



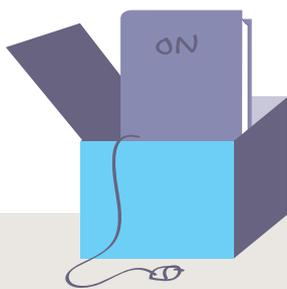
© Paperback Papertheater (Halle)

# Ende der Märchenstunde

Zwischen nackter Angst und digitaler Zukunftseuphorie: Die **Branchendiskussion** über die Zukunft der Buchindustrie läuft in die falsche Richtung – weg vom Kunden. Arnd Roszinsky-Terjung und Andreas Meyer, deren Bestandsaufnahme vor zwei Jahren zu intensiven Diskussionen führte, betrachten die Zukunft unter einem radikal anderen Blickwinkel

**E**s ist überall zu lesen: Peng – das war’s mit Büchern und Buchhandel. Die Folge: Die Buchindustrie befindet sich in einer Phase tiefster Verunsicherung, zwischen „nackter Angst“, wie es in einem Online-Kommentar hieß, und digitaler Zukunftseuphorie. Dabei blenden die Zukunfts-Propheten bisher die wichtigste Leser-Gruppe und ihre Bedürfnisse aus – und sie übersehen, dass die wachsende Interneterfahrung der Konsumenten allen Anbietern heute neue, starke Benefits abverlangt.

Was nervt Sie mehr: „Die-Buchbranche-verschläft-die-Digitale-Zukunft“ oder „Das-Buch-darf-nicht-untergehen“? Es wird ausgesprochen kontrovers orakelt – aber für die zentrale Frage, ob das



## E-Book-Kompetenz

Digitale Produkte: Nichts für den Handel? Buchhändler wissen: Die Kunden hätten gern Kombi-Produkte, die sie – je nach Gusto – on- und offline lesen können. Und sie wissen: Jedes verkaufte E-Book, das nicht über die proprietären Systeme von Apple oder Amazon verkauft wird, führt früher oder später zu einer Bitte im stationären Handel: „Könnten Sie mir das vielleicht installieren?“

Die Branche bricht – unnötigerweise – bei der Vermarktung digitaler Produkte auseinander. Till Tolkemitt mit seinen Kleinverlagen, nicht die großen Player sind die Pioniere bei einer „digitalen Integration“ des Handels.

„Buch“ in seiner heutigen Form durch eine neue Medienform ersetzt wird, gibt es bisher keine vernünftige Antwort.

Unsere These: Die bisher vorwiegend technisch geführte Diskussion über Zustand und Zukunft der Branche hat nicht zu Ergebnissen geführt, die strategisch auch nur halbwegs belastbar wären. **Die Fokussierung auf technische Fragen ist alles andere als zielführend und bringt einige fatale Folgen mit sich:**

- Es wird zwar nach technologischen Möglichkeiten, nicht aber nach den Bedürfnissen von Kunden gefragt.
- Die Konzentration auf technisches Know-how führt zu einer eigenwilligen Defizit-Orientierung: Eine komplette Branche erscheint plötzlich „dumm“ und unwissend.
- Die Technik-Terminologie sorgt für Ausgrenzung: Wer den Slang nicht beherrscht, ist draußen.
- Technik ist Männersache, neueste Technik ist Sache junger Männer – da wird jeder Diskurs schnell zur Insider-Angelegenheit.

**Der auch vom Börsenverein favorisierte technische Fokus führt dazu, dass ganz einfache strategische Fragen nicht gestellt werden:**

- Für wen arbeitet die Buchindustrie **GENAU**?
- Welche Kunden bilden eigentlich den Kern des Geschäfts?
- Was kann die Buchindustrie besonders gut, wie sehen die bisherigen Kernkompetenzen aus?
- Was macht die Buchindustrie einzigartig, wodurch unterscheidet sie sich signifikant von anderen Medien- und Kulturbranchen?

**Im Kern geht es also um die Frage, auf welche Bedürfnisse von Menschen/Käufern die Buchindustrie mit ihren Leistungen antwortet – und wie zeitgemäße Antworten angesichts der technologischen und habituellen Veränderungen in der digitalen Ära aussehen:**

- Was sind die ausgesprochenen, was die unausgesprochenen Erwartungen der Kunden/Leser an die Buchbranche generell?
- Was sind die zentralen Benefits und Erfolgsfaktoren der Buchindustrie?
- Welche expliziten und impliziten Erwartungen gibt es speziell für die einzelnen Teilmärkte bzw. für einzelne Produktgattungen?

## Versuch einer Bestandsaufnahme

Wer sich im Internet in Meinungsforen begibt, die sich mit der Zukunft der Buchindustrie beschäftigen, wird spätestens beim 30. Kommentar irre. Alle sind so klug, so technologisch beschlagen, jeder vertritt seinen ganz besonderen Punkt – und es kommt nichts dabei heraus. Die Theoriebildung bleibt rudimentär und vor allem tendenziös. Was kann man wirklich festhalten? Hier ein Versuch:

- Buchindustrie-Content verliert in digitaler Form (bis jetzt) schlagartig an Wert.
- Digitale Inhalte lassen sich im Wissenschafts- und Fachinformationsbereich dann gut vermarkten, wenn sie hohe Exklusivität und ausgeprägten Markencharakter besitzen.
- Digitaler „Schnipsel“-Content (von lexikalischen bis Blog-Inhalten) kann die „Bezahl-Schwelle“ nicht überwinden – es gibt ihn überall umsonst.
- Nur-Text-Angebote, egal ob Belletristik oder Sachbuch, lesen sich auf E-Readern oder Tablets wie gewohnt – wir haben uns schließlich über Jahrzehnte an das Lesen auf Bildschirmen gewöhnt.
- Die „Großen Vier“ (Google, Amazon, Apple, Facebook) haben jeweils Geschäftsmodelle entwickelt, auf die in der Buchindustrie niemand gekommen ist und die Konzerne der Branche richtig alt aussehen lassen (ein Los, dass sie mit anderen klassischen Medien-Konzernen, egal ob Musik, TV, Film oder Zeitung, teilen).
- In den neuen digitalen Märkten (Internet-Plattformen, Apps etc.) spielen in aller Regel Unternehmen der Buchindustrie bislang keine proaktive, sondern eine reagierende Rolle.
- Inzwischen gibt es zwar iBooks-Gutscheine u.a. in allen Apple-Vertriebs-Outlets, aber so richtig als Geschenk eignen sich digitale Produkte bis heute nicht.
- Digitale Endgeräte waren ein Erfolg im Weihnachtsgeschäft 2011 – jetzt beginnt womöglich der Appetit auf digitale Inhalte, gekauft oder nicht gekauft. Auch hier liegt Amazon mit Kunden-Benefits wie dem „Deal of the Day“ (preisbindungsfreie E-Books für 99 Cent) vorne. So wird gezielt Hype erzeugt und der Bezugsweg eingespart.



