

10 Tipps zum Überleben

Ist gegen den starken Wettbewerbsdruck ein Kraut gewachsen? Buchhandelsberater Arnd Roszinsky-Terjung, der sich speziell mit der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

von Buchhandlungen beschäftigt, sieht deutlichen Handlungsbedarf. Allerdings nicht erst, wenn die Konkurrenz schon vor der Tür steht.

Wenn ein neuer, starker Wettbewerber auf den Plan tritt, ist es eigentlich schon zu spät, die Entwicklung des eigenen Unternehmens günstig zu beeinflussen. Der wichtigste Tipp heißt deshalb:

1. *Vorbeugen ist besser als heilen!*

Wer an einem gefährdeten Standort arbeitet - und gefährdet sind heute alle Innenstädte ab ca. 50.000 Einwohnern - ist gut gewappnet, wenn er seinen Laden in Topform bringt. Die expansiven Buchhandlungen gehen nicht nach der Frage vor, ob am Ort noch Platz ist für eine weitere Buchhandlung. Die Frage lautet einfacher: Ist dort eine so gut wie wir? Vorbildlich arbeiten die Großen heute durchweg in der visuellen Darstellung des Angebots. An der optischen Kompetenz der Thalias, Hugendubels oder Mayers heißt es Maß zu nehmen. Und zwar unvoreingenommen. Es ist zwar menschlich nachvollziehbar, sich die Schwächen der Wettbewerber herauszupicken und die eigenen Stärken schön zu reden - aber so entsteht keine wetterfeste Strategie. Ich rate Ihnen daher eindringlich, sich einen neutralen Berater ins Haus zu holen, der die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Buchhandlung im Krisenfall einschätzen kann und Ihnen den Weichzeichner von den Augen holt. Zugestanden: Dieser Ratschlag ist eigenständig. Aber er ist wirkungsvoll.

2. *Nur der beste Standort ist ein guter Standort*

Neue Wettbewerber, Großflächen allemal, gehen an die beste Auflage. Mit gutem Grund: Bücher sind beim Einkauf nicht die Hauptsache, sondern ein Nebeneffekt. Man geht nicht wegen eines Buches einkaufen, sondern bringt beim Einkauf ein Buch mit. Bücher werden „beiläufig“ gekauft. Deshalb brauchen Buch-

handlungen die Frequenz von 1a-Standorten, damit genügend Menschen „mal eben reinschauen“ können. Wenn Sie den Standort wechseln, dann nur in die beste Lage. Andernfalls schnürt Ihnen ein neuer Wettbewerber in bester Lage sofort die Frequenz ab. Sie hätten dann die Investitionen des Standortwechsels noch nicht verdaut, und plötzlich weniger Kunden als vorher: Verhängnisvolle Falle.

3. *Wohin laufen Sie denn?*

Nicht der neue Wettbewerber ist die Ursache für Umsatzschwund - sondern die eigenen Kunden, die jetzt woanders kaufen. Der Feind des Guten ist das Bessere. Da hilft alles Lamentieren nicht: Wenn den Kunden der Kauf auf der Großfläche besser gefällt - unter Abwesenheit all der Servicefaktoren, auf die die anderen sich viel zu Gute halten - dann hat offensichtlich das eigene Konzept die Kundenbedürfnisse nicht adäquat erfüllen können. Der klassische Buchhandel ist heute ein Buchhandel für Minderheiten. Wer diese Rolle nicht spielen mag, muss aufrüsten - siehe Tipp 1. Oder ein klares Zielgruppenkonzept umsetzen, das für diese Zielgruppe attraktiver ist als das entsprechende Sortiment auf der Großfläche. Dabei hilft die Frage, für welche Zielgruppe die Größe der Großbuchhandlung mehr Nachteil als Vorteil ist. Z.B. für Mütter mit Kleinkindern, die ihre Kinder gern in Sichtweite haben.

4. *Entwickeln Sie einen Krisenplan!*

Die berühmten Schubladenpläne existieren viel häufiger nur in der Vorstellung als in den Schubladen. Sie sind gleichwohl anzuraten: Eine Krise, deren Bewältigung man sich vorstellen kann, verliert ihren Schrecken. Nebenbei: Viele Maßnahmen, die für die Krisenbewältigung taugen, stärken das Unternehmen auch ohne

Krise. Krisenpläne müssen schriftlich ausgearbeitet werden: Nur so arbeitet man mit der nötigen Klarheit und Konsequenz am Thema.

