

Fallstudie 2

Der Schweizer Buchhandel im Jahr 2003: Zurbuch AG, Zürich¹

Nachdenklich beobachtet Fritz Zurbuch, Geschäftsleiter und Hauptaktionär der Zurbuch AG², vom Café am Bellevueplatz aus die Passanten an diesem warmen Frühlingstag. Schon vieles hat er in den letzten 35 Jahren an diesem Platz erlebt, die Studentenunruhen 1968 (als «aktiver» Teilnehmer), die Demonstrationen 1980 (als geschädigter Geschäftsinhaber), aber auch den Umzug seiner Buchhandlung an diesen stark frequentierten Zürcher Knotenpunkt vor 15 Jahren. Waren das alles kurze, wenn auch persönlich einschneidende Erlebnisse, beschäftigen ihn zurzeit eher langfristige Entwicklungen in der Buchhandelsbranche, welche die Existenz seines Geschäftes in Frage stellen. Hat das Buch im Zeitalter des E-Commerce überhaupt noch eine Chance? Wie – wenn überhaupt – werden die vielen unabhängigen kleinen und mittleren Buchhandlungen neue Trends wie E-Books, Online Publishing sowie den Internetbuchhandel und die zunehmende Verbreitung von inländischen und ausländischen Buchhandelsketten überstehen können? Wie lange wird die Buchpreisbindung, die den Buchhandel vor dem Preiswettbewerb schützt, noch bestehen bleiben?

1 Für die Mitarbeit an dieser Fallstudie danken wir Prof. Dr. Rudolf Zobrist, Dozent für Unternehmensfinanzierung, Rechnungswesen und Controlling an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

2 Bei der Firma Zurbuch AG handelt es sich um ein fiktives Unternehmen. Die anderen im Fall behandelten Buchhändler sind real existierende Unternehmen; die Angaben dazu basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen sowie auf Gesprächen mit Branchenexperten.

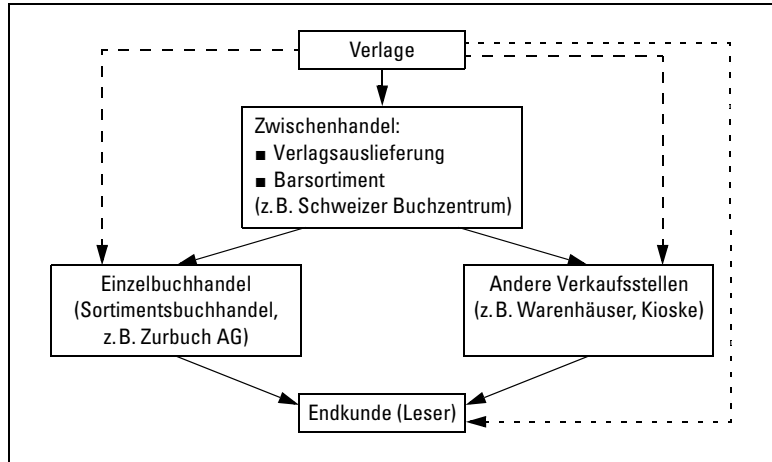
	Der Schweizer Buchhandel
--	---------------------------------

Der Schweizer Buchhandel ist trotz Konzentrationsbewegungen immer noch eher kleingewerblich strukturiert und dadurch wenig transparent: etwa drei Viertel des Gesamtumsatzes wird von den kleineren, unabhängigen Schweizer Buchhandlungen erwirtschaftet. In deutscher Sprache kommen jedes Jahr 80 000 neue Buchtitel auf den Markt. Das Angebot wird dadurch unüberschaubar, das Befriedigen eines bestimmten Lesebedürfnisses aufgrund der Fülle aller erhältlichen Buchtitel immer schwieriger. Der traditionelle Buchhandel ermöglicht durch die Auswahl der Bücher quasi eine Vorselektion (darum wird er oft auch als «Sortimenter» bezeichnet – er wählt aus, stellt ein Sortiment zusammen und empfiehlt).

