

## II Spezifika des Kinderbuchmarktes im Kontext des Strukturwandels der Branche

### 1 Strukturwandel der Buchbranche

#### 1.1 Parameter des Wandels

Der Strukturwandel übt einen starken Anpassungsdruck auf die Verlags aus.<sup>1</sup> Nachfolgend werden ausgewählte Parameter des Wandels erläutert.

##### 1.1.1 Umsatzverluste

Bis 2000 befand sich die Buchbranche in einer Phase des kontinuierlichen Wachstums. So erbrachte das Jahr 2000 noch ein Umsatzplus von 5,5 Prozent. 2001 dagegen waren erste Anzeichen einer rückläufigen Entwicklung zu erkennen (-0,1 Prozent), die sich 2002 mit Umsatzrückgängen von 2,8 Prozent noch weiter verstärkte.<sup>2</sup> Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V. sprach von einem „Tiefpunkt der Branchengeschichte der letzten Jahrzehnte“<sup>3</sup>. Nach Analysen der Gesellschaft für Konsumforschung<sup>4</sup> für 2004 gingen die Umsätze der gesamten Branche seit 2001 um 12,1 Prozent zurück.<sup>5</sup>

Während der „Kölner Betriebsvergleich“ für Unternehmen des Sortimentsbuchhandels in der Größenordnung unter 50 Mitarbeiter für 2003 negative Ergebnisse ausweist<sup>6</sup>, konnten die großen Filialisten teilweise zweistellige Umsatzsteigerungen verzeichnen. Die hundert größten Buchhändler erwirtschafteten immerhin ein Umsatzplus von 5,8 Prozent.

<sup>1</sup> Vgl. Friedrichsen, Mike/Gläser, Martin (2004), Verlage im Wandel, S. 136–147

<sup>2</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2003), S. 18 f.

<sup>3</sup> Vgl. FOCUS Magazin Verlag GmbH (Hrsg.) (2004) Der Markt der Bücher, S. 9

<sup>4</sup> Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg, wurde vor 70 Jahren als erstes deutsches Marktforschungsinstitut gegründet. Mit mehr als 120 Tochterunternehmen und Niederlassungen in 67 Ländern zählt es weltweit zu den führenden Marktforschungsunternehmen, 2003 erfolgte die Fusion mit media control, Baden-Baden; dieses Unternehmen ist seit 28 Jahren Marktführer für die Ermittlung von Abverkaufszahlen des Unterhaltungssektors im deutschsprachigen Raum.

<sup>5</sup> Vgl. Koeffler, Matthias (2005), S. 36 f.

<sup>6</sup> Vgl. Heinold, Wolfgang E. (2005), S. 35

Bei den Top 100 der Verlage gab es hingegen lediglich ein leichtes Plus von 1,7 Prozent.<sup>7</sup> Allerdings ist dies im Grunde ein negatives Ergebnis, wenn man das Phänomen „Harry Potter“ unberücksichtigt lässt. Einige Verlage konnten 2004 fusionsbedingt einen Umsatzzuwachs verzeichnen.<sup>8</sup> Insgesamt konnte sich der Branchenerlös 2004 bei 9,08 Mrd. € (bezogen auf Endverbraucherpreise) stabilisieren.

Das Branchenblatt „Buchreport.Magazin“ konstatiert vor diesem Hintergrund „Dynamik im Sortiment und Stagnation im Verlagsbereich“<sup>9</sup> und äußert die Befürchtung, dass sich das Branchenklima bald verändern und herstellender und vertreibender Buchhandel in naher Zukunft gegeneinander agieren könnten.

### 1.1.2 Konzentrationsprozesse

Ein weiteres Indiz für die Destabilisierung der Verlagsbranche sind die hohe Zahl von Insolvenzen sowie die Vielzahl an Transaktionen und Übernahmen. Obgleich die Krise der Buchbranche korrespondiert mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den vergangenen Jahren, lag die Insolvenzquote in der Druck- und Verlagsbranche für die Zeit von 1995 bis 2001 jedoch mit durchschnittlich 11 Prozent deutlich höher als im gesamten verarbeitenden Gewerbe.<sup>10</sup>

Seit 2000 sind sowohl im herstellenden als auch im verbreitenden Buchhandel in verstärktem Maße Konzentrationstendenzen festzustellen. Laut „Buchreport“ fanden 60 Prozent der Fusionen in der europäischen Medienbranche im Buchhandel und im Verlagswesen statt.<sup>11</sup> 25 Prozent der im Jahr 2004 getätigten Transaktionen im Verlagsbereich bezogen sich auf die Übernahme von Titeln und Programmbereichen. Dieser Trend zur Neuausrichtung von Programmportfolios setzt sich fort.<sup>12</sup> Mehr als zwei Drittel der Transaktionen hatten eine Verbesserung der Marktposition

<sup>7</sup> Vgl. Wengenroth, Daniel (2004), S. 7. Dabei haben die zehn größten Verlage nichts von ihrer Dominanz verloren: Sie konnten ihr durchschnittliches Wachstum von 240,8 Mio. € 2002 auf 265,3 Mio. € im Jahr 2004 verbessern.

<sup>8</sup> Die Verlagsgruppe Random House konnte aufgrund der Übernahme des Heyne Verlags einen Umsatzzuwachs um 40,9 Prozent verzeichnen. 2004 erzielte die weltgrößte Buchverlagsgruppe, zu der über 100 Einzelverlage zählen, einen konsolidierten Umsatz von 195 Mio. Euro. 30 Prozent aller deutschsprachigen Taschenbücher stammen nun aus der Verlagsgruppe Random House. Vgl. auch Suter, Beat (2004). Im September 2005 erfolgte zudem die Übernahme der Verlage DVA, Manesse und Kösel, Page & Turner sowie der Gerth-Gruppe und der Neugründung des Labels Pantheon.

<sup>9</sup> Wengenroth, Daniel (2004), S. 7

<sup>10</sup> Vgl. Schultz, Christoph/Huber, Jörg/Hille, Regina (2003), S. 71 f.

<sup>11</sup> Vgl. o. V. (2004), S. 18

<sup>12</sup> Vgl. Studie von Cross Media Consulting (Hrsg.) (2005)

des Käufers zum Ziel, die Übernahme komplementärer Medienformate oder eine Erweiterung der Zielgruppen.<sup>13</sup>

Bisher ist der Handel noch stärker vom Konzentrationsprozess betroffen als der Verlagsbereich. Im Jahr 2005 hat sich die Zahl der Transaktionen gegenüber dem Vorjahr verdreifacht.<sup>14</sup> Wesentliche Gründe sind dafür nach Behm et al. der Versuch der Konzerne, eigene Vertriebswege zu etablieren, und die Bestrebungen des Handels, die eigene Wettbewerbsposition und Einkaufsmacht zu stärken.<sup>15</sup> Der Abstand zwischen den Filialisten auf der einen und den mittelständischen und kleinen Unternehmen auf der anderen Seite vergrößert sich dabei zunehmend. Daraus resultieren neue Marktverhältnisse: Die zehn größten Buchhandelsunternehmen hatten 2004 einen Umsatzanteil von 27,6 Prozent am Gesamtumsatz des Sortiments inne.<sup>16</sup>

Auch die Umsatzanteile der mittelgroßen und großen Verlage sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. 1994 hatten 94 Verlage, deren Umsatz über 10 Mio. € betrug, einen Anteil von 68 Prozent am Gesamtumsatz mit Büchern; 2003 waren es 148 Verlage, die 83 Prozent des Gesamtbuchumsatzes generierten. Die übrigen 17 Prozent verteilten sich auf 2.562 Verlage, das entspricht 94 Prozent der existierenden Unternehmen.<sup>17</sup>

Dabei hat die Preisbindung im Hinblick auf Konzentrationsprozesse eine eindeutig „verlangsamende Wirkung“<sup>18</sup>. Da keine Kostenvorteile an Kunden weitergegeben werden können, wird ein preisaggressiver Verdrängungswettbewerb ausgeschlossen. Dies sichert vielen kleineren Unternehmen in dieser Branche die Existenz.

Es sind jedoch auch für 2004 und 2005 zwei grundlegende Tendenzen festzustellen: Der Konzentrationsprozess schreitet weiter voran, und der Einfluss von ausländischen Fachinformationsverlagen und Medienkonzernen in Deutschland nimmt deutlich zu.<sup>19</sup> Im Ranking der hundert größten Verlage in Deutschland sind bereits 13 Tochterverlage ausländischer Investoren zu verzeichnen.<sup>20</sup>

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> Vgl. Baier, Eckart (2006c), S. 19

<sup>15</sup> Vgl. Behm, Holger/Hardt, Gabriele/Schulz, Hermann/Wörner, Jochen (1999), S. 133

<sup>16</sup> Vgl. G+J Branchenbild Bücher (2005), S. 2

<sup>17</sup> Vgl. v. Lucius, Wulf (2005), S. 56

<sup>18</sup> Rürup, Bert (2000), S. 111; vgl. auch Henning, Hans G. (1998), S. 165: „Für die Filialunternehmen [...] ist die Buchpreisbindung insgesamt gesehen eher hinderlich als hilfreich, da sie insbesondere einer Ausweitung des Marktanteils zuungunsten kleinerer Unternehmen im Wege steht, die preislich nicht unterboten werden dürfen.“

<sup>19</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2005b), S. 10; Baier, Eckart (2006c), S. 19

<sup>20</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2005b), S. 17

### 1.1.3 Verschärfte Wettbewerbssituation

Kennzeichnend für die Branchenkrise ist auch eine verschärfte Wettbewerbssituation. Die seit den 90er-Jahren steigende Titelproduktion erreichte 2004 mit 86.543 Erst- und Neuauflagen einen neuen Rekord; dies bedeutet eine Steigerung von 6,9 Prozent gegenüber 2003.<sup>21</sup> Das Überangebot, das auch zu einer Vielzahl von „Me-too-Titeln“<sup>22</sup> führte, wurde weder auf Handels- noch auf Kundenseite angenommen.<sup>23</sup> Dem enormen Titelangebot steht sogar eine rückläufige Nachfrage gegenüber. Nach der Studie „Die Zukunft der Printmedien“ stieg das Medienangebot von 1970 bis 2000 um 110 Prozent, die Mediennachfrage jedoch nur um 60 Prozent. Die Nachfrage nach dem Medium Buch sank insgesamt sogar um 36 Prozent.<sup>24</sup>

