

# ALLES BUCH

Studien der  
Erlanger Buchwissenschaft

**XX**

2007

**KERSTIN EMRICH**

Zum Strukturwandel im Buchhandel  
der Gegenwart – eine Markt- und Strategiebericht  
analyse der deutschen Filialunternehmen

Alles Buch  
Studien der Erlanger Buchwissenschaft XX

Herausgegeben von Ursula Rautenberg und Volker Titel

© Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg  
ISBN 978-3-940338-01-3  
ISSN 1611-4620

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Erlanger Buchwissenschaft unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen jeder Art, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Alles Buch. Studien der Erlanger Buchwissenschaft XX

KERSTIN EMRICH

Zum Strukturwandel im Buchhandel der  
Gegenwart – eine Markt- und Strategieanalyse  
der deutschen Filialunternehmen



ISBN 978-3-940338-01-3

2007

Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg

## Vorbemerkung

Mein Dank gilt allen Personen, die zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen haben, besonders Frau Prof. Dr. Ursula Rautenberg für die Anregung des Themas und für die Betreuung und Beratung. Darüber hinaus möchte ich Herrn Prof. Dr. Harald Hungenberg für die Übernahme der Zweitkorrektur und für die Betreuung danken. Außerdem standen mir Herr Prof. Dr. Christoph Bläsi und Herr Dr. Volker Titel mit Anregungen, Antworten und Ratschlägen beiseite.

Ferner danke ich allen Buchhandelsunternehmen, die sich an meiner Studie beteiligt und mir Informationen zu ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben. Für das aufschlussreiche Gespräch und die ermutigenden Worte bedanke ich mich bei Herrn Ernst W. Bork. Mein Dank gilt außerdem Herrn Thomas Ernst und Herrn Dr. Peter Lutz für die Vermittlung von Ansprechpartnern. Für die Bereitstellung von Informationen und Vortragsmaterial danke ich des Weiteren Frau Grit Patzig von der Gesellschaft für Konsumforschung GfK.

Zudem danke ich meiner Familie und meinem Freundeskreis; sie alle haben mich während meines Studiums und der Entstehung dieser Arbeit stets mit Worten und Taten unterstützt. Einen ganz besondern Dank möchte ich zum einen auch gegenüber meinen Korrekturleserinnen und -lesern für ihre Mühe und konstruktive Kritik und zum anderen gegenüber Herrn Rainer Mähringer für die Unterstützung beim Druck aussprechen.

## Inhaltsverzeichnis

I	Grundlegendes	7
1	Gegenstand und Vorgehensweise	7
2	Forschungsstand und Quellenlage	8
3	Definitiorische Grundlagen	10
3.1	Die Struktur des Bucheinzelhandels im Überblick	10
3.2	Die Betriebsform Filialist	12
3.3	Eigene Definition	14
II	Der deutsche Sortimentsbuchhandel – eine Marktanalyse	16
1	Untersuchungsmethode	17
2	Analyse der Wettbewerbskräfte in Anlehnung an Michael E. Porter	19
2.1	Bedrohung durch Markteintritte neuer Konkurrenten	19
2.2	Rivalität unter den bestehenden Händlern	21
2.3	Gefahr durch Ersatzangebote	24
2.4	Einflussnahme durch die Endkunden	26
2.5	Verhandlungsmacht der Verlage und des Zwischenbuchhandels	27
3	Die aktuelle Marktstruktur im Überblick	30
III	Filialbuchhandel in Deutschland	33
1	Die Filialisten im Kontext des Strukturwandels	33
1.1	Die Phasen des Strukturwandels	33
1.2	Die Entwicklung des Betriebstyps Filialist – ein Aufriss	34
1.2.1	Der Filialbuchhandel bis 1999	35
1.2.2	Die quantitative Entwicklung ab 2000	36
1.2.3	Aktuelle Trends	37
2	Analyse der Geschäftskonzepte und strategischen Ausrichtungen	45
2.1	Modellrahmen und strategische Optionen	45
2.2	Aufbau und Methode der empirischen Untersuchung	48
2.3	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	51
2.4	Segmentierung der Filialunternehmen	53
2.4.1	Big Player	56
2.4.2	Überregionale Größen	57
2.4.3	Gebietsweise Akteure	58
2.4.4	Discounter	59
2.4.5	Spezialisten	60
3	Der Strukturwandel im Bucheinzelhandel als Konfliktfeld der Branche	61
3.1	Ökonomische Auswirkungen der Strukturveränderungen	61
3.1.1	Geschäftsaufgaben und Insolvenzen	61
3.1.2	Entwicklungen bei den fortbestehenden Unternehmen	63
3.2	Reaktionen und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer	64
3.2.1	Vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen	65
3.2.2	Bucheinzelhandel	67

3.3	Die Zukunft im Bucheinzelhandel	69
3.3.1	Einschätzungen und Prognosen	69
3.3.2	Vorschläge zur Problemlösung	72
IV	Abschließende und zusammenfassende Thesen	75
V	Literaturverzeichnis	79
1	Primärquellen	79
1.1	Gedruckte Quellen	79
1.2	Internetquellen	80
1.3	Sonstige Quellen	81
2	Sekundärliteratur	81
2.1	Gedruckte Literatur	81
2.2	Elektronische Quellen	87
2.3	Sonstige Quellen	88
VI	Abbildungsverzeichnis	89
VII	Tabellenverzeichnis	91
VIII	Abkürzungsverzeichnis	93
IX	Anhang	94
1	Überblicksdarstellungen zu den besprochenen Filialunternehmen	94
2	Befragung	121
3	Ergänzende Abbildungen und Tabellen	126

# I Grundlegendes

## 1 Gegenstand und Vorgehensweise

Unter Strukturwandel versteht man im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext grundsätzlich eine nachhaltige und einschneidende Veränderung des Wirtschaftsgefüges eines Wirtschaftsraums oder -zweigs. Zahlreiche Branchen haben diesen Prozess bereits hinter sich. Für den Buchhandel jedoch ist diese Thematik sehr aktuell. Sowohl im Bereich der Verlage als auch im Endkundenhandel finden seit Ende des 20. Jahrhunderts tiefgreifende Umwälzungen statt, die beispielsweise Umsätze oder Konzentrationsraten betreffen. Der stationäre Bucheinzelhandel wird besonders durch das fortschreitende Wachstum von Buchhandelsketten und dessen Konsequenzen für andere Marktteilnehmer geprägt.

Diese Arbeit setzt sich mit den angesprochenen Entwicklungen im verbreitenden Buchhandel unter besonderer Berücksichtigung von Filialunternehmen intensiv auseinander. Ein Ziel dieser Arbeit ist es, den Typus Filialist und dessen jüngste Entwicklung detailliert zu beschreiben. Darüber hinaus sollen das Marktumfeld und die Geschäftskonzepte deutscher Buchhandelsketten dargestellt und analysiert werden.

Im einführenden Teil sind sowohl Ausführungen zur Literatur- und Quellenlage als auch Erklärungen relevanter Fachtermini zu finden. So gilt es, die verschiedenen Unternehmensformen des Endkundenhandels im Kontext der formalen Struktur der Wirtschaftsstufe darzustellen. Im Mittelpunkt steht hierbei der Begriff „Filialist“.

Im ersten Hauptteil werden grundsätzliche Fragen zur Marktsituation geklärt: Welche Kräfte beeinflussen den Wettbewerb in der Buchhandelsbranche? Wie ist der Bucheinzelhandelsmarkt in Deutschland strukturiert? Hier müssen wirtschaftswissenschaftliche Ansätze herangezogen werden. Das aus der Industrieökonomie entstandene Modell der Branchenstrukturanalyse bietet sich als theoretische Grundlage für dieses Kapitel an. Es dient dazu, das Wirkungsgefüge in einer Branche und auch zwischen verschiedenen verwandten Wirtschaftszweigen zu verdeutlichen.

Im zweiten Hauptteil erfolgt auf der Grundlage empirischer Untersuchungen eine detaillierte Analyse der Entwicklungen und der Strategien deutscher Filialunternehmen. Dabei stehen besonders folgende Forschungsfragen im Mittelpunkt: Wie hat sich der Strukturwandel in der Branche v.a. im Hinblick auf diesen Betriebstyp geäußert? Welche strategischen Optionen sind für den Typus Filialist relevant bzw. welche verschiedenen Strategien werden von den Filialunternehmen verfolgt? Darüber hinaus liegt ein weiterer Interessenschwerpunkt auf den Konsequenzen des Strukturwandels. Einerseits geht es um die Meinungen der Akteure im Bucheinzelhandel. Diese vertreten augenscheinlich unterschiedliche Ansichten hierzu und haben unterschiedliche Erfahrungen mit dem Strukturwandel und dem fortschreitenden Filialisierungsprozess gemacht. Dies gibt auch Anlass dazu, auf der anderen Seite einen Blick in die Zukunftserwartungen der Branche zu werfen. Somit ergeben sich drei weitere Leitfragen für dieses Kapitel: Wie beurteilen die Marktteilnehmer den Strukturwandel in der Branche? Welche Erwartungen hat die Buchhandelsbranche für die

Zukunft? Wie kann bzw. soll der Sortimentsbuchhandel auf Filialisierung und Konzentration reagieren?

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Resümee, das die Ergebnisse dieser Arbeit thesenartig zusammenfasst und die genannten Forschungsfragen beantwortet.

Alle Untersuchungen und Aussagen konzentrieren sich auf den Handel mit preisgebundenen Bücher. Für nicht-preisgebundene Waren kann sich die jeweilige Situation anders darstellen.

## 2 Forschungsstand und Quellenlage

Obwohl der Strukturwandel im Bucheinzelhandel sowohl in den Branchenzeitschriften als auch in der allgemeinen Presse sowie im Diskurs unter den Marktteilnehmern als wichtiges, diskussionswürdiges Thema angesehen wird, findet sich dazu nur wenig Literatur. Es liegt keine Monographie zum Strukturwandel vor. Lediglich vereinzelt findet man Beiträge zu diesem Thema. Beispielsweise betrachtet Christian Uhlig 1997 *Wirtschaftliche Strukturveränderungen in der deutschen Buchwirtschaft* und so auch die Umwälzungen im Bucheinzelhandel. Außerdem enthält das Nachschlagewerk *abc des Buchhandels* ein Lemma hierzu.<sup>1</sup> Die einschlägigen Magazine – besonders das *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel* und der *buchreport* in den Ausgaben *buchreport.magazin* und *buchreport.express* – greifen die Veränderungen, die im Sortimentsbuchhandel stattfinden, kontinuierlich auf. Einerseits werden Kommentare und Prognosen einzelner Experten und Marktteilnehmer abgedruckt, andererseits finden sich Erhebungen zu wirtschaftlichen Daten und Entwicklungen sowie aktuelle Meldungen zu einzelnen Unternehmen. Zu empirischen Aspekten bieten auch die jährlich vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels herausgegebenen Hefte *Buch und Buchhandel in Zahlen* Aufschluss über den aktuellen Stand in der Branche.

Zu Filialunternehmen im Buchhandel ist dagegen eine Monographie vorhanden. Edgar Rodehack beschäftigt sich in einer Masterarbeit aus dem Jahr 1999 mit dem Groß- und Filialbuchhandel. Ziel dieser Publikation ist es, verschiedene Groß- und Filialbuchhandelskonzepte zu beschreiben und deren Entwicklung aufzuzeigen. Dabei geht der Autor auch knapp auf den Strukturwandel im Buchmarkt ein. Er untersucht besonders, ob eine solche zentrale Veränderung überhaupt stattgefunden hat und welche Rolle Großbuchhandlungen dabei eingenommen haben. Ein zentraler Teil besteht dann in der Analyse verschiedener Handelskonzepte, für die allerdings nur drei Unternehmen exemplarisch untersucht werden. Da sich gerade in der jüngeren Vergangenheit entscheidende Umwälzungen in diesem Marktsegment ergeben haben, müssen einige Aspekte aktualisiert und ergänzt werden. Dies gilt auch für die Analyse der Geschäftskonzepte von Filialunternehmen; diese soll in Kapitel III dieser Studie auf eine breitere Datenbasis gestellt werden. Dennoch können einige Ergebnisse und Beobachtungen Rodehacks in diese Arbeit integriert werden. Für weitere, grundlegende Informationen zu Buchhandelsketten werden auch buchwissenschaftliche Standard- und Nachschlagewerke verwendet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Stöckle 2001, S. 203f.

Eine breitere Literaturgrundlage steht für das Kapitel II zur Verfügung, das in der Marktanalyse besteht. Zum einen ist es möglich, auf betriebswirtschaftliche Fachbücher zurückzugreifen. Besonders bietet sich Michael E. Porters Werk *Wettbewerbsstrategie* an, das ausführlich das Instrument der Branchenstrukturanalyse und überlebensfähige Grundsatzstrategien vorstellt. Ergänzungen können aus anwendungsorientierten Studien wie der von Andrea Gröppel-Klein, die *Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel* untersucht, entnommen werden. Zum anderen Arbeiten zur Verfügung, die die Branchenstrukturanalyse auf Buchmärkte übertragen. Ronald D. Michman und Edward M. Mazze versuchen dies im Rahmen ihres Werks *Specialty retailers – marketing triumphs and blunders* in Ansätzen für den US-amerikanischen Bucheinzelhandel. Jedoch gehen die Autoren eher deskriptiv als analytisch vor: Die Marktstruktur wird nicht ausführlich behandelt, sondern vielmehr stehen die Wettbewerbsstrategien der einzelnen Marktteilnehmer im Vordergrund. Ausführlicher allerdings wendet Christian Rusch das Porter'sche Tool in seiner Arbeit *Buchhandel in der Schweiz* an. Diese Publikation wird weiterhin für das Kapitel III der vorliegenden Arbeit verwendet, denn Rusch nimmt auch eine empirische Erhebung im Buchhandel vor und setzt sich mit strategischen Optionen auseinander.

Weitere Sekundärliteratur zu Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien<sup>2</sup> sowie zu Positionierungsmöglichkeiten als Basis für die Analyse der Geschäftskonzepte von Buchhandelsketten ist in großer Auswahl vorhanden. Deshalb wird in dieser Arbeit hauptsächlich auf ausgewählte Beiträge zurückgegriffen, die vorwiegend den Handel, besonders den Buchhandel, fokussieren. Einen strukturierten Einblick in handelspezifische Strategien, ergänzt mit praktischen Beispielen, bietet beispielsweise der Beitrag Friedrich W. Köhlers im *Jahrbuch Handelsforschung*.<sup>3</sup> Die strategische Ausrichtung spielt auch für die *Perspektiven für den Buchmarkt* von Zentes / Effen eine tragende Rolle. Sie typologisieren den Bucheinzelhandel auf dieser Basis und beschäftigen sich darüber hinaus mit Profilierungsfaktoren aus den Bereichen Marktauftritt und -verhalten.

Für die Reflexion des Meinungsbildes zum Strukturwandel liegen nur wenige Quellen vor. Im Zusammenspiel mit den Informationen aus einer Befragung von Filialunternehmen sollen weitere, ergänzende Meinungsäußerungen z.B. aus Interviews und Stellungnahmen in der Branchenpresse erlangt werden und so eine breite Grundlage für eine fundierte Untersuchung bilden.

---

<sup>2</sup> Unternehmensstrategie (corporate strategy) meint die Koordination und strategische Gestaltung der verschiedenen Geschäftsfelder eines multidivisionalen Unternehmens, während sich die Geschäftsfeldstrategie (business strategy) mit dem Auftritt und dem Wettbewerbsverhalten in einem Markt oder Teilmarkt beschäftigt. Betreibt ein Unternehmen nur eine Geschäftseinheit, fallen nur Entscheidungen auf der Geschäftsfeldebene an; vgl. Schreyögg 1984, S. 97; Hungenberg 2004, S. 73; Hungenberg / Wulf 2004, S. 105.

<sup>3</sup> Vgl. Köhler 1991, S. 117–134.

### 3 Definitive Grundlagen

Vor einer Beschäftigung mit Buchhandelsketten, ihrem Marktumfeld und ihren strategischen Ausrichtungen erscheint es sinnvoll, zunächst die themenspezifischen Begriffe zu erläutern und damit eine theoretische Grundlage für die folgenden Analysen zu legen.

#### 3.1 Die Struktur des Bucheinzelhandels im Überblick

Der Buchhandel ist in drei Wirtschaftsstufen zu untergliedern und umfasst sowohl die Herstellung als auch den Vertrieb von Gegenständen des Buchhandels<sup>4</sup>. Hierbei stellen die Verlagsunternehmen den ersten Bereich dar, der auch als herstellender Buchhandel bezeichnet wird. Im Gegensatz zur Herstellerfunktion der Verlage stehen die beiden nachfolgenden Stufen. Die Unternehmen des Zwischenbuchhandels stellen das Bindeglied zum Bucheinzelhandel dar, indem sie diesen beliefern. Der verbreitende oder auch vertreibend genannte Buchhandel befasst sich mit dem Endkundengeschäft, wobei die Käufer sowohl Privat- als auch Geschäftskunden sein können.

Da diese Arbeit diese dritte Wirtschaftsstufe fokussiert, wird von einer näheren Betrachtung des Verlags- und Zwischenbuchhandels im Folgenden abgesehen. Stattdessen ist es notwendig, näher auf den Bucheinzelhandel einzugehen und innerhalb dessen weiter zu differenzieren. Häufig angewandtes Kriterium hierbei ist die Vertriebsform. Jedoch gibt es kein verbindliches Schema. Die Ansätze und Bezeichnungen variieren leicht. Der Börsenverein des deutschen Buchhandels geht von folgenden Absatzkanälen, exklusive des Direktvertriebs ab Verlag, aus: Sortimentsbuchhandel, Versandbuchhandel, sonstige Verkaufsstellen, Warenhäuser und Buchgemeinschaften.<sup>5</sup> Folgt man Bramann / Hoffmann<sup>6</sup>, so sind auf der Handelsstufe des Sortimentsbuchhandels (allgemeine und spezialisierte Sortimente), Warenhausbuchhandel, Bahnhofsbuchhandel, Nebenmärkte, Reise- und Versandbuchhandel sowie Buchgemeinschaften zu unterscheiden (s. Abb. 1, S. 11). Stöckle<sup>7</sup> gliedert im *abc des Buchhandels* ähnlich, erwähnt aber zusätzlich noch den Handel mit nicht mehr preisgebundenen Büchern. Er ordnet folgendermaßen: Sortiment, Reise- und Versandbuchhandel, werbender Buch- und Zeitschriftenhandel, Exportbuchhandel, Buchverkaufsstellen und (Moderne) Antiquariate. Die Buchgemeinschaften nehmen hier eine Sonderstellung ein und werden nicht ausschließlich dem Endkundenhandel zugeordnet. Ein weiterer, grober gehaltener Gliederungsansatz unterscheidet lediglich zwischen stationärem Buchhandel mit festem Ladengeschäft und den nicht ortsgebundenen, so genannten ambulanten Vertriebsformen.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Neben Büchern z.B. auch Zeitschriften, Musikalien, Ton-, Bild- und Datenträger, Kalender und kartografische Werke; vgl. Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2001, S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Bode 2006, S. 17; Börsenblatt 2006a, S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Bramann / Hoffmann 2004, S. 103–117.

<sup>7</sup> Vgl. Stöckle 2001, S. 286.

<sup>8</sup> Vgl. Rautenberg / Wetzels 2001, S. 94; Stöckle 2001, S. 47; Estermann 2003, S. 98.

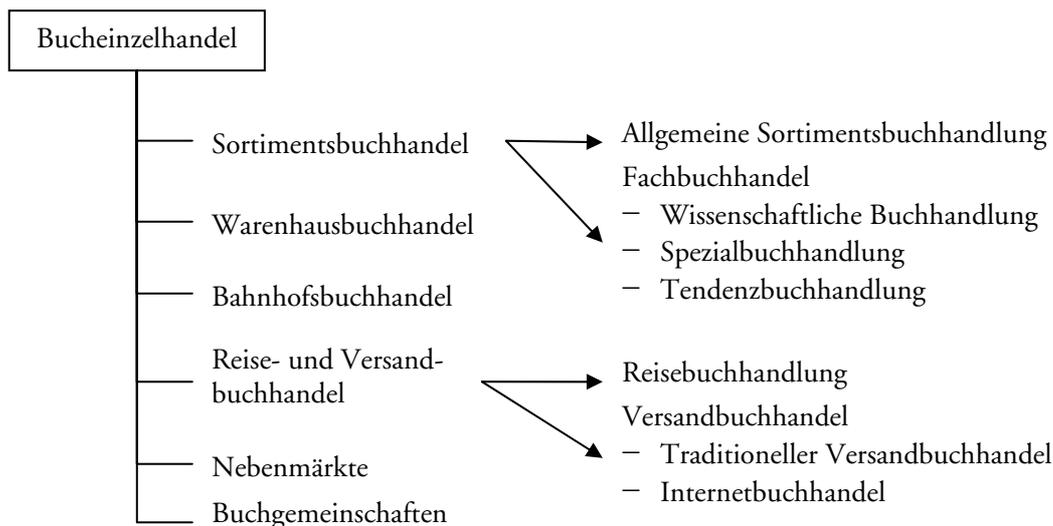


Abb. 1: Absatzkanäle des Bucheinzelhandels.

Als Vertriebsweg dominiert gegenwärtig der stationäre Sortimentsbuchhandel, der knapp 55 % des Branchenumsatzes ausmacht.<sup>9</sup> Doch auch die Betriebe dieser Vertriebsform bilden keine homogene Gruppe, sondern weisen unterschiedliche Ausprägungen auf. Rodehack hat hierzu eine Typologie entworfen, die aber lediglich als Übersicht zu den verschiedenen Betriebsformen zu verstehen ist.<sup>10</sup> In dieser Arbeit hingegen wird eine Gliederung anhand verschiedener Kriterien bevorzugt. Dies trägt den zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten in den unternehmensspezifischen Marketingkonzepten Rechnung. Weit verbreitet ist die Unterscheidung ausgehend von der Sortimentsausrichtung: Fachbuchhandlungen, die auf wenige Themenbereiche ausgerichtet sind, und allgemeine Sortimente mit einem breiten statt allzu tiefen Angebot bilden die beiden Pole. Als weiteres Differenzierungskriterium kann die Größe des Ladenlokals herangezogen werden. Erst im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts sind so genannte Buchkaufhäuser entstanden, die sich mit Verkaufsflächen ab ca. 1.000 qm von den bisherigen Größenordnungen abheben. Häufig geht dieser Betriebstyp mit einer bestimmten Ausprägung der Variable ‚Verkaufsstellenanzahl‘ einher. Das heißt, dass Großflächenbuchhandlungen häufig als Filialen einer Buchhandelskette betrieben werden. Den filialisierten Unternehmen stehen Einzelunternehmen gegenüber. Beide Erscheinungsformen können unterschiedliche Betriebsgrößen aufweisen. Darüber hinaus sind auch Unternehmen auszumachen, für die nichtpreisgebundene Ware<sup>11</sup> im Sortiment dominiert. Hier sind die Betriebsformen Bibliophiles, Wissenschaftliches und Modernes Antiquariat etabliert. Ein relativ junger Betriebstyp ist der des Discounters. Dieses Konzept setzt ebenfalls auf der Ebene des

<sup>9</sup> Vgl. Bode 2006, S. 17.

<sup>10</sup> Vgl. Rodehack 2000, S. 18f.

<sup>11</sup> An dieser Stelle ist auf die vertikale Preisbindung im Buchhandel, die im Buchpreisbindungsgesetz BuchPrG festgeschrieben ist, hinzuweisen.

Preisniveaus an und ist auf preisreduzierte, jedoch verlagsneue Artikel und Sonderausgaben ausgerichtet.

Vergleicht man diese buchhandelsspezifischen Betriebsformen mit der für den gesamten Einzelhandel gültigen Typologie, so existieren im Sortimentsbuchhandel v.a. Fachgeschäfte (allgemeine Sortimentsbuchhandlungen), Spezialgeschäfte (Fachbuchhandlungen), Fachmärkte (Großflächenbuchhandel und große Filialen) sowie Diskontgeschäfte.<sup>12</sup>

### 3.2 Die Betriebsform Filialist

Vor dem Hintergrund des zentralen Umwälzungsprozesses, den der deutschsprachige Buchhandel aktuell erfährt, erscheint es besonders interessant, den Betriebstyp Filialist einer eingehenden Analyse zu unterziehen, denn die Filialunternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten ihren Marktanteil vergrößert und im Strukturwandel eine tragende Rolle eingenommen. Gerade für die künftige Entwicklung im Endkundenhandel stellt sich die Frage, welche Marktteilnehmer unter dem Begriff Filialist zu subsumieren sind und wie diese Betriebsform definiert ist.

Aus etymologischer Perspektive ist dieser Begriff auf die lateinische Bezeichnung ‚filia‘ für Tochter zurückzuführen. Demzufolge sind Filialen als Tochterunternehmen, also Zweiggeschäfte, zu sehen.<sup>13</sup> Das *Deutsche Universalwörterbuch* bringt außerdem den Aspekt der Gleichartigkeit aller Betriebe der Unternehmensgruppe ein.<sup>14</sup> Als Filialisten werden einerseits Unternehmer aus dem Einzelhandel bezeichnet, die mehrere Filialen besitzen, andererseits steht dieser Begriff auch für die Filialleitung.<sup>15</sup>

Konsultiert man buchwissenschaftliche Nachschlagewerke, erhält man unterschiedliche Definitionen. Beispielsweise schlägt Titel in *Reclams Sachlexikon des Buches* vor, „Firmen des Bucheinzelhandels mit mehreren dezentralen Verkaufsstellen, die einer zentralisierten Unternehmensleitung zugeordnet sind“<sup>16</sup>, als Filialisten zu bezeichnen. Dementsprechend erlaubt bereits die Existenz mehrerer Ladengeschäfte unter einheitlicher Führung die Bezeichnung als Filialist. Wesentlich enger gefasst ist im Vergleich dazu die Begriffserklärung im *abc des Buchhandels*:

„Filialisten indessen sind Unternehmen, die konzipiert sind als Vielzahl von Betrieben und ein Optimum an zentral / dezentral bewältigten Funktionen suchen. Die Filialen treten alle gleich auf nach Logo, Verkaufsraumeinrichtung, Ambiente, Sortiment, Typographie, Sprache und evtl. Dienstkleidung. Jede Filiale handelt nach denselben Unternehmensgrundsätzen, alle haben ein und dieselbe Corporate Identity.“<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Diller 1992, S. 256–259; Rodehack 2000, S. 26–31; Heinold 2001, S. 33–54.

<sup>13</sup> Vgl. Kluge 1975, S. 197; Duden 2001, S. 216.

<sup>14</sup> Vgl. Duden 1983, S. 409.

<sup>15</sup> Vgl. ebd.; Duden 2005, S. 324.

<sup>16</sup> Titel 2003, S. 215.

<sup>17</sup> Stöckle 2001, S. 78.

In dieser Diskussion des Begriffs sind bereits wesentliche Charakteristika eines Filialisten genannt:

- Mehrere Zweiggeschäfte
- Bewusste Entscheidung für die Strategie der Filialisierung
- Zur Zentralisation tendierende Organisation
- Zentrale Unternehmensgrundsätze
- Einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens nach Außen

Besonders in älteren buchwissenschaftlichen Standardwerken wie z.B. im *Lexikon des gesamten Buchwesens* (1987) oder im *Wörterbuch des Buches* (1991) wird der Terminus ‚Filialist‘ nicht aufgeführt. Hier wird die Filialisierung lediglich als mögliche Strategie genannt. Der Strukturwandel hin zur Dominanz von Filialunternehmen wurde offensichtlich noch vor etwa 15 Jahren unterschätzt. Der entsprechende Begriff scheint sich erst mit fortschreitender Ausbreitung dieser Betriebsform entwickelt zu haben.

Ergänzungen zu den bisher genannten Merkmalen finden sich darüber hinaus in einschlägigen Monographien, so z.B. bei Zentes / Effen. Die Autoren unterscheiden bei Buchhandelsketten zwischen Filialisten, die einheitlich konzipierte Filialen betreiben, Buchhandlungen, die lediglich zu einer Gruppe gehören, sowie Warenhausbuchhandlungen.<sup>18</sup> Hier wird also die grundsätzlich ähnliche Konzeption der Läden einer Handelskette hervorgehoben.

Dasselbe Charakteristikum schreibt auch Heinold den ‚Filialbuchhandlungen‘ zu.<sup>19</sup> Allerdings weist er auf die Notwendigkeit hin, in zwei Erscheinungsformen nach der Beziehung der Verkaufsstellen untereinander zu differenzieren. Heinolds Ansatz unterscheidet sich von dem bei Zentes / Effen. Er teilt folgendermaßen ein:

- ‚Filialgeschäfte‘ sind Tochterunternehmen, typische Zweigstellen also, die zentral verwaltet werden und dieselben Geschäftsprinzipien verfolgen, aber oft in geographischer Nähe zum Mutterunternehmen betrieben werden.
- ‚Filialsysteme‘ hingegen sind als gleichgestellte Schwesterunternehmen angelegt und können über ein größeres Territorium verteilt sein. Die Ladenlokale sind grundsätzlich ähnlich, nach einheitlichen Vorgaben angelegt und geführt.

Mit dieser Begriffsbestimmung stimme ich überein. Deshalb wird der Terminus Filialsystem in diesem Sinn im Folgenden weiterverwendet.

Die eben erwähnte geographische Ausbreitung des Filialnetzes stellt einen weiteren wichtigen Aspekt dar, der, abgesehen von Heinolds Werk, sowohl bei Zentes / Effen erwähnt wird als auch in die Definition von Unternehmen des Filialbuchhandels eingeht, die dem *buchreport-Filialatlas* zugrunde liegt.<sup>20</sup> So sollten die Läden nicht in unmittelbarer Nähe zueinander oder am gleichen Ort betrieben werden, um

---

<sup>18</sup> Vgl. Zentes / Effen 1995, S. 25–28.

<sup>19</sup> Vgl. Heinold 2001, S. 37f.

<sup>20</sup> Vgl. Heckmann 2005, S. 10.

der Bezeichnung Filialist gerecht zu werden. In der jährlichen Erhebung des *buchreport* bleiben darüber hinaus die Buchabteilungen der Warenhäuser sowie die Ketten im Bereich Bahnhofsbuchhandel außen vor, welche per definitionem nicht der Vertriebsform Sortimentsbuchhandel zuzurechnen sind. Die Branchenzeitschrift *buchreport.magazin* nennt außerdem eine Mindestanzahl von drei Verkaufsstellen neben einem Hauptgeschäft.

Für den zuletzt angeführten Aspekt ergibt sich eine Abweichung zu Rodehack und dessen Literaturgrundlage, dem *Katalog E*. Deren Begriffsauffassung generiert darüber hinaus keine neuen Merkmale. Hier werden mindestens fünf Ladengeschäfte an unterschiedlichen Standorten für Filialsysteme vorausgesetzt.<sup>21</sup> Diese Definition differenziert nicht die Stellenwerte der Ladengeschäfte, d.h. Hauptgeschäft und Filialen. Die Untergrenze der Filialanzahl steigert die interne Homogenität der so abgegrenzten Gruppe, insofern ähnliche Herausforderungen und Handlungsweisen der Betriebsführung konstituierende Merkmale sind. Deshalb ging die Mindestanzahl der Verkaufsstellen in meine im Folgenden dargestellte, eigene Begriffserklärung ein.

### 3.3 Eigene Definition

Aufbauend auf die Diskussion des zentralen Themabegriffs der vorliegenden Arbeit konnte ich folgende Erklärung für den Betriebstyp Filialist erarbeiten:

Filialisten sind Unternehmen des Sortimentsbuchhandels, die nicht nur lokal, sondern zumindest regional filialisiert sind, mindestens fünf gleichgestellte Verkaufsstellen betreiben und bewusst auf die Multiplikation einer Geschäftsidee ausgerichtet sind. Darüber hinaus ist es typisch für Filialsysteme, nach zentralen Unternehmensgrundsätzen zu handeln und bestimmte Unternehmensbereiche zu zentralisieren.

Dezentralität in Organisation und Führung wird aber nicht ausgeschlossen. Ebenfalls optional ist der Intensitätsgrad des einheitlichen Erscheinungsbildes der Ladengeschäfte. Es ist auch denkbar, dass die einzelnen Filialen einer Buchhandelskette individuelle Schwerpunkte, beispielsweise in den Bereichen Sortiment oder Zielgruppe, bilden. Die strategischen Konzepte von Filialisten können anhand verschiedener Variablen – z.B. Verkaufsfläche, Ladengestaltung, Preispolitik, Sortimentspolitik – ausgestaltet werden.

Sonderformen wie Buchabteilungen in Warenhausunternehmen und Ketten des Bahnhofsbuchhandels wurden bewusst ausgenommen; abgesehen von der Typologie der Vertriebsformen im Bucheinzelhandel würden zu viele Besonderheiten hinsichtlich Strategie und operationalem Geschäft die Homogenität der strategischen Gruppe Filialisten zerstören. Des Weiteren könnte auch eine konsequente Expansionsorientierung ein wesentliches Charakteristikum für Filialisten sein.<sup>22</sup> Diesen Vorschlag übernehme ich jedoch nicht, da Wachstum zwar ein weit verbreitetes Unternehmens-

---

<sup>21</sup> Vgl. Ausschuss für Definition zu Handel und Distribution 2006, S. 67.

<sup>22</sup> Vgl. Eber 2005, S. 116.

ziel ist, aber nicht nur durch zusätzliche Ladenlokale zum Ausdruck kommen muss. Weiterhin ist es denkbar, eine Filialisierungsstrategie zahlenmäßig oder geographisch zu begrenzen.

Ausgehend von dieser Definition finden sich im aktuellen Buchmarkt knapp 30 Buchhandelsketten, deren Großteil unter den 50 umsatzstärksten Buchhandlungen des deutschsprachigen Raums rangiert. An der Spitze stehen die DBH Deutsche Buch Handels Gesellschaft sowie die Buchsparte des Douglas-Konzerns, die Thalia-Gruppe, welche die Umsatzstatistik anführen und die meisten Ladengeschäften betreiben. Welche Position die Filialisten in der Branche einnehmen und in welchen Ausprägungen dieser Betriebstyp in Deutschland in Erscheinung tritt, wird u.a. in den folgenden Kapiteln thematisiert.

## II Der deutsche Sortimentsbuchhandel – eine Marktanalyse

Um den gegenwärtigen und künftigen Stellenwert der Filialunternehmen im Buchmarkt einschätzen zu können, sind genaue Branchenkenntnisse erforderlich. Gleichzeitig sollte eine umfassende Analyse des Marktumfeldes immer den Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Strategiefindung eines Unternehmens bilden. Für die dritte Wirtschaftsstufe ergibt sich grob skizziert folgendes Bild: Im Jahr 2000 waren im *Adressbuch für den deutschsprachigen Buchhandel* 7.625 Betriebe des verbreitenden Buchhandels gemeldet, 2005 noch 7.100.<sup>23</sup> Dass die Anzahl dieser Unternehmen in den letzten Jahren rückläufig ist, lässt sich anhand der Mitgliederzahlen des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels nachvollziehen: Von 4.810 Bucheinzelhandelsunternehmen im Jahr 2000 waren fünf Jahre später nur mehr 4.349 notiert.<sup>24</sup> Im Jahr 2005 ist dementsprechend der Umsatz des stationären Buchhandels zurückgegangen; er kann mit 5.017.000.000 Euro beziffert werden. Im Jahr 2000 betrug dieser 5.483.000.000 Euro. Die meisten Buchhandlungen werden in den drei größten deutschen Städten, Berlin, Hamburg und München, betrieben (s. Tab. 1, s.u.).

Stadt	2000	2005
Berlin	305	260
Hamburg	171	150
München	193	146

Tab. 1: Buchhandelskonzentration in den größten deutschen Städten.

Das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland zeichnet sich durch eine hohe Versorgungsdichte mit Buchhandlungen aus. Da die Anzahl der Marktteilnehmer relativ groß ist und diese Arbeit nur eine Betriebsform dieser Wirtschaftsstufe thematisiert, widmet sich die folgende Analyse nur der direkten wirtschaftlichen Umwelt der filialisierten Unternehmen. Diese sei als der deutsche Sortimentsbuchhandel (s. Teil I.3) definiert, der den größten Umsatzanteil am stationären deutschen Endkundenhandel mit Büchern und anderen Verlagserzeugnissen hält (s. Tab. 2, s.u.).

Vertriebsweg	2000	2005
Sortimentsbuchhandel	58,2 %	54,8 %
Warenhäuser	4,6 %	4,3 %
Sonstige Verkaufsstellen	8,9 %	8,9 %
Reise- und Versandbuchhandel	8,1 %	11,2 %
Direktverkauf der Verlage	16,6 %	17,6 %
Buchgemeinschaften	3,7 %	3,2 %

Tab. 2: Umsatzanteile der Vertriebswege des Bucheinzelhandels.

---

<sup>23</sup> Diese und alle nachfolgend im Kapitel II gemachten Angaben wurden, soweit nicht anders gekennzeichnet, entnommen aus *Buch und Buchhandel in Zahlen 2000 bis 2006*.

<sup>24</sup> Diese Zahlen differieren, weil im *Adressbuch* der Begriff Bucheinzelhandel weiter gefasst ist und alle Verkaufsstellen wie z.B. Filialen einzeln aufgeführt werden.

## 1 Untersuchungsmethode

Zur detaillierteren Analyse des wettbewerblichen Umfelds von Filialunternehmen kann das in der Betriebswirtschaft gebräuchliche Instrument der Branchenstrukturanalyse herangezogen werden. Der Professor der Harvard Business School Michael E. Porter hat diese Methode aus seiner Forschungstätigkeit in der Industrieökonomik entwickelt. Sie dient der Untersuchung und dem Verständnis des Wirkungsgefüges innerhalb einer Branche. So lassen sich auf dieser Grundlage Aussagen über das Potenzial eines Wirtschaftszweiges machen. Aus der Perspektive eines Unternehmens bietet sich die Möglichkeit einer Konkurrenzanalyse und der Beurteilung der eigenen Position.<sup>25</sup>

Obwohl die Branchenstrukturanalyse aus dem Kontext produzierender Unternehmen entstanden ist, kann sie auch auf das Dienstleistungsgewerbe und den Handel angewendet werden. Bereits Porter weist auf die Universalität seiner Prinzipien hin.<sup>26</sup> Darüber hinaus belegen weitere Studien die Übertragbarkeit des Modells auf den Einzelhandel. Beispielsweise prüft Andrea Gröppel-Klein die Porter'schen Thesen im Non-Food-Einzelhandel und kann die Übertragbarkeit bestätigen.<sup>27</sup> Für den Bereich des Buchhandels wird das Konzept z.B. durch Michman / Mazze<sup>28</sup> sowie Rusch<sup>29</sup> verwendet.

In seinem Werk *Wettbewerbsstrategie* geht Porter vom so genannten Structure-Conduct-Performance (SCP-)-Paradigma aus, das besagt, die Marktstruktur wirke sich auf das Marktverhalten und von da aus weiter auf das Marktergebnis (Rentabilität<sup>30</sup>) aus. Diese Annahme suggeriert, dass die Branchenstruktur die Grundlage für den Wettbewerb darstellt und darauf aufbauend die Strategiewahl in den Unternehmen getroffen wird. Porters Modell ruht auf fünf Determinanten, den ‚Wettbewerbskräften‘, mittels derer die strukturellen Merkmale und der Grad der Wettbewerbsintensität eines Wirtschaftszweiges beschrieben werden können (s. Abb. 2, S. 18). So besitzen die Lieferanten einer Unternehmung eine gewisse Verhandlungsmacht, was ebenso für die Abnehmer gilt, die durch ihre Preisempfindlichkeit Einfluss nehmen können. Als dritter Punkt sind potentielle Konkurrenten zu nennen, die eine gewisse Bedrohung durch ihren Markteintritt darstellen, jedoch auch durch Barrieren daran gehindert werden können. Eine weitere Gefahr geht von Substituten, also Ersatzprodukten, aus. Zuletzt muss auch die Rivalität unter den bereits in der Branche agierenden Unternehmen angeführt werden. Die Ausprägung dieser Determinanten der Branchenstruktur differiert einerseits von Branche zu Branche und andererseits im Zeitablauf. Aber grundsätzlich ist von einer längerfristigen Perspektive auszugehen, d.h. kurzfristige, z.B. konjunkturelle, Triebkräfte bleiben außen vor.<sup>31</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Porter 1999, S. 21f.

<sup>26</sup> Vgl. ebd., S. 35.

<sup>27</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 139.

<sup>28</sup> Vgl. Michman / Mazze 2001.

<sup>29</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 163–178.

<sup>30</sup> Unter Rentabilität wird der langfristige Ertrag des eingesetzten Kapital verstanden; vgl. Porter 1999, S. 33.

<sup>31</sup> Vgl. ebd., S. 33–69.

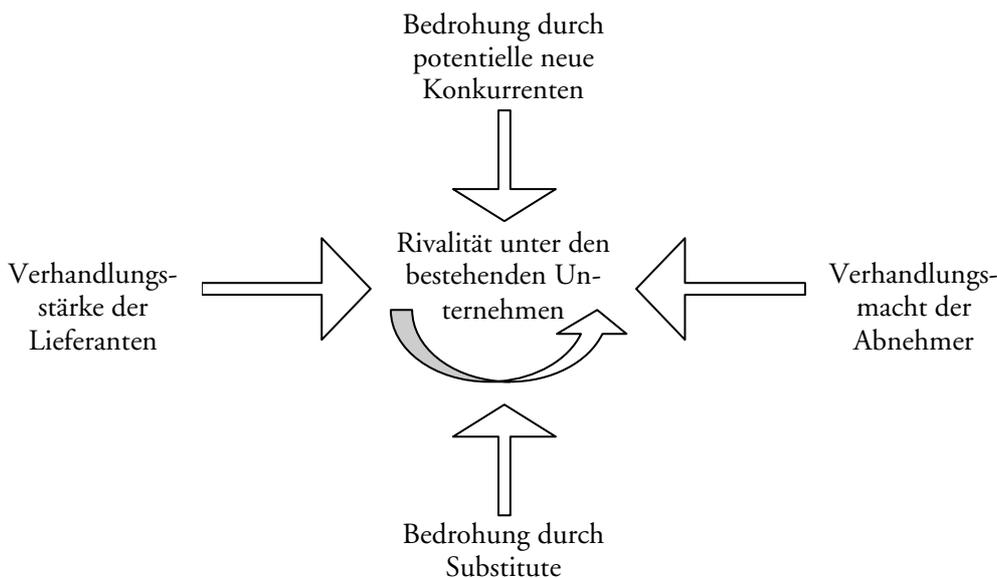


Abb. 2: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter.

Welche Charakteristika konkret die Stärke jeder einzelnen Wettbewerbskraft ausmachen, wird bei der Übertragung des Modells auf den deutschen Sortimentsbuchhandel im Kapitel II.2 erläutert. Dabei finden aber nur die buchhandelsrelevanten Faktoren Eingang in diese Arbeit. Am Anfang eines jeden Abschnitts wird zudem kurz die theoretische Wirkungsweise der jeweiligen Triebkraft erklärt und um branchenspezifische Hinweise ergänzt.

Die Thesen zur Struktur dieses Wirtschaftszweiges werden erstens durch Daten aus *Buch und Buchhandel in Zahlen*, in das auch die Resultate des *Kölner Betriebsvergleichs* einfließen,<sup>32</sup> belegt. Zweitens werden die Ergebnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse der Branchenzeitschrift *buchreport* für die Zeit von Januar 2000 bis Juni 2006 herangezogen. Die Auswahl ist v.a. mit der redaktionellen Unabhängigkeit der Publikation von Interessenverbänden der Branche zu begründen. Zudem bietet die Zeitschrift durch ihre Ausgaben *buchreport.magazin* (monatlich) und *buchreport.express* (wöchentlich) kontinuierlich Nachrichten und Analysen zum Buchmarkt. Der Zeitrahmen ergab sich aus dem Ziel, an die vorliegenden Publikationen, besonders die von Rodehack, anzuknüpfen. Darüber hinaus spielt auch die Beschleunigung des Strukturwandels, der Konzentration und der Filialisierung seit der Wende zum 21. Jahrhundert eine entscheidende Rolle. Ausgangspunkt für die Analyse der Zeitschriftenartikel war jeweils das Inhaltsverzeichnis des Heftes, wobei v.a. die Rubriken ‚Handel‘ und ‚Meinung‘ und die Editionen des *Filialatlas* und des Rankings der Top-100-Buchhandlungen nach relevanten Themen und Unternehmensnamen abgesucht wurden. Folgende Signalwörter erwiesen sich mit Blick auf die Fragestellungen dieser Arbeit als besonders wichtig: Strukturwandel, Filialist(en), Buchhandelsketten, Strategie, Positionierung, Übernahme, Fusion, Neueröffnung(en), Geschäftsaufgabe,

<sup>32</sup> Vgl. Wetzels 2003, S. 116.

Schließung und Insolvenz. Die durch diese Inhaltsanalyse geschaffene Datenbasis wird drittens durch aktuelle Meldungen aus der Branchenpresse, d.h. aus dem *Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel* und dem Magazin *BuchMarkt*, ergänzt.

Abschließend muss darauf hingewiesen werden, dass die Marktanalyse vorwiegend aus der gesamtwirtschaftlichen Sichtweise durchgeführt wird. Diese Makroperspektive wird teilweise um Aspekte der Mikroebene, d.h. der Blickwinkel der einzelnen Wirtschaftssubjekte, erweitert; jedoch fast ausschließlich um betriebswirtschaftliche Informationen und weniger um Einschätzungen der Kunden.

