

# »Die Filialisten sind flexibler«

Betriebsberater v. Poschinger: Dem Standortbuchhandel fehlen die Strategen

Martin von Poschinger (Foto) ist seit 1994 Berater und Coach bei der BBE Handelsberatung in München. Er betreut u.a. die Branchen PBS, Bücher, Spielwaren, Consumer Electronics. Im buchreport-Interview pointiert er die Stärken der Filialisten und leitet daraus Konsequenzen für den Standortbuchhandel ab.



Einzelhändlern fehlt ein Konzept, und deshalb wird die Konzentration wahrscheinlich weiter zunehmen.

**Kann die Preisbindung die**

**Entwicklung bremsen?**

Ich bin ein Befürworter der Preisbindung im Buchhandel, weil sie grundsätzlich Vielfalt und Bandbreite fördert. Der Preis ist aber nur einer von insgesamt acht strategischen Faktoren, die da heißen Standort, Erscheinungsbild, Mitarbeiter, Sortiment, Marktkommunikation, Service, Dienstleistungen und schließlich betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten.

**Ist die Preisgestaltung überbewertet?**

Der Preis ist nur ein Kriterium. Deshalb verlieren derzeit auch Discounter wieder an Boden. Manchen Branchen wie dem Möbelhandel und der Konsum-Elektronik fällt im Moment auch nichts anderes ein, als den Preis zu drücken. Andere Unternehmen gehen ganz anders heran, machen sich Gedanken über ihren lokalen Standort, über ihre Kunden, ihre Mitarbeiter und über ihr Sortiment. Die Konzentrationsentwicklung hängt also nicht nur mit den Preisen zusammen. Ich muss mir

Die Shopping-Center-Betreiber kennen die Expansionsabteilung der Filialisten, wissen, da steht Kapital hinter und sind damit als Vermieter auf der sicheren Seite. Sie wissen – und das ist ein wichtiger Punkt –, dass der Filialist eine Marke mitbringt. Auch unabhängige Händler versuchen wie die LG Buch mit „Scala“ eine Marke zu etablieren. Das reicht aber längst nicht an Hugendubel oder Thalia heran.

**Weil sie mehrere Einzelhändler unter einen Hut bringen müssen.**

Natürlich. Ich finde im Buchhandel fast noch mehr Individualisten als in anderen Branchen. Sympathische Typen, die mehr in ihre Bücher verliebt sind als in ihre Kunden und denen es schwerfällt, sich vom Althergebrachten loszulösen.

**Warum sind die Filialisten besser?**

Die haben in den Zentralen Vordenker, Leute, die nicht im operativen Geschehen verbraucht werden. Der kleinere Unternehmer nimmt sich einfach nicht die Zeit. Er muss sich um sein Sortiment kümmern, vergisst aber, aus dem Laden herauszugehen, an Seminaren und am Erfahrungsaustausch teilzunehmen. Er unterlässt es, sich strategische Gedanken zu machen. Die Filialisten nehmen sich die Zeit, den Markt anzuschauen, Kundenstudien zu machen, Fachzeitschriften zu lesen, über den Tellerrand zu blicken.

**Wie zwingend ist die Konzentrationsentwicklung?**

Der klassische, nicht filialisierte Fachhandel ist in den letzten zehn Jahren über alle Branchen gerechnet mit seinem Umsatzanteil am gesamten Einzelhandelsumsatz von 31 auf 18,6% zurückgegangen. Es ist also eine generelle Entwicklung.

**Nach welcher Gesetzmäßigkeit?**

Es sind die Rahmenbedingungen und die damit verbundenen steigenden Anforderungen der Kunden. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Konsum ist in den letzten zehn Jahren rückläufig. Trotzdem gibt es im gesamten deutschen Einzelhandel ein brutales Flächenwachstum, von 95 Mio qm Verkaufsfläche 1995 auf 118 Mio qm 2005, also rund 25% mehr. In den Innenstädten, also auf den Flächen, auf denen auch der Buchhandel agiert, ist die Flächenproduktivität zweifellos rückläufig. Wir erleben eine ausgeprägte Konzentration auf IA-Lagen und sehen immer mehr Shopping-Center aus dem Boden schießen. Die Kunden wollen heute Bestleistungen und das heißt gute Gesamtkonzepte.

**Die haben die Großen?**

Ja, das schaffen die Filialisten oft besser. Alteingesessene, kleinere und mittlere Einzelhändler sind sehr standortverhaftet, womöglich in eigener Immobilie, nicht mehr in der absoluten Top-Lage. Wenn sich Kaufkraftströme verlagern, etwa durch die Shopping-Center, zieht der Buchhandel oft nicht mit und überlässt das Feld den flexiblen Filialisten. Vielen

**»Die Filialisten haben in ihren Zentralen Vordenker, Mitarbeiter, die nicht im operativen Geschehen verbraucht werden.«**

Gedanken machen, warum Kunden Shopping-Center schätzen: Das reicht vom Parkplatzangebot über den Angebotsmix bis hin zur verlässlichen Öffnungszeit.

**Hat der Standorthändler Chancen, in ein attraktives Center zu kommen?**

Die Filialisten sind klar im Vorteil.

**Was kann der Standortbuchhändler konkret tun?**

Wenn ich den Verlierer anschau, den eingesessenen Vollsortimenter, an dem die Kunden vorbeilaufen, denke ich, dass er von den Indianern lernen könnte, die davon gelebt haben, Büffel zu jagen. Die Indianer

haben ihre Zelte genommen und sind den Herden gefolgt. Wir haben Kaufkraftverlagerungen. Diesen folgen die traditionellen Händler nicht in dem Maß wie es notwendig wäre.

