den Rahmen der preisbinderischen Glaubwürdigkeit zu verlassen¹⁰¹. Insbesondere *KiWi*-Verleger Helge Malchow kritisierte das „Pricing“ der *SZ-Bibliothek*. Im Wochenmagazin *DER SPIEGEL* äußerte er dazu, dass sich das Projekt sowohl auf Buchhändler als auch auf Autoren, die nur sehr geringe Honorare für diese Neu-Herausgabe ihrer Titel erhielten, ungünstig auswirke. Vor allem aber ginge es gegen die Interessen der Taschenbuchverlage, denn die hochwertigen Hardcover-Ausgaben der *SZ-Bibliothek* liegen preislich unter den herkömmlichen Taschenbüchern. Weiterhin bezog der Verleger Position: Wenn die Klassiker unter Wert verkauft werden, geht dies zu Lasten der unbekannteren Werke, die üblicherweise von den Umsätzen der Klassiker mitfinanziert werden.¹⁰²

Eine Gegenargumentation lieferte Branchenexperte und *BuchMarkt*-Autor Gerhard

⁹⁵ Matthias Mayer: „Presseschau“, in: *BuchMarkt* Mai 2004, S. 77

⁹⁶ vgl. Carsten Tergast: „Rückkehr der Volksausgabe“, in: *BuchMarkt* März 2004, S. 36f

⁹⁷ vgl. „Bücher in bewegten Bildern“, in: *Buchreport*.Express 11-2004, S. 16

⁹⁸ vgl. „Wir betreten Neuland“, in: *Börsenblatt* 9-2004, S. 18f

⁹⁹ vgl. „Gerhard Beckmanns Meinung“, in: <http://www.buchmarkt.de> (Zugriff: 5.5.2004)

¹⁰⁰ vgl. ebenda

¹⁰¹ vgl. Matthias Mayer: „Presseschau“, in: *BuchMarkt* Mai 2004, S. 70

¹⁰² vgl. „Dem Taschenbuch den Kampf angesagt“, in: *DER SPIEGEL* 18/2004, S. 166

Beckmann. Die *SZ-Bibliothek* schade demnach weder dem Buchhandel noch den Autoren, da Klassiker-Titel durch eine Neuauflage in der *SZ-Bibliothek* aktiviert werden und sich somit betagtes Literaturgut wieder verkaufen ließe, das sonst kaum noch eine Chance auf Absatz im Handel habe. Dies erfreue wiederum auch die Autoren selbiger Titel, so sie denn noch am Leben sind. Weiterhin sind nach Beckmann die Taschenbuchausgaben dieser 50 Auswahl-Klassiker allesamt Backlist-Titel, von denen schätzungsweise noch ca. 300 Stück im Jahr verkauft werden. Konkurrierende Taschenbuchausgaben und Buchhandlungen hätten folglich keine Umsatzeinbußen zu befürchten. Ferner sei das Autorenhonorar mit geschätzten 4 Prozent vom Ladenpreis keineswegs gering. Bei Auflagen von mindestens 150 000 Exemplaren pro Band würden die Autoren – im Gegenteil – von der Herausgabe dieser Bibliothek in großem Maße profitieren.¹⁰³

Die abschließende Betrachtung zeigt, dass die *SZ-Bibliothek* ein Phänomen des „Mass-Market“ ist, der die Bedürfnisse, Kaufgewohnheiten und materiellen Möglichkeiten breiter Teile der Bevölkerung reflektiert. Ein groß angelegtes Projekt einer überregionalen Tageszeitung hält damit allen Teilnehmern des Buchmarktes die real existierenden Bedingungen des deutschen Verlags- und Sortimentergeschäfts vor Augen.

Auch *Diogenes* setzt auf eine eigene Bibliothek. Seit Oktober 2004 ist die „Diogenes-Bibliothek“ auf dem Markt. Der Verlag verfolgt damit das Ziel, „gebundene Longseller in einer neuen, attraktiven Ausstattung und zu einem guten Preis anzubieten.“ Der Preis der Bände soll zwischen 12,90 und 15,90 Euro liegen. *Diogenes* setzt damit wie die *Süddeutsche Zeitung* auf Produktinnovation, allerdings in sehr viel kleinerem Umfang.¹⁰⁴

1.3.2 Kooperationen mit anderen Branchen

Nicht nur für Verlage, auch für Buchhandlungen können Kooperationen mit anderen Branchen sinnvoll sein. So plante z.B. die Stuttgarter *Buchhandlung im Literaturhaus* eine Verkaufskooperation mit dem benachbarten Restaurant *Vinum* einzugehen. Das Konzept dieser Partnerschaft sah vor, die Bände der *SZ-Bibliothek* für

die Gäste des Restaurants zusammen mit einem Cappuccino unter dem Motto „Cappuccino and Book“ für 5,99 Euro anzubieten. Die Zusammenarbeit der beiden Unternehmen scheiterte jedoch an formalen Hindernissen. Abrechnungsprobleme aufgrund unterschiedlicher Mehrwertsteuersätze standen dem Konzept im Weg, so die Leiterin der Buchhandlung.¹⁰⁵

1.3.3 Kreative Ideen in Marketing und Vertrieb

Insbesondere der Bereich des Marketings bietet Raum für kreatives Potential. Dass unkonventionelle Werbemaßnahmen die Begehrlichkeit nach dem Produkt steigern, haben einige Verlage und Buchhandlungen bereits erkannt. Sie bedienen sich einfallsreicher und ungewöhnlicher Marketingmittel. Auf diverse Beispiele wird im Folgenden eingegangen.

