

# Zur Zukunft der Buchindustrie

Der Artikel aus BuchMarkt Heft 1, 2014 -  
erweitert um einige Abbildungen



# Verändert sich der Leser, verändert sich alles

Perspektiven-Wechsel: bei der Zukunft der Branche geht es um neue Leser-Insights, eine neue Haltung gegenüber Kunden und digitale Geschäftsmodelle. Von Markus Dirr, Andreas Meyer und Arnd Roszinsky-Terjung



Eintrag auf der Facebook-Seite von LIBRERIE.COOP in Bologna von Giunti Kids e Junior

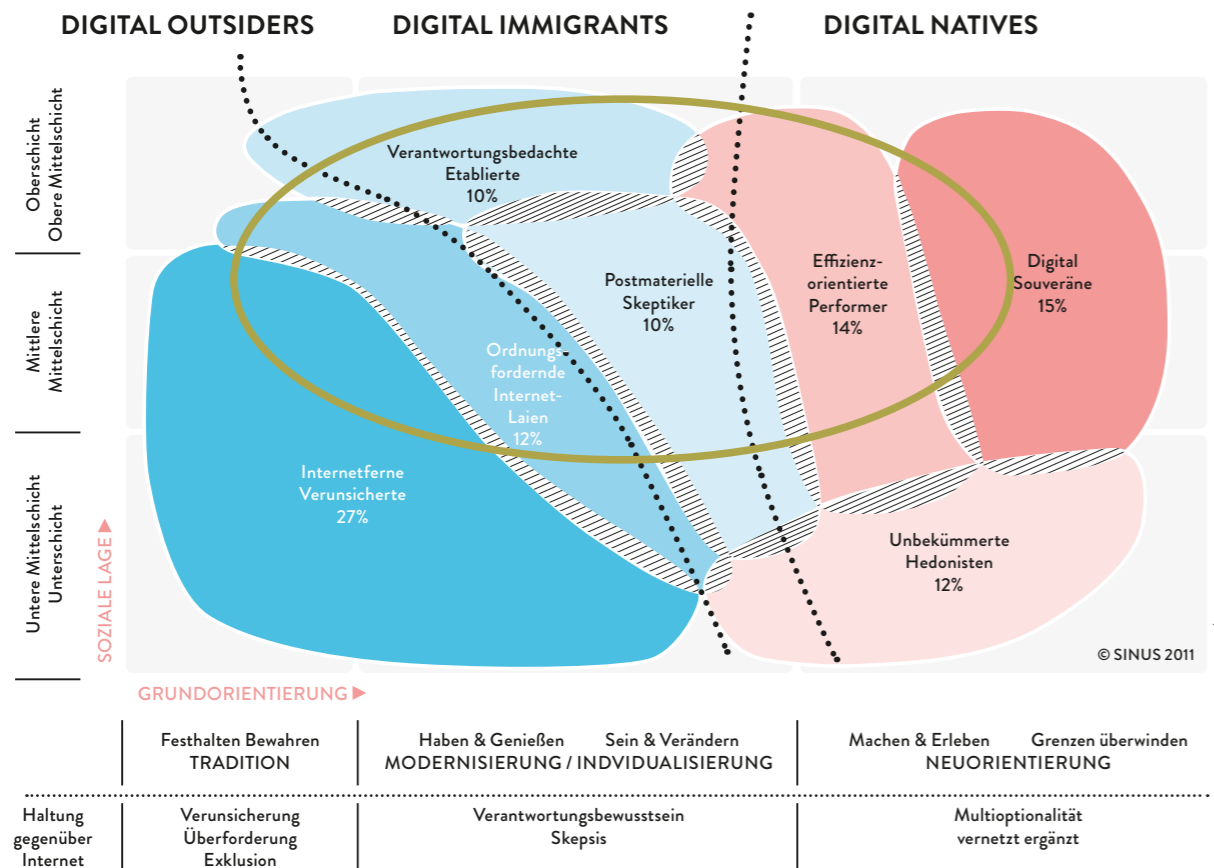
**W**o der Überblick fehlt, ist das Grauen nicht weit.“ Der Satz stammt von Wolf Lotter, ursprünglich zum Thema Marke in „brandeins“ gemeißelt. Aber er charakterisiert die Orientierungslosigkeit der gesamten Medien-Industrie, nicht nur des Buchbereichs. Denn es steht nicht weniger auf dem Spiel als diese große, früher undenkbare „Warum“-Frage: Was ist die Aufgabe der Buchindustrie, was ihr Sinn?

Spricht man mit jungen Autoren oder Journalisten, dann erhält diese Frage eine ungeheure pragmatische Wucht: Soll man sich überhaupt noch mit einem Verlag einlassen oder nicht besser selbst publizieren? Die Unternehmensgattung Verlag steht zunehmend im Ruf, kompliziert, un kreativ und wenig effizient (früher hätte man noch eilig „ausbeuterisch“ hinterhergerufen) zu sein. Torsten Meise schrieb z.B. am 21.10.13 in seinem Blog über „Journalismus ohne Verlag – Die neue Realität der Medienarbeiter“: „Während den Verlagen die größten Anpassungsprozesse noch bevorstehen und sie ihre Angestellten in immer neuen Wellen freisetzen, haben wir Freien längst gelernt, mit diesem Internet und diesem ganzen Zeug zu spielen, zu arbeiten und (manchmal auch) Geld zu verdienen.“

## STRATEGIE

**Wo fängt Strategie an?  
Wir sagen: beim Käufer.  
Der steht hier konsequent  
im Zentrum. Warum? Weil  
er sich so stark verändert hat.**

Geld verdienen ohne Verlage – dieses Thema war auch auf der Buchmesse überall zu hören. Unter „Eins in die Fresse, mein Herzblatt“, beschäftigte sich der E-Commerce-Infodienst iBusiness am 24.10.13 mit dem Thema Self-Publishing und zitierte genüsslich die in der BoD-Studie veröffentlichte Zahl, dass sich 30 Prozent der Autoren gezielt gegen einen Verlag entscheiden. Aber auch hier zeigt sich: die Verlage sind flexibel. Auf der Buchmesse sprachen hinter vorgehaltener Hand fast alle Publikumsverlage über eigene Self-Publishing-Projekte. Aber ist es die passende Therapie, wenn klassische Verlage jetzt zu den Selfpublishing-Plattformen aufschließen? **weiter**



Der digitale Graben zwischen Nutzern und Nichtnutzern des Internets, so hat SINUS in der obigen Grafik dokumentiert, trennt im Wesentlichen die konservativen Mittel- und Unterschicht-Milieus von allen anderen. Etwa 40% der Bevölkerung zählen zu den „digital outsiders“. Die wichtigste Klientel der Buchindustrie - angedeutet durch die Ellipse im oberen Drittel - ist dagegen Internet-affin und -erfahren.

Der Mediensoziologe Prof. Dirk Baecker sieht in der digitalen Revolution den Auslöser einer krisenhaften Umwandlung der gesamten Gesellschaft. (vgl. BuchMarkt 1, 2010) Die digitale Revolution hat laut Baecker die gleiche Wucht wie die Erfindung des Buchdrucks, sie stelle den Umgang mit Informationen und Wissen auf eine völlig neue Basis. Das klingt technisch, ist es aber nicht: die Veränderung der bisherigen Leser und deren Wünsche und Ansprüche – das ist das Thema.

### Abschied von selbstgemachten Mythen

Das Fatale für heutige Entscheider der Buchindustrie ist das Fehlen von belastbaren Vorerfahrungen oder Referenzwerten: Einen solchen Marktumbruch hat es noch nicht gegeben. An die Stelle von Erfahrungen treten daher Mythen und Vermutungen. Zum Beispiel der

#### MYTHOS 1: Digitale Erfolge gibt es nur jenseits des Medien-Marktes.

Die großen Medienkonzerne von Burda bis Springer haben in neue digitale Märkte investiert – und dabei mal wunderliche, mal hoch lukrative Geschäftsmodelle kreiert (von Tierfutter bei Bur-

da bis zur Partnervermittlung bei Holtzbrinck). Aber eine Weiterentwicklung der verlegerischen Geschäftsmodelle: Fehlanzeige. Stellvertretend für andere: Springers Berliner Startup-Schmiede Plug and Play finanziert im November 2013 zum zweiten Mal den Launch von acht Start-ups. „Unter den Neuen ist kein einziges journalistisches Konzept“, schreibt der Branchendienst turi 2 am 14.11.13 lakonisch. Glorreiche Ausnahmen sind bisher: „Lovely Books“ und andere Social Reading Plattformen.

#### MYTHOS 2: Auf rückgehende Umsätze kann der Handel nur mit Flächenreduktion antworten.

Alle großen Player auf Buchhandelsseite reiten auf der gleichen Welle: Erst wurde das Heil in einer Nonbook-Flutung der Buchhandlungen gesehen, jetzt in Flächen-Reduzierung, Kern-Sortimenten und der Vergötterung des Online-Handels. Und das, obwohl die Grenzen des Wachstums beim E-Commerce seit Jahren intensiv diskutiert werden – und zwar in den E-Commerce-Fachmedien.

