



Themen dieser Ausgabe

- **Die Trendthemen 2010**
- **Das Seminar zum Thema Trends: Verlag 3.0**
- **Lesen vernetzen – zur neuen Rolle des Buchhandels**

Kontakt:

Ehrhardt F. Heinold

Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232

E-Mail: ehrhardt.heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Die Trendthemen 2010

Von Ehrhardt F. Heinold

Traditionell beschäftigen wir uns am Jahresanfang mit den Trends für das kommende Jahr. Das möchte ich auch dieses Jahr so halten; allerdings stelle ich bei der Rückschau fest, dass meine [2009-Trendthemen](#) noch immer aktuell sind. Auch 2010 wird die Digitalisierung und der Wandel der Mediennutzung weiter voranschreiten. Wer sich dem Wandel offensiv stellt, wird zu den Gewinnern gehören.

Ergänzend zu den 2009-Thesen möchte ich kurz neun Trendthemen skizzieren:

1. **Marktführer** (egal, in welchem Preissegment) und **unverwechselbare Angebote** haben gute Chancen, Me-too-Angebote werden zunehmend aussortiert. Das gilt für alle Medien, für Zeitschriften, für Bücher und für Internetangebote. Früher war der Markt groß genug für Redundantes, jetzt wird aussortiert. Portfoliodiskussionen sind zwar schmerzlich, aber dringend angesagt. Immer mehr Verlage werden Konsequenzen ziehen, um sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen sie am besten aufgestellt sind. Vor allem große Gruppen werden sich von Randgeschäften trennen (siehe u.a. die Verkäufe von [Hüthig](#), [Medienunion](#), und [Springer](#)).
2. Je mehr **Medienversionen** es von einem Produkt oder einer Medienmarke gibt, um so besser. Die Frage ist nicht mehr: Print, E-Book oder iPhoneApp. Der Erfolg von O'Reilly (siehe Vortrag von [Andrew Savakis](#)) zeigt: Wer alle Formate gleichzeitig anbietet, gewinnt Kunden. Zumindest beim Produktverkauf gilt: Kannibalisierung ist ein Denken von gestern (im Anzeigenbereich ist das teilweise anders - vor allem im Rubrikengeschäft). Mehr Formate und mehr Medien bedeuten mehr Kunden, also eine Marktausweitung. Buchverlage haben das schon lange gewusst und einen Text in unterschiedlichen Varianten verlegt (Taschenbuch, Hardcover, Schulausgabe, Luxusausgabe, Gesamtausgabe, Hörbuch etc.). Damals hat keiner von Kannibalisierung gesprochen... sie werden lernen, dass dieser Marktmechanismus auch im digitalen Zeitalter gilt.
3. Werbefinanzierung stößt an Grenzen, Verlage suchen weitere Erlösmodelle. **Paid Services und Paid Content**, lange Unworte in der Verlagsbranche, feiern ein mächtiges Comeback. Ursache: Nicht alle Verlagsangebote lassen sich mit Werbegeldern finanzieren. Dazu muss ich nichts weiter sagen, habe ich mich doch immer für dieses [Thema stark gemacht](#). Dass Fachverlage den Weg gehen, war immer klar, jetzt zie-



hen auch die Publikumsverlage nach - (siehe aktuell dazu [Springers Erfolgsmeldung zu den verkauften iPhoneApps](#)). 2010 werden wir weniger Ankündigungen und Diskussionen, sondern mehr Projekte erleben. Und dann wird auch klarer, in welchen Segmenten welches Angebot funktioniert. Bei Internetportalen im Publikumsmarkt wird manches nicht gehen, bei Smartphones sieht es dagegen schon anders aus. Aus meiner Erfahrung kann ich nur sagen: 2009 habe ich spannende Businesspläne auf Basis von nutzergenerierten Umsätzen erstellt - Ideen gibt es genug, wir stehen erst am Anfang.