**Rockband Metallica:** Warum wiederholt die Buchbranche die Fehler der Musikindustrie?

## Krise und Krise sind zweierlei

Bei der Diskussion sind inzwischen zwei Dinge durcheinander geraten: Die (angebliche) Krise der Buchindustrie und die sich immer deutlicher abzeichnende allgemeine Krise.

Wir sehen einerseits das branchenspezifische Schreckensszenario: Borders pleite, Weltbild samt DBH kurz vor dem Verkauf ins Ungewisse, prognostiziertes Buchhandelssterben in Höhe von 40 Prozent und mehr. Andererseits bekommt das Wort Krise nicht erst durch die aktuelle Euro-Krise etwas Surreal-Apokalyptisches. Krise ist seit längerem ein Synonym für das Lebensgefühl von

Millionen.

Ein solch undifferenzierter Umgang mit dem Phänomen „Krise“ geht an einer zentralen Frage vorbei: Was ist eigentlich die psychosoziale Aufgabe und Funktion der Buchindustrie? Oder anders gefragt: Ist Krise per se schlecht für die Buchbranche?

Empirisch hat die Branche inzwischen mehr als genug Erfahrung mit politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen, von Weltkrieg 1 und 2 über die Studentenrevolte bis zum 11. September. Ob derlei Krisen für die Buchindustrie gut oder schlecht waren, hat bisher wohl noch niemand genauer untersucht. Unsere eigenen bescheidenen historischen Kenntnisse sagen: Je mehr Krise, egal ob gesellschaftlich-politische oder privatpersönliche, desto mehr Nachfrage nach Büchern. Unsere These lautet: Krisen und deren Folgen, wie z.B. der Megatrend Cocooning, sind wesentliche Treiber der Buchindustrie.

## Die anspruchsvollsten Zielgruppen sind die besten

Sind die „digitalen Märchenerzähler“ eigentlich die typischen Leser? Die Frage klingt vielleicht polemisch, verlangt aber nach einer Antwort: Repräsentieren

die engagierten Verfechter einer radikalen Digitalisierung der Buchindustrie die Kern-Zielgruppen der intensivsten Leser? Wohl kaum.

In der Digitalisierungs-Debatte wird immer wieder auf die Bedürfnisse der „Digitale Natives“ rekurriert, die in der Regel männlich und unter 30 sind. Oder nehmen wir die in der Regel ebenfalls männlichen Meinungsmacher der Buchindustrie, die vom „Siegeszug der Digitalisierung“ (IT-Berater Helmuth von Berg in Buchreport-Online, 09.01.12) sprechen. Warum ist bisher nie hinterfragt worden, welche Relevanz das Informationsverhalten dieser technologie-begeisterten Avantgarde für das Gros der Leser-Zielgruppen hat? Warum wird nicht über Gender-spezifische Unterschiede gesprochen (die Motivations-Trainerin Nicola Fritze bringt das z.B. auf den Nenner „Think gender – Warum Frauen shoppen und Männer einkaufen“)?

Die populäre Buchindustrie – im Unterschied zu den Teilmärkten Wissenschaft und Fachinformation – hat sich in den letzten zwanzig Jahren zu einem Spezialisten für emotionalen Nutzen entwickelt. Genauer: zu einem Spezialisten für die populären Unterhaltungs- und Informationsbedürfnisse von Frauen. Erfolgreiche und moderne Buchhandlungen (auch die meisten Filialisten) orientieren sich an kaufkräftigen und gebildeten Frauen, nach SINUS vor allem an den Vielleser-Milieus der Sozial-Ökologischen und Liberal-Intellektuellen. Es sind ausgesprochen anspruchsvolle und kritische Leserinnen, die zum Thema Digitalisierung meist eine sehr differenzierte Haltung haben. Diese Zielgruppen verlangen von Verlagen wie Handel, die emotionalen Benefits auf ein neues, online-adäquates Niveau zu steigern.

## Internet bedeutet Benefit-Revolution

Digitale Angebote sind in einem entscheidenden Punkt anders als die der Buchindustrie: Sie bieten aus Kundensicht oft einzigartige, völlig unerwartete Mehrleistungen – bei den erfolgreichsten Playern ist es ein wahres Mehrwert-Feuerwerk. Die Google-Dienste, der Amazon-Service, die Wikipedia-Info-

- Obwohl die Musikindustrie alle Fehler schon gemacht hat – vor allem, keine kundenfreundliche gemeinsame Plattform zu schaffen – geht man in der Buchindustrie genau den gleichen Weg.

- Großverlage haben den unabhängigen Buchhandel in Sachen digitale Produkte abgeschrieben – es gibt immer weniger gemeinsames Verständnis der Branchen-Lage und -Zukunft. Und folgerichtig auch keinen Schulterchluss, das digitale Geschäft hierzulande selber in die Hand zu nehmen.