#### MYTHOS 3: Im Diskurs über die Veränderung der Buchindustrie wird gerne alles in einen Topf gekippt.

Vor allem über Kunden und Kundenbedürfnisse

wird meist pauschal diskutiert. Wissenschaftsverleger sprechen z.B. gerne für die ganze Branche, obwohl der Buchhandel für sie keine oder nur noch eine marginale Rolle spielt. Im Buchhandel wiederum herrscht das Credo vor, man müsse alle Zielgruppen gleichzeitig erreichen – Fokussierung daher ausgeschlossen. Warum sprechen wir hier von Mythen? Weil die „mythischen“ Annahmen alle den Haken haben, dass sie nicht vom Kunden und vom Kerngeschäft her gedacht worden sind. Unsere These lautet: Der Buch- und Medienmarkt wird nicht von Technik, sondern von Lesern und Inhalten getrieben.

**ZUKUNFT**  
Wir halten es für albern, Orakel zu spielen. Aber der und vor allem die Käuferin – beide wissen intuitiv, was sie wollen. Ihnen zu folgen, ihnen entgegenzukommen: das ist die Zukunftsaufgabe.

Beide verändern sich dramatisch – hier wäre der Hebel anzusetzen. Beispiele, was man mit „zu viel Fläche“ im Sinne einer Erhöhung der Aufenthaltsqualität machen kann, gibt es durchaus. Eine aus diesem Problem entwickelte Lösung gibt es z.B. in Luxemburg bei LIBO. Es ist die hocheffiziente Kooperation zwischen einem Edel-Fastfood-Anbieter und einer Buchhandlung – auf dem Libri Campus 2010 zum ersten Mal der Branchenöffentlichkeit präsentiert. Effekt dort: nicht nur ist das Flächenproblem gelöst, sondern es kommt vermehrt genau die Zukunfts-Zielgruppe in den Laden, von der jeder Händler träumt: junge, gutausgebildete und gutverdienende Frauen. Und das in der Mittagspause.

### Die Buchindustrie und die Anspruchsrevolution der Leser

Die Buchbranche gilt als massiv existenzbedroht – stimmt das wirklich? Tatsache ist, dass die neue Vielfalt (ob Formate, ob Medien oder ob Hardware) für Unübersichtlichkeit und damit Unsicherheit sorgt. Aber: Wer liest, mit welchen Intentionen wird gelesen, wie viel wird gelesen, auf welchen Geräten wird gelesen? Auffallend ist, dass nicht genau und differenziert nachgefragt wird: Wer genau liest was warum?

Gehen wir einen Schritt zurück: Wie sieht die Welt der für die Buchindustrie maßgeblichen Leser aus? Im Schnitt sind sie 50 Jahre alt – und damit befinden wir uns in bester Gesellschaft mit den Käufern gehobener Dinge, ob Küchen, Uhren oder Automobile. Hinzu kommt: in den europäischen Wohlfahrtsstaaten haben die Menschen heute ca. 100 Tage mehr Freizeit als in den Fünfziger Jahren, der Lebensstandard hat sich seitdem – einzigartig in der Menschheitsgeschichte – vervierfacht. Prof. Bernd Marin spricht (in einem Radio-Interview, Bayern 2, Notizbuch, 02.10.13) von einer „Umkehrung der Lebensprioritäten“: nicht mehr über die Arbeit, sondern über die Freizeit definieren sich heute die meisten Menschen.

Die Ansprüche in puncto Unterhaltung, Entspannung, persönliche Weiterentwicklung sind nicht, wie die kulturpessimistischen Diskussionen innerhalb der Branche und des Feuilletons glauben machen wollen, gesunken, sondern ganz im Gegenteil gewaltig gestiegen. Die Devise könnte deshalb mit Blick auf die gut gebildeten, finanziell gut gestellten Buch-Zielgruppen lauten: Wir sollten ein glückliches „Ja“ zu der Anspruchsrevolution der Leser sagen, die wir haben. Um richtig verstanden zu werden: Die Buchindustrie braucht junge Leser und deren Impulse, aber Lesebiographien zeigen: der Schwerpunkt liegt beim Alter ab 45. Lese-Produkte sind – und so werden sie innerhalb der Buchbranche selten bis nie bezeichnet – ein Teil der Freizeit- und vor allem der Luxus-Industrie älterer Zielgruppen. Bücher als beglückender Luxus, als emotionale Katalysatoren – hätte bei einer solchen Positionierung das Produkt und seine Präsentation nicht deutlich anders auszusehen?

### Digital – nur eine Sache für Youngster?

Unbestreitbar ist der digitale Lifestyle umso verbreiteter, je jünger die Menschen sind. Aber vergessen wird darüber gern: Bevor die Digital Natives auf die Welt kamen, waren die digitalen Medien und die frühen Onliner schon da. Die sind heute 50, vielleicht auch 60 Jahre alt – und viele der Online-Pioniere zählen zur Kernklientel der Buchindustrie: Gut gebildet, gut verdienend, gut informiert. Gerade die Vielleser sind seit langem in der digitalen Welt angekommen.

Was in der deutschen Buchindustrie gerne ausgeblendet wird: die E-Book-Leser sind im Schnitt ebenfalls deutlich über 50. Die Digitalisierung des Produkts führt also nicht zu dem Effekt, das Durchschnittsalter von Lesern deutlich zu verjüngen. Statt dessen ist zu beobachten: Die Kunden sind zwar aufgrund ihrer Alterskohorte weiter



Ein Spezialist für den materialisierten Superlativ: Benedikt Taschen (2. von rechts), hier bei der Präsentation eines Titels über Muhammad Ali, der alle Rekorde sprengt: Gewicht, Format, Opulenz...

nicht die Vorreiter der durch die Digitalisierung ausgelösten gesellschaftlichen Veränderungen, sie sind aber sehr wohl deren Träger – und zwar aufgrund des überdurchschnittlichen Bildungsstandards sehr oft als Entscheidungsträger. In jeweils einer Studie des SINUS-Instituts aus den Jahren 2011 und 2013 wurden die Verteilungen der „digitalen Milieus“ erhoben: einmal für die gesamte Gesellschaft, einmal für die digitalen Entscheider.

Die Übersicht über die Gesamtbevölkerung zeigt die stark ausgeprägte Spaltung der Gesellschaft, allerdings nicht in zwei, sondern in drei Lager. Der Kreis soll – als Hypothese – die Vielleser kennzeichnen. Unter Lesern gibt es nur noch wenige, die nicht intensiv mit dem Internet zu tun haben (Siehe Abbildung Seite 4).

Bei den digitalen Entscheidern – übrigens zu zwei Dritteln zwischen 40 und 59 Jahre alt – sieht das Bild ähnlich aus. Bemerkenswert ist, dass die befragten Entscheider „kein Offline-Leben mehr“ sehen: „64 Prozent meinen, dass es in der Zukunft nicht mehr möglich sein wird, komplett offline zu sein.“ (<https://www.divisi.de/publikationen/studien/divisi-entscheider-studie-zu-vertrauen-und-sicherheit-im-internet/>)

Die Alterung der Gesellschaft führt dazu, so eine aktuelle Aussage von SINUS, dass der Anteil der Digital Natives nur noch langsam steigt. Zusammenfassend kann man sagen: Digital ist nicht etwa bevorzugt Sache der Digital Natives – sondern der heutigen Buchkäufer generell. Trotzdem verliert – das zeigen auch die Zahlen aus den USA – das physische und elektronische Buch nicht an Relevanz. Aber: Was sind die Gründe dafür?

Wie sehen Leser eigentlich die Buchindustrie - wie steht es um deren Glaubwürdigkeit und Sympathie? Kann da die Buchbranche punkten? Eine Fragestellung, die schnell zu der Erkenntnis führt, welche gewaltige Kluft zwischen Independent-Buchhandlungen und Filialisten, zwischen Konzern- und Individual-Verlagen besteht. Solange es einen identifizierbaren und ansprechbaren Inhaber gibt, hängt die Antwort von dessen persönlicher Überzeugungskraft, seinem Charisma ab. Das ist bei kleineren Buchhandlungen wie kleineren Verlagen in der Regel das gleiche. Die Filialisten haben im Rahmen ihrer Restrukturierungen den Endkunden offenbar ausgeblendet – konsequenterweise findet man kaum noch Mitarbeiter auf der Fläche. Und die Verlage? Sind von wenigen Ausnahmen abgesehen nicht besser. Die Angst vor zu viel Leser-Kontakt ist traditionell fast panisch („wer soll das bezahlen?“). Die Folge

### Wird die Buchindustrie von ihren Kunden geliebt?

Wird die Buchindustrie von ihren Kunden geliebt? Die Buchindustrie ist immer noch der Meinung, dem Leser müsse „geholfen“ werden. Was schüttelt die Branche früher ab: das Besserwisser-Image oder die Käufer?

sind vielfach anonym und verschlossen wirkende Unternehmen, die es in ihrer Unterkühltheit mit den großen Konzernen der anderen Medienbereiche von TV über Musik bis Zeitungen/Zeitschriften aufnehmen können.

Dass es auch anders geht, dass auch angestellte Manager durch persönliche Präsenz Medienmarken aufladen können, zeigen Journalisten wie Giovanni di Lorenzo von der ZEIT oder Gabor Steingart vom HANDELSBLATT – und vielleicht Jo Lendle mit seiner Facebook-Präsenz. Sie sind locker, unpräzise, sorgen für Nähe – und: gute Laune. Und zwar auf mehreren Kanälen. Es gibt wenige Verlage – das wäre unsere These – die als Marke nachweisbar über überdurchschnittliche Sympathie oder gar Vertrauen verfügen. Zwischenfazit: Wer sich so gerne mit sich selbst beschäftigt, wirkt autistisch.