4. **Investitionen in Inhalte** gewinnen an Bedeutung: 2008 / 2009 war die Zeit der Sparmaßnahmen, für viele Verlage sicher auch eine günstige Gelegenheit, sich von Redakteuren zu trennen. Doch die Qualität der Inhalte und ihre kundenorientierte Aufbereitung spielt eine zentrale Rolle: Austauschbare Inhalte verlieren an Wert. Neben der inhaltlichen Substanz wird die Einbettung der Texte in einen Wissensraum wichtiger: Metadaten, Verlinkung, semantische Verknüpfungen - all dies veredelt Inhalte im Sinne der Kunden, die leichter finden, was sie suchen und durch "intelligente" Inhaltsräume navigieren können. Zu diesen Investitionen in den Mehrwert zählen auch multimediale Komponenten.
5. Immer mehr Verlage, vor allem in der Fachinformation, entwickeln sich zu **Content-aggregatoren**: Sie vermarkten ihren Kunden nicht nur eigene Inhalte, sondern beschaffen alle Inhalte, die ein Kunde benötigt – sie denken nicht mehr in Produkten, sondern in Kundenlösungen. Bei den Fachverlagen hat es schon einige solche Projekte gegeben, die jedoch zumeist mit Konkurrenzdenken zu kämpfen hatten (wie z.B. [bildung online](#) oder auch [Legios](#)). Doch jetzt gibt es eine neue Chance: Der AppStore und Amazon zeigen, wie charmant ein One-Stop-Angebot sein kann. Kooperationen werden zunehmen, und zwar vor allem bei Verlagen, die eine gleiche Zielgruppe mit unterschiedlichen Inhalten und Services versorgen.
6. Parallel zur eben genannten Entwicklung wird es immer mehr **verlagsunabhängige Contentaggregatoren** geben, die sich zwischen Verlage und ihre Kunden schieben. Einige werden dabei so mächtig wie der AppStore oder Amazon, die schon heute ihren Lieferanten die Konditionen diktieren können (bis hin zum Verkaufspreis!). Für viele Verlage keine neue Entwicklung, denn auch der Buchhandel war ein solcher Aggregator. Nur in der digitalen Welt verschärft sich diese Entwicklung.
7. Im **Publikumsmarkt** verschärft sich das Spitzentitelmarketing weiter. Vor allem durch den sich immer weiter verengenden Einkaufskorridor in den Buchhandel. Das hat zwei Konsequenzen: Selbst große Verlage müssen ihr Portfolio optimieren (siehe Punkt eins), und (nicht nur, aber vor allem) Kleinverlage benötigen eine Alternative zum klassischen Handelsmarketing und -vertrieb. So manche „Marktberreinigung“ wird auch hier nicht ausbleiben.
8. Der Markt für verlagsunabhängige Publikationen nach dem **Self Publishing-Modell** wird weiter wachsen, trotz des Negativimages der sog. „Zuschussverlage“. Neben Amateuren und Anfängern, die keinen Verlag finden, werden sich zunehmend auch Profis und Bestsellerautoren für diesen Publikationsweg interessieren, da er wegen der Erlösteilung eine sehr interessante Alternative bietet (siehe dazu [Amazons Exklusivvertrag mit Stephen Cove](#)).
9. Immer mehr Verlage optimieren oder erneuern komplett ihre **IT-Infrastruktur**: Was jahrelang gereicht hat, kommt zunehmend ans Ende. Der moderne Verlage, der Inhalte aggregiert und diese schnell und mehrmedial publiziert und sich zudem eng mit seinen Kunden vernetzt, braucht eine leistungsfähige technische Infrastruktur. Vor allem kleinere Verlage werden dabei diese Infrastruktur mieten, weil sie Kauf und Betrieb weder personell noch finanziell stemmen können.



Verlag 3.0 - Der Check für Verlage an einem Seminartag

Im Mittelpunkt dieses Strategieseminars steht das Konzept vom „Verlag 3.0“, das die im ersten Artikel skizzierten Veränderungen beschreibt und eine Grundlage für einen Zukunftcheck von Verlagen bietet. Bei diesem Check werden alle relevanten Verlagsbereiche einbezogen: Markt, Kunden, Zielsetzungen, Strategie, Geschäftsmodelle, Wertschöpfung und Leistungsangebot (Produkte, Service), Kundenbeziehung 2.0 und Marketing, technische Infrastruktur, Workflows und Mitarbeiter. Aus dem Check können die Teilnehmer den Veränderungsbedarf für ihren Verlag ableiten und erste Maßnahmen für die Umsetzung einer zukunftsorientierten Strategie definieren. Eine kurze Einführung in das Konzept vom Verlag 3.0 können Sie in diesem [Vortragsmittschnitt](#) erleben.