## 2 Analyse der Wettbewerbskräfte in Anlehnung an Michael E. Porter<sup>33</sup>

### 2.1 Bedrohung durch Markteintritte neuer Konkurrenten

Einen ersten Einflussfaktor auf die Attraktivität und den Wettbewerb in einer Branche stellen die potentiellen Konkurrenten der bereits etablierten Unternehmen dar. Sie bringen i.d.R. zusätzliche Arbeitskraft sowie Investitionen in den Markt ein. Außer diesen Faktoren trägt häufig auch ihr Gewinnstreben zu erhöhtem Druck auf die Preise oder zu Kostensteigerung der bisherigen Marktteilnehmer bei. Besonders in langsam wachsenden Branchen entwickelt sich dann ein verstärkter Kampf um Marktanteile der Einzelunternehmen. Markteintritte neuer Anbieter bergen folglich die Gefahr von Rentabilitätsrückgängen aller Beteiligten.

Für den Bereich Einzelhandel, insbesondere für den Buchhandel, ist zu beachten, dass Konkurrenz auf mehreren Ebenen erwachsen kann.<sup>34</sup> Zum Ersten können Unternehmen aus demselben Land oder aus unterschiedlichen Ländern gleichzeitig in derselben Branche tätig sein. Zum Zweiten ist es möglich, dass Markteintritte anderer Betriebsformen eine Bedrohung für die bereits existierenden Firmen darstellen. Zum Dritten können die oben beschriebenen Gefahren sowohl von Markteintritten branchenfremder Anbieter als auch von neuen Dependancen brancheninterner Konkurrenten ausgehen. Letztere sollen jedoch unter dem Aspekt Rivalität innerhalb der Branche im nachfolgenden Kapitel erfasst werden. Hier geht es viel mehr darum, ob der Sortimentsbuchhandel für branchenfremde Handelsunternehmen attraktiv erscheint.

Porter schlägt vor, dies anhand der Eintrittsbarrieren und der voraussichtlichen Reaktionen der bisherigen Anbieter festzumachen, denn die Wahrscheinlichkeit neuer Konkurrenten ist gering, falls viele Hindernisse vor der Neueröffnung zu überwinden sind oder mit Sanktionen der etablierten Unternehmen zu rechnen ist.

Als Ursachen für hohe Markteintrittsbarrieren kommen mehrere Faktoren in Betracht, wobei zunächst Größenvorteile, d.h. mit zunehmender Angebotsmenge sinkende Kosten pro Leistungseinheit, anzuführen sind. Neulinge müssten bei Existenz solcher ‚economies of scale‘ in jedem Fall relativ höhere Kosten in Kauf nehmen, ganz gleich, ob die Unternehmung mit kleinem Angebot und direkten Kosten-

---

<sup>33</sup> Sämtliche theoretischen Grundlagen dieses Kapitels wurden entnommen aus Porter 1999, S. 33–64.

<sup>34</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 29–32.

nachteilen oder mit einem größeren Angebot und hohen, noch nicht gedeckten Investitionen startet. Dass im stationären Buchhandel positive Skaleneffekte vorhanden sind, zeigt ein Blick auf die Statistiken der Publikation *Buch und Buchhandel in Zahlen*.<sup>35</sup> Großbuchhandlungen sind im Vergleich zu kleineren Läden im jüngsten Erhebungszeitraum des *Kölner Betriebsvergleich* von 2004, erfolgreicher. Dies ist bedingt durch positive Umsatzzuwächse und die vergleichsweise höchste Handelsspanne. Grund dafür sind v.a. Bündelungseffekte, die durch kostenminimierende Wahl der Bezugswege und die Abnahme großer Mengen in Zusammenhang mit Verhandlungsstärke generiert werden. Auch die Arbeitsproduktivität – ausgedrückt im Umsatz pro Mitarbeiter – liegt bei großen Betrieben am höchsten.

Ebenso hemmend wie die Betriebsgrößensparnisse wirkt ein hoher Kundenbindungsgrad. Für den Sortimentsbuchhandel sind im Bereich Kundenloyalität keine brauchbaren empirischen Erhebungen verfügbar. Es ist jedoch anzunehmen, dass die ökonomisch bedingte Kundenbindung, die man in anderen Einzelhandelsbranchen auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis des Anbieters zurückführen kann, im Buchhandel durch die Buchpreisbindung nicht gegeben ist. Anstelle dessen könnten emotionale Momente Kundenbindung hervorrufen. Diese Erscheinungsform ist aber schwierig zu erfassen und vermutlich individuell sowie lokal sehr unterschiedlich.

Dagegen ist der Kapitalbedarf, der ab einer gewissen Höhe vom Markteintritt abhält, im gesamten Sortimentsbuchhandel insbesondere im Vergleich zum produzierenden Gewerbe niedrig.<sup>36</sup> Als größte Ausgabeposten gelten die Ladeneinrichtung sowie die Einstiegswerbung, während für Ware z.B. vom Verlag ein Rückgaberecht eingeräumt werden kann. Relativiert wird die These geringen Kapitalbedarfs, wenn es um die Neueröffnung großer Verkaufsstellen oder gar Filialunternehmen geht. Hier liegen die notwendigen Investitionen wesentlich höher als bei einzelnen Läden.

Markteintritte verhindern, das können Porter zufolge auch so genannte größenunabhängige Kostennachteile neuer Konkurrenten. Diese ergeben sich beispielsweise aus dem Besitz wichtiger, knapper oder teurer Standorte. Im deutschen Sortimentsbuchhandel finden sich Standortknappheit, besonders in Großstädten, gleichermaßen wie hohe Immobilienpreise oder Mieten.<sup>37</sup> Ein weiterer Kostennachteil für jegliche Unternehmensgrößen kann von Lern- und Erfahrungseffekten herrühren, die etablierte Buchhandelsunternehmen z.B. im Bereich Marktkennntnis ihren potentiellen Konkurrenten voraushaben können.

Allerdings sind im Einzelhandel und so auch im stationären Buchhandel politisch oder gesetzlich bedingte Eintrittsschranken, wie z.B. der Patent- oder Gebrauchsmusterschutz, nicht existent.<sup>38</sup>

Ob und in welchem Ausmaß Gegenmaßnahmen der Etablierten bei Markteintritten zu erwarten sind, ist erstens anhand von Erfahrungswerten festzustellen. Für den deutschen Sortimentsbuchhandel sind Aktionen dieser Art jedoch nicht bekannt.

---

<sup>35</sup> Vgl. *Buch und Buchhandel in Zahlen* 2006, S. 36f, 40f.

<sup>36</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 165.

<sup>37</sup> Vgl. Voigt / Heckmann 2003, S. 10–18; München 2003, S. 55.

<sup>38</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 29.

Zweitens haben bereits die verfügbaren Möglichkeiten zur Vergeltung eine Signalwirkung. Beispielsweise können hier finanzielle Kapazitäten, die einem Preiskampf dienen könnten, angeführt werden. Dieser Fall ist jedoch aufgrund des gebundenen Ladenpreises für den Bucheinzelhandel auszuschließen. Viel mehr dürften in dieser Branche die (lokale) Marktführerschaft, eine starke Verhandlungsposition gegenüber den vorgelagerten Wirtschaftssubjekten, die Möglichkeiten der Werbung und Kommunikation sowie die Serviceleistungen eine prohibitive Rolle spielen.<sup>39</sup>

Charakteristisch für die Stärke der alteingesessenen Branchenteilnehmer gegenüber Neulingen sind drittens geringe Wachstumsraten, da so der Handelsplatz nicht verlustfrei neue Wirtschaftssubjekte aufnehmen kann und der Kampf um Marktanteile Opfer fordern würde. Dass dies auf den betrachteten Wirtschaftszweig zutrifft, ist anhand der Umsatzentwicklung ersichtlich: Seit dem Jahr 2001 konnten keine positiven Umsatzveränderungen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr festgestellt werden (s. Tab. 8, S. 126).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Wettbewerbskraft ‚Markteintritte‘ im deutschen Sortimentsbuchhandel eine geringe Bedrohung für die etablierten Händler darstellt, sofern man unter neuen Konkurrenten nur branchenfremde Unternehmen versteht. Obwohl nur wenig Kapitaleinsatz nötig und die Kundenloyalität nicht hoch ist, schrecken z.B. Größenvorteile, Erfahrungseffekte und geringe Wachstumsraten von Neueröffnungen ab. Die Vorteile der tatsächlichen Marktteilnehmer sowie deren Stärken übertreffen die Anreize der Neulinge.

## 2.2 Rivalität unter den bestehenden Händlern

Die Intensität des Wettbewerbs unter den bereits am Handel teilnehmenden Unternehmen stellt die zweite Determinante der Branchenstruktur dar. Intensive Preiskämpfe, wie sie häufig unter großen Handelsunternehmen ausgetragen werden, sind eine mögliche Erscheinungsform. Der Rivalitätsgrad kann auch mittels anderer Aspekte gefördert werden. So z.B. können Unternehmen auf der Ebene von Service oder Garantieleistungen miteinander konkurrieren. Darüber hinaus sind auch die Lancierung neuer Waren oder Konzepte sowie intensive, teils gezielt rivalisierende Werbemaßnahmen eine taktische Variante, um die eigene Position im Markt zu verbessern. Eine Bedrohung kann aus den beschriebenen Verhaltensweisen – mit Ausnahme der Werbung, die zumindest für den Werbetreibenden i.d.R. höhere Umsätze generiert – wiederum in Form von Rentabilitätsrückgängen für die gesamte Branche entstehen.

Untersucht man diese Triebkraft des Wettbewerbs für Handelsbranchen, so kann man nochmals die Rivalität unter allen Unternehmen einer Betriebsform sowie die unter verschiedenen Betriebsformen unterscheiden. Da sich jedoch, wie auch schon Gröppel-Klein beobachtet hat,<sup>40</sup> beide Formen in weiten Teilen des Einzelhandels verschärfen, erscheint es nicht notwendig, für den Sortimentsbuchhandel eine Unterscheidung vorzunehmen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 166.

<sup>40</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 37–39.

Doch welche Umstände sprechen für einen hohen Rivalitätsgrad im stationären Buchhandel? Porter folgend ist eine hohe Anzahl an Marktteilnehmern und / oder eine ähnliche Ressourcenausstattung ein rivalitätsfördernder Faktor. Durch falsche Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen bei geringer Branchenkonzentration kann die brancheninterne Stabilität und Disziplin ebenso gestört werden wie durch Auseinandersetzungen unter ebenbürtigen Gegnern. Im deutschen Sortimentsbuchhandel ist diese Gefahr durchaus gegeben, nehmen doch zahlreiche Buchhandelsunternehmen am Endkundenhandel teil. Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels zählt am 1. Mai 2006 in der Rubrik verbreitender Buchhandel 4.327 Mitglieder, von denen die meisten klassische Sortimentsbuchhandlungen betreiben.<sup>41</sup> Im Vergleich zu den Vereinigten Staaten von Amerika mit durchschnittlich 39.700 Einwohnern pro Buchhandlung im Jahr 2000 scheint Deutschland mit 15.300 Einwohnern pro Buchhandlung im Jahr 2001 deutlich besser versorgt.<sup>42</sup> Bei dieser großen Anzahl an Konkurrenten scheint es unrealistisch, dass diese ähnlich mit finanziellen Mitteln ausgestattet sind, um nachdrückliche Positionskämpfe durchhalten zu können. Die Möglichkeit des Preiswettbewerbs entfällt ohnehin aufgrund des Buchpreisbindungsgesetzes (BuchPrG).<sup>43</sup> Allerdings generiert dies einen Ausweicheffekt auf die Ebenen Qualität, Service und Dienstleistungen. Hinzu kommt, dass in dieser Hinsicht durchaus von einem ähnlichen Potential beim Großteil der Sortimente gesprochen werden kann. Durch ihre zahlreichen Dienstleistungen erreicht die Branche, ungeachtet der verschiedenen Betriebsformen, ein durchschnittlich hohes Serviceniveau. So kann z.B. mit Hilfe des Bücherwagendienstes nahezu jede Verkaufsstelle Bücher über Nacht beim Barsortiment besorgen. Außerdem können alle Mitglieder des Börsenvereins den BuchSchenkService, d.h. unter den Verbandsmitgliedern firmenunabhängig einzulösende Geschenkgutscheine, des Marketing- und Vertriebsservice des Buchhandels (MVB) anbieten. Besonders für Geschäftskunden wie Firmen und Bibliotheken stehen darüber hinaus zahlreiche Dienstleistungsangebote wie Informationsdienste und Abonnementverwaltung zu Verfügung.<sup>44</sup>

Neben diesem Aspekt intensiviert auch ein langsames Wachstum den Wettbewerb in der Branche. Bei hohen Wachstumsraten ist für alle Unternehmen Gewinnpotential gegeben, während in der Stagnation ein Kampf um Marktanteile ausbricht und es zum Verdrängungswettbewerb kommt. Dieser Sachverhalt trifft auch auf den Sortimentsbuchhandel zu (s. Teil II.2.1).

Abzulehnen ist allerdings für diese Branche der Faktor hoher Lagerkosten. Es gibt einerseits die Möglichkeit, diese bis zu einem gewissen Grad durch Erhöhung des Barsortimentanteils und Rückführung des Lagervolumens zu senken. Andererseits

---

<sup>41</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2005, S. 13; Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 23.

<sup>42</sup> Deutschland ist vergleichbar mit der Schweiz, wo 1998 11.400 Einwohner auf eine Buchhandlung kamen; vgl. Rusch 2003, S. 85.

<sup>43</sup> Das BuchPrG trat am 1. Oktober 2002 als Ersatz für den Sammelrevers in Kraft und schreibt die vertikale Preisbindung für Bücher, Musikalien, kartographische Produkte und gleichgestellte Erzeugnisse vor. Im Rahmen verbindlicher Obergrenzen sind jedoch geringe Spielräume zulässig; so z.B. Preisnachlässe in Form von Mengenrabatten oder Zugaben. Vgl. Wetzel / Lutz 2003, S. 407–409.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 62–66, 173; Bramann / Hoffmann 2004, S. 119–130.

stellen Bücher und buchähnliche Waren einen Lagerposten mit vergleichsweise geringem Volumen und Platzbedarf dar.

Nahezu nicht existente Umstellungskosten für Kunden beim Wechsel des Händlers sprechen wiederum für ein angespanntes Konkurrenzverhältnis im Sortiment.

Ähnlich verhält es sich beim Konfliktpotential, das laut Porter besonders unter heterogenen Wettbewerbern zu finden ist. Gerade beim Nebeneinander unterschiedlicher Betriebsformen, die unterschiedliche Ziele und Strategien verfolgen, keimen beispielsweise Auseinandersetzungen zum Thema Handelsusancen; so auch im Sortimentsbuchhandel, der einen Wandel weg von seiner typisch mittelständischen Struktur erlebt. Hinzu kommt, dass durch die Entstehung flächendeckender Anbieter die räumliche Trennung durch unterschiedliche Verbreitungsgebiete aufgehoben wird.<sup>45</sup>

Eine extreme Verschärfung erfährt die Rivalität in einer Branche, sobald einzelne Unternehmen ihren Erfolg beschleunigen wollen und entsprechende strategische Maßnahmen ergreifen. Diese These ist für den Sortimentsbuchhandel zu bestätigen. Ein Beleg dafür ist das Verhalten der zur Douglas AG gehörenden Thalia Holding: Der Mutterkonzern forciert die Entwicklung zu einer bundesweiten Dachmarke und stellt die entsprechenden finanziellen Mittel für die dazu notwendigen Investitionen bereit.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Wettbewerbsintensität einer Branche besteht in den Austrittsbarrieren. Darunter versteht man „ökonomische, strategische und emotionale Faktoren, die Unternehmen zum Verbleib in ihrer Branche veranlassen, selbst wenn sie niedrige oder sogar negative Ertragsraten erwirtschaften.“<sup>46</sup> Ein solches Hindernis können z.B. verlorene Investitionen (englisch ‚sunk costs‘) sein; dabei handelt es sich um anfängliche Ausgaben, die so spezialisiert sind, dass sie bei der Liquidation keinen oder nur einen geringen Erlös einbringen. Im Bereich des Buchhandels stellt beispielsweise die Ladeneinrichtung einen solchen Kostenfaktor dar.<sup>47</sup> Darüber hinaus können emotionale Bindungen, wie sie häufig im Sortimentsbuchhandel zu finden sind, eine weitere Marktaustrittsschranke konstituieren. Beispielsweise identifizieren sich viele Inhaber einer Buchhandlung stark mit ihrem Unternehmen sowie mit dessen kulturellem Auftrag der Literaturverbreitung. Des Weiteren kann auch die Loyalität zu den Angestellten von der Geschäftsaufgabe abhalten.

Folglich ist zusammenzufassen, dass der Rivalitätsgrad innerhalb des stationären Buchhandels ein gehobenes Niveau erreicht und die Branchenattraktivität negativ beeinflusst. Diese Schlussfolgerung geht konform mit den Ansichten der für Teil III dieser Arbeit durchgeführten Befragung unter Filialunternehmen: Sowohl der Wettbewerb unter den Filialisten als auch im Bucheinzelhandel wurde von den Teilnehmern mehrheitlich als intensiv bis sehr intensiv eingeschätzt (s. Tab. 9, S. 126).

---

<sup>45</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 168.

<sup>46</sup> Porter 1999, S. 53.

<sup>47</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 167.

### 2.3 Gefahr durch Ersatzangebote

Als dritte Triebkraft der Attraktivität und des Gewinnpotentials einer Branche müssen Produkte oder Dienstleistungen, die sich in ihren Funktionen ähneln oder gleichen, analysiert werden. Von diesen Ersatzangeboten geht insofern eine Bedrohung für die Wettbewerber aus, als dass durch sie das Preisniveau begrenzt wird. Steigen die Preise über dieses Limit, so kann es durch Ausweichreaktionen der Kunden zu Umsatz- und Gewinnausfällen kommen. Messbar ist dies mittels der Preiselastizität der Nachfrage: Ist die Nachfrage sehr elastisch, so kommt es kaum zu Ausweichreaktionen; im Falle einer preisunelastischen Nachfrage dagegen zur extremen Abwanderung der Kunden.

Bei der Analyse des stationären Buchhandels gilt es jedoch nicht nur, die Beziehungen zwischen verschiedenen funktionsgleichen Produkten zu untersuchen, vielmehr gibt es unterschiedliche Ebenen, auf denen Substitutionsverhältnisse denkbar sind.<sup>48</sup> Erstens scheint es sinnvoll, nach Substituten zum einzelnen Titel zu fragen. Im Geschäftsjahr 2005 sind knapp 90.000 Neuerscheinungen auf den Markt gekommen, die grundsätzlich als singuläre Produkte anzusehen sind. Es ist jedoch möglich, dass ein Werk gleichzeitig in mehreren Ausgaben, z.B. sowohl als Hardcover als auch als Taschenbuch, verfügbar ist. In diesem Fall tritt eine Konkurrenzsituation der inhaltlich nahezu identischen Produkte ein. Darüber hinaus generiert auch die Austauschbarkeit mehrerer Werke zu einem Thema oder eines Genres Substitutionsprodukte. Dies trifft z.B. besonders auf den Fach- und Sachbuchbereich sowie teilweise auf die Belletristik zu.<sup>49</sup>

Neben dieser inhaltlichen Perspektive ist zweitens auf die mediale Sichtweise zu achten. Es gibt demnach auch zahlreiche Substitutionsprodukte zum Medium Buch. Am weitesten verbreitet sind das Hörbuch sowie das elektronische Offline-Medium CD-ROM, das Buchinhalte aufnehmen kann. Darüber hinaus sind jedoch das eBook, d.h. „spezielle portable Kleinstcomputer“<sup>50</sup>, die der Textlektüre dienen, sowie Online-Angebote nicht zu vergessen. In welchem Ausmaß aber eine tatsächliche Substitution des Mediums Buch, erfolgt ist unklar. Obwohl die Konkurrenzprodukte zahlreich sind, bleibt dennoch bei den meisten die Möglichkeit der Integration in das Sortiment der Buchhandlungen. Durch diese Erweiterung bleibt zwar der Substitutionseffekt erhalten, jedoch fließen die Umsätze weiterhin zumindest teilweise dem Buchhandel zu.

Verlässt man die Produktebene und wendet sich der Distribution zu, so kann erneut differenziert werden. Einerseits wären Alternativen im Bereich Dienstleistung und Service möglich. Jedoch stimme ich hier mit Rusch überein, der zu bedenken gibt, dass der Dienstleistungsstandard im Buchhandel bereits sehr hoch ist. Der Substitutionsdruck im Bereich der Zusatzleistungen sei kaum vorhanden.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 172f.

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 170.

<sup>50</sup> Wetzel 2003, S. 190f.

<sup>51</sup> Vgl. ebd., S. 173.

Andererseits kann Konkurrenz zu den etablierten Handelsformen aus anderen Vertriebstypen erwachsen.<sup>52</sup> Gerade im Buchhandel spielen zunehmend elektronische Handelsformen eine Rolle.<sup>53</sup> So stieg die Zahl der Nutzer des Online-Buchhandels in der Zeit von 2002 bis 2004 um knapp 50 %, nämlich von 2,91 Millionen auf 4,34 Millionen.<sup>54</sup> Der Online-Umsatz im Buchhandel betrug im Jahr 2005 633 Millionen Euro, was eine Steigerung zum Vorjahr um 25 % bedeutet.<sup>55</sup> Jedoch klingt die Phase des sprunghaften Wachstums bereits aus, hat man doch Anfang des 21. Jahrhunderts Steigerungen um 50 % verzeichnen können. Anhand einer Statistik zu den Umsatzanteilen der verschiedenen Vertriebsformen des Buchhandels, die der Börsenverein des Deutschen Buchhandels jährlich herausgibt, lässt sich die folgende Entwicklung des Online-Geschäfts erkennen (s. Tab. 10, S. 126): Der Versandhandel, dem der Online-Handel zugerechnet wird, setzte im Jahr 2000 noch 762 Millionen Euro um und erreichte damit einen Umsatzanteil von 8,1 %. Bis ins Jahr 2005 erfuhren die Versand-Umsätze eine Steigerung auf 1,03 Milliarden Euro (11,2 %), was zum allergrößten Teil den Verkäufen via Internet zuzuschreiben ist. Daran beteiligen sich v.a. der reine Online-Buchhandel (z.B. Amazon), der Versandhandel sowie das stationäre Sortiment, die entweder einen eigenen Web-Auftritt mit Bestellservice unterhalten (z.B. LOB.de oder Thalia.de) oder die Partnermodelle des Zwischenbuchhandels (z.B. Libri oder KNV) nutzen.<sup>56</sup> Zwar haben sich alle genannten Formen in den letzten Jahren gut etabliert, jedoch scheint die Substitutionswirkung durch den eCommerce im Buchhandel vom Grad der Versandhandel- und Internetaffinität der Kunden begrenzt. Nur ein Teil der Buchhandelskunden ist bereit und fähig, online zu bestellen. *Buch und Buchhandel in Zahlen* sieht den maximal erreichbaren Anteil des Online-Handels mittelfristig bei 10 %.

Neben dem Substitutionsangebot Internetbuchhandel erwächst in jüngster Zeit ein reger Handel mit gebrauchten Büchern, der jedoch nicht über das per definitionem dafür zuständige Antiquariat abgewickelt wird. Vielmehr bieten branchenfremde Online-Händler wie Amazon oder Ebay dem Handel unter Privatpersonen Plattformen. Daneben hat sich das Filialunternehmen Hugendubel im An- und Verkauf von Gebrauchtbüchern versucht.<sup>57</sup> Aus einer Panel-Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) geht hervor, dass auch das Interesse der Verbraucher an gebrauchten Büchern zunimmt.<sup>58</sup> Das Umsatzvolumen des Gebrauchtbuchbereichs bei Ebay hat sich von 2003 (40,3 Millionen Euro) bis 2005 (77,2 Millionen Euro) nahezu verdoppelt. Ebenso stark gewachsen ist der Absatz, nämlich von 7,4 Millionen auf 18,4 Millionen Bücher. Auch dieser Geschäftszweig ist als Ersatzangebot zum Handel mit verlagsneuer Ware zu sehen.

Dennoch ist die Gefahr, die von Substituten ausgeht, weder eindeutig als groß noch als gering einzustufen. Auf verschiedenen Ebenen sind Ausweicheffekte vor-

---

<sup>52</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 35f.

<sup>53</sup> Vgl. Kuhn / Titel 2004.

<sup>54</sup> Vgl. Der Markt der Bücher 2004, S. 14.

<sup>55</sup> Vgl. Börsenblatt 2006b, S. 42.

<sup>56</sup> Vgl. Riehm / Orwat / Wingert 2001, S. 75f.

<sup>57</sup> Vgl. Buchreport.express 2004g, S. 7.

<sup>58</sup> Vgl. Adlwarth 2006, S. 18.

stellbar, jedoch liegt die Nutzungsentscheidung in den meisten Fällen allein beim einzelnen Käufer. Und dazu ist wiederum keine eindeutige Tendenz bekannt.

#### 2.4 Einflussnahme durch die Endkunden

Neben den direkten Marktteilnehmern und den gehandelten Gütern bezieht Porter auch die vor- und nachgelagerten Wirtschaftssubjekte in sein Modell der Branchenstrukturanalyse mit ein. So beschreibt er als vierten Strukturfaktor die Verhandlungsstärke der Abnehmer, was, auf Handelsbranchen übertragen, Käufermacht bedeutet. Abnehmer eines Produkts oder einer Dienstleistung können einen negativen Einfluss auf die Branchenrentabilität ausüben, falls sie erfolgreich niedrigere Preise oder höhere Qualität und Leistungen fordern oder die Anbieter gegeneinander ausspielen.

Die Wahrscheinlichkeit dessen ist dann besonders hoch, wenn beispielsweise die Konzentration unter den Käufern höher ist als unter den Verkäufern oder wenn das Abnahmevermögen einen großen Anteil am Gesamtumsatz des Verkäufers hat. Im Einzelhandel allgemein und im speziellen Fall des Buchhandels fällt die Konzentration der Abnehmer äußerst gering aus, da es sich um Einzelpersonen handelt. Dies ist auch der Grund für das am Gesamtumsatz gemessene geringe Umsatzvolumen pro Verkauf. Wie zersplittert die Abnehmergruppe des Buchhandels ist, zeigt sich daran, dass nur ungefähr 5 % der deutschen Bevölkerung mehr als 15 Bücher pro Jahr kaufen. Das durchschnittliche jährliche Kaufvolumen pro Person liegt bei elf Büchern. Eine weitere Determinante der Käufermacht ist der Anteil der Produkte an den Gesamtkäufen der Kunden; je größer dieser ist, desto einflussreicher sind auch die Kunden. Als Beweismittel für die Ablehnung dieser These für den Sortimentsbuchhandel dient eine Kaufkraftstudie der GfK. Aus ihr geht hervor, dass die durchschnittliche Kaufkraft eines deutschen Bundesbürgers pro Jahr bei 17.631 Euro liegt. Davon steht jedoch nur knapp ein Drittel (5.212 Euro) für Ausgaben im gesamten Einzelhandel zur Verfügung. Der Betrag, welcher für die Kategorie Bücher und Schreibwaren übrig bleibt, beläuft sich laut GfK auf 204 Euro. Dies bedeutet, der Anteil der Käufe im Buchhandel nimmt weniger als 4 % der Einzelhandelskaufkraft und nur rund 1 % der Gesamtkaufkraft ein. Eine andere GfK-Erhebung, das Verbraucher-Panel, konstatiert ebenfalls, dass die Buchausgaben pro Person gering sind: Tatsächlich gibt jeder Verbraucher 57 Euro pro Jahr für Bücher aus.<sup>59</sup> An dieser Stelle muss zusätzlich darauf hingewiesen werden, dass dies nur Durchschnittswerte sind und die Kaufkraft einerseits von Ort zu Ort variiert, andererseits ein bundesweites Stadt-Land- und West-Ost-Gefälle zu berücksichtigen ist. Darüber hinaus entspricht die Kaufkraft auch nicht den tatsächlich getätigten Käufen, die über oder unter den Kaufkraftwerten liegen können, sondern wird auf Basis der Nettoeinkünfte errechnet.

Als dritten machtstärkenden Punkt führt Porter standardisierte oder nicht differenzierte Angebote an. So böten sich dem Abnehmer Alternativen für den Warenbezug und er könne die Verkäufer gegeneinander ausspielen. Ob gerade der zuletzt genannte Aspekt des Gegeneinanderausspielens Intention der Buchkäufer ist, kann in Frage gestellt werden. Vielmehr scheint die Abwanderungsmöglichkeit alleine Ein-

---

<sup>59</sup> Vgl. Adlwarth 2005, S. 42.

fluss auf den Unternehmenserfolg zu haben. Und diese bietet sich dem Buchhandelskunden einerseits aufgrund der guten Versorgungsdichte mit Buchhandlungen; andererseits wartet nahezu jede Sortimentsbuchhandlung mit einem Bestellservice auf, sodass theoretisch jedes Buch überall erhältlich ist.

Der Druck auf die Preise, der sich dann u.U. negativ auf die Rentabilität auswirkt, kann seinen Ursprung auch in den niedrigen Einkommen der Abnehmer haben. Der Buchhandel, der die Produktpreise aufgrund der Preisbindung von den Verlagen vorgegeben bekommt, erfährt die Auswirkungen einer solchen Situation in Form rückläufiger Umsätze. Es erscheint zutreffend, dass die Konsumenten in Zeiten einer schlechten allgemeinen Konjunkturlage, wie sie derzeit in Deutschland vorzufinden ist, ihre Ausgaben zurückfahren. Jedoch ist auf lange Sicht – und auf diese ist das Modell der Branchenstrukturanalyse ja angelegt – für Deutschland ein relativ hohes Einkommensniveau festzustellen.

Ein weiteres Mittel, um seinen Forderungen Nachdruck zu verleihen, besteht in authentischen Drohungen mit Rückwärtsintegration, d.h. Übernahme des liefernden Unternehmens. Diese Option aber ist für den Endkundenhandel und somit auch für den stationären Buchhandel allgemein als sehr unwahrscheinlich abzulehnen.

Dagegen steigt die Relevanz des Aspekts vollständiger Information. Ein Abnehmer kann umso mehr Einfluss auf den Anbieter geltend machen, je besser er über Nachfrage, Preise, Kosten usw. informiert ist. Die Transparenz des Sortimentsbuchhandels wird maßgeblich durch die Ladenpreisbindung beeinflusst. Sie ermöglicht, dass die Preise für einen Großteil der angebotenen Waren – außer Modernes Antiquariat (MA) und Zusatzsortimente – bekannt sind. Eingeschränkt wird der Überblick des Kunden aber zum einen durch das vielfältige Titelangebot, das zwar mit Hilfsmitteln wie dem *Verzeichnis lieferbarer Bücher (VLB)* transparenter, jedoch nicht vollständig bekannt wird. Zum anderen ist der Kunde auch kaum oder gar nicht über Aspekte wie Nachfrage, Kostenstruktur oder wirtschaftliche Lage der Handelsunternehmen informiert.

Obwohl die Kunden des Sortimentsbuchhandels relativ gut informiert sind und über zahlreiche alternative Einkaufsmöglichkeiten verfügen, ist ihre Verhandlungsmacht gegenüber den Buchhandlungen dennoch begrenzt – insbesondere, weil sie i.d.R. als Einzelpersonen mit niedrigem Umsatzvolumen auftreten. Das bedeutet jedoch nicht, dass das Verhalten und die Meinung der Kunden für die Händler unwichtig sind. Im Gegenteil: Die Kaufentscheidungen sind in ihrer Gesamtheit von großer Bedeutung. Darüber hinaus haben die Kunden die Möglichkeit, ihrem Willen durch „kollektives Handeln“<sup>60</sup> Nachdruck zu verleihen und ihre Machtposition zu stärken.

## 2.5 Verhandlungsmacht der Verlage und der Barsortimente

Als fünfte und letzte Wettbewerbskraft muss der Einfluss der dem Sortimentsbuchhandel vorgelagerten Wirtschaftsstufe untersucht werden. Von Lieferanten geht im Allgemeinen insofern eine Bedrohung aus, als dass sie durch Preissteigerungen oder

---

<sup>60</sup> Rusch 2003, S. 172.

Qualitätsverschlechterungen die Rentabilität ihrer Abnehmer nach unten drücken, falls diese keine Weitergabemöglichkeit an ihre Abnehmer haben. Im speziellen Fall des Buchhandels kann die Verhandlungsmacht der Lieferanten v.a. in den Konditionen zum Ausdruck kommen, d.h. unterschiedlichen Abnehmern werden unterschiedliche Rabatte gewährt.

Im Bucheinzelhandel muss zwischen Verlagen und dem Zwischenbuchhandel als Lieferanten unterschieden werden. Der Zwischenbuchhandel ist wiederum in mehrere Betriebsformen zu untergliedern. Aus der Perspektive der Verhandlungsmacht erscheint die Aufteilung in auf eigene Rechnung und Verantwortung handelnde Unternehmen, die Barsortimente, sowie diejenigen Firmen, die im Auftrag und auf fremde Rechnung handeln (Verlagsauslieferungen), wichtig. Verhandlungen mit den Sortimenten liegen demzufolge nicht in der Verantwortlichkeit von Verlagsauslieferungen, sondern von ihren Auftraggebern, den Verlagen. Deshalb werden in diesem Abschnitt nur Barsortimente und Verlage als Lieferanten verstanden. Von einer getrennten Betrachtung der beiden Lieferantengruppen, wie sie Rusch vornimmt, wird hier abgesehen. Dennoch wird an den Stellen, an denen sich Abweichungen ergeben, eine Differenzierung vorgenommen.

Die diese Wettbewerbskraft konstituierenden Merkmale entsprechen im Wesentlichen denen der Abnehmerstärke in umgekehrtem Wirkungsverhältnis. So üben Verlage und Barsortimente einen großen Einfluss auf die Sortimente aus, wenn ihre Branche vergleichsweise wenige Anbieter und / oder eine hohe Konzentration aufweist. Auf den Zwischenbuchhandel trifft ersterer Aspekt zu. Die oligopolähnliche Struktur ist eindeutig anhand der Mitgliederzahlen des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels ersichtlich: In der jüngsten Statistik stehen 84 Zwischenbuchhandelsunternehmen über 4.000 Bucheinzelhändlern gegenüber. In der Praxis dominieren sogar nur wenige Unternehmen, allen voran Libri und KNV. Der herstellende Buchhandel macht zwar deutlich mehr Mitglieder als die zweite Wirtschaftsstufe aus, jedoch immer noch deutlich weniger, nämlich 1.811, als der verbreitende Buchhandel. Darüber hinaus ist zu beachten, dass der Verlagsbuchhandel eine relativ hohe Konzentration aufweist. Rusch errechnet, bezogen auf das Jahr 2001, für die fünf größten Verlage / Verlagskonzerne einen Marktanteil von 30 %. Nach meinen eigenen Berechnungen beträgt die Konzentrationsrate für das Jahr 2005 19 %, denn die größten fünf Verlagsunternehmen erwirtschafteten 1,73 Milliarden Euro und der Verlagsumsatz wird auf 9,076 Milliarden Euro geschätzt. Die 100 größten Verlage vereinen mit einem kumulierten Umsatz von 5,9 Milliarden Euro einen Marktanteil von zwei Dritteln auf sich.<sup>61</sup>

Weiteres Charakteristikum ist das Fehlen von Ersatzprodukten für die Abnehmer, also den Handel. Diese Frage ist aber nicht pauschal zu beantworten (s. II.2.4). Einerseits gibt es einige Substitute oder Werke mit ähnlichem Inhalt, andererseits erscheint z.B. besonders bei Bestsellern keine Ausweichmöglichkeit für die Einkäufer der Sortimente zu bestehen.<sup>62</sup> Das Produkt Buch im allgemeinsten Sinne, d.h. abgesehen von seinen vielfältigen Erscheinungsformen und Inhalten, also den einzelnen

---

<sup>61</sup> Vgl. Wilking 2006a, S. 12.

<sup>62</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 170.

Titeln, ist wiederum als Input des spezialisierten Einzelhandelsbereichs Buchhandel unersetzlich. Jedoch – und dies gilt als Einschränkung für beide genannten Aspekte – bleibt die Wahl des Lieferanten freigestellt.

Ebenso eindeutig groß ist die Bedeutung des Sortimentsbuchhandels als Abnehmer der Verlagsprodukte. Die traditionellen Buchhandlungen stellen mit 54,8 % Umsatzanteil den wichtigsten Vertriebsweg für Verlagsprodukte und Abnehmer des Barsortiments dar. Dieser Sachverhalt schmälert die Verhandlungsmacht der Verlage und des Zwischenbuchhandels.

Die Determinante potentielle Integration der vorgelagerten Wirtschaftsstufe kann hingegen die Position der Lieferanten stärken. Allerdings gibt es bisher keine Anzeichen für einen Einstieg der Zwischenbuchhändler in den Endkundenhandel. Die Abhängigkeit der Sortimente von den Barsortimenten wird lediglich durch Angebote wie die Partnermodelle im Online-Handel sowie Warengruppen- oder Themenpakete<sup>63</sup> vorangetrieben. Anders gestaltet sich die Situation bei Verlagen: Im Fachbuchhandel dominieren drei Verlage den Großbuchhandel; der Deutsche Ärzteverlag betreibt die Kette Lehmanns, die Inhaber von C. H. Beck führen die Schweizer Gruppe und der Dr. Otto Schmidt Verlag unterhält die Sortimente der Sack Mediengruppe. Demnach sind auch im allgemeinen Sortiment Übernahmen durch Verlage vorstellbar.

Ein letzter, die Verkäufermacht steigernder Punkt besteht in der Produktdifferenzierung oder in hohen Umstellungskosten für die Abnehmer im Falle eines Lieferantenwechsels. Die Verlage haben sich zwar i.d.R. spezialisiert (Sach- oder Fachbuch, Schulbuch, Publikumsverlage, Kinder- und Jugendbuch etc.), jedoch gelten auf der Ebene der Einzeltitel die bereits zum Thema Substitute erwähnten Einschränkungen. Ein weiterer gegen die Verhandlungsmacht sprechender Aspekt sind die niedrigen Umstellungskosten für die Sortimente. Besonders in den Geschäftsbeziehungen zu Verlagen trifft dies zu. Löst man die Zusammenarbeit mit einem Barsortiment auf, so können Umstellungskosten entstehen, wenn man z.B. über die Nutzung seines Warenwirtschaftssystems oder die Einrichtung eines virtuellen Zentrallagers kooperierte.

Die Bedrohung aus der Verhandlungsmacht der Verlage und des Zwischenbuchhandels ist resümierend als klein einzuschätzen. Die Konzentration im Verlags- und Zwischenbuchhandel und die Bedeutung des Buches für das Sortiment werden von der Vormachtstellung des Vertriebsweges Sortimentsbuchhandel, der bislang nur in Ansätzen vorhanden Vorwärtsintegration und den geringen Kosten beim Lieferantenwechsel aufgewogen. Ein weiteres Argument für den relativ geringen Einfluss der vorgelagerten Wirtschaftssubjekte stellt die zunehmende „Einkaufsmacht“<sup>64</sup> des Handels dar. Diese kommt durch Forderungen höherer Margen und besserer Konditionen seitens des Bucheinzelhandels sowie des Zwischenbuchhandels zum Ausdruck. Grund für diesen Wandel, den Gröppel-Klein für den gesamten Einzelhandel bestätigt, ist u.a. die Konzentrationsbewegung im Handel, die dort die Macht bündelt.<sup>65</sup> Im direkten Vergleich der jeweils marktführenden Unternehmen des Verlags- und

---

<sup>63</sup> Vgl. Wengeler 2006, S. 30f.

<sup>64</sup> Uhlig 1997, S. 20.

<sup>65</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 33.

Sortimentsbuchhandels bestätigt sich dies: Der Umsatz des größten Publikumsverlags Random House entspricht in etwa einem Drittel des Umsatzes der DBH Deutsche Buch Handels GmbH & Co. KG, die der Marktführer des Sortimentsbuchhandels ist.<sup>66</sup> Mit seinen kumulierten 672 Millionen Euro Umsatz liegt dieses Unternehmen überdies auch vor dem größten deutschen Verlag, Springer Science + Business Media (588 Millionen Euro). Die Anbietermacht wird demnach von der Nachfragemacht zunehmend zurückgedrängt.

### 3 Die aktuelle Marktstruktur im Überblick

Nachdem die fünf Wettbewerbskräfte und ihre konstituierenden Charakteristika ausführlich diskutiert wurden, folgen nun Aussagen über die Struktur des Sortimentsbuchhandels. Bestimmendes Moment sind die am stärksten ausgeprägten Triebkräfte, d.h., wenn die Verhandlungsmacht der Lieferanten besonders groß ist, kann so die Branche unattraktiv werden.<sup>67</sup>

Welche Kräfte sind ausschlaggebend für den Branchenwettbewerb im stationären Buchhandel? Aus der obigen Analyse geht erstens hervor, dass der Einfluss der Triebkraft ‚Gefahr durch Ersatzprodukte‘ weder als positiv noch als negativ zu werten ist. Auf den verschiedenen untersuchten Ebenen – Produkt, Medium, Dienstleistung und Vertriebsform – gibt es jeweils Substitutionsmöglichkeiten, die jedoch nicht eindeutig oder nur eingeschränkt genutzt werden. Diese Wettbewerbskraft übt darüber hinaus nur einen geringen Einfluss auf den Branchenwettbewerb aus.

Zweitens ist die Untersuchung der Verhandlungsmacht der vor- und nachgelagerten Wirtschaftssubjekte sowie der Bedrohung durch Markteintritte zu Gunsten der Attraktivität des Sortimentsbuchhandels ausgefallen. Obwohl die Endkunden einen nicht zu unterschätzenden Erfolgsfaktor darstellen, ist ihr Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Buchhandlungen v.a. als Einzelpersonen gering. Die Verlage verlieren zunehmend an Verhandlungsmacht, die sich in Richtung des Endkundenhandels und z.T. auch der Zwischenbuchhandlungen verlagert. Die Markteintrittsbarrieren und die erwarteten Reaktionen der etablierten Unternehmen beugen erfolgreich neuer, branchenfremder Konkurrenz vor. Weder die Verhandlungsmacht der Endkunden noch die der ersten und zweiten Sparte des Buchhandels sind aber ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg der Marktteilnehmer; somit stellen sie nicht die stärkste Wettbewerbskraft der Branche dar. Im Vergleich dazu ist die Stärke der Triebkraft ‚Markteintritte‘ höher einzuschätzen, denn die Möglichkeiten des aktiven Gegensteuerns sind bei dieser externen Erfolgsdeterminante eingeschränkt.

Drittens ist die Triebkraft ‚brancheninterne Rivalität‘ in ihrer Wirkung auf die Branchenstruktur negativ konnotiert. Marktaustrittsschranken, eine Vielzahl an Marktteilnehmern und langsames Wachstum unterstützen die Wettbewerbsintensität. Diese These wird durch involvierte Unternehmen bestätigt. Da Positionskämpfe aufgrund der vielen möglichen Ausprägungen vielschichtig und langfristig ausfallen können, macht ihr Einfluss auf die Branchenattraktivität die stärkste Triebkraft aus.

---

<sup>66</sup> Vgl. Harenberg 2006, S. 1.

<sup>67</sup> Sämtliche theoretischen Grundlagen dieses Kapitels wurden entnommen aus Porter 1999, S. 33–69.

Die Ergebnisse der Analyse der Wettbewerbskräfte sind nochmals überblicksartig und zusammengefasst in Abbildung 3 (s.u.) dargestellt.

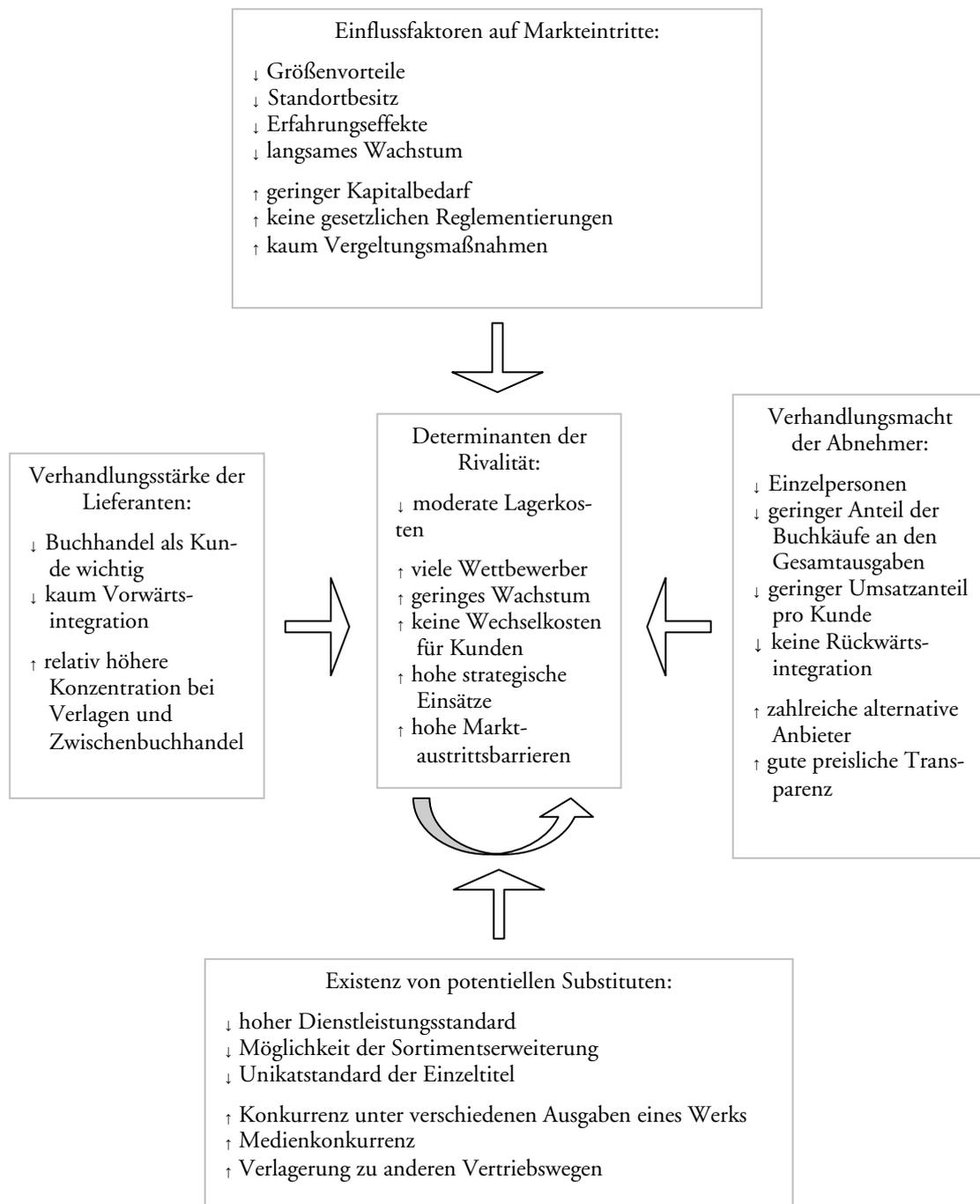


Abb. 3: Die Wettbewerbskräfte der Branche Sortimentsbuchhandel.

