



# Strategien gegen den Internet-Tsunami

Wir stehen mitten drin in einem ökonomischen Klimawandel, auf den die alten **Wachstumsstrategien** nicht mehr passen. Handelsexperte Arnd Roszinsky-Terjung zeigt auf, wohin sich der stationäre Handel entwickeln wird

**Q**uer durch alle Branchen hat der stationäre Handel heute mit Problemen zu kämpfen, die weitgehend durch das Internet induziert sind: Frequenzverlust in den Städten, ungeduldige und fordernde Kunden in den Läden, scharfe Konkurrenz auf den Online-Marktplätzen. Was ist das passende Mittel gegen den „Internet-Tsunami“, der dem klassischen Handel seit einigen Jahren mit stetig wachsender Kraft das Überleben erschwert? Vermutlich hilft nur eins gegen einen Tsunami: Umsiedeln in eine Höhenlage. Nur: Wo findet man die? Und um welchen Preis?

**Über eins herrscht vermutlich Einigkeit:** Der Einkauf per Internet wird für immer mehr Menschen zur willkommenen Alternative, dieser Trend wird noch eine Weile an Bedeutung gewinnen – und die daraus resultierenden Probleme für den stationären Handel werden wachsen. Für die Buchbranche hat die GfK gerade einen Online-Anteil am Umsatz von rund

17 Prozent ausgemacht – sie liegt damit ziemlich vorn im Konzert der Handelsbranchen, von denen andere erst am Anfang stehen. Erreichen wird der Tsunami sie irgendwann alle – denn was probiert werden kann, wird probiert werden: Wer hätte vor Jahren gedacht, dass Konsumenten bereit sind, Schuhe oder Möbel online zu ordern?

Die Buchbranche hat also den meisten anderen Branchen einen Vorsprung von etwa zehn Jahren voraus, in denen sich ihre Produkte als Online-Angebote etablieren konnten. Leider muss man feststellen, dass dieser Vorsprung wenig nützt: Die Markteintrittsbarrieren waren für eine durchschnittliche Buchhandlung so hoch, dass nur wenige heute ein respektables Onlinegeschäft erwirtschaften. Online-Anteile von drei bis vier Prozent vom Gesamtumsatz gelten meist schon als respektable Leistung; klassische Sortimentsbuchhandlungen, die mehr als eine Million Euro online erwirtschaften, sind an zwei Händen abzuzählen. Strategisch wäre es heute mehr als fragwürdig, den

Online-Erfolgen der wenigen Pioniere hinterherlaufen zu wollen. Gleichwohl stecken Buchhandlungen online in der Klemme: Ein eigener Webshop wird quasi als Standard, als Kompetenz-Ausweis, erwartet (von einem kleinen Teil der eigenen Kunden), ist zugleich dem größeren Teil der Kunden aber unbekannt oder für sie nicht relevant. Mehr als die Basisanforderung zu erfüllen, kann vor diesem Hintergrund kaum lohnen. Es sei denn, es gelingt eine „große Lösung“, wie die e-Buch-Genossen sie andenken.

**Handlungszwang ist unausweichlich:** Die Buchbranche befindet sich seit längerem auf der Kriechspur: Die Wachstumsraten bleiben aus, inflationsbereinigt erlebt die Mehrzahl der Firmen seit Jahren Stagnation und Rückgang. Es bedarf keiner seherischen Fähigkeiten, um in einem schrumpfenden Markt auch eine schrumpfende Anzahl von Anbietern zu erwarten. Stellen Sie sich vor, in ein paar Jahren hätten 1.000 Buchhandlungen den



**Buchbox:** Bis zu 140 Veranstaltungen plant David Mesche mit seinem Buchbox-Team jedes Jahr – von Lesungen mit berühmten Autoren wie Haruki Murakami (l.) bis hin zu einem Zirkustag in der Kiezbuchhandlung (r.)



Markt geräumt: Welche werden dann wohl übrig sein? Vermutlich jene, die sich auf die veränderten Lebensbedingungen am schnellsten und flexibelsten eingestellt haben. „Weitermachen wie bisher“ ist zwar die häufig anzutreffende, aber unternehmerisch mit Sicherheit unzureichende Antwort.

Wer auch nach dem Downgrading dabei sein will, ist gut beraten, heute die Weichen anders zu stellen. Die Richtung ist klar: Der Engpass besteht in der Gewinnung von Kunden, die das Angebot des Händlers als Selbstbelohnung begreifen und nutzen. Diese Botschaft ist nicht neu (siehe BuchMarkt 1/2010: „2020 – Der Leser entscheidet“), aber nach wie vor unverstanden – leicht erkennbar daran, dass der Buchhandel sein Angebot mehrheitlich so aufbereitet, als arbeite man den Katalog einer Bibliothek durch. Die strenge systematische Ordnung nach Warengruppen und Alphabeten offeriert jedenfalls das Gegenteil einer Expedition ins Land der Träume und Stimulantia.