So weit so schlecht. Dabei hat der deutsche Buchmarkt ein paar (zum Teil weltweit einzigartige) Besonderheiten, durch die die Branche ihre Handlungsfähigkeit stärken könnte:

- Es gibt eine Preisbindung und den politischen Schutz des Buchmarkts.
- Es gibt aufgrund dieses spezifischen Schutzes nach wie vor eine Hochblüte der Buchhandelslandschaft.
- Es gibt hochkreative Independent-Buchhandlungen, die einerseits die Kulturszene vor Ort managen und gleichzeitig anfangen, digital erfolgreich zu arbeiten.
- Große Marktsegmente der Buchindustrie scheinen bislang immun gegen eine umfassende Digitalisierung. Obwohl es beispielsweise eine überwältigende Zahl im Netz kursierender Kochrezepte gibt, ist der Kochbuch-Markt keineswegs eingebrochen.

tiefe, die Facebook-Funktionalitäten – all das ist ebenso überraschend wie begeisternd, und umsonst! Die Nutzer sind nicht blöd, sie wissen: All das ist nur scheinbar gratis.

Bezahlt wird nämlich in schwer nachvollziehbarer Währung: Profile werden erstellt, das Konsum- und Informationsverhalten verfolgt, analysiert und gespeichert. Internet- und E-Commerce-Kunden akzeptieren all das und – Thema Werbung – noch mehr, weil die Nutzendimension (Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Transparenz, Preis-Leistungs-Vorteil) so enorm, ja überwältigend ist.

Das Problem der Buchindustrie vor diesem Hintergrund: Sie denkt anders und nimmt die neu geschaffenen Tatsachen und Verhältnisse daher nicht in ihrer spezifischen Qualität wahr. Denn auf eine Benefit-Revolution kann man nur mit einer Gegenrevolution antworten. Ob die digital sein muss, ist die Frage. Sie kann.



## Geschenk- kompetenz

Eine herausstechende, aber meist schamhaft verschwiegene Kompetenz der Buchindustrie ist die Geschenk-Kompetenz. Es gibt zwei Schenk-Zielgruppen: a) ich schenke jemand Anderem etwas, oder b) ich schenke – das dürfte die größere Gruppe sein – mir *SELBST* etwas. Die Buchbranche ähnelt hier verblüffend der Parfüm- und Kosmetik-Industrie.

Der Reflex vieler Verlage, bei Problemen zuerst an Inhalt und Verpackung zu sparen, führt nicht ins Herz der Zielgruppe.



Besucher der Buchmesse in Leipzig: Kennt die Buchindustrie ihre Kunden und deren Bedürfnisse wirklich?

## Der Kunde will nicht in erster Linie sparen

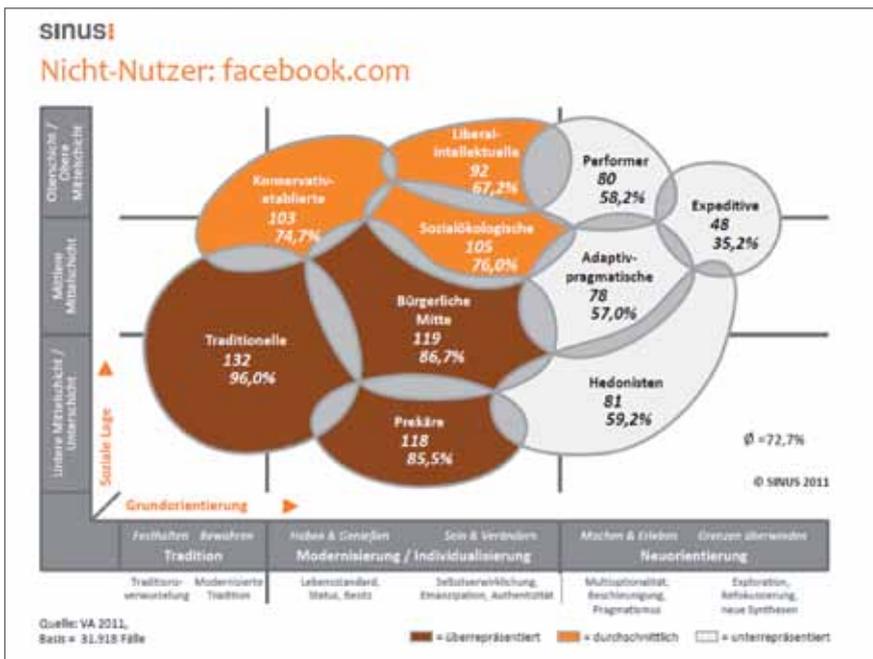
Die Konsumwelt verändert sich nicht erst seit Erfindung des Internets. Es sind die (kaufkräftigen) Kunden, die sich kontinuierlich verändern. Über 60 Jahre nach Kriegsende hat der populäre Buchmarkt *KEINE* Versorgungsfunktion mehr. Bücher, natürlich auch E-Books, sind nur zu einem geringen Teil *NEED*- und zum überwältigenden Teil *WANT*-Produkte.

Die lese-affinen Zielgruppen lieben Buch-Produkte, aber sie brauchen sie nicht. Bücher/E-Books zu lesen ist ein schöner und sehr günstiger „kleiner Luxus“. Buchhandlungen sind einzigartige Orte im Einzelhandel, sie haben nur eine wunderbare Funktion: Sie sind Orte der Selbstbelohnung.

Ausgerechnet die Filialisten geraten zur Zeit aus dem Tritt und ramschen ihre Läden mit billigem Plunder voll. Die zunehmend auf Inspiration und starke emotionale Erlebnisse setzenden Einzelhandels-Avantgardisten lassen – nach Beendigung der starken Wachstumsphase der Thalias, Hugendubels & Co. – den Buchhandel zunehmend hinter sich. Die selbstgemachten Probleme der

Buchindustrie kulminieren: Überzogener Personalabbau und in die Jahre kommenden Einrichtungen treiben die anspruchsvollen Kernzielgruppen ins Internet, die negative Preisentwicklung – laut KNV-Preisstatistik inzwischen auf dem Niveau von 1996/1997 (lt. Langendorfs Dienst vom 03.01.2012) nimmt allen Beteiligten den wirtschaftlichen Spielraum. Fatal, wenn in Verlagen dann Sparrunden bei den Herstellpreisen ausgerufen werden. Fatal vor allem deshalb, weil nach internen und nicht nach Kundinnen-Maßstäben gedacht und gehandelt wird.

