

Bücher spielen nach wie vor eine wichtige Rolle in der Medienlandschaft und decken mit ihrer Ausrichtung auf Freizeit, Unterhaltung, Bildung und Ausbildung ein weites Spektrum aktueller Konsumtrends ab. Obwohl »Lesen« einen hohen Stellenwert besitzt, blieb der Buchmarkt von der Konjunkturschwäche der deutschen Wirtschaft nicht verschont und verzeichnete 2002 leichte Umsatzeinbußen. Dieser unbefriedigende Geschäftsverlauf setzte sich im ersten Halbjahr 2003 mit sinkenden Umsätzen fort. Ab September belebte sich aber die Nachfrage, so dass der Vorjahresumsatz bei einem guten Weihnachtsgeschäft nahezu erreicht werden kann.

Die Leselust der Deutschen ist ungebrochen. Nach einer Marktanalyse steht Bücherlesen auf Platz 8 von 39 Freizeitbeschäftigungen.¹ Dem großen Interesse der Leser entsprechend ist das Angebot der Verlage sehr umfangreich. 2001 erreichte die Titelproduktion mit etwas über 85 000 Erst- und Neuauflagen einen vorläufigen Höhepunkt. 2002 war dann als etwas zeitverzögerte Reaktion der Verlage auf die allgemeine Konjunkturschwäche ein Rückgang auf rund 79 000 Titel zu verzeichnen.² Die Titelproduktion nach Sachgebieten ist so weit gespannt, dass sich rund 40% der Erstauflagen keiner bestimmten Kategorie zuordnen lassen; mit rund 14% bildet die Belletristik aber einen Schwerpunkt.

Der Sortimentsbuchhandel verliert Marktanteile – die großen Buchhandelsgruppen bauen ihre Position weiter aus

Obwohl Bücher im Trend unserer Freizeitgesellschaft liegen, blieb der Buchmarkt von der anhaltenden Konjunkturschwäche der deutschen Wirtschaft nicht ganz verschont. Sein Gesamtumsatz ging 2002 nominal um 2% zurück und wurde vom Börsenverein mit 9,2 Mrd. € angegeben. Diese negative Entwicklung traf die Branche hart, zeigte sie doch bisher aufgrund ihrer zum Teil recht kaufkräftigen Kundschaft einen besseren Umsatzverlauf als der Einzelhandel insgesamt. Nach Warengruppen differenziert, gab es bei

Taschenbüchern nur ein kleines Umsatzminus von 0,5%, während Fach- und wissenschaftliche Zeitschriften eine Steigerung von 1,9% aufwiesen und sich das umsatzmäßig kleine Segment der audiovisuellen Medien sogar mit einem Wachstum von 4,8% auszeichnete (vgl. Tab. 1).

Der Sortimentsbuchhandel war überdurchschnittlich (-3,4%) von der negativen Entwicklung im Jahr 2002 betroffen. Aber auch hier war das Bild nicht einheitlich, gab es doch Gewinner und Verlierer gleichermaßen. Einer Schätzung der Fachzeitschrift »buchreport« zufolge konnten die zehn größten Buchhandelsunternehmen ihren Umsatz um mehr als 10% steigern.³ Dies ist jedoch nicht so sehr das Ergebnis von internem Wachstum oder von Sonderkonjunkturen, sondern vielmehr die Folge von Übernahmen,

Tab. 1
Umsatzstruktur im deutschen Buchmarkt nach Warengruppen und Vertriebswegen