Die Struktur einer Branche lässt sich qualitativ anhand der Komponenten Wettbewerbsintensität und Gesamtmarktrentabilität beschreiben. Für den hier untersuchten Markt resultiert v.a. aus der Stärke der Rivalität unter den etablierten Sortimentsbuchhandlungen, aber auch in der Zusammenschau mit den anderen vier Triebkräften eine allgemein hohe Wettbewerbsintensität. Der Extremfall jedoch ist nicht anzunehmen, da zum einen unterschiedlich große und unterschiedlich ausgerichtete Unternehmen vorzufinden sind und diese zum anderen nicht einflusslos in ihren Beziehungen zu Abnehmern und Lieferanten sind. Die Rentabilität der Branche Sortimentsbuchhandel erreicht zwar durch die hohe Wettbewerbsintensität keine Spitzenwerte, doch gilt der Buchhandel nicht als unrentabler Markt. Umstände wie z.B. die wachsende Nachfragemacht des Handels tragen zu einer insgesamt durchschnittlichen Branchenrentabilität bei. Dies schließt jedoch beispielsweise eine Polarisierung in Abhängigkeit der Unternehmensgröße nicht aus, denn in diesem Kapitel liegt das Hauptaugenmerk auf der Betrachtung der Branche als Ganzes.

Dass die Schere zwischen großen und kleinen Sortimentsbuchhandlungen nicht nur denkbar, sondern real existent ist, zeigt die Umsatzsteuerstatistik 2004 aus *Buch und Buchhandel in Zahlen*: 3.810 Unternehmen des Buch- und Zeitschrifteneinzelhandels wirtschaften unterhalb des ‚gesunden‘ Bereichs, der bei einem Jahresumsatz von mindestens 500.000 Euro ansetzt.<sup>68</sup> Dies entspricht ungefähr 75 % der in dieser Statistik berücksichtigten Unternehmen. Die 83 größten deutschen Buchhandelsunternehmen, deren Umsatz jenseits der 2-Millionen-Marke liegt, erreichen 2004 einen Marktanteil von 46,5 %, bezogen auf den Sortimentsbuchhandel. Die zehn größten deutschen Buchhändler halten fast ein Drittel Marktanteil am Sortimentsumsatz, nämlich 30,7 %. Folglich dominiert eine Minderheit großer Unternehmen die Masse des ursprünglich mittelständisch geprägten Sortimentsbuchhandels.<sup>69</sup>

Aus der Makroperspektive heraus erscheint der stationäre deutsche Buchhandel als tendenziell attraktive Einzelhandelsbranche, die trotz mittelfristig stagnierender bzw. rückläufiger Umsätze Potential für engagierte und große Unternehmen bietet.

Anleitung zu weiteren Aussagen zu den strukturellen Merkmalen einer Branche bietet Porter im zweiten Teil seiner *Wettbewerbsstrategie*, indem er wichtige Branchensituationen beschreibt. Diese Zusatzinformation ist besonders im Rahmen der Strategiefindung eines Unternehmens eine wichtige Ergänzung zu den Aussagen der Branchenstrukturanalyse. Der Sortimentsbuchhandel scheint vom Status der Fragmentierung im Übergang zur Reife befindlich. Dies ist zunächst am bereits mehrmals angeführten langsamen Wachstum und dem daraus folgendem Kampf um Marktanteile festzumachen. Als weitere Merkmale dieser Situation führt Porter die Konzentration auf Kosten und Service, Veränderung z.B. in den Bereichen Marketing und Vertrieb und sinkende Branchengewinne an. Darüber hinaus deuten auch rückläufige Margen und zunehmende Handelsmacht auf einen Strukturwandel zur Reifephase hin. Inwieweit diese Merkmale auf den Sortimentsbuchhandel zutreffen und ob bereits Konsequenzen der Reifephase spürbar sind, wird sich aus den Untersuchungen des folgenden Kapitels III ableiten lassen (s. Teil IV).

---

<sup>68</sup> Vgl. Bramann / Hoffmann 2004, S. 106.

<sup>69</sup> Vgl. Voigt 2005, S. 9f.

### III Filialbuchhandel in Deutschland

Der zweite Hauptteil dieser Arbeit widmet sich einer Gruppe von Unternehmen innerhalb der untersuchten Branche, die eine ähnliche Strategie verfolgen. Diese „strategische Gruppe“<sup>70</sup> umfasst alle Buchhandlungen, die durch Filialisierung mehr als nur einen Standort bearbeiten wollen. Da dieses Konstrukt auf einem weiten Strategieverständnis aufbaut, können innerhalb dieser Fraktion nochmals Segmentstrategien identifiziert werden, was einen wesentlichen Teil dieses Kapitels ausmacht. Es erscheint jedoch sinnvoll, sich zuvor mit der historischen Entwicklung der Betriebsform Filialsysteme zu beschäftigen. So handelt Teil 1 vom Strukturwandel in der Buchbranche, den die Filialisten als eine der wesentlichen Kräfte mitprägen.

#### 1 Die Filialisten im Kontext des Strukturwandels

Eine Betrachtung des Strukturwandels sei in einer Arbeit zu Groß- und Filialbuchhandlungen zwingend nötig, so Rodehack am Beginn seiner Arbeit.<sup>71</sup> Aus diesem Grund gibt er auch eine entsprechende Leitfrage für seine Untersuchung aus. Tatsächlich beschäftigt er sich aber lediglich auf vier Buchseiten explizit mit den Strukturveränderungen im Buchhandel. Meine Kritik baut nicht nur auf die Kürze der Darstellung auf, sondern auch auf das Fehlen der „zeitlichen Erfassung der Betriebstypenentwicklung und -ausbreitung“<sup>72</sup>, die er als Beschreibungsmethode für den Strukturwandel vorschlägt. Dies soll im Folgenden zumindest für den Betriebstyp Filialist nachgeholt werden. So lässt sich zudem an Rodehacks Darstellung anknüpfen, die nur bis zum Ausklang der 1990er Jahre reicht und somit nicht aktuell ist.

##### 1.1 Die Phasen des Strukturwandels

Rodehack bietet einen guten Ansatz, die historische Entwicklung des Strukturwandels zu systematisieren.<sup>73</sup> Demnach äußert sich der strukturelle Veränderungsprozess in drei voneinander abhängigen Formen, die gleichzeitig seine Phasen sowie Voraussetzungen und Auswirkungen darstellen, nämlich Marktsegmentierung, Marktexpansion und Marktkonzentration. Unter Segmentierung ist zum einen die Entstehung von Großflächen zu verstehen, deren Auslöser die Eröffnung des ersten Buchkaufhauses durch Heinrich Hugendubel am Münchener Marienplatz war. Hugendubel folgten z.B. die Mayersche, Gondrom oder Bouvier. Sie alle hatten das Ziel, auf diese Weise ihre Standorte abzusichern. Forciert wurde diese Entwicklung durch das Entstehen eines hybriden Käufers, der je nach Bedeutung des Produkts entweder preis- oder qualitätsbewusst handelt. Zum anderen äußerte sich die Marktsegmentierung im Wachstum spezialisierter Sortimentsbuchhandlungen. Die zweite Phase, die Expansion, ist zunächst parallel zur Marktsegmentierung ab Anfang / Mitte der 1990er

---

<sup>70</sup> Vgl. Porter 1999, S. 183f.

<sup>71</sup> Vgl. Rodehack 2000, S. 2f.

<sup>72</sup> Ebd., S. 52.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 52–54.

Jahre anzusetzen. Die Eröffnung neuer Verkaufsstellen ist als Gegenmaßnahme zum stagnierenden Wachstum entstanden und nahm durch die Wiedervereinigung Deutschlands einen weiteren Aufschwung. Die Erschließung von Klein- und Mittelstädten (mit weniger als 100.000 Einwohnern) mittels kleinerer Flächen begann aber schon vor dem Ende der DDR und setzte sich im Verlauf der 1990er Jahre z.B. mit Weltbild plus, einem Joint Venture von Hugendubel und dem Weltbild Verlag, und leselust, einem Geschäftsfeld der Mayerschen, fort. In Folge dieser Entwicklung kam es zu Verdrängungseffekten und der Marktkonzentration als dritter Phase des Strukturwandels. Obwohl diese bereits Ende der 1990er nahezu abgeschlossen gewährt wurde,<sup>74</sup> dauert dieser Prozess bis heute an. Ein weiterer interessanter Aspekt ist auch, dass bislang nur brancheninterne Unternehmen reüssieren konnten; nicht im Buchmarkt involvierten Firmen ist dies nicht gelungen.

In der Rückschau auf diesen Ansatz der Phaseneinteilung, den Rodehack von Kämpfe-Burghardt / Meyer<sup>75</sup> übernommen hat, fällt ein weiterer Kritikpunkt ins Auge: Ich sehe die Entstehung des Großflächenbuchhandels zwar auch als einen wichtigen Abschnitt des Strukturwandels, aber er steht wohl nicht in zwingendem Zusammenhang mit der Filialisierung und der Konzentration. Dies trifft viel mehr auf die Expansion und das Streben nach Umsatzerweiterung und Zugewinn von Marktanteilen zu.

Unbestritten bleibt jedoch, dass der strukturelle Wandel die Buchbranche, insbesondere den Bucheinzelhandel, später als andere Einzelhandelsbereiche, wie z.B. den Textilhandel, erfasst hat.<sup>76</sup> Maßgeblich dazu beigetragen haben die staatlichen Reglementierungen zum Schutz des Kulturguts Buch, allen voran die Buchpreisbindung sowie der ermäßigte Mehrwertsteuersatz.

## 1.2 Die Entwicklung des Betriebstyps Filialist – ein Aufriss

Eine wesentliche, auch aktuell einflussreiche Komponente des Strukturwandels im Buchhandel, insbesondere im Sortiment, stellt der Aufschwung der Filialunternehmen dar. Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel die qualitative und quantitative Entwicklung dieses Betriebstyps in der Periode 2000 bis 2006 grob nachgezeichnet. Dem vorangestellt ist ein Rückblick auf die Zeit vor 2000, der sich aber auf die wichtigsten Zäsuren beschränkt. Am Beginn der Darstellung zum eigentlichen Betrachtungszeitraum steht ein kurzer quantitativer Überblick, der v.a. durch tabellarische und graphische Illustrationen ergänzt wird. Der qualitative Aufriss stellt thesenartig die wichtigsten Trends der Betriebstypenentwicklung vor. Abschließend erfolgt ein kurzer Vergleich mit dem Ausland. Außerdem wird dieser Teil durch die Erläuterung möglicher Gründe für die Entscheidung zur Filialisierung abgerundet.

Der Großteil der verwendeten Daten und Informationen beruht auf der Inhaltsanalyse des *buchreport* und auf *Buch und Buchhandel in Zahlen*. Als besonders informativ erwiesen sich die *buchreport*-Serien *Filialatlas* – erscheint jährlich in der November-Ausgabe des *buchreport.magazin* für das nächste Jahr – und *Die 100 größten*

---

<sup>74</sup> Vgl. Roszinsky-Terjung 1997, S. 28, zitiert nach Rodehack 2000, S. 54.

<sup>75</sup> Vgl. Kämpfe-Burghardt / Meyer 1997, zitiert nach Rodehack 2000, S. 52.

<sup>76</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 13.

*Buchhandlungen* – erscheint jährlich in der März-Ausgabe des *buchreport.magazin* und bezieht sich auf das zurückliegende Geschäftsjahr. Betrachtet man die Ergebnisse aus der quantitativen Perspektive (s. Abb. 11, S. 127), so fällt auf, dass die einschlägigen Meldungen zur Entwicklung von Filialisten besonders in den vergangenen zwei-einhalb Jahren zugenommen haben. Sowohl bei den Wochen- als auch bei den Monatsheften markieren die Jahre 2004 und 2006 einen Höchststand. Die Resultate zeigen an, dass der Strukturwandel und die Veränderungen im Bucheinzelhandel in der jüngsten Vergangenheit zunehmend Themen der Branchenöffentlichkeit waren. Dies lässt eine Beschleunigung der strukturellen Veränderungen vermuten, die sich beispielsweise in zunehmender Konzentration äußern kann.

### 1.2.1 Der Filialbuchhandel bis 1999

Die Idee des Filialbuchhandels ist bereits über 35 Jahre alt. Im Jahr 1969 eröffnet Hermann Montanus, ein Bahnhofsbuchhändler aus Frankfurt a.M., die ersten sechs Verkaufsstellen des deutschlandweit angelegten Filialsystems Montanus aktuell. Auf dieses Unternehmen geht auch eine der großen Buchhandelsketten, Thalia, zurück. Damals aber führen die Verkaufsstellen kein allgemeines, sondern nur ein eingeschränktes Sortiment, das sich aus Büchern, Schallplatten, Zeitungen und Zeitschriften sowie Papeterie-Artikeln zusammensetzt. Darüber hinaus sind die Dienstleistungen minimal, d.h. Serviceleistungen und Besorgungen entfallen. Der Erfolg des Konzepts wird anhand des Wachstums – binnen neun Jahren Eröffnung von 45 Läden – deutlich.<sup>77</sup>

Allgemein aber befindet sich der Filialbuchhandel während der 1970er Jahre noch im Anfangsstadium, denn nur wenige Buchhändler betreiben Filialen. Wenn überhaupt expandiert wird, dann sind nur benachbarte Orte im Fokus. Bundesweite Ketten gibt es mit oben genannter Ausnahme nicht. Als Vorreiter der Filialisierungsbewegung sind zu nennen: Die Osiandersche aus Tübingen mit einer Filiale in Böblingen ab 1974, Buch Kaiser aus Karlsruhe mit einer Filiale in Rastatt ab 1974, Weiland aus Lübeck mit Eröffnungen in Bad Schwartau und Kiel 1975 sowie in Hamburg 1977 und Bouvier aus Bonn mit einer Dependence in Koblenz ab 1977. Beschleunigendes Moment ist erst die Wiedervereinigung Deutschlands 1990. Die Filialisierung erfasst den Buchhandel im Vergleich zu anderen Einzelhandelsbereichen erst spät, nimmt aber sodann einen umso schnelleren Verlauf, der sich v.a. Ende der 1990er Jahre beschleunigt.<sup>78</sup> Das Jahr 1998 markiert mit 36 neu eröffneten Verkaufsstellen und 30.656 qm zusätzlicher Verkaufsfläche einen Rekord.<sup>79</sup>

Dominierendes Unternehmen in den 1990ern ist Hugendubel; 1999 rangiert es scheinbar „absolut gefestigt“<sup>80</sup> und mit großem Abstand zu den Verfolgern auf Platz eins des Umsatzranking für den deutschsprachigen Raum. Auf den weiteren Spitzenpositionen aber sind zahlreiche Umschichtungen, die tendenziell den Warenhausbuchhandel zu Gunsten der Filialisten wie Phönix, Weltbild plus oder Mayersche

---

<sup>77</sup> Vgl. Langendorf 2000a, S. 101.

<sup>78</sup> Vgl. Heckmann 2001, S. 106; Heckmann 2002, S. 14.

<sup>79</sup> Vgl. Heckmann / Voigt 2004, S. 10.

<sup>80</sup> Langendorf 2000b, S. 21.

zurückdrängen, zu beobachten. Die verbreitetsten deutschen Filialunternehmen gemäß der in dieser Arbeit verwendeten Definition sind in Bezug auf deren Filialanzahl 1999 Weltbild plus mit 144 Läden, Phönix mit 55, Buch & Kunst und Wohlthat'sche mit jeweils 32 Läden.<sup>81</sup>

### 1.2.2 Die quantitative Entwicklung ab 2000

Bereits im Jahr 2000 hat Hugendubel nicht mehr die Spitzenposition unter den Filialisten inne. Dort steht nun Phönix, die Buchsparte der Douglas Holding. Neben diesem gibt es im Jahr 2000 37 weitere rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen, die aufgrund ihrer Verkaufsstellenanzahl entsprechend des *buchreport* als Filialisten zu bezeichnen sind.<sup>82</sup> Namentlich handelt es sich dabei um Alpha, Baedeker, Bouvier, Buch & Kunst, Buch Kaiser, Christiansen, Dannheimer / Edele, Decius, Ferber'sche, Gerstenberg, Gondrom, Grüttefien, Habel, Heron, Herwig, Heymann, Heymanns-Gruppe, Hugendubel, Köndgen, König, Lehmanns, Mayersche, Osiandersche, Palm & Enke, Pustet, Reuffel, Rupprecht, Sack, Schlapp, Schmorl & von Seefeld, Schönhuber, schweitzer, Thalia, Weiland, Weltbild plus, Wittwer und Wohlthat'sche. Betrachtet man nun die Entwicklung im Zeitverlauf, so fällt die abnehmende Gesamtzahl auf 24 Filialunternehmen im Jahr 2006 ins Auge (s. Abb. 12, S. 127).<sup>83</sup> Die wichtigsten Geschäftsaufgaben bzw. Übernahmen oder Verkäufe: Baedeker, Zweitausendeins und Palm & Enke im Jahr 2002, Bouvier und Gerstenberg 2003, Heymanns-Gruppe und Kober-Löffler 2004, die Ferber'sche 2005 sowie Gondrom und Grüttefien seit 2006; zum 1. Januar 2007 gehen Buch Habel und Weiland an die neu gegründete DBH Deutsche Buch Handels GmbH & Co. KG.<sup>84</sup> Dies lässt auf eine Ausdehnung des Konzentrationsprozesses auf die Gruppe Filialisten schließen.

Ein Blick auf die Entwicklung der Verkaufsstellenanzahl und der Umsätze der Filialisten seit 2000 weist darüber hinaus auf ein Erstarken der fortbestehenden Unternehmen hin (s. Abb. 13 und 14, S. 128). So entstanden in der Zeit von 2000 bis 2005 knapp 198 zusätzliche Buchhandlungen; das entspricht einer Steigerung um knapp 30 %. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Umsätzen: Die 38 im Jahr 2000 betrachteten Firmen erwirtschafteten einen Umsatz von 1,37 Milliarden Euro, während die 32 in 2005 notierten Filialisten 1,98 Milliarden Euro umsetzen. Die jährlichen Umsätze nehmen also binnen 6 Jahren insgesamt um gut 600 Millionen Euro bzw. 44 % zu. Die durchschnittliche Steigerung pro Jahr beläuft sich auf 257 Millionen Euro bzw. 7,7 %.

Die Ergebnisse des Vergleichs der Serie *buchreport-Filialatlas*, die ab dem Jahr 2001 erscheint, weichen aufgrund eines methodischen Unterschieds von den genann-

---

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 21f.

<sup>82</sup> Es wurden alle Unternehmen des Buchreport-Ranking Die 100 größten Buchhandlungen mit mindestens vier Verkaufsstellen (exklusive Warenhausbuchhandel und Bahnhofsbuchhandel) berücksichtigt.

<sup>83</sup> Hierbei sind bereits die bis 31. August 2006 bekannten und bis 31. Dezember 2006 wirksam werdenden Übernahmen und Fusionen berücksichtigt.

<sup>84</sup> Vgl. Schulte 2006, S. 12.

ten Daten ab. Hier werden die einzelnen Filialsysteme ungeachtet ihrer Konzernzugehörigkeit aufgeführt. Außerdem wird deren Verbreitung (mindestens über einen Ort und dessen Einzugsgebiet hinaus) berücksichtigt. Im *buchreport-Filialatlas* 2002 sind die folgenden 21 Unternehmen berücksichtigt: Alpha, Bouvier, Buch & Kunst, Buch Kaiser, Gondrom, Grüttefien, Habel, Herwig, Heymann, Hugendubel, Lehmanns, Mayersche, Osiandersche, Pustet, Rupprecht, Sack, schweitzer, Thalia, Weiland, Weltbild plus, Wohlthat'sche. Im Vergleich mit der Ausgabe 2006 sind Wittwer, Jokers, Jäger und Decius hinzugekommen, wohingegen Bouvier herausfällt. Diese jährliche Erhebung wird mit einer Karte ergänzt, auf der die Verteilung der größten Filialunternehmen über das Staatsgebiet der Bundesrepublik Deutschland dargestellt ist (s. Abb. 15, S. 129). Daran lässt sich auch nachvollziehen, welche Ortsgrößen von den Filialisten besetzt sind. Jedoch wird hier nur zwischen Städten mit bis unter 100.000 Einwohnern und ab 100.000 Einwohner unterschieden, wobei die letztere Klasse in vier Unterkategorien aufgeteilt ist, nämlich 100.000 bis 250.000, 250.000 bis 500.000, 500.000 bis 1.000.000 und über 1.000.000 Einwohner. Diese Methode lässt eine Differenzierung in Klein- und Mittelstädte, d.h. bis unter 20.000 bzw. 20.000 bis unter 100.000 Einwohner, vermissen und konzentriert sich hauptsächlich auf Großstädte. Ergänzende Informationen sind aus Abb. 16 (s. S. 130) zu entnehmen: Die im Filialatlas aufgeführten Buchhandelsketten betreiben 459 Filialen in 77 Großstädten, 292 Filialen in 203 Mittelstädten und 24 Verkaufsstellen in 23 Kleinstädten. Daraus geht hervor, dass die Konzentration in den großen Orten um ein Vielfaches höher liegt als in den kleinen und mittleren. Dafür sind immerhin gut 40 % aller Verkaufsstellen auf Klein- und Mittelstädte verteilt.

### 1.2.3 Aktuelle Trends

Bevor sich die folgenden Ausführungen der Betriebstypenentwicklung unter qualitativen Aspekten widmet, sei an dieser Stelle auf die überblicksartige Zeittafel im Anhang (s. Abb. 17, S. 131f.) verwiesen, in der bedeutende Ereignisse und Veränderungen im Filialbuchhandel für die Zeit von 2000 bis 2006 zusammengestellt sind.

Die wichtigsten Trends, die sich im Bereich Filialbuchhandel seit der Jahrtausendwende abzeichnen, lassen sich systematisiert darstellen. Und zwar werden zunächst die allgemeinen Tendenzen unter den Filialisten, die mit Schlagworten, wie z.B. Standorte oder Innovationen, zu charakterisieren sind, gezeigt. Es folgen diejenigen Entwicklungen, die speziell dem Fachbuch und dem Niedrigpreissegment zuzuordnen sind.

Für die Filialunternehmen im Allgemeinen spielt zum Ersten das Expansionsbestreben eine Rolle. Dies äußert sich in der zunehmenden Spreizung der Umsätze unter den Sortimentern und insbesondere auch unter den Filialunternehmen. So setzt sich Thalia, ehemals Phönix, im Jahr 2000 an die Spitze des Rankings nach Umsätzen, vergrößert stetig seinen Umsatz und damit den Abstand zu den Mitbewerbern. Unter denen aber formiert sich im August 2006 ein neuer Marktführer: Der Weltbild-Konzern und Hugendubel, bereits seit 1994 durch das Gemeinschaftsunternehmen Weltbild plus miteinander verbunden, gründen die DBH Deutsche Buch Handels GmbH & Co. KG. Dies ist eine Finanzholding für die Filialketten Hugen-

dubel, Weltbild plus, Jokers und Weltbild! sowie für die übernommenen Unternehmen Weiland und Habel. Das Verfolgerfeld dieser beiden Spitzenreiter besteht einerseits aus anderen expansiven Firmen, die ebenfalls Umsatzsteigerungen – aber nicht im extremen Maße wie z.B. Thalia – aufweisen; so z.B. Buch & Kunst, Decius, Lehmanns, Mayersche und schweitzer. Andererseits gibt es zahlreiche Buchhandelsunternehmen mit stagnierenden (z.B. Christiansen) oder rückläufigen (z.B. BuchKaiser) Umsatzzahlen.<sup>85</sup> Treibende Kraft für den Absatzerfolg sind die Investitionen in neue Filialen, die über den gesamten Untersuchungszeitraum beständig forciert werden. Lediglich in den Jahren 2003/2004 legt die Filialexpansion weniger zu; die Statistiken zeigen vergleichsweise wenige Neueröffnungen an (s. Tab. 3, S. 39). Einzelne, v.a. größere Unternehmen ragen mit besonders vielen neuen Filialen heraus; so z.B. Thalia mit einer Steigerung von 75 Filialen im Jahr 2000<sup>86</sup> auf 137 in 2005 (s. Tab. 14, S. 136). Weiter zeigen sich beispielsweise die Unternehmen Alpha, Decius, Mayersche und Weltbild plus sehr expansiv, während dagegen besonders kleinere Filialsysteme wie Christiansen, Wittwer oder Heron ihre Verkaufsstellenanzahl konstant halten. Einen Überblick über die besonders expansiven Filialisten gibt Tabelle 15 (s. S. 136). Neben den zahlreichen Neueröffnungen ist jedoch noch ein weiteres umsatzförderndes Phänomen zu beobachten, nämlich der Anstieg der Verkaufsfläche pro Buchhandlung. So zeigt Tabelle 3 für die Jahre 2002 und 2005 jeweils einen Zuzug an Verkaufsfläche von ca. 25.000 qm, wobei sich diese 2002 auf 38 neue Buchläden und 2005 auf nur 15 verteilen. Ziel dieser Flächenexpansion ist es, sowohl ein kulturelles Zentrum zu bilden, als auch die Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.<sup>87</sup> Forciert wird dies auch durch die Lage der so genannten Buchkaufhäuser: Der Buchhandel ist einer der führenden Nachfrager von 1A-Standorten, die besonders in Großstädten über 3.000 qm groß sein können (s. Tab. 16, S. 136).<sup>88</sup> Für das Jahr 2003 konnte ein Durchschnittswert für die Neueröffnungen von 1.625 qm ermittelt werden, der auch eine neue Höchstmarke markierte.<sup>89</sup> Zu bedenken gegeben werden muss allerdings, dass die Investitionen in die neuen und erweiterten Flächen nicht durch nachfragebedingte Umsatzsteigerungen gedeckt werden, sondern dass die Umsatzzuwächse flächenbedingt sind.<sup>90</sup> Ein Novum, das ebenfalls im Zusammenhang mit der Expansion der Filialisten zu sehen ist, stellt darüber hinaus die Liquidation unrentabler Verkaufsstellen dar.

---

<sup>85</sup> Diese und weitere, in den folgenden Argumenten angeführten Entwicklungen lassen sich anhand von Tab. 9 bis 11, S. 133–135 nachvollziehen.

<sup>86</sup> Die Verkaufsstellenzahlen der damals noch eigenständigen Unternehmen Phönix (58) und Thalia (17) wurden addiert. Die Zahlen gelten für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

<sup>87</sup> Vgl. Heckmann / Voigt 2004, S. 13.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.; Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 14.

<sup>89</sup> Vgl. Voigt 2004a, S. 103.

<sup>90</sup> Vgl. Langendorf 2002, S. 7; Heckmann 2006, S. 19, 21.

Jahr	Neueröffnungen	Verkaufsfläche in qm
2000	35	30.915
2001	45	28.204
2002	38	25.705
2003	13	21.150
2004	14	16.080
2005	15	24.520

Tab. 3: Die expansive Entwicklung des Filialbuchhandels (exkl. Spezialsortimenter).

Der zweite wichtige Trend im Filialbuchhandel ist unter dem Begriff des strukturellen Wandels zu subsumieren. Dieser äußert sich im Bucheinzelhandel besonders im Verdrängungswettbewerb und Erstarben der Filialisten. Bei der Verdrängung bzw. Expansion bevorzugen die expandierenden Unternehmen zwei Strategien parallel anzuwenden, nämlich die oben beschriebenen Neueröffnungen und Übernahmen etablierter Unternehmen. Jedoch zielen diese Anstrengungen der Marktführer nicht explizit auf die Zerstörung der meist kleineren Konkurrenten, sondern sie sind im Sinne von „Vereinnahmung“<sup>91</sup>, also Dominanz und Marktbeherrschung, zu verstehen. Folge dessen sind wirtschaftliche Probleme der Mitbewerber, die wiederum Anlass zu weiteren Übernahmen geben können. Allerdings treten wirtschaftliche Schief-lagen zunehmend auch bei größeren Unternehmen auf; mit der Kurzarbeit bei Hugendubel im Jahr 2002 sowie Schließungen z.B. bei Habel, Gonski, Schmorl & von Seefeld oder bei der Mayerschen werden hier nur einige Exempel angeführt.<sup>92</sup> Dadurch, dass auch innerhalb der Spitzengruppe, d.h. unter den Filialunternehmen, die Konzentration voranschreitet, wie v.a. die zahlreichen Übernahmen durch die Douglas-Buchsparte (Kober-Löffler, Bouvier-Gonski, Gondrom und Grüttefien) und der Zusammenschluss der DBH zeigen, hat sich der Strukturwandel seit der Jahrhundertwende enorm beschleunigt. Ein weiteres Indiz für diese Veränderungen ist in der zunehmenden Mehrfachbesetzung einiger Standorte durch Filialisten zu sehen. Das bedeutet, sie konkurrieren nicht nur um Anteile des Gesamtmarktes, sondern auch um die eines lokalen Marktes. Dies steht im Gegensatz zur vorherigen Beinahe-Aufteilung des Bundesgebietes unter den Filialsystemen; so agieren lediglich Thalia bzw. Phönix und Weltbild plus seit längerem bundesweit, während z.B. Hugendubel vorwiegend den Süden, die Mayersche den Westen, Weiland den Norden und Buch & Kunst v.a. Ostdeutschland bediente.<sup>93</sup> Wie dicht die Filialnetze der beiden Marktführer sind und an welchen Orten Thalia und die DBH aufeinander treffen, zeigt Abbildung 18 (s. S. 137). Dass in einigen Städten mehrere Filialisten in direktem Konkurrenzverhältnis stehen, zeigt auch Tabelle 17 (s. S. 138): Spitzenreiter sind Leipzig mit neun verschiedenen Filialunternehmen sowie Berlin und Dresden, wo jeweils acht aufeinander treffen. Auswirkung dieser Entwicklungen ist die Verschiebung der Marktanteile zu Ungunsten von ortsansässigen, kleineren und mittleren Unternehmen. Bestätigung dafür findet sich im rückläufigen Marktanteil der Buch-

<sup>91</sup> Langendorf 2002, S. 7.

<sup>92</sup> Vgl. Buchreport.express 2004d, S. 13.

<sup>93</sup> Vgl. Kahlefeldt 2001b, S. 7; Buchreport.express 2004c, S. 12; Buchreport.express 2006c, S. 8f.

handlungen mit weniger als 10 Millionen Euro Jahresumsatz: 2000 lag dieser bei 65,6 % und hat bis 2004 um über sechs Prozentpunkte abgenommen. Die zunehmende Marktmacht des Handels und v.a. der umsatzstarken und weit verbreiteten Buchhandelsunternehmen äußert sich beispielsweise in Konditionsforderungen, wie sie Thalia 2002 im Rahmen des Vertreterbörsenzuschusses oder 2005 mit den Neueröffnungsprämien ausgedrückt hat. Ein erst seit kurzem zu beobachtender, aber sehr bedeutender Aspekt des Strukturwandels im Filialbuchhandel ist außerdem die Konzernbildung. Zahlreiche Fusionen und Übernahmen in den vergangenen sechs Jahren haben zur Entstehung marktführender Unternehmenszusammenschlüsse beigetragen. So sind aus der Historie der Thalia Holding besonders die Fusionen der Firmen Phönix und Montanus 1988 sowie Phönix (ehemals Phönix-Monatanus) und Thalia 2001 hervorzuheben. Daneben liefert die Gründung der DBH 2006 das jüngste Beispiel und übertrifft zudem alle bisherigen Fusionen an Umsatzvolumen.

Über die strukturellen Veränderungen hinaus ist die Erschließung neuer Standorte durch die Filialunternehmen zu beobachten. Einerseits ziehen Einkaufszentren Buchhandelsfilialisten an, andererseits filialisieren diese mehr und mehr in Mittel- und Kleinstädte. Bereits knapp 40 % aller von Filialisten betriebenen Buchhandlungen befinden sich in einem Einkaufszentrum.<sup>94</sup> Dieser Trend scheint sich auch in Zukunft fortzusetzen, da wiederum gut 40 % aller bislang angekündigten neuen Filialen in einem Center eröffnet werden sollen.<sup>95</sup> Einige führende Filialsysteme liegen, wie aus Tabelle 4 (s.u.) hervorgeht, noch über diesem Durchschnittswert; so z.B. Hugendubel mit knapp 60 %, nämlich 19 Filialen in Einkaufszentren. Gegenläufig zum Hang zu den stark frequentierten Centern erscheint die Expansion in die Ortsgrößenklassen unter 100.000 Einwohner. So z.B. liegen alle 13 Neueröffnungen des Jahres 2003 in Städten mittlerer Größe.<sup>96</sup> Die Beliebtheit der Mittelstädte wird auch anhand der Abb. 16 (s. S. 130) deutlich. Grund für die Erschließung dieser Orte ist eine mittlerweile gute bis sehr gute Versorgung und Präsenz in den Großstädten.

Filialist	Filialen in Einkaufszentren	Anteil an allen Filialen in %
Hugendubel <sup>°</sup>	19	59
Habel <sup>°</sup>	10	53
Grüttefien*	9	53
Thalia	52	49
Wittwer	2	40
Weltbild plus <sup>°</sup>	95	40
Weiland <sup>°</sup>	7	32
Buch & Kunst	8	27
Decius	2	15
Gondrom*	4	15

\* Von Thalia im Jahr 2006 übernommen.      ° Künftig Labels der DBH.

Tab. 4: Deutsche Filialisten in Einkaufszentren.

<sup>94</sup> Vgl. Buchreport.express 2005b, S. 11.

<sup>95</sup> Vgl. Börsenblatt online 2006c, S. 15.

<sup>96</sup> Vgl. Voigt 2004a, S. 103.

Teilweise kann man dort schon von einem Mangel an Standorten für Buchhandelsfilialisten sprechen.<sup>97</sup> Darüber hinaus besteht in den kleineren Städten z.T. noch nicht erschlossenes Käuferpotential. Darauf zielen auch die Satelliten-Filialen in Vororten und Stadtteilen, wie sie beispielsweise die Mayersche Buchhandlung u.a. in Dortmund-Hombruch eröffnet hat.<sup>98</sup> Außerdem kann mittels dieser so genannten Verdichtungsstrategien eine (gebietsweise) flächendeckende Präsenz erreicht werden.

Als vierter Trend im Filialbuchhandel kann die Einführung von Neuerungen in verschiedenen Bereichen genannt werden. Was die internen Abläufe betrifft, fallen die Rationalisierungsbemühungen der marktführenden Unternehmen ins Auge.<sup>99</sup> Thalia führte beispielsweise Vertreterbörsen ein, die in erster Linie den einkaufenden Buchhändlern wie auch den Verlagsvertretern eine Zeitersparnis bringen und Informationen gebündelt darbieten. Auch andere Unternehmen, wie z.B. Buch & Kunst, halten eine Diskussion darüber sowie ggf. die Reformierung der Usancen für sinnvoll. Neuartig ist im Buchhandel auch, dass neue Mitarbeiter zunehmend nicht mehr aus der eigenen Branche, sondern aus anderen Bereichen kommen. Gleiches gilt für Kooperationspartner, wie z.B. Dienstleistungsunternehmen; besonders innovativ zeigt sich in diesem Punkt erneut Thalia, da das Zentrallager von einem Logistikdienstleister (Rhenus AG) und nicht von einem Zwischenbuchhändler betreut wird.<sup>100</sup> Branchenfremde Mitarbeiter und Partner können nämlich neuartige Praktiken einbringen, sodass beide Parteien im Rahmen eines Wissensaustauschs voneinander lernen. Jedoch werden innovative Ansätze auch für Externe sichtbar. Dafür sprechen neue Vertriebskonzepte wie Shop-in-Shop-Systeme; so z.B. bei Hugendubel in Zusammenarbeit mit dem GU-Verlag. Immer mehr Filialisten wollen außerdem den Kunden ein Einkaufserlebnis bieten und gestalten ihre Läden ansprechend und abwechslungsreich und verfolgen das Ziel der Erlebnisbuchhandlung. Die Akzeptanz und die Bekanntheit eines Unternehmens kann außer durch den attraktiven Auftritt im Ladenlokal auch durch eine aktive Kommunikationspolitik sowie durch Werbeaktionen gefördert werden. Zahlreiche Filialisten (z.B. Hugendubel oder die Mayersche) wenden sich dabei dem Preismarketing zu und unterhalten regelmäßige Aktionen. Eine noch junge Variante der Präsenz im Markt, die der Kundenbindung und der Gewinnung von Neukunden gleichermaßen dienen kann, stellen die so genannten Multichannel-Strategien dar. Das bedeutet, die Buchhandlungen nutzen verschiedene Vertriebskanäle, die sich wechselseitig ergänzen.<sup>101</sup> So sind diese Unternehmen sowohl stationär als auch durch Online-Filialen im Internet am Markt vertreten. Dies gibt internetaffinen Kunden die Möglichkeit, einem Händler treu zu bleiben, fördert die Präsenz des Unternehmens auf möglichst vielen Kanälen und trägt zur Absicherung gegen Ausweicheffekte auf reine Online-Händler bei. Als Vorreiter dieser Entwicklung sind Thalia und der Weltbild-Konzern hervorzuheben, die eine enge Verzahnung des stationären und virtuellen Auftritts aufweisen. Jedoch di-

---

<sup>97</sup> Vgl. Heckmann / Voigt 2004, S. 10, 16f.; Bocksrocker 2005a, S. 70.

<sup>98</sup> Vgl. Heckmann 2005, S. 18.

<sup>99</sup> Vgl. Buchreport.express 2003a, S. 8; Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 37.

<sup>100</sup> Vgl. Buchreport.express 2003b, S. 10.

<sup>101</sup> Vgl. Kuhn / Titel 2004, S. 139f.

versifizieren Filialunternehmen nicht nur in andere Vertriebskanäle, sondern auch in andere Sortimentsbereiche. Erweiterungen des Produktangebots reichen von buchverwandten Nonbooks, wie z.B. Software, bis hin zu Wein (Lehmanns) und Süßigkeiten (Thalia).<sup>102</sup>

Die zuletzt genannte Neuerung Produktdiversifikation weist des Weiteren auf den fünften Trend hin, der für die strategische Gruppe Filialunternehmen anzuführen ist. Diese wird zunehmend durch zwei parallel existierende Konzepte geprägt: Einerseits gibt es großflächige Buchhandlungen mit einem ebenso breiten wie tiefen Sortiment, andererseits entstehen kleine Dependancen, die ein eingeschränktes, oft auf Niedrigpreisartikel ausgerichtetes Sortiment führen.<sup>103</sup> Aufgrund der konträr angelegten Konzepte kann man von einer Polarisierung des Filialbuchhandels sprechen.

Im Gegensatz zu den Umsatzzuwächsen im Bereich der allgemein sortierten Filialisten steht der stagnierende Markt des Fachbuchhandels. Die Fachbuchketten agieren in einem Umfeld, das künftig kaum Potential verspricht. Veränderungen gibt es in diesem Buchhandelssegment lediglich bei der Verteilung der Umsätze auf die Marktteilnehmer. Dabei reüssieren besonders die Filialunternehmen, denn sie treiben durch Übernahmen die Konzentration der Marktanteile auf sich voran.

Neben dem Trend zur Stärkung der Fachbuchketten ist die Dominanz der Fachbuchverlage als Besitzer von oder Beteiligte an den führenden Spezialfilialisten hervorzuheben. Die umsatzstärkste Fachbuchkette schweitzer ist im Besitz der Gebrüder Beck vom Verlag C. H. Beck, der ebenfalls ein Fachbuchprogramm unterhält. Der Medizinspezialist Lehmanns ist eine Tochter des Deutschen Ärzte Verlags und die drittstärkste Kraft, die Fachbuchhandlungen der Sack Mediengruppe ist ein Geschäftsfeld des Dr. Otto Schmidt Verlags.

Der dritte Fachbuchtrend kann unter der Überschrift ‚neue Konzepte‘ stehen und setzt sowohl auf der Dienstleistungs- wie auch auf der Sortimentsebene an. Was die Zusatzleistungen betrifft, so tritt mehr und mehr der Großkundenservice in den Fokus der Spezialsortimente.<sup>104</sup> Angebote aus dem Bereich der Elektronischen Datenverarbeitung spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die Übernahme von Verwaltungsaufgaben sowie die Bewältigung der Kostenoptimierung. Zweck dieser Dienstleistungsorientierung dürften Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sowie die langfristige Bindung der umsatzstarken Rechnungskunden sein. Die Neuerungen im Bereich des Warenangebots dienen ebenfalls der Absicherung der Umsätze. Die Sortimentserweiterung, also die Aufnahme von weiteren Warengruppen, kann als Reaktion auf die Stagnation des Marktsegments gewertet werden. Beispiele bieten Lehmanns mit der Eröffnung von bereits zwei Vollsortimenten und schweitzer mit der Übernahme der allgemein ausgerichteten Goethe-Buchhandlungen.<sup>105</sup>

Konträr zur Entwicklung des Fachbuchsegments ist der Trend unter den so genannten Billigbuch-Spezialisten angelegt: Dieser Marktteil entwickelt sich sehr positiv. Besonders das führende Unternehmen Weltbild, das hier die Ketten Weltbild

---

<sup>102</sup> Vgl. Bocksrocker 2006b, S. 105.

<sup>103</sup> Vgl. Voigt 2004c, S. 9.

<sup>104</sup> Vgl. Voigt / Bocksrocker 2004, S. 83.

<sup>105</sup> Vgl. Voigt 2004b, S. 62–64; Buchreport.express 2005d, S. 14; Bocksrocker 2006b, S. 104–106.

plus, Jokers sowie Wohlthat'sche lanciert hat, hat seine Dominanz ausgebaut und ist sozusagen „Synonym für Niedrigpreis-Angebote“<sup>106</sup>. Folge dieser dominierenden Stellung und des Booms dieser Konzepte – auch unter dem Begriff Aldisierung der Buchbranche gefasst – ist eine direkte Konkurrenzsituation mit den allgemeinen Sortimentsbuchhandlungen und den allgemein ausgerichteten Ketten.<sup>107</sup> Besonders informierte Käufer, die wenig Beratung benötigen, sind leicht von den Vollsortimenten abzuwerben. Jedoch ist das Anschwellen des Niedrigpreissegments insofern ambivalent, als dass die Möglichkeit besteht, mittelfristig an eine Expansionsgrenze zu stoßen. Dies deutet sich in den Ergebnissen des GfK-Verbraucherpanels an, das für 2005 erstmals einen Rückgang der Nachfrage nach billigen Büchern verzeichnet.<sup>108</sup> Zur Vorbeugung dieses Szenarios und zur Streuung des wirtschaftlichen Risikos betreibt z.B. der Weltbild-Konzern Diversifikation. Mit der erst 2004 gegründeten Kette Weltbild! dringt das bayerische Unternehmen Richtung Vollsortiment vor. Denn Weltbild! bietet auf größeren Flächen, im Vergleich zu Jokers und Weltbild plus, ein erweitertes Sortiment und nicht ausschließlich preisgünstige Ware an. Außerdem sind hier Bestellungen lieferbarer Titel möglich und auch in puncto Ladengestaltung und Warenpräsentation ähneln die Verkaufsstellen den Vollsortiments-Ketten. Die Gründung der DBH Deutsche Buch Handels GmbH & Co. KG, in der die Billigketten des Weltbild-Konzerns mit Vollsortimenten wie Hugendubel oder Weiland zusammengefasst sind, ist ein weiterer Schritt der Diversifikation. Auch er dient der Risikominimierung bei Ausfall oder Rückgang eines Marktsegments. Diese Aspekte sprechen für die direkte Konkurrenz zwischen Weltbild und den Filialisten mit allgemeinem Sortiment.

Zusammengefasst geht es beim Strukturwandel des deutschen Buchhandels unter dem Aspekt Filialbuchhandel v.a. um Ausdehnung der Umsätze, der Flächen und der Verbreitung, um neue Marketingkonzepte, um die Sicherung bzw. den Ausbau der unternehmensspezifischen Marktstellung sowie um die Tendenz zu Kleinpreisläden. Darüber hinaus ist der aus den Anstrengungen der Filialisten resultierende Verdrängungswettbewerb ein wesentlicher Aspekt.

Gerade in einer zur Internationalisierung und Globalisierung neigenden Volkswirtschaft wie Deutschland drängt sich die Frage auf, ob dieser strukturelle Wandel nur in Deutschland geschieht oder ob andere Staaten Ähnlichkeiten aufweisen. Im internationalen Vergleich der Buchmärkte schneidet die Bundesrepublik sogar als so genannter Spätzügler ab. In den USA, in Großbritannien und zum Teil auch in Frankreich und Italien hat sich der Filialbuchhandel bereits Jahre früher entwickelt, sodass diese Ländern bereits in einer fortgeschritteneren Phase stecken.<sup>109</sup> Beispielsweise wird der US-amerikanische Buchmarkt von den Unternehmen Barnes & Noble und Borders mit zusammen ca. 50 % Marktanteil fast vollständig beherrscht. In Großbritannien ist die W.H. Smith mit über 600 Filialen vertreten, was ähnlich wie die USA ein Extrembeispiel konstatiert. Mehr Ähnlichkeit mit der deutschen Situa-

---

<sup>106</sup> Heckmann 2005, S. 19.