**MIT BEIDEN AUGEN SEHEN**  
Die digitale Revolution ist für die Buchindustrie die größte Chance seit der Erfindung des Buchdrucks. Warum? Weil die Kunden für neue Angebote offen sind, ergeben sich neue Möglichkeiten.

Das Problem des Publikums- /Special-Interest-Buchmarkts ist nicht das Internet, sondern es sind die Zielgruppen, die sich verändert haben. Prof. Dr. Martin Korte berichtete auf dem Neuromarketing-Kongress 2011, veranstaltet von Haufe und der Gruppe Nymphenburg, dass bei Internet-Nutzern die Suche nach kurzfristigen Aha-Erlebnissen und Belohnungen signifikant zunimmt. Leser decken via Internet also nicht nur ihre spontanen und schnellen Informations-, sondern auch ihre Unterhaltungs-Bedürfnisse. Und zwar alles, was sequentielle Information, also kleine, schnelle Häppchen anbelangt. Hier – das traurige Ende der großen Lexikon- und Wörterbuch-Anbieter zeigt es – ist die Buchbranche in ihrem Nerv getroffen, doch unverdrossen gilt das akademische Diktum: „Nur eine Information, die rein sachlich und absolut unemotional auftritt, ist eine gute Information“.

Diese emotionale Abstinenz und Freudlosigkeit droht nicht nur den Zeitungs- und den Fachinformations-Markt, sondern den gesamten Non-fiction-Buchmarkt zugrunde zu richten. Geld verdienen Medien heute nur noch mit einzigartigen, vom Mehrwert überlegenen kontextuellen

Informationen. Selbst CNN, der Pionier der harten, schnellen und kurzen Nachrichten, hat das erkannt und „gibt seine Grundidee auf: Künftig sollen Shows, Serien und Dokus eine größere Rolle spielen“, berichtet die SZ (sueddeutsche.de, 13.12.13). Zeitungs- und Zeitschriften-Verlage stellen sich genauso wie die ersten Ratgeber-, Special Interest- und Fachinformations-Verlage mühsam auf die neuen Verhältnisse um. Langsam erkennen sie: Nur das emotionale Kundenerlebnis zählt. Wer das sehr früh kapiert und dementsprechend seine Produkte wie seine Flagship-Stores gestaltet hat, ist Benedikt Taschen. Ihm ist es immer wieder gelungen, mit Superlativen und Innovationen zu verblüffen und zu begeistern. Beispiel: GOAT, der opulente Band über Muhammad Ali – in der Sammler-Edition 23 kg schwer – setzt völlig neue Maßstäbe. „Es ist kein Buch“, schrieb der SPIEGEL, „es ist ein Monument aus Papier (...) Das größtenwahnsinnigste Buch der Kulturgeschichte, das größte, schwerste und schillerndste Ding, das je gedruckt wurde, Alis letzter Sieg.“ Solche Titel sprengen die Konventionen und bieten eine Faszination, die sonst nur aus anderen Branchen bekannt ist: exaltiert und unvergesslich.

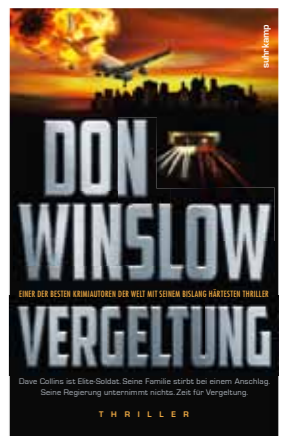
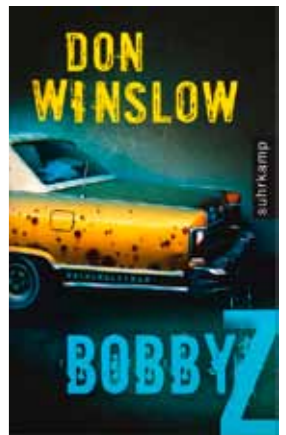
### Die fünf Problemzonen der Buchindustrie

Das Internet hat die Verfügbarkeit von Wissen fundamental verändert. Was früher als hochwertiges Spezialisten-Knowhow gelten konnte, ist zumindest für die Cleveren heute online leicht zu finden. In der Folge entsteht eine neue Anspruchshöhe, was den Nutzen von (bezahlter) Information oder auch Dienstleistung angeht. Die Händler haben ihr Bibliographier- und Besorgungsmonopol verloren, Verlage das Veröffentlichungs-Monopol. Die Leser sind in vielerlei Hinsichten weiter als die Mitarbeiter in den Verlagen (und auch in den meisten Buchhandlungen). Denn die Grundhaltung in der Buchbranche ist nach wie vor belehrend, oder zumindest, „anleitend“ – mit anderen Worten:

#### PROBLEMBEREICH 1:

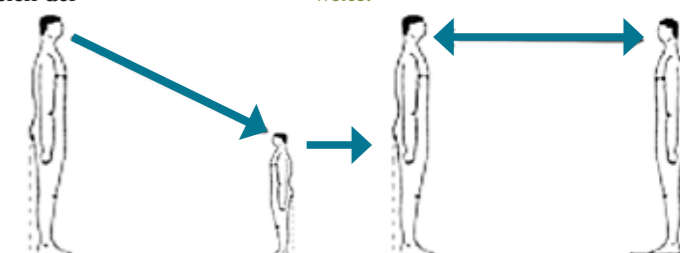
##### Die Haltung gegenüber den Lesern.

Rat-GEBER, Reise-FÜHRER – die Buchindustrie ist traditionell eine Schlaumeier-, ja teilweise Klugscheißer-Branche: der Leser wird nicht auf Augenhöhe gesehen. Dahinter steht ein unverdrossen aufklärerisches Selbstverständnis: Weisheit wird von Autoritäten weiter gereicht. Daraus resultiert sogleich der



Mittelpunkt - und damit Marke - für seine Leser werden bzw. bleiben, heißt auch, einen eigenen Weg zu gehen. Oben hat es Subr Kamp gemacht, unten hat der Verlag kapituliert.

Problem mit der Haltung gegenüber dem Kunden: die Buchindustrie ist immer noch der Meinung, dem Leser müsse „geholfen“ werden. Was schüttelt die Branche früher ab: das Besserwisser-Image oder die Käufer?



**PROBLEMBEREICH 2:**  
**Die Potentiale von Lesern/Usern ignorieren.**  
 Buchkäufer wenden sich von der Buchindustrie ab, nicht weil sie ungern lesen, sondern weil sie die Haltung gegenüber Lesern als nicht mehr zeitgemäß empfinden. Buchkäufer rebellieren nicht, sondern sie ziehen einfach weiter und werden selbst aktiv. Autonomie als Lebensdevise, ist das Motto. Ob mit einem eigenen Blog, ob mit Beiträgen in Foren oder sozialen Netzwerken – die Transparenz und der Austausch, den Buchverlage und Buchhandlungen nicht bieten können/wollen, erhalten Leser in vielfältiger und bequemer Form im Netz. Die Kommunikation im Web findet – im Gegensatz zur Buchindustrie – immer auf Augenhöhe statt. Nichts hat die Ansprüche von Lesern radikaler verändert. Die von Dirk Baecker apostrophierte „Nächste Gesellschaft“,

**WIRKUNG**

**Warum lesen friedliche Damen um die 50 gerne die blutigsten Krimis? Und: Wie hat der Ratgeber-Markt es nach vielen Jahren Rückgangs geschafft, wieder stark zu wachsen? Buchindustrie-Produkte lassen sich – so unsere These – systematisch optimieren.**

die Umwandlung der gesamten Gesellschaft als Folge der digitalen Revolution, hat ihre Ursache in der Veränderung der Kommunikationsbedürfnisse des Lesers.

Der Leser hat die Rolle des übergeduldigen Rezipienten längst millionenfach verlassen. Ansgar Warner hat auf seiner Seite [www.e-book-news.de](http://www.e-book-news.de) am 30.09.13 darauf hingewiesen, in welcher Dimension der Selfpublishing-Bereich inzwischen die traditionellen Buchverlage alt aussehen lässt: In den USA produzieren die Selbstverleger inzwischen achtmal(!) so viele Titel wie die klassischen Verlage. Und das mit Ertragsmodellen (50% bleiben beim Autor), mit denen klassische Unternehmen der Buchindustrie nicht annähernd mithalten können.

Als Tatsache bleibt folgendes – die Talente der eigenen Leser missachtendes – Defizit: die Leser-Potentiale werden von den jetzigen Playern der Buchindustrie nicht genutzt. Die Leser von heute wollen sich nicht mehr auf die Rolle der Rezeption

beschränken lassen, sondern sie sehen und betätigen sich als Unterstützer, Kritiker, Produzenten oder Entdecker – was durch die sozialen Medien so einfach wie nie geworden ist.

**PROBLEMBEREICH 3:**  
**Die Performance-Frage – oder: Erfolg macht träge.**

Worin sieht die Buchindustrie ihre originäre Leistung? Anders als in anderen (Medien-)Industrien gibt es – vor allem im belletristischen Bereich – eine gehörige Portion Fatalismus. Denn man „produziert“ ja nicht wirklich selbst, sondern man vermittelt die Leistung von Autoren an den Markt. Steht bei den Ratgeber- und Special-Interest-Verlagen inzwischen zunehmend die eigene Kreative- und Konzeptions-Leistung im Vordergrund, führt dies zu einer neuen Professionalität und damit zu einem Agieren ähnlich wie in anderen Märkten: Zielgruppen werden fokussiert und ausgewählt, die Content-Leistung wird so zugeschnitten, dass im Markt ein überragendes Angebot mit klar definierten USP-Merkmalen platziert wird. Im belletristischen und Sachbuch-Publikumsmarkt geht das so nicht, der Engpass ist das Angebot der Autoren. Michael Krüger mokierte sich in einem Interview mit BuchMarkt im Oktober 2013 über das „Einkaufen“ von Titeln, und dass so wenig im Mittelpunkt stehe, „warum ein Buch verlegt wird“, sondern es gehe darum, „das meiste Geld zu verdienen“. Der Leser mit seinen (stark durch die Online-Medien veränderten) Bedürfnissen kommt bei ihm schlecht weg: „die großen Gewinner“ des Wandels der Literatur seien „der Kitschroman und der Kriminalroman“.

