

## Die 5 Leben Ihrer Buchhandlung

*Mit Unternehmen ist es wie mit Menschen: Sie durchleben von der Wiege bis zur Bahre bestimmte Phasen. Kindheit, Karriere, Midlife-Crisis oder Senilität können auch die Abschnitte einer Buchhandlung sein. Und wie im „richtigen Leben“ richtet sich ein Großteil der Anstrengungen darauf, die*

*Reifephase möglichst lange zu genießen. Cleveres Management setzt bei der Lebenszyklus-Bestimmung an. Denn wenn Sie wissen, in welcher Phase sich Ihr eigenes Unternehmen befindet, erkennen Sie schnell die Schwachstellen und Risiken für die weitere Entwicklung.*

Daß der Lebenszyklus normalerweise unbemerkt bleibt, liegt am Schleichtempo, mit dem sich der Prozess vollzieht. Die kleinen Änderungen bemerkt man kaum. Gleichwohl ist der Trend erkennbar, zumal von außen. Kunden oder auch Berater nehmen den Zustand eines Unternehmens viel präziser, meist auch schonungsloser wahr, als dies von innen möglich zu sein scheint. Wer nicht immer wieder gegensteuert, die Attraktivität und die Effektivität neu belebt, wird am Ende vor einem Scherbenhaufen stehen und nicht nachvollziehen können, warum die Kunden wegbleiben.

Die **Einführungsphase**, der erste von insgesamt fünf Abschnitten, ist die „Krabbelphase“ des Unternehmens. Wie ein Kleinkind seine Umwelt, so entdeckt das junge Unternehmen seinen Markt. Jeden Tag gibt es neue Überraschungen. Jeden Tag gibt es aber auch interessante neue Dinge zu lernen, ist man erleichtert, wieder einen Schritt nach vorn getan zu haben. Viele technische Probleme müssen gelöst werden - wie die Kasse ihre Statistik preisgibt, der Computer mit neuen Programmen gefüttert wird, die ISDN-Anlage zu bedienen ist. Viele organisatorische Fragen werden diskutiert und gelöst - vom Wareneingang über die Ordnung im Abhofach bis hin zur Verbuchung der Bücher-Gutscheine. Kurzum: Den Neugründern geht der Stoff für Diskussionen nicht aus.

Wie immer, wenn hohe Arbeitsbelastung und Erfolgserlebnisse miteinander einhergehen, laufen die Tage wie auf Kugellagern. Meist fehlt es auch nicht an positiven Signalen aus der Umwelt: Kunden und Angehörige begrüßen begeistert jeden Fortschritt. Da macht es richtig Spaß, morgens die Tür aufzuschließen und einen neuen Arbeitstag zu beginnen. Endlich Dinge so tun zu können, wie man sie selbst für richtig hält. Endlich die Folgen eigener Entscheidungen schnell und ungefiltert erleben zu können, seien sie nun positiv oder negativ.

Daß in dieser Zeit materielle Entbehrungen hingenommen werden müssen, stört eigentlich niemanden. Am wenigsten die Gründer selbst. Sie haben sich schließlich lange vor dem Tag X an den Gedanken gewöhnen können, daß der Sprung in die Selbständigkeit ihre finanziellen Mittel bis an die Grenze belasten wird. Wenn es dann tatsächlich so kommt, tut das der Zufriedenheit, der Belastbarkeit, der Einsatzfreude keinen Abbruch an. Eine der vielleicht wichtigsten Erfahrungen der Gründungsphase liegt für die Gründer darin, wie gut man sich fühlen kann, obwohl die Belastung groß und die finanzielle Beweglichkeit klein ist.

Die Euphorie dauert an, bis Finanzamt, IHK, Stadtverwaltung und Versicherungen erste Formular-Attacken reiten. Den Schreibtisch im Hinterzimmer zielt bereits eine Skyline von

Aktenbergen. Die Abteilung „Unerledigt“ bekommt einen kräftigen Ableger mit der Abteilung „Unergiebig“. Spätestens jetzt dämmert es den schwungvollen Neugründern, daß auch das unternehmerische Neuland irdische Wurzeln besitzt.