Die Wettbewerbssituation wird – insbesondere für Fachverlage – verschärft durch branchenfremde Konkurrenz. Aufgrund neuer elektronischer Technologien besetzen neue Anbieter mit ihrer Kompetenz den Markt. Allerdings sind sie häufig nicht im Besitz von Inhalten, deren Qualität sich mit dem hochwertigen „Content“ der Verlage vergleichen ließe.<sup>25</sup>

Eine Intensivierung des Verdrängungswettbewerbs entsteht auch durch die so genannten „Billig-Reihen“ nach dem Modell der „SZ-Bibliothek“. Mit dem im Oktober 2004 gestarteten Kooperationsprojekt „BILD/Weltbild-Bestseller-Bibliothek“ produzierte erstmals ein in direkter Konkurrenz zum klassischen Sortimentsbuchhandel stehendes Unternehmen ein „eigenes Programm für seine ureigene Handelsschiene – und das, noch dazu, im Verbund mit einem mächtigen Massenmedium wie der „BILD“-Zeitung“<sup>26</sup>. Aufgrund des großen Erfolgs wurde die Kooperation im Sommer 2005 mit einer zwölbändigen Comic-Bibliothek fortgesetzt.

Diese veränderte Marktstruktur ist ein Grund für die Krise der mittelständischen Verlage: Sie verfügen einerseits nicht über das spezifische Profil von kleinen Nischenanbietern, andererseits verlieren sie aber auch gegenüber den großen Verlagshäusern und Konzernverlagen an Bedeutung.<sup>27</sup>

<sup>21</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 63. Dies ist jedoch nicht nur mit einem vermehrten Titelausstoß zu erklären, sondern auch statistisch bedingt. Für 2004 wurde eine sehr hohe Zahl an Publikationen von Institutionen gemeldet, die nur nebenher oder gelegentlich verlegerisch tätig sind.

<sup>22</sup> Titeln mit identischem Nutzen. Vgl. dazu auch Wetzel, Dirk (2001a), S. 83

<sup>23</sup> Die Titelüberproduktion führt Breyer-Mayländer u. a. auf den Konkurrenzdruck innerhalb der Verlagsbranche zurück. Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2001), S. 19

<sup>24</sup> Vgl. Schultz, Christoph/Huber, Jörg/Hille, Regina (2003), S. 71 f.

<sup>25</sup> Vgl. Ziegler, Marc/Becker, Andreas (2004); Sihm, Wilfried/Klink, Joachim (Hrsg.) (2000), S. 26

<sup>26</sup> Beckmann, Gerhard (2004), S. 28

<sup>27</sup> Vgl. Biesel, Hartmut (2004), S. 22

### 1.1.4 Politik der Spitzentitel

Generell ist eine immer stärkere Konzentration auf das Bestsellergeschäft festzustellen. Der Umsatzanteil der Top-Ten-Titel stieg von 34,2 Prozent im Jahr 2002 auf 37,2 Prozent im Jahr 2004.<sup>28</sup> Die übrigen 90 Prozent der Titel drohen in der Titelflut unterzugehen, und die Bedeutung der so genannten „Midlist-Titel“ geht zurück.<sup>29</sup> Insbesondere Filialisten setzen auf Ware, die sich schnell und ohne großen Beratungsaufwand verkaufen lässt. Karstadt, der (noch) drittgrößte Buchhändler in Deutschland, kündigte an, zukünftig nur noch die 200 gängigsten Titel anzubieten. Diese Orientierung an einer Mainstream-Produktion führt dazu, dass sich die Angebote der Filialisten immer mehr angleichen.

Auch die Verlage konzentrieren ihre Marketingaktivitäten zunehmend auf einzelne wenige Titel, mit denen man „sichere“ Umsätze zu erzielen glaubt.<sup>30</sup> Das traditionelle verlegerische Prinzip der Quersubventionierung wird zugunsten dieser „Spitzentitel-Politik“ zurückgedrängt. Für Midlist-Titel lässt dies nur noch wenige oder gar keine Marketingaufwendungen mehr zu<sup>31</sup>, und so drohen diese zur Risikominimierung nicht unwichtigen Titel immer mehr an Bedeutung zu verlieren.

Hinzu kommt, dass sich die Lagerhaltung von Titeln im Buchhandel stark verkürzt hat. Die meisten Buchhändler binden ihr Kapital nicht mehr in Novitäten mit ungewissem Erfolgspotenzial, sondern ordern kurzfristig über das Barsortiment und halten insgesamt weniger Titel vor. Eine Remission erfolgt durchschnittlich nach etwa drei Monaten. Aufgrund der Warenwirtschaftssysteme werden die sich nur langsam bewegenden Titel identifiziert und nicht mehr bestellt.<sup>32</sup>

Diese Konzentration auf das Bestsellergeschäft, die verkürzten Lebenszyklen der Bücher<sup>33</sup>, verbunden mit hohen Remissionsquoten<sup>34</sup>, führen auf Verlagsseite zu einer immer stärkeren Angleichung der Programme, was die einzelnen Häuser in der Wahrnehmung der Kunden zunehmend profillos macht.

---

<sup>28</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2005a), S. 48

<sup>29</sup> Generell gilt in der Branche die „Faustregel“: 70 Prozent des Umsatzes werden mit den so genannte 10 „A-Titeln“ gemacht, 20 Prozent mit einigen hundert „B-Titeln“, und der 10-prozentige Anteil der „C-Titel“ dient als so genannte „Profil-Tapete“.

<sup>30</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2004), S. 59

<sup>31</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2005a), S. 50

<sup>32</sup> Vgl. v. Lucius, Wulf (2005), S. 174

<sup>33</sup> Vgl. Meyer, Andreas et al. (Hrsg.) (2003), S. 29f.: „Die ‚Lebenszeit‘ von Büchern hat dramatisch abgenommen. Die Frage, welche Neuerscheinungen erfolgreich im Markt bestehen werden, wird zunehmend zum desaströsen Roulette. Das Resultat: Desorientierung und Hilflosigkeit in den Verlagen. Desorientierung und Hilflosigkeit im Handel. Desorientierung und Hilflosigkeit beim Endkunden. Der Satz ‚Nur ein verkaufte Buch ist ein gutes Buch‘ frisst im Moment seine Urheber.“

<sup>34</sup> Die allgemeine Remissionsquote des Handels lag 2003 bei 8,8 Prozent (1993 noch bei 6,4 Prozent ). (Vgl. Lenz, Daniel (2005a), S. 49)

### 1.1.5 Gewinner Modernes Antiquariat

Taschenbuch und Modernes Antiquariat (MA)<sup>35</sup> haben innerhalb der Warengruppen des Buchhandels an Bedeutung gewonnen. Sie sind nicht mehr nur reine Verwertungsstufen, sondern werden zunehmend wichtiger als eigenständige Warengruppen.

Die restriktive Konsumhaltung in den vergangenen Jahren begünstigte die Entwicklung des MA, das mit seinem spezifischen, niedrigpreisigen Angebot tendenziell andere Zielgruppen anspricht als der klassische Sortimentsbuchhandel. Der MA-Bereich profitiert dabei von dem erwähnten stark verkürzten Produktlebenszyklus der Bücher; er dient den Verlagen dazu, die u. a. infolge der Überproduktion entstandenen hohen Remissionsquoten abzubauen.<sup>36</sup>

Neben den klassischen MA-Kanälen – Warenhäuser, Discounter sowie Jokers, amazon.de, „BestSeller“ und dem Elbeteam – agieren in diesem Marktsegment auch ebay® oder Barsortimente. So bietet LIBRI seit Juni 2004 Titel aus zweiter Hand und Mängel Exemplare an. Insgesamt war 2004 bereits jedes zweite auf dem virtuellen Marktplatz gehandelte Buch ein „Secondhand-Titel“, und der Umsatz damit stieg von 2003 bis zum 2. Quartal 2004 von 20,4 Mio. € auf 27,0 Mio.<sup>37</sup>

### 1.1.6 Veränderte Preisstrukturen

Entsprechend der angespannten wirtschaftlichen Gesamtsituation konnten sich in allen Branchen Billigpreis-Segmente etablieren. Auch die Preisstruktur für Bücher hat sich nachhaltig verändert. Für 2004 ist ein leichter Preisanstieg um plus 1,6 Prozent entsprechend der allgemeinen Teuerungsrate festzustellen. Insgesamt ist jedoch nach der sicher sehr marktnahen Einschätzung des Barsortiments Koch, Neff & Volckmar ein Rückgang des Durchschnittspreises festzustellen, was vor dem Hintergrund der Billig-Editionen plausibel erscheint.<sup>38</sup> Im Hardcover-Bereich sind wenn auch moderate, so doch stetige Preisanstiege zu verzeichnen, wohingegen beim Taschenbuch die Preise sinken.

Vor diesem Hintergrund stagniert das traditionelle Sortiment, während Boulevard-Buchhandlungen und der MA-Bereich einen Aufschwung erleben.<sup>39</sup> Jokers „Restseller“ testet derzeit den stationären Verkauf, und auch der Buchdiscounter „BücherKnüller BK“ beabsichtigt ein Filialnetz aufzubauen.

---

<sup>35</sup> Zum Modernen Antiquariat werden hier Mängel Exemplare und Restauflagen gezählt sowie eigens für diesen spezifischen Markt hergestellte Sonderausgaben und Sonderproduktionen der Verlage.

<sup>36</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2001), S. 19

<sup>37</sup> Vgl. Pöppelbaum, Stefanie (2004)

<sup>38</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 50

<sup>39</sup> Vgl. Baier, Eckart (2004), S. 14 ff.