Und dann auch noch dies: Weltbild und Der Club sorgten mit ihren früheren gewaltigen Marketing-Anstrengungen für eine permanente Akquise von Neukunden, darunter sehr viele Nicht-Buchkäufer und Nicht-Leser. Wer ernten will, muss säen: Es steht zu befürchten, dass die größten Felder bald brachliegen. Andere Branchen zeigen, wie man so etwas heute zeitgemäß gestalten kann: Fielmann oder Apollo Optik akquirieren dank überlegener Pricing- und Service-Angebote besonders preis- und sicherheitsorientierte Brillen-Kunden. Mit ausgeklügelten Zusatzangeboten und Marken-Brillen werden dann doch ordentliche Kassenbons über 300 oder 500 Euro erlöst.



**Die digitalen Märchenerzähler:** Bei Facebook sind nur bestimmte Zielgruppen aktiv – der digitale Hype einmal von der Schattenseite her ausgeleuchtet

## Kernkompetenz „Tiefes Lesen“ – lustvolle Wirkung

In unserem BuchMarkt-Artikel von 2010 (BuchMarkt, Januar 2010, S. 28 ff) stellten wir die These auf, dass die Zukunft der Buchindustrie ganz entscheidend von einem Faktor abhängen wird: Wie wird in Zukunft gelesen? Online Lesen bedeutet in der Regel „sequentielles Lesen“, das heißt: Rezeption von Content-Schnipseln. Schnipsel-Lesen, so damals unsere These, hat keine durchschlagende emotionale Wirkung auf den Leser.

Dr. Hans-Georg Häusel, der Entwickler des strategischen Neuro-Zielgruppentools LIMBIC, beschreibt schlagwortartig, was dann passiert: „Eine Information ohne Emotion ist für das Gehirn wertlos.“ Die Konsequenz lässt sich an unzähligen gescheiterten Internet-Monetarisierungs-Versuchen ablesen: Was keinen spezifischen emotionalen Mehrwert besitzt, wird nur kostenlos akzeptiert. Inzwischen hat die Neuro-Wissenschaft das Phänomen „Tiefes Lesen“ genauer definiert (vgl. u.a. Hirnforscherin Maryanne Wolf auf Süddeutsche.de: „Sorgen Sie für ein Haus voller Bücher!“).

Es geht bei dieser Art des Lesens nicht um Schwerarbeit, sondern um das Gegenteil. Unterhaltend sorgt „Tiefes Lesen“ für den Kick im Kopf. Im Bereich Fiction kennt das jeder geübte Leser: Es entsteht ein „Flow“, der so glücklich und besessen macht, dass plötzlich ein 500-Seiten-Wälzer als zu kurz erscheint. Im Nonfiction-Bereich wird die Sache noch spannender. „Tiefes Lesen“ bedeutet hier, als Rezipient Aha- und Wow-Erlebnisse zu haben, die – meist durch eine positive Verunsicherung bzw. Erschütterung ausgelöst – zu echten Verständnis- und Transfer-Leistungen führen. Diese Form des intrinsischen Lernens ist, darauf weist der Neurobiologe Manfred Spitzer immer wieder hin, für das menschliche Gehirn besonders lustvoll.

Die Ansprüche der Leser, speziell der Kernzielgruppe Leserinnen, haben sich in den letzten Jahren radikal erhöht. Die Nutzenkategorie heißt „lustvolle Wirkung“. Wenn die Buchindustrie diese nicht bieten kann, werden die bisherigen Kunden andere Wege suchen und finden. Ob es um das Thema Digitalisierung oder Optimierung von Printprodukten geht, in der strategischen Arbeit nutzen bisher erst wenige Unternehmen die neuesten Erkenntnisse der Neurowissenschaften.

## Das Beste oder nix

Vor dem Internet ist nach dem Internet: Die Buchindustrie steht (wie) immer in der Medien-Konkurrenz. Mit dem feinen Unterschied, dass das Internet im Wesentlichen auf *SCHRIFT* basiert. Gewinnen kann man nicht dadurch, dass man ständig betont, man sei „anders“ – sondern nur dadurch, dass man besser ist. Und das ist zunächst keine Frage des finanziellen Aufwands.

Die Buchbranche hat eine gesellschaftlich besonders wichtige Funktion bei zwei exponierten Zielgruppen: den ganz Jungen und den Älteren. Inzwischen warnen sogar Netz-Vordenker und Apologeten der digitalen Kommunikation gemeinsam mit Neurowissenschaftlern vehement vor einem zu frühen Kontakt mit „iSpielzeug“. David Gelernter, dessen Name seit seinem Buch „MirrorWorlds“ 1991 eng mit dem Siegeszug der digita-

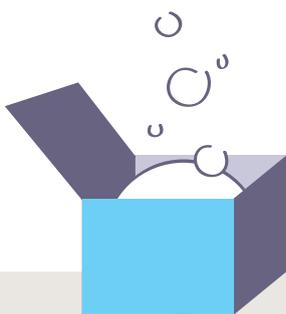


## Alle, Alle, Alle

Die Meinungsmacher der Buchindustrie sind in der Regel männlich und äußern sich gerne apodiktisch: „Alle“ sind bei Facebook, „alle“ kaufen bei Amazon, „alle“ besitzen demnächst ein Tablet. Hier tappen viele in eine hermeneutische Falle: Alle im Flieger fingern an iPhone oder iPad herum. Aber wer sitzt in diesem Flieger? Alle?

Die Professionalisierung der Buchindustrie ist ins Stocken geraten – statt die Bedürfnis-Lage unterschiedlicher Zielgruppen und Teilmärkte empirisch klar zu unterscheiden, wird mit Parolen verunsichert.