Während die Einführungsphase von der Improvisation lebt - jeder kümmert sich um alles, weil alles noch gleichermaßen spannend ist - kommt mit der **Wachstumsphase** die Zeit der Effektivität. Die Wachstumsphase ist gekennzeichnet durch dynamisch steigende Umsätze, wodurch sich an vielen Stellen Mengenprobleme ergeben: Wie können die Bücher rationell eingekauft und im Wareneingang verarbeitet werden? Wie läßt sich der Rechnungsverkehr und der bürokratische Aufwand reduzieren? Wie können Aushilfskräfte und vielleicht auch Azubis in den Tagesablauf integriert werden?

Es gilt in dieser Phase, sowohl den vielfältigen Anforderungen des Marktes zu folgen als auch die eigenen Möglichkeiten im Blick zu behalten. Aus der Gründungsphase wissen die Jungunternehmer, wie wichtig es ist, auf die Wünsche der Kunden zu achten. Jeder Hinweis auf Lücken im Sortiment oder interessante Themenfelder wird gern aufgenommen. Genau diese Konditionierung wird nun aber zum Verhängnis: Das Sortiment ufert aus und verliert den roten Faden. Am Anfang ist das Angebot zwangsläufig begrenzt, weil sich die Neugründer durch knappe Finanzen und knappe Arbeitszeit auf wenige Warengruppen beschränken müssen. Nun, mit wachsender Mitarbeiterzahl, steigt auch die Kapazität für den Einkauf. Unter der Hand wächst so auch die Zahl der Verlage und die Zahl der Titel immer weiter an. Da die Umsätze weiterhin klettern, nimmt niemand die sich allmählich einstellende Platznot als Alarmsignal zur Kenntnis. Im Gegenteil: "Wir müßten eigentlich ein größeres Ladenlokal beziehen", werden sich Chef und Chefin gelegentlich denken.

Der Schluß kann durchaus zutreffend sein.

Dann nämlich, wenn die Wachstumsphase noch nicht abgeschlossen ist. Ein - gemessen am Umsatz - zu kleiner Laden führt natürlich zu großer Enge im Regal und damit zu abnehmender Attraktivität für den Kunden. Hier hilft ein Blick auf die Effektivitäts-Kennzahlen, um Klarheit über den Stand des Unternehmens zu gewinnen: Steigt die Lagerdrehzahl, obwohl sich das Lager verbreitert, dann führt die Zunahme des Angebots zu mehr Attraktivität für den Kunden. Sinkt die Drehzahl dagegen, sollten alle Alarmsirenen schrillen. Hier wird blauäugig eingekauft in der Hoffnung, die Größe des Angebots sei die wichtigste Steuergröße für den Umsatz.

So kommt es leicht zu einem Zustand, den neue Buchhandlungen nach vier oder fünf Jahren erreichen: Die Umsätze wachsen zwar weiterhin, aber die Zunahme wird mit immer größeren Büchermengen - und immer beschwerlicheren Altlasten - erkaufte.

Daß diese Probleme nur selten erkannt werden, liegt an der Überlagerung von positiven und negativen Effekten. Einerseits werden die selbstverursachte Enge und das uneffektive Lager immer mehr zum Ballast, andererseits haben die Umsätze eine Höhe erreicht, in der bestimmte Kosten nicht mehr schmerzen. Die **Reifephase**, in die unsere Musterbuchhandlung nun eintritt, läßt sich durch deutlich günstigere Relationen zwischen Umsatz und Kosten charakterisieren. Der Firmenwagen zum Beispiel kostet genausoviel wie im Gründungsjahr - aber der Umsatz liegt jetzt dreimal so hoch. Die Kosten für Werbung, Berufsverbände oder Miete liegen ähnlich hoch wie beim Beginn, aber die Erträge sind gewachsen. Das gibt ein rundum gutes Gefühl. Chef oder Chefin beginnen sich an den etablierten Wettbewerbern zu orientieren. Sie entwickeln zunehmend qualitative Maßstäbe: Der neue Firmenwagen wird ein bequemes Modell mit viel Laderaum, damit das Schulbuchgeschäft (oder die Familie für den Sonntagsausflug?) komfortabler eingeladen werden kann. Für die Botenfahrten kommt ein