Die *Random House-Tochter Goldmann* führte im Januar 2004 eine Bookcrossing-Aktion durch, bei der Vertreter in ganz Deutschland 1000 Exemplare eines Novitäten-Titels „verschenken“. (Eine detaillierte Analyse diesbezüglich erfolgt in Kapitel 3.1.1. In Kapitel 2 und 3, dem Kernteil der vorliegenden Arbeit, wird das Phänomen Bookcrossing untersucht und eine Auswahl möglicher Marketing-Aktionen mit Bookcrossing aufgezeigt.)

Der *Knaur Verlag* zeigt sich in der Vermarktung seines Taschenbuchprogramms phantasievoll. Mit dem Anreiz einer „Geld-zurück-Garantie“ bei Taschenbüchern versucht der Verlag neue Autoren aufzubauen und dem Buchhandelspublikum bekannt zu machen. Kunden, welche die angebotenen Thriller nicht spannend finden, erhalten den Verkaufspreis von 7,90 Euro zurück und die Buchhändler beziehen ein Gutschrift vom Verlag. Diese Aktion startete erstmals im Juli 2004.¹⁰⁶

Auch die *Mair Gruppe* bedient sich beim Marketing für ihre *Marco Polo*-Reiseführer einer „Geld-zurück-Garantie“. In einer Testwochen-Aktion von Mitte Mai bis Mitte Juli 2004 wurden den Büchern Garantiekarten beigelegt, die zusätzlich auch im Buchhandel auslagen. Die Reiseführer für 240 verschiedene Destinationen sind mit Insider-Tipps ausgestattet, für die, sollten sie nicht zutreffend sein, der

¹⁰³ vgl. „Gerhard Beckmanns Meinung“, in: <http://www.buchmarkt.de> (Zugriff: 5.5.2004)

¹⁰⁴ vgl. „Diogenes startet im Herbst Hardcover-Reihe“, in: *Buchreport.Express* 21-2004, S. 13

¹⁰⁵ Fr. Leutner, *Buchhandlung im Literaturhaus, Stuttgart*, Telefonat am 10.9.04

¹⁰⁶ vgl. „Geld-zurück-Garantie bei Knaur“, in: <http://www.boersenblatt.net> (Zugriff: 15.7.04)

Kunde den Preis von 7,95 Euro zurückerstattet bekommt.¹⁰⁷

Originelle Ideen lassen sich gleichfalls im Vertrieb umsetzen. Der kleine Berliner *Verlag Subkultur* hat trotz überschaubaren Marketingetats mit der Idee, einen ungewöhnlichen Vertriebsweg für seine Bücher zu nutzen, Aufmerksamkeit in den Medien und der Öffentlichkeit erreicht. Der Verlag vertreibt kleinformatige Lesehefte aus der Verlagsreihe „Schöner Lesen“ über Süßwarenautomaten für den Preis von einem Euro. Durch die Kooperation mit einem Automatenhersteller wurde es möglich, 600 Automaten mit der Leseware zu bestücken. Mit seinem Vertriebskonzept „Gekühlte Bücher für hungrige Leser“ erreicht der Verlag völlig neue Kundensegmente.¹⁰⁸

1.3.4 Verlage müssen Trends erkennen

Trends zu erkennen und mit angemessenen Maßnahmen flexibel auf neue Entwicklungen zu reagieren, wird für Verlage zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Ein Trend, der in den letzten Jahren mehr und mehr aufkam, war die zunehmende Bedeutung des Sachbuchs. Lesestudien zufolge hat sich das Leseinteresse in Richtung Sachliteratur verschoben. Zusätzlich ist das Medieninteresse an Sachbüchern, vor allem Biografien, groß, wovon das Segment profitiert, denn die Sachbuchanteile am Gesamtumsatz im Handel stiegen zuletzt auf ca. 13 Prozent. Carl Schwoerer (*Campus-Verlag*) betont die Bedeutung von Themenkonjunkturen für Verlage im Sachbuchbereich. Auf die Entwicklungen des Weltgeschehens müsse schnell reagiert werden, bspw. mit dem rechtzeitigen Einkauf von Lizenzen, z.B. vom amerikanischen Markt.¹⁰⁹

*Für Verlage ergibt sich die Möglichkeit einer Zusammenarbeit mit Mitgliedern der Bookcrossing-Community, die als Meinungsbildner fungieren. Näheres dazu in Kapitel 3.2.