Warengruppen	1998 2001		2002		Vg. ^{a)}
	Mill. €		Mill. €	Anteil in %	
Fachbuch, Wissenschaft, Schulbuch	3 186	3 323	3 228	35,0	-2,9
Allgemeine Literatur	4 966	5 242	5 133	55,6	-2,1
darunter:					
Taschenbücher	877	1 102	1 096	11,9	-0,5
Bücher insgesamt	8 153	8 565	8 361	90,6	-2,4
Fach- und wissenschaftl. Zeitschriften	936	847	863	9,4	1,9
Vertriebswege					
Sortimentsbuchhandel	5 369	5 444	5 259	57,0	-3,4
Warenhäuser	422	429	422	4,6	-1,6
Reise- und Versandbuchhandel	637	799	839	9,1	5,0
Verlage direkt	1 494	1 581	1 589	17,2	0,5
Buchgemeinschaften	341	341	314	3,4	-7,9
Sonstige Vertriebswege	825	818	801	8,7	-2,1
Insgesamt	9 088	9 412	9 224	100	-2,0
davon:					
Audiovisuelle Medien	166	207	217	2,4	4,8

a) Veränderung in % gegenüber Vorjahr.

Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels.

¹ Für die folgenden Angaben vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V. (Hrsg.), Buch und Buchhandel in Zahlen 2003, Frankfurt am Main, 2003.

² Vgl. Börsenblatt, Problem erkannt, Nr. 28, 2003, S. 62 ff.

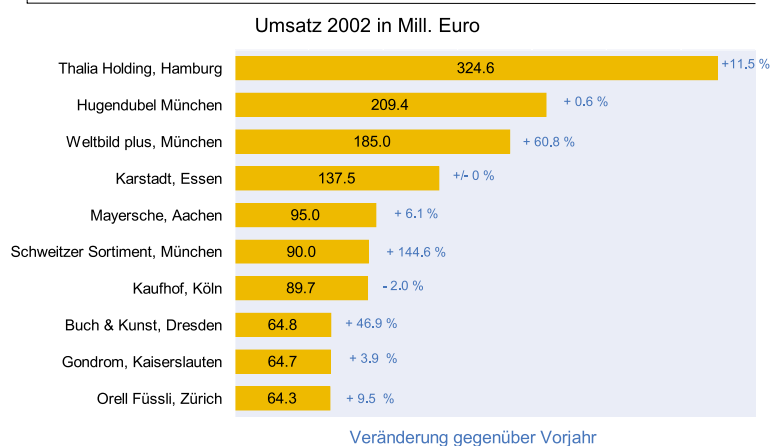
³ Vgl. buchreport.magazin, Konzentrationswelle hat an Tempo verloren, Heft3/2003.

Neueröffnungen und Erweiterungen der Verkaufsfläche. Flächenbereinigt ergibt sich ein deutlich weniger dynamisches Bild. Zumindest zeitweise gab es auch bei einigen »Großen« Umsatzeinbrüche, denen mit Kurzarbeit und anderen betrieblichen Maßnahmen begegnet wurde. Unterteilt man die Rangliste weiter, dann finden sich auf den Plätzen 51 bis 100 ausschließlich Unternehmen mit rückläufigen Umsätzen.

Die Flächenexpansion, die für den Einzelhandel schon lange ein großes Problem darstellt, weil sie nicht einhergeht mit entsprechenden Umsatzsteigerungen und sich damit negativ auf die Produktivität auswirkt, hat nun auch den Buchhandel erreicht. Inzwischen verfügen die großen Buchhandelsketten über »Flaggschiffe« mit 4500 qm, Buchkaufhäuser mit 2500 qm sind keine Seltenheit. Dieser Trend strahlt – wenn auch in stark abgeschwächter Form – auf den gesamten Buchhandel aus.