In der Schweiz wurden im Jahr 2002 Bücher im Wert von rund 900 Mio. Fr. verkauft. 65 % davon entfallen auf den stationären Buchhandel (= traditionelle Buchhandlungen); 10 % auf Warenhäuser, Kioske und Tankstellen; je 6 % auf Buchklubs und Medien-Handelsketten (z.B. Ex Libris); 10 % auf die restlichen Verkaufsstellen (z.B. Reisebüros, Tierhandlungen, Fachgeschäfte mit Büchern). Der Anteil der reinen Internetbuchhändler, das heißt jener ohne Verkaufsläden (z.B. Amazon), beläuft sich auf etwa 3 % (= 25 Mio. Fr.). Gemäß dem Bundesamt für Statistik hat in den 1990er Jahren die Anzahl der Teilzeit- und Vollzeit-Beschäftigten im Schweizer Buchhandel kontinuierlich abgenommen. Die Anzahl der Buchhandlungen ist seit dem Höchststand von 1995 (740 Detailhändler) ebenfalls konstant gesunken. Im internationalen Vergleich weist die Schweiz Ende der 1990er Jahre trotzdem noch eine hohe Versorgungsdichte auf: 11 400 Einwohner pro Buchhandlung. In Deutschland sind es 15 300, in den USA 39 700 Einwohner. Viele kleinere Buchhändler betreiben das Geschäft nicht nur aus reinen Renditeüberlegungen, sondern vor allem aus Idealismus. Dank hoher Eigenfinanzierung haben sie trotz ungenügender Rendite einen langen Atem zum Überleben (der jedoch immer knapper wird).

	Akteure im Schweizer Buchhandel
--	--

Neben den Endkunden (= Lesern) und den Einzelbuchhändlern spielen im europäischen Buchhandel die Verlage und der Zwischenhandel eine wichtige Rolle (vgl. ► Abbildung 1). Der Zwischenbuchhandel besteht in der Schweiz aus einem Grossisten (Barsortiment), etwa einem halben Dutzend anderer Verlagsauslieferungen und wenigen Nischenauslieferern. Mit einem Umsatz von etwa 200 Mio. Fr. ist das Schweizer Buch-



▲ Abbildung 1 Bezugswege und Akteure im Schweizer Buchhandel

zentrum (SBZ) in Hägendorf mit Abstand der größte Zwischenhändler (Marktanteil ca. 50%). Die Schweizer Sortimentsbuchhändler (d.h. Einzelbuchhändler, die praktisch das ganze Sortiment beschaffen können) wickeln etwa die Hälfte aller Bestellungen über das SBZ ab, denn durch das SBZ können fast alle lieferbaren Bücher bezogen werden. Das SBZ hat zurzeit über 200 000 Titel beziehungsweise 6 Mio. Bücher an Lager. 30% ihrer Bücher beziehen die Sortimentsbuchhändler bei anderen Schweizer Zwischenhändlern, 6% bei deutschen Anbietern, den Rest direkt beim Verlag.

Das SBZ ist eine genossenschaftlich organisierte Einkaufsgemeinschaft; Genossenschafter sind rund 380 Schweizer Buchhändler (auch Nicht-Genossenschafter können beim SBZ beziehen, allerdings zu schlechteren Konditionen und höheren Bezugskosten). Das SBZ übernimmt die Verlagsauslieferung, das heißt die (exklusive) Auslieferung des Gesamtsortiments eines Verlages, für 340 Verlage. Als Grossist stellt das SBZ zusätzlich zur Verlagsauslieferung auch ein Großhandelsortiment in eigener Regie und auf eigene Rechnung zusammen, das «Barsortiment» genannt wird und über einen speziellen Barsortimentskatalog den Buchhändlern angeboten wird. Insgesamt beliefern so rund 500 Verlage aus dem In- und Ausland die Buchhandlungen über das Schweizer Buchzentrum. Im Herbst 2000 lieferte es innerhalb einer einzigen Woche 60 000 Exemplare der deutschen Ausgabe des vierten Harry-Potter-Bandes aus. Direktlieferungen des SBZ an Privatkunden sind ebenfalls möglich, jedoch nur im Auftrag und auf Rechnung der Buchhandlungen oder im Auftrag der Verlage.