Aggressives Vermarkten des Preisvorteils zählt auch zur Strategie von „Der Club Bertelsmann“, dessen Sonderausgaben möglichst zeitnah zu den regulären Buchausgaben erscheinen. Mängelexemplare und Restposten werden im Katalog „BestSeller“ (Auflage von 1,5 Mio. Exemplaren) sogar mit einem Preisnachlass von 40–90 Prozent angeboten.

Auch die Ende Januar 2004 von Hugendubel gestartete Kampagne „Billige Preise satt“ ist ein Beispiel für bewusst aggressives Preismarketing. Großflächig warb der Großbuchhändler auf Litfasssäulen mit plakativen Headlines wie „Spar-Trieb“ oder „Kauffieber“, „Schnäppchen-Gier“ oder „Preis-Angriff“. Auch im Netz gab es einen entsprechenden „Spar-Klick“. Wöchentlich wurde ein preisgünstiges Produkt angeboten, das nicht mehr der Preisbindung unterlag.<sup>40</sup>

Die Süddeutsche Zeitung mit ihrer „Klassiker-Bibliothek“ zu 4,99 € pro Hardcover-Titel<sup>41</sup>, die „BILD-Bestseller-Bibliothek“ (4,90 € pro Band), die 50-bändige Klassiker-Edition von Weltbild sowie vergleichbare Vorhaben anderer (Zeitungs-)Verlage tun das ihre, um das Preisempfinden des Kunden nachhaltig zu verändern. Laut „Börsenblatt“ hat die „Aldisierung der Buchmarkts“<sup>42</sup> dadurch einen kräftigen Schub erhalten. Nach aktuellen Marktstudien wurde mit diesen Reihen im Übrigen nicht mehr Umsatz erzielt, sondern der gleiche Umsatz mit mehr Büchern.<sup>43</sup> Diese Entwicklung ging zu Lasten des Taschenbuchbereichs und des Modernen Antiquariats. Insgesamt konnten jedoch laut GfK-Käuferanalyse durch die „SZ-Bibliothek“ und insbesondere die „BILD-Bestseller-Bibliothek“ ca. 350.000 neue Käufer gewonnen werden.<sup>44</sup>

Dies verstärkt die Entwicklung des so genannten „zweiten Markts“, der laut „Buch-Markt“ aus den folgenden Segmenten besteht: Klassisches Modernes Antiquariat, Sonderausgaben der Verlage, Sonderproduktionen und – neu hinzugekommen – die Gebrauchtbücher.<sup>45</sup> Da diese Programmbereiche nur positive Erträge erwirtschaften, wenn die Titel in großen Volumina verkauft werden, ist der zweite Markt im Handel stark präsent.

<sup>40</sup> Vgl. Hauck, Stefan/Heimann, Hohler (2004), S. 8; Hauck, Stefan (2004c), S. 7  
Nina Hugendubel (Geschäftsführung Buchhandelskette Hugendubel) verteidigt diese Preispolitik als ein notwendiges Instrument der Kundenbindung; vgl. dazu Hauck, Stefan (2004b), S. 20

<sup>41</sup> Laut media control GfK International erreichte die Süddeutsche Zeitung mit ihrer „SZ-Bibliothek“ im Jahr 2004 einen Umsatzanteil am gesamten Buchmarkt von 1 Prozent (Koeffler, Matthias (2005), S. 38).

<sup>42</sup> O. V. (2005a), S. 57

<sup>43</sup> Vgl. Langendorf, Boris (2005), S. 18f.

<sup>44</sup> Vgl. Fuhrmann, Sybille (2005), S. 16

<sup>45</sup> Vgl. Hanke, Heiko (2004), S. 50ff.

Die zahlreichen Billigangebote führen zu einer Verunsicherung des Kunden im Hinblick auf das reguläre Sortiment.<sup>46</sup> Die langfristigen Auswirkungen auf das Preisempfinden der Buchkäufer sind noch nicht vollständig abzusehen. Generell geht der Trend zu preiswerten Büchern. In einer Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung gaben 43 Prozent der Buchkäufer an, sie würden mehr lesen, wenn Bücher preiswerter wären.<sup>47</sup> Trotz der positiven Effekte darf nicht vergessen werden, dass die niedrigpreisigen Titel aufgrund der branchenüblichen niederen Margen die Wirtschaftlichkeit auf Verlags- und Handelsseite gefährden.<sup>48</sup> Zudem wird damit der weiteren Aushöhlung der Preisbindung, die einstmals auch „als effizienter Schutz gegen Preiserosion“<sup>49</sup> eingeführt wurde, Vorschub geleistet.

### 1.1.7 Wandel im Distributionsbereich

Mit einem Anteil von 55,8 Prozent war der klassische Sortimentsbuchhandel im Jahr 2004 nach wie vor der bedeutendste Distributionsweg für Verlage, auch wenn sein Anteil kontinuierlich zurückgeht.<sup>50</sup> Am positivsten entwickelte sich der Versandbuchhandel, der seinen Umsatz um 5,9 Prozent auf 902 Mio. € steigern konnte.<sup>51</sup> Der Umsatz des traditionellen Versandhandels sank dagegen im Jahr 2004 von 508 auf 488 Mio. € – eine Folge der Umsatzverschiebung vom Offline- zum Online-Geschäft.

---

<sup>46</sup> Vgl. Baier, Eckart (2004), S. 16

<sup>47</sup> Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung (Hrsg.) (2005). Online-Befragung der media control GfK International im Februar/März 2005 zum Leseverhalten der Deutschen (Stichprobe 4.359 Deutsche ab 10 Jahren mittels standardisiertem Fragebogen): Im Vergleich zu 2003 stieg 2004 die Zahl der Buchkäufer um rund 400.000 Personen.

<sup>48</sup> Vgl. Riethmüller, Christian (2004), S. 11

<sup>49</sup> Sinn, Wilfried/Klink, Joachim (Hrsg.) (2000), S. 83. Bei der Diskussion um die Preisbindung stehen den wirtschafts- und wettbewerbspolitischen Argumenten immer wieder die kulturpolitischen entgegen. Nach Georg Jäger werden seit den Krönernschen Reformen und der Neuorganisation des Börsenvereins im Jahre 1887 im wesentlichen drei Argumente für die Preisbindung angeführt: 1. kulturpolitisches Argument: Sicherung eines breiten und differenzierten Buchangebots, 2. regionalpolitisches Argument: Sicherung eines flächendeckenden Sortiments, 3. sozialpolitisches Argument: Sicherung und Förderung mittelständischer Wirtschaft (Jäger, Georg (1990), S. 4). Insbesondere die Filialisten wünschen sich mehr Handlungsspielraum im Rahmen des Kontrahierungs-Mix.

<sup>50</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2004), S. 14: Im Vergleich zu 2002 bedeutete dies einen Umsatzrückgang um 2,5 Prozent auf 5.127 Mio. €; 2004 sank der Umsatz auf 5.063 Mio. €.

<sup>51</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 19

### Online-Handel

Enorme Zuwächse verzeichnet der Online-Buchhandel<sup>52</sup>: Von 1997 bis 2004 konnte der Umsatz mit Büchern im Internet von 13 auf 510 Mio. € gesteigert werden.<sup>53</sup>

Durch die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen können die Internet-Buchhändler Kaufempfehlungen geben, die einer persönlichen Beratung sehr nahe kommen. Sie besitzen damit ein ausgezeichnetes Instrument der Kundenbindung.<sup>54</sup>

amazon.de agiert nach wie vor als unangefochtener Branchenführer mit geschätzten 520 Mio. € Umsatz/Jahr.<sup>55</sup> Das Unternehmen hat erfolgreich Kernkompetenzen des Sortiments für den Online-Handel adaptiert: persönliche Ansprache, individuelle Beratung, elektronisches „Blättern“, einfache Bestell- und Zahlungsmöglichkeiten, schnelle Lieferung und zahlreiche Dienstleistungen. Darüber hinaus besticht es durch eine genaue Kenntnis der Kunden und ihres Kaufverhaltens.

thalia.de, die Internet-Tochter der größten deutschen Buchhandelskette<sup>56</sup>, konnte laut GfK im Jahr 2004 eine Umsatzsteigerung von 9,5 Prozent verzeichnen.<sup>57</sup> Auch die Hauptwettbewerber Weltbild (mit buecher.de und booxtra.de) sowie Buch.de Internetstores AG<sup>58</sup> konnten 2004 ihre Marktanteile weiter ausbauen.<sup>59</sup>

---

<sup>52</sup> Dabei teilt sich das Online-Geschäft auf in die reinen Online-Versender wie amazon.de, booxtra.de, bol.de, buch.de etc. sowie die Internet-Aktivitäten der stationären Buchhändler, die selbst Online-Dienste betreiben oder hierfür Dienstleistungen der Barsortimente LIBRI und KNV nützen.

<sup>53</sup> Vgl. FOCUS Magazin Verlag GmbH (Hrsg.) (2003), S. 3 ff.; Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 22

<sup>54</sup> Vgl. G+J Branchenbild Bücher (2005), S. 8 (Internet-Umfrage des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e. V.)

<sup>55</sup> Der Gesamtumsatz des Unternehmens betrug 2004 weltweit 6,92 Mrd. €. Im zweiten Quartal 2005 konnte der Umsatz auf 1,75 Mrd. Dollar gesteigert werden; das entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Plus von 26 Prozent. Allerdings ging der Gewinn deutlich zurück. Als ein Grund wurden höhere Rabatte genannt, die das Unternehmen aufgrund der härteren Wettbewerbssituation gewähren musste. (o. V. (2005f))

Die Marktmacht von amazon.de wurde deutlich, als Diogenes im Juni 2004 den Konditionenforderungen des Unternehmens nicht nachkam und (zumindest vorübergehend) den Verlust eines der wichtigsten Vertriebskanäle hinnahm. (o. V. (2004a))

<sup>56</sup> Thalia erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2004/2005 insgesamt einen Umsatz von 347 Mio. €, in Deutschland von 251 Mio. €. Zu dieser Erlössteigerung um 27 Prozent trugen neu gekaufte Buchhandelsgruppen bei.