neuer Mitarbeiter hinzu, denn der Chef möchte sich mehr "der Umsetzung neuer Ideen widmen". Nicht zuletzt wächst der Wunsch nach mehr Lebensqualität - der letzte Urlaub liegt auch schon zwei Jahre zurück. Entbehrungen hat es in der vergangenen Zeit schließlich genug gegeben. Jetzt ist endlich auch mal wieder eine Fahrt zu den Buchhändlertagen oder eine regelmäßige Stunde auf dem Tennisplatz drin. Um's Geschäft kümmert sich der derweil die erste Sortimentlerin, zu der die Auszubildende von einst inzwischen aufgestiegen ist.

Von außen betrachtet scheint in einem solchen Laden alles bestens zu laufen. Kleine Umbauten, wachsende Mitarbeiterzahl, ein immer breiteres Sortiment, häufigere Werbung lassen auf kontinuierlichen Erfolg schließen. Aber schleichend stellt sich in dieser Phase auch der Qualitätsverlust ein: Die ersten Kunden wandern ab, denn Chef oder Chefin "sieht man ja kaum mehr".

Gerade weil man sie seltener im Laden sieht, nehmen sie die Frühwarnsignale kaum wahr. Die **Sättigungsphase**, in die das Unternehmen eintritt, geht einher mit einem Verlust an Marktnähe. Die Tage laufen relativ gleichförmig ab, Probleme werden "wie immer" gelöst. Die wirkliche Herausforderung in dieser Phase heißt "Flexibilität" - zum Beispiel für die Gewinnung von neuen Kunden. Mit den Methoden von gestern, die heute weiter praktiziert werden, gewinnt man die Kunden von gestern. Die von morgen bleiben aus. Aber auf neue Trends, auf neue Möglichkeiten zum Kundenkontakt, auf neue Aktionen wird in dieser Buchhandlung immer weniger geachtet. Schließlich hat man seine Erfahrungen, was hier am Ort die Kunden wollen...

Während es in der Gründungsphase noch ein Vergnügen war, morgens in den Laden zu kommen, spüren die Inhaber inzwischen mehr die Last als die Lust. Er verschanzt sich immer länger im Büro, brütet über Kassenstreifen oder Betriebsstatistik, sie hat sich nach langen

Jahren endlich von der Buchhaltung freigemacht. Die erledigt nun eine Halbtagskraft, die eigentlich auch im Laden mithelfen sollte. Aber die vielen Einzelrechnungen, Remissionsgutschriften, komplizierten Buchungsvorgänge... Dabei brauchte der Laden dringend Entlastung, denn die Kunden werden immer anspruchsvoller. Und maßloser. "Da fragt man sich doch wirklich", hört man den Chef immer häufiger stöhnen, "ob die noch alle Tassen im Schrank haben". Die Midlife-Crisis des Betriebs ist in vollem Gange...

Das Umsatzmaximum hat die Buchhandlung inzwischen überschritten. Dafür erreicht sie jetzt das Kostenhoch. Der Chef entscheidet sich als Gegenmaßnahme zu einem mutigen Schritt nach vorn, der auch früher schon "die Basis unseres Erfolgs" war: Das Angebot muß erweitert werden. Also wächst das Lager wieder - mit ihm steigen die Kosten auf Rekordhöhe.

Die **Degenerationsphase**, in die die Buchhandlung nun hineinschlittert, wird daran erkennbar, daß die Suche nach Fehlern, Ursachen und Schuldigen den Tagesablauf dominiert. Vor dem Absturz könnte nun noch ein kräftiger Innovationsschub bewahren. Aber statt auf den Markt zu achten, konzentriert sich die Aufmerksamkeit immer stärker nach innen: Die Kosten werden scharf überwacht, aus Großzügigkeit dem Kunden gegenüber wird Kleinlichkeit, das Gejammer über die hohen Personalkosten ist stehende Rede. Ein Berater kommt ins Haus und konstatiert, die Kosten lägen weit über dem Durchschnitt. Der Rotstift rotiert ein weiteres Mal und reißt breite Schneisen ins Restvergnügen.