### **Wie sind die Chancen beim Marketing verteilt?**

Die Filialisten haben mehr Geld für bessere Werbeagenturen und können die Konzepte multiplizieren, kommen an bessere Preise für die Anzeigen und ähnliches. Natürlich hat auch das individuelle Marketing seine Vorteile. Aus der Zentrale heraus kann ich bestimmte Standortspezifika nicht berücksichtigen. Der einzelne Händler vor Ort kann sich Gedanken machen und sich in die regionale Werbegemeinschaft einbinden, wenn sie gut aufgestellt ist.

### **Wie steht es mit der Profiloption der Spezialisierung?**

Ja, er kann sich spezialisieren, etwa eine kleine Kriminalbuchhandlung einrichten und sich an den in manchen Städten ausgerichteten Krimitagungen beteiligen. Aber es bleibt dabei: Sie haben nur ein kleines Werbebudget und das hängt mit den Roterträgen zusammen. Wenn die Umsätze niedriger und die Konditionen im Einkauf schlechter sind, spreizen sich die Roterträge zwischen Klein und Groß. Dann beginnt es, betriebswirtschaftlich eng zu werden. Da haben die Kleinen weniger Budget zur Verfügung fürs Marketing oder auch um den Standort zu wechseln und entsprechend zu investieren. An manchen Buchläden geht man vorbei, weil sie nicht erkennbar sind.

### **Und drinnen...**

...haben wir leider immer noch viel zu dunkle Höhlen, keine klaren Sortimentsstrukturen, Farb-, Raum-Konzepte, Licht, Sitzcken, die nicht so sind, wie sie der Kunde erwartet. Hinzu kommt das Profil meines Sortiments. Wenn ich wenig Verkaufsfläche habe, muss ich Lücken lassen. Ich kann nicht alles führen.

**Welche Möglichkeiten bietet das Internet zur Chancengleichheit? Durch die Angebote einiger Dienstleister kann**

### **jeder Buchhändler einen veritablen Online-Shop führen.**

Das gehört zum Thema Marktkommunikation: Wie gehe ich heran an den Verbraucher? Da vermisste ich momentan noch sehr stark den Multi-Channel-Gedanken. Man hat einen Internetauftritt, aber die Verknüpfung ist nicht rund. Wenn ich in das Geschäft gehe, sehe ich oft nicht, dass es auch einen Internet-Shop hat. Das wird nicht kommuniziert.

### **Können Verbundgruppen die Nachteile kompensieren?**

**»Die Konditionenspreizung darf einfach nicht zu groß werden. Die Verlage sollten dem Druck standhalten und Verbundgruppen fördern.«**

Sie könnten manches leisten, wenn sie alle Probleme des mittelständischen Einzelhandels erkennen und die Leistungspalette richtig schnüren und weiterentwickeln. Zusätzlich müssen es die Verbundgruppen schaffen, die Händler von sich und ihren Leistungen zu überzeugen. Das ist eine Knochenarbeit, wie wir in unseren strategischen Unterstützungen für die verschiedensten Verbundgruppen immer wieder feststellen. Aber ich sage das ganz deutlich: Alleintänzer sind die Verlierer im Handel, Kooperationen sind überlebensnotwendig.

### **Wie eng muss der Verbund geschnürt werden?**

Die lose Verbundgruppe, die Genossenschaft als Bauchladen, funktioniert nicht. Die Verbundgruppen müssen es schaffen, als Dachmarke da zu sein und auch zu nennenswerten Mitgliederzahlen zu kommen, um bundesweit wahrnehmbar zu arbeiten, sonst wird es schwierig, auch überregional vernünftiges Marketing zu machen. Verbundgruppen können die Nachteile gegenüber den Filialisten kompensieren, sie könnten Vordenker sein, die Marktentwicklung beobachten, sich Gedanken machen im Bereich des Merchandising und Marketings. Sie könnten Konzepte entwickeln, losgelöst von Einkaufs- und Konditi-

onsverhandlungen. Sie schaffen für ihre Händler ein Marketingkonzept und der Händler muss sich auch wirklich dazu verpflichten, ordentlich mitzumachen.

### **Lieferanten haben auch Interesse, nicht nur mit drei Partnern am Markt im Handel zu reden. Was können sie tun, wenn sie den Erhalt kleinerer Einheiten fördern wollen?**

Der Buchhandel lebt eigentlich von seiner Vielfalt, da müssen sich Verlage ihre Gedanken machen. Mit Eigeninteresse: Wenn ich als Verlag

nicht gegensteuere, dann werden mir die Daumenschrauben angelegt. Die Konditionenspreizung darf einfach nicht zu groß werden. Die Verlage sollten dem Druck standhalten und zugleich Verbundgruppen fördern. Da gibt es viele Möglichkeiten. Auch die kleinen Händler haben ihre volle Berechtigung, in Kleinstädten, an Standorten, die für Filialisten nicht interessant sind, auch als kombinierte Geschäfte mit Schreibwaren und Spielwaren. Wenn ein Verlag sie vernachlässigt, dann bricht ein nicht uninteressanter Umsatz weg.

### **Was weiß man aus anderen Branchen: Wird das Sortiment spürbar schmäler, wenn die Konzentration weiter zunimmt?**

Die Gefahr besteht, wenn der Controller ganz nüchtern das Rechnen anfängt: Welchen Deckungsbeitrag und welchen Lagerumschlagsnutzen bringen mir bestimmte Titel? Bücher, die weniger schnell drehen, könnten immer mehr vom stationären Markt verdrängt werden. Andererseits müssen auch Filialisten eine gewisse Vielfalt und Tiefe haben. Dennoch wird es problematisch werden: Wir werden auch hier einen gewissen Verlust der Medienkultur haben, falls die Konzentration zu stark wird.