<sup>57</sup> Vgl. Koeffler, Matthias (2005), S. 37

<sup>58</sup> Die buch.de Internetstores AG (inkl. bol.de, thalia.de, buch.de) gehört zu 34,5 Prozent der Douglas Holding und zu 26,7 Prozent der Bertelsmann Direct Group. Der Online-Umsatz 2004 betrug in Deutschland, Österreich und der Schweiz 38,8 Mio. €. Der Umsatz im ersten Halbjahr 2005 betrug 20,4 Mio. € (Hauck, Stefan (2005d); G+J Branchenbild Bücher (2005), S. 8

<sup>59</sup> Vgl. Hauck, Stefan (2004e), S. 9

Laut Prognosen des Marktforschungsinstituts Forrester Research wird das Umsatzvolumen der Warengruppe Bücher im Online-Bereich in den kommenden fünf Jahren von 3,17 Mrd. € (2004) europaweit auf ca. 9,09 Mrd. € anwachsen.<sup>60</sup> Allerdings gehen Branchenexperten davon aus, dass der Anteil des Online-Buchhandels die 10-Prozent-Marke mittelfristig nicht überschreiten wird.<sup>61</sup>

Trotz unterschiedlicher Szenarien, die für die Distributionspolitik der Zukunft entworfen werden, ist es unstrittig, dass die „Marketingchance Internet von vielen Marktpartnern künftig weiter ausgebaut werden [wird] – vor allem wegen der strategischen Bedeutung für die künftige Marktposition.“<sup>62</sup> Stationäre Sortimente bieten zunehmend auch einen Online-Vertrieb, um über das Internet Umsätze zurückzugewinnen<sup>63</sup>; bereits 40 Prozent der Kunden, die im stationären Handel einkaufen, nutzen auch den Online-Kanal.<sup>64</sup> Ebenso besteht die Tendenz auf Seiten ambulanter Händler, stationäre Ladengeschäfte zu eröffnen.

E-Commerce führt zu einer Veränderung der Wirtschaftsstufen – zu neuen Funktionen, zur Substitution bestimmter Funktionen und zu veränderten Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette.<sup>65</sup>

„Der Bucheinzelhandel sieht die größten Wachstumsmöglichkeiten bei stationären Sortimenten mit E-Commerce-Nutzung. [...] Neben den Verbundlösungen aus stationärem und ambulanten Handel wird auch für den reinen ambulanten Handel über das Internet weiterhin ein Wachstumsmarkt prognostiziert.“<sup>66</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Hesse, Ulrich (2004), S. 11

<sup>61</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 23: „[...] auf diese Größenordnung wird das Potenzial des Online-Buchhandels so lange begrenzt bleiben, wie sich die Einkaufsgewohnheiten der Kunden nicht grundlegend ändern.“

<sup>62</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas (2004), S. 93

<sup>63</sup> In Deutschland sind derzeit ca. 2.500 Buchhandlungen online erreichbar. Vgl. Bode, Volkhard (2005), S. 33

<sup>64</sup> Bei Bestellkomponenten im Internet erfolgt die Bestellung entweder an die Verlagsadresse mit Angabe der gewünschten Buchhandlung – selten erfolgt dann eine direkte Abwicklung durch die Verlage selbst –, oder der Nutzer wird mittels Link zum VLB verbunden; auch dort werden dem Besteller mehrere Buchhandlungen in der Nähe zur Auswahl angeboten.

<sup>65</sup> Vgl. Kuhn, Axel/Titel, Volker (2004), S. 115

<sup>66</sup> Ebd., S. 147

### **Versandhandel**

Zu den umsatzstärksten und erfolgreichsten Teilnehmern der Branche zählt Weltbild. Im Geschäftsjahr 2004/2005 stieg der Umsatz um 1,6 Prozent auf 1,3 Mrd. €. Weltbild ist Marktführer im clubfreien Buchversand. Als Direktversender, als Verlagshaus, aufgrund des eigenen Filialnetzes Weltbildplus<sup>67</sup>, seiner Internetaktivitäten und des auf den MA-Bereich spezialisierten Jokers Restseller, aber nicht zuletzt auch wegen der Beteiligung an der Verlagsgruppe Droemer Knauer sowie an der Buchhandelsgruppe Wohltat hat das Unternehmen eine herausragende Machtposition inne. Insbesondere der Versandhandel entwickelte sich sehr erfolgreich; hier konnte Weltbild seinen Anteil um 1,2 Prozent auf 3,8 Prozent erhöhen und lag damit 2004 nun erstmals vor dem Club Bertelsmann (3,7 Prozent).<sup>68</sup>

### **Nebenmärkte**

Darüber hinaus verzeichnen die so genannten Nebenmärkte Umsatzzuwächse. Diese Verkaufsstellen im Einzel- und Großhandel – Tankstellen, Supermärkte, Baumärkte, Spielwarenhandel, Papeterie etc. – gewinnen zunehmend an Bedeutung und steigerten ihren Anteil am Branchenumsatz 2004 auf 9,0 Prozent.<sup>69</sup> Vom klassischen Sortimentsbuchhandel kritisch gesehen, können die Verlage dadurch neue Zielgruppen erreichen, allerdings wird damit auch eine Marktsplattung forciert, da die sehr preisgünstigen Angebote häufig nur im Nebenmarkt zu finden sind.<sup>70</sup>

### **Warenhaus und Buchgemeinschaft**

Als Verlierer der letzten Jahre ist der Warenhaushandel zu sehen. Laut GfK liegt sein Umsatzanteil für 2003 nur noch bei 8,3 Prozent.<sup>71</sup> Die Vertriebswege Warenhaus und Buchgemeinschaften verloren 2003 an Umsatz um 2,6 bzw. 1,3 Prozent. Ihr Anteil am Gesamtumsatz betrug 2004 4,4 Prozent bzw. 3,3 Prozent.<sup>72</sup>

---

<sup>67</sup> Weltbildplus, ein Jointventure der Verlagsgruppe Weltbild und der Heinrich Hugendubel GmbH & Co., besitzt 285 Filialen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Stand: Oktober 2005).

<sup>68</sup> Vgl. Koeffler, Matthias (2005), S. 37

<sup>69</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 20

<sup>70</sup> Vgl. Fuhrmann, Sybille (2003a), S. 12

<sup>71</sup> Vgl. Koeffler, Matthias (2005), S. 36

<sup>72</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 20

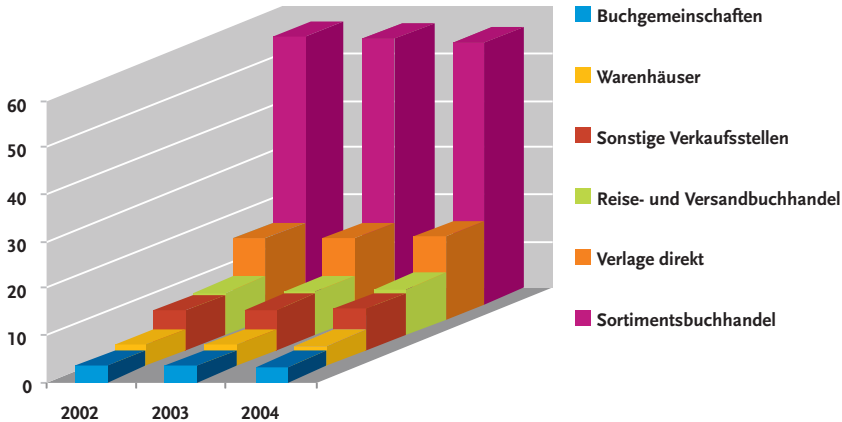


Abb. II. 1: Umsatzanteile der einzelnen Vertriebswege in den Jahren 2002 bis 2004 (in Prozent). (Eigene Darstellung, Datenquellen: Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V. (Hrsg.) (2003–2005) und Langendorf, Boris (2004), S. 56)

### Direktvertrieb

Der Marktanteil des Direktvertriebs stieg 2003 von 17,2 auf 17,3 Prozent und 2004 auf 17,7 Prozent; dies trotz des Umsatzverlustes im Gesamtmarkt.<sup>73</sup>

### Filialisten

Für neue Marktverhältnisse sorgte in den vergangenen Jahren die zunehmende Expansion der Buchhandelsketten. Die zehn größten Filialisten Deutschlands besitzen derzeit einen Marktanteil von 19 Prozent.<sup>74</sup> Thalia, die größte deutsche Buchhandelskette, die im Geschäftsjahr 2004/2005 ihren Umsatz in Deutschland auf 332 Mio. € steigern konnte<sup>75</sup> – dies entspricht einer Steigerung von 23,9 Prozent – setzte ihren Expansionskurs auch 2005 und 2006 fort: Geplant sind mindestens zehn neue Buchhandlungen mit ca. 13.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Am 1. Januar 2006 übernahm Thalia zudem die Gondrom Gruppe, die mit ihren 26 Filialen zuletzt einen Jahresumsatz von ca. 60 Mio. € erzielte.<sup>76</sup> Damit unterstreicht das Unternehmen

<sup>73</sup> Buch und Buchhandel in Zahlen (2004), S. 21 und Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 19 f.

<sup>74</sup> Gesellschaft für Konsumforschung (Hrsg.) (2005), nach: Weise, Tamara (2005), S. 15. Im „Buchreport.Express“ 24 werden lediglich 13,9 Prozent genannt. (o. V. (2004c), S. 18)

<sup>75</sup> Vgl. Schulte, Christina (2005c), S. 9

<sup>76</sup> Vgl. o. V. (2005k), S. 6

seine Position als einziger flächendeckend in Deutschland vertretener Sortimentsbuchhändler.