Menschlich, allzu menschlich, daß die Ursachen für den Niedergang überall geortet

werden, nur nicht im eigenen Management. Die erste Sortimenterin muß gehen, weil der Lageranbau nicht die gewünschte Wirkung zeigte. Der Nachfolger, auf rigides Kostensparen getrimmt, legt sich konsequent mit allen Kunden an, die etwas umtauschen, reklamieren oder zur Ansicht bestellen wollen.

Daß just in diesem Moment die frühere erste Kraft am gleichen Ort eine Buchhandlung eröffnet, erscheint den Inhabern als Unverfrorenheit. Aber daß schnurstracks auch die Kunden dorthin verschwinden, macht sie gleichermaßen sprach- wie arbeitslos. Nach 20 Jahren voller Engagement für die Kunden! Kein Buchwunsch war zu klein, um nicht mit Eifer beschafft zu werden. Und dann so ein Ende!

***Wer den ersten Knopf verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nie zurande" (Goethe)***

Die Kunst des Managements liegt vor allem darin, beim Zuknöpfen möglichst gleich den richtigen Knopf zu erwischen. So gründlich wie in unserem Beispiel geht es also längst nicht überall voran: Nicht jeder wird jeden Fehler machen. Weshalb die einzelnen Lebensphasen mal länger, mal kürzer dauern können. Der Trend jedoch ist eindeutig: Wer nicht in der Mitte des Lebenszyklus neuen Elan an den Tag legt und immer wieder neu den Abstiegsprozeß ausgleicht, fällt im Wettbewerb unweigerlich zurück.

Andererseits gilt: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Die unternehmerische Frischzellenkur (zum Beispiel durch Filialisierung oder drastische Flächenerweiterung) für eine Buchhandlung, die gerade den Zenit ihres Lebenszyklus erreicht hat, kann durchaus dazu führen, daß alle Beteiligten wieder mit dem Eifer der Pionierphase zu Werke gehen. Damit beginnt dann ein neuer Aufstieg auf hohem Niveau, der die Sättigungs- und Abstiegsphase um ein Jahre hinausschiebt.

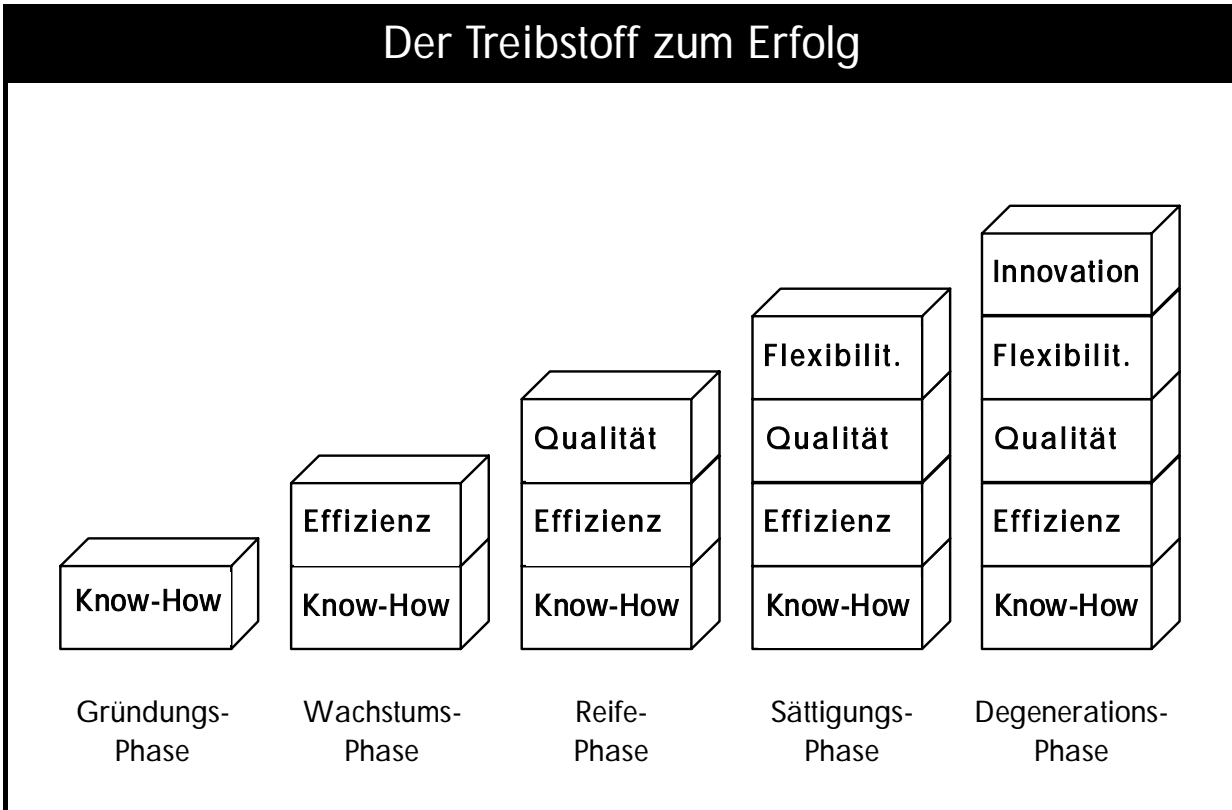
Die Lebensphasen-Theorie eröffnet den Blick auf ernstzunehmende Handlungsansätze, um die positiven Entwicklungen zu verlängern und