Im Ranking der umsatzstärksten Buchhandelsunternehmen stand 2002 die Thalia Holding unverändert an der Spitze (324,6 Mill. €, vgl. Abb. 1). Bezieht man aber alle Vertriebswege (d.h. stationäre Geschäfte, Versandhandel) der einzelnen Unternehmen ein, dann erreichte diese Gruppe lediglich Platz 4. Die erste Stelle belegte das Unternehmen Weltbild (Gesamtumsatz 532,5 Mill. €), gefolgt vom Bertelsmann Club und von Amazon. Trotz der starken Marktposition großer Buchhandelsgruppen haben kleinere Buchhandlungen überaus hohe Sympathiewerte bei den Buchkäufern. Damit und mit einem aktuellen Sortiment, einer übersichtlichen Präsentation und individueller Beratung können sie sich durchaus behaupten. Hinsichtlich der Konzentration ist der Buchhandel immer noch mittelständisch strukturiert. Rund 2000 Buchhandlungen mit Jahresumsätzen zwischen 250 000 und 1 Mill. €, das sind nach der Umsatzsteuerstatistik 2001 nahezu 40% der Unternehmen, verzeichneten immerhin einen Umsatzanteil von 26%.

Abb. 1

Die zehn umsatzstärksten Buchhandlungen**Harry Potter – ein Rettungsanker für die Branche?**

2002 entfielen auf die Kinder- und Jugendliteratur 7,7% der Erstauflagen; im Jahr 2000 lag dieser Anteil bei nur 5,9%. Die Gründe für diese Anteilserhöhung sind vielfältig. Sicherlich haben die Potter-Bücher die Lesebegeisterung teilweise erst geweckt oder noch gesteigert. Eine Rolle spielt wohl auch, dass die Pisa Studie erhebliche Schwächen in der Lesefähigkeit der Kinder aufgedeckt hat. Als Folge entstand eine Vielzahl von Initiativen zur Leseförderung; Informationen dazu können beispielsweise unter www.stiftunglesen.de abgerufen werden. Viele Buchhandlungen geben inzwischen – auch als Marketingmaßnahme – Empfehlungslisten für Kinderbücher heraus, die Eltern und Verwandten Orientierung und Hilfestellung geben, damit sie aus der Fülle des Angebots das »richtige« Buch kaufen können. Untersuchungen zur Lesemotivation bei Grundschulern deuten allerdings darauf hin, dass es deutliche Unterschiede in der Akzeptanz von Büchern bei Kindern gibt. Spannende Abenteuergeschichten werden positiv aufgenommen, während Belehrungsliteratur eher das Lesen verleidet.⁴

Die Hoffnungen des Buchhandels richten sich also auf Kinder- und Jugendliteratur, und in der Tat hat das »Potter«-Fieber mit der Ausgabe V der Branche gute Umsätze gebracht. Nach Angaben des Hamburger Carlsen Verlags, bei dem die deutsche Ausgabe erschienen ist, hat der Buchhandel am Erstverkaufstag 720 000 Exemplare verkauft (beim vierten Band waren es 450 000 Exemplare).⁵ Mit zahlreichen Aktionen in der Nacht zum 9. November 2003 haben Buchhändler ihre Kreativität und ihr Engagement unter Beweis gestellt. Trotz dieses Verkaufserfolgs sollte die Branche sehr sorgfältig Veränderungen im Nachfrageverhalten beobachten. So boomt gegenwärtig bei Kindern und Jugendlichen das Geschäft mit Handy-Spielen. Für den Markt, der noch in den Kinderschuhen steckt – es wird geschätzt, dass 2003 in Deutschland etwa 15 Mill. Spiele geladen und dafür 50 Mill. € ausgegeben wurden –, wird mit einem rasanten Wachstum gerechnet. In spätestens fünf Jahren sollen 80% der Jugendlichen ein spielefähiges Mobiltelefon besitzen.⁶

Der Online-Buchhandel bleibt auf Wachstumskurs

Der Online-Buchhandel erzielte auch 2002 mit 50% eine exorbitant hohe Wach-

⁴ Die Zeit, Mehr Spaß, weniger Botschaft, vom 11. Dezember 2003, S. 69.

⁵ Vgl. Börsenblatt, 72 Prozent in den Buchhandel, Nr. 47, 2003, S. 11.