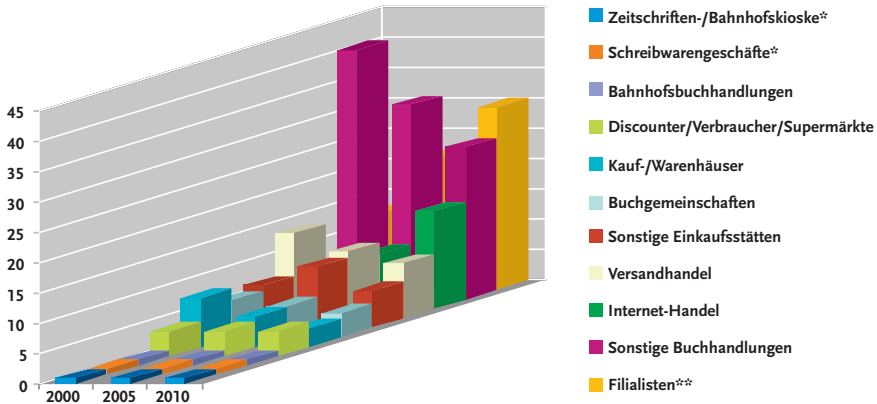
Die Einkaufsmacht der Filialisten nimmt insgesamt deutlich zu.<sup>77</sup> Aufgrund ihres Einkaufsvolumens besitzen sie eine andere Verhandlungsposition als die einzelne Buchhandlung und können höhere Rabattforderungen durchsetzen. Sie „diktieren die Konditionen, fordern Werbekostenzuschüsse und können jederzeit einem Verlag damit drohen, die Regalfläche zu verringern“<sup>78</sup>. media control GfK International prognostiziert, dass die großen Filialisten ihren Marktanteil bis 2010 auf 30 Prozent ausbauen werden.

| Filialist    | Anzahl der Filialen | Umsatz in Mio. Euro |
|--------------|---------------------|---------------------|
| Thalia       | 101                 | 332                 |
| Buch + Kunst | 41                  | 66,9                |
| Hugendubel   | 32                  | 226,5               |
| Gondrom      | 28                  | 69,9                |
| Weiland      | 24                  | 62                  |
| Habel        | 19                  | 57,5                |
| Grüttefen    | 17                  | k. A.               |
| Mayersche    | 14                  | k. A.               |
| Heymann      | 13                  | k. A.               |
| Decius       | 12                  | k. A.               |
| Pustet       | 11                  | 35,5                |
| Osiander     | 11                  | 29,2                |

**Tab. II. 1: Die zwölf größten Filialisten mit Vollsortiment.**  
(Quelle: Weise, Tamara (2005c), S. 15)

<sup>77</sup> Vgl. FOCUS Magazin Verlag GmbH (Hrsg.) (2003), S. 8. Nach dieser Marktanalyse erhalten große Buchhandlungen einen durchschnittlich 5 Prozent höheren Rabatt als kleinere und mittlere Sortimenter.

<sup>78</sup> Vgl. Mangold, Ijoma (2004), S. 14



\* Die Marktanteile sowohl der Schreibwarengeschäfte als auch der Zeitschriften- und Bahnhofskioske belaufen sich auf unter 1 Prozent. Dies ist jedoch nicht darstellbar; daher erscheinen sie in der Grafik auf gleicher Höhe mit den Bahnhofsbuchhandlungen, deren Anteil auf 1 Prozent geschätzt wird.

\*\* Berücksichtigt wurden hier nur die größten zehn Filialisten: Hugendubel, Thalia/Montanus/Phönix, Weltbildplus, Mayersche, Gondrom, Weiland, Wittwer, Habel, Pustet, Buch + Kunst.

**Abb. II. 2: Die Entwicklung der einzelnen Distributionskanäle. Prognose bis 2010 (in Prozent).** (Eigene Darstellung, Datenquelle: GfK Panel Services, nach Weise, Tamara (2005), S. 15. Die Daten basieren auf der privaten Nachfrage in Deutschland.)

### 1.1.8 Technologische Innovationen

Ende der 90er-Jahre entstand in der Branche ein erheblicher Veränderungsdruck durch zunehmende technologische Neuerungen. Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sahen durch „Computer-to-Plate-Technologien“, „Print on Demand“, „Cross-Media-Publishing“ etc. nahezu alle Teilnehmer des Buchmarktes einen hohen Handlungsbedarf.<sup>79</sup>

Diese Zeit des medialen Umbruchs war jedoch auf Verlagsseite zugleich geprägt von einer großen Unsicherheit hinsichtlich der wirtschaftlichen Relevanz der neuen Medien. Die für die Digitalisierung, aber auch für das Engagement im Internet- und E-Commerce-Bereich getätigten Investitionen belasteten die Finanzkraft der Verlagshäuser. Durch ausbleibende Wachstumspotenziale sowie fehlende adäquate Erlösmöglichkeiten war dieses Engagement mit erheblichen Risiken verknüpft. Die technologischen Innovationen waren zudem mit einer stark veränderten Form des Verlegens verbunden, die ein marketingorientiertes Produktmanagement von Verlagstiteln und neue Modelle des Content Managements erforderlich machten.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Sihm, Wilfried/Klink, Joachim (Hrsg.) (2000), S. 71 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, Thomas/Werner, Andreas (2003), S. 69 f.

Dieser Veränderungsdruck durch neue Medien gilt für den Kinder- und Jugendbuchbereich jedoch nicht in gleicher Weise wie für andere Verlagsbereiche. In diesem Marktsegment bleiben die Printprodukte das Kerngeschäft der Verlage. Das Buch ist für diese Zielgruppe, insbesondere für die hier betrachtete Altersgruppe der Grundschüler, nicht substituierbar durch andere Medien.<sup>81</sup>

### 1.1.9 Rechtliche Rahmenbedingungen

Generell ist für alle urheberrechtlichen Regelungen eine Umbruchphase festzustellen, die insbesondere durch das Internet angestoßen wurden. Die unterschiedlichen Positionen zu Open Access, Open Source, Open Content und Creative Commons Licence etc. bestimmen derzeit, insbesondere im Bereich der fachwissenschaftlichen Publikationen, die Debatte.<sup>82</sup> Über die Nutzung von Urheber- und Verwendungsrechten wird vor allem auch vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen im Bereich der Volltextsuche diskutiert.

#### 1.1.10 Betriebswirtschaftliche Defizite

Insgesamt zwang die wirtschaftliche Situation die Verlage zu Kostensenkungen. Meist wurden Einsparungen in den Bereichen Herstellung und Personal vorgenommen, da sie mit 27 bzw. 21,7 Prozent (Anteil an den gesamten Verlags Erlösen) traditionell die beiden größten Kostenblöcke im Verlagsgeschäft bilden.<sup>83</sup> Es unterblieben jedoch meist weitergehende Umstrukturierungen, Prozessoptimierungen, ein geeignetes Ressourcenmanagement oder strategische Neuausrichtungen. In gesättigten bzw. schrumpfenden Märkten müssen die Programm- und Produktportfolios aber genauestens überprüft und gegebenenfalls bereinigt werden, um eine optimale Positionierung des Verlags zu erreichen. Zudem wurde häufig auf ein professionelles Change-Management verzichtet, um die Veränderungsprozesse optimal zu steuern. Daher werden für die strukturelle Krise der Branche auch betriebswirtschaftliche Defizite verantwortlich gemacht.

---

<sup>81</sup> Vgl. Sihn, Wilfried/Klink, Joachim (Hrsg.) (2000), S. 72: „Grundsätzlich kann man sagen, dass Verlagsprodukte mit vergleichsweise hohem emotionalem Anteil derzeit die Konkurrenz der neuen Medien offensichtlich nicht zu scheuen brauchen.“

<sup>82</sup> Vgl. Suter, Beat (2004) (Anm.: IASOnline bietet als Open Access Fachzeitschrift aktuelle Fachrezensionen und Beiträge auch zum Verlags- und Buchhandelsbereich.)

<sup>83</sup> Vgl. Schulte, Christina (2004e), S. 14. Viele Verlage haben ihre Herstellungskosten durch Outsourcing-Modelle oder Standardisierung der Prozesse, u. a. durch medienneutrale Datenerhaltung, reduziert.

Die Studie „Brennpunkt Verlage“ konstatiert hierzu: „Das Fehlen geeigneter Controlling-Instrumente, nicht-standardisierte Prozesse oder auch tradierte Marketing- und Vertriebskonzepte haben zu einer dramatischen Zuspitzung der wirtschaftlichen Lage vieler Verlage geführt.“<sup>84</sup> Mit dem Verweis auf die Andersartigkeit des Buchmarkts – „books are different“ – werden die Defizite in diesem Bereich häufig zu rechtfertigen versucht.

### 1.1.11 Geändertes Kundenverhalten

Unter den beliebtesten Freizeitbeschäftigungen konnte die Buchlektüre nach der Verbraucheranalyse Springer/Bauer im Jahr 2003 ihren Rang acht unter vierzig Aktivitäten behaupten.<sup>85</sup> Laut der Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse (AWA) zeigten sich 2003 und 2004 33 Prozent (2002: 32 Prozent, 2001: 31 Prozent<sup>86</sup>) der Bevölkerung ab 14 Jahren an Büchern „ganz besonders interessiert“<sup>87</sup>. Dabei ist festzustellen, dass das Interesse an Büchern umso stärker ausgeprägt ist, je qualifizierter die Schulbildung und je höher das Einkommen ist.<sup>88</sup> Die Korrelation zwischen Buchinteresse und Schulbildung ist seit vielen Jahren evident.