auszuschöpfen. Denn in den fünf Phasen liefern fünf verschiedene Faktoren den Treibstoff für eine positive Weiterentwicklung (s. Schaubild):

In der Gründungsphase heißt der alles bestimmende Faktor "**Know-How**". Was für alle Beteiligten so inspirierend wirkt, ist der tägliche Zuwachs an Kenntnissen und Fähigkeiten. Viele Selbständigen betonen rückblickend, daß sie in der ersten Phase der Selbständigkeit soviel gelernt hätten wie in keinem anderen Abschnitt ihres Lebens. Je schneller das Know-How in einem Unternehmen anwächst und "verflüssigt", das heißt angewendet wird, desto vorteilhafter. Das junge Unternehmen muß zunächst einmal all die Spielregeln seines Marktes lernen und all die Verfahren erproben, mit denen die etablierten Firmen bereits ihre Erträge erwirtschaften. Je schneller der Lernprozeß verläuft, desto früher ist das Unternehmen erwachsen und rentabel.

In der Wachstumsphase tritt der Faktor **Effizienz** hinzu. Während in der Gründungsphase jeder alles erledigt, werden im ersten Wachstums-Schub Rationalisierungsschritte erforderlich. Es bilden sich Zuständigkeiten heraus, weil der eine diese Aktivitäten am effektivsten beherrscht, der andere jene. Einkauf, Buchführung, Akquise bei Rechnungskunden, Pflege der EDV finden so zu den Spezialisten im Team. Indem jeder auf seinem Posten das Beste leistet, arbeitet das Unternehmen mit niedrigstem Energieverlust. In dieser Phase kommt es also darauf an, sich die entstehenden Spezialkenntnisse nutzbar zu machen und alle Kräfte effizient einzusetzen.

Das Konzept der Spezialisten im Team erlaubt jedem, seine Kenntnisse weiterzuentwickeln und seinen Wirkungsgrad weiter hochzuschrauben. Das Risiko besteht an dieser Stelle im Umkippen vom Spezialisten zum Fachidioten: Wer die Neugier auf weitere Verbesserung verliert und sich seiner Kenntnisse absolut sicher fühlt, hat den ersten Schritt in die Sättigungsphase schon getan.