<sup>107</sup> Vgl. ebd.

<sup>108</sup> Vgl. Adlwarth 2006, S. 17.

<sup>109</sup> Vgl. Heckmann 2002, S. 21.

on haben aus der Perspektive des Verbreitungsgrads folgende Länder: In Frankreich betreibt fnac 109 Läden, in Irland gibt es 96 Easons'-Filialen, Italien weist 97 Sortimente von Librerie Feltrinelli auf und in Skandinavien gibt es 103 Notabene-Filialen (Norwegen) sowie 59 von Akademikbokhandeln (Schweden).<sup>110</sup>

Filialisierung scheint demnach ein erfolgversprechendes Konzept für Buchhändler zu sein; doch aus welchem Grund? Einige vorteilhafte Aspekte werden im Folgenden aufgeführt:<sup>111</sup>

- Die Konditionen beim Wareneinkauf sind relativ besser; sie können einerseits in der Verhandlungsmacht großer Unternehmen und andererseits auch in den großen Abnahmemengen begründet sein.
- Die Fixkosten pro Verkaufsstelle sinken durch Umlage auf viele Betriebseinheiten, d.h. Verwaltung und Logistik werden umso preisgünstiger, je größer das Filialnetz ist.
- Die Lagerbestände können besser ausgenutzt und schneller umgeschlagen werden.
- Ein hoher Verbreitungsgrad fördert die Bekanntheit des Unternehmens bzw. der Marke und macht Werbe- und PR-Maßnahmen effizienter.

Darüber hinaus kann auch die Buchpreisbindung, die ja u.a. den mittelständischen Buch- und Zeitschriftenhandel schützen soll, das Wachstum des Filialbuchhandels begünstigen, denn sie verhindert ruinöse Preiskämpfe, wie sie wie in anderen Einzelhandelsbereichen auftreten. Durch die verbesserten Konditionen, die Filialunternehmen durch ihre Verhandlungsmacht erzielen können, vergrößert sich die Handelsspanne sogar noch. Weiterhin stehen dem Buchhandel vergleichsweise viele Standorte zur Auswahl, da die Konzentrationsrate weit unter denen anderer Branchen liegt. Dem Fortschreiten der Konzentration kann darüber hinaus auch durch kartellrechtliche Bestimmungen kein Einhalt geboten werden, sind doch die führenden Filialisten noch weit von der Marke des 30 %igen Marktanteils entfernt; erst dann würde die Zustimmung des Bundeskartellamts bei Fusionen und Übernahmen erforderlich.<sup>112</sup>

Die Vorteile eines Filialsystems sind offensichtlich überzeugend und Grund für das große Interesse an der Filialbildung. Jedoch wären die filialisierten Unternehmen keineswegs so erfolgreich, wenn sie alle genau die gleiche Geschäftsidee umsetzten. Deshalb widmet sich das nachfolgende Kapitel der Analyse der strategischen Ausrichtungen, die innerhalb der strategischen Gruppe Filialisten vorzufinden sind.

---

<sup>110</sup> Vgl. Heckmann 2005, S. 19; Sieg 2006, S. 10.

<sup>111</sup> Vgl. Riehm / Orwart/ Wingert 2001, S. 23; Heckmann 2002, S. 14–22; Heckmann 2005, S. 19; Buchreport.express 2006b, S. 8.

<sup>112</sup> Vgl. Buchreport.express 2006b, S. 8.

## 2 Analyse der Geschäftskonzepte und der strategischen Ausrichtungen

„Jedes im Wettbewerb stehende Unternehmen hat eine Wettbewerbsstrategie, bewußt oder unbewußt“,<sup>113</sup> konstatiert Michael E. Porter zu Beginn seines Werks *Wettbewerbsstrategie*. Er weist darauf hin, dass sich Strategien durch die Ausrichtung und die verantwortlichen Mitarbeiter des Unternehmens von selbst ergeben können. Jedoch kann durch bewusste Formulierung und Umsetzung erhebliches Optimierungspotential genutzt werden. Im Fokus des Kapitels III.2 dieser Arbeit stehen deshalb die Geschäftsstrategien der deutschen Filialunternehmen im Buchhandel. Es soll u.a. herausgearbeitet werden, welche Firmen wie ausgerichtet sind und ob dies ausdrücklich in Form eines Konzepts gewollt ist.

### 2.1 Modellrahmen und strategische Optionen

Für die Analyse der strategischen Ausrichtungen der Filialsysteme wird ein dreistufiges Modell herangezogen, das sich an Rusch<sup>114</sup> bzw. an dessen Grundlage, die Positionierungspyramide nach Rudolph<sup>115</sup>, anlehnt. Gründe für die Wahl dieses Rahmens sind zum einen die Durchführbarkeit im Buchhandel, die Rusch demonstriert, und zum anderen die Nähe zu Porters Theorien. Diese finden sich in Stufe eins der Pyramide, den Grundsatzstrategien, wieder. Die beiden anderen Stufen bestehen in der Positionierung und der Profilierung, die weitere Konkretisierungsschritte bei der Festlegung der Wettbewerbsstrategie darstellen.

Die unterste und grundlegende Stufe, die Grundsatzstrategie, umfasst hauptsächlich das Strategiemodell Porters.<sup>116</sup> Folglich haben die Unternehmen die Wahl zwischen drei erfolgversprechenden strategischen Ansätzen (s. Abb. 4, S. 46): Kostenführerschaft (d.h. im Vergleich mit der Konkurrenz minimale Kosten erreichen), Differenzierung (d.h. Einzigartigkeit schaffen, z.B. durch die Faktoren Service, Verbreitung oder Qualität) und Konzentration auf Schwerpunkte. Die beiden ersten Grundsatzstrategien werden branchenweit umgesetzt, während die Konzentrationsstrategie auf ein Marktsegment beschränkt ist. Diese Nische kann eine bestimmte Zielgruppe oder bestimmte Produkte umfassen oder durch eine geographische Begrenzung gebildet werden. Der strategische Vorteil entsteht auch bei der Beschränkung auf ein Segment entweder aus der Einzigartigkeit in den Augen der Kunden oder aus einem Kostenvorsprung. Verfolgt ein Unternehmen keinen der drei Ansätze eindeutig, so befindet es sich laut Porter ‚zwischen den Stühlen‘ (engl.: stuck in the middle) und läuft Gefahr, wenig rentabel zu arbeiten. Im Gegensatz dazu steht die bewusste Parallelität der Kostenführer- und Differenzierungsstrategie, auch Outpacing-Strategie genannt; bei dieser Variante sind hohe Profite möglich.

Außer den von Porter entwickelten Wettbewerbsstrategien sollen in dieser Arbeit, wenn auch nur am Rande, weitere strategische Aspekte, nämlich Marktbearbeitung

---

<sup>113</sup> Porter 1999, S. 21.

<sup>114</sup> Für im Folgenden genannte und weiterführende Informationen zu diesem Modell vgl. Rusch 2003, S. 179–199.

<sup>115</sup> Vgl. Rudolph 1993; Rudolph 1997.

<sup>116</sup> Vgl. Porter 1999, S. 70–82.

und Expansion, berücksichtigt werden. Falls die Geschäftstätigkeit ausgeweitet wird, ist v.a. interessant, wie schnell und in welcher Form dies geschieht. Ein relevanter Gesichtspunkt aus dem Bereich der Marktbearbeitungsstrategien<sup>117</sup> ist zunächst die Marktleistung bei den Filialunternehmen, d.h. die Frage nach dem Betreibungskonzept der Verkaufsstellen: Werden diese standortspezifisch bewirtschaftet oder gibt es ein übergreifendes Konzept? Daneben wird berücksichtigt, ob das Unternehmen eine Markterweiterung durch Neueröffnungen und / oder Übernahmen bestehender Verkaufsstellen, eine Leistungserweiterung z.B. durch die Integration eines Cafés in die Verkaufsräume oder eine Diversifikation im Sinne der Erweiterung der Geschäftstätigkeit durch neue Produkte oder neue Betriebstypen anstrebt. Maßnahmen der Leistungserweiterung befriedigen aber bei den Kunden nicht nur zusätzliche Bedürfnisse, sondern können gleichermaßen neue Bedürfnisse schaffen. Weitere Aspekte der Marktbearbeitung sollen hier nicht untersucht werden, da keine Unterschiede zwischen den Analyseobjekten zu erwarten sind. So zielt keines der Filialunternehmen auf eine gänzliche Ausschaltung des Wettbewerbs; auch werden keine Kampfstrategien im engeren Sinne verfolgt. Jedoch ist ein gewisses Potential an Marktaggressivität und Konfliktbereitschaft zu erkennen.<sup>118</sup> Stattdessen stimulieren alle den Markt durch offensive Profilierung. Bei den Bereichen Marktparzellierung und Marktareal ergäben sich gar Redundanzen, da bereits die Wettbewerbsstrategien die Marktabdeckung und die Reichweite der Unternehmen einbeziehen.

		Strategischer Vorteil	
		Singularität aus der Sicht der Kunden	Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Kostenführerschaft
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte	

Abb. 4: Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter.

Nachdem ein Unternehmen festgelegt hat, ob es über die Kosten bzw. den Preis und / oder andere Faktoren konkurrieren möchte, bedarf es der weiteren Ausarbeitung des Konzepts. Andernfalls wären sämtliche Unternehmen, die beispielsweise die Differenzierungsstrategie verfolgen, austauschbar und die Kunden wählten möglicherweise jeweils zufällig und nicht bewusst den Händler. Gerade bei einem langsam wachsenden Markt wie dem Buchhandel, der die Händler um Marktanteile ringen lässt, ist die bewusste „Abgrenzung des eigenen Handelsunternehmens von der Konkurrenz“<sup>119</sup> ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Firmen sollten folglich eine „unique selling proposition (USP), d.h. (...) einen einzigartigen Verkaufsvorteil“<sup>120</sup> formulieren und für

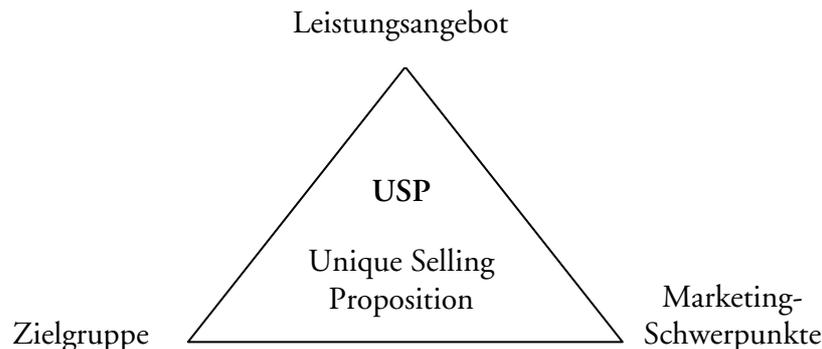
<sup>117</sup> Eine verständliche Übersicht dazu findet sich bei Köhler 1991.

<sup>118</sup> Vgl. Lücking / Diller 1994.

<sup>119</sup> Esch 1992, S. 10.

<sup>120</sup> Becker 1996, S. 12 zitiert nach Rusch 2003, S. 187.

die Kunden wahrnehmbar ausstrahlen. Hilfsmittel zur Konzeption der USP kann das strategische Dreieck<sup>121</sup> zwischen den Faktoren Unternehmen, Zielgruppe und Konkurrenz sein. Jedoch wurde für diese Arbeit, die nicht auf die Entwicklung einer USP ausgelegt ist, sondern vielmehr nach deren Formulierung fragt, das bei Rusch<sup>122</sup> entwickelte Positionierungsdreieck verwendet (s. Abb. 5, s.u.). Hier werden die Eckpunkte von dem unternehmensspezifischen Leistungsangebot, der angesprochenen Zielgruppe und den Marketingschwerpunkten, die den Kunden die USP vermitteln sollen, gebildet. Im Idealfall sind demnach alle Händler klar von den Konkurrenten



abgegrenzt und jeweils einzigartig.

Abb. 5: Positionierungsdreieck.

Die dritte und letzte Stufe des Modellrahmens umfasst die Umsetzung des strategischen Konzepts in die externe Umwelt des Unternehmens. Profilierung bedeutet, das abstrakte Strategiekonzept mit seiner klaren Abgrenzung zu den Konkurrenten durch verschiedene Maßnahmen für den Kunden wahrnehmbar und erfahrbar zu machen. Obwohl Köhler einen anderen Rahmen für die Beschreibung der strategischen Entscheidungen im Unternehmen wählt, stimmen die Profilierungsfaktoren der so genannten Instrumentalstrategien mit dem Modell von Rusch bzw. Rudolph überein. So verwende ich zur Beschreibung des Unternehmensprofils die folgenden Faktoren: Standort, Sortiment, Dienstleistung und Service, Ladengestaltung und Warenpräsentation, Personal sowie Werbung und Kommunikation. Der Preis spielt im Buchhandel nur eine untergeordnete Rolle und wird nur, falls zutreffend, erwähnt. Darüber hinaus bleibt auch das bei Rusch für die Messung der Nutzungsintensität verwendete Zonenmodell außen vor. Stattdessen kommt hier vereinfachend eine vierstufige Skala zwischen den Polen ‚sehr intensiv‘ und ‚überhaupt nicht‘ genutzt zum Einsatz.

Die verschiedenen strategischen Optionen, die jedem der Filialunternehmen zur Verfügung stehen, ergeben sich aus den Variablen und Dimensionen der Strategiegestaltung. Zusammengefasst sind dies auf der ersten Stufe die drei möglichen Grundsatzstrategien. Danach muss die Einzigartigkeit des Unternehmens theoretisch fixiert werden. Das äußere Erscheinungsbild prägen die unterschiedlich intensiv genutzten Profilierungsfaktoren.

<sup>121</sup> Vgl. Ohmae 1982.

<sup>122</sup> Vgl. Rusch 2003, S. 188f.

## 2.2 Aufbau und Methode der empirischen Untersuchung

Die Informationen und Daten für die Untersuchung der strategischen Konzepte deutscher Buchhandelsketten haben zweierlei Ursprung. Zum einen gehen die relevanten Ergebnisse der Inhaltsanalyse des *buchreport*, die schon die Grundlage für Kapitel II bildet, in diese Analyse ein.

Zum anderen wurde für die Strategieanalyse eine schriftliche Befragung unter den Buchhandelsfilialisten Deutschlands durchgeführt. Die Grundgesamtheit bilden alle Unternehmen, die, gemäß meiner Definition aus Kapitel I, als Filialisten zu bezeichnen sind. Basierend auf dem Top-100-Ranking des *buchreport* vom März 2006 konnten 27 Filialunternehmen mit Sitz in Deutschland identifiziert werden:

- |                |                  |                 |
|----------------|------------------|-----------------|
| – Alpha        | – Heymann        | – Sack          |
| – Buch & Kunst | – Hugendubel     | – Schlapp       |
| – Christiansen | – Buchshop Jäger | – Schönhuber    |
| – Decius       | – Lehmanns       | – schweitzer    |
| – Elbe-Team    | – König          | – Thalia        |
| – Grüttefien   | – Mayersche      | – Weiland       |
| – Habel        | – Oslandersche   | – Weltbild      |
| – Heron        | – Pustet         | – Wittwer       |
| – Herwig       | – Rupprecht      | – Wohlthat'sche |

Bei dieser Auswahl ist erstens zu beachten, dass im Rahmen der schriftlichen Befragung nicht zwischen den einzelnen Ketten-Konzepten unterschieden wurde; d.h., das Label Baedeker wurde ebenso bei Buch & Kunst berücksichtigt, wie die Ketten Jokers, Weltbild! und Weltbild plus unter der Bezeichnung Weltbild firmieren. Grund dafür ist, dass die Unternehmen wichtige Daten, wie z.B. den Jahresumsatz, nicht getrennt für ihre Geschäftsfelder ausweisen. Zweitens konnten zwei Unternehmen in der Umsetzung nicht berücksichtigt werden: Das Elbe-Team meldete inzwischen Insolvenz an und musste seine Verkaufsstellen Mitte des Jahres schließen. Die Buchhandlung Schlapp wurde aus definitorischen Gründen ausgenommen, da sie durch Schließung einer Filiale im Jahr 2006 unter die Mindestgrenze von fünf Verkaufsstellen fällt. Drittens war zum Zeitpunkt der Konzeption und Durchführung noch nicht bekannt, dass Thalia zum 1. Oktober 2006 eine Beteiligung an Grüttefien übernimmt und dass die bislang eigenständigen Unternehmen Hugendubel, Weltbild plus, Wohlthat'sche, Habel und Weiland unter der Finanzholding DBH Buch Handels GmbH & Co. KG zusammengeführt werden.<sup>123</sup>

Die empirische Untersuchung war auf eine Vollerhebung der verbleibenden 25 Filialisten angelegt. Im Vorfeld des postalischen Versands der Fragebögen erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme mit den geschäftsführenden Abteilungen, um die Adressaten für die Studie zu gewinnen und um Teilnahme zu bitten. Die Befragungsun-

---

<sup>123</sup> Vgl. Börsenblatt online 2006c.

terlagen gingen den Teilnehmern (s. Anhang, S. 121) in der Zeit von Mai bis Juli 2006 mit einer Einsendefrist von zwei Wochen zu.

Der standardisierte Fragebogen (s. Anhang, S. 122–126) wurde unter Zuhilfenahme einschlägiger Fachliteratur erstellt.<sup>124</sup> Er umfasst verschiedene Frageformen und zielt auf die Erhebung von Unternehmensdaten, Aussagen zur Branchensituation und Informationen zur strategischen Ausrichtung. So dienen die Fragen nach den Kennzahlen Umsatz pro Mitarbeiter und Umsatz pro qm Verkaufsfläche sowie nach der Verkaufsstellenanzahl zur Ergänzung der im *buchreport* verfügbaren Daten. Die Überzeugungsfragen 2.1.1 bis 2.1.6 widmen sich hauptsächlich dem Wettbewerbsumfeld der Filialisten. So sollen auch Meinungen und Prognosen erfasst werden, die in Kapitel 3 des zweiten Hauptteils Berücksichtigung finden. Mittels Frage 2.2 soll die strategische Grundausrichtung der Filialisten in Erfahrung gebracht werden. Die Idee, die Einstellung der Filialisten anhand von Statements zu testen, wurde von Gröppel-Klein<sup>125</sup> übernommen. Die Befragten sollten sich auf einer vierstufigen Ratingskala von ‚trifft voll und ganz zu‘ bis ‚trifft überhaupt nicht zu‘ einstufen. Die Übersicht in Abbildung 6 (s. S. 49) zeigt die Zuordnung der Statements zu den Dimensionen, anhand derer die Befragten einer Grundsatzstrategie zuzuweisen sind.

Entscheidend für die Einordnung einer Firma in ein Strategiesegment ist die Zustimmung oder Ablehnung der Strategiedimensionen. Ein Unternehmen ist beispielsweise der Differenzierung zugetan, wenn es Massenansprache und Kostenorientierung tendenziell ablehnt, dafür aber die Faktoren Service, Ladengestaltung, Lifestyle- und Trendorientierung für sich beansprucht. Kosten- bzw. Preisführer hingegen zeichnen sich besonders durch Mainstream-Orientierung und billige Waren aus; sie legen oft wenig Wert auf das Ladenlayout und Dienst am Kunden. Lässt sich bei einem Unternehmen keine eindeutige Präferenz für eine Grundsatzstrategie erkennen, so bezeichnet man es als ‚zwischen den Stühlen‘ sitzend.

Die zweite Stufe des Modellrahmens, die Positionierung, wird durch die Verhaltensfragen 2.3.1 und 2.3.2 repräsentiert. Gleich im Anschluss sollten die Befragten die Nutzungsintensität der Profilierungsfaktoren angeben.

Die Abschnitte vier bis sechs im Fragebogen widmen sich den Details der Geschäftskonzepte und der Organisation. So z.B. beschäftigt sich Teil sechs mit der Expansion und den Standorten. Darüber hinaus sind gerade in der Buchbranche die Sortimentsausrichtung sowie der Einkauf und Warenbezug interessante Aspekte.

Von den insgesamt 25 kontaktierten Filialunternehmen lehnten acht die Teilnahme an der Studie im Vorhinein ab. Bei der telefonischen Nachfrage wurden meist Zeit- oder Interessenmangel sowie die generelle Ablehnung wissenschaftlicher Studien als Gründe genannt. Schließlich sandten elf Filialisten einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 44 %. Von den zehn umsatzmäßig größten Filialisten Deutschlands (s. Tab. 18, S. 138) beteiligten sich sechs Unternehmen; sie stellen somit den Großteil der Antworten.

---

<sup>124</sup> Vgl. Diekmann 1997; Kirchoff u.a. 2003; Möhring / Schlütz 2003.

<sup>125</sup> Vgl. Gröppel-Klein 1998, S. 77–89.

Statement	Dimension
<p>Je breiter und konventioneller das Sortiment ist, desto besser, denn es muss den Geschmack vieler treffen.</p> <p>Nur wenige Kundensegmente sollen perfekt bedient werden, auch auf die Gefahr hin, einen Großteil der Kundschaft zu vergraulen.</p> <p>Mit unserer Unternehmenspolitik wollen wir möglichst alle potentiellen Kunden ansprechen.</p>	Massenansprache
<p>Die Personal- und Verwaltungskosten sollen stets gesenkt werden.</p> <p>Bei der Auswahl der Titel spielen die gewährten Konditionen eine überragende Rolle.</p> <p>Bei der Auswahl der Standorte spielen die Mietkosten eine große Rolle.</p> <p>Wir sind um Minimierung der Lagerhaltungskosten bemüht.</p>	Kosten- und Preissenkung
<p>Der Servicedienst wird permanent geschult, auch wenn das mit höheren Kosten verbunden ist.</p> <p>Individueller Service ist uns wichtig.</p>	Individueller Service
<p>In unseren Geschäften sollen keine Produkte, sondern Lebensstile verkauft werden.</p> <p>Für die Kunden sollte das Geschäft ein reiner Einkaufsort sein, die Freizeit soll an anderen Orten verbracht werden.</p>	Lifestyle-Orientierung
<p>Wir informieren uns nicht nur über Trends in der eigenen Branche, sondern auch über allgemeine Entwicklungen und Veränderungen, z.B. über Konsumentenverhalten, Kunst, Technik.</p> <p>Eingehende Qualitäts- und Eingangskontrollen durch Mitarbeiter sind eine Selbstverständlichkeit.</p>	Marktkontrolle
<p>Je einzigartiger Ladengestaltung und Warenpräsentation sind, desto besser.</p> <p>Es wird viel Wert auf eine unverwechselbare Ladenatmosphäre gelegt.</p> <p>Unsere Devise hier lautet: Ein gesundes Mittelmaß ist goldrichtig.</p>	Ladengestaltung
<p>Das Sortiment sollte immer topmodern sein und die neuesten Trends zeigen.</p> <p>Man muss auch Zusatzsortimente führen.</p>	Trendorientierung

Abb. 6: Zuordnung der Strategiestatements zu den Dimensionen der Grundsatzstrategien.

Bei der Auswertung der Umfrage kamen v.a. univariate Analysemethoden<sup>126</sup> zum Einsatz. Das bedeutet, dass bei den meisten Fragen die Verteilung der Häufigkeiten ausgezählt wurde. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden, im Gegensatz zu denen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, nicht vercodet, sondern in Textform gesammelt und anschließend unter Oberbegriffen zusammengefasst; Mehrfachnenn-

<sup>126</sup> Vgl. Möhring / Schlütz 2003, S. 199.

nungen waren dabei möglich. War nach Werten, wie z.B. der durchschnittlichen Verkaufsfläche pro Filiale, gefragt, so wurden diese zu Gunsten der Übersichtlichkeit bei der Auswertung zu Klassen zusammengefasst. Die Ergebnisse der Befragung werden im nächsten Abschnitt kurz vorgestellt und illustriert.

### 2.3 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Da ein Großteil der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in andere Teile dieser Arbeit eingeflossen ist bzw. noch einfließen wird, verzichte ich an dieser Stelle zur Vermeidung von Redundanzen auf eine ausführliche Präsentation der Resultate. Lediglich einige interessante Aspekte, die sich aus der Befragung unter den Filialunternehmen ergeben haben, sollen im Folgenden aufgezeigt werden.

Zunächst erscheint aufschlussreich, welche Fragen, z.B. wegen zu vieler Enthaltungen, keine Aussagekraft haben. Dies trifft besonders auf die Angaben der Kennzahlen Umsatz pro Mitarbeiter und Umsatz pro qm Verkaufsfläche zu. Grund dafür ist, dass in der Buchbranche i.d.R. wenige wirtschaftliche Kennzahlen bekannt gegeben werden. Die meisten Unternehmen sind aufgrund ihrer Rechtsform auch nicht dazu gezwungen. Im Gegensatz dazu stehen die Antworten auf die Frage nach dem durchschnittlichen Titelangebot pro Filiale: Zwar antworteten die meisten, jedoch machten sie ungenaue Angaben und bildeten keine Durchschnittswerte. Nur wenige Befragte beschrieben außerdem ihre Zielgruppe genauer (s. Frage 4.3). Dies kann u.a. durch einen formulierungsbedingten Verständnisfehler hervorgerufen sein oder auf Unvollständigkeit des Geschäftskonzepts hindeuten. Gleiches gilt für die mangelhafte Beantwortung der Fragen 2.3.1 und 2.3.2. Nur wenige konnten ihre Einzigartigkeit in einer USP ausdrücken, teilweise wenig spezifisch fielen die Beschreibungen der Positionierung aus. Dies kann als Indiz dafür gesehen werden, dass in vielen Buchhandelsunternehmen betriebswirtschaftliche Konzepte eine untergeordnete Rolle spielen und kaum bewusst angewendet werden.<sup>127</sup> Dies erklärt auch, warum es v.a. aufgrund der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bei den Strategiestatements und Profilierungsfaktoren kaum Ausfälle gab. Durchwegs gut beantwortet wurden die Fragen nach den Bezugswegen, der Filialanzahl und den geplanten Neueröffnungen, den Expansionsformen, den Standorten und dem Gestaltungskonzept.

Die befragten Filialisten schätzen den Wettbewerb im Buch Einzelhandel z.T. als normal und z.T. als sehr intensiv, jedoch den Wettbewerb in ihrer strategischen Gruppe eindeutig als intensiv bis sehr intensiv ein. Dennoch zeigten sich acht von elf Unternehmen mit der Gewinnsituation des letzten Geschäftsjahres zufrieden bzw. sehr zufrieden. Und auch für das nächste Geschäftsjahr erwarten die meisten positive Gewinne. Was die Einkaufsorganisation betrifft, so ist keine Tendenz, weder zum zentralen noch zum dezentralen Einkauf zu erkennen. Jedoch kaufen die meisten Filialunternehmen überwiegend bei Verlagen ein. Der Barsortimentsanteil liegt bei den meisten unter einem Viertel aller Einkäufe (s. Tab. 5, S. 52).

---

<sup>127</sup> Vgl. Merzbach 2006.

weniger als 25 %	25 bis 49 %	50 bis 75 %	Mehr als 75 %
6	2	0	1

Tab. 5: Bezugswege der befragten Filialisten – Barsortimentsanteil in Prozent.

Die Teilnehmer der Befragung bewirtschaften hauptsächlich Verkaufsstellen in gut frequentierten Lagen; acht Filialisten gaben dies an. Nur eine Minderheit von dreien bevorzugt speziell Einkaufszentren. Standorte mit niedriger Kundenfrequenz, wie z.B. Nebenstraßen oder Stadtteile, scheinen bei den Filialisten weniger beliebt zu sein. Des Weiteren ist eine klare Tendenz zu Großstädten zu erkennen: Im Vergleich zu Mittelstädten mit 20.001 bis 100.000 Einwohnern finden sich hier fast doppelt so viele Verkaufsstellen. Nur wenige Filialen werden in Kleinstädten mit bis zu 20.000 Einwohnern betrieben. Abbildung 7 (s.u.) gibt die Verteilung der Standorte auf die Ortsgrößenklassen wieder, wie sie in den ausgefüllten Fragebögen angegeben wurde; es ist aber zu beachten, dass die 270 Verkaufsstellen von Weltbild nicht enthalten sind. Die Mehrzahl der befragten Filialunternehmen gab außerdem an, jeweils ein Gestaltungskonzept in den verschiedenen Filialen zu multiplizieren. Standortsspezifische Ausführungen der Verkaufsstellen sind dagegen eher selten. Dies impliziert jedoch nicht, dass keine Spielräume für individuelle und ortsgerechte Entscheidungen, z.B. bei der Sortimentsgestaltung oder bei Veranstaltungen, bleiben.

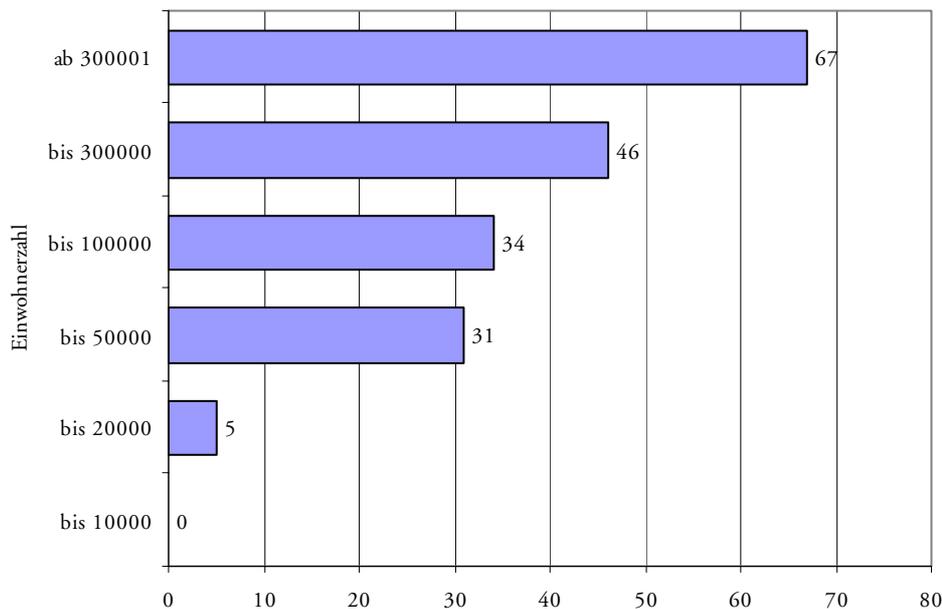


Abb. 7: Standorte der Verkaufsstellen.

Bei den Expansionsformen sprachen sich alle elf Teilnehmer für Neueröffnungen als bevorzugte Variante aus. Da im Vorfeld zweigleisige Expansionsstrategien aus Neueröffnungen und Übernahmen oder Fusionen bekannt waren, konnten hier Mehrfachnennungen abgegeben werden. So kennzeichneten sechs Filialunternehmen sowohl Neugründungen als auch Übernahmen als ihre bevorzugten Expansionsformen. Im

Zusammenhang mit dem Unternehmenswachstum war auch nach dessen möglichen Grenzen gefragt. Gibt es also Filialisten, die sich bewusst nur auf eine Region oder ein größeres Gebiet beschränken und keine bundesweite Verbreitung anstreben? Betrachtet man dies im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, also der Anzahl der Verkaufsstellen in Deutschland, so erhält man folgendes Bild (s. Tab. 6, s.u.): Besonders Unternehmen von fortgeschrittenem Filialisierungsgrad schließen nicht aus, sich über das ganze Bundesgebiet auszubreiten. Hingegen bevorzugen Unternehmen mit zehn bis 20 Filialen in engeren räumlichen Grenzen zu expandieren. Kleinere Filialisten beschränken sich tendenziell auf eine Region.

Grenzen der Expansion	Verkaufsstellen in Deutschland				
	< 10	10 bis 20	20 bis 50	50 bis 100	> 100
Deutschland	--	--	4	--	1
≥ ein Bundesland <sup>128</sup>	--	3	1	--	--
eine Region	1	--	--	--	--

Tab. 6: Expansionsgrenzen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.

Welche Ziele und Visionen die befragten Unternehmen haben, soll als letzter Punkt in diesen Ergebnisüberblick eingehen. Aus den Antworten auf diese ungestützte Frage konnten im Wesentlichen fünf Aspekte herausgearbeitet werden. Dabei wurden die weitere Umsatz- und Flächenexpansion sowie das Streben nach Marktführerschaft im jeweiligen geographischen oder thematischen Bereich am häufigsten angeführt. Die Behauptung als unabhängiger, d.h. keinem Konzern zugehöriger, Betrieb streben besonders Filialisten mittlerer Größe an. Das Ziel der Markenbildung dagegen ist eher den größeren Firmen zuzuordnen. Auffällig ist darüber hinaus, dass nur eine der befragten Buchhandlungen angab, sich im Kontext des Verdrängungswettbewerbs bewusst positionieren zu wollen. Dieses Ergebnis verweist auf die oben vermuteten Mängel bei der Strategiekonkretisierung.

#### 2.4 Segmentierung der Filialunternehmen

Nachdem der Modellrahmen und dessen Umsetzung sowie bereits einige Resultate der Befragung vorgestellt wurden, stehen in diesem Abschnitt die tatsächlich verfolgten Strategien deutscher Buchhandelsfilialisten im Vordergrund. Obwohl alle betrachteten Unternehmen durch die Gemeinsamkeit der Markterweiterungsstrategie, d.h. Betriebstypenmultiplikation bzw. Filialisierung, bereits der strategischen Gruppe der Filialisten zugeordnet sind, lassen sich darin noch weitere Segmente ausmachen.

Diese Untergliederung setzt zahlreiche Informationen, v.a. zur Entwicklung und den Besonderheiten der Unternehmen, voraus. Deshalb wurden zu jedem Filialsystem ergänzende Angaben aus der Inhaltsanalyse des *buchreport* und der Befragung zusammengetragen. Hier wird, wo es möglich und sinnvoll ist, die einzelne Kette und nicht das ganze Buchhandelsunternehmen, das mehrere Kettenkonzepte betreibt, betrachtet. Da die Gondrom-Filialen jedoch in naher Zukunft in Thalia umbenannt

<sup>128</sup> Meine Definition von ‚Bundesland‘ nimmt die flächenmäßig kleineren Stadtstaaten aus.

werden sollen, sind diese bereits unter Thalia gefasst. Die so entstandenen Überblicksdarstellungen sind im ersten Teil des Anhangs abgedruckt. Die Steckbriefe enthalten zunächst Informationen zum vollständigen Firmennamen, dessen Sitz und Erreichbarkeit im Internet; darüber hinaus werden ggf. die verschiedenen Tätigkeitsbereiche, d.h. beispielsweise verschiedene Labels, aufgeführt. Es folgen die aktuelle Filialanzahl in der Bundesrepublik Deutschland und Angaben zur Verbreitung der Kette, wobei die Aspekte Ortsgrößen, Verbreitungsgebiet und -grenzen sowie das Interesse für Einkaufszentren abgehandelt werden. Auf der Basis des Jahresumsatzes 2005 in Euro wurden – soweit nicht bereits vorliegend – der prozentuale Marktanteil am deutschen Sortimentsbuchhandel sowie am gesamten deutschen Buchhandel, ebenfalls bezogen auf das Jahr 2005, berechnet. Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Expansionsstrategie dar: Hier finden sich Informationen zum Beginn der Filialisierung, zur Geschwindigkeit und zur favorisierten Expansionsform. Weiter werden auch die Sortimentsausrichtung, die gesamte Verkaufsfläche und die durchschnittliche Verkaufsfläche pro Filiale genannt. Eine kurze Charakterisierung des Betreuungskonzepts (standortübergreifend oder -spezifisch), des Einkaufs (Über welche Wege wird die Ware bezogen? Existiert ein Zentrallager?) und der Besonderheiten wie z.B. interessante Besitzverhältnisse oder Kooperationen schließen sich an. In den letzten vier Feldern des Schemas sind die jeweils zutreffenden strategischen Optionen des Modellrahmens (s.o.) zusammengefasst, wobei das Unternehmen letztlich einer der Porter'schen Wettbewerbsstrategien zugeordnet wird.

Auf der Grundlage dieses Überblicks, der einen schnellen und präzisen Vergleich der Filialisten ermöglicht, muss ein geeignetes Klassifikationsschema für diese strategische Gruppe gesucht werden. Anregung dazu bietet Gröppel-Klein mit dem Verweis auf eine Studie von Falter, der vier Filialtypen des Non-Food-Einzelhandels identifiziert, und damit die Strategietypen von Porter umsetzt.<sup>129</sup> Es sind folgende Bezeichnungen mit ihren Ausprägungen zu unterscheiden:

- King's Store – großes Fachgeschäft, weite Verbreitung, gehobenes Sortiment, Differenzierungsstrategie.
- Quality Island – fachlich spezialisiertes Handelsunternehmen, hochwertiges Angebot, Nischenstrategie mit Ausprägung Differenzierung.
- Cost-World – breite Marktabdeckung, auf Niedrigpreisartikel ausgerichtetes Sortiment, Kosten- und Preisführerschaft.
- Price-Market – Konzentration auf ein Marktsegment, preiswerte Waren, Nischenstrategie mit Ausprägung Kosten- und Preisführerschaft.

Mit Blick auf die Besonderheiten der Buchbranche, wie Ladenpreisbindung, Spezialisierung auf Warengruppen oder mittelständischer Ursprung, ist dieses Modell jedoch nur bedingt übertragbar. Anhand der Steckbriefe lassen sich beispielsweise bei den Kriterien Filialanzahl, Verbreitung, Umsatz und Sortimentsausrichtung deutliche Unterschiede ausmachen. Da die Maxime einer Typologie die Bildung von nach außen möglichst heterogenen, gleichermaßen nach innen aber möglichst homogener Gruppen ist, erscheinen in diesem Fall die Merkmale Verbreitung und Sorti-

---

<sup>129</sup> Vgl. Falter 1992, S. 127 zitiert nach Gröppel-Klein 1998, S. 70.

mentsausrichtung ausschlaggebend. Die Segmentierung der Filialunternehmen basiert folglich auf einer Zusammenschau dieser beiden Kriterien. Bei der Verbreitung werden die Ausprägungen international, deutschlandweit, überregional und regional unterschieden. Die Sortimente können allgemein, d.h. alle Warengruppen führend, fachlich spezialisiert oder auf preiswerte Bücher ausgerichtet sein. Daraus ergibt sich eine Zwölf-Felder-Matrix, in welche die Filialunternehmen eingeordnet werden (s. Abb. 8, s.u.). Auffällig dabei ist, dass Niedrigpreisanbieter und Fachbuchketten nicht auf eine Region oder ein Bundesland fokussiert, sondern deutschlandweit verbreitet sind. Außerdem zieht es nur Filialisten mit allgemeinem oder preiswertem Sortiment über die deutschen Staatsgrenzen hinaus. Allerdings beschränkt sich die Internationalität auf das deutschsprachige Ausland, d.h. Schweiz und Österreich.

Verbreitung	international	deutschlandweit	überregional	regional
Allgemeines Sortiment	Hugendubel, Thalia	Weltbild!	Baedeker, Buch & Kunst, Decius, Grüttefien, Habel, Haus des Buches, Mayersche, Osiandersche, Weiland	Christiansen, Heron, Herwig, Heymann, Jäger, Pustet, Rupprecht, Schönhuber, Wittwer
Niedrigpreissortiment	Weltbild plus	Jokers, Wohlthat'sche	--	--
Spezialsortiment	--	Alpha, König, Lehmanns, Sack, schweitzer	--	--

Abb. 8: Zuordnung der Filialisten zu den Segmenten der strategischen Gruppe.

Um möglichst homogene Segmente zu erhalten, wird jedoch in dieser auf die Filialunternehmen Deutschlands beschränkten Arbeit die Differenzierung von international und national verbreiteten Firmen außer Acht gelassen. So entstehen fünf Typen von Filialsystemen, die es zu benennen (s. Abb. 9, s.u.) und zu beschreiben gilt.

Verbreitung	international	deutschlandweit	überregional	regional
Allgemeines Sortiment	Big Player		Überregionale Größen	Gebietsweise Akteure
Niedrigpreissortiment	Discounter		--	--
Spezialsortiment	--	Spezialisten	--	--

Abb. 9: Filialisten-Typen nach Verbreitung und Sortimentsausrichtung.

### 2.4.1 Big Player

Buchhandelsunternehmen mit einem allgemeinen Sortiment, deren Filialen über das gesamte Staatsgebiet Deutschlands oder darüber hinaus auch in anderen deutschsprachigen Ländern verbreitet sind, werden als ‚Big Player‘ bezeichnet. Zu dieser Gruppe zählen drei Buchhandelsketten, nämlich die Thalia-Buchhandlungen, Hugendubel sowie Weltbild! Auf alle treffen die beiden konstituierenden Merkmale zu, jedoch ist die Filialdichte unterschiedlich. Während Thalia durch die Übernahme von Gondrom im Januar 2006 auf 130 Buchhandlungen in Deutschland kommt, liegt Hugendubel mit 32 Verkaufsstellen weit darunter; das Schlusslicht bildet Weltbild! mit 8 Filialen seit der Gründung 2004.

Ebenso unterschiedlich fallen die Umsatzzahlen für das letzte Geschäftsjahr aus: Die Buchsparte der Douglas Holding erwirtschaftete in Deutschland 332 Millionen Euro und liegt damit gut 80 Millionen Euro vor Hugendubel. Über den Umsatz von Weltbild! ist nichts bekannt, da dieser kumuliert mit dem der Ketten Jokers und Weltbild plus veröffentlicht wird.

Allen Big Playern gemeinsam ist jedoch das hohe Expansionstempo, das v.a. durch Neueröffnungen, die bei Thalia durch Übernahmen ergänzt werden, vorangetrieben wird. Darüber hinaus fällt das zunehmende Interesse für Standorte in Mittelstädten auf. Dies hängt beim Vorreiter Thalia offensichtlich mit den Anstrengungen zusammen, sich als Dachmarke zu etablieren. Ein weiterer, auch auf die anderen Unternehmen zutreffender Grund ist die bereits gute bis sehr gute buchhändlerische Versorgung in den Großstädten (s.o.). Weiter tendieren diese Firmen zu standortübergreifenden Gestaltungskonzepten, was einerseits z.B. Planungskosten reduziert, andererseits der Corporate Identity zuträglich ist.

Die Anwendung von Positionierungs- und Profilierungsmodellen spiegelt den betriebswirtschaftlich professionellen Charakter der Geschäftsführung wider, was für große Unternehmen obligatorisch ist. Aufgrund der Buchpreisbindung und im Zusammenhang mit dem breiten und tiefen Sortiment entfällt die Kosten- und Preisführerstrategie. So steht die Differenzierung im Vordergrund. Allerdings trifft auf Weltbild! der Status ‚zwischen den Stühlen‘ zu: Einesteils ist das Sortiment allgemein ausgerichtet, anderenteils das Firmenimage durch das Schwesterunternehmen Weltbild plus und den bisherigen Mutterkonzern Weltbild mit preiswerten Produkten konnotiert. An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass auch die gesamte Holding DBH, die sowohl allgemein sortierte wie auch auf Niedrigpreis-Artikel konzentrierte Geschäftsfelder aufweist, Gefahr läuft, strategisch unentschlossen daher zu kommen.

Erwähnenswert sind darüber hinaus einige Besonderheiten: Die Unternehmen Hugendubel und Thalia sind z.B. sehr innovationsfreudig, was an Kooperationen mit branchenfremden Firmen oder dem Test rein fremdsprachiger Sortimente festzumachen ist. Weitere Eigentümlichkeiten zu den Big Playern sowie zu den Unternehmen anderer Segmente sind anhand der Überblicksdarstellungen im Anhang ersichtlich.

#### 2.4.2 Überregionale Größen

Filialsysteme mit einem Verbreitungsgebiet, das mindestens ein Bundesland oder eine größere Fläche umfasst, folglich mit einer weniger breiten Marktabdeckung im geographischen Sinne, werden in dieser Typologie ‚überregionale Größen‘ genannt. Im zugehörigen Matrix-Feld stehen die Ketten Baedeker, Buch & Kunst, Decius, Grüttefien, Habel, Haus des Buches, Mayersche, Osiandersche und Weiland.<sup>130</sup> Davon decken Decius, Grüttefien und Weiland den Norden der Bundesrepublik Deutschland ab. Das Kernland der Mayerschen Buchhandlung und von Baedeker ist Nordrhein-Westfalen, während sich die Habel allgemein über Mitteldeutschland erstreckt. Vom süddeutschen Tübingen aus versorgt die Osiandersche Baden-Württemberg. In Ostdeutschland sind Buch & Kunst und Haus des Buches angesiedelt. Genauso unterschiedlich wie die Verbreitungsgebiete sind auch die Unternehmensgrößen nach Filialanzahl, die von vier (Haus des Buches) bis zu 22 (Grüttefien und Weiland) reichen. Jedoch erwirtschaften die Unternehmen mit wenigen Verkaufsstellen nicht auch die niedrigsten Umsätze in dieser Klasse; dies gilt analog für die größte Kette. Mit 115 Millionen Euro im Jahr 2005 ist die Mayersche das umsatzstärkste Filialsystem, Grüttefien mit 20,7 Millionen Euro das Schlusslicht.

Die Homogenität unter den überregionalen Größen wird außer durch die Größe des Verbreitungsgebiets und das allgemeine Sortiment durch die Präferenz für Expansion durch Neueröffnungen konstituiert. Gleichwohl wachsen einige auch durch Übernahmen, wie z.B. Buch & Kunst, Weiland oder die Osiandersche. Darüber hinaus zeigt sich, dass alle überregional tätigen Filialunternehmen auf moderates bis zügiges Wachstum ausgerichtet sind. Ein Grund dafür kann im zunehmenden Vordringen der Big Player gesehen werden, die so die Marktführerschaft der überregionalen Ketten mancherorts in Frage stellen. Die Verfolger der Spitzengruppe setzen dem die eigene Flächen- und Filialexpansion zur Standortsicherung entgegen.