Die AWA ermittelte<sup>89</sup>: 74 Prozent der Buchkonsumenten zählen zu den Intensiv- (10 und mehr Bücher/Jahr) und Vielkäufern (3-9 Bücher/Jahr). Die größte Anzahl der Intensivkäufer ist zwischen 30 und 60 Jahre, die der Vielkäufer zwischen 20 und 40 Jahre alt. Zieht man soziodemografische Kriterien hinzu, ergibt sich, dass Intensivleser in erster Linie Frauen sind, bei den Gelegenheitslesern überwiegen Männer.<sup>90</sup>

Rezessionsängste, eine schwierige Arbeitsmarktsituation sowie unsichere Zukunftsperspektiven führten in den vergangenen Jahren zu einer Verunsicherung der Kunden und prägen auch das Konsumverhalten im Buchbereich. Die Buchkäufer haben sich in den letzten Jahren vom buchhandelstreuenden Kunden zum so genannten „hybriden“ Verbraucher entwickelt, der aus allen Handelsformen seine Ware bezieht: „Heute ein Bücherkauf im Fachgeschäft aufgrund einer Empfehlung der Buchhändlerin, morgen ein Schnäppchenkauf bei einer großen Versandbuchhandlung nach Durchblättern des Katalogs, übermorgen die Mitnahme eines neuen

<sup>84</sup> Ziegler, Marc/Becker, Andreas (2004), S. 52; siehe auch Sinn, Wilfried/Klink, Joachim (Hrsg.) (2000), S. 25

<sup>85</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2003), S. 7; Buch und Buchhandel in Zahlen (2004), S. 7

<sup>86</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2003), S. 11 f.

<sup>87</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 12

<sup>88</sup> Vgl. SPIEGEL-Verlag (Hrsg.) (2003), S. 10

<sup>89</sup> Vgl. Langendorf, Boris (2004), S. 57

<sup>90</sup> Quelle: AWA 2003: Vielkäufer: Männer 3,17 Mio., Frauen 4,84 Mio.; Intensivkäufer: Männer 8,8 Mio., Frauen 11,68 Mio.

Bestsellers in der Bahnhofsbuchhandlung und am Tag darauf ein Fachbuchkauf im Internet – so sieht der Käufermarkt um die Jahrhundertwende aus.“<sup>91</sup>

Dass der Absatz von Büchern in Nebenmärkten<sup>92</sup>, die in der Mehrzahl zu den typischen Impulskaufstellen zählen, so erfolgreich ist, ist eine Folge dieser Entwicklung.<sup>93</sup> Der Buchkäufer ist „multioptionaler“<sup>94</sup> geworden, und seine Wünsche und Bedürfnisse sind immer stärker ausdifferenziert. Dementsprechend erfolgte „eine stärkere und differenziertere Segmentierung der Vertriebswege, die sich zunehmend den unterschiedlichen Konsumentenpräferenzen annähern, sowohl was die Sortimentsstruktur betrifft als auch was den entsprechenden Betriebstyp anbelangt, der das geeignete Marketing-Mix aus Preis, Convenience, Ambiente und Service bereitstellt“<sup>95</sup>. Der Handel, insbesondere die Filialisten, tragen den emotionalen Bedürfnissen der Kunden bereits in vielen Fällen Rechnung.

Verlage verfügen aufgrund mangelnder Marktforschung größtenteils nur über eine unzureichende Endkundenkenntnis: „Um Kunden stärker an die Marke zu binden und Flopraten zu senken, wird es eine Kernherausforderung des Verlagsmanagements sein, Wissen über Endkunden auszubauen und entsprechende Verlagsprodukte/-dienstleistungen stärker auf deren Bedürfnisse hin abzustimmen.“<sup>96</sup>

### 1.1.12 Ausblick

Wichtige Entwicklungstendenzen für 2005/2006 bleiben die zunehmende Aushöhlung der Preisbindung<sup>97</sup>, der Ausbau der Nebenmärkte, die wachsende Bedeutung des Internethandels und die Expansion der Filialisten. Für den gesamten Buchmarkt

<sup>91</sup> Bramann, Klaus Wilhelm/Hoffmann, C. Daniel (2004), S. 49

<sup>92</sup> Innerhalb der Branche wird die Bedeutung der Nebenmärkte nach wie vor kontrovers diskutiert: Werden hierdurch neue Buchkunden angesprochen, sind es also Zusatzmärkte, oder schmälern diese Distributionskanäle die Anteile des klassischen Sortiments? (Vgl. u. a. Schulte, Christina (2003c), S. 18 f.)

<sup>93</sup> Vgl. Haimann, Hardy/Fuhrmann, Sybille (2003), S. 14

<sup>94</sup> D. h. der Kunde entscheidet von Fall zu Fall und wählt unterschiedliche Einkaufsstätten. Vgl. Bramann, Klaus Wilhelm/Hoffmann, C. Daniel (2004), S. 49. Vgl. auch Haimann, Hardy/Fuhrmann, Sybille (2003), S. 14

<sup>95</sup> Rürup, Bert (2000), S. 108

<sup>96</sup> Ebd.

<sup>97</sup> Von vielen Seiten wird mittelfristig die Aufhebung der Preisbindung prognostiziert: vgl. Volks, Jo (2004), S. 54 f.; Rürup, Bert (2000), S. 120; BBE-Unternehmensberatung GmbH (2000), S. 117; Breyer-Mayländer, Thomas/Werner, Andreas (2003), S. 69 f. Vgl. auch Henning, Hans G. (1998), S. 166: „Die umsatzstarken Unternehmen sind auf die wettbewerbsbeschränkende Wirkung des gebundenen Ladenpreises nicht angewiesen, sondern können sich im Gegenteil bei freier Preisbildung Wettbewerbsvorteile erhoffen. [...] Die fortschreitende Änderung der Marktstruktur im Buchhandel könnte somit durchaus zu einem marktendogenen Wegfall der Buchpreisbindung führen.“

konnte 2004 der Abwärtstrend gestoppt werden. Erstmals seit drei Jahren sanken die Umsätze nicht, sondern stabilisierten sich auf dem Vorjahresniveau.<sup>98</sup> Die Segmente Belletristik sowie „Schule und Lernen“ können deutliche Umsatzzuwächse verzeichnen, ebenso ist die Warengruppe Kinder- und Jugendbuch seit März 2005 wieder im Plus und gilt als Wachstumsbereich. Sehr positiv entwickelt sich nach wie vor der Bereich der Hörbücher mit kontinuierlich steigenden Marktanteilen. Rückläufig ist die Umsatzentwicklung bei Taschenbüchern, deutliche Verluste müssen die Warengruppen der Fachbücher sowie Sachbuch/Ratgeber hinnehmen.<sup>99</sup>

Nachdem von 1996 bis 2003 dem Buchmarkt rund 7,5 Mio. Käufer/innen verloren gingen, stieg die Zahl mit 35,3 Mio. nun wieder auf ein Rekordniveau.<sup>100</sup> Als Grund werden die neuen Billig-Editionen der Zeitungsverlage genannt, insbesondere der Süddeutschen Zeitung und der „BILD“-Zeitung. Beide Reihen gaben nicht nur dem Belletristikmarkt, sondern auch dem gesamten Buchmarkt neue Impulse. Von den 21 unter den hundert größten deutschen Verlagen gelisteten Belletristik-Verlagen konnten 14 im Jahr 2004 ein Umsatzplus verzeichnen. Dies bestätigt den bereits für 2003 zu verzeichnenden Aufwärtstrend der Publikumsverlage.<sup>101</sup>

Eine Konjunkturumfrage des Börsenvereins anlässlich der Leipziger Buchmesse 2005 zeigt, dass 21 Prozent der Buchhändler mit guten bis sehr guten Umsätzen rechnen, 60 Prozent gehen von einer mittelmäßigen Umsatzentwicklung aus.<sup>102</sup> Die Talsohle der Krise scheint also überschritten. Eine Sonderkonjunktur bescherte der Branche erneut „Harry Potter“; Band 6 des Werkes erschien im Sommer 2005 in englischer Ausgabe, am 1. Oktober 2005 in deutscher Übersetzung.

Für die Verlage wird es weiterhin Handlungsmaxime sein, „ihre Kompetenzen in neuen Märkten, Geschäftsmodellen und Zielgruppen“<sup>103</sup> umzusetzen. Die Möglichkeiten hierfür, insbesondere im Marketingbereich, sind noch lange nicht ausgeschöpft.

<sup>98</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen (2005), S. 4

<sup>99</sup> Vgl. „Branchen-Monitor Buch“ Ausgabe März 2005. Er basiert auf den von media control GfK International erhobenen Daten. Grundlage des Panels bilden 750 Points of Sale. Basis sind alle Abverkäufe der an der Stichprobe teilnehmenden Händler, die über Kassensysteme erfasst werden.

<sup>100</sup> Vgl. Gesellschaft für Konsumforschung (2004); Gesellschaft für Konsumforschung (Hrsg.) (2005): Quantitative Online-Befragung der media control GfK International im Februar/März 2005 (Stichprobe: 4.359 Deutsche ab 10 Jahren, Befragung mittels standardisiertem Fragebogen): Im Vergleich zu 2003 stieg 2004 die Zahl der Buchkäufer um rund 400.000 Personen.

<sup>101</sup> Vgl. Lenz, Daniel (2005b), S. 17

<sup>102</sup> Vgl. Pressekonferenz des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels anlässlich der Eröffnung der Leipziger Buchmesse am 17.03.2005

<sup>103</sup> Friedrichsen, Mike/Gläser, Martin (2003), S. 137

## 1.2 Verlagsmarketing zwischen Tradition und Innovation

„Gemessen am Raffinement moderner Marketingstrategien befindet sich die Buchkultur noch in der absatzpolitischen Steinzeit: Das Produkt wird zunächst in langer, einsamer Arbeit von einem Autor hergestellt, der wenig oder gar nichts von den Abnehmern weiß, und dann geht jemand das Risiko der Massenproduktion ein.“<sup>104</sup> Diese provokative These äußert Gerhard Schulze in seiner Abhandlung über die „Dynamik der Buchkultur“.