⁶ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20. Oktober 2003, S. 20.

tumsrate und einen Umsatz von 438 Mill. €.7 Neben den Marktführern Amazon, Buch/Bol.de gibt es einige mittelgroße reine Internetanbieter. Darüber hinaus ist eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure auf diesem Markt tätig, die diese Vertriebsform aber nur als zusätzliches Standbein benutzen. Erfolgreich etablieren werden sich nur die Buchhändler, die ihren Kunden über den Buchverkauf hinaus weitere Zusatznutzen anbieten. Dabei kann es sich unter anderem um einen regelmäßigen Informationsservice handeln, mit Rezensionen, Leseproben, aktuellen Nachrichten aus dem Kulturleben usw. Die Erweiterung des Sortiments um branchenfremde Produkte, wie der Versand von Wein, scheint demgegenüber ein eher zweifelhafter Weg zur Profilierung zu sein. Einen Vorsprung haben diejenigen großen Unternehmen, die frühzeitig eine Multi-Channel-Strategie eingeschlagen haben. Dabei ist die Verknüpfung der Vertriebskanäle wichtig. Auf diese Weise können Kunden beispielsweise Bücher online auswählen und bestellen, aber in der Filiale abholen.

Das Internet bietet aber auch neue Vertriebsmöglichkeiten für antiquarische Bücher; das Anbieterspektrum ist hier außerordentlich vielfältig und hinsichtlich der Unternehmensverflechtungen nur schwer zu durchschauen.8 Die Internetadresse www.abebooks.de steht für Anbieter, die eher Antiquariaten klassischer Prägung zuzuordnen sind. Das Zentrale Verzeichnis antiquarischer Bücher (www.zvab.com) ist eine Einrichtung des Onlinehändlers buecher.de. Amazon bietet neue und gebrauchte Bücher parallel an, verknüpft also beide Geschäftsfelder. Darüber hinaus sind neue Online-Plattformen für gebrauchte Bücher entstanden, bei denen neben Privatleuten auch kommerzielle Anbieter, so genannte Powerseller, vertreten sind; das bekannteste Beispiel ist das Auktionshaus eBay. Schließlich gibt es Marktplätze, bei denen zu einem nennenswerten Teil von Privat an Privat verkauft wird (z.B. www.booklooker.de). Es handelt sich also um innovative Angebotsformen, die sich teilweise noch im Experimentierstadium befinden. Durch Beteiligungen und

Übernahmen entstehen neue Unternehmens- und Wettbewerbsstrukturen. Gemeinsames Kennzeichen aller Anbieter sind Niedrigpreise für gebrauchte Bücher, die nicht nur für Schnäppchenjäger attraktiv, sondern für viele Verbraucher mit schmalen Haushaltsbudget äußerst interessant sind. Es lässt sich gegenwärtig nicht verlässlich beurteilen, ob sich dies negativ auf den Markt für neue Bücher auswirkt, ob also spürbare Nachfrageverlagerungen zu Lasten des herkömmlichen Buchhandels davon ausgehen. Die Entwicklung in den USA zeigt jedoch, dass der Marktanteil gebrauchter Bücher nicht zu vernachlässigen ist und auf 5% vom gesamten Buchumsatz geschätzt wird.

Die Ertragslage des mittelständischen Buchhandels hat sich verschlechtert

Die Umsatzeinbußen des Jahres 2002 haben sich auch in den Bilanzen der Buchhandlungen bemerkbar gemacht. Im Durchschnitt hatten die Teilnehmer am Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung, Köln9 einen betriebswirtschaftlichen Verlust von 0,9% vom Nettoumsatz (ohne Mehrwertsteuer) zu verkraften (vgl. Tab. 2). Maßgeblich dafür waren eine leicht rückläufige Handelsspanne und deutlich gestiegene Handlungskosten. Die kalkulatorischen Kosten Unternehmerlohn und Zinsen für Eigenkapital blieben im Ansatz unverändert. Der Cashflow (Ergebnis vor Steuern ./.. Unternehmerlohn + Abschreibungen) lag bei nur 1,0% vom Umsatz. Die Abschreibungen wurden also im laufenden Geschäft nur teilweise verdient, sofern der Unternehmerlohn in voller Höhe entnommen wurde. Der Selbstfinanzierungsspielraum für notwendige Modernisierungs- oder