Die schlimmste Bremse auf dem Weg in eine neue Handelszukunft, bei der Umsiedlung in eine Höhenlage, ist die Selbstdefinition der Buchhändler. Schon die Berufsbezeichnung offenbart einen hohen Grad an Produktverliebtheit, sie bezieht sich ausdrücklich auf das materielle Produkt: Wir sind Experten für Bücher. Produktverliebtheit ist zwar nicht schädlich, wenn es um die Ausbildung von Kompetenz geht, aber sie behindert zugleich die intensive Beschäftigung mit der eigentlichen Steuergröße, die heute für Geschäftserfolge maßgeblich ist: Die Orientierung an Kunden/Käufern/Nutzern.

**Für Konsumenten sind Produkte immer nur Mittel zum Zweck:** Niemand betritt eine Buchhandlung, weil er bedrucktes Papier nach Hause tragen möchte. Was ihn antreibt, ist vielmehr eine Sehnsucht nach Kurzweil, Sinnerfüllung, Wissensgewinn, Selbstbelohnung etc. Bücher als Produkte liefern dazu nur die materielle Bühne. Im Kern muss sich der Handel heute mit diesen Sehnsüchten mehr beschäftigen als mit den Produkten – eine solch radikale Form der Kundenorientierung – „Wir sind Experten für Kunden!“ – ist aber nach wie vor die Ausnahme, keinesfalls die Regel in dieser Branche. Dabei würde sie völlig neue Perspektiven auf die möglichen Leistungen und Angebote bieten, mit denen der Buchhandel seine Kunden anlocken und begeistern könnte.

Strategisch fragwürdig war die klassische Selbstdefinition als Buchexperte eigentlich schon immer – aber in den Jahren automatischen Wachstums gab es offensichtlich wenig Bedarf, diese Rolle zu hinterfragen. Natürlich wurde heftig diskutiert, etwa um die Entwicklung vom Buchhändler zum „Informationsbroker“ (ein Thema der 90er Jahre), doch auch dieser Begriff offenbart, wie sachorientiert die Dinge angegangen wurden (und werden).

Erfreulicherweise gibt es aber auch Ausnahmen. Der Libri.Campus offerierte in diesem Jahr den Teilnehmern gleich drei davon. Die Konzepte von bestehenden Unternehmen, die dort präsentiert und

diskutiert wurden, zeigen allesamt in die Richtung, die gerade skizziert wurde: Wie können wir mit unserer Leistung als Händler dazu beitragen, dass Menschen (Kunden) ein bereicherndes Leben führen? Drei Unternehmen, drei höchst verschiedene Vorgehensweisen, Konsumenten emotional für sich einzunehmen – und zugleich auf einer systematischen Ebene drei verschiedene „Regionen“, in die die Umsiedlung in eine Höhenlage führen kann.

## **BUCHBOX:** Aus dem Kiez und für den Kiez

Das den meisten Campus-Teilnehmern noch vertrauteste Unternehmen ist das der Buchhandlung Buchbox aus Berlin. David Mesche, Spross einer buchhändlerisch ambitionierten Familie, ist einerseits Händler aus Begeisterung (schon als Youngster zog er in Wiesbaden ein Geschäft auf, das mexikanischen Silberschmuck importierte und verkaufte), beschreibt sich heute jedoch eher als Eventmanager denn als Buchhändler. Bei den inzwischen vier Buchbox-Filialen in Berlin-Mitte ist die Vernetzung mit den Kunden vor Ort Programm – die Buchbox nennt sich jeweils „Kiezbuchhandlung“. Aber mehr noch: Die Buchbox arbeitet wie ein Kultur- oder Veranstaltungszentrum im unmittelbaren Umfeld. 140 Veranstaltungen im Jahr stehen auf dem Kalender, darunter auch einige



**MuKK:** Die kreativen und liebevollen Beschriftungen, die überall in dem Kinder-Kaufhaus zu finden sind, gefallen den großen und kleinen Kunden



Großevents, die 500 bis 1.000 Zuschauer anlocken. David Mesche praktiziert damit eine kluge Fokussierung auf Außenwirkung – mit dem Einrichtungsstandard klassischer Buchhandlungen können seine Läden nicht konkurrieren, aber die durch die Veranstaltungen bewirkte Markenbekanntheit ist überragend. Genau die beschert ihm Frequenz in den Läden.