Der Leser ist also mal wieder das Problem. Die Publikumsverlage haben durch die Bank in den letzten Jahrzehnten, auch das beklagt Krüger, Profil verloren. Das bedeutet: als Marke wurden einzelne Autoren, nicht aber die Verlagsmarken aufgebaut. Die Jahre des Erfolgs haben insofern träge gemacht: der Leser kann sich nur bei kleineren Verlagen (von Wagenbach bis Kunstmann) an deren Markenprofil orientieren, bei den größeren fehlen solche Performance-Bestandteile inzwischen nahezu gänzlich. Neuestes Beispiel für das Zertrümmern eines Markenprofils ist – leider – Suhrkamp.

Das System der Publikumsverlage – Amazon führt es mit seinen Selfpublishing- und verlegerischen Aktivitäten exemplarisch vor – ist dadurch extrem angreifbar geworden, und die Buchhandlungen sind es, die diese Schwäche unter Umständen ausbaden müssen.

Wann finden Verlage und Buchhandlungen zu einer neuen, Kunden-überraschenden **weiter**



*Viele, aber nicht alle Publikumsverlage verzichten darauf, identifizierbarer Absender und damit wiedererkennbares Zentrum für ihre Leser zu sein.*



*Gegensätzliche Handelskonzepte: Die LIBRERIE. COOP in Bologna begeistert in historischem Ambiente - und in Symbiose mit dem Foodspezialisten EATALY: auf drei Etagen mit drei unterschiedlichen Gastro-Konzepten*



*EATALY in New York - ein faszinierender Superlativ italienischer Genüsse: an jeder Ecke eine Möglichkeit, zu essen oder zu trinken.*



*Das Motto wird bei EATALY in New York gleich mitgeliefert: „Eat BETTER cook SIMPLER“, oder „We SELL what we COOK and we COOK what we SELL“*



*Auch ein einzigartiges Kundenerlebnis: bei HUGENDUBEL werden mittags Paletten durch das Kunden-Café gefahren*

und -begeisternden Performance? „Kuratierendes Verkaufen“ wäre das passende Schlagwort für den Handel – die Rückkehr zum ehemals wergetriebenen Verlags- (und Marken-)Profil möglicherweise das Pendant auf der Verlagsseite.

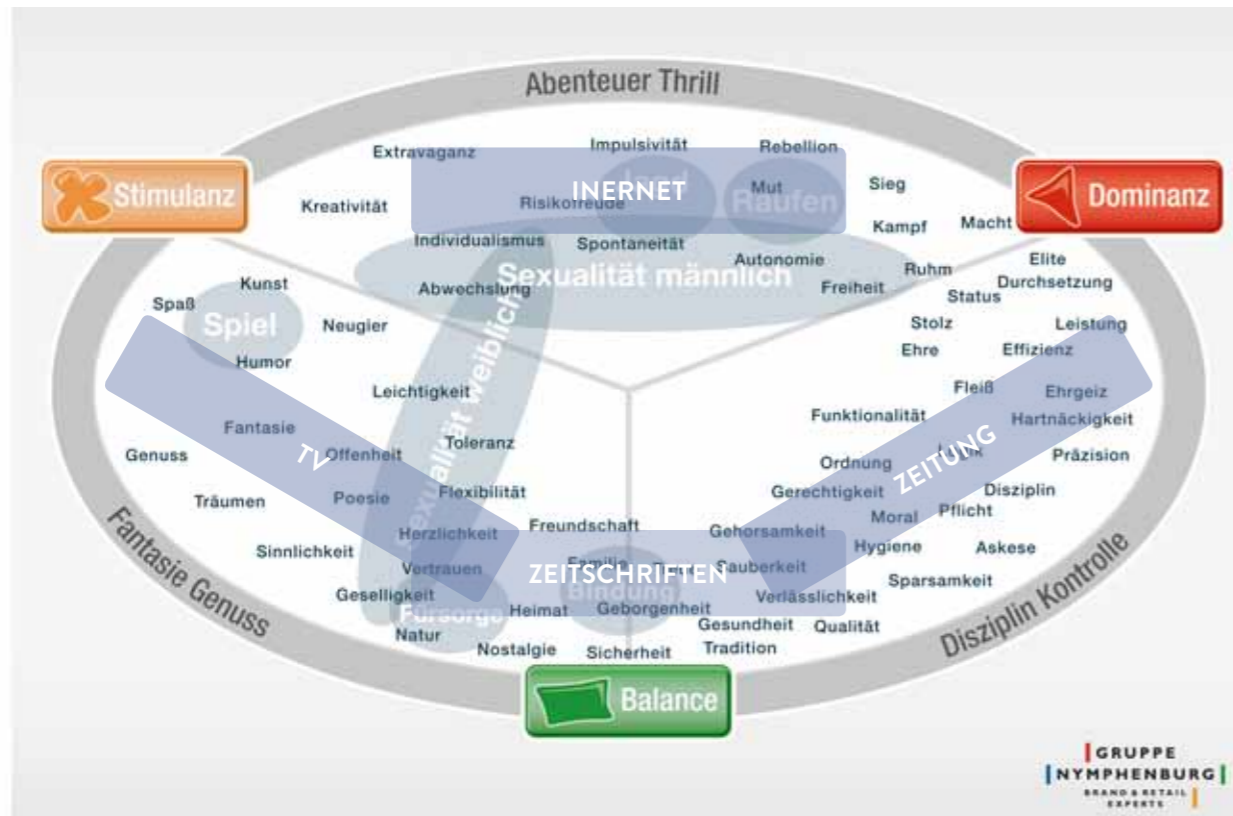
**PROBLEMBEREICH 4:**  
Nicht das Erlebnis, das Produkt steht im Fokus.

Über die eigentliche, die „wahre“ Aufgabe der Buchindustrie liest und hört man so gut wie nichts. Genauer: Was bitte macht die gesellschaftliche Funktion aus? Bei Kinder- und Jugendbüchern oder zum Thema Vorlesen gibt es mittlerweile genügend Forschungsergebnisse, die die überragende Bedeutung von Lesefähigkeit belegen. Aber wie sieht es bei anderen Zielgruppen und anderen Genres aus? Was ist der tiefere funktionale oder emotionale Mehrwert? Bei belletristischen Titeln ist der Wunsch der Leser evident: gesucht wird ein intensives Flow-Erlebnis, ein Wegtauchen aus der realen Welt. Aber bei Nonfiction-Titeln? Bei Geschenk-Büchern? In der Buchindustrie steht in der Regel das Produkt im Mittelpunkt – und nicht das Kundenerlebnis. Verräterisches Indiz dazu ist die Aufbereitung der Sortimente im Handel: Sortiert und beschriftet wird nach Warengruppen, die mehr die Systematik einer Universitätsbibliothek spiegeln

**MENSCHEN**  
Fachinformationsverlage fangen jetzt langsam an, sich für den „ganzen Kunden“, also auch die private Seite und die „eigentlichen“ Motive zu interessieren. Unsere These: die Buchindustrie kennt ihre Kunden so schlecht wie kaum eine andere Branche.

als Sehnsüchte und (Unterhaltungs-) Bedürfnisse von Lesern. Auf diese Weise vermeidet man die Frage, wo der eigene Kunde denn ein ähnliches, womöglich besseres Erlebnis in anderen Branchen finden könnte. Die tiefere Sinn- und Wirkungsdimension bewirkt zum Beispiel im limbischen Teil unseres Gehirns beim Lesen eines Romans ähnliche Emotionen wie ein Fernsehfilm und ein Ratgeber ähnliche Emotionen wie eine Zeitschrift. Durch die Konzentration auf den – konzeptionell meist wenig innovativen – Produktcharakter wird übersehen, welche neuen Erlebnis-Dimensionen

*LIMBIC® zeigt auf einen Blick wie Medien genutzt werden: das Internet erfordert den aktiven User. TV steht dagegen ähnlich wie Belletristik für Zurückleben und Unterhaltung. Zeitschriften bedienen - ähnlich wie Ratgeber - das Bedürfnis nach Geborgenheit und Balance.*



andere Medien und insbesondere das Internet bieten. Denn anders als das Buch ist das Internet bisher ein „Lean forward“-Medium – es aktiviert Menschen unmittelbar und sorgt für spezifische Erfolgs- und Belohnungserlebnisse. Dazu später mehr.