Veranstalter: Akademie des Deutschen Buchhandels

Referent: Ehrhardt F. Heinold

Termin: 03.03.2010

Ort: München

Information und Anmeldung: [Website der Akademie](#).

Lesen vernetzen – zur neuen Rolle des Buchhandels

Von Dr. Dorothea Redeker, dr@dorothea-redeker.de

Brauchen Konsumenten und Leser zukünftig noch Vor-Ort-Buchhandlungen? Oder bevorzugen sie die bequemen, scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten des Internets und suchen das atmosphärische und haptische Erlebnis eher in den anonymen Wohlfühlwelten der Buchhandelsfilialisten? Die Statistiken der Buchhandelsbranche scheinen letztere Frage mit einem eindeutigen Ja zu beantworten, weisen sie doch einen deutlichen Trend zum Online-Kauf auf und zeigen einen kontinuierlich wachsenden Marktanteil der Filialisten.

Die Zahlen können aber auch die Frage aufwerfen, ob und wie kleinere Standortbuchhandlungen auf diese Entwicklung reagieren. Imitieren sie die Konzepte der Filialisten, suchen sie die Kombination aus Online und Stationär und/oder entwickeln sie andere Strategien, um weiterhin kompetenter (Ansprech-)partner für Kunden und Leser zu bleiben?

Die Fragestellung nach zeitgemäßen Profilierungskonzepten im Buchhandel hat mich bereits während meiner Zeit als Geschäftsführerin des Sortimenters-Ausschuss des Börsenvereins intensiv beschäftigt. In einem Umfeld, in dem das Handlungsspektrum der Buchbranche aus sehr unterschiedlichen Perspektiven sichtbar wurde, entwickelte ich die These, dass innovative Buchhandlungen vor allem einem anderen unternehmerischen Selbstverständnis folgen und im Zusammenspiel mit Konsumenten, Lesern und einer Vielzahl weiterer Akteure neue Rollen annehmen und Angebote generieren. Aus dieser These entstand eine sozialwissenschaftlich angelegte, qualitative Untersuchung, in der buchhändlerische Konzepte in ihrem Entwicklungsprozess rekonstruiert und in ihren grundlegenden Profilierungsstrategien beschrieben werden. Welche neuen Rollen die Buchhändler wählen, zeigt die nachfolgende Zusammenfassung der Ergebnisse.



Merkmale des Entwicklungsprozesses

Generell zeigt sich, dass der stationäre Buchhandel analogen, aber zeitlich nach gelagerten Konzepten anderer Handelsbranchen folgt. Merkmale dieser Entwicklungen sind:

- Flächenerweiterungen
- Aufwertungen der Verkaufsräume zu Convenience-Stores mit Cafes
- Kinderspielecken oder Lounges sowie
- Ausbau der Serviceleistungen.

Es liegt auf der Hand, dass Filialisten diese Tendenz aufgrund des großen räumlichen Bedarfs sowie erheblicher finanzieller Mittel und personeller Ressourcen erfolgreicher bedienen können als kleinere oder mittelständische Sortimente.

Buchhandelsunternehmen kleinerer Größenordnung wählen einen anderen Weg, um ein attraktives Angebot mit Profil zu zeigen und Kunden zu binden. Zwar lässt sich auch hier das Bestreben erkennen, Sortimente zu diversifizieren, neue Medien zu integrieren, Services auszubauen und die Buchpräsentation thematisch und kreativer auszugestalten – doch liegt der wesentliche Unterschied in der Tendenz, Bücher und Lesen in andere, eher austausch- und beziehungsorientierte Zusammenhänge zu stellen. Hintergrund ist die Beobachtung und Erfahrung der Buchhändler, dass Leser ihre Gewohnheiten in zweifacher Hinsicht verändern:

1. Medien werden nebeneinander und zunehmend gleichberechtigt genutzt und zum gedruckten Buch treten andere Rezeptionsformate, wie Hörbücher, Videos oder Games. Parallel entstehen neue Kommunikationsformen, so dass Lesen zu einem Nebeneinander von persönlichen, nach Innen gerichteten und geteilten, auf Interaktion und Austausch zielenden Erlebnissen wird.
2. Es ändert sich die Art und Weise, wie Informationen zum „Buch“ recherchiert, bewertet und eingeordnet werden. Persönliche Empfehlungen, Bestsellerlisten der Medien und lokale Rankings ergänzen oder substituieren in bestimmten Lesergruppen das klassische Rezensionswesen und führen zu neuen Kaufentscheidungsschemata. Lesen wird in diesem Kontext vielschichtiger und von Seiten des Lesers aktiver.