Agieren die bundesweiten Buchkaufhäuser mehrheitlich mit einem standortübergreifenden Gestaltungskonzept, so tendieren einige überregionale Platzhirsche zu individueller Ausrichtung. Uneinigkeit innerhalb dieser Gruppe ist weiterhin bei der Größe des Standorts auszumachen. Während eine kleinere Partei Großstädte vorzieht, ist die andere überwiegend in mittelgroßen Orten präsent. Dies kann mit der individuellen historischen Entwicklung der Filialisierung und dem Stammsitz der Filialisten begründet werden.

Auch in diesen Unternehmen spielt die strategische Ausrichtung eine tragende Rolle und die Positionierung und Profilierung wird bewusst vorgenommen. Daraus resultiert bei allen Gruppenzugehörigen die Konzentrationsstrategie, wobei der Schwerpunkt geographisch gesetzt wird. Durch unternehmensspezifische Charakteristika wollen sie sich von der Konkurrenz abheben. Dies geschieht z.B. bei Grüttefien durch einen vergleichsweise hohen Anteil des PBS-Sortiments. Die Osiandersche zeichnet sich dagegen durch die einzigartige Verbindung von Tradition und Moderne aus, während wieder andere beispielsweise durch ihr Unternehmensimage hervorstechen.

---

<sup>130</sup> Beachte, dass sowohl Baedeker als auch Haus des Buches Labels von Buch & Kunst sind.

Eine erwähnenswerte Besonderheit dieses Segments besteht in der Inhaberstruktur: Die Buchhandelsketten werden überwiegend von ihren Gesellschaftern, oft Familien, geführt. Dies verweist ebenso wie die teilweise standortspezifische Laden- und Sortimentsgestaltung auf Ähnlichkeiten mit dem Standortbuchhandel, zumindest das äußere und von den Kunden wahrgenommene Erscheinungsbild betreffend.

Eine Ausnahme davon und gleichzeitig ein Novum in der Buchbranche stellt die Beteiligung des Private Equity Fonds Barclays an Buch & Kunst dar. Diese existiert seit Anfang 2001 und ist nicht dauerhaft angelegt. In der Regel stößt Barclays seine Beteiligungen nach ungefähr fünf Jahren gewinnbringend ab; so sind auch für diesen Filialisten in naher Zukunft Veränderungen der Besitzverhältnisse zu erwarten.

### 2.4.3 Gebietsweise Akteure

Ist das Verbreitungsgebiet eines Filialisten mit Vollsortiment kleiner als ein Bundesland, umfasst es nur eine Region<sup>131</sup>, gehört er der Klasse der ‚gebietsweisen Akteure‘ an. Diese machen mit neun Filialunternehmen die größte Gruppe in dieser Typologie aus. Sie besteht aus den Firmen Christiansen, Heron, Herwig, Heymann, Jäger, Pustet, Rupprecht, Schönhuber und Wittwer. Diese Firmen differenzieren sich durch vergleichsweise wenige Verkaufsstellen von den anderen Klassen: Zwei Drittel betreibt weniger als zehn Filialen, das Maximum liegt bei 13 Verkaufsstellen (Heymann). Dementsprechend niedriger, nämlich zwischen fünf und 15 Millionen Euro pro Jahr, liegen auch die Umsatzzahlen. Lediglich die Firmen mit mehr als zehn Filialen erreichen Umsätze, die denen der überregional tätigen Filialisten ähneln; z.B. erreichen die ostbayerischen Pustet-Läden im Jahr 2005 36 Millionen Euro Umsatz.

Die Tätigkeitsbereiche dieser Buchhandelsbetriebe sind wie folgt verteilt: Christiansen und Heymanns bedienen die Region Hamburg und das Umland. Herwig, Jäger und Wittwer sind in Baden-Württemberg – in Schwaben, im Raum Ravensburg und im Großraum Stuttgart – angesiedelt. Pustet und Rupprecht sind in Ostbayern, Schönhuber hingegen im benachbarten Oberbayern aktiv. Heron ist in der brandenburgischen Lausitz ansässig.

Weitgehende Einigkeit innerhalb der Gruppe ist zunächst im Punkt Standortgröße zu erkennen, denn die regionalen Ketten bevorzugen mittelgroße Städte. Das bedeutet, die meisten von ihnen bedienen den Bedarf in den regionalen Oberzentren. Da diese Unternehmen mit zahlenmäßigem – nicht unbedingt geographischem – Abstand zu den Marktführern agieren, stehen sie bei der Expansion nicht direkt unter Zugzwang. Deshalb wachsen sie entweder langsam oder seit einiger Zeit gar nicht mehr. Jedoch ist es denkbar, dass auch regionale Ketten bei zunehmendem Vordringen der großen Filialisten in kleinere und mittlere Städte zur Standortsicherung z.B. ihre Flächen erweitern werden. Die Ausweitung des Verbreitungsgebietes kommt für die meisten vermutlich wegen logistischer Kapazitäten nicht in Frage. Darüber hinaus können hierbei begrenzte Finanzmittel eine Rolle spielen, was auch die bevorzugte Expansionsform der Neugründungen bedingt.

---

<sup>131</sup> Eine Region sei ein aufgrund bestimmter Merkmale abgrenzbarer, zusammenhängender Teilraum mittlerer Größenordnung, der unterhalb der staatlichen, aber oberhalb der örtlichen Ebene ansetzt; vgl. Ritter 2005, S. 919.

Wie schon in der Klasse der überregionalen Größen ist auch hier eine Spaltung beim Kriterium Gestaltungskonzept festzustellen. Fünf Unternehmen handeln standort-spezifisch, während drei keine individuellen Gestaltungsprinzipien anwenden, und zu einem Buchhändler keine genaueren Angaben vorliegen.

Was die strategische Ausrichtung der Filialsysteme betrifft, so fällt auf, dass diese in jener Klasse weniger intensiv angestrebt wird. Begründet werden kann dieser Sach-verhalt damit, dass das aufgrund der sich kaum tangierenden Verbreitungsgebiete bislang nicht notwendig war. Veränderungen in diesem Bereich könnte wiederum der Vormarsch der großen Filialketten hervorrufen. Um sich von diesen abzusetzen, ist es wichtig, die auf eine geographische Nische ausgerichtete Differenzierungsstrate-gie weiter auszubauen. Einige Unternehmen positionieren sich z.B. durch Veranstal-tungen schon klar als kulturelles Zentrum.

#### 2.4.4 Discounter

Für die vierte Kategorie der deutschen Filialunternehmen ist das Merkmal Sorti-mentsausrichtung ausschlaggebend, denn den Discountern ist die Spezialisierung auf preiswerte und preisreduzierte Bücher zu Eigen. Sie zeichnen sich durch eine breite Marktabdeckung aus, was der ‚Cost World‘ in dem Modell von Falter entspricht. Diesen Typus machen im deutschen Sortimentsbuchhandel die Ketten Weltbild plus, Jokers und Wohlthat’sche aus. Das älteste Filialkonzept des Weltbild Konzerns, Weltbild plus, besteht derzeit in Deutschland aus 240 Filialen, die im Vergleich zu den allgemein sortierten Ketten wesentlich kleinere Verkaufsflächen (ca. 250 qm) aufweisen. Dieser breiten Marktabdeckung gegenüber stehen die 54 Läden der Wohlthat’schen Buchhandlung, deren Expansionsphase bereits in den 1980er Jahren, d.h. gut zehn Jahre vor Gründung von Weltbild plus, einsetzte. Das Ramsch- und Reste-Angebot des ursprünglichen Versandhandels Jokers – der stationäre Auftritt kam erst 2001 – ist mittlerweile in 15 Verkaufsstellen erhältlich.

Außergewöhnlich an dieser Klasse sind die Verflechtung der Besitzverhältnisse und die Zugehörigkeit aller Ketten zu demselben Konzern. Seit 2005 ist Weltbild an der Wohlthat’schen beteiligt und im August 2006 haben die Gesellschafter von Weltbild Plus, der Weltbild Verlag und Hugendubel beschlossen, die Geschäfte in der Finanzholding DBH zusammenzuführen. Damit löst diese Gesellschaft den bis-herigen umsatzmäßigen Marktführer im deutschen Sortimentsbuchhandel, die Tha-lia-Holding, ab, denn das kumulierte Umsatzvolumen (672 Millionen Euro) wird das von Thalia um mehr als 100 Millionen Euro übersteigen.

Neben der Konzernzugehörigkeit haben die Discounter jedoch noch weitere Ge-meinsamkeiten; so z.B. die Präferenz, durch Neueröffnungen statt durch Übernah-men das Wachstum der Ketten voranzutreiben. Grund dafür ist der Mangel an ähn-lich ausgerichteten Unternehmen, die sich zur Übernahme anbieten. Und auf Expan-sion sind alle Billig-Anbieter gleich stark ausgerichtet: In Jokers’ Wachstumsstrategie sind ca. fünf neue Filialen pro Jahr vorgesehen, Weltbild plus will im zweistelligen Bereich wachsen. Auch die Wohlthat’sche expandiert schnell, denn ihre Filialanzahl hat sich binnen der letzten vier Jahre nahezu verdoppelt. Außerdem werden die Ver-kaufsstellen der Ketten jeweils nach einem einheitlichen Gestaltungskonzept betrie-

ben. Dies fördert die Markenbildung, die der Weltbild Konzern mit seinen Filialkonzepten anstrebt. Unterschiede sind dagegen bei der Standortwahl zu erkennen: Während die Filialen von Weltbild plus überwiegend in mittelgroßen Orten angesiedelt sind, finden sich Jokers und die Wohlthat'sche in Großstädten.

Entsprechend ihrer Sortimentsausrichtung verfolgen die Discount-Buchhandlungen die Kosten- oder Preisführerstrategie. Die Profilbildung konzentriert sich analog dazu, weshalb kostenintensive Dienstleistungen vermehrt zurückgedrängt werden. Ein interessanter Aspekt der Positionierung – genauer: der Marketing-Schwerpunkte – die der Vermittlung der Alleinstellungsmerkmale dienen, ist der Einsatz von TV-Werbespots durch Weltbild plus.

#### 2.4.5 Spezialisten

Die hier entworfene Typologie für deutsche Buchhandelsfilialisten wird von der Gruppe der Spezialisten abgeschlossen. Diese Unternehmen zeichnen sich v.a. durch ein thematisch spezialisiertes Sortiment und ein deutschlandweites Filialnetz aus. Diese Voraussetzungen erfüllen die Buchhandlungen von Alpha, König, Lehmanns, Sack und schweitzer. Zusammen betreiben sie 120 Fachbuchhandlungen, wovon Lehmanns mit 34 Filialen die meisten stellt. Die Sack Mediengruppe ist mit nur neun Verkaufsstellen der kleinste Spezialist. Die übrigen Gruppenmitglieder liegen mit der Filialanzahl im Bereich zwischen 20 und 30. Den höchsten Umsatz kann im Jahr 2005 die schweitzer-Gruppe (135 Millionen Euro) auf sich vereinen, während die Alpha Buchhandlungen mit 8,8 Millionen Euro den Gegenpol bilden.

Die Themenschwerpunkte sind wie folgt verteilt: Den Bereich Recht – Wirtschaft – Steuern (RWS) bedienen Sack und schweitzer. Lehmann hält überwiegend medizinische Fachbücher bereit. Die Buchhandlungen von Walther König führen Kunstbücher, während Alpha christliche Literatur anbietet.

So unterschiedlich die Spezialisierungsrichtung auch ist, so einheitlich scheint die Standortwahl getroffen zu werden, denn alle Spezialisten bevorzugen Großstädte. In einem abgeschöpft scheinenden Markt sind sie darüber hinaus auf Sicherung und Ausweitung der Marktanteile ausgerichtet. Dies wird anhand der kontinuierlichen Expansionsbemühungen deutlich, die jedoch keine extrem schnelle Ausweitung der Geschäftstätigkeit nach sich ziehen.

Bei den Aspekten bevorzugte Expansionsform und Gleichförmigkeit der Ladengestaltung sind jedoch keine einheitlichen Tendenzen festzustellen. Alpha und Lehmanns vereinheitlichen die Geschäftsräume, König, Sack und schweitzer hingegen agieren standortspezifisch. Grund dafür ist, dass es sich bei den drei letzteren jeweils um einen Zusammenschluss von Einzelunternehmen handelt. Zum Beispiel werden von den 29 Alpha-Filialen 13 von Franchisingnehmern betrieben. Die Sack Mediengruppe arbeitet mit vier verschiedenen Labels und die Mitglieder des Verbunds schweitzer-Gruppe treten teils unter einem eigenen Firmennamen (Zeiser + Büttner, Nürnberg), teils unter einer Namenskombination (Kamloth + Schweitzer, Bremen), teils auch als ‚Schweitzer Sortiment‘ (München oder Berlin) auf.

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens scheint in diesem Segment von großer Bedeutung zu sein. Dies ist v.a. im Kontext der Konkurrenz der allgemeinen –

filialisierten und nicht-filialisierten – Sortimente zu sehen, die durch ihren Bestellservice auch Fachbücher zeitnah besorgen. Um Geschäftskunden, auch Rechnungskunden genannt, an sich zu binden, forcieren die spezialisierten Ketten v.a. die Profilierungsfaktoren Service und Technologie. Beispielsweise werden komplette EDV-Lösungen oder umfassende Online-Informationen angeboten. Der Marktauftritt der Spezialisten lässt auf die wettbewerbsstrategische Konzentration auf eine Marktnische schließen, die jedoch im Unterschied zu den Discountern nicht auf Preisführerschaft, sondern auf Differenzierung ausgelegt und thematisch geprägt ist.

### 3 Der Strukturwandel im Bucheinzelhandel als Konfliktfeld der Branche

Nachdem die beiden vorangegangenen Kapitel auf Filialunternehmen konzentriert waren und die Entwicklung des Betriebstyps Buchhandelsfilialist und dessen Segmentstrategien dargelegt wurden, öffnet sich in diesem Teil der Fokus wieder auf den gesamten Sortimentsbuchhandel. Anlass dazu gibt die fortwährende Diskussion der Branchenöffentlichkeit – z.B. in den Fachzeitschriften oder in Internet-Foren – zu den Themen Konzentrationsbewegung und Verschiebung der Marktmacht. Im Vordergrund der folgenden Ausführungen stehen die Auswirkungen der strukturellen Veränderungen zu Gunsten der Filialisten und die Meinungen der Marktteilnehmer. Abschließend erfolgt ein Ausblick auf die Zukunft der Sortimenter im Kontext zunehmender Filialisierung und Konzentration. Dabei spielen Erwartungen und Vorhersagen ebenso eine Rolle wie Handlungsanleitungen.

#### 3.1 Ökonomische Auswirkungen der Strukturveränderungen

Will man das Konfliktpotential und die Debatte um das Thema Strukturwandel im Sortimentsbuchhandel untersuchen, so erscheint es sinnvoll, zunächst auf die Fakten einzugehen, welche die Grundlage der Auseinandersetzung bilden. Darunter sind die tatsächlichen Auswirkungen auf die Wirtschaftssubjekte zu verstehen. Mit anderen Worten: Welche Folgen hat die Konzentration zu Gunsten der Filialketten auf die Sortimentsbuchhändler?

##### 3.1.1 Geschäftsaufgaben und Insolvenzen

Die Entwicklung der Mitgliedszahlen des Dachverbands, des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V., zeigt seit dem Jahr 1999 einen beständigen Rückgang an. Grund für die Austritte ist u.a. die Liquidation der Unternehmen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit oder Geschäftsaufgabe. Im letzten Jahr jedoch verlangsamte sich die Verringerungsbewegung: Verzeichnete der Verband 2004 noch 348 Austritte, waren es 2005 deutlich weniger, nämlich 298. Davon stellt der Bucheinzelhandel mit 189 verlustigen Mitgliedern die stärkste Gruppe unter den Sparten. Geschäftsaufgabe oder Insolvenz wurden von 42,9 % als Austrittsgrund angegeben.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 23.

Da immerhin fast ein Viertel der Verbandsaustritte Sortimenten betrifft, die ihr Geschäft aus wirtschaftlichen Gründen aufgeben müssen, stellt sich die Frage, welche Unternehmen konkret betroffen sind. Die Betriebsgröße scheint dabei keine Rolle zu spielen, denn nicht nur kleine Buchhandlungen leiden unter dem Verdrängungswettbewerb und der schwachen Konjunktur der letzten Jahre, die ebenfalls ein entscheidender Faktor für wirtschaftliche Misserfolge ist. Buchhandelsunternehmen verschiedenster Größenordnungen sind bislang in finanzielle Schieflage geraten oder haben ihr Geschäft mangels Rentabilität aufgegeben.<sup>133</sup>

Um die Entwicklungen der Geschäftsaufgaben und Insolvenzen zu veranschaulichen, soll im Folgenden ein chronologischer Überblick gegeben werden. Dieser erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da er selbst auf Basis der Inhaltsanalyse des *buchreport* erarbeitet worden ist.

Im ersten Jahr des Erhebungszeitraums, 2000, ist die Auflösung einer Buchhandelskette, die v.a. in Ostdeutschland tätig war, zu verzeichnen. *wort & werk* wird teilweise von Habel übernommen. Immerhin sechs Verkaufsstellen werden gänzlich geschlossen.<sup>134</sup>

Aufgrund des Zuzugs der Mayerschen mit einer über 4.000 qm umfassenden Fläche schließen in Dortmund einige eingesessene Buchhandlungen, nämlich *Lensing*, *Niehörster* und *Schwalvenberg*.<sup>135</sup>

Die gleiche überregionale Größe wird auch für eine Geschäftsaufgabe in Aachen im Jahr 2002 verantwortlich gemacht. Die Erweiterung des Stammhauses der Mayerschen gilt als ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Liquidationsentscheidung bei der *Creutzer'schen* Buchhandlung. Ein weiteres Aachener Traditionsunternehmen, die *Cremersche*, meldet im selben Jahr Insolvenz an und schließt ihre Geschäftsräume schließlich 2004.<sup>136</sup>

In den ersten neun Monaten 2003 verzeichnet der Buchhandel insgesamt 57 Insolvenzen. Einige Beispiele zeigen, dass diese über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind: Im April trifft es das *Franz-Mehring-Haus* in Leipzig, einen Monat später die *Romanische* Buchhandlung in der Bundeshauptstadt. Der Juni 2003 bringt für *Schöningh* in Wuppertal und das Bonner Unternehmen *Bouvier-Gonski* das wirtschaftliche Aus. Erwähnenswert ist auch die Schließung der Buchhandlung *Storm* in Bremen, wird daran doch der Verdrängungswettbewerb deutlich: Zwei *Thalia*-Filialen sowie der Zuzug von *Grüttefien* und *Weltbild plus* tragen maßgeblich zum Umsatzrückgang bei, der schließlich zur Geschäftsaufgabe führt.<sup>137</sup>

Obwohl die Statistik für 2004 weniger zahlungsunfähige Buchhandelsbetriebe, nämlich 41, verzeichnet, setzt sich die Entwicklung bei den namhaften und traditionsbehafteten Unternehmen fort. So meldet im Januar die *Thomas Mann* Buchhandlung Jena Insolvenz an. Ein Beispiel für das Aus im Mai ist *Winkelmann* in Recklinghausen. Durch die Eröffnung eines *Baedeker*-Hauses im Jahr zuvor und

---

<sup>133</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2004e, S. 7.

<sup>134</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2000b, S. 14.

<sup>135</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2000a, S. 6; *Buchreport.express* 2002a, S. 9.

<sup>136</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2004b, S. 8.

<sup>137</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2003c, S. 13; *Buchreport.express* 2004e, S. 7.

einer Weltbild plus-Filiale 2004 hatte sich der Umsatz von Winkelmann halbiert. Eine weitere Zäsur bildet die Zahlungsunfähigkeit der Heymanns-Gruppe im September.<sup>138</sup>

Der Vorstoß der großen Filialisten in die kleineren und mittleren Orte führt z.B. 2005 zur Schließung der Buchhandlung Alfred Thomas in Neheim. Die Mayersche hatte dort im Rahmen ihrer Verdichtungsstrategie eröffnet. Der Expansion von Hugendubel nach Kempten im Allgäu wird die Schuld an der Schließung der Bücherstube Wackhut gegeben.<sup>139</sup> Einen Markstein im Bereich der wirtschaftlichen Konsequenzen der Filialisierung stellt die Schließung der Ferber'schen Buchhandlung in Gießen dar. Der Inhaber und damalige Vorsteher des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V., Dieter Schormann, sagt zunächst dem Big Player Thalia, der in Gießen neu eröffnen will, den Kampf an. Dann jedoch entschließt er sich zum Verkauf des Betriebs an den Konkurrenten und führt so die Aufgabe der etablierten Verkaufsstelle zu Gunsten des neuen Buchkaufhauses herbei. Infolgedessen und auf die heftige Diskussion um diese Vorgehensweise und um seine Person hin tritt Schormann von seinem Ehrenamt zurück.<sup>140</sup>

Den Konkurrenzkampf gegen die neu zugezogene Kette Baedeker aufgenommen hatte auch die Buchhandlung Meurer aus Heidenheim. Da sich aber das sowieso schon rückläufige Geschäft weiter eklatant verschlechtert hatte, folgt im Jahr 2006 doch die Geschäftsaufgabe.<sup>141</sup>

Die zahlreichen Beispiele machen deutlich, dass die Flächen- und Filialexpansion der Filialunternehmen den ortsansässigen Sortimentsbuchhandlungen derart große wirtschaftliche Schwierigkeiten bereiten können, dass sie ihr Geschäft freiwillig oder in Folge der Zahlungsunfähigkeit aufgeben. Obwohl dies häufig als Hauptgrund angeführt wird, muss darauf hingewiesen werden, dass außer dem Verdrängungswettbewerb und der verschärften Konkurrenzsituation weitere Faktoren, wie z.B. mangelnde betriebswirtschaftliche Kompetenz oder Nachfrageprobleme, eine wesentliche Rolle spielen können.

### 3.1.2 Entwicklungen bei den fortbestehenden Unternehmen

Abgesehen von den Schließungen ist es interessant, die Konsequenzen der Filialisierung und Konzentration für die weiter bestehenden Buchhandelsbetriebe zu beleuchten. Der strukturelle Wandel im Bucheinzelhandel betrifft v.a. Sortimenter in den Städten, in denen Filialunternehmen neu eröffnen oder ihren Auftritt durch weitere Flächen ausbauen. Die meisten an diesen Orten bereits ansässigen Buchhändler berichten von Umsatzrückgängen in Folge der neu eröffneten Verkaufsstellen. Üblicherweise ist dabei mit bis zu 30 % weniger Geschäft zu rechnen, was auch die folgenden Beispiele illustrieren.<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Buchreport.express 2004a, S. 17; Buchreport.express 2004e, S. 7.

<sup>139</sup> Vgl. Buchreport.express 2005e, S. 6f.

<sup>140</sup> Vgl. Buchreport.express 2005c, S. 9.

<sup>141</sup> Vgl. Buchreport.express 2006a, S. 13.

<sup>142</sup> Vgl. [Wielpütz] 2006, S. 17; [Wrensch / Wrensch] 2006, S. 22.

So muss die Buchhandlung Calvör aus Göttingen nach der Eröffnung einer Filiale von Schmorl & von Seefeld 1999 zunächst Umsatzeinbußen von 20 % hinnehmen, bevor sich die Geschäfte wieder bessern.<sup>143</sup>

Ähnlich ergeht es der Buchhandlung Peterknecht im thüringischen Erfurt nach der Neueröffnung von Hugendubel im Herbst 2000: Im ersten Geschäftsjahr mit dem neuen Konkurrenten ging der Absatz um 21 % zurück. Jedoch war dies vorher nicht anzunehmen, hat doch beim Zuzug von Buch Habel im Frühjahr 2000 der Umsatz nur um 6 % abgenommen. Gründe für die extreme Verschlechterung der Geschäftslage können der Bekanntheitsgrad von Hugendubel sowie das Substitutionsverhältnis zwischen Hugendubel und Peterknecht sein. Das Konzept von Buch Habel ähnelt nämlich dem von Peterknecht nur wenig und die Verkaufsstellen können sich gegenseitig ergänzen statt verdrängen.<sup>144</sup>

Wirtschaftliche Probleme zeichnen sich auch in Dortmund nach der Eröffnung des Buchkaufhauses der Mayerschen ab (s.o.). Nicht nur die kleineren Konkurrenten spüren die Konsequenzen, auch der Lokalmatador Krüger, der ebenso eine Großfläche betreibt (2.000 qm), hat Umsatzeinbußen zu verbuchen: Im Jahr 2001 wird knapp 21 % weniger abgesetzt als noch im Vorjahr.<sup>145</sup>

Nicht nur Umsatzausfälle in Folge eines Filialistenzuzugs prägen die Situation der Dürener Buchhandlung am Markt. Teilweise können sogar Neukunden gewonnen werden, was eventuell als Trotzreaktion gegenüber den Kettenbuchhandlungen zu werten ist. Jedoch gleicht dies nicht den durch abgewanderte Käufer entstandenen wirtschaftlichen Schaden aus.<sup>146</sup>

Beinahe hätte das aber die Buchhandlung Wenner nach der Thalia-Eröffnung geschafft. Unmittelbar nach Eintritt der neuen Konkurrenzsituation nehmen deren Geschäfte sogar zu und selbst auf das ganze Jahr gesehen ist nur ein leichtes Umsatzminus zu verzeichnen.<sup>147</sup>

Die Entwicklung der im verschärften Verdrängungswettbewerb fortbestehenden Buchhandelsunternehmen weist demnach einige Facetten auf, zeigt jedoch im Allgemeinen in Richtung Umsatzrückgänge. Möglicherweise ist diese Tendenz in Kombination mit dem Willen, kleineren Geschäften eine Zukunft zu ermöglichen, auch Motiv für die Zunahme von Übernahmen und Beteiligungen im Buchhandel, von denen der Transaktionsmonitor Verlagswesen für das vergangene Jahr dreimal mehr registriert als noch 2004.<sup>148</sup>

### 3.2 Reaktionen und Verhaltensweisen der Marktteilnehmer

Nachdem erläutert wurde, dass der Konzentrationsprozess im Bucheinzelhandel vermehrt zu Umsatzeinbrüchen und Geschäftsschließungen führt, soll nun diskutiert werden, wie die verschiedenen Wirtschaftssubjekte der Branche auf diese Entwick-

---

<sup>143</sup> Vgl. Voigt 2002a, S. 21.

<sup>144</sup> Vgl. Voigt 2002b, S. 38.

<sup>145</sup> Vgl. Buchreport.express 2003d, S. 15.

<sup>146</sup> Vgl. Buchreport.express 2005e, S. 7.

<sup>147</sup> Vgl. Buchreport.express 2002b, S. 12.

<sup>148</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 14.

lungen reagieren. Bei der Beschreibung des überwiegend anhand der im *buchreport* publizierten Aussagen und Reportagen zusammengetragenen Meinungsbildes<sup>149</sup> wird differenziert zwischen dem Endkundenhandel (Teil 3.2.2) und den übrigen Marktteilnehmern (Teil 3.2.1). So ist es möglich, deren unterschiedlichen Anliegen und Ängsten gerecht zu werden.

### 3.2.1 Vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen

Was diejenigen Marktteilnehmer betrifft, die nicht direkt mit der Filialisierung und Konzentration, sondern eher mit deren Auswirkungen konfrontiert werden, sind erneut verschiedene Interessensgruppen zu unterscheiden.

Eine Partei, welche die drei Wirtschaftsstufen des Buchhandels unter ihrem Dach vereint, ist der Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. Folglich vertritt dieser Verband sämtliche Betriebsformen des Bucheinzelhandels gleichermaßen wie z.B. Verlage unterschiedlicher Größe oder auch Zwischenbuchhändler. Das lässt eine neutrale Haltung bei Meinungsverschiedenheiten unter seinen Mitgliedern vermuten. Allerdings schlägt dabei eine Besonderheit der Branche zu Buche: Der Buchhandel und besonders der Sortimentsbuchhandel sind traditionell mittelständisch geprägt. So spiegelt der Dachverband die ursprünglich zersplitterte Branche wider. Dies wird besonders bei der Debatte um den damaligen Vorsteher Schormann nach dessen Wechsel zu Thalia deutlich: Forderungen nach einem Vertreter der unabhängigen Betriebe als Börsenvereinsvorsteher waren wichtige Argumente für die Absetzung Schormanns.<sup>150</sup> Daraus lässt sich eine tendenziell prokonservative Haltung ableiten. Gemäß seiner Funktion als Dachverband wendet sich der Börsenverein gegen eine Spaltung des Sortimentsbuchhandels und der gesamten Branche, die maßgeblich von der zunehmenden Verhandlungsmacht der Filialunternehmen geprägt wird. Bislang trat er für die unabhängigen Buchhändler, die aufgrund schlechterer Konditionen wegen ihrer relativ geringen Verhandlungsmacht an Wettbewerbsfähigkeit verlieren, und v.a. für den herstellenden Buchhandel ein, dessen Margen durch die hohen Rabatte für große Bucheinzelhändler teilweise ans untere Limit gedrückt werden. Die aggressive Politik einiger Marktteilnehmer, die z.B. in hohen Konditionsforderungen zum Tragen kommt, wurde explizit abgelehnt.<sup>151</sup> Im Kontext der neusten Entwicklungen in der Branche, der Gründung der Finanzholding DBH, jedoch zeigt sich der Vorsteher Gottfried Honnefelder zurückhaltender.<sup>152</sup> Die neutrale Haltung des Börsenvereins gegenüber der Fusion deutet an, dass sich dessen Einstellung zum Strukturwandel und zur Kommerzialisierung des Buchhandels, einem Wirtschaftszweig, der aufgrund seiner Waren auch der Kulturbranche zugerechnet werden kann, im Wandel befindet.

Der zuletzt angeführte Aspekt ist auch aus den Äußerungen von Verlegern und Verlagsmitarbeitern zu entnehmen. Der Preisdruck ist offensichtlich enorm und sei-

---

<sup>149</sup> Die angeführten Belegstellen stehen exemplarisch für die zahlreichen Meinungsäußerungen in der Branchenöffentlichkeit.

<sup>150</sup> Vgl. Börsenblatt online 2005a.

<sup>151</sup> Vgl. Börsenblatt online 2006a.

<sup>152</sup> Vgl. [Honnefelder] 2006.

tens der Verlage befürchtet man den Verlust der Programmvielfalt, die häufig durch Mischkalkulationen getragen wird. Außerdem weisen viele darauf hin, dass gerade Kostenbeteiligungen der Verlage, wie von Thalia verlangt, auch die Vielfalt des Sortiments im Endkundenhandel gefährden. Dies würde sich wiederum auf die Buchproduktion auswirken, also sowohl den Facettenreichtum bei den Titeln als auch bei den Unternehmen aufs Spiel setzen.<sup>153</sup> Darüber hinaus fürchtet der herstellende Buchhandel im Falle einer weiteren Zunahme der Nachfragemacht auch eine direkte Diktatur des Handels, z.B. bei den Konditionen oder gar bei der Programmplanung.<sup>154</sup> Dagegen finden sich zurückhaltende oder gar neutrale Äußerungen seitens der Verlage vergleichsweise selten.<sup>155</sup> Für die Aussage Michael Buschs, die besagt, Verlage wünschten sich einen starken Partner, dessen Name für Bücher stehe,<sup>156</sup> fand sich in sämtlichen betrachteten Publikationen keinerlei Anhaltspunkt.

Zwar stellt die Branchenpresse eine Diskussionsplattform für die Wirtschaftssubjekte dar, sie beteiligt sich aber überdies aktiv und meinungsbildend an den Debatten; so auch beim Thema Strukturwandel. Die Autoren der für diese Arbeit analysierten Zeitschrift *buchreport* stehen offensichtlich auf der Seite der Kritiker der Veränderungen. Die Kommentare zur Branchensituation lassen erkennen, dass Harenberg die zahlreichen mittelständischen Unternehmen schätzt. Darüber hinaus sieht er einen Kulturbruch. Das Medium Buch verliert zunehmend seinen Status als Kulturgut, der in Deutschland besonders seit Ende des Zweiten Weltkriegs geprägt wurde, und ist für viele Händler eine Ware, wie z.B. Textilien auch.<sup>157</sup> Interessant ist darüber hinaus, dass der deutschen Bundesregierung eine Mitschuld an den strukturellen Veränderungen im Buchhandel zugewiesen wird. Neben dem Buchpreisgesetz und dem ermäßigten Mehrwertsteuersatz seien weitere Steuervergünstigungen für die Unternehmen, ein regulierter Marktzutritt im Bereich der sonstigen Buchverkaufsstellen und Zurückhaltung bei der Zustimmung zu Einkaufszentren wünschenswert gewesen.<sup>158</sup>

Genauso wie dieses Argument streitbar erscheint, ist die Meinung der Verbraucher eindeutig. Die Bedeutungs- und Umsatzzunahme eines Betriebstyps ist nämlich immer auch ein Nachfragephänomen. Das bedeutet, die Filialisten könnten ihre Marktanteile gar nicht ausweiten, wenn sie keine Kunden anzögen. Dass der Bekanntheitsgrad der marktführenden Filialunternehmen angestiegen ist und die Endkunden zunehmend deren Verkaufsstellen aufsuchen, beweist z.B. eine Studie der Innofact AG, die jährlich in Zusammenarbeit mit der Zeitschrift *BuchMarkt* durchgeführt wird.<sup>159</sup> Folgt man den Verbraucherbefragungen von Communication Networks, so rangieren große Buchhandlungen auf der Skala der bevorzugten Einkaufsorte für Bücher auf Platz zwei hinter kleineren Buchläden.<sup>160</sup>

---

<sup>153</sup> Vgl. Elsen 2006c, S. 55.

<sup>154</sup> Vgl. Moritz 2005, S. 11.

<sup>155</sup> Vgl. FAZ vom 21.12.2005 zitiert nach Börsenblatt online 2005c.

<sup>156</sup> Vgl. [Busch] 2005.

<sup>157</sup> Vgl. Harenberg 2005, S. 1.

<sup>158</sup> Vgl. Wengenroth 2003, S. 8.

<sup>159</sup> Vgl. Wolters 2004, S. 34f; Wolters 2005, S. 40f.

<sup>160</sup> Vgl. Der Markt der Bücher 2001, S. 9; Der Markt der Bücher 2004, S. 8.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Meinungen der vor- und nachgelagerten Wirtschaftssubjekte auseinander gehen: Während Verlage und Journalisten den Strukturwandel kritisieren und fürchten, wird die Einstellung des Dachverbands zunehmend liberaler und wenden sich die Endkunden immer mehr den aufsteigenden Filialunternehmen zu.

### 3.2.2 Bucheinzelhandel

Die direkt von Filialisierungs- und Konzentrationsprozessen betroffene Wirtschaftsstufe umfasst den Endkundenhandel mit Büchern wie er im Kapitel I beschrieben wurde. Jedoch konzentriert sich die Arbeit bei der Untersuchung der Meinungen zu diesem Themengebiet auf den Sortimentsbuchhandel. Anlass für den Ausschluss der anderen Vertriebsformen sind die strategischen und operativen Unterschiede, die sie im Vergleich zum klassischen Bucheinzelhandel aufweisen. So z.B. sprechen Versand- oder Bahnhofsbuchhandel andersartige Zielgruppen an, oder bieten die Buchabteilungen der Warenhäuser eine andere Sortimentsausrichtung. Die Vertriebsformen unterscheiden sich also in dem Maße vom Sortimentsbuchhandel, als dass die Konsequenzen der dortigen Entwicklungen nicht oder nur bedingt spürbar sind.

Wie aber reagieren die Sortimenter, wenn sie mit dem Verdrängungswettbewerb in Berührung kommen? Gemäß der Quellenarbeit, die v.a. an der Branchenzeitschrift *buchreport* erfolgte, sind die Reaktionen zweigeteilt. Die erste Gruppe zeichnet sich durch optimistische Äußerungen nach dem Bekanntwerden des Zuzugs eines Filialisten aus. Diese Haltung baut auf unterschiedliche Überzeugungen. Beispielsweise setzen die kleineren Buchhandlungen in Gießen vor dem Hintergrund der neuen Thalia-Filiale auf Wettbewerbsvorteile durch Flexibilität und Kundentreue.<sup>161</sup> Andere stützen sich darauf, dass niedrige Preise oder ein extrem großes Sortiment, was beides auf Filialisten zutrifft, nicht die einzigen Erfolgsfaktoren gegenüber dem Endkunden sein werden.<sup>162</sup> Jedoch sehen einige Unternehmen ihre Zukunft auch im Lernen von den Filialsystemen, und zwar insofern, als dass man individuelle Akzente nur an bestimmten, besonders sinnvollen Stellen setzt.<sup>163</sup> Ganz gleich, welche Faktoren ihren Optimismus forcieren, alle diese Unternehmer hoffen auf das Fortbestehen ihres Betriebs, kalkulieren aber negative Geschäftsentwicklungen ein.

Die Gegenpartei dazu reagiert im Falle der Ankündigung einer neuen Filiale üblicherweise mit Empörung. Besonders in kleineren Städten zeigt sich der ortsansässige Handel oft überrascht oder gar schockiert. Die eCommerce-Genossenschaft eBuch – Informationsgesellschaft Buch spiegelt mit ihrer offiziellen Stellungnahme zur Schormann-Thalia-Affäre 2005 die Meinung vieler Sortimenter wider.<sup>164</sup> Sie sieht die Gefahr des Aussterbens der unabhängigen Buchläden. Außerdem wird Kritik an der Expansionsstrategie Thalias geübt. Diese ablehnende Haltung gegenüber den Filialunternehmen, besonders gegenüber dem langjährigen Marktführer Thalia, findet sich in weiten Teilen des Sortimentsbuchhandels. Viele sehen eine Bedrohung von den

---

<sup>161</sup> Vgl. FAZ vom 7.10.2005 zitiert nach Börsenblatt online 2005b.

<sup>162</sup> Vgl. Bocksrocker 2005a, S. 116.

<sup>163</sup> Vgl. [Rehme] 2005, S. 103.

<sup>164</sup> Vgl. Lange / Braunbarth 2005.

Top-Filialisten ausgehen, welche die deutsche Buchhandelskultur zerstört.<sup>165</sup> Die Filialisierung in kleine und mittelgroße Orte wird darüber hinaus als unfair gewertet.<sup>166</sup> Oft wird auch mit dem Verlust der kulturellen Vielfalt und der Individualität argumentiert. Überdies gelten die schlechte Konjunkturlage sowie steigende Kosten, wie z.B. Mieten, als negative Einflussfaktoren.<sup>167</sup> Einige der Pessimisten erwarten sogar mittelfristig „amerikanische Verhältnisse“<sup>168</sup>, d.h. die weitgehende Dominanz der Buchhandelsketten. Demgegenüber steht die differenzierte Meinung von Thomas Grundmann von Bouvier zur Phönix-Thalia-Fusion 2001, die jedoch auf den branchenweiten Konzentrationsprozess verallgemeinert werden kann: „Marktstrategisch und betriebswirtschaftlich macht dieser Schritt viel Sinn, kulturpolitisch ist er bedenklich.“<sup>169</sup>

Ebenso gegensätzliche Thesen sind zu den Verhaltensweisen im Vorfeld oder nach Eintritt der neuen Konkurrenzsituation auszumachen. Wie bereits anhand der unter 3.1.1 beschriebenen Geschäftsaufgaben aufgezeigt wurde, schließen zahlreiche Unternehmen aufgrund der schlechten Betriebsergebnisse freiwillig. Darüber hinaus ziehen sich einige Sortimentere bereits vor der Eröffnung der Filialisten vom lokalen Markt zurück. Sie nehmen den Konkurrenzkampf also gar nicht erst auf und scheinen bereits zu resignieren, sobald die Planungen der Ketten offiziell bekannt werden. Dies zeigt u.a., wie groß die Machtposition der Filialunternehmen und der Respekt vor deren wirtschaftlicher Potenz ist.

Im Gegensatz dazu stehen diejenigen Buchhändler, die den vordringenden Filialisten den Konkurrenzkampf ansagen und entsprechende strategische Schritte einleiten. Die Maßnahmen zur Aufrüstung können vielgestaltig sein: Sie reichen von der Forcierung von Service und Beratung über Personalschulungen, Erhöhung des Werbeaufwands und Neugestaltung des Online-Auftritts bis hin zu Veränderungen der Verkaufsräume und des Sortiments. Dabei sollen z.B. Renovierungen und Flächenvergrößerungen ebenso zur Differenzierung beitragen wie Sortimentserweiterungen, -umschichtungen oder -einschränkungen.<sup>170</sup> Obwohl viele Buchhändler Angst vor der „Übermacht des Kapitals“<sup>171</sup> haben, richten sie ihren Blick dennoch zuversichtlich nach vorne. Eindrucksvolles Beispiel dafür ist die Buchhandlung Graff in Braunschweig, die im November 2005 mit Thalia einen Wettbewerber hinzu bekommen hat und bis dahin den lokalen Markt dominierte. Die Inhaber vertrauen so sehr auf die Kundentreue und die Qualität ihres Standorts, dass sie die Übernahme durch Thalia ablehnten. Darüber hinaus haben sie sich auf einen Kampf um die Marktführerschaft vor Ort eingestellt und entsprechende Maßnahmen ergriffen: Ablaufoptimierung, Werbung und Differenzierung durch das Zusatzsortiment an CDs.<sup>172</sup>

---

<sup>165</sup> Vgl. Börsenblatt online 2005a.

<sup>166</sup> Vgl. Voigt 2002a, S. 21.

<sup>167</sup> Vgl. München 2003, S. 55; Voigt 2003a, S. 128.

<sup>168</sup> Buchreport.express 2005e, S. 7.

<sup>169</sup> Buchreport.express 2001, S. 9.

<sup>170</sup> Vgl. Bocksrocker 2006a, S. 74f.

<sup>171</sup> Buchreport.express 2004f, S. 7.

<sup>172</sup> Vgl. Jasper Martin in Braunschweiger Zeitung vom 8.11.2005 zitiert nach Börsenblatt online 2005d, [Wrensch / Wrensch] 2006, S. 22.

Obwohl die Verhaltensweisen der Sortimentsbuchhändler auseinander gehen, leugnet keiner von ihnen die Existenz des Verdrängungswettbewerbs. Inwiefern aber trifft das auch auf die Filialunternehmen selbst zu? Der langjährige Marktführer Thalia bejaht dies besonders für den Fall, dass zwei Top-Filialisten an einem Ort aufeinander treffen; so auch Agnes Wieland, Geschäftsführerin von Thalia-West, für die Situation in Krefeld.<sup>173</sup> Allerdings weist die Douglas-Buchsparte zurück, dass sie die Verdrängung der kleineren und mittleren Buchhandlungen aktiv und bewusst betreibt.<sup>174</sup> Die schriftliche Befragung zu dieser Arbeit bestätigt das Exempel Thalia für weitere Filialunternehmen. Auf die Frage nach den Zielen und Visionen ihres Unternehmens gaben die Teilnehmer überwiegend an, Flächen und Umsätze ausdehnen bzw. die lokale oder regionale Marktführerschaft erreichen zu wollen. Vor allem die kleineren Filialisten nannten die weitere Unabhängigkeit als Ziel. Die Erhebung stützt des Weiteren die These zum Stellenwert von Thalia: Am häufigsten wurde dieses Unternehmen als Hauptkonkurrent angeführt, wobei aber zu beachten ist, dass zum Zeitpunkt der Befragung die DBH noch nicht gegründet war. Allerdings sehen einige auch den Internethändler Amazon, den Discounter Weltbild plus oder die lokalen Buchhandlungen als Kontrahenten im Wettbewerb an.

Resümierend bleibt auf die Spaltung der Buchhändler in dieser Frage hinzuweisen. Eine Gruppe traditioneller Sortimenter beschwört den Untergang der unabhängigen Handelsunternehmen herauf und verweist auf die Entwicklung in den USA. Dabei bleiben sie passiv und resignieren. Andere hingegen verhalten sich offensiver und bemühen sich, eine erfolgssichernde Wettbewerbsposition einzunehmen.

### 3.3 Die Zukunft im Bucheinzelhandel

Die Zerteilung der Marktteilnehmer in Pessimisten und Optimisten, die Meinungen und Verhaltensweisen betreffend, lässt einen umso mehr mit Spannung in die Zukunft blicken. Der Interessensschwerpunkt liegt darauf, welches Konzept reüssieren wird. So erscheint ein Blick auf die Einschätzungen branchenerfahrener Experten und die Vorhersagen von Marktforschern lohnend. Vorschläge zur Lösung der Probleme, die v.a. den klassischen Sortimentern aus dem Strukturwandel entstehen, runden den Ausblick ab.

#### 3.3.1 Einschätzungen und Prognosen

Die für diese Studie befragten Filialunternehmen gaben an, v.a. im Konzentrationsprozess ein Problem oder eine Herausforderung zu sehen. Daneben nannten einige auch Schwierigkeiten mit der gedämpften Nachfrage oder mit der Online-Konkurrenz. Nur am Rande fanden Kostenfaktoren oder Expansionsbestrebungen Erwähnung. Auf die Frage hin, wie sie das künftige Wachstumspotenzial des deutschen Bucheinzelhandels einschätzten, antworteten die Befragten mehrheitlich, dass sie insgesamt die Fortsetzung der Stagnation erwarten. Jedoch räumen einige der Teil-

---

<sup>173</sup> Vgl. Voigt 2003a, S. 128.

<sup>174</sup> Vgl. Hille 2006.

nehmer gleichzeitig ein, in bestimmten Regionen oder für bestimmte Unternehmen gute Chancen zu sehen.