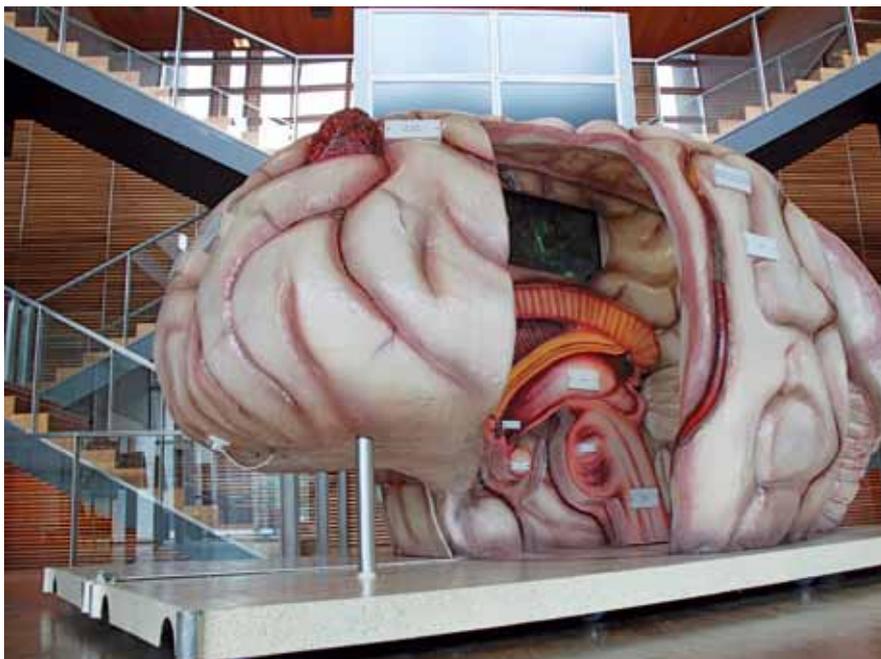
len Medien verbunden ist, verweist unter der Headline „Kinderköpfe brauchen Ruhe“ (FAZ 20.10.2011) explizit vor dem „elektronischen Fegefeuer“. Die zentralen Zielgruppen der Buchindustrie sehen das genauso – und sorgen trotz drastisch gesunkener Geburtenraten für einen nach wie vor stabilen Kinder- und Jugendbuch-Markt. Aber: Stehen Kinder, steht die Generation 50PLUS strategisch im Zentrum der Print- bzw. Digital-Diskussion der Branche? Geht es bei diesem Diskurs um



## Es geht nur noch light?

Wie funktioniert Internet? An jeder Ecke wartet eine kleine Überraschung oder Ablenkung – idealerweise als kurzes Video mit einem veritablen Gag, nicht länger als ein Werbespot. Geht deshalb nur noch Einfaches und Leichtes? Der Blick in benachbarte Märkte zeigt Erstaunliches: Die Öffentlich-Rechtlichen haben z.B. in Bayern mit ihren programm- und zielgruppenoptimierten Radioprogrammen so zugelegt, dass sie die Privaten überholten. Die immer wieder tot gesagten Wortsender haben dank Digitalradio deutlich an Reichweite gewonnen. Ein ähnliches Bild im gehobenen Printmarkt: ZEIT, GEO oder LandLust zeigen als starke Marken eine starke Performance.

Die Frage „Was machen unsere Zielgruppen im Medienmarkt sonst noch?“ führt mitten hinein in ein tieferes Verständnis von Zielgruppen-Bedürfnissen.



**Menschliches Gehirn:** Aha- und Wow-Erlebnisse durch „Tiefes Lesen“ – nur wenige Unternehmen nutzen Erkenntnisse der Neurowissenschaften

überlegene und differenzierende Benefits der Buchindustrie-Produkte im Vergleich zu Produkten konkurrierender Medienmärkte?

Oft ist es überraschend, wie wenig die Leistungen anderer Medienindustrien bekannt sind und wie wenig Benchmarking im operativen Geschäft betrieben wird. Dadurch wird das Thema „Mehrleistung“ oft nicht antizipiert – egal, ob es um physische oder digitale Produkte geht. Dabei lässt sich von benachbarten Branchen und deren Problemen viel lernen und ableiten, zum Beispiel von Zeitungen: Dort regt sich zum Beispiel Widerstand gegen Scout 24 und andere Vernichter der früher so lukrativen Rubrikenmärkte.

Man wehrt sich, man geht neue Wege, man schlägt mit den gleichen Waffen zurück – und baut neue Marktpower und vor allem ein neues Selbstbewusstsein auf. Beispiel: Die inzwischen europaweiten Print- und Online-Aktivitäten des Vorarlberger Medienhauses. Oder: Kalaydo, ein Anzeigenmarktplatz von mehreren Regionalzeitungen in NRW, auf dem kostenlose wie kostenpflichtige Rubriken den Kleinanzeigenmarkt elektronisch abbilden und damit sowohl Nutzerzahlen als auch Erlöse zu den Zeitungsverlagen zurücklenken.

## Tote leben länger

Es erscheint geradezu absurd, dass der Buchhandel von den Großverlagen in Sachen „Digitale Produkte“ einfach links liegen gelassen und hinter vorgehaltener Hand für unfähig, unwillig und ungeeignet bezeichnet wird. Dabei ist niemand näher an den Kern-Zielgruppen dran als der Buchhandel. Es macht wenig fröhlich, wenn die vom Sortiment geforderten Kombi-Produkte (Print + E-Book/App) nicht zuerst von den marktbestimmenden, sondern von innovativen Nischen-Verlagen angeboten werden. Till Tolkemitt war der erste, der im BuchMarkt (BM 12/11) sein Konzept vorstellte; Herbert Ullmann folgte im Januar mit der Ankündigung, „1000 Places“ als Kombiprodukt in den Buchhandel zu bringen. Mit der interessanten Zielsetzung, „die Kunden in den Läden zu halten bzw. sie in die Läden zurück-zuholen“.

Unabhängig von der Einschätzung, wie stark sich digitale Texte und der Onlinehandel von Büchern durchsetzen werden – der Handlungsbedarf im Handel ist unübersehbar. Nachdem sich die Umsatzeinbrüche des Buchhandels aufgrund der Abwanderung in den Onlinehandel auf vermutlich zehn Prozent summiert haben, käme ein weiterer Umsatzverlust durch



**Junger Leser in der Buchhandlung:** Produkte für Kinder sind eine der wichtigsten Kompetenzen der Buchindustrie

digitale Bücher in etwa gleicher Größenordnung einem Aderlass des stationären Handels gleich. Den wiederum werden viele Betriebe nicht überstehen – die wöchentlichen Schließungsmeldungen sprechen schon jetzt eine klare Sprache.