Nach und nach übernimmt der Leser klassische Funktionen des Buchhandels – eine Entwicklung, die viele der in der Untersuchung befragten Buchhändler als Abwertung ihrer Kompetenz und/oder als Qualitätsverlust der Buchkultur empfanden. Insbesondere das Empfinden eines Qualitätsverlusts tangierte ihr grundlegendes Selbstverständnis, nicht nur Händler, sondern auch niveauvoller Kulturvermittler zu sein. Die Buchhändler verharren aber nicht in einer kritischen Bestandsaufnahme, sondern sie verbanden die Akzeptanz eines veränderten kulturellen Umfelds mit der Neudefinition ihres buchhändlerischen Handlungsauftrages.

Profilierungsansätze kleinerer und mittelständischer Buchhandlungen

In den Vordergrund rücken dabei Ansätze und Leistungsangebote, die den Leser oder Lesemittler bei der Deutung von Texten und der Einordnung von Informationen unterstützen und ihn dabei aktiv und mitgestaltend einbeziehen. Dies gilt nicht nur für die unmittelbare Beschäftigung mit Büchern und ihren Inhalten, sondern auch für die Entwicklung neuer For-



men in der Vermittlung von Lese- und Medienkompetenz als kognitivem und emotionalem Zugang zu Büchern.

Buchhändler positionieren sich in diesem Kontext eher in einer moderierenden und Wissen vermittelnden Rolle. Ihre Kompetenzen wenden sie auf einer Metaebene an, die im Hinblick auf die Profilierungsstrategie an dieser Stelle als *Buchkommunikator*, *Themenmentor* und *Lesecoach* bezeichnet wird:

- Während der Buchkommunikator seine Zielsetzung auf neue Formate einer vernetzten Begegnung mit Büchern und eines Austausches über Inhalte setzt...
- ... sucht der Themenmentor ausgewählte Nutzerszenarien, um Bücher und Medien in diesem Kontext zu platzieren.
- Der Lesecoach als drittes und ausführlich vorgestelltes Beispiel einer übergeordneten Profilierungsstrategie positioniert sich im Umfeld der Kulturtechnik „Lesen“ und findet neue Handlungsspielräume für den kognitiven und emotionalen (Erst-) Zugang zu Büchern und Texten.

Der Lesecoach – ein Beispiel innovativer Profilierung

Das Profil und Konzept „Lesecoach“ wurzelt in der Kompetenz des Buchhandels im Komplex „Lesen“ und nutzt die Vielschichtigkeit der Materie zur Entwicklung modular aufgebauter und sich ergänzender Leistungsangebote. Angesprochen und eingebunden werden nicht nur die aktiven Leser – in diesem Fall überwiegend Kinder und Jugendliche, – sondern auch private und institutionelle Lesemittler, wie Eltern, Familie und Freunde oder Kindergärten und Schulen. Das Leistungsangebot der Buchhandlungen baut dabei auf drei grundlegenden Modulen auf, die eng miteinander verzahnt sind und ihre Dynamik durch die Interdependenz der Inhalte und die Mitwirkung aller Teilnehmer entfaltet (siehe auch Abbildung):

Basismodul Handel/Service

Hierzu gehört das klassische Angebot einer Buchhandlung mit Schwerpunkt Kinder- und Jugendbuch. Die Buchhandlungen führen dazu nicht nur eine entsprechende Auswahl an Titeln, sondern bieten gezielte Beratung, Leseecken mit Rückzugsmöglichkeiten und zusätzliche Services, wie Vorlesestunden oder Begegnungen mit den Autoren vor Ort an.