Inwieweit die Meinung der befragten Filialunternehmen die der anderen Branchenteilnehmer oder -experten repräsentiert, wird im Folgenden für die Aspekte Umsatz und Konzentration thematisiert. Eine Befragung unter Buchhändlern, die der Börsenverein des Deutschen Buchhandels halbjährlich durchführt, ergibt für die erste Hälfte des Jahres 2006 gute bis sehr gute Umsatzerwartungen. Außerdem zeigt sich eine Steigerung der positiv gestimmten Marktteilnehmer im Vergleich zum Vorjahr: 2005 erwarten nur gut ein Fünftel der Befragten eine gute Umsatzentwicklung, während es 2006 über 26 % sind. Darüber hinaus bestätigt die Konjunkturumfrage, dass das Wachstum regionabhängig ist; besonders hervorzuheben ist das West-Ost-Gefälle. Die positive Stimmung ist auch anhand des Branchen-Monitor-*BUCH* ersichtlich, der auf den Ergebnissen der Panelstudie von *media control*, einem Geschäftsfeld der GfK, beruht: Aus den bisher erhobenen, kumulierten Daten konnte für das erste Halbjahr 2006 eine Wachstumsrate von 2,2 % errechnet werden.<sup>175</sup>

Das Auseinanderdriften wirtschaftlich erfolgreicher und problembehafteter Betriebe deutet auch Hermann Heckmann in der jüngsten Ausgabe der Top-100-Erhebung des *buchreport* an. Diejenigen Unternehmen, die viel in Expansion und Auftritt investieren, könnten künftig hohe Rückflüsse erwarten, wohingegen dies in umgekehrter Form für die weniger finanzkräftigen Betriebe gilt.<sup>176</sup>

Fokussiert man darüber hinaus die Einschätzungen der künftigen Konzentrationsbewegung, so fällt auf, dass sich diese während der letzten fünf Jahre gewandelt haben. Zunächst erwartet ein Großteil der Marktteilnehmer mittelfristig zwar den Fortschritt der Konzentration, aber keine einschneidenden Umgestaltungen. Impulse zur Änderung sind v.a. der Zusammenschluss von Phönix und Thalia 2001 sowie die nachfolgenden Expansionsbemühungen dieses und anderer Unternehmen. Inzwischen sind Vorstellungen von ca. 25 den Buchhandel dominierenden Filialisten nachvollziehbar geworden. Dies bestätigt auch eine Studie der Marktforscher der GfK (s. Tab. 7, s.u.):<sup>177</sup> Der Marktanteil der Filialisten mit allgemeinem Sortiment wird bis zum Jahr 2010 auf 30 % anwachsen, während hingegen die traditionellen Sortimentsbuchhandlungen nur mehr 25 % auf sich vereinen werden. Im Jahr 2005 halten die Filialunternehmen bereits einen Anteil von 22 %, was im Vergleich zum Jahr 2000 eine Steigerung um neun Prozentpunkte bedeutet.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Filialist*	13	15	16	18	19	22	23	23	25	27	30
Sortiment	41	39	38	36	35	32	30	29	27	26	25

\* nur Hugendubel, Thalia, Weltbild plus, Mayersche, Gondrom, Weiland, Wittwer, Habel, Pustet, Buch & Kunst.

Tab. 7: GfK-Marktanteilsprognose für Filialisten und Sortimentsbuchhandlungen.

<sup>175</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2006, S. 35.

<sup>176</sup> Vgl. Heckmann 2006, S. 24.

<sup>177</sup> Vgl. *Buchreport.express* 2005a, S. 10; Adlwarth 2006, S. 20; Börsenblatt online 2006b.

Triebkraft dieser Entwicklung ist v.a. die Expansion der großen Buchhandelsketten. Betrachtet man exemplarisch das expansivste Filialunternehmen der letzten Jahre, Thalia, so ist bei künftig ebenso schnellem Wachstum zu erwarten, dass in fünf Jahren ein Umsatzvolumen von 1 Milliarde Euro erreicht ist. Dies entspräche einem Marktanteil am stationären Buchhandel von einem Drittel.<sup>178</sup>

Die Fortsetzung des Konzentrationsprozesses erscheint insofern realistisch, als dass die finanzkräftigen Ketten nicht nur durch Neueröffnungen, sondern auch durch Übernahmen weiter wachsen können. Zahlreiche Branchenexperten bestätigen, dass viele Sortimentere Nachfolgeprobleme hätten und zum Verkauf ihrer Unternehmen bereit wären.<sup>179</sup>

Jedoch ist überdies eine Ausweitung der Expansion durch Übernahmen anderer Filialunternehmen zu erwarten.<sup>180</sup> Die Anfänge dazu sind bereits gemacht: Allein 2006/2007 geben, wie bislang bekannt wurde, Gondrom, Grüttefien, Habel und Weiland ihre Unabhängigkeit auf und firmieren künftig unter dem Dach von Thalia bzw. DBH. Zahlreiche Marktteilnehmer erwarten, dass im Zuge der rasanten Konzentration weiteres Wachstum mit immensen Investitionen verbunden sein wird.<sup>181</sup> Deshalb wird auch eine Verkleinerung der Spitzengruppe erwartet; einige Stimmen sprechen bereits von einer oligopolähnlichen Situation, also der Dominanz einiger weniger Anbieter.<sup>182</sup> Detlef Wolters vom Institut Innofact prognostiziert die „Konzentration auf wenige große Anbieter mit uniformem Erscheinungsbild und Angebot“<sup>183</sup>. Da die Fortführung der Expansion zu Lasten des traditionellen Sortimentsbuchhandels das Meinungsbild prägt, wird derzeit auf die Gefahr ‚amerikanischer Verhältnisse‘ hingewiesen, aber dies in der mittleren Frist noch nicht erwartet.<sup>184</sup> Anlass dazu gibt v.a. die Ladenpreisbindung, die dem Handel als Schutz vor Preiskämpfen dient.<sup>185</sup>

Abgesehen vom Ausmaß der Konzentration findet auch die Frage, welche Chancen kleine und mittlere Sortimente im Verdrängungswettbewerb haben, Eingang in die Debatten der Branche. Dabei werden zum einen gerade den kleinen Unternehmen bessere Erfolgsaussichten als den mittelgroßen eingeräumt. Diese könnten z.B. durch niedrigere Kostenquoten wettbewerbsfähig bleiben.<sup>186</sup> Gegenstimmen verweisen aber auf die zahlreichen Schließungen kleiner Buchhandlungen und auf die Imagegewinne der Filialisten bei den Kunden, die ja durch ihren Kauf letztlich über den Umsatzerfolg entscheiden.<sup>187</sup> Zum anderen wird das Austilgen der mittelständischen Unabhängigkeit vorhergesagt, d.h. die mittelgroßen Betriebe könnten nur in Verbänden, Kooperationen oder Franchisingssystemen fortbestehen.<sup>188</sup> Überdies fällt

---

<sup>178</sup> Vgl. Börsenblatt online 2006c.

<sup>179</sup> Vgl. Heckmann 2006, S. 16f.

<sup>180</sup> Vgl. Buchreport.magazin 2004, S. 3.

<sup>181</sup> Vgl. Heckmann 2006, S. 14.

<sup>182</sup> Vgl. FAZ vom 21.12.2005 zitiert nach Börsenblatt online 2005c.

<sup>183</sup> werben & verkaufen zitiert nach Börsenblatt online 2005e.

<sup>184</sup> Vgl. Kahlefeldt 2001a, S. 12; Heckmann 2005, S. 19.

<sup>185</sup> Vgl. Voigt 2005, S. 22.

<sup>186</sup> Vgl. Wilking 2006b, S. 9.

<sup>187</sup> Vgl. Handelsblatt vom 18.08.2005 zitiert nach Börsenblatt online 2006c.

<sup>188</sup> Vgl. [Eggert] 2004, S. 79; Börsenblatt online 2006c.

auf, dass – unabhängig von der Unternehmensgröße – aktives Handeln als entscheidender Erfolgsfaktor im Überlebenskampf der traditionellen Sortimente gesehen wird. Viele Prognosen zielen darauf ab, dass Anpassungen an die veränderten Strukturen, wie z.B. Rationalisierungsmaßnahmen, von Vorteil sein werden.

### 3.3.2 Vorschläge zur Problemlösung

Aufbauend auf die Zukunftserwartungen für den Sortimentsbuchhandel werden im folgenden und abschließenden Teil dieses Kapitels Verhaltensoptionen für Buchhandelsunternehmen im Kontext des Strukturwandels umrissen.

Obwohl Heinrich Hugendubel bereits im Jahr 2000 die Meinung vertrat, dass nur diejenigen Buchhandlungen langfristig erfolgreich fortbestehen können, die entweder groß oder spezialisiert sind,<sup>189</sup> bedeutet dies nicht, dass unabhängige Unternehmen nicht neben den Filialisten bestehen könnten. Der branchenerfahrene Unternehmensberater Günter Wielpütz rät den vom Zuzug eines Filialisten betroffenen Buchhändlern zum aktiven Handeln.<sup>190</sup> Damit meint er zunächst eine professionelle Prüfung der individuellen Situation mit anschließender Entscheidungsfindung. Als Handlungsoptionen stehen Positionierung, Schrumpfen, Expansion und Investition, Verkauf oder Liquidation zur Auswahl – alles Möglichkeiten, die bereits in der Branchenöffentlichkeit diskutiert werden.

Für Unternehmen mit ausreichenden finanziellen Mitteln bietet sich an, eine Wachstumsstrategie zu verfolgen. Das bedeutet, z.B. in neue Flächen, möglicherweise auch an neuen Standorten zu investieren.<sup>191</sup> Renovierungsarbeiten, wie Umbauten oder Erweiterungen der bestehenden Ladenlokale, gehören ebenfalls dazu.<sup>192</sup> Außer Fläche und Verkaufsstellenanzahl kann auch das Warenangebot ausgedehnt werden; d.h. buchverwandte Artikel, wie z.B. neue Medien oder PBS-Produkte<sup>193</sup>, ins Sortiment aufnehmen.<sup>194</sup> Diese Vorgehensweise ähnelt dem Auftreten der großen Filialunternehmen und kann der Verteidigung einer strategisch guten Ausgangslage dienen. Wegen des großen Bedarfs an Liquidität ist diese Variante erstens nur für wirtschaftlich gesunde Unternehmen geeignet und kann zweitens nur bis zu einem gewissen Grad durchgeführt werden, da die Filialisten meist ohnehin an Finanzkraft überlegen sind.

Den Gegenpol zum Modell des Wachsens stellt die Geschäftsaufgabe dar. Diese Alternative wird aber nur Sortimentern geraten, die nach eingehender Unternehmensanalyse keine Chancen im Konkurrenzkampf sehen. Sie sollten entweder ihr Unternehmen verkaufen oder es mangels Kaufinteressenten schließen.<sup>195</sup>

Denjenigen Unternehmen, denen sich positive Aussichten eröffnen, wird zum Verbleib im Markt geraten. Doch auch dies sollte mit Veränderungen des Geschäfts-

---

<sup>189</sup> Vgl. Buchreport.express 2000c, S. 13.

<sup>190</sup> Vgl. [Wielpütz] 2006, S. 18.

<sup>191</sup> Vgl. Bocksrocker 2006c, S. 100.

<sup>192</sup> Vgl. Bocksrocker 2005b, S. 89.

<sup>193</sup> Das heißt Papier-, Büro- und Schreibwarenhandel.

<sup>194</sup> Vgl. [Dölle] 2006, S. 70.

<sup>195</sup> Vgl. [Wielpütz] 2006, S. 18.

konzepts verbunden sein. Zahlreiche Experten treten für Spezialisierung und Individualisierung ein. So kann Einzigartigkeit beispielsweise durch eine thematische Nische, d.h. durch entsprechende Sortimentsausrichtung und kompetente Beratung erlangt werden.<sup>196</sup> Das gewählte Thema sollte jedoch in einem Zusammenhang mit dem Unternehmensumfeld und dem ortsansässigen Käuferpotential stehen.<sup>197</sup> Eine Alternative dazu stellt die Limitierung des Angebots dar, wie sie in anderen Einzelhandelsbereichen bereits erfolgreich angewendet wird.<sup>198</sup> Beispiel dafür ist das wöchentlich wechselnde Sortiment der Tchibo-Filialen. Für den Buchhandel ließe sich dies z.B. anhand von zeitlich begrenzt installierten Themenshops mit einem kombinierten Angebot aus Büchern und Nonbooks umsetzen.<sup>199</sup> Eine weitere mögliche und in den meisten Fällen nötige Handlungsoption ist die klare Positionierung und Profilierung des Unternehmens. Grundsätzlich unterscheidet Gröppel die Möglichkeiten, sich über den Preis, den Service oder Einkaufserlebnisse zu profilieren.<sup>200</sup> Die aktuellen Empfehlungen für die unabhängigen Buchhandlungen fokussieren entweder den Bereich Beratung und Dienstleistungen oder Erlebnis- und Lifestylewelten.<sup>201</sup> Unabhängig von der gewählten Variante steht auch hierbei die eindeutige Unterscheidbarkeit der Anbieter im Vordergrund. So erscheint es logisch, dass Experten zur individuellen Entscheidungsfindung raten und vor der Nachahmung bereits existenter und v.a. den potentiellen Käufern bekannter Konzepte warnen.<sup>202</sup> Parallel zur Schärfung der strategischen Ausrichtung ist es für den Unternehmenserfolg unerlässlich, das veränderte oder verfeinerte Profil nach außen zu kommunizieren.<sup>203</sup> Durch Kommunikation, durch Werbe- und PR-Maßnahmen, muss die Zielgruppe angesprochen werden und das Profil der Buchhandlung wahrnehmen. Nur informierte Kunden können sich bewusst für einen Anbieter entscheiden. Dies kann auch als Erklärung für die Abwanderung von Kunden zu den neueröffneten Verkaufsstellen der Filialisten herangezogen werden: Sehen die Kunden keinen Unterschied zwischen den Händlern, so entscheiden sie sich möglicherweise dafür, das Neue auszuprobieren.

Viel wichtiger für das Fortbestehen der unabhängigen Sortimente erscheint anderen Experten die Effizienz der internen Abläufe. Konkurrenzfähigkeit definiert sich auch über Kostenminimierung. Deshalb wird zur Rationalisierung, z.B. im Bereich der Logistik geraten. Möglichkeiten dazu bieten sich durch Kooperationen mehrerer kleinerer Unternehmen, wie z.B. Einkaufsgenossenschaften.<sup>204</sup> Außerdem wird in Verbänden individuell vorhandenes Wissen zusammengeführt und neues generiert.

Ferner muss darauf hingewiesen werden, dass es im Buchhandel der Zukunft unerlässlich sein wird, die Unternehmen betriebswirtschaftlich kompetent zu führen. Viele Inhaber kleinerer Buchhandelsbetriebe konzentrieren sich offensichtlich auf

---

<sup>196</sup> Vgl. Lenz 2005, S. 61.

<sup>197</sup> Vgl. Bocksrocker 2006c, S. 100.

<sup>198</sup> Vgl. Elsen 2006b, S. 70f.

<sup>199</sup> Vgl. [Dölle] 2006, S. 70.

<sup>200</sup> Vgl. Gröppel 1995, S. 64f.

<sup>201</sup> Vgl. Voigt 2002a, S. 21; [Striebich] 2006, S. 71.

<sup>202</sup> Vgl. Elsen 2006a, S. 4.

<sup>203</sup> Vgl. Voigt 2003b, S. 12.

<sup>204</sup> Vgl. Uebelhöde 2006, S. 9.

ihre kulturelle Aufgabe der Literaturvermittlung und versäumen darüber kaufmännisch notwendige Veränderungen.<sup>205</sup> Obwohl die betriebswirtschaftliche Ausrichtung alleine keine Lösungsmöglichkeit für die Probleme der sich wandelnden Branche ist, hilft sie dennoch, wirtschaftlich sinnvoll und marktgerecht zu handeln.

Dazu gehört auch die genaue Kenntnis der Zielgruppenpotenziale. Wie die Studie *Buchkäufer und Leser 2006*<sup>206</sup> durch Befragungen von Verbrauchern belegt, entstammen die für den Buchmarkt relevanten Zielgruppen v.a. der sozialen Mittel- und Oberschicht. Als Kernzielgruppen werden die Sinus-Milieus® Konservative und Postmaterielle ausgewiesen. Besonders die in der traditionell orientierten oberen Mittel- bzw. Oberschicht anzusiedelnden Konservativen sind als Kunden kleinerer Buchhandlungen für deren strategische Positionierung bedeutsam. Die Postmateriellen hingegen verhalten sich hybrid und nutzen verschiedene Vertriebswege. Potenzial für den Buchhandel sehen die Marktforscher außerdem bei den Gruppen Etablierte, Bürgerliche Mitte, Moderne Performer, Bürgerliche Mitte und Experimentalisten. Sie alle zeichnen sich durch ein gehobenes soziales Niveau und eine tendenziell moderne Grundorientierung aus (s. Abb. 10, s.u.).

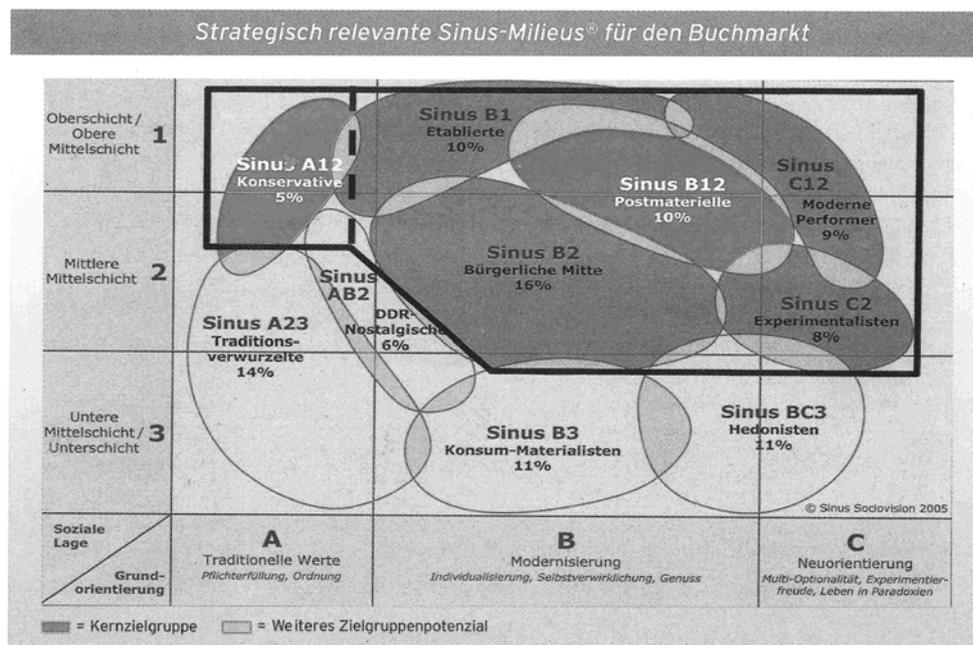


Abb. 10: Strategisch relevante Sinus-Milieus® für den Buchmarkt.

<sup>205</sup> Vgl. Merzbach 2006.

<sup>206</sup> Vgl. Buchkäufer und Leser 2005; Börsenverein des Deutschen Buchhandels 2005.

## IV Abschließende und zusammenfassende Thesen

Die Analyse und Evaluierung des deutschen Filialbuchhandels hat sowohl dessen Entwicklung und Struktur als auch dessen Stellenwert im Bucheinzelhandel und unter den anderen Wirtschaftsstufen vor Augen geführt.

So kann erstens festgehalten werden, dass sich die Filialsysteme entweder auf die Kosten- und Preisführerschaft oder die Differenzierung durch Angebot und Dienstleistungen konzentrieren. Die besondere Pflege des Bereichs Service ist überdies bei zahlreichen unabhängigen Buchhandlungen festzustellen bzw. ist deren Ziel unter den Alleinstellungsmerkmalen. Ferner verändert der Sortimentsbuchhandel allgemein, d.h. sowohl Filialisten als auch traditionelle Buchhändler als Reaktion auf die Maßnahmen ersterer, seine Vertriebs- und Marketingmethoden. In Folge der Bedeutungszunahme großer Buchhandelsketten divergieren einesteils die Gewinnsituationen der Sortimenter in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Anderenteils verschieben sich auch die Machtverhältnisse unter den Wirtschaftsstufen, was längerfristig zum Auseinanderdriften der Pole Produktion und Distribution führen kann. Diese Charakteristika des Sortimentsbuchhandels belegen die These aus Kapitel II: Der stationäre Buchhandel befindet sich in seinem Marktlebenszyklus am Beginn der Reifephase.<sup>207</sup>

Aber was bedeutet das Erreichen dieses Status für eine Branche? Porter nennt einige Gefahren, die auch für den Buchhandel relevant und teilweise schon im Beginn begriffen sind. Beispielsweise kann es sich negativ auf den wirtschaftlichen Erfolg auswirken, wenn das Unternehmensleitbild, d.h. die strategische Ausrichtung und Positionierung, über einen längeren Zeitraum nicht an die aktuelle Marktsituation angepasst wird. Ungünstiges Moment stellt auch eine unklare Strategie dar, also das ‚zwischen den Stühlen‘ Sitzen wie es sich z.B. bei Weltbild durch die Diversifikation andeutet. Eine branchenweite Ablehnung von Veränderungen der Branchengewohnheiten oder Konkurrenz über den Preis sowie irrationale Reaktionen darauf birgt des Weiteren Risiken für den Unternehmenserfolg. Die Untersuchung der Branchendiskussion zum Strukturwandel zeigt, dass signifikante Einstellungen und Urteile in der Buchbranche zu finden sind. Ferner gibt es Anzeichen dafür, dass im Sortimentsbuchhandel hohe Qualitätsansprüche an das eigene Unternehmen als Ausflucht vor Wettbewerb über den Preis oder über Marketingmaßnahmen benutzt werden. Auch dieses Verhalten ist laut Porter keine geeignete Strategie in reifen Märkten. Das Gleiche gilt für Zurückhaltung bei Investitionen. Wirtschaftlich gesunde Unternehmen laufen Gefahr, in die so genannte Cash-Falle zu geraten, falls sie nur Investitionen mit sicherer und kurzer Amortisationsdauer tätigen. Dieses Argument geht konform mit der Empfehlung an gut positionierte Buchhandlungen, dem Verdrängungswettbewerb mit Expansion zu entgegnen.

Für die Geschäftsführer der Buchhandelsunternehmen bedeutet dieser Status, dass dementsprechende Konsequenzen zu ziehen sind. Beispielsweise kann durch Zentralisierung oder Zusammenfassung gemeinsamer Aufgabenbereiche in Konzernen oder Unternehmensverbänden dem Kostendruck entsprochen werden. Dies hätte unter

---

<sup>207</sup> Vgl. Porter 1999, S. 304–323.

sonst gleichen Annahmen steigende Betriebsergebnisse zur Folge. Darüber hinaus müssen in der Reifephase einer Branche allgemein geringere Erträge in die strategische und operative Planung einkalkuliert werden.

So kommt man zu der Erkenntnis, dass sich der Sortimentsbuchhandel zu einem reifen Marktsegment entwickelt hat, die vor der Herausforderung steht, im Zuge der zahlreichen strukturellen Veränderungen die Phase der Stagnation zu überwinden. Weitere Schlussfolgerungen dieser Studie werden im Folgenden anhand der eingangs formulierten Forschungsfragen hergeleitet.

Welche Kräfte beeinflussen den Wettbewerb in der Buchhandelsbranche? – Die Rivalität unter den etablierten Buchhandelsunternehmen, Ersatzangebote verschiedener Art und punktuelle Markteintritte bereits etablierter Unternehmen – d.h. Filialisierung an neuen Standorten oder zusätzliche Filialen an bereits besetzten Standorten – intensivieren den Wettbewerb. Die abnehmende Verhandlungsmacht von Lieferanten und die geringe der Abnehmer sowie das kleine Risiko, dass branchenfremde Unternehmen neu in den Buchmarkt eintreten, steigert hingegen die Attraktivität des Sortimentsbuchhandels. In Zeiten stagnierender Umsätze und Erträge äußert sich Wettbewerb besonders im Kampf um Marktanteile. Dies ist bei den Filialunternehmen zu beobachten.

Wie ist der Bucheinzelhandelsmarkt in Deutschland strukturiert? – Verschiedene Vertriebswege, wie Reise- und Versandbuchhandel, Buchabteilungen der Warenhäuser oder die Sortimente konstituieren den Bucheinzelhandel. Die Verteilung der Umsätze wurde in Kapitel II dargelegt und es wurde deutlich, dass der Sortimentsbuchhandel mit ca. 54 % den Großteil ausmacht. Dieser Teilmarkt besteht hauptsächlich aus mittelständischen und kleinen Unternehmen mit einer oder wenigen Verkaufsstelle(n). Daneben existieren wenige große Unternehmen, v.a. Filialisten mit mindestens fünf Verkaufsstellen. Die kleineren Betriebe erwirtschaften relativ wenig Umsatz, während die großen sehr viel davon auf sich vereinen: Der Marktanteil der zehn größten Buchhandelsfirmen liegt über 30 %. Dieser Wert ist durch die strukturellen Veränderungen der letzten Jahre kontinuierlich gestiegen.

Wie hat sich der Strukturwandel in der Branche v.a. im Hinblick auf den Betriebstyp Filialist geäußert? – Wesentliche Elemente des Strukturwandels im Sortimentsbuchhandel, der zum Großteil von den Filialsystemen vorangetrieben wird, sind Filialisierung und Flächenwachstum, Verdrängung durch Übernahmen und Neueröffnungen sowie zunehmende Marktmacht der Großunternehmen durch Konzentration und Konzernbildung; außerdem Verdichtung der Filialnetze durch Besetzung kleinerer Standorte, Diversifikation – aus eigener Kraft oder mittels Übernahmen –, Rationalisierungsbemühungen, neue Ansätze bei Service, Kommunikation und Marktauftritt sowie Polarisierung zwischen Qualität und Preis. Die dritte Wirtschaftsstufe des Buchmarktes hat sich so insofern verändert, als dass die mittelständische Struktur an Gewicht verloren hat. Die Bedeutung der strategischen Gruppe der Filialisten ist indes sowohl für deren Mitbewerber als auch für Verlage, Zwischenbuchhandel und Kunden enorm gestiegen.

Welche strategischen Optionen sind für den Typus Filialist relevant bzw. welche unterschiedlichen Strategien werden von den Filialunternehmen verfolgt? – Grund-

sätzlich stehen den Filialunternehmen die Möglichkeiten Differenzierung und Kosten- bzw. Preisführerschaft im Gesamtmarkt oder in einer Marktnische offen. In Übertragung auf den Buchmarkt wurde in Kapitel III.2.4 eine Matrix entwickelt, anhand derer die Aspekte Verbreitung und Sortimentsausrichtung übereinander gelegt werden. Sie dient der Segmentierung der Buchhandelsketten. Tatsächlich sind im deutschen Buchmarkt folgende Strategien bei Filialisten vorzufinden: internationale oder nationale Verbreitung mit allgemeinem Sortiment (Big Player), überregionale Tätigkeit mit allgemeinem Sortiment (Überregionale Größen), allgemeines Sortiment mit Konzentration auf eine Region (Gebietsweise Akteure), national verbreitete Fachbuchhandlungen (Spezialisten) und international oder national agierende Niedrigpreis-Anbieter (Discounter). Der Großteil der untersuchten Unternehmen ist überregional oder regional angesiedelt und bietet alle Warengruppen an. Die wirtschaftlichen Schwergewichte jedoch sind weiter verbreitet und im nationalen Bereich tätig. Hervorzuheben ist an dieser Stelle die Gegenläufigkeit der Strategien der Marktführer. So sind für Thalia Übernahmen etablierter Sortimente und anderer Filialsysteme ebenso kennzeichnend wie die Vereinheitlichung des Konzepts. Dies steht im Zusammenhang mit dem Anspruch, eine nationale Dachmarke für Bücher zu schaffen. Das Unternehmen Weltbild plus und dessen Nachfolgesellschaft DBH hingegen erscheint als Kooperationspartner, der die Dezentralität durch die Markenerhaltung auch nach außen pflegt. Ferner plädiert die DBH offen für den Erhalt der buchhandelstypischen Vielfalt, während Thalia die Anschuldigungen der gezielten Verdrängung der Konkurrenten zurückweist.

Wie beurteilen die Marktteilnehmer den Strukturwandel in der Branche? – Die anderen Wirtschaftsstufen fürchten um die wirtschaftliche und deshalb auch kulturelle Vielfalt im Buchhandel. Die Marktmacht der Filialisten fördert nämlich den Konditionendruck oder führt dazu, dass Nischentitel zu Gunsten von Bestsellern aussortiert werden. Im Sortimentsbuchhandel selbst wird der Strukturwandel in jedem Fall als Bedrohung für die Vielfalt, aus der eine Monokultur entstehen könnte, und als individuell mehr oder weniger große Herausforderung gesehen. Dies äußert sich teilweise in der Sorge um das Fortbestehen der traditionellen Betriebsform. So sind auch die Reaktionen und Verhaltensweisen verschieden: Passivität und Resignation stehen der Offensive gegenüber. Strukturwandel wird in der Buchbranche immer wieder lebhaft diskutiert. Dies liegt u.a. daran, dass sich die traditionalistische Branche gegen Veränderungen sträubt und in weiten Teilen die wirtschaftliche Ausrichtung der Betriebe fehlt.

Welche Erwartungen hat die Buchhandelsbranche für die Zukunft? – Das Fortschreiten der Konzentration dominiert die Annahmen der Experten. Sie wird in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten: Große kaufen Kleine, Große wachsen selbst und Große kaufen Große. Dabei wird die Dominanz der Großunternehmen weiter zunehmen. Teilweise besteht Hoffnung auf Überleben der kleinen und mittleren Betriebe; teilweise nicht, und es wird bei den Prognosen auf den US-amerikanischen Buchmarkt und auf andere deutsche Branchen wie z.B. den Lebensmittelhandel verwiesen. Außerdem erwartet die Mehrheit der Branchenteilnehmer stagnierende Umsatzentwicklungen, was durch die Konjunkturlage und das zu Ungunsten der Lektüre

veränderte Freizeit- bzw. Leseverhalten begründet wird. Jedoch ist anzunehmen, dass lokal oder auf ein Unternehmen beschränkt Wachstum möglich sein wird.

Wie kann bzw. soll der Sortimentsbuchhandel auf Filialisierung und Konzentration reagieren? – Auf keinen Fall empfiehlt es sich für die vom Verdrängungswettbewerb betroffenen Unternehmen, untätig zu sein. Stattdessen kann man ihnen dazu raten, die Ist-Situation rational und ggf. mit professioneller Unterstützung zu analysieren. Danach folgt die Entscheidung für oder gegen den Verbleib im Markt und die entsprechenden Maßnahmen. Für den Fortbestand der Buchhandelsunternehmen ist es besonders wichtig, sich qua interner Konzepte zu positionieren und dann z.B. über Innovationen oder Kommunikation nach Außen zu profilieren. Die bewusste Entscheidung für eine Geschäftsfeldstrategie und deren Umsetzung ist gerade in einer reifen Branche wie dem Buchhandel unerlässlich, um längerfristig den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.<sup>208</sup>

Abschließend kann als Ergebnis der Markt- und Strategieanalyse deutscher Filialunternehmen im Buchhandel Folgendes festgehalten werden: Der Sortimentsbuchhandel befindet sich in einem umfassenden Konzentrationsprozess, der neben den klassischen Sortimentsbuchhandlungen und den Filialsystemen auch die anderen Handelsstufen des Buchmarkts betrifft. So hat die Branche die Reifephase erreicht, und ihre Struktur, ehemals von mittelständischen Einzelbetrieben geprägt, wandelt sich. Der Übergang vom Stadium der Zersplitterung – so der betriebswirtschaftlich Fachterminus – zu Konzentration und wirtschaftlichem Wachstum spiegelt sich auch in der Umsatzstruktur wider, denn die großen Unternehmen setzen viel und immer mehr um, während kleinere Buchhandlungen unterdurchschnittliche Umsätze verzeichnen. Was die Strategien der Filialisten betrifft, so sind die meisten Firmen auf Differenzierung angelegt. Jedoch wird trotz gesetzlich geregelter Ladenpreisbindung die Preisstrategie zunehmend beliebter, womit der Buchhandel es den anderen Einzelhandelsbereichen gleich tut. Defizite sind allerdings v.a. bei inhabergeführten Filialunternehmen in der bewussten strategischen Ausrichtung und deren Umsetzung zu erkennen. Besonders die Feinsteuerung, d.h. die Positionierung und Profilierung, muss in zukunftsfähigen Buchhandelsketten unter dem Postulat der Rentabilität gefördert werden.

---

<sup>208</sup> Vgl. Erfmann 1988, S. 169–172.

## V Literaturverzeichnis

### Abkürzungen

- BB BÖRSENBLATT FÜR DEN DEUTSCHEN BUCHHANDEL. Hrsg. vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels. Frankfurt a.M. / Leipzig 1990ff.
- BRM BUCHREPORT.MAGAZIN. Hrsg. von Bodo Harenberg. Dortmund 1969ff.
- BRE BUCHREPORT.EXPRESS. Hrsg. von Bodo Harenberg. Dortmund 1969ff.

## 1 Primärquellen

### 1.1 Gedruckte Quellen

- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2000. In: BRM 31(2000), H. 3, S. 21–35.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2001. In: BRM 32(2001), H. 3, S. 9–28.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2002. In: BRM 33(2002), H. 3, S. 9–33.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2003. In: BRM 34(2003), H. 3, S. 9–60.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2004. In: BRM 35(2004), H. 3, S. 11–44.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2005. In: BRM 36(2005), H. 3, S. 9–39.
- Buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen. Ausg. 2006. In: BRM 37(2006), H. 3, S. 13–41.
- Buchreport – Filialatlas 2002. In: BRM 32(2001), H. 11, S. 106–120.
- Buchreport – Filialatlas 2003. In: BRM 33(2002), H. 11, S. 14–36.
- Buchreport – Filialatlas 2004. In: BRM 34(2003), H. 11, S. 10–32.
- Buchreport – Filialatlas 2005. In: BRM 35(2004), H. 11, S. 10–32.
- Buchreport – Filialatlas 2006. In: BRM 36(2005), H. 11, S. 10–37.
- Harenberg, Bodo. Wenn Buchhandlungen sterben. In: BRE 36(2005), H. 32, S. 1.
- [Rehme, Ilona]. Individualität neu balancieren. In: BRM 36(2005), H. 11, S. 103.
- Wengenroth, David. Der Handel braucht Hilfe. In: BRE 34(2003), H. 50, S. 8.
- [Wrensch, Joachim / Wrensch, Thomas]. „Wir setzen auf unsere treuen Kunden“. Interview von Simone Bocksrocker mit Joachim und Thomas Wrensch. In: BRM 37(2006), H. 3, S. 22.

## 1.2 Internetquellen

- [BUSCH, MICHAEL]. Thalia legt Wert auf ertragsorientiertes Wachstum. Interview von Sybille Fuhrmann mit Michael Busch [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005, o.A. [zitiert am 17. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/94100/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/94100/template/b3_tpl_suche_detail/)
- ALPHA BUCHHANDLUNGEN. Website [zitiert am 24. August 2006]: [http://www.alpha-buch.de/alphabuch/Unternehmen/ALPHA\\_Unternehmen.php?navid=2](http://www.alpha-buch.de/alphabuch/Unternehmen/ALPHA_Unternehmen.php?navid=2)
- BÖRSENBLATT ONLINE (Hrsg.). Interessenkonflikte. Reaktionen aus der Branche auf den Wechsel des Vorstehers Dieter Schormann zur neuen Thalia-Filiale in Gießen [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005a, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/96435/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/96435/template/b3_tpl_suche_detail/)
- BUCH & KUNST. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.buch-kunst.de/>
- BUCH HABEL. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://buchhabel.libri.de/shop/action/?aUrl=90000415>
- BÜCHER PUSTET. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.pustet.de/buchhandlung/>
- BÜCHERZENTRUM SCHÖNHUBER. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.schoenhuber.de/shop/action/?aUrl=90000903>
- BUCHHANDLUNG CHRISTIANSEN. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.buecher-christiansen.de/>
- BUCHHANDLUNG HEINRICH HUGENDUBEL. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.hugendubel.de/default.aspx?infolder=be7175ae-9bb9-4f69-aa6f-c525a54072ae>
- BUCHHANDLUNG HERWIG. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.herwig-online.de/>
- BUCHHANDLUNG HEYMANN. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.heyman-buecher.de/index.php>
- BUCHHANDLUNG RUPPRECHT. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.rupprecht.de/>
- BUCHHANDLUNG WALTHER KÖNIG. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.buchhandlung-walther-koenig.de/>
- GRÜTTEFIEN BUCH + PAPIER. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://gruettefien.libri.de/shop/action/?aUrl=90003832>
- HERON BUCHHANDELSGESELLSCHAFT. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.heron.de/>
- [HONNEFELDER, GOTTFRIED]. Drei Fragen an Börsenvereins-Vorsteher Dr. Gottfried Honnefelder zur DBH Buch Handels Holding. Interview von Matthias Koeffler mit Gottfried Honnefelder [online]. Meerbusch (Deutschland): Redaktion BuchMarkt, 2006, o.A. [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.buchmarkt.de/index.php?mod=themen&sub=15&page=22920>

- KONRAD WITTWER GMBH. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.wittwer.de/index.html>
- LANGE, BRIGITTA / BRAUNBARTH, BERND. Schormann, Douglas und das Aldi-Prinzip [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005, o.A. [zitiert am 15. März 2006]:  
[http://www.boersenblatt.net/96600/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/96600/template/b3_tpl_suche_detail/)
- LEHMANN'S FACHBUCHHANDLUNG. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.lob.de/>
- MAYERSCHE BUCHHANDLUNG. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.mayersche.de/>
- OSIANDERSCHE BUCHHANDLUNG. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.osiander.de/home.cfm?session=LONSBE2130625>
- SACK MEDIENGRUPPE. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.sack-medien-gruppe.de/?smgsession=oIvHSFC6XoBTTHAfQ6jn1VmrY09l3pxxD6TaOoDLc>
- SCHWEITZER GRUPPE. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.schweitzer-online.de/iconparc/webmed.exe/key=11519612115643243666354573544128001/StoreFront/main.ipm>
- THALIA HOLDING. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.thalia.de/shop/home/show/>
- VERLAGSGRUPPE WELTBILD. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.weltbild.com/>
- WEILAND. Website [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.weiland.de/>
- WOHLTHAT'SCHE BUCHHANDLUNG. Website [zitiert am 24. August 2006]:  
<http://www.wohlthat.de/>

### 1.3 Sonstige Quellen

- HILLE, CONSTANZE (Thalia). Vortrag zum Trainee-Programm und zu Konzernentwicklung und Strategien im Rahmen der Vorlesung „Geschichte und Gegenwart des Lesens und der Leser“ am 14.06.2006 in Erlangen.

## 2 Sekundärliteratur

### 2.1 Gedruckte Literatur

29. Oktober: Appetitlosigkeit der Großen. In: BRM 35(2004), H. 11, S. 3.
- Agenda 2010: 11 % für die Top 10. In: BRE 36(2005a), H. 45, S. 10.
- Alle unter einem Dach. In: BRE 36(2005b), H. 15, S. 10f.
- BECKER, JOCHEN. Konzeptionelle Grundfragen der Positionierung. In: Tomczak, Torsten u.a. (Hrsg.). Positionierung – Kernentscheidung des Marketing. St. Gallen 1996, S. 12–23.

- BOCKSROCKER, SIMONE. Die goldene Mitte gerät aus dem Gleichgewicht. In: BRM 37(2006a), H. 1, S. 74f.
- Literatur & Wissenschaft stehen auf einer Stufe. In: BRM 37(2006b), H. 4, S. 104–106.
  - Mit einem neuen Outfit an die Existenzsicherung. In: BRM 37(2006c), H. 4, S. 100f.
  - Mit Kampfgeist gegen die mächtige Konkurrenz. In: BRM 36(2005a), H. 12, S. 70–72.
  - Ohne Make-up ziehen Regale keine Blicke an. In: BRM 36(2005b), H. 7, S. 88f.
  - Wohlfühl-Welten reizen zum Kauf. In: BRM 36(2005c), H. 2, S. 116.
- BODE, VOLKHARD. Mehr Titel, mehr Umsatz. In: BB 173(2006), H. 21, S. 17.
- BRAMANN, KLAUS-WILHELM / HOFFMANN, C. DANIEL. Wirtschaftsunternehmen Sortiment (Edition Buchhandel 4). 2., völlig neu bearb. Aufl. 2004.
- Das Branchenklima ändert sich. In: BRE 32(2001), H. 18, S. 9.
- BUCH UND BUCHHANDEL IN ZAHLEN. Hrsg. vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V. Frankfurt a.M. / Leipzig 2000ff.
- BUCHKÄUFER UND LESER 2006: Profile, Motive, Wünsche. Verbraucherstudie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und Sinus Sociovision. Hrsg. vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels, Abteilung Kommunikation, PR und Marketing. o.O. 2005.
- DIEKMANN, ANDREAS. Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbeck<sup>3</sup>1997.
- DILLER, HERMANN. Einzelhandel. In: Ders. (Hrsg.). Vahlens Großes Marketing Lexikon. München 1992, S. 256–259.
- [DÖLLE, VOLKER]. Mehrwerte vermarkten. In: BRM 37(2006), H. 1, S. 70.
- [DREES, MARIANNE]. Klein, aber fein. Interview von Christina Schulte mit Marianne Drees. In: BB 173(2006), H. 22, S. 22f.
- Druck der Ketten. In: BRE 35(2004a), H. 19, S. 17.
- DUDEN. Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim / Wien / Zürich 1983.
- DUDEN. Fremdwörterbuch (Duden 5). 8., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim u.a. 2005.
- DUDEN. Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache (Duden 7). 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim u.a. 2001.
- Dünne Luft in Aachen. In: BRE 35(2004b), H. 25, S. 8.
- EBER, MARIA. Kunstbuch heißt König. In: BRM 31(2000), H. 5, S. 115–118.
- [EGGERT, ULRICH]. „Die Zukunft liegt in der Dienstleistung“. Interview von Peggy Voigt mit Ulrich Eggert. In: BRM 35(2004), H. 7, S. 78–80.

- ELSEN, MARKUS. „Die Größe allein ist kein Maßstab“. In: BRE 37(2006a), H. 9, S. 4.
- Limitierte Warenwelten erzeugen Kaufimpulse. In: BRM 37(2006b), H. 1, S. 68–71.
  - Nischentitel als Lebensversicherung. In: BRE 37(2006c), H. 1, S. 55.
- Ende mit gebremstem Schrecken. In: BRE 36(2005c), H. 40, S. 9.
- ERFMANN, MARTIN. Wettbewerbsstrategien in reifen Märkten (Europäische Hochschulschriften Reihe 5 Volks- und Betriebswirtschaft 928). Frankfurt a.M. u.a. 1988. Zugl. Berlin, Freie Univ., Diss., 1988.
- ESCH, FRANZ-RUDOLF. Positionierungsstrategien – konstituierender Erfolgsfaktor für Handelsunternehmen. In: Thexis 4/1992, St. Gallen, S. 9–15.
- ESTERMANN, MONIKA. Buchhandel. In: Rautenberg, Ursula. Reclams Sachlexikon des Buches. 2., verbesserte Aufl., Stuttgart 2003, S. 98–101.
- Fachbuch bleibt Fachbuch. In: BRE 36(2005d), H. 13, S. 14.
- FALTER, HARTMUT. Wettbewerbsvorteile von Filialbetrieben – Das Beispiel des deutschen Non-Food-Einzelhandels. Wiesbaden 1992.
- Filialisten feilen am Profil. In: BRE 35(2004c), H. 4, S. 12.
- Filialisten wachsen weiter in der Fläche. In: BRE 33(2002a), H. 9, S. 9.
- Fortsetzung folgt. In: BRE 34(2003a), H. 30, S. 8.
- GRÖPPEL, ANDREA. Profilierungsstrategien im Buchhandel. In: Kind, Hero (Hrsg.). Buchmarketing. Wandel im Handel. Düsseldorf / München 1995, S. 59–80.
- GRÖPPEL-KLEIN, ANDREA. Wettbewerbsstrategien im Einzelhandel. Chancen und Risiken von Preisführerschaft und Differenzierung (Gabler Edition Wissenschaft, Forschungsgruppe Konsum und Verhalten). Wiesbaden 1998. Zugl. Paderborn, Univ., Habil.-Schr. 1996.
- HARENBERG, BODO. Nicht mehr auf Augenhöhe. In: BRE 37(2006), H. 34, S. 1.
- HECKMANN, HERMANN. Filialbuchhändler wollen Marken schaffen. In: BRM 32(2001), H. 11, S. 106–108.
- Filialisten nehmen jetzt Mittelstädte ins Visier. In: BRM 33(2002), H. 11, S. 14–22.
  - Die Großen der Großen vergrößern den Abstand. In: BRM 37(2006), H. 3, S. 13–41.
  - Thalia diktiert Filialisten das Wachstums-Tempo. In: BRM 36(2005), H. 11, S. 10–19.
- HECKMANN, HERMANN / VOIGT, PEGGY. Marktentwicklung lässt Filialisten zögern. In: BRM 35(2004), H. 11, S. 10–18.
- HEINOLD, WOLFGANG Erhardt. Bücher und Buchhändler. Buchhandlungen in der Informationsgesellschaft (UTB 2229). 4., völlig Neubearb. Aufl., Heidelberg 2001.
- HILLER, HELMUT. Wörterbuch des Buches. 5., vollst. neu bearb. Aufl., Frankfurt a.M. 1991.