## MuKK: Paradiesische Problemlösung

In Münster gibt es seit dem Herbst 2012 mit MuKK – Münsters ungewöhnliches Kinder-Kaufhaus – ein Geschäft, das die klassischen Branchengrenzen sprengt: Ein „Kinder-Kaufhaus“ im wortwörtlichen Sinne. 60.000 Artikel sind hier versammelt, 3.000 Quadratmeter Verkaufsfläche werden bespielt. Der inhaltliche Rahmen für dieses außergewöhnliche Konzept: Der Lebensbegleiter zu sein von der Schwangerschaft bis in die Pubertät.

Eingegangen sind dieses wagemutige Experiment Jürgen Budke und seine Frau Carmen, die bereits vorher in Münster ein Geschäft für Kindermoden („Königskinder und Rebellen“) und einen Spielwarenhandel betrieben haben. In einem spektakulären Neubau am „Alten Fischmarkt“ sind die beiden Läden nun vereinigt und darüber hinaus um viele weitere Segmente ergänzt. Vom Kinderwagen bis zur Carrera-Bahn begleitet das Sortiment von MuKK seine großen und kleinen Kunden. Nüchtern betrachtet, liefert MuKK „Problemlösungen“ für Kinder und Familien aus einer Hand – emotional betrachtet tauchen Groß und Klein in ein Paradies ein.

Das Projekt ist so groß zugeschnitten, dass nicht nur die örtliche Presse den Fort-

gang intensiv verfolgt und dokumentiert hat, sondern dass auch Wirtschafts- und Nachrichtenmagazine über MuKK berichten. In der Spielwarenbranche gilt MuKK als der lange erhoffte Wendepunkt einer desaströsen Rückwärtsentwicklung – es gibt fast keine Spielwarengeschäfte in frequenten Innenstadtlagen mehr. Jürgen Budke: „Die Branche schaut mit skeptischem Wohlwollen nach Münster. Wenn wir nachhaltig erfolgreich sind, wird das den Spielwarenhandel verändern.“ Die vorläufige Krönung in der öffentlichen Wahrnehmung: Im April wurde MuKK mit dem Deutschen Handelspreis als „Shop of the year“ ausgezeichnet.

Was macht MuKK zum Musterbeispiel für einen Handel der Zukunft? Die Ingredienzien dieses Konzepts lassen sich verallgemeinern und funktionieren auch in anderen Branchen:

- Unkonventioneller Auftritt: Allein das Gebäude sorgt schon für Alleinstellung
- Weg von den Branchenkonventionen: Aus dem Geschäftsfeld „Spielwaren“ wurde „Freude für Kinder und Eltern“
- Liebevolle Hinwendung zur Zielgruppe: Etwa in den Beschriftungen und Leitinformationen erkennbar
- Hohes Dienstleistungsangebot im Umfeld des Themas „Kind und Familie“, um die Problemlösungskompetenz augenfällig zu machen. Dazu zählen etwa Kinderbetreuung, Schwangerschaftskurse, Spielzeug-Reparatur etc.

- „Hotspots“ für Kinder: Eine superlange Rutsche vom EG ins Untergeschoss – und ein richtiges Karussell im OG

## Der Hessen-Shop: Geschenke mit IQ

Sybillie Nolte und ihrem Mann Norbert Rojan gelang mit dem „Hessen-Shop“ eine buchhändlerische Innovation: Ihr Unternehmen – in nur drei Jahren auf vier eigene Läden, einen Webshop und Shop-in-Shop-Einheiten in allen Hugendubel-Filialen im Rhein-Main-Gebiet angewachsen – führt den treffenden Claim „Kult und Kultur von daheim“. Der geniale Schachzug: Ein kleines Buchsortiment aus und über die Region zu kombinieren mit Produkten, auf die Frankfurter oder Hessen stolz sind. Zitat von der Website: „Im Hessen-Shop findet sich fast alles, was das (Hessen-) Herz höher schlagen lässt: kulinarische Delikatessen aus vorwiegend biologischem und ökologischem Anbau, moderne Hessensouvenirs in innovativem Design und landestypische, authentische Kultprodukte – zum Verschenken oder einfach um sich selbst zu verwöhnen.“

3.000 Produkte führt der Hessen-Shop, rund 1.000 davon sind inzwischen Eigenentwicklungen oder Exklusivprodukte. Die Anzahl der Buchtitel fällt dagegen vergleichsweise klein aus, ihr Umsatzanteil jedoch respektabel. Was

**Hessen-Shop:** Mit Eigenentwicklungen und exklusiven Produkten heben sich Sybille Nolte und Norbert Rojan von der Konkurrenz ab, z.B. mit den „Frankfurter Intelligenztassen“ (r.)



- Basisbedürfnisse wie Entdecken, Wissen, Genießen etc. – siehe das Beispiel „Der Hessen-Shop“. Dort geht es um das Bedürfnis Schenken (oder auch Selbstbelohnung), und zwar in einer besonderen Ausprägung: Mithilfe von Produkten, die im Käufer eine starke Emotion im Sinne von Zugehörigkeit auslösen.