7 Vgl. Börsenblatt, Ungebremstes Wachstum, Nr. 28, 2003, S. 26 ff.
 8 Für die folgenden Angaben vgl. Börsenblatt, Aus zweiter Hand, Nr. 39, 2003, S. 12 ff.
 9 Der Kölner Betriebsvergleich bezieht sich auf den mittelständischen Buchhandel. Die entsprechenden Abteilungen in Warenhäusern, Großfilialbetriebe und der Versandhandel werden nicht berücksichtigt.

Tab. 2
Sortimentsbuchhandel 2002: Umsatz, Produktivität, Kosten und Erträge

Merkmal	Betriebe mit ... beschäftigten Personen						Gesamt
	2 bis 3	4 bis 5	6 bis 10	11 bis 20	21 bis 50	über 50	
Umsatz je Betrieb in 1 000 €	379	649	1 016	2 109	4 282	15 587	1 814
Produktivitätszahlen in €							
Umsatz je beschäftigte Person	146 126	149 050	141 242	152 450	150 109	173 951	148 019
je qm Verkaufsfläche	4 286	5 304	5 325	5 912	5 346	5 456	3 724
Lagerhaltung							
Lagerbestand je qm Geschäftsraum in €	317	391	377	398	378	270	365
Lagerumschlag (...mal)	4,8	4,7	4,5	4,2	4,9	5,3	4,6
Ertragszahlen in % des Umsatzes^{a)}							
Betriebshandelsspanne	30,7	32,1	32,3	34,1	32,7	34,5	32,3
./.. Handlungskosten	24,0	27,7	29,2	30,9	32,5	31,0	28,3
= Ergebnis vor Steuern	+ 6,7	+ 4,4	+ 3,1	+ 3,2	+ 0,2	+ 3,5	+ 4,0
./.. Kalkulatorische Kosten	7,2	5,3	5,0	3,4	1,5	2,5	4,9
= Betriebswirtschaftliches Ergebnis	- 0,5	- 0,9	- 1,9	- 0,2	- 1,3	+ 1,0	- 0,9

a) Ohne Mehrwertsteuer (= Nettoumsatz).

Quelle: Institut für Handelsforschung, Köln; Berechnungen des ifo Instituts.

Erweiterungsinvestitionen verkleinerte sich damit spürbar. Mit Ausnahme der Buchhandelsunternehmen mit über 50 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von rund 15,6 Mill. € pro Unternehmen schrieben die übrigen kleinen und mittleren Buchhändler rote Zahlen. Das bessere Abschneiden der größeren Unternehmen lag unter anderem an einer höheren Personalproduktivität (173 951 € pro beschäftigter Person), einem schnelleren Umschlag des Lagers (5,3-mal) und einer auskömmlichen Handelsspanne, mit der die Handlungskosten und die kalkulatorischen Kosten voll gedeckt werden konnten, so dass ein betriebswirtschaftlicher Gewinn von 1,0% vom Nettoumsatz erwirtschaftet wurde.

Handlungsspielräume für mittelständische Buchhandlungen bei zunehmendem Wettbewerbsdruck