- HUNGENBERG, HARALD. Strategisches Management in Unternehmen. Ziele, Prozesse, Verfahren. 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004.
- HUNGENBERG, HARALD / WULF, TORSTEN. Grundlagen der Unternehmensführung Berlin / Heidelberg / New York 2004.
- KÄMPFE-BURGHARDT, KLAUS / MEYER, ANDREAS. Mythos Konzentration. Der Einzelhandel hat mit wahnwitzigen Veränderungen zu kämpfen, nur der Buchhandel nicht – und ist dazu noch Gewinner. In: BuchMarkt 32(1997), H. 10, S. 52.
- KAHLEFENDT, NILS. Die Kräfte werden gebündelt... Konzentration im deutschen Sortimentsbuchhandel (2). In: BB 168(2001a), H. 50, S. 7–14.
- Status quo vadis? Konzentration im deutschen Sortimentsbuchhandel (1). In: BB 168(2001b), H. 48, S. 7–13.
- Kampf auf verlorenem Posten. In: BRE 37(2006a), H. 27, S. 13.
- Katalog E. Definitionen zu Handel und Distribution. Hrsg. vom AUSSCHUSS FÜR DEFINITION ZU HANDEL UND DISTRIBUTION. Köln <sup>5</sup>2006.
- Keine Garantie für Filialisten. In: BRE 35(2004d), H. 29, S. 13.
- KIRCHHOFF, SABINE U.A. Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung (UTB 2245). Opladen <sup>3</sup>2003.
- KLUGE, FRIEDRICH. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 21., unveränderte Aufl., Berlin / New York 1975.
- KÖHLER, FRIEDRICH W. Handelsstrategien im systematischen Überblick. In: Trommsdorff, H. Handelsforschung 1991. Erfolgsfaktoren und Strategien. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden 1992, S. 117–134.
- KUHN, AXEL / TITEL, VOLKER. E-Commerce. Auswirkungen auf den Bucheinzelhandel. Dokumentation und Analyse. 2., erw. Aufl., Erlangen 2004.
- Kundenfang mit dichten Netzen. In: BB 173(2006a), H. 34, S. 20.
- LANGENDORF, BORIS. Der Herausforderer um Platz 1 in Deutschland: In: BRM 31(2000a), H. 10, S. 95–101.
- So viel Unruhe war nie. In: BRM 33(2002), H. 3, S. 7.
- Spitzenreiter Hugendubel bleibt unangefochten Nr. 1. In: BRM 31(2000b), H. 3, S. 21–35.
- LENZ, DANIEL. Die Wiederentdeckung der Langsamdreher. In: BRM 36(2005), H. 12, S. 58–61.
- Licht in der Dunkelheit? In: BRE 35(2004e), H. 52, S. 7.
- LÜCKING, JOACHIM / DILLER, HERMANN. Aggressive Wettbewerbsstrategien. Determinanten, Instrumente, Erfolge (Arbeitspapier 36). Nürnberg 1994.
- MARRÉ, HERIBERT. Buchhandel. In: Lexikon des gesamten Buchwesens (LGB<sup>2</sup>). Hrsg. von Severin Corsten, Günther Pflug und Friedrich Adolf Schmidt-Künsemüller. Unter Mitwirkung von Bernhard Bischoff u.a. Bd.1. 2., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart 1987, S. 605–610.
- Mehr Mittel für Mittelstädte. In: BRE 35(2004f), H. 35, S. 7.

- MICHMAN, RONALD D. / MAZZE, EDWARD M. Specialty retailers – marketing triumphs and blunders. Westport, Connecticut / London 2001.
- MÖHRING, WIEBKE / SCHLÜTZ, DANIELA. Die Befragung in der Medien- und Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung (Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft). Wiesbaden 2003.
- MORITZ, RAINER. Amerikanische Verhältnisse? In: BB 172(2005), H. 45, S. 11.
- MÜNCHEN, BRIT. Berliner Luft wird dünn in der Bücher-Hauptstadt. In: BRM 33(2003), H. 12, S. 54–56.
- Die Natter am eigenen Busen. In: BRE 37(2006b), H. 1, S. 6–8.
- Die Parole heißt Wachstum. In: BRE 37(2006c), H. 6, S. 8f.
- Der Primus bündelt die Bücher. In: BRE 34(2003b), H. 1/2, S. 10.
- OHMAE, KEN'ICHI. The Mind of the Strategist. New York 1982.
- PORTER, MICHAEL E. Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10., durchges. u. erw. Aufl., Frankfurt a.M. / New York 1999.
- RAUTENBERG, URSULA / WETZEL, DIRK. Buch (Grundlagen der Medienkommunikation 11). Tübingen 2001.
- RIEHM, ULRICH / ORWAT, CARSTEN / WINGERT, BERND. Online-Buchhandel in Deutschland. Die Buchhandelsbranche vor der Herausforderung des Internet. Karlsruhe 2001.
- RITTER, ERNST-HASSO. Handwörterbuch der Raumordnung. Hrsg. von der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL). 4., neu bearb. Aufl. Hannover 2005.
- RODEHACK, EDGAR. Filial- und Großbuchhandels-Konzepte im deutschen Sortimentsbuchhandel (Buchhandel der Zukunft - Aus der Wissenschaft für die Praxis 1). München 2000. Zugl.: München, Univ., Magisterarbeit, 1999.
- ROSZINSKY-TERJUNG, ARNDT. Kernspaltung im Sortiment. In: BuchMarkt 32(1997), H. 9, S. 28–31.
- RUDOLPH, THOMAS. Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel. St. Gallen 1993.
- RUDOLPH, THOMAS. Profilieren mit Methode – von der Positionierung zum Markterfolg. Frankfurt a.M. / New York 1997.
- RUSCH, CHRISTIAN. Buchhandel in der Schweiz. Eine empirisch-deskriptive Analyse der Marktstruktur und Entwicklung strategischer Optionen. Basel / Genf / München 2003.
- Die Schlinge wird enger. In: BRE 36(2005e), H. 31, S. 6f.
- SCHREYÖGG, GEORG. Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung. Berlin 1984.
- SCHULTE, CHRISTINA. Goliath gegen Goliath. In: BB 173(2006), H. 34, S. 10–13.
- SIEG, ANJA. Für kleine Fische wird das Wasser seichter. In: BRM 37(2006), H. 9, S. 10–13.

- STÖCKLE, WILHELM. ABC des Buchhandels. Wirtschaftliche, technische und rechtliche Grundbegriffe für den herstellenden und verbreitenden Buchhandel. Hrsg. von Herbert Paulerberg. Unter Mitarbeit von Klaus-Wilhelm Bramann u.a. 10., erw. u. akt. Aufl., Würzburg 2001.
- Storm streicht die Segel. In: BRE 34(2003c), H. 20, S. 13.
- [STRIEBICH, KLAUS]. „Erfolg lebt von Visionen“. In: BRM 37(2006), H. 2, S. 71.
- TITEL, VOLKER. Filialisten. In: Rautenberg, Ursula. Reclams Sachlexikon des Buches. 2., verbesserte Aufl., Stuttgart 2003, S. 215.
- UEBELHÖDE, RAINER. Schulter Schlüsse im Strukturbruch. In: BRM 37(2006), H. 5, S. 9.
- UHLIG, CHRISTIAN. Wirtschaftliche Strukturveränderungen in der deutschen Buchwirtschaft. In: Beiträge zu Lehre und Forschung, H. 4, Leipzig 1997, S. 17–22.
- VOIGT, PEGGY. Die „100 Größten“ wachsen langsamer. In: BRM 36(2005), H. 3, S. 9–39.
- In Krefeld beginnt eine neue Zeitrechnung. In: BRM 34(2003a), H. 4, S. 126–128.
  - Konzentrationswelle hat an Tempo verloren. In: BRM 34(2003b), H. 3, S. 9–12.
  - Mit Familientradition gegen Filialistenmacht. In: BRM 35(2004a), H. 8, S. 103–105.
  - Eine Universitätsstadt im Großflächenfieber. In: BRM 33(2002a), H. 2, S. 19–22.
  - Wenn zwei sich streiten, muss der Dritte kämpfen. In: BRM 33(2002b), H. 3, S. 37–41.
  - Wissenschaft & Literatur marschieren Seite an Seite In: BRM 35(2004b), H. 1, S. 62–64.
  - Die Zukunft groß oder klein? In: BRM 35(2004c), H. 3, S. 9.
- VOIGT, PEGGY / BOCKSROCKER, SIMONE. Die Gewinner von morgen sind schon heute online. In: BRM 35(2004), H. 5, S. 78–85.
- VOIGT, PEGGY / HECKMANN, HERMANN. Weniger neue Filialen, aber größere Flächen. In: BRM 34(2003), H. 11, S. 10–18.
- Vollgas und Rückwärtsgang. In: BRE 37(2006d), H. 11, S. 12f.
- Von Null auf Fünf in Deutschland. In: BRE 31(2000a), H. 35, S. 6.
- Weißer Flecken mit Potenzial. In: BRE 33(2002b), H. 43, S. 12.
- Weißer Flecken tilgen. In: BRE 34(2003d), H. 48, S. 15.
- WENGELER, SUSANNA. PBS-Schnellversorgung beim Barsortiment. In: BuchMarkt 41(2006), H. 8, S. 30f.
- Wer will mich haben? In: BRE 31(2000b), H. 14, S. 14.
- WETZEL, DIRK. Buchmarktforschung. In: Rautenberg, Ursula. Reclams Sachlexikon des Buches. 2., verbesserte Aufl., Stuttgart 2003, S. 116.
- Elektronisches Buch (electronic book, eBook). In: Rautenberg, Ursula. Reclams Sachlexikon des Buches. 2., verbesserte Aufl., Stuttgart 2003, S. 188f.

- WETZEL, DIRK / LUTZ, PETER. Preisbindung. In: Rautenberg, Ursula. Reclams Sachlexikon des Buches. 2., verbesserte Aufl., Stuttgart 2003, S. 405–407.
- [WIELPÜTZ, GÜNTER]. Größe zeigen. Interview von Christina Schulte mit Günter Wielpütz. In: BB 173(2006), H. 34, S. 16–19.
- WILKING, THOMAS. Richtung und Tempo gehen auseinander. In: BRM 37(2006a), H. 4, S. 12–19.
- Die Wirklichkeit hinter der Fassade. In: BRM 37(2006b), H. 3, S. 9.
- Wo Größe ist, kommt Großes hinzu. In: BRE 31(2000c), H. 6, S. 13.
- ZENTES, JOACHIM / EFFEN, INGRID. Perspektiven für den Buchmarkt. Optionen der Positionierung und Kooperation. Düsseldorf 1995.
- Zielsicher zugelegt. In: BB 173(2006b), H. 28, S. 40–42.
- Zug in die Center. In: BRE 37(2006e), H. 13, S. 15.
- Zweite Hand wird erste Wahl. In: BRE 35(2004g), H. 3, S. 7.

## 2.2 Elektronische Quellen

- ADLWARTH, WOLFGANG. Der Buchmarkt und seine Konsumenten: Wer (ver-)kauft in Zukunft noch Bücher? Vortrag bei der Leipziger Buchmesse am 17.03.2006 [E-Mail vom 07.07.2006 mit PDF-Dokument im Anhang]. Nürnberg (Deutschland): GfK Panel Services, 2006, o.A. [zitiert am 12. August 2006]: o.A.
- Veränderungen im Mediaspending. Vortrag beim Öhringer Treffen in Hamburg am 18.11.2005 [online]. Nürnberg (Deutschland): GfK Panel Services, 2005, o.A. [zitiert am 14. August 2006]: [http://www.gfk.com/produkte/statisch/studien/produkt\\_1\\_2\\_1\\_001.php?cursorst art=40](http://www.gfk.com/produkte/statisch/studien/produkt_1_2_1_001.php?cursorst art=40)
- BÖRSENBLATT ONLINE (Hrsg.). Douglas räumt Fehler ein [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2006a, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/100976/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/100976/template/b3_tpl_suche_detail/)
- Die GfK sieht die unabhängigen Buchhändler in der Zange zwischen Filialisten und Internet [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2006b, o.A. [zitiert am 24. August 2006]: [http://www.boersenblatt.net/118492/template/b3\\_tpl\\_home\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/118492/template/b3_tpl_home_detail/)
- Thalia in Gießen, Deutscher Buchpreis [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005b, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/96353/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/96353/template/b3_tpl_suche_detail/)
- Thalia, Krüger, Pamuk [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005c, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/99723/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/99723/template/b3_tpl_suche_detail/)
- Thalia, Urheberrecht, Hugendubels Bookshop [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005d, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/97852/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/97852/template/b3_tpl_suche_detail/)

- „werben & verkaufen“ betrachtet die Marktführerschaftskonzepte der Douglas Holding [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005e, o.A. [zitiert am 15. März 2006]: [http://www.boersenblatt.net/99170/template/b3\\_tpl\\_suche\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/99170/template/b3_tpl_suche_detail/)
  - Zur DBH GmbH von Hugendubel und Weltbild [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2006c, o.A. [zitiert am 24. August 2006]: <http://www.boersenblatt.net/118443/>
- BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS E.V., ABTEILUNG KOMMUNIKATION, PR UND MARKETING (HRSG.). Buchkäufer und Leser 2006: Profile, Motive, Wünsche. Verbraucherstudie des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) und Sinus Sociovision – Kurzfassung [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2005, o.A. [zitiert am 15. August 2005]: [http://www.boersenverein.de/global/php/force\\_dl.php?file=%2Fsixcms%2Fmedia.php%2F686%2FVerbraucherstudie\\_Presse%2520neu.pdf](http://www.boersenverein.de/global/php/force_dl.php?file=%2Fsixcms%2Fmedia.php%2F686%2FVerbraucherstudie_Presse%2520neu.pdf)
- BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS E.V. (HRSG.). Verkehrsordnung für den Buchhandel – gültig ab 31. August 1989 [online]. Frankfurt a.M. (Deutschland): Börsenverein des Deutschen Buchhandels e.V., 2001, o.A. [zitiert am 14. August 2006]: [http://www.boersenverein.de/de/69181?rubrik=69177&seite=20&dl\\_id=64376](http://www.boersenverein.de/de/69181?rubrik=69177&seite=20&dl_id=64376)
- Hugendubel und Weltbild rücken im Filialgeschäft näher zusammen. Frankfurt a.M. (Deutschland): BÖRSENBLATT ONLINE, 2006c, o.A. [zitiert am 18. August 2006]: [http://www.boersenblatt.net/118330/template/b3\\_tpl\\_home\\_detail/](http://www.boersenblatt.net/118330/template/b3_tpl_home_detail/)
- DER MARKT DER BÜCHER. Fakten 2001 [online]. München (Deutschland): MediaLine - B2B Online-Dienst der FOCUS Magazin Verlag GmbH, 2001, revidiert am 22. Juni 2005 [zitiert am 3. Juli 2006]: <http://www.medialine.de/hps/upload/hxmedia/medialn/HBAaKaUF.pdf>
- DER MARKT DER BÜCHER. Verlage, Buchhandel, Kommunikationsstrategien [online]. München (Deutschland): MediaLine - B2B Online-Dienst der FOCUS Magazin Verlag GmbH, 2004, revidiert am 12. Mai 2005 [zitiert am 3. Juli 2006]: <http://www.medialine.de/hps/upload/hxmedia/medialn/HB9p3Nuw.pdf>
- WOLTERS, DETLEF. Imagegewinn für Thalia [online]. Meerbusch (Deutschland): Redaktion BuchMarkt, 2005, revidiert am 17. November 2005 [zitiert am 21. August 2006]: <http://www.buchmarkt.de//downloads/innofact2005.pdf>
- Zeugnisse für Buchhandlungen [online]. Meerbusch (Deutschland): Redaktion BuchMarkt, 2004, revidiert am 5. November 2004 [zitiert am 21. August 2006]: <http://www.buchmarkt.de//downloads/innofact.pdf>

### 2.3 Sonstige Quellen

MERZBACH, JOACHIM. Vortrag im Rahmen des Hauptseminars „Professionelles Consulting für Buchhandlungen und Verlage“ am 13.07.2006 in Erlangen.

## VI Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Absatzkanäle des Bucheinzelhandels.  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bramann / Hoffmann 2004, S. 103–117. S. 11
- Abb. 2: Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs nach Porter.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Porter 1999, S. 34. S. 18
- Abb. 3: Die Wettbewerbskräfte der Branche Sortimentsbuchhandel.  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 31
- Abb. 4: Wettbewerbsstrategien nach Michael E. Porter.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Porter 1999, S. 75. S. 46
- Abb. 5: Positionierungsdreieck.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Rusch 2003, S. 189. S. 47
- Abb. 6: Zuordnung der Strategiestatements zu den Dimensionen der Grundsatzstrategien.  
Quelle: Eigene Darstellung nach Gröppel-Klein 1998, S. 84. S. 50
- Abb. 7: Standorte der Verkaufsstellen.  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 52
- Abb. 8: Zuordnung der Filialisten zu den Segmenten der strategischen Gruppe.  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 55
- Abb. 9: Filialisten-Typen nach Verbreitung und Sortimentsausrichtung.  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 55
- Abb. 10: Strategisch relevante Sinus-Milieus® für den Buchmarkt.  
Quelle: [Drees] 2006, S. 22. S. 74
- Abb. 11: Fundstellen der Inhaltsanalyse des *buchreport* von Januar 2000 bis Juni 2006.  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 127
- Abb. 12: Anzahl der deutschen Filialunternehmen 2000 bis 2006.  
Quelle: Eigene Darstellung nach *buchreport* – Die 100 größten Buchhandlungen. S. 127
- Abb. 13: Verkaufsstellen deutscher Filialisten im deutschsprachigen Raum.  
Quelle: Eigene Darstellung nach *buchreport* – Die 100 größten Buchhandlungen. S. 128
- Abb. 14: Umsätze deutscher Filialunternehmen im deutschsprachigen Raum.  
Quelle: Eigene Darstellung nach *buchreport* – Die 100 größten Buchhandlungen. S. 128
- Abb. 15: Übersichtskarte des *buchreport-Filialatlas* 2006.  
Quelle: Heckmann 2005, S. 11. S. 129

- Abb. 16: Verteilung der Filialisten in Deutschland auf Stadtgrößen –  
Filial- und Stadtanzahl.  
Quelle: Eigene Darstellung nach buchreport-Filialatlas 2006. S. 130
- Abb. 17: Zeittafel zu den wichtigsten Ereignissen und Veränderungen  
im Filialbuchhandel 2000 bis 2006  
Quelle: Eigene Darstellung. S. 131f.
- Abb. 18: Filialkarte zur Verbreitung von DBH und Thalia.  
Quelle: Börsenblatt 2006a, S. 20. S. 137

## VII Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Buchhandelskonzentration in den größten deutschen Städten. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 16
Tab. 2:	Umsatzanteile der Vertriebswege des Bucheinzelhandels. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 16
Tab. 3:	Die expansive Entwicklung des Filialbuchhandels (exkl. Spezialsortimenter). Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckmann 2005, S. 12.	S. 39
Tab. 4:	Deutsche Filialisten in Einkaufszentren. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bocksrocker 2006a, S. 74.	S. 40
Tab. 5:	Bezugswege der befragten Filialisten – Barsortimentsanteil in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 52
Tab. 6:	Expansionsgrenzen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 53
Tab. 7:	GfK-Marktanteilsprognose für Filialisten und Sortimentsbuchhandlungen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchreport.express 2005a, S. 10.	S. 70
Tab. 8:	Umsatzentwicklung im Bucheinzelhandel und im Sortimentsbuchhandel 2000 bis 2006. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buch und Buchhandel in Zahlen.	S. 126
Tab. 9:	Die Wettbewerbsintensität im Buchhandel – eine Einschätzung von Marktteilnehmern. Quelle: Eigene Darstellung.	S. 126
Tab. 10:	Umsatzentwicklung des Versandbuchhandels einschließlich Internet. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buch und Buchhandel in Zahlen.	S. 126
Tab. 11:	Umsatzentwicklung der Filialunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen.	S. 133
Tab. 12:	Entwicklung der Verkaufsstellenanzahl der Filialunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen.	S. 134

Tab. 13:	Entwicklung der Verkaufsflächen der Filialunternehmen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an buchreport – Die 100 größten Buchhandlungen.	S. 135
Tab. 14:	Die Expansion der Thalia-Holding. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an buchreport.express 2006c, S. 12.	S. 136
Tab. 15:	Die 10 expansivsten Filialisten seit 1998 (exkl. Spezialsortimenter). Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckmann 2005, S. 14.	S. 136
Tab. 16:	Die flächengrößten Buchhandlungen Deutschlands. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckmann 2005, S. 15.	S. 136
Tab. 17:	Die deutschen Städte mit den meisten Verkaufsstellen von Filialisten. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckmann 2005, S. 16.	S. 138
Tab. 18:	Die zehn größten Filialunternehmen in Deutschland nach Umsätzen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heckmann 2006, S. 14f.	S. 138

## VIII Abkürzungsverzeichnis

A	Republik Österreich
CH	Schweizerische Eidgenossenschaft (Schweiz)
D	Bundesrepublik Deutschland
i.d.R.	in der Regel
k.A.	keine Angaben
MA	Modernes Antiquariat
PBS	Papier-, Büro- und Schreibwarenartikel
qm	Quadratmeter
u.U.	unter Umständen
USP	Unique Selling Proposition

## IX Anhang

### 1 Überblicksdarstellungen zu den besprochenen Filialunternehmen

Auf den folgenden Seiten werden alle in dieser Arbeit besprochenen Filialunternehmen in einer alphabetisch angeordneten Überblicksdarstellung knapp charakterisiert.  
Anmerkungen:

- Soweit nicht anders vermerkt, beziehen sich die Zahlen auf das Geschäftsjahr 2005 und die Bundesrepublik Deutschland (ohne A und CH).
- Die durch Kapitälchen hervorgehobenen Namensteile werden in dieser Arbeit synonym für die vollständige Unternehmensbezeichnung verwendet.
- Die an der DBH Deutsche Buch Handels GmbH beteiligten Unternehmen sind als solche gekennzeichnet, jedoch u.a. mangels Genehmigung durch das Bundeskartellamt bis zum Abschluss der Arbeit getrennt aufgeführt.

Unternehmen	ALPHA Buchhandlungen GmbH
Sitz	Gießen
Homepage	www.ALPHA-buch.de
Verkaufsstellenanzahl	29 (inkl. 13 Franchisebetriebe, 2 Beteiligungen)
Verbreitung	Vorwiegend Innenstadtnähe in Groß- und Mittelstädten, aber auch 6 Filialen in Kleinstädte unter 20.000 EW; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	8,8 Millionen
Marktanteil in %	0,2 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, < 0,1 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Ab 1972 Eröffnung von Filialen, ab 1995 Franchisinggeber; moderates Wachstum (2–3 neue Filialen pro Jahr); bevorzugt Übernahmen und Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Christliche Religion; über 30 % Nonbooks.
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 1.589 qm, durchschnittlich 85 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Zu 85 % beim Barsortiment; Zentrallager in Gießen (2.600 qm, 20.000 Titel; in Kooperation mit Schwesterfirma Brunnen Verlag Gießen).
Besonderheit	100-ige Tochterfirma der Chrischona-Holding; Franchisingsystem.
Profilierungsfaktoren	Personal, neue Technologien, Service, Werbung & Kommunikation, Sortiment, Veranstaltungen.
Positionierung	Leistungsangebot: Fachsortiment, Nonbooks, schnelle Besorgung, Zentrallager, WWS Zielgruppe: alle Christen, an religiöser Literatur Interessierte Marketing: Prospekt, Buch des Monats, Verlagsak- tionen, Themenangebote, Mitarbeiter-Schulung
Alleinstellungsmerkmal / USP	Auftritt als Gruppe und leistungsfähiger Verbund
Strategietyp	Differenzierung mit thematischem Schwerpunkt (nach Selbsteinschätzung Tendenz zu Kostenfüh- rer, evtl. durch Verbund)

Unternehmen	Buch & Kunst GmbH & Co. KG
Sitz	Dresden
Homepage	www.buch-kunst.de
Geschäftsfelder	BUCH & KUNST (Ostdeutschland, Mittel- und Kleinstädte, Flächen bis 500 qm), HAUS DES BUCHES (Ostdeutschland, größere Städte, Großflächen über 1.000 qm ), BAEDEKER (Westdeutschland; seit 2003).
Verkaufsstellenanzahl	Insgesamt 44 Buch & Kunst: 27 Haus des Buches: 4 Baedeker: 9
Verbreitung (nur Buch & Kunst)	Besonders in Mittelstädten; überregional (Sachsen); 8 Filialen (27 %) in Einkaufszentren.
Verbreitung (nur Haus des Buches)	Besonders in Großstädten; überregional (Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt).
Verbreitung (nur Baedeker)	In Groß- und Mittelstädten; überregional (Nordrhein-Westfalen).
Umsatz in Euro	68,1 Millionen.
Marktanteil in %	1,4 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,7 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Hohes Tempo (8 neue Filialen für 2007); bevorzugt Übernahmen und Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 30.895 qm, durchschnittlich ca. 700 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Über 90 % bei Verlagen; Zentrallager bei Libri in Frankfurt (Versorgungsquote 30–40 %).
Besonderheit	Beteiligung einer Private Equity Firma, Barclays, mit 55 % seit 2001.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Ladengestaltung & Warenpräsentation.
Positionierung	Leistungsangebot: Spitze Zielgruppe: alle Marketing: Beilagen, Aktionen, Autoren
Alleinstellungsmerkmal / USP	Wir machen ein Geschäft mit der Zufriedenheit unserer Kunden.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt (auch nach Selbsteinschätzung)

Unternehmen	Buchhandlung CHRISTIANSEN
Sitz	Hamburg
Homepage	www.buecher-christiansen.de
Verkaufsstellenanzahl	5
Verbreitung	In Groß- und Mittelstädten; regional (Norddeutschland, v.a. im Hamburger Raum).
Umsatz in Euro	5,1 Millionen.
Marktanteil in %	0,1 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, < 0,1 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Keine Expansion in letzten 5 Jahren.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 1.180 qm, durchschnittlich ca. 235 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	Service, Veranstaltungen.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Buchhandlung DECIUS GmbH
Sitz	Hannover
Homepage	k.A.
Verkaufsstellenanzahl	13
Verbreitung	Überwiegend in Großstädten, auch in mittleren; überregional (Niedersachsen); 2 Filialen (15 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	25,2 Millionen.
Marktanteil in %	0,5 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,3 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1990er Jahren; hohes Tempo (beinahe Verdreifachung der Filialanzahl seit 2000); bevorzugt Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment, über 40 % RWS-Fachbuch-Anteil.
Verkaufsfläche in qm (2004)	Insgesamt 5.800 qm, durchschnittlich ca. 415 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Vorwiegend bei Verlagen.
Profilierungsfaktoren	Sortiment, Ladengestaltung, Standort.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	GRÜTTEFIEN GmbH, Buch + Papier
Sitz	Varel
Homepage	www.gruettefien.de
Verkaufsstellenanzahl	22
Verbreitung	Ausschließlich in Mittelstädten in 1A-Lagen; überregional (im Nordwesten Deutschlands); 9 Filialen (53 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	20,7 Millionen.
Marktanteil in %	0,4 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,2 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit Anfang / Mitte der 1970er Jahre; gemäßigtes, aber beständiges Wachstum; Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment, Boulevard-Orientierung.
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 7.700 qm, durchschnittlich 400 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Fast alles bei Verlagen; Zentrallager in Varel (seit 1999) mit eigener Logistik.
Besonderheit	Hoher PBS-Anteil (25 %); ab 1. Oktober 2006 zur Thalia-Gruppe.
Profilierungsfaktoren	Personal, Service, Standort.
Alleinstellungsmerkmal / USP	„einfach sympathisch“
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt, jedoch tendenziell zwischen den Stühlen.

Unternehmen	Buch HABEL GmbH & Co. KG
Sitz	Darmstadt
Homepage	www.buchhabel.de
Geschäftsfelder	Haus des Buches Carl Habel GmbH (v.a. in Ostdeutschland) Carl Habel Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. KG
Verkaufsstellenanzahl	18
Verbreitung	In Groß- und Mittelstädten; regional (Mitteldeutschland); 10 Filialen (53 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	57,9 Millionen.
Marktanteil in %	1,2 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,6 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1990; stagnierendes Wachstum (neue Verkaufsstellen, aber auch strategische Schließungen); bevorzugt Übernahmen und Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 17.700 qm, durchschnittlich 930 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	k.A.
Einkauf	Sowohl bei Verlagen als auch beim Barsortiment; 25–30 % über Zentraleinkauf, Zentrallager (1.000 Titel, seit 1995)
Besonderheit	1997 erfolgreicher Versuch, Regalfläche an Verlage zu verkaufen: umsatzstarke Sondermodule mit hervor gehobener Präsentation. Ab 1. Januar 2007 durch Mehrheitsbeteiligung zur DBH gehörend.
Profilierungsfaktoren	Ladengestaltung & Warenpräsentation, neue Technologien, Veranstaltungen.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Bücher und mehr.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	HERON Buchhandelsgesellschaft mbH
Sitz	Cottbus
Homepage	www.heron.de
Verkaufsstellenanzahl	7
Verbreitung	Vorwiegend in Mittelstädten; regional (Ostdeutschland, Lausitz).
Umsatz in Euro	6,1 Millionen.
Marktanteil in %	0,1 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, > 0,1 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Gründung und Filialisierungsbeginn 1991; langsames Wachstum (2 weitere Verkaufsstellen seit 2000); Neueröffnungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment, Boulevard-Orientierung
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 1.710 qm, durchschnittlich ca. 240 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	Veranstaltungen
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Erwin Herwig GmbH & Co., Buchhandlung HERWIG
Sitz	Göppingen
Homepage	www.herwig-online.de
Verkaufsstellenanzahl	8
Verbreitung	Nur in Mittelstädten; regional (Schwaben).
Umsatz in Euro	14,0 Millionen.
Marktanteil in %	0,3 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,2 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit Ende der 1980er Jahre; Stagnation, vorläufiger Expansionsstopp seit 2002; Übernahmen und Neueröffnungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 3.300 qm, durchschnittlich ca. 410 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	Service, Kommunikation, Veranstaltungen.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Marke für Kultur im Sinne guter Unterhaltung.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Kurt HEYMANN Buchzentrum GmbH
Sitz	Hamburg
Homepage	www.heyman-buecher.de
Verkaufsstellenanzahl	13
Verbreitung	In Stadtteilen in Hamburg oder in mittleren Vorstädten in sehr guten Lagen; regional (Großraum Hamburg); auch in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	20,0 Millionen
Marktanteil in %	0,4 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,2 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1963, seit 2002 außerhalb Hamburgs; gemäßigte, aber beständige Expansion; bevorzugt Übernahmen und Neugründungen; Satellitensystem (allmähliche Filialisierung ins Umland einer Großstadt).
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment mit den Schwerpunkten MA und Medizin.
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 5.300 qm, durchschnittlich ca. 410 qm pro Filiale.
Betriebskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Zentrallager seit 1991 (1000 qm); gebündelter Einkauf.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Kommunikation, Service, Veranstaltungen.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Stadtteilbuchhandlungen mit großer Kundennähe und Standortbindung
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Heinrich HUGENDUBEL GmbH & Co. KG
Sitz	München
Homepage	www.hugendubel.de
Verkaufsstellenanzahl	32
Verbreitung	Hauptsächlich in Großstädten; Deutschlandweit (v.a. Süd- und Ostdeutschland, Beteiligung in CH; 19 Filialen (59 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	250,0 Millionen
Marktanteil in %	5 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 3 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1970ern, seit 1985 außerhalb Münchens; mittleres Expansionstempo (9 Filialen seit 2000); hauptsächlich Neugründungen; Satellitensystem.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Geschäftsfläche in qm	Insgesamt 66.250 qm, durchschnittlich 2.000 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	standortübergreifend
Einkauf	Mehrheitlich bei Verlagen direkt; 70 % zentraler Einkauf; Zentrallager (seit 1995).
Besonderheit	Ab August 2006 Teil der DBH; Kooperation mit Gravis (iPod) und diversen Gastronomen (Cafés); Versuche mit Gebrauchtbuch und rein englisch- sprachigem Sortiment; Shop-in-Shop-Modell mit Verlag GU (Erlebnis- wohnung).
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Werbung & Kommunikati- on, Ladengestaltung, neue Technologien (Inter- net), Preis.
Positionierung	Leistungsangebot: Vollsortiment, Angebote, Zu- satzsortiment / Trends Zielgruppe: mittleres Alter (30–60 Jahre), gehobe- nes Einkommen, Großstädter, Familien, Vielleser Marketing: Kompetenz, Preiswerbung, Standort- bezug
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung (nach Selbsteinschätzung mit leichter Tendenz davon weg!)

Unternehmen	Buchshop Uwe JÄGER oHG
Sitz	Ravensburg
Homepage	k.A.
Verkaufsstellenanzahl	6
Verbreitung	Vorwiegend in Mittelstädten; regional (Baden-Württemberg).
Umsatz in Euro	5,0 Millionen
Marktanteil in %	< 0,1 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, < 0,1 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Stagnation
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 3.000 qm, durchschnittlich 500 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	k.A.
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	k.A.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Buchhandlung Walther KÖNIG GmbH & Co. KG
Sitz	Köln
Homepage	www.buchhandlung-walther-koenig.de
Verkaufsstellenanzahl	24
Verbreitung	Nur in Großstädten in Museen; deutschlandweit; nicht in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	14,9 Millionen
Marktanteil in %	0,3 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,2 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Mittelschnelle Expansion; v.a. Neueröffnungen; je nach Gelegenheit.
Sortimentsausrichtung	Kunstabuch
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 2.050 qm, durchschnittlich 85 qm pro Filiale.
Betriebskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Vorwiegend dezentraler Einkauf (nicht MA und Importware)
Besonderheit	40 % Versandanteil
Profilierungsfaktoren	Sortiment
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit thematischem Schwerpunkt

Unternehmen	LEHMANNS Fachbuchhandlung GmbH
Sitz	Heidelberg
Homepage	www.LOB.de
Verkaufsstellenanzahl	34
Verbreitung	Überwiegend in Großstädten mit Universität; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	60,0 Millionen
Marktanteil in %	1,2 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,7 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1980er Jahre; kontinuierliches Tempo, tendenziell stagnierend; bevorzugt Übernahmen und Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Wissenschaftliches Fachbuch (v.a. Medizin)
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 8.100 qm, durchschnittlich ca. 245 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Zu 90 % bei Verlagen; kein Zentrallager; dezentraler Einkauf.
Besonderheit	Sortimentserweiterung Richtung Vollsortiment in Berlin (2004) und Leipzig (2006); Tochterunternehmen des Deutschen Ärzte Ver- lags.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Service, Werbung & Kom- munikation, neue Technologien, Ladengestaltung & Warenpräsentation.
Positionierung	Leistungsangebot: Spitze Zielgruppe: Studenten, Wissenschaftler, Bibliotheken Marketing: Anzeigen, Mails, Schaufenster, Sonderpräsentationen
Alleinstellungsmerkmal / USP	Fachbuchangebot
Strategietyp	Differenzierung mit thematischem Schwerpunkt (nach Selbsteinschätzung Tendenz zu Kosten- führer).

Unternehmen	MAYERSCHE Buchhandlung GmbH & Co.KG
Sitz	Aachen
Homepage	www.mayersche.de
Verkaufsstellenanzahl	14
Verbreitung	In Großstädten in sehr guten Lagen, seit 2005 auch in kleineren Städten / Stadtteilen / Vororten (kleinere Flächen); überregional (Nordrhein-Westfalen); nicht in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	115,0 Millionen
Marktanteil in %	2,3 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 1,3 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit Anfang / Mitte der 1980er Jahre; hohes Expansionstempo (10 Neueröffnungen seit 1998); bevorzugt Neugründungen; Satellitensystem.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 35.200 qm, durchschnittlich 2.345 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Hauptsächlich bei Verlagen; Zentrallager in Aachen (1.500 qm, 2.500 Titel) ca. 50 % dezentraler Einkauf.
Besonderheit	Weitere Kette Best of Books B.O.B. (Buchshops in Verbrauchermärkten real,-); Shop-in-Shop-Konzept mit Nobelkaufhaus Manufactum in Aachen und Essen.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Ladengestaltung & Warenpräsentation, Werbung & Kommunikation
Alleinstellungsmerkmal / USP	Prestigeträchtiges Familienunternehmen
Strategietyp	Differenzierung (auch nach Selbsteinschätzung)

Unternehmen	OSIANDERSCHE Buchhandlung GmbH
Sitz	Tübingen
Homepage	www.osiander.de
Verkaufsstellenanzahl	11
Verbreitung	Vorwiegend in Mittelstädten; überregional (Baden-Württemberg).
Umsatz in Euro	31,3 Millionen
Marktanteil in %	0,6 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,3 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1974; zügiges Wachstum (2 neue Filialen pro Jahr); bevorzugt Übernahmen, z.T. Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment mit lokalen Schwerpunkt- themen wie z.B. Medien, Wissenschaft, Religion
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 8.350 qm, durchschnittlich ca. 700 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Zum Großteil bei Verlagen; kein Zentrallager, aber eigenes Logistikzentrum; v.a. zentraler Ersteinkauf
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Service, Ladengestaltung & Warenpräsentation, Werbung & Kommunikation, neue Technologien.
Positionierung	Leistungsangebot: Nr. 1 in Service, Kompetenz, Sympathiewert, Präsentation, Beratung, Standort Zielgruppe: alle Lesefähigen; für Universitäts- filialen Studenten / Dozenten Marketing: Nr. 1 unter den Großen in Service, Sympathie, Leistung; Verbindung online und Laden; kulturelles Schwergewicht durch Lesungen, Bücherfest; Aktionen für Kinder / Jugend; Preis- würdigkeit durch MA-Taschenbuch-Aktion
Alleinstellungsmerkmal / USP	Einzigartige Verbindung von Tradition und Technik in einem kompetenten Familienunter- nehmen.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Friedrich PUSTET KG (Bücher Pustet)
Sitz	Regensburg
Homepage	<a href="http://www.pustet.de/buchhandlung/">www.pustet.de/buchhandlung/</a>
Weitere Geschäftsfelder	Grafische Betriebe Verlag Friedrich Pustet
Verkaufsstellenanzahl	11
Verbreitung	Vorwiegend in Mittelstädten, 2 Großstadtfilialen; regional (Ostbayern).
Umsatz in Euro	36,0 Millionen
Marktanteil in %	0,7 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,4 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1976; stagnierende Expansion seit 1997; bevorzugt Neueröffnungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 7.900 qm, durchschnittlich ca. 720 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Kein zentraler Einkauf; kein Zentrallager.
Besonderheit	2 Konzepte: Vollsortimente als große Buchhandlungen und kleinere spezialisierte Sortimente (Pustet-extra mit MA und Pustet Literatur & Musik).
Profilierungsfaktoren	Service, Kommunikation, Ladengestaltung.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Erscheinungsbild einer inhabergeführten Buchhandlung.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Buchhandlung RUPPRECHT GmbH
Sitz	Vohenstrauß
Homepage	www.rupprecht.de
Verkaufsstellenanzahl	12
Weiteres Geschäftsfeld	Versandbuchhandlung Der Rabe (Kinderbuch)
Verbreitung	Vorwiegend Klein- und Mittelstädte, nur 1 Großstadtfiliale; regional (Ostbayern).
Umsatz in Euro	20,6 Millionen
Marktanteil in %	0,4 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,2 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung ab 1997; gemäßigtes, aber positives Wachstum; bevorzugt Übernahmen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 4.566 qm, durchschnittlich 380 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	Personal
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	SACK Mediengruppe KG
Sitz	Köln
Homepage	www.sack-mediengruppe.de
Geschäftsfelder	Fachbuchhandlung Sack, Coppenrath & Boeser, Fachbuch Gebicke am Gericht, Struppe & Winckler.
Verkaufsstellenanzahl	9
Verbreitung	Fast nur in Großstädten; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	34,0 Millionen
Marktanteil in %	0,7 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,4 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Kaum Wachstum seit 2000 (eine weitere Filiale); bevorzugt Übernahmen.
Sortimentsausrichtung	RWS-Fachbuch
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 1.460 qm, durchschnittlich 146 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Besonderheit	Inhaber Verlag Dr. Otto Schmidt KG; Antiquariat (6.000 Bücher, 300 Zeitschriften, bis ins 16. Jahrhundert)
Profilierungsfaktoren	Service
Alleinstellungsmerkmal / USP	Kompetenz aus einer Hand
Strategietyp	Differenzierung mit thematischem Schwerpunkt

Unternehmen	Bücherzentrum SCHÖNHUBER GmbH / Ganghofer'sche Buchhandlung
Sitz	Ingolstadt
Homepage	www.ganghofer.de; www.schoenhuber.de
Verkaufsstellenanzahl	5
Verbreitung	Vorwiegend in Großstädten; regional (Oberbayern); kaum in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	10,2 Millionen
Marktanteil in %	0,2 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,1 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Geringes Expansionstempo; Übernahme und Neugründung.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm (2004)	Insgesamt 2.209 qm, durchschnittlich 540 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Besonderheit	In Besitz eines Zeitungsverlags (Donaukurier)
Profilierungsfaktoren	Personal, Service, Sortiment, Standort.
Positionierung	Leistungsangebot: Vielseitigkeit Zielgruppe: Frauen ab 40 Jahren, über 50-jährige Marketing: k.A.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	SCHWEITZER.Gruppe
Sitz	München
Homepage	www.schweitzer-online.de
Verkaufsstellenanzahl	24
Verbreitung	Vorwiegend in Großstädten; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	135,0 Millionen
Marktanteil in %	2,7 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 1,5 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1978; gemäßigtes, aber stetes Wachstum; vorwiegend Übernahmen.
Sortimentsausrichtung	RWS-Fachbuch
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 4.680 qm, durchschnittlich ca. 170 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	k.A.
Besonderheit	Verbund rechtlich selbständiger Fach- und Uni- versitätsbuchhandlungen; Übernahme eines Vollsortiments (Goethe Buch- handlungen 2005); Verleger als Inhaber (Gebrüder Beck).
Profilierungsfaktoren	Service, neue Technologien.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Literatur und Dienstleistung
Strategietyp	Differenzierung mit thematischem Schwerpunkt.

Unternehmen	THALIA Holding GmbH
Sitz	Hagen
Homepage	www.thalia.de
Geschäftsfelder	Thalia Universitätsbuchhandlung GmbH (Thalia West), Thalia-Buchhandlung Erich Könnekce GmbH & Co. KG (Thalia Nord).
Verkaufsstellenanzahl	130 (nur Deutschland)
Verbreitung	Vorwiegend in 1A-Lagen in Groß- und Mittelstädten; deutschsprachiger Raum (D, A, CH); 52 Filialen in EKZ (49 %).
Umsatz in Euro	332 Millionen (nur Deutschland)
Marktanteil in %	6,6 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 3,6 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung ab 1969 (Montanus aktuell); sehr expansiv, sehr hohes Tempo (56 Neueröffnungen seit 1998); Übernahmen und Neugründungen; werthaltige oder ertragsorientierte Strategie.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 94.601 qm, durchschnittlich ca. 930 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Überwiegend bei Verlagen; Zentrallager bei branchenfremdem Logistikdienstleister Rhenus AG.
Besonderheit	Geschäftsfeld des Handelskonzerns Douglas AG; Anbindung an online-Sparte buch.de AG durch 35 %ige Beteiligung (Multichannel-Strategie); dezentrale Führungsstruktur.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Service, Ladengestaltung & Warenpräsentation, Kommunikation, neue Technologien.
Alleinstellungsmerkmal / USP	Die nationale Dachmarke, die für Qualität, Trends, Lifestyle und Vielfältigkeit steht.
Strategietyp	Differenzierung

Unternehmen	Gustav WEILAND Nachf. GmbH
Sitz	Lübeck
Homepage	www.weiland.de
Verkaufsstellenanzahl	22
Weiteres Geschäftsfeld	Weiland Verlag
Verbreitung	Überwiegend in Großstädten (14) , teilweise in Mittelstädten (8); überregional (Norddeutschland); 7 Filialen (32 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	66,5 Millionen
Marktanteil in %	1,3 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,7 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierung seit 1975; gemäßigte Expansion; Übernahmen und Neugründungen.
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 21.700 qm, durchschnittlich 940 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortspezifisch
Einkauf	Zu 80 % bei Verlagen; zentraler Wareneingang / Zentrallager bei Libri.
Besonderheit	Ab August 2006 Teil der DBH.
Profilierungsfaktoren	Standort, Sortiment, Service, Kommunikation & Werbung, neue Technologien.
Positionierung	Leistungsangebot: Rechnungskunden-Service, allgemeines bis Fachbuch-Sortiment Zielgruppe: Laufkunden, Rechnungskunden Marketing: k.A.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	Weltbild Plus Medienvertriebs GmbH & Co. KG
Sitz	München
Homepage	www.weltbild.de; www.weltbild.com
Geschäftsfelder	WELTBILD PLUS (seit 1994) JOKERS (seit 1999 Versand, seit 2001 stationär) WELTBILD! (seit 2004)
Verkaufsstellenanzahl	Weltbild plus: 244 Jokers: 15 Weltbild!: 8
Verbreitung (nur Weltbild plus)	Vorwiegend in Mittelstädten; deutschsprachiger Sprachraum (D, A, CH); 95 Filialen (40 %) in Einkaufszentren.
Verbreitung (nur Jokers)	Nur in Großstädten in guten Innenstadtlagen; deutschlandweit; 3 Filialen (2 %) in Einkaufszentren.
Verbreitung (nur Weltbild!)	Vorwiegend in Innenstadtlagen in Mittelstädten; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	266,0 Millionen (in D, A, CH mit Weltbild plus, Jokers und Weltbild!)
Marktanteil in %	k.A.
Expansion	Filialisierung seit Eröffnung der ersten stationären Buchhandlungen (1994); hohes Tempo mit mind. 10 Neueröffnungen pro Jahr (Weltbild plus und Weltbild!) bzw. gemäßigt Tempo mit 4 bis 6 Neueröffnungen pro Jahr (Jokers); Neugründung von Filialen und auch neuen Kettenkonzepten.
Sortimentsausrichtung	Auf preiswerte Ware beschränktes Sortiment (Weltbild plus), Ramsch und Reste (Jokers), Boulevard-Sortiment (Weltbild!).
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 47.500 qm (in D, A, CH), durchschnittlich 250 qm pro Filiale (Weltbild plus), durchschnittlich 200 qm pro Filiale (Jokers), durchschnittlich 400 qm pro Filiale (Weltbild!).
Betreibungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	Zentraler Einkauf (zusammen mit Versand).
Besonderheit	Hoher Nonbook-Anteil bei Weltbild plus (Ideen-shop, Medien), kein Besorgungsgeschäft; weitere Vertriebswege wie online und Versand; Handelssparte eines Verlags mit Multichannel-Strategie; ab August 2006 Teil der DBH.