In der Sättigungsphase heißt der entscheidende Faktor **Qualität**. Qualitätssteigerung sollte vor allem den Kunden dienen und ihren Nutzen verbessern. Zum Beispiel durch ein Warenwirtschaftssystem, das mithilfe, die aktuellen Bücher auch wirklich am Lager zu haben. Oder durch Schulung der Mitarbeiter, wodurch die Freundlichkeit und Zuwendung aus der Pionierzeit neu belebt wird. Das Unternehmen hat sich jetzt am Markt etabliert, es ist wahrscheinlich eine verlässliche Größe im Kalkül seiner Kunden geworden. Das bedeutet aber auch: Man erwartet von ihm die Leistungen eines "ausgewachsenen" Geschäfts. Provisorien oder Unzulänglichkeiten gelten als Versäumnis, nicht als Beweis besonderen Improvisationstalents. Daß eine Buchhandlung bei Lieferhindernissen des Barsortiments nicht in der Lage ist, den Kunden telefonisch zu informieren, daß kleine Bestellungen widerwillig, große dagegen entgegenkommend aufgenommen werden - als dies sind Wahrnehmungen, die Kunden mit hochgezogenen Augenbrauen quittieren.

Kommentarlos, aber nicht folgenlos.

In der Reifephase ist vor allem **Flexibilität** gefordert, um sich gegen die massiven Verkrustungs-Tendenzen im Unternehmen zur Wehr zu setzen. Häufig ist dies die Phase, wo die Nachfolgeneration für die Zukunft im eigenen Unternehmen fit gemacht wird - vor allem mit einem betriebswirtschaftlichen Studium. Dessen Folge ist oft genug die noch intensivere, sozusagen wissenschaftliche Beschäftigung mit Daten und Modellen. Statt sich - was in dieser Phase höchste Priorität hat - wieder stärker dem Markt, den Kunden und ihren Bedürfnissen zuzuwenden, wird Selbstbespiegelung großgeschrieben. Ergiebigerer Ansätze fänden sich stattdessen in einer Erforschung der Kunden, ihrer Bedürfnisse, ihrer Wanderungsbewegungen zwischen konkurrierenden Buchhandlungen, ihrer Images der verschiedenen Anbieter. Flexibilität wäre auch gefordert, um neue Mitarbeiter mit neuen Ideen oder wenigstens neuen Versuchen zum Zuge kommen zu lassen.

Die inzwischen angesammelte Erfahrung blockiert zu schnell die Kreativität der Neuen („das haben wir vor zehn Jahren schon mal versucht“) und hindert sie daran, ihre eigenen Erfahrungen zu machen. Das wiederum treibt alle Mitarbeiter aus dem Haus, die mehr gestalten als verwalten wollen. Ihr Fortgang erzeugt das Innovations-Vakuum, das in der nächsten Phase zum Problem wird.

In der Degenerationsphase zahlen sich schließlich alle Sünden der vorhergehenden Phasen aus, während gleichzeitig das Management wie das Team immer weiter in Rückwärtsorientierung verfallen. Ein Kurswechsel in dieser Phase erscheint also extrem schwer. Die Veränderungskräfte sind geschwunden, das Beharrungspotential ist gewachsen. Alle sind gemeinsam „in die Jahre gekommen“: Chef, Mitarbeiter, Kunden. Gefordert ist jetzt der Faktor „Innovation“. Nötig wäre ein Relaunch, ein Neubeginn mit aller Kraft. Die Kundenbasis muß wieder verbreitert, die Buchhandlung attraktiver werden für jüngere Kunden. Neue und jüngere Mitarbeiter braucht das Team, der Inhaber eine agile rechte Hand. Statt sich im alten Glanz zu sonnen, werden gezielt die Rückstände gesucht und beseitigt. Der alte Schriftzug verschwindet von der Fassade, die uralte Sonnenschutzfolie aus dem Fenster. Die Neonröhren weichen einer neuen Lampengeneration, das Geschenkpapier kaufen die Mitarbeiter gemeinsam auf der Messe ein. Die Inventur wird schonungslos analysiert, wannenweise wandern die Bücher ins Exil. Und, wer hätte es gedacht, plötzlich bietet der Laden auch wieder Platz für neue Themen und Warengruppen. CD-Roms, Geschenkbücher, die Bestsellerliste oder Filmbücher ziehen ein. Die Innovations-Offensive zeigt ihre Früchte, die Kurswende ist geschafft..