Die Intensität des Wettbewerbs in der Distribution von Büchern hat sich in den letzten Jahren erheblich erhöht. Es ist unübersehbar, dass Nebenmärkte entstanden sind, die ihre Marktanteile ausweiten werden. Dazu gehört der Verkauf von Büchern in SB-Märkten großer Lebensmittelketten, in Baumarkt-Filialsystemen, in Tankstellen oder in den Filialen von Kaffeeröstern. Während diese Anbieter früher meist nur Billigbücher in Wühlkisten verkauft haben, verfügen sie inzwischen über buchhandelsspezifisches Marketing-Know-how. Entsprechend hochwertig ist das Bücherangebot, das häufig auch Hardcover-Bestseller enthält. Die Preisbindung wird eingehalten und führt so zu sicheren Margen; ein Umstand, den die von Preiskämpfen und Rotstift-Aktionen gebeutelten branchenfremden Handelsgruppen besonders schätzen. Hinzu kommt, dass sich ihr Angebot auf 1000 bis 1800 Titel beschränkt (teilweise auch deutlich weniger), die sich einer regen Nachfrage erfreuen, also zu den so genannten »Schnelldrehern« gehören; damit wird eine kapitalintensive Lagerhaltung auf ein Minimum reduziert.¹⁰

Am Beispiel der Distribution der neuesten Potter-Ausgabe lassen sich die Wettbewerbsstrukturen deutlich machen. Nach Verlagsangaben gingen 72% der Erstaufgabe an die Sortimentsbuchhandlungen, 15% an den Versandbuchhandel und 13% an Warenhäuser, Spielwarenhandel und andere Vertriebskanäle. Dabei erscheint diese Aufteilung für die Sortimenter noch günstig. In der Durchschnittsbeurteilung wird sie sich zu ihren Lasten in den nächsten Jahren verschieben.

Mittelständische Buchhändler sollten in diesem schwierigen Wettbewerbsumfeld möglichst viele unternehmerische Handlungsspielräume nutzen. Insbesondere kleinere Buchhandlungen haben hohe Sympathiewerte bei den Buchkäufern. Das riesige Bücherangebot erschwert den Buch-

handelskunden zunehmend den Überblick; Orientierung ist hier gefragt. Bestsellerlisten oder Bücherschauen können für die Leser eine wichtige Hilfestellung sein, von großer Bedeutung ist aber auch die persönliche Kommunikation; hier sind gerade kleinere Buchhandlungen im Vorteil. In besonderen Fällen kann eine Nischenstrategie erfolgreich sein. Das betrifft beispielsweise Kunstbuchhandlungen oder Reisebuchhandlungen, die sich mit einem tiefen, umfassenden Spezialsortiment und einem fundierten Fachwissen von Inhabern und Mitarbeitern einen festen Kundenstamm aufbauen, aber auch bei einem stark frequentierten Standort für Laufkundschaft interessant sein können.

Das Thema Kooperation hatte im Buchhandel bisher keine besondere Bedeutung, das könnte sich aber in Zukunft ändern. Bisher gibt es als eher lose Form der Zusammenarbeit so genannte Erfa-Gruppen, in denen teilweise mit Unterstützung von Betriebsberatern Erfahrungen über die Betriebsführung ausgetauscht werden können. Dabei kann es um Fragen im Marketing, in der Kostenrechnung oder auch um Verlagsvereinbarungen gehen. Erleichtert wird dieser Informationsaustausch aus Wettbewerbsgründen, wenn die Teilnehmer aus größerer regionaler Entfernung kommen. Auch Einkaufskooperationen, die sich im Facheinzelhandel erfolgreich bewähren, haben im Buchhandel bisher »noch« keine Akzeptanz auf breiter Basis. Das »noch« bedeutet, dass sich hier veränderte Einstellungen der Buchhändler abzeichnen, weil sie mehr und mehr einsehen, dass sie als »Einzelkämpfer« vielfach auf verlorenem Posten stehen.