Aber die unbequeme Frage bleibt: wie kann ein Kundenerlebnis aussehen, das im Branchenvergleich als überlegen gelten kann? Wenn es stimmt, dass die Sehnsucht der Leser dem Neuen, Inspirierenden, dem amüsierenden oder tiefgehenden Gedanken gilt, dann disqualifiziert sich die Branche mit ihren ungezählten Me-too-Produkten. Das gleiche gilt für die „aktivierende“ Präsentation im Handel. Das Beispiel „Stories!“ in Hamburg lehrt uns: Die radikale Titelreduktion zugunsten einer prominenten Produkt-Präsentation wird von Kunden sichtlich als ernst gemeintes und positives Statement verstanden. „Stories!“ liefert eine neue Dimension der Kunden-Stimulanz – wenn man so will: der Zauberspruch für die Zukunft.

**PROBLEMBEREICH 5:**  
Die Großen sind nicht Lösung, sondern Teil des Problems.

Die großen Filialisten haben über einige Jahrzehnte eine Vorreiterrolle für die ganze Branche gespielt – bei der Erschließung prominenter Standorte, der Entwicklung des Betriebstyps „Großfläche“ (der heute, nach drei Jahrzehnten, auch in die Jahre gekommen ist), bei der Erprobung neuer Logistik. Jetzt, in der Krise, bleiben die Impulse aus. Mehr noch: Ihre Antworten folgen einem kurzsichtigen Me-too-, kaum noch strategisch zu nennenden Ansatz:

- Imitiert wird das Vorgehen des übergroßen Konkurrenten Amazon – aus dem stationären Handel soll Onlinehandel werden
- reagiert wird auf der Ebene, auf der das Problem aufgetaucht ist: weniger Umsatz heißt zuviel Fläche
- die Absicht, nur noch Kernsortimente offline anzubieten und ansonsten die Filialen zu Eintrittstüren der Online-Shops zu machen, dürfte zu einem noch langweiligeren weil austauschbaren Produktangebot führen
- das Wachstum des E-Commerce wird offenbar als unendlich eingeschätzt – ausgeblendet wird, dass das E-Commerce-Wachstum in den meisten Märkten längst stagniert.

Ähnlich wie in den USA steht auch bei uns eine weitere dramatische Flächen-Reduktion (70.000 qm hat die Buchbranche bis Herbst 2013 bereits verloren) bevor. Nur warum?

Unsere These: Weil der Charakter der Buchindustrie und des stationären Buchhandels nicht wirklich verstanden wurde. Bücher sind genauso wie andere Leidenschaftsprodukte keine Need-, sondern Want-Produkte. Lässt die Akzeptanz nach, dann stimmt das Kundenerlebnis nicht.

Was an dieser Stelle gerne vergessen wird: Der Umsatzschwerpunkt der Buchindustrie liegt eindeutig im letzten Drittel des Jahres, das Buch ist seit Jahren das beliebteste Geschenk im Einzelhandel. Bücher schenkt man aber nicht nur anderen (z.B. zu Weihnachten), sondern Bücher gönnt und schenkt man vor allem sich selbst. Buchhandlungen sind deshalb in unseren Augen Orte der Selbst-Belohnung. Welche Impulse haben in dieser Hinsicht aktuell, also in den letzten ein, zwei Jahren die großen Filialisten gesetzt? Filialisten wie (teilweise) Osiander und zahllose Independents zeigten z.T. mit innovativen Konzepten, wie es weitergehen kann. Bleibt die Frage: Wie kann sich der Buchhandel für immer anspruchsvollere Kunden neu erfinden? Die Antwort darauf ist platt, aber schwer wiederlegbar: indem man, wie in der Hochphase des buchhändlerischen Großflächen-Booms, die – branchenübergreifend - besten und innovativsten Konzepte und Erlebnisse bietet (übrigens von den kleineren Filialisten wie Habel oder Gondrom vorangetrieben). Was damals Maßstab war – er wäre und ist es auch heute.

**Und es bewegt sich doch etwas**

**Der wahre Paradigmen-Wandel:**  
Vom „Für“ zum „Mit“.

Egal bei welchem Branchenevent, bei welcher Konferenz man ist, es geht im Moment immer um das Gleiche: Wie wird die Buchindustrie digitaler – und damit IT- und Technik-getriebener? Aber sind das wirklich die Learnings aus den veränderten Kauf- und Lese-Bedürfnissen der letzten Jahre? Andersherum könnte schon eher ein Schuh daraus werden:

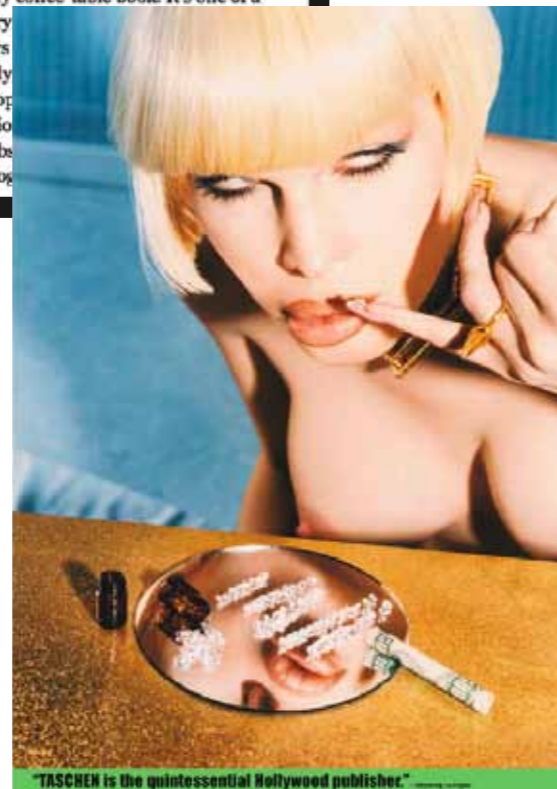
Was passiert, wenn man die Kundenperspektive – ja, dies ist eine Wiederholung – radikal ins Zentrum von Zukunftsstrategien stellt? Wenn an die Stelle der Höhenkamm-, Besserwisser- bzw. Elfenbein-Position ein Denken und Arbeiten in Kategorien des Lesers tritt?

Das bedeutet Umschalten von oft nicht-differenzierenden „Was-biete-ich“-Allgemeinplätzen hin zur Frage: Was bewirke ich beim Leser, welches Erlebnis hat er wirklich, was ist der funktionale (= messbare) und was ist der emotionale Mehrwert? Wenn dieser Perspektiven-Wechsel akzeptiert ist, dann stellt sich die Frage: Was kann eine Buchhandlung/ein Verlag für den Leser noch tun, außer Bücher verkaufen? Was gibt es für andere, begleitende und den Kundenvorteil stabilisierende Geschäftsfelder, auch neue Geschäftsmodelle? Ein riesiges Betätigungsfeld öffnet sich etwa zu den Themenfeldern „Familie und Partnerschaft“ oder „den dritten Lebensabschnitt gestalten“.

In beiden Feldern besteht ein starker Bedarf an sinnstiftenden Angeboten – und dafür sind Buchhandel und Verlage bestens aufgestellt. weiter



TASCHEN ist der Meister der Extreme und des Unerwarteten: ob Mondgestein zu einem astronomischen Preis....



...ob für deutsche Verlage ungewohnt, weil polarisierende Endkunden-Kommunikation: TASCHEN bewegt sich als Preisführer im niedrigsten und im höchsten Segment, vor allem aber als „Hollywood-Publisher“ außerhalb der gewohnten Kategorien - und wird genau dafür geliebt.



Niemand ist vertrieblisch so innovativ: internationale Distribution, internationales Endkundenmagazin und attraktiver Webshop - vor allem aber 12 eigene TASCHEN-Stores in 7 Ländern. So wird man zum Mittelpunkt seiner Zielgruppe.



TASCHEN überrascht zuverlässig - und begeistert damit eine internationale Klientel, u.a. mit dieser kuriosen, zu GOAT gehörenden Installation.

## Die Fokussierung auf die Kern-Aufgabe ...

Was zeichnet alle erfolgreichen Buchhandels- und Einzelhandels-Konzepte aus? Die alte ist die neue Funktion: Mittelpunkt sein oder werden. Aber nicht für alle und jeden, sondern für ausgewählte und attraktive Kundengruppen. Die Kunst besteht darin, „positiv zu polarisieren“ und – entscheidender Hebel – gemeinsam mit seinen Kunden zum Magnet zu werden. That's it – mehr braucht man dazu eigentlich nicht sagen. Wer sich auf die Engpässe seiner definierten (= ausgewählten) Kunden fokussiert, lernt deren Bedürfnisse sehr schnell und sehr gut kennen. Wer wiederum die Kunden-Engpässe (größte Probleme oder größte unerfüllte Wünsche) besser befriedigt als andere, hat nicht nur eine Menge Fans, sondern in der Regel gewonnen.

## ... macht die Netz-Feindschaft obsolet

Mittelpunkt sein – das ist auch die Idee, die den digitalen Wandel so spannend macht. Nicht nur: mit Menschen ins Gespräch kommen, sondern: das Zentrum für Menschen bilden. Markus Dirr hat sich im Rahmen einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit mit der Frage beschäftigt, was hinter dem Geheimnis der großen Websites wie Facebook oder Youtube steckt. Er wollte herausfinden, was die Erfolgskriterien speziell der überdurchschnittlich performenden Social-Media-Plattformen sind. Und stieß zunächst auf immer wiederkehrende Kommunikationsmuster (Siehe Activity Map / Seite 14).