Jason Epstein, langjähriger Cheflektor bei Random House, äußert sich in ähnlicher Form: „Das Verlagswesen ist von Natur aus eine vorindustriell organisierte Branche: dezentralisiert, improvisiert, persönlich, am effizientesten in kleinen Gruppen Gleichgesinnter, die ihr Handwerk lieben, auf ihre Autonomie bedacht sind und auf die Bedürfnisse von Schriftstellern sowie die unterschiedlichen Interessen der Leser sehr empfindlich reagieren.“<sup>105</sup>

Zweifellos sind im Marketingbereich der Buchbranche noch immer Defizite festzustellen, allerdings hat sich wohl kaum ein anderer Bereich in den Verlagen so nachhaltig verändert wie dieser und in vergleichbarer Weise an Bedeutung gewonnen.

In den 70er-Jahren vollzog sich in der westdeutschen Buchhandelslandschaft der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt, wodurch sich die klassische Absatzwirtschaft als nicht mehr ausreichend erwies. Marketing als systematische Orientierung am Markt gewann nun auch für die Buchwirtschaft an Bedeutung.<sup>106</sup> „Durchaus aversiv empfangen, betrat der Manager die Branchenbühne.“<sup>107</sup>

Gezielte Marketingpolitik setzte zunächst jedoch ein verändertes Selbstverständnis innerhalb der Branche voraus. Bisher war man von der Unvergleichbarkeit der einzelnen Titel ausgegangen und hatte für jedes Buch ein eigenes „Marktkonzept“ entwickelt. Vor allem aber war das Buch primär als Kulturgut verstanden und von den Branchenteilnehmern selbst nicht als „Ware“ oder Produkt gesehen worden.<sup>108</sup> Erst ab Mitte der 80er-Jahre bildete sich professionelles Verlagsmarketing aus.<sup>109</sup> „Der Blick auf sich selbst, die Innensicht des Betriebs wurde dann abgelöst durch den Blick auf – horrible dictu – Zielgruppen, den Kunden, das Verkäufliche, Marken, Kommunikation.“<sup>110</sup>

<sup>104</sup> Schulze, Gerhard (1994), S. 41 f.

<sup>105</sup> Epstein, Jason (2001), S. 28

<sup>106</sup> Vgl. Klein-Blenkers, Christine (1993), S. 27

<sup>107</sup> Kind, Hero (1995), S. 11

<sup>108</sup> Vgl. Harenberg, Bodo (1974), S. 411 f.

<sup>109</sup> Vgl. Schönstedt, Eduard (1997), S. 199

<sup>110</sup> Kind, Hero (1995), S. 11 f. Nach Schönstedt entwickelte sich Verlagsmarketing als Lehre erst ab Mitte der 80er-Jahre. (Vgl. Schönstedt, Eduard (1997), S. 199)

Die Ausrichtung am Kunden erfolgte zunächst eher zögerlich. Rautenberg weist zu Recht darauf hin, dass gerade der Buchhandel insgesamt sehr traditionell geprägt ist und die Orientierung an Bedürfnissen des Marktes nicht kurzfristig erfolgte.<sup>111</sup> Marketing wurde (und wird teilweise noch heute) häufig mit dem „Vermarkten“ bereits produzierter Titel verwechselt und „fälschlicherweise als Überbegriff für Werbung und Vertrieb verwendet“<sup>112</sup>. So konstatiert auch Harenberg: „Der Begriff ‚Marketing‘ ist in unserer Branche zwar durchaus geläufig und wird auch gern benutzt, Marketing ist jedoch in der Praxis nur von wenigen Verlagen tatsächlich realisiert worden.“<sup>113</sup>

Verlagsmarketing soll hier nach Bramann/Plenz definiert werden: „Das Marketingkonzept ist die Koordination aller auf den Markt bezogenen Maßnahmen [...] und orientiert sich an Kundenwünschen und Kundenbedürfnissen. [...] Dabei wird geplant, geregelt (gesteuert), ausgeführt und kontrolliert. Marketing besteht in der Regel aus vier Aspekten: der Produktpolitik, der Distributionspolitik, der Kommunikationspolitik und der Kontrahierungspolitik. [...] Marketing ist die Grundlage für kontinuierlich erfolgreiche Verlagsarbeit – nicht nur für die Neueinführung, sondern auch für bestehende Produkte – bis hin zu Fragen der Positionierung, der Markenbildung und des Verlagsimages.“<sup>114</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Aufteilung des operativen Marketing-Bereiches in die genannten vier Bereiche gewählt.<sup>115</sup> Andere Modelle, wie z. B. von Stöckle/Paulerberg, die acht Maßnahmen unterscheiden<sup>116</sup>, die von Frühschütz gewählte

<sup>111</sup> Rautenberg, Ursula (Hrsg.) (2003), S. 351

<sup>112</sup> Ebd. Vgl. dazu auch Stöckle, Wilhelm/Paulerberg, Herbert (Hrsg.) (1998), S. 132 f.; Harenberg, Bodo (1994), S. 117; Schütz, Erhard (2002), S. 77; v. Lucius (2005), S. 163; Breyer-Mayländer, Thomas/Werner, Andreas (2003), S. 64

<sup>113</sup> Harenberg, Bodo (1994), S. 117

<sup>114</sup> Bramann, Klaus-Wilhelm/Plenz, Ralf (Hrsg.) (2002), S. 193

Bei der Definition von Marketing, die Ralf Plenz 1998 vorlegt, werden Fragen der Positionierung und insbesondere der Markenbildung noch nicht erwähnt. Dies zeigt exemplarisch, in welcher Weise eine Weiterentwicklung des Marketingbegriffs und -verständnisses im Verlagsbereich erfolgte. Vgl. auch Röhring, Hans-Helmut (2003), S. 116

<sup>115</sup> Diese Vierer-Systematik findet sich in zahlreichen Standardwerken der Fachliteratur; stellvertretend vgl. dazu: Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (2002); Meffert, Heribert (2000); Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001). Mit der Bezeichnung Gegenleistungs- statt Kontrahierungspolitik: Busch, Roland/Dögl, Rudolf/Unger, Fritz (1997), S. 29; für den Buchmarkt vgl. Wetzel, Dirk (2001a), S. 96

<sup>116</sup> Stöckle, Wilhelm/Paulerberg, Herbert (Hrsg.) (1998), S. 132 f.: Sie unterscheiden Marktforschung, Produktstrategie, Distribution, Preisstrategie, Kommunikation, Presse und Information, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit. Marktforschung wird im Rahmen dieser Arbeit als Grundlage für den gesamten Marketing-Managementprozess und die zielgruppenorientierte Gestaltung des Marketing-Mix, nicht als eigenständiges Instrumentarium gesehen. Die Bereiche „Presse und Information“, „Werbung“, „Öffentlichkeitsarbeit“ werden als Instrumente der Kommunikationspolitik behandelt.

Strukturierung der „Absatzpolitik“<sup>117</sup> oder die von Becker gewählte Einteilung in Produkt-, Präsenz- und Profilleistung<sup>118</sup> erschienen für diese Forschungsarbeit nicht zielführend.

Verlagsmarketing ist dabei als ganzheitliche Unternehmenskonzeption zu sehen, die alle operativen Bereiche des Verlages betrifft und von der Produktpolitik über die Distributions- und Kontrahierungspolitik bis hin zu den kommunikationspolitischen Maßnahmen alle Entscheidungen an den Bedürfnissen der Zielgruppe ausrichtet.

Der Marketing-Mix gibt dabei „Auskunft über Auswahl, Gestaltung und Gewichtung sowie die zeitliche Fixierung der Marketing-Instrumente im Hinblick auf die angestrebten Ziele eines Unternehmens [...]“.<sup>119</sup> Er legt fest, welche Instrumente einzusetzen und in welcher Form sie zu kombinieren sind, damit die Ziele der einzelnen Funktionsbereiche erreicht werden. Dabei bestehen „zwischen den einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix [...] zahlreiche gegenseitige Abhängigkeiten. Die Berücksichtigung derartiger Interdependenzen ist bei der Festlegung des Marketing-Mix von zentraler Bedeutung, da von diesen ein erheblicher Einfluss auf die Effizienz und Effektivität des gesamten Marketing-Mix ausgeht.“<sup>120</sup>

Die Abstimmung der einzelnen Marketing-Handlungsfelder stellt eine besondere Herausforderung dar – wegen der wechselseitigen Beeinflussung, z. T. schwer vorhersehbarer Wirkungen, der zeitlichen Abfolge verschiedener Planungsphasen und der Dynamik, die durch das Zusammenwirken aller Maßnahmen entsteht.<sup>121</sup> Zudem ist die Beachtung der Marketingziele sowie der übergeordneten Unternehmensziele entscheidend und damit die Interaktion mit der strategischen Ebene.

Bei der Marketingstrategie ist branchenspezifisch eine Dominanz des Push-Marketing festzustellen.<sup>122</sup> Traditionell konzentrieren sich die Anstrengungen der Verlage auf den Handel als vorgelagerter Zielgruppe.<sup>123</sup> Mit Hilfe der Vertriebsorganisation und gezielter kontrahierungspolitischer Maßnahmen werden die Titel in den Handel

<sup>117</sup> Frühschütz, Jürgen (2000), S. 17: entgeltbezogene Instrumente (Preis-, Kontrahierungspolitik) und servicebezogene Instrumente: (Kundendienstpolitik, Marktkommunikationspolitik als Sachwerbung, Persönliche Verkaufspolitik, Distributionspolitik, Layout- und Warenpräsentationspolitik (nur im Handel), Technologiepolitik, Produktpolitik).

<sup>118</sup> Becker, Jochen (2002)

<sup>119</sup> Kirchgeorg, Manfred (2004), S. 514

<sup>120</sup> Meffert, Heribert (2000), S. 973. Zu den Interdependenzen vgl. Kap. III 4

<sup>121</sup> Vgl. Becker, Jochen (2002), S. 655 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001), S. 920 f.; Busch, Roland/Dögl, Rudolf/Unger, Fritz (1997), S. 271; Rautenberg, Ursula (Hrsg.) (2003), S. 416 f.; Heinold, Wolfgang Ehrhardt (2001), S. 38 ff.