Das SBZ und die anderen größeren Verlagsauslieferer liefern in der Regel ab Lager aus und bieten großen Buchhandlungen eine «regalfertige» Lieferung, indem die Bücher voretikettiert und nach ihren jeweiligen buchhandlungsspezifischen Bereichen sortiert werden. Dies spart vor allem größeren Buchhandlungen mit Bestellungen von über hundert verschiedenen Titeln pro Tag viel Zeit.

Ein Buchhändler erhält vom Verlagsauslieferer oder Barsortiment in der Regel ein Buch mit einem Rabatt von etwa 30–40% auf den Ladenpreis. Grundsätzlich gilt: je größer die Buchhandlung (und somit die Bestellmenge), desto höher die Rabatte und desto eher gibt es Sonderkonditionen (z.B. Werbekosten-Zuschüsse, Erlass von Portospesen). Großbuchhandlungen erzielen so bis zu 45% Rabatt. Das Barsortiment oder die Verlagsauslieferung erhält für seine distributive Leistung vom Verlag über diesen Grundrabatt noch zusätzliche 10–15% vom Verkaufspreis. In der Beziehung zwischen Groß- und Einzelbuchhandel spielen jedoch nicht nur die Rabatte eine wichtige Rolle. Zwischenhändler ermöglichen es dem Einzelbuchhandel auch, Bestell-, Bezugs-, und Handhabungskosten sowie Kapital (z.B. für Lager) zu sparen. Dank ihrer Funktion haben sie einen guten Überblick darüber, was nachgefragt wird und können bei den Verlagen höhere Rabatte aushandeln.

Die Schweiz ist ein Land von Kleinverlegern. Dies zeigt die Tatsache, dass sie nur fünf Unternehmen beheimatet, die zu den größten der 300 Verlage des deutschsprachigen Raumes gehören. In den letzten Jahren mussten viele Schweizer Verlage schließen, andere wurden von ausländischen Konkurrenten übernommen. Verlage, die auf literarische Qualität setzen, leiden darunter, dass große – nach rein ökonomischen Prinzipien geführte – Buchhandlungen nur noch verkaufsträchtige Titel einkaufen. Andere Verlage gründen eigene Buch-Clubs (z.B. Bertelsmann Buchclub) oder liefern direkt an den Endkunden aus. Vor allem Verlage von Fach- und wissenschaftlichen Zeitschriften beliefern teilweise ihre Leser direkt oder wickeln dieses Geschäft über wenige spezialisierte Zeitschriftenagenturen ab. Gelegentlich versuchen renommierte Verlage, mit Sonderaktionen die Liste ihrer bereits veröffentlichten Titel wieder ins Gespräch zu bringen. So haben die zur Holtzbrinck-Gruppe gehörenden Verlage Rowohlt, Fischer und KiWi im Januar 2003 über den Buchhandel 50 Titel beziehungsweise 3 Mio. Bücher aus ihrem Sortiment zum revolutionären Preis von 1,50 Fr. beziehungsweise Euro angeboten. Die Schweizer Buchhändler waren indes wenig begeistert von dieser Aktion, die ihnen kein Geld bringen konnte und in einer Zeit stattfand, in der sie Inventur machen mussten.¹

1 Arnet 2002, S. 125

	Buchpreisbindung
--	-------------------------

Eine Besonderheit des Buchhandels in der Schweiz (wie z.B. auch in Deutschland und Frankreich) ist die Buchpreisbindung. Im Prinzip handelt es sich um eine vertikale Preisabsprache: die Verlage schreiben den Buchhändlern den Verbraucherpreis vor, somit findet kein freier (Preis-)Wettbewerb statt. Vor allem Verlage mit Bestsellern (z.B. «Der Neue Duden») profitieren von dieser Regelung. Die Preisbindung ist kultur- und sozialpolitisch begründet und gilt für rund 90% aller (deutschsprachigen) Bücher. Ihren Befürwortern zufolge gewährt sie eine größere Titelvielfalt sowie eine flächendeckende Versorgung mit Büchern. Gleichzeitig schützt sie kleinere und mittlere Verlage und Buchhändler vor einem unvermeidlichen Konzentrationsprozess bei Wegfall der Preisbindung; aber auch große Onlinebuchhändler wie Amazon profitieren aus Margengründen von den Preisen, welche ihnen die Verlage vorgeben.