Fortsetzung von S. 116

Profilierungsfaktoren	Standort (nach eigenen Angaben), Service und Ladengestaltung & Warenpräsentation (bei Weltbild!), Preis (bei Weltbild plus und Jokers, nach Meinung der Verfasserin).
Positionierung	s. USP
Alleinstellungsmerkmal / USP	Sympathisch, preiswert, aktuell. Allround-Unternehmen (nach Meinung der Verfasserin)
Strategietyp	Kosten- & Preisführerschaft (nach Selbsteinschätzung aber „zwischen den Stühlen“)

Unternehmen	Konrad WITTWER GmbH
Sitz	Stuttgart
Homepage	www.wittwer.de
Verkaufsstellenanzahl	5
Weiteres Geschäftsfeld	23 Bahnhofsbuchhandlungen
Verbreitung	In Mittel- und Großstädten; regional (Großraum Stuttgart); 2 Filialen (40 %) in Einkaufszentren.
Umsatz in Euro	34,0 Millionen
Marktanteil in %	0,7 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,4 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	keine Expansion
Sortimentsausrichtung	Allgemeines Sortiment
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 5.160 qm, durchschnittlich 1.030 qm pro Filiale.
Betriebungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	k.A.
Profilierungsfaktoren	Sortiment, Service.
Alleinstellungsmerkmal / USP	k.A.
Strategietyp	Differenzierung mit geographischem Schwerpunkt

Unternehmen	WOHLTHAT'SCHE Buchhandlung GmbH
Sitz	Berlin
Homepage	www.wohlthat.de
Verkaufsstellenanzahl	54
Verbreitung	Überwiegend in 1B-Lagen in Großstädten mit Universität; deutschlandweit.
Umsatz in Euro	32,0 Millionen
Marktanteil in %	0,6 % bezogen auf den Sortimentsbuchhandel, 0,3 % bezogen auf den gesamten Buchhandel.
Expansion	Filialisierungsbeginn in 1980er Jahren; hohes Tempo (fast Verdopplung seit 2002); Neueröffnungen.
Sortimentsausrichtung	Preiswerte Bücher, v.a. MA (60 %)
Verkaufsfläche in qm	Insgesamt 6.987 qm, durchschnittlich 120 qm pro Filiale.
Betreibungskonzept	Standortübergreifend
Einkauf	2/3 bei Verlagen direkt; Zentrallager in Beelitz (mit Versandlager).
Besonderheit	Ab August 2006 Teil der DBH
Profilierungsfaktoren	Preis
Alleinstellungsmerkmal / USP	„Wohlfeile Bücher“
Strategietyp	Kosten- und Preisführerschaft

## 2 Befragung

Im Folgenden sind eine Teilnehmerübersicht zu der durchgeführten Befragung unter Filialunternehmen sowie der zugehörige Fragebogen abgedruckt.

### Teilnehmerübersicht

Filialunternehmen	Nicht teilgenommen	Antwort erhalten
Alpha		x
Buch & Kunst		x
Buch Habel	x	
Christiansen	x	
Decius		x
Grüttefen		x
Heron	x	
Herwig	x	
Heymann	x	
Hugendubel		x
Jäger	x	
König	x	
Lehmanns		x
Mayersche		x
Osiandersche		x
Pustet	x	
Rupprecht	x	
Sack	x	
Schönhuber		x
schweitzer	x	
Thalia	x	
Weiland		x
Weltbild		x
Wittwer	x	
Wohlthat'sche	x	

# Fragebogen

Expertenstudie zu Filialunternehmen im deutschen Bucheinzelhandel  
Institut für Buchwissenschaft der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg  
Bearbeiter: Kerstin Emrich

Sehr geehrte(r) Frau / Herr ...,

bitte erübrigen Sie etwas Zeit, um sich an einer Studie zu Filialunternehmen des Buchhandels zu beteiligen. Der vor Ihnen liegende Fragebogen dient im Rahmen meiner Masterarbeit zur Analyse der Geschäftskonzepte und Strategien von Filialunternehmen im deutschen Buchhandel.

Durch eine schriftliche Befragung von 27 gezielt ausgewählten Unternehmen soll Datenmaterial zu diesem Themenbereich gewonnen werden. Gegenstand der Fragen sind Unternehmensdaten sowie die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens.

Das Gelingen dieser Arbeit hängt maßgeblich von Ihrer Mitarbeit ab. Obwohl ich bereits durch einige Praktika Branchenerfahrung sammeln durfte (s. Vita), bin ich auf Ihre Unterstützung und aktuellste Informationen angewiesen. Deshalb bitte ich Sie, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen und möglichst bis ..., per Post, Mail oder Fax zurückzusenden.

Als Dank für Ihre Mitarbeit bieten wir Ihnen die Auswertungsergebnisse der Befragung, die Sie über eine kurze Mitteilung anfordern können. Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit unter den Telefonnummern 0 91 31/9 79 18 99 bzw. 01 60/7 33 03 70 zur Verfügung.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Mitarbeit!

Mit freundlichen Grüßen

Kerstin Emrich  
Spinnereistraße 10  
91052 Erlangen  
Tel. 0 91 31/9 79 18 99  
Mobil 01 60/7 33 03 70  
E-Mail: kerstin.emrich@web.de

---

## 1 Grundlageninformationen

Firmenname (Stempel): \_\_\_\_\_  
Ansprechpartner: \_\_\_\_\_  
Telefon, E-Mail: \_\_\_\_\_

## 2 Strategische Ausrichtung des Unternehmens

2.1.1 Vor welchen Problemen oder Herausforderungen sehen Sie Ihr Unternehmen gegenwärtig?

---

---

---

2.1.2 Welche Ziele und Visionen hat das Unternehmen?

---

---

---

2.1.3 In welchen Unternehmen sehen Sie Ihre Hauptkonkurrenten?

---



---

2.1.4 Für wie intensiv halten Sie den Wettbewerb im Bucheinzelhandel?

Kaum Wettbewerb       sehr intensiver Wettbewerb

2.1.5 Für wie intensiv halten Sie den Wettbewerb unter den Filialisten?

Kaum Wettbewerb       sehr intensiver Wettbewerb

2.1.6 Wie schätzen sie das Wachstumspotenzial und die Zukunftsaussichten des deutschen Bucheinzelhandels ein?

---



---

2.2 Mit den folgenden Statements soll das Verhalten Ihres Unternehmens im Wettbewerb erfasst werden. Bitte ordnen Sie jeweils Ihr Unternehmen ein!

1 = trifft voll und ganz zu

3 = trifft kaum zu

2 = trifft teilweise zu

4 = trifft überhaupt nicht zu

	1	2	3	4
Je breiter und konventioneller das Sortiment ist, desto besser, denn es muss den Geschmack vieler treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur wenige Kundensegmente sollen perfekt bedient werden, auch auf die Gefahr hin, einen Großteil der Kundschaft zu vergraulen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit unserer Unternehmenspolitik wollen wir möglichst alle potentiellen Kunden ansprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Personal- und Verwaltungskosten sollen stets gesenkt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Auswahl der Titel spielen die gewährten Konditionen eine überragende Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Auswahl der Standorte spielen die Mietkosten eine große Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir sind um Minimierung der Lagerhaltungskosten bemüht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Servicedienst wird permanent geschult, auch wenn das mit höheren Kosten verbunden ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individueller Service ist uns wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unseren Geschäften sollen keine Produkte, sondern Lebensstile verkauft werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für die Kunden sollte das Geschäft ein reiner Einkaufsort sein, die Freizeit soll an anderen Orten verbracht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir informieren uns nicht nur über Trends in der eigenen Branche, sondern auch über allgemeine Entwicklungen und Veränderungen, z.B. über Konsumentenverhalten, Kunst, Technik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingehende Qualitäts- und Eingangskontrollen durch Mitarbeiter sind eine Selbstverständlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je einzigartiger Ladengestaltung und Warenpräsentation sind, desto besser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird viel Wert auf eine unverwechselbare Ladenatmosphäre gelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung von Frage 2.2	1	2	3	4
Unsere Devise hier lautet: Ein gesundes Mittelmaß ist goldrichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Sortiment sollte immer topmodern sein und die neuesten Trends zeigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man muss auch Zusatzsortimente führen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.1 Wo sind Ihre Buchhandlungen im Vergleich mit der Konkurrenz hinsichtlich der folgenden Faktoren positioniert? Bitte skizzieren Sie in Stichwörtern.

Leistungsangebot \_\_\_\_\_

Zielgruppe \_\_\_\_\_

Marketing-Schwerpunkte \_\_\_\_\_

2.3.2 Worin besteht die Einzigartigkeit bzw. die Unique Selling Proposition des Unternehmens? \_\_\_\_\_

2.4 Wie intensiv werden die folgenden Profilierungsfaktoren genutzt?

Personal	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Neue Technologien (z.B. Internet)	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Dienstleistung / Service	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Werbung / Kommunikation	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Sortiment	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Ladenlayout	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht
Standort	sehr intensiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	überhaupt nicht

### 3 Finanzstruktur des Unternehmens

3.1 Wie war Ihre Gewinnsituation im letzten Geschäftsjahr?

sehr gut                    sehr schlecht

3.2 Wie werden sich Ihre Gewinne schätzungsweise in den kommenden Jahren entwickeln?

sehr gut                    sehr schlecht

### 4 Einkauf und Verkauf

4.1.1 Wie ist der Einkauf bei Ihnen organisiert?                       zentral                       dezentral

4.1.2 Hat sich daran im Laufe der Zeit etwas verändert?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.2 Über welche Bezugsquellen läuft der Einkauf ab? Bitte geben Sie den %-Anteil an!

Barsortimente                      \_\_\_\_\_

Verlage                                      \_\_\_\_\_

4.3 Wie sieht Ihre Zielgruppe aus?  homogen  heterogen  
und zwar: \_\_\_\_\_

4.4.1 Wie hoch ist bei Ihnen der Umsatz pro Mitarbeiter in Euro? \_\_\_\_\_

4.4.2 Wie viel Umsatz pro qm Verkaufsfläche macht Ihr Unternehmen? \_\_\_\_\_

#### 5 Sortimentsstruktur

5.1 Welchen ungefähren %-Anteil haben folgende Warengruppen bei Ihrem Gesamtumsatz?

Belletristik \_\_\_\_\_ Taschenbuch \_\_\_\_\_

Sach- und Fachbücher \_\_\_\_\_ Kinder- und Jugendbücher \_\_\_\_\_

Schulbücher \_\_\_\_\_ Antiquariat / MA \_\_\_\_\_

Zeitschriften / Presseerzeugnisse \_\_\_\_\_ Karten \_\_\_\_\_

Audiovisuelle Medien (Software, Video, CD, DVD, Hörbücher) \_\_\_\_\_

5.2 Wie viele Titel führt eine Filiale durchschnittlich? \_\_\_\_\_

5.3 Wie hoch ist der %-Anteil der online-Verkäufe am Gesamtumsatz?

\_\_\_\_\_

#### 6 Verkaufsstellen / Standorte

6.1 Über wie viele Verkaufsstellen in Deutschland verfügt Ihr Unternehmen z.Zt. insgesamt?

\_\_\_\_\_

6.2.1 Wie viele neue Verkaufsstellen sind für Ihr nächstes Geschäftsjahr geplant? \_\_\_\_\_

6.2.2 Welche Expansionsform bevorzugen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

Übernahme  Fusion  Neugründung

6.2.3 Finden sich in Ihrem Expansionskonzept räumliche Grenzen? Wenn ja, welche?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.3 (Durchschnittliche) Verkaufsfläche pro Filiale in qm? \_\_\_\_\_

6.4 Wo ist der Standort Ihrer Verkaufsstellen?

6.4.1 Bitte geben Sie die Anzahl der Filialen an: In Orten mit

bis 10.000 Einwohner (EW) \_\_\_\_\_ 10.001–20.000 EW \_\_\_\_\_

20.001–50.000 EW \_\_\_\_\_ 50.001–100.000 EW \_\_\_\_\_

100.001–300.000 EW \_\_\_\_\_ über 300.000 EW \_\_\_\_\_

6.4.2 Überwiegend in einer Lage

mit hoher *Kundenfrequenz*

dabei v.a. in Einkaufszentren

mit tiefer Kundenfrequenz wie Außenquartier, Nebenstraße

6.5 Sind alle Filialen nach dem gleichen Konzept gestaltet?  ja

nein

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben!

### 3 Ergänzende Abbildungen und Tabellen

Jahr	Marktvolumen (Umsatz in Millionen Euro)		Marktwachstum (Umsatzveränderungen in % zum Vorjahr)	
	Buchhandel	Sortiment	Buchhandel	Sortiment
2000	9.421	5.483	k.A.	+1,0
2001	9.412	5.444	-0,1	-0,7
2002	9.224	5.259	-2,0	-3,4
2003	9.067	5.127	-1,7	-2,5
2004	9.076	5.063	+0,1	-1,2
2005	9.159	5.017	+0,9	-0,9

Tab. 8: Umsatzentwicklung im Bucheinzelhandel und im Sortimentsbuchhandel 2000 bis 2006.

Wettbewerb im Bucheinzelhandel	Nennungen	Wettbewerb unter den Filialisten	Nennungen
sehr intensiv	4	sehr intensiv	4
intensiv	1	intensiv	6
leicht erhöht	3	leicht erhöht	0
normal	1	normal	0
etwas	1	etwas	0
kaum	0	kaum	1

Tab. 9: Die Wettbewerbsintensität im Buchhandel – eine Einschätzung von Marktteilnehmern.

Jahr	Umsatz in Millionen Euro	Umsatzanteil in %
2000	762	8,1
2001	799	8,5
2002	839	9,1
2003	852	9,4
2004	902	9,9
2005	1026	11,2

Tab. 10: Umsatzentwicklung des Versandbuchhandels einschließlich Internet.

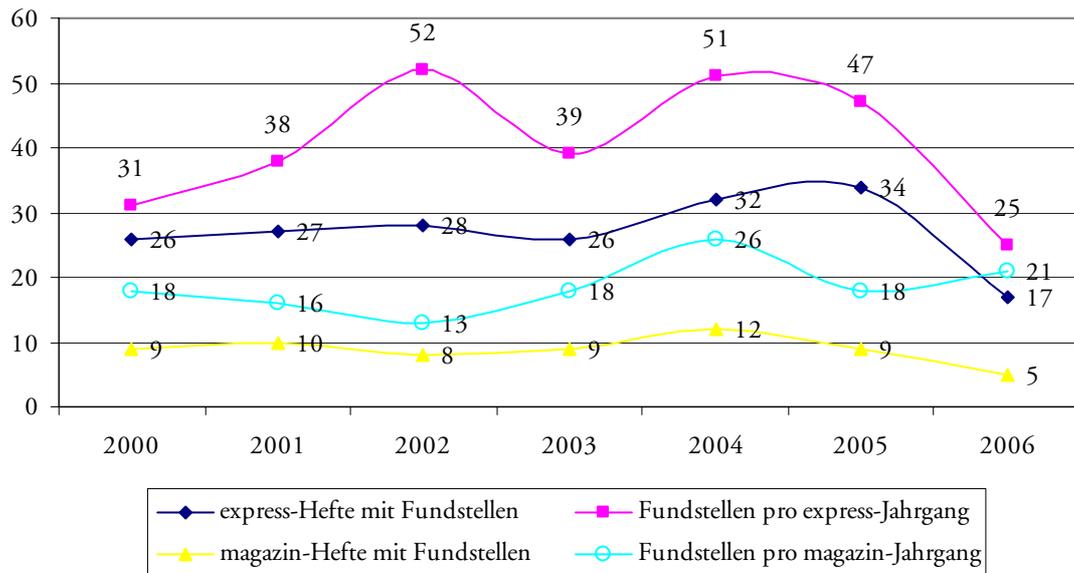


Abb. 11: Fundstellen der Inhaltsanalyse des *buchreport* von Januar 2000 bis Juni 2006.

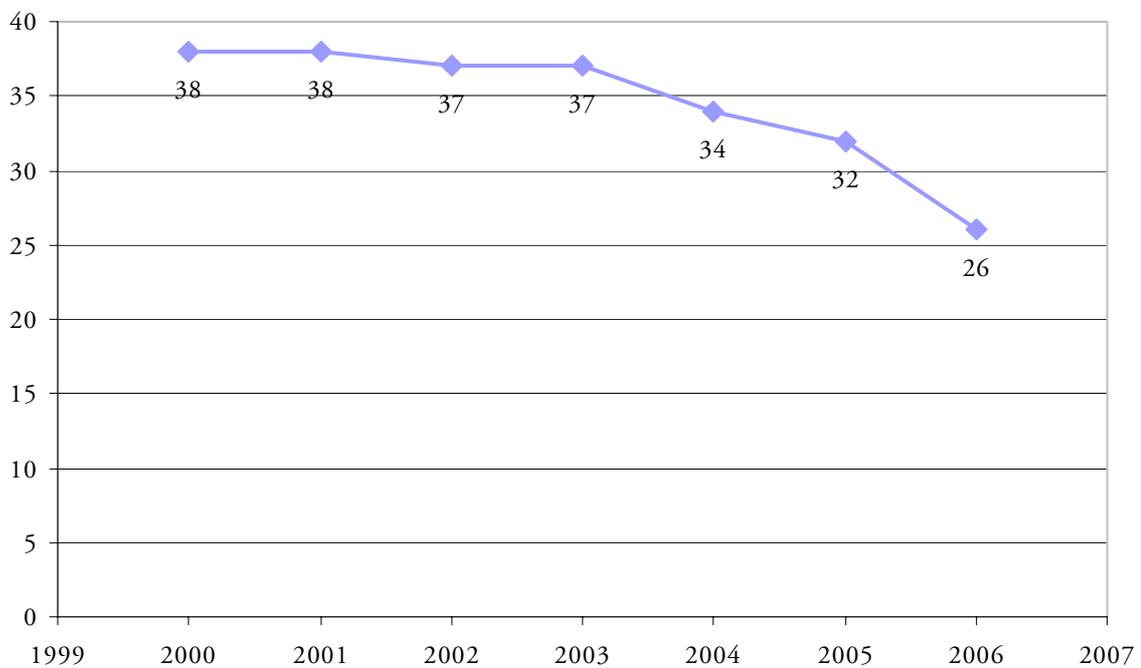


Abb. 12: Anzahl der deutschen Filialunternehmen 2000 bis 2006.

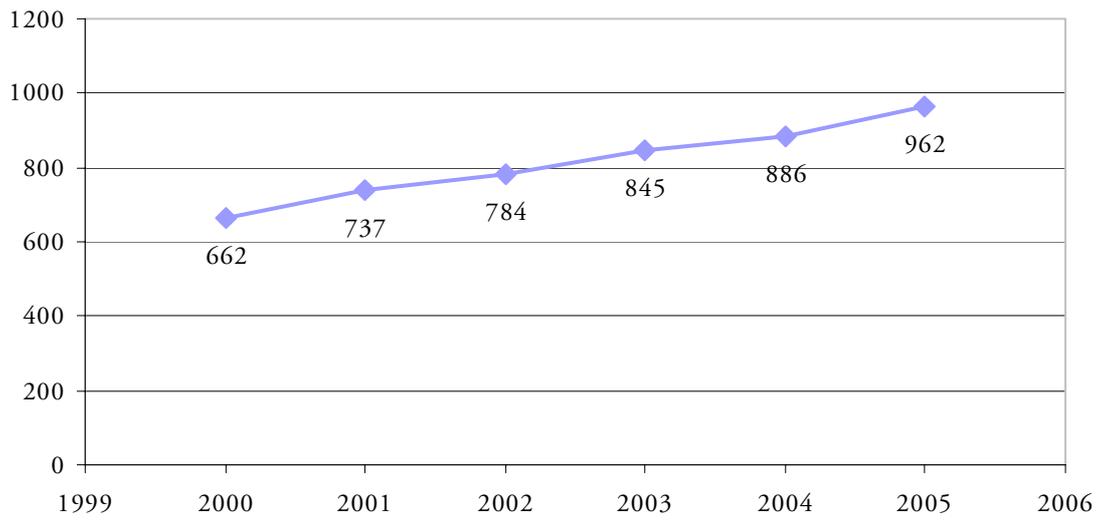


Abb. 13: Verkaufsstellen deutscher Filialisten im deutschsprachigen Raum.

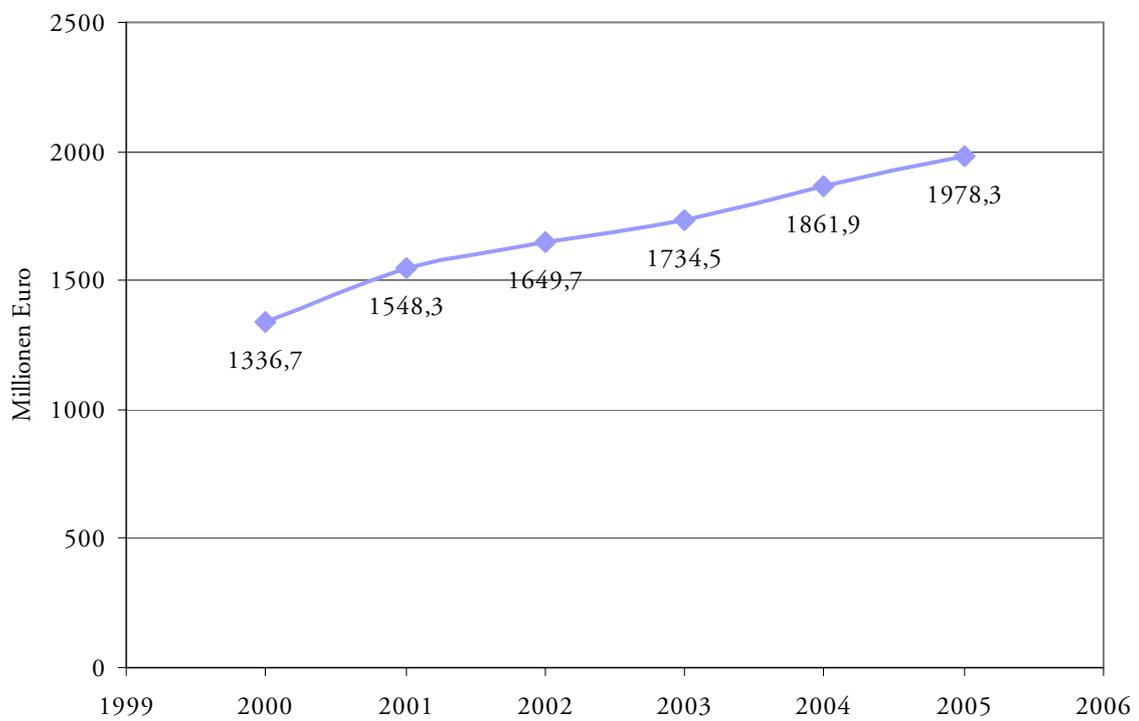
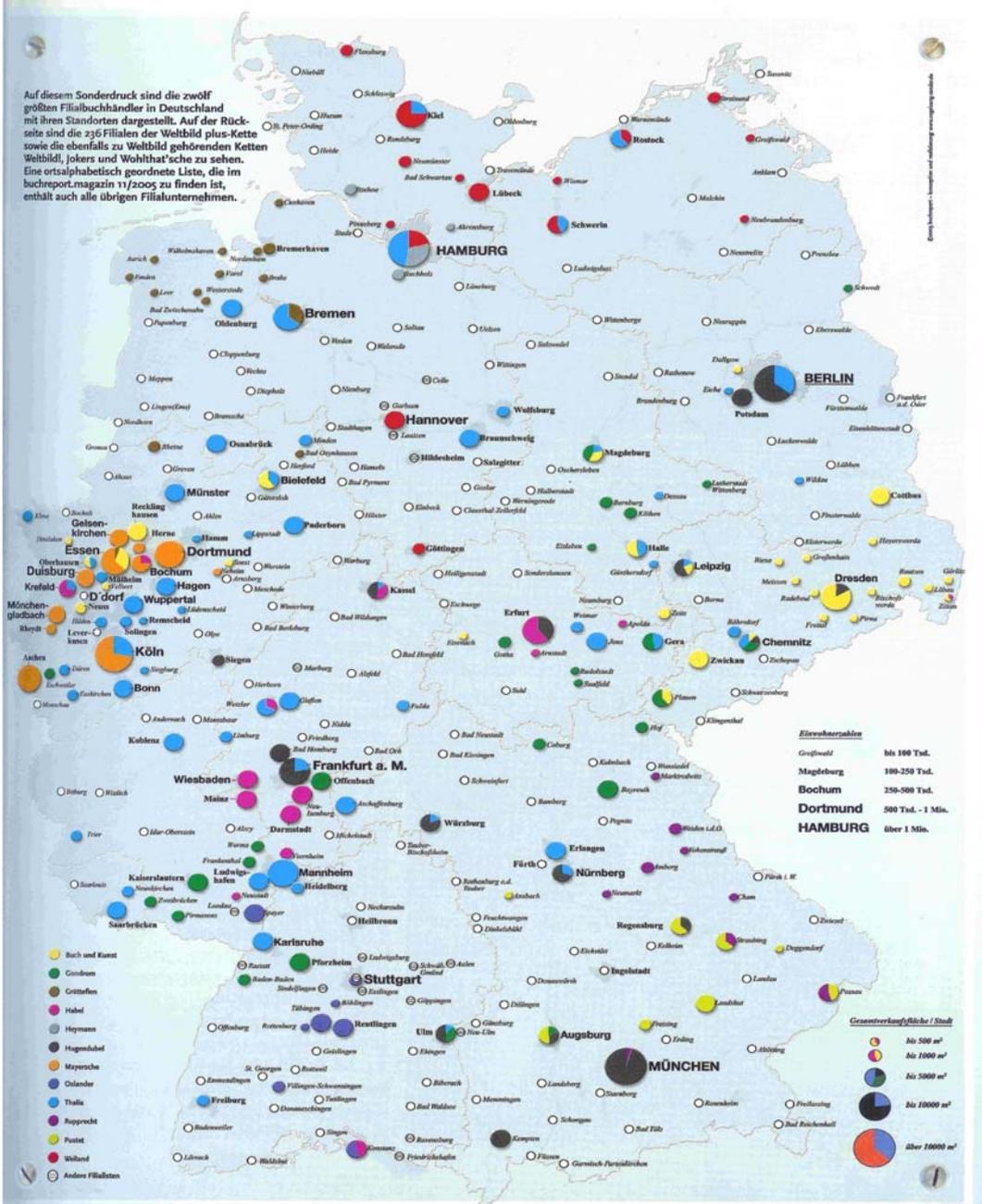


Abb. 14: Umsätze deutscher Filialunternehmen im deutschsprachigen Raum.

# buchreport

# Filialatlas 2006

Beilage zum „buchreport.magazin“ November 2005



600

Abb. 15: Übersichtskarte des buchreport-Filialatlas 2006.

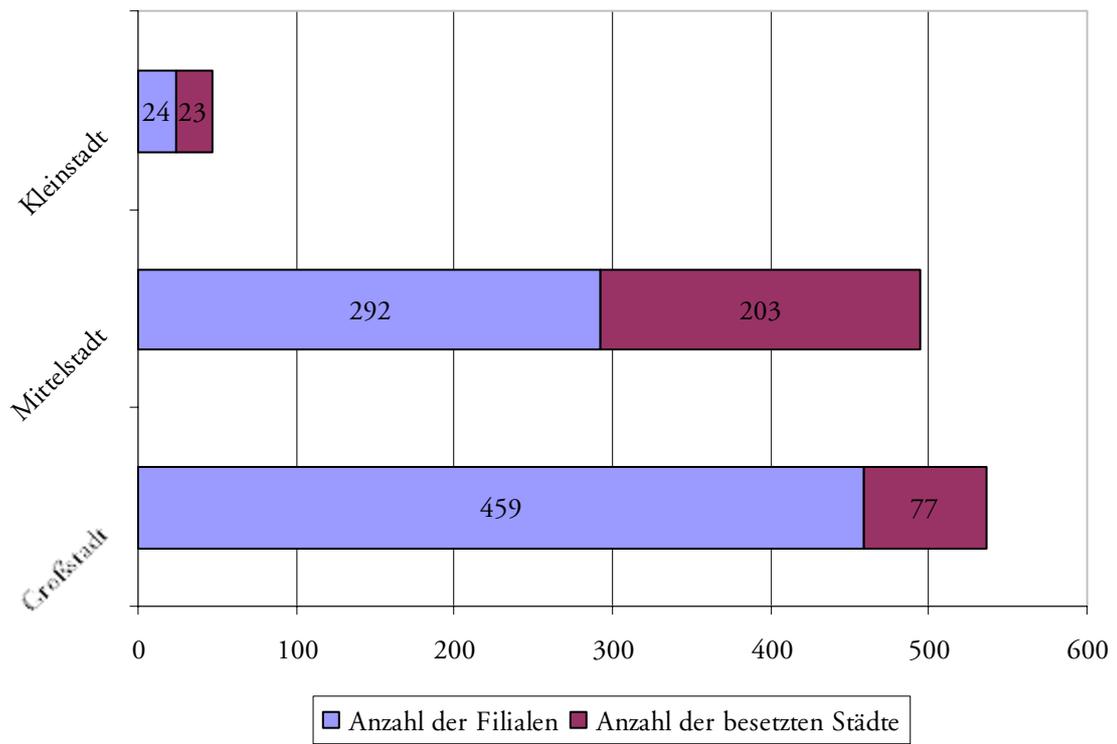


Abb. 16: Verteilung der Filialisten in Deutschland auf Stadtgrößen – Filial- und Stadtanzahl.

2000	<p>Phönix steht erstmals im Umsatzranking der größten Buchhandlungen an der Spitze und verdrängt Hugendubel (seit 1978 kaum bedrängt). Im Juli führt Phönix Bestellterminals von buch.de (seit 1997 zu Douglas Holding) in seinen Filialen ein.</p>
	<p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Phönix 267,2 / 58 (D, CH), Hugendubel 187,6 / 25, Weltbild plus 97,1 / 175 (D, A, CH), Mayersche 81,8 / 13, Thalia 71,6 / 17. Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst und Lehmanns.</p>
2001	<p>Im Januar beteiligt sich Barclay Privat Equity bei Buch &amp; Kunst. Im Mai Fusion von Phönix-Montanus und Thalia Im Juni meldet Hugendubel Kurzarbeit an (Aufhebung im Herbst). August: Fusion der beiden Buchhandelsketten Gondrom Bindlach und Gondrom Kaiserslautern. Im Herbst eröffnet die Ramschkette Jokers (Versand seit 1999) ihr erstes stationäres Geschäft. Mayersche eröffnet die drittgrößte Buchhandelsfläche Deutschlands in Dortmund. Osiander startet mit einem Medienhaus.</p>
	<p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Thalia Holding 290,9 / 89 (D, CH), Hugendubel 208,1 / 27, Weltbild plus 115 / 205 (D, A, CH), Mayersche 89,5 / 11, Gondrom 62,3 / 29. Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Lehmanns, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst.</p>
2002	<p>Thalia stößt mit der Übernahme von Palm &amp; Enke Erlangen in den süddeutschen Raum vor; außerdem Übernahme der Berliner Kiepert Filialen. April: einheitlicher Name Thalia für gesamte Douglas-Buchsparte.</p>
	<p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Thalia Holding 324,6 / 107 (D, A, CH), Hugendubel 209,4 / 29, Weltbild plus 185 / 228 (D, A, CH), Mayersche 95 / 10, Schweitzer 90 / 21. Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst, Lehmanns.</p>
2003	<p>10. Januar Buch &amp; Kunst kauft Baedeker in Essen. Im Januar etabliert Thalia Vertreterbörsen und fordert – jedoch erfolglos – eine Kostenbeteiligung der Verlage. Im Juni meldet Bouvier-Gonski in Bonn Insolvenz an.</p>
	<p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Thalia Holding 382,9 / 114 (D, A, CH), Hugendubel 216,2 / 31, Weltbildplus 216 / 253 (D, A, CH), Mayersche 105 / 10, Schweitzer 100 / 21. Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst, Lehmanns.</p>

2004	<p>Januar: Buchhaus Campe in Nürnberg wird an Thalia verkauft. Spezialsortimenter Lehmanns eröffnet die erste allgemeine Sortimentsbuchhandlung. Hugendubel testet eine Gebrauchtbuchabteilung.</p> <p>Juli: Thalia expandiert durch Übernahme von Bouvier-Gonski (zahlungsunfähig).</p> <p>August: Der Weltbild-Konzern startet mit Testfiliale einer neuen Kette, Weltbild!, in Weilheim; mit Tendenz zum Vollsortiment mit Besorgungsservice.</p> <p>Am 30. September übernimmt Thalia 75 % an Kette Kober-Löffler.</p> <p>Im September ist die Fachbuchkette Heymanns-Gruppe zahlungsunfähig.</p> <p>Der erstmals errechnete Konzentrations-Indikator steigt 2004 von 24,1 % auf 27,6 %.</p> <hr/> <p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Thalia Holding 228,6 / 131 (D, A, CH), Weltbild plus 242 / 279 (D, A, CH), Hugendubel 226,5 / 33, Mayersche 110 / 10 und Schweitzer 110 / 21.</p> <p>Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst, Hugendubel.</p>
2005	<p>Januar: Weltbild-Beteiligung an Großantiquariat Fiegwell &amp; Taubert (Versorgung!). Am 1. Januar übernimmt Schweitzer.Sortiment die allgemeiner ausgerichtete Goethebuchhandlung Düsseldorf (3 Verkaufsstellen).</p> <p>Im März wird der Name Thalia auch für die Dependancen in Österreich und in der Schweiz durchgesetzt.</p> <p>Hugendubel übernimmt die insolvente Kette Schmorl &amp; von Seefeld.</p> <p>Im November fordert Thalia die Neueröffnungsprämie von Verlagen und löst eine Konditionendebatte aus.</p> <hr/> <p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: Thalia Holding 514,7 (D, A, CH) / 102 (D), Weltbild plus 266 / 308 (D, A, CH), Hugendubel 250 / 34, Schweitzer 135 / 27, Mayersche 115 / 15.</p> <p>Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: Weltbild plus, Thalia Holding, Wohlthat'sche, Buch &amp; Kunst, Lehmanns und Elbe-Team.</p>
2006	<p>1. Januar: Thalia übernimmt die Buchhandelskette Gondrom; damit steigt der Konzentrations-Indikator auf 29,7 % Marktanteil der 10 größten Buchhandlungen.</p> <p>Mai: Gebrauchtbuchkette Elbe-Team (gegr. 2002) meldet Insolvenz an und muss alle Filialen schließen.</p> <p>August: Gründung der DBH Deutsche Buch Handels GmbH, einer Finanzholding, welche die Buchhandelsketten Hugendubel, Weltbild plus, Jokers, Weltbild!, Wohlthat'sche und Weiland sowie ab 1. Januar 2007 auch Habel zusammenführt und neuer Marktführer ist.</p> <p>1. Oktober: Thalia wird Grüttefien übernehmen.</p> <hr/> <p>Top 5-Filialisten nach Umsätzen in Millionen Euro: k.A.</p> <p>Top 5-Filialisten nach Verkaufsstellen: DBH, Thalia Holding, Buch &amp; Kunst, Lehmanns, Alpha.</p>

Abb. 17: Zeittafel zu den wichtigsten Ereignissen und Veränderungen im Filialbuchhandel 2000 bis 2006.

Filialunternehmen	Umsatz in Millionen Euro					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alpha	6,9	7,3	8,2	8,7	8,7	8,8
Baedeker*	38,5	44,6	k.A.	--	--	--
Bouvier	56,2	56,2	55	52,3	--	--
Buch & Kunst	40,8	44,1	64,8	66,1	66,9	68,1
Buch Kaiser	16,6	16,6	16,2	15,7	15,8	14,8
Christiansen	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Dannheimer/Edele	7,8	8,7	8,7	8,7	7,9	8
Decius	12,3	13,3	14,9	15,6	20	25,2
Elbe-Team	--	--	--	k.A.	8,1	6,2
Ferber'sche	12,9	13,3	13,3	13,1	13,1	--
Gerstenberg	10,7	10,7	10	9,7	--	--
Gondrom	27,6	62,3	64,7	68	69,9	69,1
Grüttefien	16	17,1	17,5	19,7	20,5	20,7
Habel	37,3	46	48,6	53,1	57,5	57,9
Heron	6	5,9	6,1	6,4	6,1	6,1
Herwig	12,7	12,6	13,5	14	14	14
Heymann	14,1	14,8	17	18,9	19,3	20
Heymanns-Gruppe	12,8	16,4	20,5	20,9	--	--
Hugendubel	187,6	208,1	209,4	216,2	226,5	250
Jäger	k.A.	k.A.	7,5	7,5	7,5	5
Köndgen*	14,1	14,9	k.A.	k.A.	5,5	5,5
Kober-Löffler	18,4	18,9	19,5	20,3	--	--
Lehmans	32	35,3	35,3	35,3	58	60
Mayersche	81,8	89,5	95	105	110	115
Osiander	23,6	24,7	24,6	28,1	29,2	31,3
Palm & Enke*	29,5	30,2	--	--	--	--
Pustet	33,7	34,3	35	35	35,5	36
Reuffel	13	14,5	14,6	14,6	15	15,6
Rupprecht	15,3	16,4	18	18,5	19,5	20,6
Sack	30,2	31	31,5	32,5	33,5	34
Schlapp	7	7,1	7,8	8	7,9	8
Schmorl & von Seefeld	33,2	30,7	30	30	28,5	--
Schönhuber	6,7	10,5	9,4	9,2	10	10,2
schweitzer	32,2	81,8	90	100	110	135
Thalia°	267,2	290,9	324,6	382,9	448,6	514,7
Walther König	12,8	13,3	13	13,3	13,8	14,9
Weiland	47,3	49,1	52	55	62	66,5
Weltbild plus°	97,1	115	185	216	242	266
Wittwer	31,2	32,2	32,8	32,8	33,6	34
Wohlthat'sche	21,7	25,6	26,6	30,6	32,1	32
Zweitausendeins*	k.A.	10	--	--	--	--
Summe	1369,9	1579	1645,7	1724,8	1861,6	1978,3

\* Umsätze in Millionen DM für 2000 und 2001. ° Angaben bezogen auf D, A, CH.

Tab. 11: Umsatzentwicklung der Filialunternehmen.

Filialunternehmen	Verkaufsstellenanzahl					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alpha	13	13	17	16	26	28
Baedeker	5	7	k.A.	--	--	--
Bouvier	11	11	10	10	--	--
Buch & Kunst	31	32	37	40	40	43
Buch Kaiser	5	5	6	6	5	4
Christiansen	6	6	5	5	5	5
Dannheimer/Edele	5	5	5	5	5	5
Decius	5	6	7	7	11	14
Elbe-Team	--	--	--	4	27	33
Ferber'sche	5	6	6	6	6	--
Gerstenberg	7	7	7	6	--	--
Gondrom	18	29	29	30	31	29
Grüttefien	13	14	14	16	17	18
Habel	19	21	18	19	20	19
Heron	6	6	7	7	7	7
Herwig	8	8	9	9	8	8
Heymann	9	9	12	12	13	13
Heymanns-Gruppe	5	7	10	10	--	--
Hugendubel	25	27	30	31	33	34
Jäger	k.A.	k.A.	7	7	7	6
Köndgen	5	5	k.A.	k.A.	5	5
Kober-Löffler	4	4	4	5	--	--
Lehmanns	31	34	35	35	30	33
Mayersche	11	11	9	10	10	15
Osiander	8	8	8	10	11	12
Palm & Enke	5	5	--	--	--	--
Pustet	12	12	12	10	11	11
Reuffel	5	5	5	5	5	5
Rupprecht	9	11	11	12	12	12
Sack	9	10	11	10	10	10
Schlapp	5	5	6	6	6	5
Schmorl & von Seefeld	2	2	8	10	k.A.	--
Schönhuber	5	5	4	4	4	5
schweitzer	20	22	21	21	21	27
Thalia	°82	°89	°107	°114	°131	102
Walther König	17	17	17	22	23	24
Weiland	18	18	20	21	23	23
Weltbild plus°	175	205	228	253	279	241
Wittwer	6	5	5	5	5	5
Wohlthat'sche	32	33	38	46	49	57
Zweitausendeins	14	14	--	--	--	--
Summe	671	739	778	845	896	866

° Angaben bezogen auf D, A, CH.

Tab. 12: Entwicklung der Verkaufsstellenanzahl der Filialunternehmen.

Filialunternehmen	Verkaufsfläche in qm					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Alpha	1096	1096	1440	1440	1440	1589
Baedeker	3695	5219	k.A.	--	--	--
Bouvier	8990	8990	8600	8600	--	--
Buch & Kunst	16571	19641	25841	29795	29795	30895
Buch Kaiser	2200	2200	2200	2200	2200	2100
Christiansen	1060	1060	1180	1180	1180	1180
Dannheimer/Edele	2350	3030	3030	3030	3030	3030
Decius	2300	3300	3800	3700	5800	k.A.
Elbe-Team	--	--	--	1772	*5914	*6048
Ferber'sche	3130	3370	3370	3370	3370	k.A.
Gerstenberg	1750	1750	1650	1250	--	--
Gondrom	5975	19512	21212	21362	22062	21362
Grüttefien	5590	6000	6000	6800	7250	7700
Habel	14650	14900	14900	17200	17700	17700
Heron	1580	1710	1710	1710	1710	1710
Herwig	2800	2800	3300	3300	3300	3300
Heymann	3400	3400	4800	4800	5300	5300
Heymanns-Gruppe	900	1670	1670	1670	--	--
Hugendubel	39605	42685	45505	47905	*61000	*66250
Jäger	k.A.	k.A.	3150	3150	3150	3000
Köndgen	*3700	*3700	k.A.	k.A.	k.A.	2300
Kober-Löffler	4000	4000	4000	6500	--	--
Lehmanns	5500	5940	5940	7515	k.A.	8100
Mayersche	23300	23300	25900	27300	33000	35200
Osiander	4750	6580	6900	7900	7120	8350
Palm & Enke	1900	1900	--	--	--	--
Pustet	7000	7000	7000	7000	7900	7900
Reuffel	1546	1546	1500	1500	*2200	*2200
Rupprecht	2640	3800	3800	4200	4670	4566
Sack	1300	1300	1380	1460	1460	1460
Schlapp	1800	1800	1800	1800	1800	1700
Schmorl & von Seefeld	4300	4300	4300	4300	2500	--
Schönhuber	2041	2045	2045	2045	2209	k.A.
schweitzer	3450	3650	3540	3840	3796	4680
Thalia	°51951	°58647	°83337	°89600	°109900	94601
Walther König	1600	1600	1600	1780	2140	2050
Weiland	13410	15600	16600	20200	21300	21700
Weltbild plus°	27000	32000	36740	42851	47500	53000
Wittwer	4140	4990	4990	4990	5160	5160
Wohlthat'sche	4200	4400	5600	6150	7527	6987
Zweitausendeins	1700	1700	--	--	--	--
Summe	288870	332131	370330	405165	434383	431118
* Angaben bezogen auf die Geschäftsfläche. ° Angaben bezogen auf D, A, CH.						

Tab. 13: Entwicklung der Verkaufsflächen der Filialunternehmen.

Unternehmen	Jahr	Umsatz in Millionen Euro	Filialen
Phönix + Thalia	2000	195,6 + 71,6	58 + 17
Thalia Holding (seit Mai 2001)	2001	290,9	89
	2002	324,6	107
	2003	382,9	114
	2004	448,6	135
	2005	461,0	137

Tab. 14: Die Expansion der Thalia Holding.

Unternehmen	Anzahl der Neueröffnungen	Neueröffnete Fläche in qm
Thalia	56	56.269
Buch & Kunst	26	18.873
Hugendubel	19	27.613
Rupprecht	11	4.170
Mayersche	10	24.700
Habel	10	8.317
Gondrom	9	9.301
Grüttefien	9	3.830
Weiland	7	6.520
Jäger	7	2.750

Tab. 15: Die zehn expansivsten Filialisten seit 1998 (exkl. Spezialsortimenter).

Unternehmen	Ort	Verkaufsfläche in qm
Stern-Verlag	Düsseldorf	8000
Mayersche	Aachen	5500
Mayersche	Dortmund	5000
Mayersche	Essen	
Mayersche	Köln	4500
Hugendubel	Berlin	4400
Buch & Kunst	Dresden	4250
Hugendubel	Frankfurt a.M.	4000
Mayersche	Köln	
Hugendubel	München	3650
Weiland	Hannover	3600
Osiander	Reutlingen	3500
Thalia	Braunschweig	3300
Thalia	Bonn	3100
Wittwer	Stuttgart	
Habel	Krefeld	3000
Habel	Wiesbaden	
Hugendubel	Berlin	
Mayersche	Bochum	
Thalia	Hamburg	

Tab. 16: Die flächengrößten Buchhandlungen Deutschlands.



Abb. 18: Filialkarte zur Verbreitung von DBH und Thalia.

Stadt	Verkaufsstellen	Filialisten
Berlin	67	8
Hamburg	35	7
München	23	6
Dresden	17	8
Köln	16	7
Bremen	11	4
Leipzig	11	9
Augsburg	10	6
Frankfurt a.M.	10	7
Bonn	9	3
Nürnberg	9	6
Chemnitz	8	7
Essen	8	6
Kiel	8	4
Mainz	8	4
Regensburg	8	6
Hannover	7	6
Karlsruhe	7	5
Mannheim	7	4
Ulm	7	6

Tab. 17: Die deutschen Städte mit den meisten Verkaufsstellen von Filialisten.

Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro
Thalia*	518,5
Weltbild plus°	242,0
Hugendubel°	226,5
Schweitzer	110,0
Mayersche	110,0
Buch und Kunst	66,9
Weiland°	62,0
Lehmanns	58,0
Habel°	57,5
Pustet	35,5
* inkl. Gondrom (Übernahme 1.1.2006) ° ab 2006 bzw. 2007 zur DBH	

Tab. 18: Die zehn größten Filialunternehmen in Deutschland nach Umsätzen.