<sup>123</sup> Vgl. Heinold, Wolfgang Ehrhardt (2001), S. 38–41. Vgl. dazu auch Gutzmer, Karl (1999a), S. 71: „Da sich die im Einzelhandel üblichen Marketing-Konzeptionen infolge der Preisbindung [...] nicht ohne weiteres auf den Buchhandel übertragen lassen, liegt der Schwerpunkt der Bemühungen um Absatzsteigerung und Marktsicherung im Sortiment [...] .“

„gedrückt“; die Warenpräsenz im Sortiment/Handel soll Kaufanreize bieten oder die Titel sollen im Zuge des Beratungsgesprächs verkauft werden.<sup>124</sup> Diese Strategieform zur Erschließung von Absatzmärkten greift insbesondere dann, wenn die Kaufentscheidung überwiegend spontan getroffen wird und direkt am Point of Sale beeinflusst werden kann. Push-Marketing setzt gegenüber dem Handel eine starke Marktposition der Verlage voraus.<sup>125</sup>

Bei der Pull-Strategie erfolgt eine gezielte Stimulierung der Nachfrage. Ziel dieser verbrauchergerichteten Verkaufsförderung ist es, Nachfrage auszulösen und den Kunden zum Kauf beim Verlag zu bewegen oder in den Handel „zu ziehen“. Dieser wird dadurch veranlasst, den Titel zu bestellen oder ins Sortiment aufzunehmen. Insbesondere Verlage mit Spezialisierung auf (Aus-)Bildungs- und Fachliteratur sowie wissenschaftliche Publikationen, aber auch einzelne Verlage aus dem Kinder- und Jugendbuchmarkt wählen die direkte Zielgruppenansprache.<sup>126</sup>

Nach Dirk Wetzel ist Pull-Marketing insbesondere für Kleinverlage von Bedeutung.<sup>127</sup> Hier scheint eine differenzierte Betrachtungsweise notwendig: Für kleinere Verlagshäuser ist es in der Tat schwieriger, im Handel die nötige Präsenz zu erhalten und erfolgreiches Push-Marketing zu betreiben. Die Pull-Strategie kann allerdings auch nur dann greifen, wenn der Verlag über genaue Kenntnis seiner Zielgruppe verfügt und in gezieltes Direktmarketing ohne große Streuverluste investieren kann. Im Buchbereich erfolgt nur in wenigen Fällen und allenfalls für ausgewählte Bestseller die in anderen Branchen übliche Kombination von Push- und Pull-Strategien zur Stimulierung des Handels.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die deutschen Buchverlage bei mehr als 80.000 Novitäten/Jahr und rund 850.000 Titeln der Backlist im Durchschnitt rund 41.000 € mit einem Titel erwirtschaften.<sup>128</sup> Darin enthalten sind Produktionskosten, Autorenhonorare und Kosten für alle Marketingaktivitäten. Hier zählt der Marketingbereich häufig zur „Schlüsselvariablen“, die bei ungünstiger Umsatzentwicklung reduziert und auf weniger Titel verteilt wird.

Die Dominanz des Push-Marketings führt dazu, dass Verlage bei den Endkunden nur selten wahrgenommen werden. Publikumsverlage verstärken nun seit einiger

---

<sup>124</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich ohne Ausnahme auf den Bereich der Publikumsverlage. In Abgrenzung zu diesem General-interest-Bereich ist es bei Verlagen mit Spezialisierung auf (Aus-)Bildungs- und Fachliteratur aufgrund genauerer Zielgruppenkenntnis möglich, mit Hilfe von Database-Marketing die Kunden differenziert anzusprechen und erfolgreich Pull-Strategien einzusetzen.

<sup>125</sup> Vgl. Rautenberg, Ursula (Hrsg.) (2003), S. 417; siehe dazu auch Kap. V 6.2

<sup>126</sup> Vgl. Heinold, Wolfgang Ehrhardt (2001), S. 38–41

<sup>127</sup> Vgl. Wetzel, Dirk (2003), S. 416

<sup>128</sup> Vgl. Polthier, Karsten/Wolters, Detlef (2004), S. 50

Zeit ihre Aktivitäten Richtung Endkunden<sup>129</sup>, ebenso werden angesichts der Branchenkrise und der unverändert hohen Titelproduktion zunehmend Maßnahmen zur Markenbildung durchgeführt. Die Wahrnehmung von Marken und Markenunterschieden ist ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Pull-Marketing.<sup>130</sup>

Branchenspezifisch bestehen unterschiedliche Marketingansätze: Meyer-Dohm differenziert zwischen Absatz- und Lektoratsmarketing.<sup>131</sup> Absatzmarketing konzentriert sich auf den Endkundenmarkt, während sich das Lektoratsmarketing dem Beschaffungsmarkt zuwendet. Dabei unterscheidet er eine beschaffungsorientierte Ausprägung (Akquisition und Betreuung der Autoren) und eine absatzorientierte Form (Auswahl von Autoren und Manuskripten nach Bedarfslage).

Auch Schönstedt unterscheidet zwischen Instrumentarien des Beschaffungs- und des Absatzmarketings.<sup>132</sup> Wobei er der Beschaffungspolitik für Buchverlage besonders große Bedeutung zumisst.<sup>133</sup> Diese umfasst

1. Autorenmarketing: Akquisition geeigneter Autoren/innen und Maßnahmen der Autorenbindung
2. Ideenmarketing: Entwickeln neuer Titel und Produkte
3. Marktforschung: Insbesondere semiprofessionelle primäre „Marketing-Intelligence“, die von Verlagen selbst durchgeführte Marktforschung.<sup>134</sup>

Generell ist die Unterscheidung zwischen der absatz- und der beschaffungspolitischen Seite sinnvoll, da Marketing als strategisches Gesamtkonzept der Unternehmensführung auch Fragen der Ressourcenpolitik zu beachten hat. Allerdings bleiben bei Schönstedt und Meyer-Dohm zentrale Bereiche wie Mitarbeiter<sup>135</sup> oder externe Dienstleister<sup>136</sup> unberücksichtigt. Gerade dem Personalmanagement kommt jedoch entscheidende Bedeutung zu, zumal sich bei wichtigen Positionen im Unternehmen, wie z. B. Programmleitung, Beschaffungs- und Absatzmarketing verbinden.<sup>137</sup>

<sup>129</sup> Vgl. u. a. Schenkel, Hubertus (1995), S. 23

<sup>130</sup> Vgl. Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001), S. 921

<sup>131</sup> Meyer-Dohm, Peter (1969), S. 21

<sup>132</sup> Schönstedt, Eduard (1999), S. 163–245. Dem folgt: Kerlen, Dietrich (2003b), S. 167f.; vgl. dazu auch Klein-Blenkers, Christine (1993), S. 27: Sie berücksichtigt darüber hinaus das Inserentenmarketing, das jedoch im Buchmarkt nicht von Bedeutung ist.

<sup>133</sup> Generell folgt ihm darin Breyer-Mayländer, Thomas (2001), S. 140–156

<sup>134</sup> Vgl. Schönstedt, Eduard (1999), S. 233

<sup>135</sup> Zur Veränderung der Anforderungsprofile vgl. Lang, Norbert (2000), S. 27; International Book Academy (Hrsg.) (1999); Müller, W. Robert (2000), S. 67–77

<sup>136</sup> Zur herausragenden Bedeutung von Outsourcing im Kontext des Strukturwandels: Meyer, Andreas et al. (Hrsg.) (2003)

<sup>137</sup> Vgl. Jäger, Georg (1995), S. 33

Um zukunftsorientierte Aufgabenstellungen adäquat lösen und professionelles Innovationsmanagement durchführen zu können, sind entsprechende Qualifikationen der Mitarbeiter unabdingbar und entscheidend für den Markterfolg des Unternehmens.<sup>138</sup>

Von Lucius sieht Marketing im Sinne einer langfristigen Unternehmensplanung als zentrale Aufgabe jedes Verlags an: „Unterschiedliche Wachstumsraten von Marktsegmenten, veränderte Distributionsstrukturen, zu erwartende Änderungen der Nutzerbedürfnisse sind zentrale Herausforderungen für das Marketing – die sogenannte ‚Marketing-Mitarbeiterin‘ in der Vertriebsabteilung wird allein nicht bewältigen können, was Dauerauftrag für das Gesamtunternehmen ist.“<sup>139</sup> Auch Banzhaf betont die Bedeutung einer Marketingstrategie für den Verlag: „Letztlich führt [...] [sic d.V.] zu Unverwechselbarkeit, zur Bildung einer Marke und damit zu sicheren Entscheidungen. Kein einfacher Weg. Er erfordert Disziplin und Konsequenz, aber er kann bei der derzeitigen Marktüberflutung zu dauerhaftem Verkaufserfolg führen.“<sup>140</sup>

## 2 Spezifika des Kinderbuchmarktes

Nach einer Gesamtdarstellung des aktuellen Kinderbuchmarktes sowie einer umfassenden Zielgruppenanalyse werden – in Anlehnung an den Marketing-Mix – wesentliche Entwicklungen in der Kontrahierungs-, Distributions- und Programmpolitik dieses Marktsegments skizziert.

### 2.1 Definition

Nach Doderer ist die Kinder- und Jugendliteratur „[...] die Bezeichnung für a) alle Texte, welche ausdrücklich für Kinder und Jugendliche produziert sind (spezifische Kinder- und Jugendliteratur), b) alle Schriften, welche von Kindern und Jugendlichen konsumiert werden, ohne dass sie für diese speziell gefertigt zu sein brauchen (z. B. Zeitung), oder von jugendlichen Lesern rezipiert (Schul-/Lehrbuch) werden (Kinder- und Jugendliteratur im weiteren Sinne, auch Kinder- und Jugendlektüre).“<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Müller, W. Robert (2000), S. 75

<sup>139</sup> V. Lucius (2005), S. 165

<sup>140</sup> Banzhaf, Dieter (2001), S. 7

<sup>141</sup> Doderer, Klaus (1977), S. 161