Zusatzmodul Moderation

Kernelement dieses Moduls ist der – durch den Buchhändler moderierte – Austausch über einen Lesestoff, den Kinder und Jugendliche selbst wählen können. Dazu werden durch die Buchhandlung Leseklubs unterschiedlicher Altersstufen eingerichtet, in denen die jungen Leser ihre Favoriten vorstellen und mit den anderen Teilnehmern diskutieren. Die Struktur und der Ablauf von Leseklubangeboten können im Detail sehr unterschiedlich sein. Charakteristisch sind aber drei gemeinsame Elemente:

1. *Exklusivität*
Die Leseklubs haben eine erkennbare, gelebte Identität und sind auf eine bestimmte Teilnehmeranzahl begrenzt.
2. *Aktivität*
Die Kinder sind nicht nur Leser, sondern werden aktiv in das Geschehen einbezogen und werden Part des buchhändlerischen Handelns, beispielsweise durch Verfassen öffentlich zugänglicher Rezensionen oder Empfehlungslisten.



3. Gemeinschaftserlebnis

Leseklubs tagen in einem regelmäßigen Turnus und setzen gemeinsame, inhaltsbezogene und erlebnisorientierte Projekte auf.

Zusatzmodul Wissensvermittlung

Im Kinder- und Jugendbuchbereich führt der Weg zu den Lesern vielfach über die Lesemittler. Buchhandlungen sehen sowohl bei Eltern als auch bei institutionellen Lesemittlern einen wachsenden Bedarf an Informationen zu allen Aspekten rund um die Themen Lesekompetenz und –förderung. Buchhändler verstehen sich in diesem Kontext als professionelle Praktiker und bieten aus ihrem beruflichen Erfahrungsschatz resultierende Vorträge und Seminare zu verschiedenen Aspekten des Lesens an, angefangen von begründeten Titelempfehlungen bis hin zu Weiterbildungsveranstaltungen zum Themenkomplex Leseentwicklung und – motivation.

Wissensvermittlung findet nicht nur in den Räumen der Buchhandlungen statt, sondern auch in den jeweiligen Institutionen. Für die Buchhandlungen ist eine Vor-Ort-Kommunikation mit den Lesemittlern in zweifacher Hinsicht relevant. Zum einen zeigen sie Interesse an der Umgebung des institutionellen Partners, z.B. Kindergarten/Schule und können sich als kompetenter, auf Augenhöhe agierender Ansprechpartner mit Praxisbezug etablieren. Darüber hinaus lässt sich Wissensvermittlung mit mobilen Ausstellungen kombinieren, deren inhaltliche Bestückung in Absprache mit und im Interesse von den Lesemittlern erfolgt. Buchhandlungen erweitern auf diesem Weg ihre Präsentationsfläche und richten ihr Angebot an eine sehr fokussierte Ziel- und Lesergruppe. In der Vermittlung der Titel werden sie dabei aktiv von den zuvor informierten Lesemittlern unterstützt.

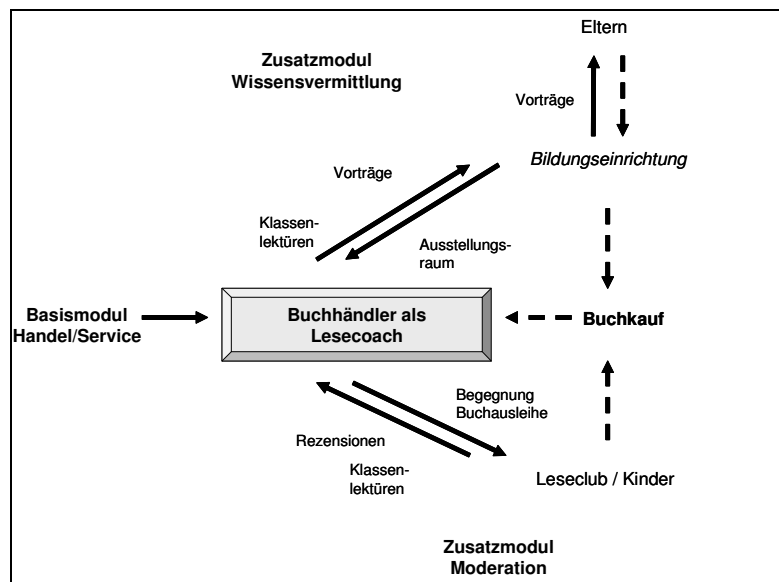


Abbildung: Das Konzept „Lesecoach“: Leistungsmodulare des Buchhandels in ihrem Zusammenwirken mit Kunden und Partnern
Durchgezogene Linie: Beispiele für buchhändlerische Angebote
Gestrichelte Linie: Ökonomische Grundlage