Nach dem Entscheid des Bundesgerichts vom 14. August 2002, in welchem das kartellrechtliche Verdikt der Wettbewerbskommission gegen die Preisbindung wieder an diese zurückgewiesen wurde, dürfte die Schweiz wohl auf Jahre hinaus bei fixen Ladenpreisen für Bücher bleiben.

	Verschiebungen in der Wertschöpfungskette:
--	---

	Beispiel Hugendubel, Deutschland¹
--	---

Die größte Buchhandlung in Deutschland mit einem Umsatz von über 200 Mio. Euro war im Jahr 2001 Hugendubel, welche auch zu 49% an der Orell Füssli Buchhandels AG beteiligt ist. Mit der Eröffnung des Buchkaufhauses am Marienplatz in München startete das zuvor nur einige Filialen umfassende Unternehmen vor einigen Jahren eine enorme Expansionsphase, orientiert am US-Vorbild «Barnes & Noble». Mit einem drastisch verbreiterten Sortiment von gut 100 000 Titeln, großzügigen Selbstbedienungs- und Lesezonen (ohne jedoch die fachliche Beratung vernachlässigen zu wollen), einer offenen Architektur und durch kulturelle Veranstaltungen und Lesecafés sollte der Buchkauf zum «Erlebnis» werden. Mit insgesamt 1100 Beschäftigten in 28 Filialen erzielte das Unternehmen 2000 einen Umsatz von umgerechnet etwa 320 Mio. Fr. auf einer Geschäftsfläche von rund 36 000 m². An Spitzentagen verzeichnet die Hauptfiliale in München bis zu 60 000 Besucher.

¹ Vgl. Riehm et al. 2001.

Hugendubel bildet sein Arbeiterteam ständig weiter. Das Unternehmen ist auch an Kleinpreisläden und Buchdiscountern (u.a. «Weltbild plus») beteiligt, um damit den Markt der Buchkäufer möglichst vollständig auszuschöpfen. Buchdiscounter verkaufen vorwiegend Bücher, die nicht der Preisbindung unterworfen sind (z.B. Restposten, ältere Auflagen, Titel aus dem Eigenverlag und aus Überproduktion).

Weil das Telefon auch heute noch einen sehr wichtigen Vertriebskanal darstellt, die Läden telefonisch jedoch schlecht erreichbar sind und das Personal durch Telefonkontakte im Laden abgelenkt wird, eröffnete Hugendubel 1999 ein Call-Center, an das kurze Zeit später alle Filialen angeschlossen waren. 35 qualifizierte Buchhändlerinnen und Buchhändler nehmen täglich zwischen 8 und 20 Uhr zwischen 700 und 1500 Anrufe entgegen, davon führen schließlich etwa ein Drittel zu einer Bestellung.

Vor einigen Jahren hat Hugendubel seinen Direktbezug bei den Verlagen zugunsten höherer Anteile beim Barsortiment (Zwischenbuchhandel) eingeschränkt. Durch die Bündelung von Bestellungen und bei der Anlieferung sowie regalfertige Vorsortierung wollte man dem «Paket-Chaos» ein Ende bereiten, das sich aus der Vielzahl von Bestellungen bei verschiedenen Verlagen ergab. Über die höhere Bestellmenge konnte man beim Barsortiment einen besseren Rabatt aushandeln. Zudem hat Hugendubel – wie auch andere Groß- und Filialbuchhandlungen – nun sein Zentrallager beim Barsortiment eingerichtet.