Summa summarum: Es stimmt, dass der stationäre Handel durch den Internet-Tsunami existentiell bedroht ist. Aber genauso richtig ist auch, dass es Möglichkeiten gibt, auf diese Bedrohung mit einer Vorwärtsstrategie zu antworten.

Die Geschäftsmodelle der Zukunft werden sehr viel enger zugeschnitten sein als bisher, ihre Fokussierung erstens auf leicht erkennbare Kompetenzfelder und zweitens innerhalb der Kompetenzfelder auf Andersartigkeit (= Abstand vom Gewohnten) wird deutlich wachsen müssen. Auf der Strecke bleibt im Gegenzug der „Verwaltungsbuchhandel“ bisheriger Prägung, in dem das Sortiment Regalen zugeordnet und das aktuelle Verlagsangebot „irgendwie“ auf die Tische gequetscht wird. Ihm fehlt eindeutig die stimulierende Kraft, die Konsumenten im Internet-Zeitalter als den Lohn eines Ladenbesuchs erwarten.

Gefragt ist also ein kreatives und zugespitztes Setting von Produkten und Dienstleistungen, bei denen Kunden ein spontanes Wohlgefühl, eine intellektuelle Bereicherung oder ein ästhetisches Vergnügen erleben. Speziell für den Buchhandel heißt dies, sich von der alten Klammer der Produktorientiertheit zu befreien und sich endlich umfassender als ein Anbieter und Gestalter von Lebensfreude zu definieren. Auf diesem Feld wird noch viel zu kultivieren sein.

Arnd Roszinsky-Terjung

nichts anderes bedeutet als: Aus einem kleinen Titelangebot hohe Umschlagszahlen zu generieren.

Mit ihrer spezifischen Auswahl hat Sybille Nolte augenscheinlich genau den Nerv der Frankfurter Kunden getroffen. Ihr Angebot hebt sich deutlich ab von den üblichen Regionalartikeln – selbst bei einem so weitverbreiteten Produkt wie Kaffeebechern. Die gibt's beim Hessen-Shop natürlich auch – aber immerhin als „Frankfurter Intelligenztassen“. Sie werden geädelt durch Sprüche von Robert Gernhardt oder Adorno. „Andersartigkeit“ heißt hier das entscheidende Geschäftsprinzip.

### Umsiedlung in die Höhenlage: Drei Regionen stehen zur Wahl

Die genannten Beispiele können auch gleich dafür herhalten, Pfade in die Zukunft des Buchhandels zu beschreiben. Die unterschiedlichen Funktionen von Buchhandlungen ließen sich früher in einer ABC-Typologie beschreiben (siehe BuchMarkt 10/1995: „Das neue Profil“) – heute ist absehbar, dass die damals so genannte „Bestellbuchhandlung“ ein Auslaufmodell ist. Denn den Löwenanteil vom Umsatz mit Kundenbestellungen zu erwirtschaften kann angesichts der Online-Bestellmöglichkeiten keine Perspektive mehr sein. Stattdessen ist fast flächendeckend in den Buchhandlungen zu beobachten, dass die Abholfähcher schrumpfen. Denn Bestellen können Kunden heute auch selber.

Gleichwohl bleiben genügend Gestaltungsmöglichkeiten übrig. Die mit „A“ beschriebene Anmutungsbuchhandlung steht nach wie vor auf dem Plan: Sie ist die Welt der Flaneure, das „große Kino“ gewissermaßen. (In dem Zusammenhang: Die aktuelle Krise der Großen ist keineswegs eine Krise des Betriebstyps „Anmutungsbuchhandlung“ – es ist ein Problem des Krisenmanagements bei den großen Filialisten. Ihnen sind, merkwürdigerweise, auf die Umsatzrückgänge der letzten Jahre unisono genau solche Maßnahmen eingefallen, mit denen man die High-Involvement-Kunden vergraulen kann. Womit sich das Leiden am Umsatzschwund nicht verbessert, sondern verschlimmert hat.)

Die für die Mehrzahl der Buchhandlungen interessantesten Zukunftsperspektiven liegen beim Betriebstyp „C“, der Kompetenzbuchhandlung. Kompetenz ist hier gemeint als Zuständigkeit – sie kann sich beziehen auf

- Zielgruppen – siehe BUCHBOX als Beispiel – in diesem Fall ist die Buchhandlung als sympathischer Ideengeber und kultureller Gestalter vor Ort eng mit einer spezifischen sozialen Subkultur verbunden
- Themen – siehe MuKK, wo das gesamte Thema Kindheit und familiäres Glück durchdekliniert wird. Hier tritt das geänderte Selbstverständnis des Händlers am deutlichsten hervor: MuKK sieht sich als Unterstützer und Dienstleister in einer spezifischen Lebensphase