Die Kriterien, wie und warum sich Menschen im Internet gerne austauschen, sind den – in der Regel ja hochkommunikativen – Buchhandelskunden alles andere als fremd. Die Herausforderung für Buchhandlungen wie für Verlage besteht darin, die neuen digitalen Möglichkeiten so zu nutzen, dass sich die Funktion als lokaler oder regionaler Mittelpunkt auf attraktive Weise nicht nur online abbilden, sondern signifikant verstärken lässt. Und dafür, dass Buchhandlungen – die kleinen oft wesentlich exzessiver und erfolgreicher als die großen – zu grandiosen kulturellen Mittelpunkten ihrer Orte werden gibt es Beispiele ohne Ende.

## Herr Grimm erzählt eine Geschichte

Johannes Grimm ist Haushaltswaren-Händler in Freising und Landshut. Mit seinen Online-Aktivitäten – vorgestellt auf dem Libri.Campus und auf der Buchmesse 2012 – belegt **weiter**



derHobbykoch.de zeigt beispielhaft, wie stationäre Händler - hier der Haushaltswaren-Spezialist Johannes Grimm (rechts) - sich online etablieren können: Durch eine kluge Beschränkung bei der Zielgruppe (Männer, Hobbyköche) und ebenso beim Sortiment - auf solche Produkte, die den Anwender zum Kenner werden lassen.

Auf dem Libri.Campus 2012 wurde in einer Arbeitsgruppe eine Idee entwickelt, die derartige Geschäftsfelder wunderbar ins Bild setzt: Eine Buchhandlung, so hieß es dort, sei immer auch eine „Akademie für gelingendes Leben“.

## Innovations-Chancen für den Buchhandel

Die entscheidende Zukunftsfrage ist eigentlich ganz einfach: Was kann der Buchhandel auch in Zukunft besser als andere Branchen und besser als z.B. Online-Vertriebsformen? Dabei geht es wiederum um den funktionalen und den emotionalen Mehrwert für definierte Zielgruppen. Zukunftsfähig sind

- a) Konzepte, die ohne persönliche Beratung schlecht funktionieren (z.B. der Verkauf von Kinder- und Jugendbüchern)
- b) Konzepte für Flaneure, bei denen die Aufenthaltsqualität und -dauer im Zentrum stehen

## ERFOLG

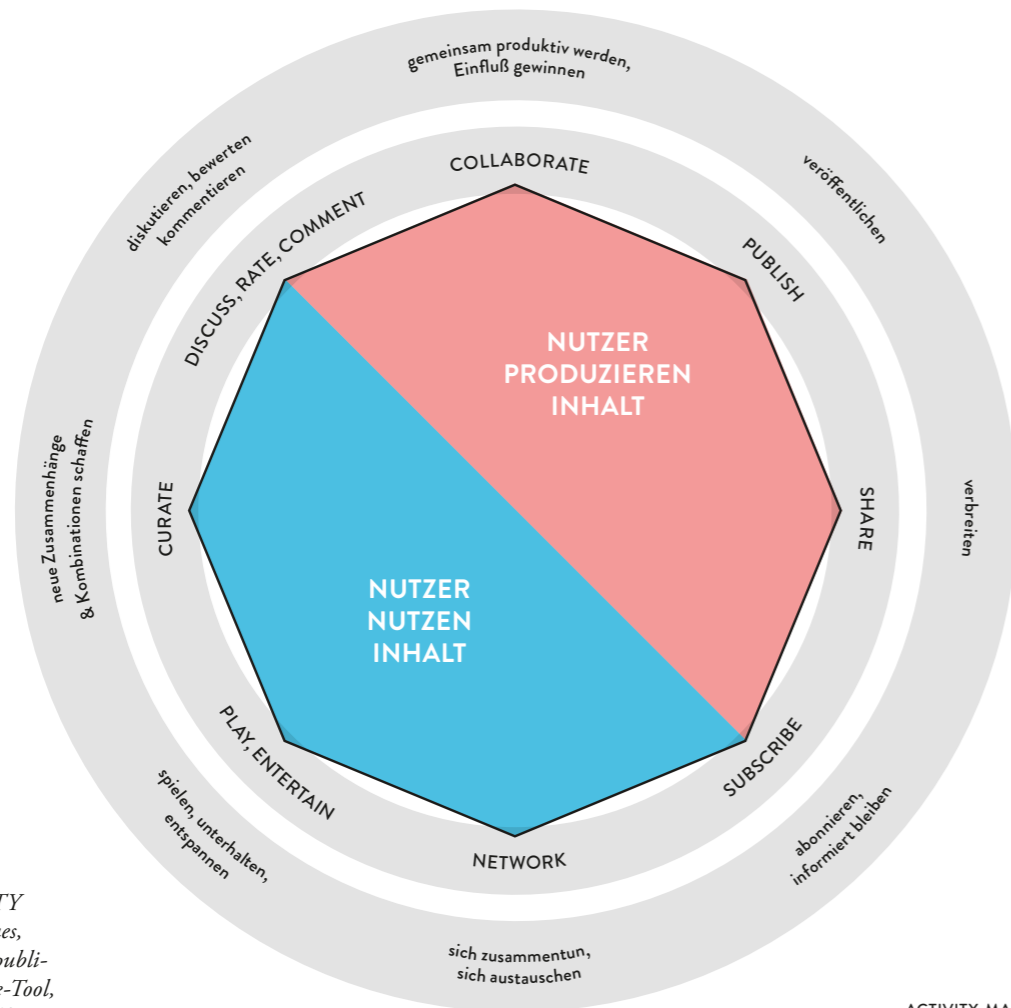
Das menschliche Gehirn macht sich ungern viel Arbeit. Es reagiert freudig auf signifikante Unterschiede, z.B. originelle Innovationen. Erfolgreicher und zukunftsfähiger als andere zu sein, ist daher in der Regel eine Frage der Haltung.

- c) Konzepte, die sich auf den Spontankauf vor Ort konzentrieren (das erwähnte Thema Lust- und Selbstbelohnungs-Kauf und die besondere Kompetenz des Buchhandels beim Thema Schenken)

Der Rest dreht sich um das Thema Konzentration bzw. attraktive Spezialisierung:

Überlegene Mehrwerte lassen sich für Kunden nur, wirklich nur dann schaffen, wenn man in einzelnen Bereichen mehr Profil und mehr Kompetenz besitzt als andere.

Beim Libri.Campus werden seit mittlerweile 10 Jahren Konzepte aus und jenseits der Buchbranche vorgestellt, die sich alle in einem Punkt ähneln: konsequente Konzentration auf spezifische Kunden-Bedürfnisse/-Engpässe und Ableitung von Konzepten, die lokal oder regional hervorstechend und überlegen waren.



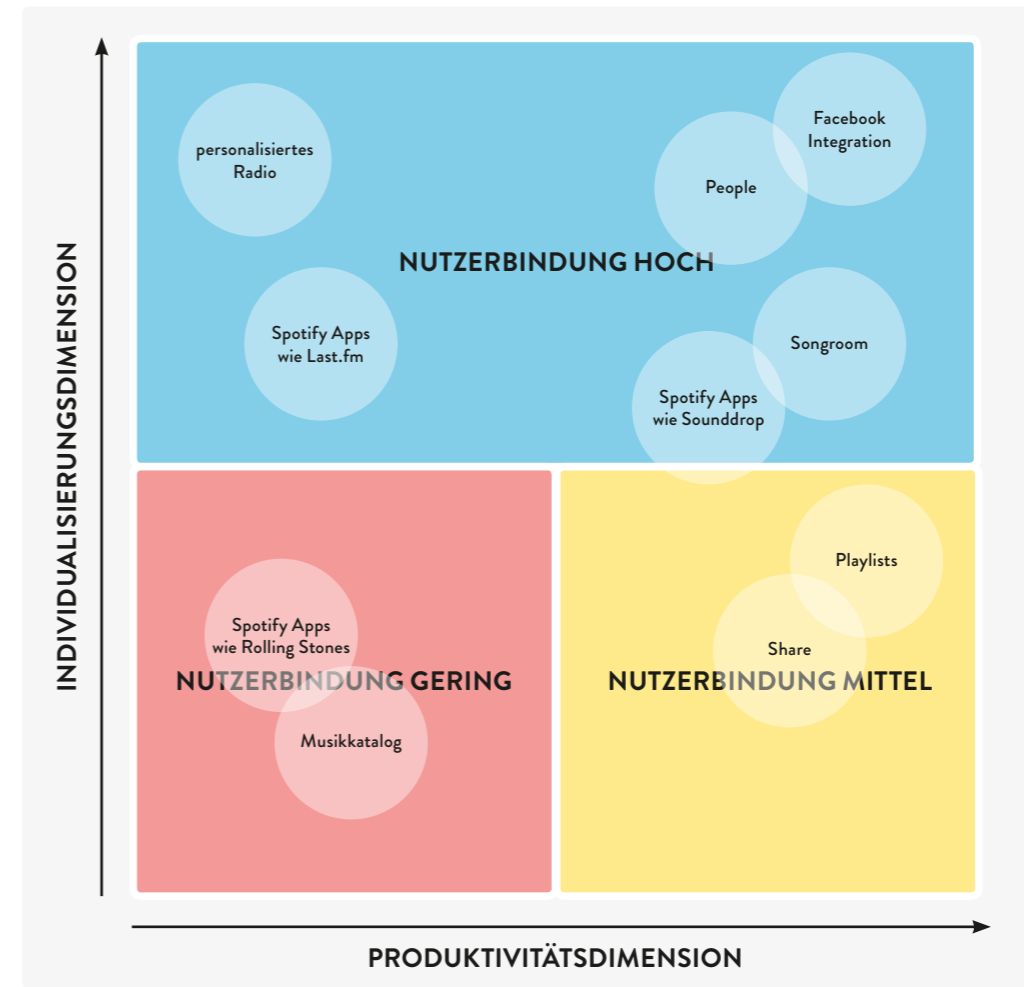
ACTIVITY MAP © MARKUS DIRR

Die ACTIVITY MAP: ein neues, hier erstmals publiziertes Analyse-Tool, mit dessen Hilfe sich ermitteln lässt, wie User die großen Social Media-Plattformen wirklich nutzen. Jede große Plattform hat ihr eigenes Nutzungs-Profil, und damit ihren eigenen unverwechselbaren digitalen Fingerabdruck.

er eindrucksvoll, welche Potentiale in einer professionellen Web-Präsenz liegen. Ein Überblick über seine Marketingaktivitäten zeigt: im kommunikativen Mittelpunkt stehen seine Social Media-Aktivitäten. Nutznießer sind die stationären Läden, vor allem aber der Onlineshop „derhobbykoch.de“ (der vor einem Jahr 15% des Umsatzes ausmachte). Und die Geschichte von Johannes Grimm? Er entdeckte eine Buchhandlung in Bologna, die viele Kollegen von der Kinderbuchmesse kennen werden. Sie ist auf ihre Art Mittelpunkt: Die Buchhandlung ist nicht einfach Buchhandlung, sondern teilt sich mit Eataly Bologna die Fläche. Das Ergebnis: drei Ebenen mit jeweils anderem gastronomischen Angebot. Ein Haus voller faszinierender Superlative: Der Standort ist eine ehemalige, stylisch umgebaute Kirche, dazu Food-Konzepte von Eataly – Café, Trattoria, Osteria plus kulinarische Angebote (z.B. hundert verschiedene Biere an einer Degustationsbar) –, die zum „einfach dableiben“ verführen. Und die Buchhandlung, libreria coop, die im Ambasciatori („Botschafter“) getauften Gesamtkunstwerk mit literarischen Events brilliert altert und unvergesslich.

### Ergänzende Geschäftsmodelle

Von Johannes Grimm und von der Buchhandlung in Bologna kann man viel lernen. Zunächst: Innovation hat, gerade im Internet, zweifellos etwas mit Technik zu tun, kann aber genauso radikal anders gedacht werden: von der Kundenzentrierung her. Die Kooperation von Food-Spezialist und Buchhandlung hat ein einzigartiges Kundenerlebnis zur Folge. Nicht anders bei Johannes Grimm: er stärkt mit derhobbyhoch.de und seinen Social Media-Aktivitäten zunächst seine Kompetenz im stationären Markt, und toppt das durch Grill-Events mit Spitzenköchen. Der Effekt: jede Menge positive Emotionen, die bei den Kunden ausgelöst werden. Apropos „positiv“: die neurobiologische Forschung hat zu einer Neubewertung der Frage geführt, wie man Menschen, nun ja, glücklicher machen kann. Tobias Esch, der führende deutsche Wissenschaftler zum Thema „Positive Psychologie“, postuliert: „Positive Gefühle sind ein wichtiges ‚Medikament‘ gegen Stress, Depression und Burn-Out“ (Die Neurobiologie des Glücks, Thieme, Stuttgart 2012). Es könnte gut sein, dass die Intensivleser



DIMENSION MAP © MARKUS DIRR

**DIMENSION MAP:** am Beispiel von Spotify wird eine Tatsache sichtbar, die mit der klassischen Buchindustrie-Denke nicht kompatibel ist – der Content in Form der vielen Millionen Musiktitel des Musikkatalogs (unten links), sorgt nur für eine geringe Nutzerbindung. Bindung entsteht erst dann, wenn der User selbst aktiv und produktiv geworden ist. Der einzigartige Kontext, den User schaffen, ist zum viralen Treiber der großen Plattformen geworden. Für zukünftige digitale Geschäftsmodelle von Verlagen und Buchhändlern Herausforderung und Chance zugleich.

Bücher deswegen verschlingen, weil sie sie als Botenstoffe des Glücks kennengelernt haben. Amerikanern, den unbestrittenen Herrschern des Webs, braucht man interessanterweise zwei Dinge nicht beibringen: Positive Psychologie – und die im Zweifelsfall rabiate Skalierung von Geschäftsmodellen. Von beiden Stärken kann die Buchindustrie nur lernen. Markus Dirr hat die Grundcharakteristika wichtiger Plattformen von Amazon bis Pinterest untersucht und ist dabei auf einen spannenden Mechanismus gestoßen: Es ist nicht der Content, der Menschen fasziniert und an Plattformen bindet. Sondern die Relevanz von Digitalangeboten gehorcht den gleichen Gesetzen wie die von Print-Inhalten: Gesucht wird von den Usern einzigartiger Kontext (Siehe oben Dimension Map).

Das sind – besonders deutlich beim Musik-Streaming-Anbieter Spotify – all die Dinge, die User auf der Plattform selbst eingestellt haben. Es ist hier nicht die unendliche Zahl der Musikstücke, die fasziniert, sondern es sind die persönlichen Listen, Kommentare etc., also die „Produktiv-

### GESCHÄFTSMODELL

Der besondere Gag des „Medien-Geschäftsmodells Buch“: es besitzt unfassbare Autorität, es hat – weil es ohne Werbung funktioniert – keinen Hautgout. Die Formel „Buch = (Selbst-)Belohnung“ ist das Asset.

täts-Dimension“-Zugaben der User. Was außerdem an eine Plattform bindet, ist die Personalisierung und Individualisierung per „Maschine“: ein intelligentes Programm analysiert meine Musik-Präferenzen und schlägt – das ist die „Individualisierungs-Dimension“ – Stücke vor, die mir gefallen könnten. **weiter**



## Die Erfolgshebel der Zukunft

Welche Innovations-Chancen ergeben sich daraus für die Buchindustrie? Zunächst: Verlage und Buchhandlungen beschäftigen sich mit dem gleichen Thema: Kunden faszinieren und binden. Das geht allerdings nur mit einer radikal veränderten Grundhaltung. Fremdbild und Eigenbild klaffen in der Buchbranche ordentlich auseinander: von außen wirkt die Branche eher verschlossen, stark auf sich fixiert.

Das Selbstbild der meisten Branchenteilnehmer verweist dagegen auf „gelebte Offenheit und Toleranz“.

Liest man jedoch Buchhändler-Blogs oder deren beliebte Kunden-Anekdoten, dann erkennt man: unerschütterliche Empathie sieht anders aus. Offensichtlich fehlt der Branche einer der entscheidenden Wachstumshebel: Kunden vorurteilslos akzeptieren, und naja, lieben.

### INOVATIONSCHANCE 1: Strategische Empathie.

Wer gibt, dem wird gegeben, das ist seit den Forschungen von Adam Grant – auch ein Amerikaner, in diesem Fall ein Psychologe und Management-Professor – wissenschaftlich nachvollziehbar (vgl. <http://www.spiegel.de/spiegelwissen/psychologie-warum-geben-erfolgreicher-als-nehmen-ist-a-920145.html>).

## DIGITAL

Die Szene der digitalen Business-Modelle ist auf faszinierende Weise in Bewegung – und immer mehr Verlage (bald auch Buchhandlungen?) beschäftigen sich neugierig mit völlig neuen Erlös-Ideen jenseits des alten Print-Geschäftsmodells.

Das Prinzip Augenhöhe und Zielgruppen-zentrierte Strategien – einige Ratgeber-Verlage machen das seit Jahren – befähigt offensichtlich, auch gegen die Markttrends stark zu wachsen.

### INOVATIONSCHANCE 2: Mittelpunkt werden.

Eine empathische Haltung (siehe Innovations-Chance 1) vorausgesetzt, ist das Ziel von Buch-

handlungen und Verlagen identisch: auf eine Kern-Zielgruppe fokussieren, überlegenes Leistungsangebot entwickeln und sich positiv von anderen Anbietern unterscheiden.

Man nennt das auch konsequente Spezialisierung. Und selbst größte Unternehmen (z.B. C.H. Beck) sind heute in diesem Sinne Spezialisten.

### INOVATIONSCHANCE 3: Mittelpunkt werden.

Zwei Dinge können Buchhandlungen und Verlage schlecht:

1. Kunden, die Orientierung suchen, empathisch und fröhlich zu „infizieren“ (meistens wird davon ausgegangen, der Kunde brauche ein Buch und wisse schon, was er wolle);
2. Kunden, die ein Buch gelesen haben, und sich darüber austauschen wollen, oder zeigen wollen, wie sie von einem Buch profitiert haben (z.B. tolles Rezept gefunden, Kuchen gebacken), einen Resonanzraum zu bieten. Für Interaktion fühlen sich Verlage wie Buchhandlungen nicht mehr zuständig. Genau hier liegt der Reiz von Leser-Plattformen: authentisches Feedback von anderen Lesern bekommen.

### INOVATIONSCHANCE 4: Hollywood – aber richtig.

Warum redet die Buchindustrie eigentlich ihr eigenes Ende herbei, wenn der Leser-Andrang auf der Buchmesse so groß ist, dass Hallen zeitweise geschlossen werden müssen? Die Faszination der Medienbranche, dieser oszillierende „Hollywood-Faktor“, gilt auch für den Buchmarkt: und zwar in seiner ganzen, erschütternden Schizophrenie. Das heißt: „Hollywood“ lieben und hassen. Angewidert sein von falschem Glamour, angezogen sein von Superlativen und Mythen – und sicher sein, dass die Leistung (ob Horror oder Taschentuch) letztlich immer Top ist. Hier kann die Buchindustrie noch viel von Kino, TV, Zeitschriften und Musik lernen.