Die aktuelle ökonomische Grundlage dieser Konzeption, wie auch der beiden anderen genannten Ansätze „Themenmentor“ und „Buchkommunikator“, liegt weiterhin im Verkauf von Büchern und dem Erzielen direkter und indirekter Zusatzgeschäfte. Bisher gibt es nur wenige Buchhandlungen, die Wissensvermittlung als ergänzenden Geschäftsbereich konzipieren und Vorträge kostenpflichtig und gewinnorientiert anbieten. Ob eine solche Variante zukünf-



tig umsetzbar sein wird, wurde von den in der Untersuchung interviewten Buchhändlern unterschiedlich beantwortet, wobei die Skepsis zum gegenwärtigen Zeitpunkt überwog. Interessant werden diese Konzeptionen vor allem aus einer langfristigen Perspektive, die zu einem veränderten Verständnis des Standortes „Buchhandel“ führt.

Buchhandlungen als soziale Orte

Mit der offensiven Kommunikation neuer Kompetenzen und einem Leistungsangebot, das Leser und Lesemittler in ihrem jeweiligen Kontext aktiv einbezieht, festigen Buchhandlungen nicht nur ihren primären Standort als klassisches Handelsunternehmen, sondern erweitern ihren Standort um soziokulturelle Komponenten. Erfahrbar wird die soziokulturelle Dimension dabei nicht nur durch abstrakte Vorstellungen über die Wirkungsweise von Kultur- und Bildungsgütern, sondern durch die Konstruktion und den vom Buchhändler aktiv betriebenen Aufbau eines Ortes, der durch Beziehungen und gemeinsame, identitätsstiftende Interessen geprägt ist. Diese Ausrichtung erhöht Kundenbindungen, generiert neue Kundenkreise und schafft mittelfristig eine regionale Akzeptanz, die über die Einordnung des Buchhandels als eines klassischen Einzelhandelsunternehmens hinaus geht und neue Formen der Zusammenarbeit ermöglicht. Auffällig war die enge Verzahnung aller untersuchten Buchhandlungen mit anderen kommerziellen oder gemeinnützigen Partnern im lokalen Umfeld, insbesondere unter der Zielsetzung einer weiteren Verbreitung ihres neuen Profils.

Das buchhändlerische Selbstverständnis, kompetenter Mittler des Kulturguts Buch zu sein, verlagert sich von der Rolle eines Experten mit Informations- und Handlungsvorsprung zu der eines indirekten, eher als Wissensarbeiter zu bezeichnenden Mittlers, der seine Kompetenz dazu verwendet, deutungsbezogene und am Austausch orientierte Prozesse in Gang zu setzen und am Laufen zu halten. Die Bandbreite der Prozesse ist dabei völlig offen und variabel – Buchhandlungen können themen- und sachbezogen arbeiten, Erlebnisse bieten, Regionales integrieren oder neue Kommunikationsformate etablieren.

Leitgedanke der neuen Konzepte ist, Lesen vermittelnd, interpretativ und situationsbezogen an unterschiedlichen Standorten zu vernetzen und den Leser als Partner einzubeziehen. Dieses Verständnis eröffnet vielfältige und gleichzeitig einzigartige Möglichkeiten, im Konzert eines veränderten Umgangs mit Inhalten mitspielen zu können – vielleicht mutieren Buchhändler dabei vom (Noten)-Händler zum Dirigenten.

Zur Untersuchung

Unter dem Titel „*Quo vadis, Buchhandel? Vom klassischen Händler zum Anbieter partizipativer Lösungen. Die Entwicklung neuer Standortprofile im Einzelhandel aus der Perspektive deutscher Buchhändler.*“ ist die Untersuchung als Dissertation im Peter Lang Verlag erschienen.

Dorothea Redeker arbeitet seit 2007 als unabhängige Beraterin und ist Sprecherin der [Arbeitsgemeinschaft Wissenschaftlicher Sortiments- und Fachbuchhandlungen \(AWS\)](#) e.V..

Impressum

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Vertretungsberechtigte Geschäftsführer: Ehrhardt F. Heinold, Ulrich Spiller
Handelsregister: HRB 59101 Amtsgericht Hamburg, Ust-IdNr.: DE 173527460
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg