



Themen dieser Ausgabe:

- **Programmplanung in Buchverlagen**
- **Neuer Fachartikel: Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft**

Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232
E-Mail: Ehrhardt.Heinold@hspartner.de, Internet: www.hspartner.de

Programmplanung in Buchverlagen

Von Ehrhardt F. Heinold

Das richtige Programmangebot ist für Buchverlage ein entscheidender Erfolgsfaktor. Buchhandlungen und Medien konzentrieren sich zunehmend auf Spitzentitel, preisaggressive Sonderangebote bedrohen Longseller. Für jeden Verlag wird es deshalb zukünftig von zentraler Bedeutung sein, ein für seine Zielgruppen unentbehrliches Programmangebot zu bieten.

Das Denken in „Programmen“ wird für Verlage immer wichtiger, auch wenn einzelne Titel immer mehr an Bedeutung gewinnen. Langfristig gesehen sind erfolgreiche Einzeltitel zumeist eine Folge einer klaren und zielgruppen-orientierten Programmpolitik. Für Verlage sollte es sogar ein zentrales Ziel sein, durch ein stimmiges und klar profiliertes Programm unabhängiger vom Erfolg einzelner Titel zu werden. Nur so kann der Verlag sich gegenüber Handelspartnern und Endkunden ein klares Image oder Markenbild erarbeiten.

Zu Beginn: Die Analyse

Am Anfang einer jeden Programmstrategie steht die Analyse von zentralen Faktoren wie Zielgruppen / Bedürfnisse, Wettbewerb / Positionierung, Produkte / Programm. Auch wenn dies trivial klingt, wird diese Analyse nach unserer Erfahrung in den wenigsten Fällen konsequent durchgeführt. Zu oft werden nicht nur einzelne Titel, sondern ganze Programmbereiche „aus dem Bauch“ heraus konzipiert und umgesetzt. Außerdem kann heutzutage nicht mehr nur in Medium Buch gedacht werden, sondern es sollten alle medialen Formen, von der Zeitschrift bis hin zum Onlineangebot, bei der Konzeption neuer Produkte berücksichtigt werden.

Im Hinblick auf die Analyse eines Gesamtprogramms ergeben sich zudem weitere spezifische Fragestellungen wie beispielsweise:

- Welche Programmbereiche bilden das unverzichtbare Kernsortiment gegenüber den Kunden? Wie werden sich die Kundenbedürfnisse in diesen Kernsortimenten verändern? Welche (neuen) Wettbewerber gibt es? Wie ist das eigene Angebot positioniert? Wie attraktiv wird dieses Kernsortiment (dieser Kernmarkt) zukünftig sein? Gibt es Wachstum, Stagnation, oder ist ein Rückgang zu befürchten?
- Werden die Kernsegmente ihrer Bedeutung entsprechend behandelt?
- Welche Medien entsprechen am besten den Kundenbedürfnissen?
- Welche sinnvollen Erweiterungen der Kernsortimente sind denkbar? Welche weiteren Angebote für diese Zielgruppe ergänzen das Angebot sinnvoll?



- Welche Programmbereiche gehören zum Randsortiment? Welche Funktion haben diese Bereiche? Wie sollen diese Randbereiche zukünftig behandelt werden? Wäre es sinnvoll, auf Randbereiche zu verzichten, um mehr Kraft für die Kernsortimente zu erhalten?
- Welche innovativen Programmangebote werden benötigt, um auf zukünftige Entwicklungen möglichst frühzeitig eingestellt zu sein?

Viele Verlage verlegen aus Tradition bestimmte Titel und Programmbereiche, die sich „nicht rechnen“, aber aus Verlagssicht zum unverzichtbaren Bestandteil gehören. Auch diese Bereiche müssen sich vermehrt der Frage nach ihrer Existenzberechtigung stellen. Es fällt Verlagen nach unserer Beratungserfahrung oft schwer, sich aus strategischen Zielsetzungen heraus von Programmbereichen zu trennen. Hier muss immer abgewogen werden zwischen ökonomischen Notwendigkeiten, einer klaren Positionierung gegenüber Zielgruppen und eher weichen Faktoren wie Image und Tradition.

Grundlage dieser Analyse sollten eine möglichst umfassende Daten- und Informationsbasis sein. Dies betrifft nicht nur die üblichen Kennzahlen (quantitativ), sondern vor allem auch qualitative Informationen über die Entwicklungen im Markt und bei den Kunden.

Grundlegende Zielsetzungen

Um die eben gestellten Fragen umfassend zu beantworten, wird eine übergreifende Verlagsstrategie benötigt. Diese sollte definieren, in welchen Märkten mit welchen Produkten ein Verlag welche Position einnehmen möchte. Erst daraus lassen sich Schwerpunkte ableiten, die dann in konkrete Programmstrategien umgesetzt werden können.

Strategische Programmplanung kann dabei nicht die Kreativität von Lektoren oder Redakteuren ersetzen. Im Gegenteil, durch klare Vorgaben kann sich diese Kreativität so entfalten, dass erfolgreiche Produkte und Programme erst möglich werden.

Unser Beratungsangebot: Programmanalyse und –entwicklung

Gerne unterstützen wir Sie sich bei der Analyse Ihres Programmportfolios und der Entwicklung zukunftssicherer Konzepte, und zwar in allen Phasen eines solchen komplexen Prozesses. Lassen Sie sich ein unverbindliches Angebot erstellen!

Kontakt: ehrhardt.heinold@hspartner.de.

Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft

Von Ulrich Spiller

In dem ausführlichen Fachartikel "Der Buchhandel in der Informationsgesellschaft" analysiert Ulrich Spiller zusammen mit Wolfgang Ehrhardt Heinold, welche aktuellen Entwicklungen in der Verlagsbranche zu beobachten sind. Der Artikel ist erschienen im Themenheft "Krise der Verlags- und Medienwirtschaft" der Zeitschrift "Aus Politik und Zeitgeschichte", der Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. Die Ausgabe dieser Zeitschrift kann als PDF-Datei auf der [pbp-Website](#) downloaded werden. Im Folgenden werden die zentralen Thesen zusammenfassend zitiert.

Allgemeine Lage

Die wirtschaftliche Lage des Buchhandels ist angespannt. Grund dafür sind nicht allein die stagnierenden Umsätze bei Büchern. Denn Großflächen-Buchhandlungen wachsen, und auch der Umsatzanteil der Warenhäuser bleibt seit Jahren konstant. Die Krise der Branche ist vor allem auf das veränderte Kaufverhalten der Leser zurückzuführen. Die Konsumenten bestellen Bücher zunehmend über das Internet und greifen nur noch zu wenigen Titeln. So erzielte die Buchbranche im Jahr 2003 einen



Großteil ihres Umsatzes mit Promi-Biografien, Sachbüchern, Kalendern und dem neuesten Harry Potter-Roman.

Die Entwicklung des Handels

Buchhandlungen sind - unabhängig von der tatsächlichen Umsatzentwicklung des Mediums Buch - wirtschaftlich stärker gefährdet als Verlage. Warum ist das so? Vor allem der stationäre Handel ist bereits jetzt von einem dramatischen Schwund im Distributionsnetz gekennzeichnet. Die Zahl der Firmen des verbreitenden Buchhandels ist laut „Adressbuch für den deutschsprachigen Buchhandel“ von 2002 bis 2003 – also binnen eines Jahres – um 987 (13,4 Prozent) gesunken. Betroffen waren besonders Städte mit 20 000 bis 50 000 Einwohnern (-398), Städte mit 10 000 bis 20 000 Einwohnern (-294) sowie Städte mit 50 000 bis 100 000 Einwohnern (-115). Lediglich in Städten mit über 500 000 Einwohnern hat die Zahl der Buchhandlungen (+55) zugenommen. Der Handel mit Zeitungen und Zeitschriften verzeichnete nach Angaben des Bundesverbands des Deutschen Pressegrossos im gleichen Zeitraum ebenfalls einen Rückgang, allerdings belief sich dieser nur auf 1,2 Prozent; so ist die Zahl der Verkaufsstellen von 117 914 im Jahr 2002 auf 116 802 in 2003 gesunken.

Die Zukunft der Verlage

Die Frage nach der Situation der Verlage lässt sich nicht pauschal beantworten; vielmehr ist nach der Art der Publikationen zu differenzieren. Eine für den Leser sinnvolle Unterscheidung ist sicher die nach unterhaltender und informierender Literatur. Es lassen sich, bezugnehmend auf die Einteilung von Winfried Ruf, folgende vier Marktsegmente unterscheiden:

- Publikumsverlage (bedienen ein generelles, eher privates Interesse)
 - Special-Interest-Verlage (bedienen ein spezielles, eher privates Interesse)
 - Fachverlage (bedienen ein spezielles, eher berufliches Interesse)
 - Ausbildungsverlage (bedienen ein generelles, eher berufliches Interesse).
-
- Der *Publikumsmarkt* wurde im Jahr 2003 einerseits durch die so genannte „Pottermania“ geprägt, die sich mit dem Erscheinen des fünften Harry Potter-Bandes fortsetzte; andererseits machte sich eine Entwicklung bemerkbar, die der Verleger Joachim Unseld „Triumph des Boulevards“ genannt hat. Als erstes Fazit für die Publikumsverlage bleibt daher festzuhalten: Je allgemeiner das Sortiment gehalten ist und je geringer die Zahl der Bestseller ausfällt, desto anfälliger ist der Verlag für wirtschaftliche Krisen.
 - *Special-Interest*-Leser sind leidenschaftliche Informationssammler und nutzen alle medialen Quellen, um ihr Interesse zu befriedigen. Oft wird die Literatur – wie beim Segeln oder Reiten – für das Bestehen von Prüfungen benötigt; daher haben die Titel hier den Charakter von Lehrbüchern und entwickeln sich zu Longsellern mit hohen, immer wieder erneuerten Auflagen. Doch der stationäre Buchhandel vernachlässigt die Käuferschichten der Special-Interest-Verlage aus den verschiedensten Gründen und droht sie dadurch zu verlieren. Der Buchhandel orientiert sich mehr denn je an Lagerumschlagsgeschwindigkeit und tut sich natürlich leichter mit ihm persönlich zumeist zugänglicheren Themen. Dies spricht beides für Belletristik, Kinderbuch, Ratgeber etc. und nicht für profunde Technik-Bücher oder eben auch Grundlagenbücher für ein spezielles Hobby. Zudem findet im Sortiment immer weniger eine – gerade in unserem Bereich wiederum dringend notwendige – Beratungsleistung statt.
 - Ähnliches gilt für den *Fachmarkt*. Dieser ist nach Berufen und Branchen gegliedert; jeder Teilmarkt bildet eine eigene Welt. Fachverlage verlegen traditionell Fachzeitschriften, Bücher und andere Medien. Ihren Branchen präsentieren sie sich zunehmend auch online. Mit den Berufsverbänden und den maßgeblichen Wissenschaftlern sind sie zumeist durch Beratungsverträge sowie Herausgeber- und Trägerschaften verbunden. Da Fachinformationen auch in Zukunft unverzichtbar sein werden, muss ein Verlag diese auch bedarfsgerecht zur Verfügung stellen. Fachverlage müssen sich in Informationsdienstleister verwandeln, die Informationen zunehmend auch „on demand“ - z. B. über die Suche in Datenbanken - liefern oder direkt in das Intranet von Firmen ein-



speisen. Stichworte sind Paid Content, ePapers und Cross Media; zu nennen ist aber auch das wachsende Angebot an Seminaren sowie Foren und Konferenzen.

- Auf dem *(Aus-)Bildungsmarkt*, zu dem wir hier die Schulbuch- und die Universitätsverlage rechnen, haben es Verlage zunehmend schwer. Sie sind in hohem Maße von der Beschaffungspolitik öffentlicher Einrichtungen wie wissenschaftliche Bibliotheken oder Schulen abhängig und müssen diese wegbrechenden Umsätze durch andere Geschäftsfelder kompensieren.

Acht Hypothesen zur Zukunft des Buchhandels

1. Es wird auch weiterhin Bücher geben.
2. Kleinere Buchhandlungen sind im Bestand gefährdet, wenn sie sich nicht neu am Markt positionieren.
3. Der Verkauf von Büchern in branchenfremden Verkaufsstellen und via Internet wird zunehmen.
4. Verlage sind umso krisenanfälliger, je allgemeiner ihr Programm ist.
5. Fachverlage werden auch in Zukunft erfolgreich sein, wenn sie moderne Technologie für ihr Angebot nutzen.
6. Informationen werden in Zukunft verstärkt elektronisch angeboten.
7. Die Zahl der Fusionen wird steigen.
8. Gleichzeitig dürfte sich der Trend „weg von den Konzernen“ verstärken.