### INOVATIONSCHANCE 5: Marke heißt Kunden einbinden.

Wirklich jetzt noch das Thema „Marke“? Ja. Marke hat zwei Gesichter: Eine Marke unterscheidet sich in der Regel ausschließlich durch immaterielle Werte. Der einzigartige und unterscheidende emotionale Mehrwert macht die Marke im Kern aus. Der zweite Aspekt betrifft die Menschen, die Marken-Verwender. Die Werte einer Marke korrespondieren immer mit den Werten einer Kern-Zielgruppe (ob diese jetzt definiert ist oder nicht). Bevorzuge ich eine Marke, fühle ich mich in der Regel zu den Menschen hingezogen, die sich zu dieser Marke bekennen. Und hier schließt sich der Kreis: **weiter**



Als „schönste Buchhandlung der Niederlande“ wird diese Filiale von Selexyz in einer ehemaligen Dominikanerkirche in Maastricht gerühmt...

...die zeigt, welches Potential Buchhandlungen als „Selbstbelohnungs-Orte“ haben: ein einzigartiger Ort für einzigartige Produkte und einzigartige Kauf-Erlebnisse.



Annerose Beurichs STORIES in Hamburg zeigt wie man mit innovativen Konzepten zum Mittelpunkt seiner Kunden wird - und zum Liebling der Medien.



Kunden lieben Superlative: MUKK, „Münsters ungewöhnliches Kinderkaufhaus“, ist das größte inhabergeführte Spielwaren-Geschäft in Deutschland. 2013 wurde es „Shop of the Year“.



Eataly in Bologna, eine Filiale des erfolgreichen „Kaufhauses der Sinne“, beherbergt auch eine Buchhandlung - eine konsequente Fortsetzung der Konzentration auf lustvollen Genuss

Fokussiert man sich auf bestimmte Kunden, hat man den ersten Schritt zur (positiven) Differenzierung und damit zur Markenbildung gemacht.

Der Perspektivenwechsel „Vom Für zum Mit“, also statt für Leser etwas mit ihnen zu konzipieren, bezieht sich unmittelbar auf das Prinzip Augenhöhe: jeder Kunde hat ungeahnte Potentiale. Und nur, wenn die Buchindustrie lernt, diese Potentiale wirklich zu nutzen und zu wertschätzen, wird sie überleben. Daraus resultiert ein neuer Innovations-Begriff: **Kunden wirklich einzubinden, wird Markenführung in Zukunft grundlegend verändern.** Die E-Commerce-Szene diskutiert dieses Thema inzwischen sehr spitz: „Wer glaubt, dass die eigene Markenführung durch die Mitsprache und Teilhabe von Konsumenten und Mitarbeitern eher entgleiten könnte, der dürfte es künftig schwer haben.“ (iBusiness, 05.12.13.) Beim Thema Innovation gilt es in diesem Kontext Abschied vom Genie-Gedanken zu nehmen und Marken-Projekte – ähnlich wie es die meisten Start-ups machen – iterativ, also mit Schleifen und

**MITTELPUNKT WERDEN**  
**Mittelpunkt werden – offline und online. Wer Mittelpunkt von Menschen werden will, muss umdenken. Nur wer Menschen in den Mittelpunkt seines Denkens stellt, kann Mittelpunkt von Menschen werden. So einfach ist das.**

einer expliziten Fehlerkultur zu entwickeln. Die Buchindustrie, auch der Handel, sollte schnellere, agilere Projekte starten – gerne auch mal mit mehreren Bällen in der Luft, von denen der eine oder andere runterfällt. Das bedeutet: Mehr Lust am Scheitern, aber – und das ist heute wesentlich einfacher als früher – mit kleinem Geld.

## Drei Autoren – drei Fazits

### FAZIT Markus Dirr:



Der Erfolg eines Digitalprojekts lässt sich auf eine Kernfrage herunterbrechen: Wie geht ein Unternehmen mit Unsicherheit um? Die Kunst liegt allein im produktiven Umgang mit dem Unerwarteten. Verlage können im digitalen Markt Erstaunliches bewirken, wenn der methodische Rahmen und eine echte Innovationsbereitschaft vorhanden sind.

Meine drei persönlichen Empfehlungen für Medienunternehmen sind:

1. Fokussierung
2. Entscheidungsstärke
3. Umsetzungskontinuität

Die Fokussierung auf eine Zielgruppe (am besten die, für die man am erfolgreichsten arbeitet), einen Projektkern sowie klare Meilensteine und schnelle Zwischenziele sind in der richtigen Kombination mit einem iterativen Projektmanagement unschlagbar. In Verlagen wird meistens viel und gerne diskutiert. In der Regel kosten Umsetzungstests weniger als die Diskussion der jeweiligen Fragestellungen.

Den Paradigmenwechsel kann man bildlich am besten illustrieren. Wenn man einen Fluss überqueren will, kann man eine Brücke bauen. Die Digital-Denke funktioniert völlig anders. Will man den Fluss überqueren, hüpfte man einfach über die vorhandenen Steine. Manchmal muss man einen Stein zurückspringen, manchmal können die Schuhe nass werden. Aber: man ist nach wenigen Minuten auf der anderen Seite.

Der Vorteil: ohne Brücke weiß man schnell, ob es auf der anderen Seite überhaupt etwas zu holen gibt. Medienunternehmen haben schon viele schöne und superstabile Brücken gebaut. Um dann enttäuscht festzustellen, dass auf der anderen Flussseite nur Wüste war.

### FAZIT Andreas Meyer:



Mittelpunkt von Gleichgesinnten werden, heißt a) Marke, b) unschlagbar werden. Drei Faktoren sind es, die für Kundenbeziehungen besonders elementar sind: Autonomie, Kompetenz, emotionale Sicherheit. Es ähnelt der veränderten Beziehung zu Ärzten:

- Die Wahrung der emotionalen Autonomie des Kunden (im Arzt-Beispiel: des Patienten) wird heute zur entscheidenden Frage: begegnet man mir auf Augenhöhe und mit der Sensibilität, die ich als Kunde (Patient) unausgesprochen wünsche
- Kompetenz lässt sich nur schwer einschätzen – sie ist (von Verlagen und Buchhandlungen meist völlig überschätzte) Basis-Anforderung. Neu ist, dass der Kunde seine eigene Kompetenz wertschätzt und entwickelt wissen will – denn: niemand kennt seine Bedürfnisse (Patient: seinen Körper) so gut wie er selbst
- Die emotionale Sicherheit ist die Königsdisziplin: fühle ich mich wirklich verstanden, unterstützt, entspannt – und irgendwie zu Hause?

Fehlt nur noch ein Aspekt, der die Buchindustrie so spannend und faszinierend macht: die Inspiration. Die Begeisterung des Kunden hängt von einer ebenso schlichten wie einfachen Formel ab: ist das, was mir geboten wird, anders und besser als das, was ich erwartet habe?

Inspiration braucht – je nach Zielgruppe – eine spezifische Sprunghöhe. Die heutigen Leser sind in diesem Punkt extrem anspruchsvoll: Sie erwarten leichten Zugang und zugleich eine tiefere Bedeutung, ein veritables „Sinn-Angebot“. Das gilt inzwischen für alle Genres. Hier erreichen die Produkte der Buchindustrie den Zenit ihrer Bedeutung: je aufwühlender, je tiefer berührend ihre immateriellen Werte, umso relevanter ist ihre Leistung.

### FAZIT Arnd Roszinsky-Terjung:



Anders als die meisten Händler glauben, besteht das entscheidende Problem der Digitalisierung und des Onlinehandels nicht darin, dass ihnen ein neuer Vertriebsweg als Konkurrent herangewachsen ist. Viel schwieriger ist es mit der Anspruchs-Revolution umzugehen, die durch die digitalen Alternativen bei den Konsumenten ausgelöst wurde:

- Für jedes Produkt gibt es Alternativen in der Beschaffung, womit die Performance des Händlers zur entscheidenden Größe wird
- Händler sind nur dann hilfreich, wenn sie über Trends oder über konkrete Produkte mehr wissen als der Kunde selber
- Lästige Beschaffungsaufgaben kann man sich online bequem vom Hals schaffen. Vereinfachen im Sinne des Kunden ist deshalb keine Kür, sondern eine Pflichtaufgabe.

Wenn man als Hypothese davon ausgeht, dass banale Beschaffungskäufe auf Sicht online erledigt werden, dann bedeutet das im Umkehrschluss: In stationäre Läden kommen Kunden nur noch für „Glückskäufe“. Welch neue, wunderbare Aufgabe.

### DIE AUTOREN:

**Dr. Markus Dirr** ist seit seinem 14. Lebensjahr unternehmerisch im Digitalbereich aktiv und Vorstand der aventris AG.

**Arnd Roszinsky-Terjung** ist Gründer und Partner von BUCHCONSULT und einer der renommiertesten Buchhandels-Berater der Branche.

**Dr. Andreas Meyer** ist Gründer und Partner von VERLAGSCONSULT, spezialisiert auf Positionierungs- und Marken-Fragen von Zeitschriften- und Buch-Verlagen. Gemeinsam mit Arnd Roszinsky-Terjung ist er Lizenzpartner von LIMBIC® und SINUS® - seit zehn Jahren sind sie programmverantwortlich für die LibriCampus-Konferenzen.