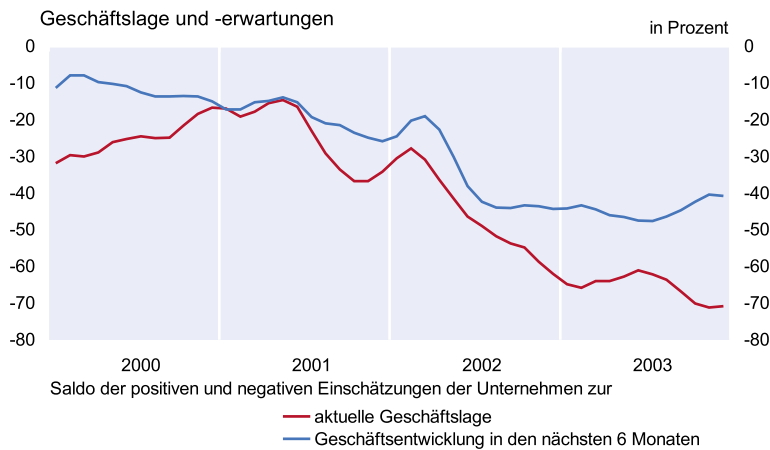
Die Talfahrt der Umsätze konnte 2003 bestenfalls gestoppt werden

Den Verbrauchern wurde die Kauflaune im vergangenen Jahr gründlich verdorben. Der dafür maßgebliche Katalog von negativen konjunkturellen Faktoren und wirtschaftspolitischer Verunsicherung ist umfangreich und hinlänglich bekannt. So passt auch in die gegenwärtige Konsumlandschaft, dass sich Großantiquariate, die von Verlagen Restauflagen aufkaufen, auf Wachstumskurs befinden. Beim so genannten Modernen Antiquariat mit stark reduzierten Preisen für exquisit ausgestattete Bildbände und andere Bücher greifen Schnäppchenjäger gerne zu.

Das erste Halbjahr 2003 brachte dem mittelständischen Buchhandel ein nominales Umsatzminus von 3%. Dann folgte das Sommerloch mit weiteren Rückgängen. Ab September belebte sich aber die Nachfrage. Im Übrigen bot sich das gewohnte Bild einer gespaltenen Entwicklung mit schrumpfenden Umsätzen bei relativ teuren Hardcovers und einer besseren Entwicklung bei preiswerteren Taschenbüchern. In den Urteilen der Teilnehmer am ifo Konjunkturtest schien sich die aktuelle Geschäftslage zur Jahresmitte 2003 geringfügig zu verbessern; danach ging die Stimmung aber

¹⁰ Vgl. Börsenblatt, Rundum versorgt?, Nr. 31, 2003, S. 13 ff.

Abb. 2
Buchhandel



Quelle : ifo Konjunkturtest.

wieder bergab. Ende 2003 bezeichneten – ähnlich wie ein Jahr zuvor – rund 70% der Befragten ihre geschäftliche Situation als schlecht (vgl. Abb. 2). Der Pessimismus hinsichtlich der künftigen Geschäftsentwicklung hat nur etwas nachgelassen.

Die Steuerreform kam für das Weihnachtsgeschäft des Einzelhandels zu spät. Die Verbraucher kennen ihre Entlastung nicht genau, zudem können die Gehaltsabrechnungen – insbesondere bei Großunternehmen – nicht schnell genug angepasst werden, so dass die Mitarbeiter erst im Februar oder März 2004 höhere Nettogehälter erhalten. In vielen Einzelhandelssparten ist deshalb der dringend notwendige Konsumimpuls weitgehend ausgeblieben. Eine Ausnahme bildet der Buchhandel, für den der Dezember im saisonalen Ablauf immer wichtiger geworden ist. Das Buch ist offensichtlich als »Last-Minute-Geschenk besonders gefragt. Die Absatzschwerpunkte verschieben sich dementsprechend von Jahr zu Jahr zeitlich weiter nach hinten, was unter anderem für die Personaleinsatzplanung von Bedeutung ist. Die Tage unmittelbar vor dem 24. Dezember gehören in vielen Buchhandlungen zur verkaufsstärksten Zeit des Jahres. Die Meinungen zum Geschäftsverlauf an den Adventssamstagen des Jahres 2003 schwanken zwischen Zufriedenheit und Enttäuschung. Auf das Gesamtjahr bezogen könnte – unter günstigen Umständen – der niedrige Vorjahresumsatz knapp erreicht werden.