5. Wie stark ist die Wirkung eines Wettbewerbers?

Die Erfahrungswerte zeigen, dass Großflächen in der Regel zu einem Umsatzrückgang zwischen 20 und 30% führen (in Einzelfällen auch deutlich darüber). Der erste Schritt zu einem Krisenplan ist also ein Worst-Case-Szenario: Wie stark ist welcher Sortimentsbereich durch die neue Konkurrenz gefährdet? Mit welchen Wirkungen auf Umsatz, Deckungsbeiträge, Kostenstruktur? Welche Maßnahmen müssten Sie in diesem Fall ergreifen, um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhalten? Mit welchen Auswirkungen auf Attraktivität, Reaktionen der Konkurrenz, der Banken? Welche neuen Waresegmente können Sie aufbauen, um der Umsatzerosion entgegen zu wirken (siehe Tipp 9)?

6. Kundenbindung gibt es nur in Lehrbüchern!

Vertrauen Sie nicht darauf, die Kunden wären Ihnen treu. Das wird es zwar auch geben, ändert aber nicht die Lage. Das einzige Kraut gegen Kundenschwund heißt: Optimale Lage, optimale Optik.

7. Achtung: Finanzierungsfalle!

Wo sich Wettbewerber bereits angekündigt haben, heißt es sofort handeln: Mit der Eröffnung des Neuen werden manche Schritte deutlich erschwert. Stellen Sie beispielsweise Ihr Lager vor der Neueröffnung auf den kleineren Umsatz ein. Beginnen Sie mit dem Lagerabbau zu spät, dann haben Sie gerade in der kritischen Phase wenig Neues und viel Liegendebliebenes im Sortiment. Bauen Sie gar kein Lager ab, tut sich eine gefährliche Falle auf: Die Lagerdrehzahl sinkt, der Finanzierungsbedarf steigt. Wenn jetzt auch noch Investitionen fällig sind, zeigt Ihnen die Bank die rote Karte.

8. Aus Fixkosten variable Kosten machen

Im Krisenfall müssen mit den Umsätzen auch die Kosten zurückfahren. Sorgen Sie frühzeitig dafür, dass etwa 20 % der Personalkosten kurzfristig eingespart werden können. Zum Beispiel durch einen entsprechenden Anteil von Aushilfskräften oder durch zeitlich befristete Ar-

beitsverträge.

9. Zwei Beine stehen sicherer als eins.

Der Konkurrenzdruck wirkt deutlich geringer, wenn Sie über ein weiteres Standbein verfügen, das nicht in den Sog gerät. Ein solches Standbein aufzubauen ist auch eine Frage der frühzeitigen Vorsorge. Ehe sich nennenswerte Umsätze/Erträge entwickelt haben, vergehen eben ein paar Jahre. Solche Standbeine können sein:

- Ausbau des Rechnungsgeschäfts
- Filialisierung an weniger gefährdeten Standorten
- Aufbau von Nebensortimenten bzw. kleineren Spezialläden für Geschenke, Grußkarten, Papeterie etc.

Wenn Ihre Achillesferse der Standort ist, dann sollten Nebensortimente als eigener Laden in besserer Frequenzlage etabliert werden, damit ein eventueller Kundenschwund nicht alle Standbeine gleichzeitig trifft.

10. Her mit der Rendite!

Viele Nebensortimente, die Buchhandlungen in den vergangenen Jahren als Heilsbringer offeriert wurden (Software, Tonträger, Videos...) haben einen entscheidenden Nachteil: Ihre Handelsspanne ist zu gering, gemessen an der Lagerdrehzahl, die sich mit ihnen erzeugen lässt. Neue Standbeine sollten Sie da suchen, wo die Rendite lockt: Etwa im Segment Fancy-/Geschenkartikel (50-55% Handelsspanne). Die Wettbewerbsfähigkeit wird nicht gestärkt, indem man die Palette der renditeschwachen Langsamdreher erweitert. Sondern genau umgekehrt.

April 2002 - erschienen im BuchMarkt-Special „Kampf um Krefeld“.

© Arnd Roszinsky-Terjung