Die Zeit für eine strategische Neuausrichtung ist für den Handel mehr als reif – und die wird etwas anderes hervorbringen müssen als die im Augenblick branchenweit zu beobachtende kopflose Flucht in Nonbooks. So beharrlich der Buchhandel bisher mit der Monokultur „Buch“ leben konnte, so hektisch schwenkt er jetzt in die Gegenrichtung einer unkonzptionellen Diversifikation.

## Die Beschaffungsfunktion verliert ihren Wert

Was kommt, wenn der Zielkäufer geht? Die strategische Aufgabe des Handels besteht aktuell vordringlich darin, neue Wachstumsbereiche mit Blick auf seine jeweiligen Hauptzielgruppen zu identifizieren, um wegbrechende Umsatzanteile kompensieren können. Wenn der Online-Einkauf für immer mehr Menschen eine attraktive Alternative zur klassischen Beschaffung darstellt – und überdies immer mehr Buchinhalte in nicht-physischer Form gehandelt werden, wird es notwendig, sich

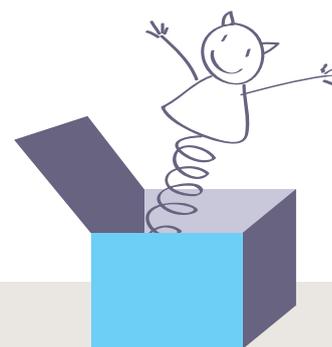
strategisch neu aufzustellen. Unvermeidbar wird es, alte Zöpfe abzuschneiden: Wenn eine ursprünglich sinnstiftende Funktion des Handels – die pure Warenbeschaffung auf der Basis von Marktkenntnissen einerseits und Beschaffungsquellen andererseits – sich angesichts der komfortablen Internetrecherche für Jedermann nahezu erübrigt, bedeutet das sukzessiven Abschied vom klassischen Zielkäufer und damit vom reinen Bestellgeschäft. Damit ist immerhin ein Fünftel des Umsatzes im Buchhandel auf mittlere Sicht hochgradig gefährdet, auf anderen Kanälen stattzufinden als über den traditionellen Handel.

Im Gegenzug sind andere Tugenden zu stärken und auszubauen: Eine Buchhandlung kann in Zukunft nicht mehr als logistischer Dienstleister, sondern nur als Sinn- und Impulsgeber für klar definierte Zielgruppen (= Abschied vom „ALLE-Profil“) gewinnen. Die Buchhandlung muss wieder zu dem Ort werden, an dem lustvoll Kaufentscheidungen fallen.

## Die neuen Aufgaben der Buchindustrie

Überschäumender Optimismus geht wohl mit allen Innovationen einher. Daher mag rühren, dass die Digital-Protagonisten ihre

eigene Sicht für zwingend und ihre Innovationen für durchschlagend halten. Man darf also getrost von allen Prognosen die Hälfte wegstreichen und das Phänomen auf diese Weise entzaubern. Richtig ist, dass technikaffine Menschen neugierig sind auf technische Innovationen und sich frühzeitig mit ihnen beschäftigen. Richtig ist aber auch, dass die zahlenmäßig meisten Menschen, speziell die Kundinnen der Buchindustrie, sich von technischen Innovationen, zumal im Elektronikbereich, oft überfordert fühlen. Nach der Anzahl der Mobilfunkverträge verfügt jeder Deutsche über mindestens ein Mobiltelefon. Aber es gibt nach wie vor genügend Leute, die das Speichern einer Telefonnummer auf ihrem Handy noch nicht beherrschen – bei einer immerhin 20 Jahre alten Technologie. Das heißt, dass der Verkauf von Hardware und Software und



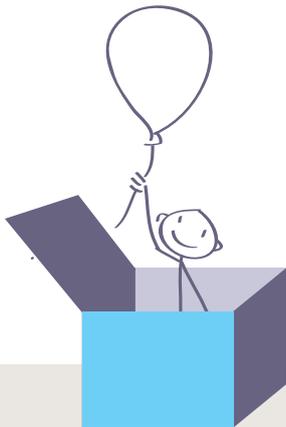
## Glücksgefühle

Das „Brot-und-Butter“-Geschäft des Buchhandels wandelt sich in einem besonders empfindlichen Punkt. Gerade bei Zielkäufen wollen Buchkunden heute eines nicht mehr hören: „Das haben wir nicht, ich kann es Ihnen aber bestellen“. Dann lieber gleich selbst bei Amazon & Co. ordern, wie in anderen Branchen auch. Die Funktion des Point of Sale spitzt sich zu auf Lust-, Spontan- und Zufallskäufe. Das „neue Brot&Butter“ heißt Stimulanz – egal ob per Präsentation oder durch einen Menschen.

Wer aus der Buchhandlung herauskommt, möchte glücklicher sein als beim Hineingehen.

selbst deren Verbreitungsgeschwindigkeit zunächst wenig darüber aussagt, wer in Zukunft welche Angebote in welcher Intensität nutzen wird. Die entscheidenden Fragen stellen sich nicht anhand der Geräte-Diffusion, sondern erst mit Blick auf die „Consumer Insights“, auf die Veränderungen von Wünschen und Verhaltensweisen, die durch neue Medien und neue Inhaltsformate bei den Menschen initiiert werden.

Dieser Prozess verspricht allerdings spannend zu werden: In einer von Bit-



## Kompetenz für Kinder

Der Web-Vordenker und -Forscher David Gelernter warnt vor einem „digitalen Fegefeuer“ und plädiert in der FAZ („Kinderköpfe brauchen Ruhe“) für eine wirkliche Welt. „Digitale Spiele geben der kindlichen Phantasie nichts zu tun, geben ihr kein Seil, an dem sie hinaufklettern kann, denn sie sind passiv, unterwürfig, gehorsam“, warnt er. Warum gibt es in der Buchindustrie keine ernstzunehmende Auseinandersetzung über Sinn und Unsinn z.B. von Apps für Vorschulkinder?

Produkte für Kinder und Jugendliche sind eine der wichtigsten Kompetenzen der Buchindustrie. Hier besteht ein immaterielles Vermögen, das die Branche durch den undifferenzierten Digital-Diskurs selbst unterminiert und beschädigt.



**Junge Leser mit Apple-Notebooks:** Mobile Geräte ermöglichen selbstbestimmten Zugriff auf Inhalte

kom (dem Verband der Unternehmen im Bereich Consumer Electronics) und Deloitte im September 2011 veröffentlichten Studie („Die Zukunft der Consumer Electronics – 2011“) formulieren die Autoren die These, dass die grundlegende Veränderung in den kommenden Jahren das Prinzip der Mobilität sei. Smartphones, Tablets, Reader oder Notebooks versetzen den Konsumenten in die Lage, räumlich unabhängig auf mediale Angebote zuzugreifen. Die Menschen machen das gleiche wie vorher – nur an anderen Plätzen: „Die Nutzer schätzen jenen Content, den sie idealerweise auch von zu Hause über stationäre Kanäle abrufen würden.“ Die eigentliche Revolution besteht also im Gewinn von Freiheit: Mobile Geräte ermöglichen selbstbestimmten Zugriff auf Inhalte.

## Wozu sind wir denn jetzt gefordert?

Wie sich die einzelnen Unternehmen der Buchbranche auf die digitale Herausforderung einstellen, hängt wesentlich davon ab, welcher der drei aufgezeigten Einstellungsgruppen sie nahestehen (siehe Kasten auf Seite 50: „Wo stehen Sie im digitalen Wandel?“). Wollen Sie als Trend-Follower oder Trend-Antagonisten erfolgreich werden?

Beides – konsequent und radikal durchgezogen – birgt hohes strategisches Potenzial. Die sich daraus ergebenden neuen Chancen sind zum Teil die alten:

- einzigartiger Geschenke-Lieferant werden (kultureller Mehrwert zu kleinem Preis)
- Zugänge zum „Tiefenlesen“ schaffen
  - a) zur Unterhaltung,
  - b) zum lustvollen „Schlauerwerden“
- Kurator werden (Verlage wie Buchhandlungen): auf zwei Augen sehen – einerseits das Exklusive und Einzigartige entdecken (Autoren, Themen...), andererseits die Wissens- oder Geschmacks-Potenziale der Leser/Kunden nutzen und als Kurator koordinieren
- für einzigartige Veredelung und unverwechselbaren Kontext bei Produktion bzw. Auswahl/Sortiment sorgen
- echte Orientierung und echte Versprechen bieten – durch starke (und ehrliche!) Marken.

## Der Leser im Mittelpunkt – eine Plattitüde?

Kundenorientierung kann niemand mehr hören – aber in diesem Punkt ist die Buchindustrie dreimal besser als ihr Ruf. Einzigartig im Kontext der Medienindustrie ist vor allem eines: der branchenweite Einsatz des Lebenswelt-Modells SINUS

## Wo stehen Sie im digitalen Wandel?

- **Die Protagonisten** sehen das digitale Format und den Online-Handel als die Formate der Zukunft, siehe oben. Bei Thalia kann jedermann derzeit anschauen, wie sich diese Einschätzungen auf die stationären Läden auswirken: Rückzug von der Fläche, statt Büchern Nonbooks in großem Stil, investiert wird dagegen in die Online-Aktivitäten. So rasant, wie Michael Busch in früheren Jahren die Expansion der Kette vorangetrieben hat, so rasant verwandeln sich derzeit die Outlets von Thalia-Buchhandlungen zu einer Kreuzung aus Hussen und Butlers.
- **Die Antagonisten** pochen dagegen auf Vielfalt, Eigenart und spezifische Benefits der medialen Formate. In bewundernswerter Klarheit hat das kürzlich der Heidelberger Literaturprofessor Roland Reuß im Börsenblatt-Interview formuliert: „Ein grundlegender Fehler ist, dass man neue Medien erst einmal immer im ‚Ersatz‘-Modus denkt. Weder das Radio noch das Fernsehen haben die bisherigen Medien ersetzt. ... Gedruckte Bücher werden nicht durch digitale Titel substituiert werden können.“
- Die dritte Gruppe – nennen wir sie **Die Transformer** – sieht die Veränderungen der Technik- und Medienlandschaft als kraftvoll genug an, dass sie neue Verhaltensweisen bei den Konsumenten evozieren und/oder neue Angebote von Handel und Produzenten ermöglichen. Beispielsweise haben die MP3-Downloadportale, allen voran Apples iTunes, das Konsumentenverhalten nachhaltig verändert: Während früher die Industrie bestimmt hat, in welchen Kompilationen man Musiktitel kaufen kann, entscheidet heute der Käufer als sein eigener Programmierer, ob er von einem Album nur einen Einzeltitel, mehrere Titel oder das komplette Album erwirbt. Die neue Freiheit ist augenscheinlich ein Benefit nur für den kleineren Teil der Käufer: Der Anteil der Downloads macht erst 26% des Absatzes aus – 74% gehen immer noch als physische CDs über die Ladentheke (Gesamtabsatz ca. 200 Millionen).

– ein allgemein akzeptiertes (und verstandenes) strategisches Zielgruppen-System. Vom Börsenverein verdienstvoll gepflegt und finanziert – und gleichzeitig bei der strategischen Branchendiskussion komplett ausgeblendet. Der Kunde kommt bei den „55 Thesen“ und der vor allem technisch geführten E-Commerce-Diskussion nicht vor.

### Wie sieht die Quintessenz aus?

Dies ist kein Pamphlet „gegen“ digitale Produkte oder E-Commerce. Im Gegenteil, es geht um Ansätze, wie sich aus Sicht

der Kunden eine Digitalisierung der Buchbranche endlich mit vorhandenen Stärken und wenn möglich mit vorhandenen Geschäftsmodellen kombinieren lässt.

Gefragt ist ein offener und empathischer Blick auf die eigenen Kernzielgruppen – und das, was sie in anderen Branchen „anstellen“. Kinder wünschten sich z.B. bereits 2010 stärker ein iPad als einen Computer. Noch wächst der E-Commerce-Anteil kräftig, aber wann kommt die Trendwende? Die meisten physischen CDs und Alben kaufen in der Musikindustrie übrigens Youngster, die 14- bis 19-Jährigen. Deshalb gilt es, die hohen Benefit-Ansprüche der Lese-Hauptzielgruppen

nicht zu unterschätzen: der Kinder- und Jugendlichen- und der 50PLUS-Markt sind die Hauptwachstumsfelder.

Das bisher Gesagte noch einmal komprimiert: Die Buchindustrie hat in den letzten Jahren – im Kontext sich permanent verschlechternder Zukunfts-Prognosen verständlich – immer stärker an Selbstbewusstsein und damit Strahlkraft verloren. Die besondere Rolle und der einzigartige Benefit, die Bücher oder buchähnliche digitale Produkte bieten müssen, gerät immer mehr aus dem Fokus. Es wird zu sehr vom Machen, vom Produkt her gedacht, zu wenig von den Kern-Zielgruppen und von der (emotionalen) Wirkung. Neben Sekundenmedien wie TV, Radio und Digital, neben Medien mit einer Halbwertszeit von einem Tag oder ein, zwei Wochen wie Zeitungen und Zeitschriften, wird ein Angebot gesucht von besonderer Konsistenz und Haltbarkeit. Sich hier dem Wettbewerb und den stark veränderten Rezeptionsgewohnheiten der Leser zu stellen: Das ist die kompetitive Chance. In einem Markt, der nicht durch „ich brauche das“ geprägt ist, sondern durch Faszination, Sympathie, einzigartigen emotionalen Mehrwert, sind alle, wirklich alle Türen offen.

Was es dazu braucht, hindurchzutreten, ist ein Schulterschluss zwischen Herstellern und Handel, um sich gegenseitig in der zwingend nötigen Know-how-Erweiterung zu unterstützen. Know-how ist reichlich vorhanden – nur nicht überall dort, wo es gebraucht wird. Die einzigartige Orientierung von Herstellern und Händlern am SINUS-Milieu-Modell schafft dank der verdienstvollen Rolle des Börsenvereins im Hinblick auf branchenspezifische SINUS-Analysen eine strategische Zielgruppensprache, die nur noch genutzt werden muss.

Auf den Prüfstand gehören die Produkte (Reicht deren emotionale Ladung für einen unmittelbaren Funkenflug zum Konsumenten?) und die Handelssituation (Wie gestalten wir einen POS, dass dem Kunden beim Betreten das Herz aufgeht?). Nicht zuletzt auch die Vertriebskonzepte (Wo holen wir eigentlich unsere jeweiligen Kunden ab, auf welchem Kanal, mit welchen Mitteln?) – allein der Austausch darüber dürfte Berge versetzen.

Ein Beispiel: Während allgemein vermutet wird, dass Reader und iPads in erster



Linie von Männern genutzt werden, kehrt sich das Verhältnis zwischen Männern und Frauen bei der E-Book-Nutzung um: 60 Prozent der E-Books werden von Frauen gekauft/gelesen (mediacontrol-Daten vom 1. Quartal 2011), nur elf Prozent der E-Book-Käufer sind jünger als 30 Jahre. In Summa heißt das: Forschen und Entwickeln sind die Investitionsfelder der Zukunft.

#### Die Autoren:



**Arnd Roszinsky-Terjung** (o.), Buchconsult, und **Andreas Meyer**, Verlagsconsult, beschäftigen sich seit vielen Jahren mit dem Thema Strategie und Zukunft, beide als Berater. Gemeinsam sind sie verantwortlich für das Programm der Strategiekonferenzen des BuchmarktFORUMs und des Libri.Campus. Ihre Prognose von vor zwei Jahren „Buchmarkt

2020: Der Leser entscheidet“ finden Sie zum Nachlesen unter [buchmarkt.de/specials](http://buchmarkt.de/specials).

## Fünf Mutmacher

**1** Die neue Kundenbedürfnis-Denke heißt: positive Erlebnisse potenzieren. Leser sind keine asozialen Gesellen, sondern wissen das Prinzip „Gib und Dir wird gegeben“ zu würdigen. Kunden generell, Buchindustrie-Kunden aber im speziellen, haben eine Veranlagung zu reziprokem Verhalten: Fühlen sie sich beschenkt, schenken (=kaufen) sie gerne – et vice versa.

**2** „Belohnung“ geht nur mit den richtigen Leuten (gilt vom Autoren- über den Buchhandels- bis zum Leser-Kontakt): Spannende Orte/Verlage/Produkte brauchen spannende Leute – die Buchindustrie war immer ein Geschäft der *INSPIRIERENDEN* Köpfe und der persönlichen Beziehungen. Von diesem Grundnutzen gilt es auszugehen.

**3** Digitalisierung und E-Commerce sind „Freunde“ der Kunden, deshalb sollte auch die Buchindustrie sie so sehen. Mit Beschaffungs-Kompetenz – dieser Zahn ist zu ziehen – ist in Zukunft kein Blumentopf mehr zu gewinnen. Die Kunden sind da längst weiter als die Händler – sie wollen Inspiration und Verführung, sinn- und identitätsstiftende Impulse.

**4** Wagen und gewinnen – aber mit Charme, Spaß, Stimulanz und Leichtigkeit. Heißt auch: sich von so manchen Einflüsterungen der „digitalen Märchenerzähler“ frei machen. Und mehr Frauen am Thema „Digitaler Umbruch“ arbeiten lassen.

**5** Der Kunde kennt immer die Lösung – oder andersrum: Es gibt keinen Kunden, der nicht einen ungelösten Engpass, ein Problem, ein unerfülltes Bedürfnis hat. Ganz genau hinsehen und sich bücken klingt zugegeben banal, ist es aber nicht: Es gibt in allen Branchen Leuchttürme, also Unternehmer, die weit überdurchschnittlich erfolgreich sind. Sie zeigen uns die Richtung an.