Nach Angaben von Trendforschern ergeben sich für den Buchmarkt zukünftig die folgenden Aussichten:

- Titel von Prominenten, vor allem Biografien, werden weiterhin Konjunktur haben, da sie von gewaltigen PR- und Medienkampagnen profitieren.
- Bücher werden zunehmend „wie Wurst und Obst“ von Discountern verkauft.

– Bücher werden zukünftig stringent an Gefallen (Interesse) und Kaufverhalten der Kunden ausgerichtet und zunehmend werden inhaltlich mehrheitsfähige Themen publiziert.¹¹⁰

Erkennen Verlage aufkommende Trends nicht, so werden sie sich nicht mehr nur in Marketing- und Vertriebsfragen, sondern zukünftig auch inhaltlich bezüglich ihrer Programmausrichtung beraten lassen müssen. Eine Entwicklung der Buchbranche hin zur Industrialisierung ist somit absehbar.¹¹¹

1.4 Ausblick

Der Markt der Bücher, wie andere Wirtschaftsbereiche von einer Krise betroffen, befindet sich in einem Strukturwandel mit Rahmenbedingungen, die zunehmend Veränderungen unterworfen sind. Verlage und Buchhandlungen sind demnach dem Druck ausgesetzt, sich diesen Veränderungen des Marktes anzupassen. Diese Notwendigkeit zur Veränderung sollte als Chance begriffen werden, denn Endkunden sind stetig auf der Suche nach neuen und aufregenden Produkten¹¹². Diese Tatsache belegt die vom *Fraunhofer-IPA-Institut* im Rahmen der Studie „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“ aufgestellte These, dass „die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen als entscheidend für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“¹¹³ gilt. Weiterhin gehen die Autoren der Studie davon aus, dass bezüglich der Selektion von Inhalten eine Interaktion zwischen Verleger, Buchhändler, Leser und Autor stattfinden wird¹¹⁴, um etwa teure Fehlschläge im Lizenzgeschäft zu vermeiden. Wie im vorigen Kapitelabschnitt bereits angesprochen, müssen sich Verlage bei der Auswahl ihrer Inhalte auch von außen beraten lassen, um nicht Gefahr zu laufen, an den Wünschen der Leser vorbei zu produzieren.*

Um die Umsätze stabil zu halten bzw. zu steigern, werden Verlage zukünftig neue Strategien entwickeln müssen. Ein vielversprechendes und zukunftsweisendes Verkaufskonzept ist bspw. die Strategie der medienübergreifenden Vermarktung: Zum Start eines Kinofilms werden der passende Roman, das Sachbuch, die Biografie und ein Hörbuch medienwirksam im Rahmen eines „Events“ angeboten. Dies ist eine

¹⁰⁷ vgl. „Garantierte Insider-Tipps“, in: http://www.mairs.de/presse/pre_start.html (Zugriff: 23.8.04)

¹⁰⁸ vgl. „Bücher aus dem Automaten“, in: <http://www.zdf.de> (Zugriff: 18.8.04)

¹⁰⁹ vgl. „Bericht zum Jahresende 2003“, in: <http://www.campus.de/presse> (Zugriff: 6.8.04)

¹¹⁰ vgl. Daniel Lenz: „Prophezeiungen von Panoramakünstlern“, in: *Buchreport.Magazin* März 2004, S. 146

¹¹¹ vgl. ebenda

¹¹² vgl. Andreas Meyer, Jutta Hamberger: „Der Verlag der Zukunft muss sich neu erfinden“, in: *BuchMarkt* März 2004, S. 29

¹¹³ vgl. Wilfried Sihm, Joachim Klink: „Veränderungsmanagement im Verlagswesen“,

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA, Stuttgart 2000, S. 19

¹¹⁴ vgl. ebenda, S. 91

von vielen Zukunftsperspektiven, welche die Entwicklungen und Veränderungen auf dem Markt der Bücher mit sich bringen.

Insgesamt gehören Kundenorientierung, Produktqualität, Innovationskraft und Flexibilität zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren im Verlagsgeschäft. Die Konzentration auf diese Faktoren ermöglicht eine klare Positionierung „in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Service und Alleinstellungsmerkmale in Marketing und Vertrieb“.¹¹⁵ Um dies zu erreichen muss sich die strukturkonservative Buchbranche aus ihrer depressiven Verzagtheit herauswagen und auf die vom Markt und den Kunden vorgegebenen veränderten Bedingungen mit Innovationen und entsprechenden Maßnahmen reagieren. Mit dem aus dem Massenmedium Internet hervorgegangenen Phänomen Bookcrossing bietet sich Verlagsunternehmen und Buchhandlungen die Chance, einen neuen Trend aufzugreifen und für sich zu nutzen. Inwiefern dies verwirklicht werden kann, wird in den folgenden Kapiteln der vorliegenden Arbeit dargestellt.

¹¹⁵ vgl. Hartmut Biesel: „Fit, schlank und erfolgreich“, in: Börsenblatt 16-2004, S. 22