	Branchenentwicklung
--	----------------------------

Welchen Veränderungen der Buchhandel ausgesetzt ist, sollen folgende Beispiele zeigen. Zum einen hat sich das Kaufverhalten der Kundschaft in den letzten Jahren verändert. Neben dem vermehrten Bezug über das Internet spüren zum Beispiel kleinere Buchhändler die Konkurrenz von großen Buchhandelsketten besonders dann, wenn ein Buch nicht am Lager ist. Dann neigt der Kunde dazu, nicht auf die Auslieferung zu warten, sondern sich «anderswo» umzuschauen. Alle großen Buchhändler bieten neben dem sehr breiten Sortiment mittlerweile Dienstleistungen an, die über den reinen Buchverkauf hinausgehen. Dazu gehören ganz verschiedene Leistungen wie Leseecken, Cafés, Buchrezensionen, Vorträge, Heimlieferservice, Vernissagen, Märchentage, das Verpacken von Geschenken, kulante Umtauschmöglichkeiten, Zahlung per Kreditkarte, Toiletten und vieles mehr.

Die Möglichkeit, einen Thriller von Stephen King übers Internet und als E-Book zu lesen, hat im Herbst 2000 für Furore gesorgt. E-Books

sind Lesegeräte, auf denen man mehrere Bücher gleichzeitig in digitaler Form speichern lassen kann. Die Inhalte werden von speziellen Internetseiten heruntergeladen. King veröffentlichte seinen Roman «The Plant» kapitelweise im Internet, und zwar in Eigenregie, also ohne Verlag und Buchhandel (www.stephenking.com). Vier von fünf Lesern bezahlten über den Onlineverkäufer Amazon freiwillig den von King geforderten einen Dollar per Kreditkarte für das erste Kapitel. Bei den Folgekapiteln ließ jedoch die Zahlungsmoral stark nach. E-Books haben den großen Durchbruch bisher noch nicht erreicht: teure, untereinander inkompatible Geräte und die begrenzte Anzahl verfügbarer Titel sind die Hauptgründe dafür. Ähnlich wie beim Onlineverkauf von Musik wird die Zukunft des E-Books auch davon abhängen, wie der Urnehmerschutz im Netz garantiert werden kann. Immer mehr Raubkopien für Palm- und Pocket-PC-Benutzer sind im Umlauf. Wie bei Musik und Filmen lassen sich digitale Bücher technisch nur beschränkt gegen Piraterie schützen. Verlage sind darum bei der Nutzung des kommerziellen E-Book-Konzepts noch zurückhaltend.

Die technologischen Entwicklungen haben auch zu unzähligen Unternehmens-Allianzen geführt. So ist der amerikanische Telekomkonzern AT&T mit Amazon eine Kooperation eingegangen, welche allen Digital PocketNet-Benutzern von AT&T den mobilen Zugriff auf das gesamte Onlineangebot von Amazon ermöglicht. Im Sommer 2001 eröffnete Amazon zudem seinen eDocument-Store, in dem renommierte Institute ihre Publikationen zum Download anbieten (u.a. Harvard Business Review). Vor allem im Wissenschaftsbereich gibt es Verlage, die Zeitschriftenaufsätze und Bücher abrufbereit ins Netz stellen und diesen Service direkt mit den Lesern abrechnen (= E-Publishing).

Für Aufregung sorgt seit 2002 der französische Unterhaltungskonzern Fnac, der eine Ausweitung auf den deutschsprachigen Raum plant. In den Filialen Genf und Lausanne ist vom Kinderbuch bis zur kompletten Home-Cinema-Einrichtung alles erhältlich. Mit seiner äußerst aggressiven Preispolitik hat Fnac in der französischen Schweiz im CD-Verkauf für spürbare Verkaufsrückgänge bei den etablierten Konkurrenten gesorgt. Ähnliches wird nun in der Romandie auch für den Buchhandel befürchtet, denn die Bestimmungen zur Buchpreisbindung werden dort anders ausgelegt als in der Deutschschweiz. Aber auch hier, wo der Wettbewerb nicht über den Buchpreis geführt werden kann, lassen sich die Verantwortlichen bei Fnac nicht abschrecken. «In Zürich wollen wir möglichst nah bei Orell Füssli sein,» kündigt Christophe Fond, Fnac-Generaldirektor Schweiz, an.¹

1 Stadler 2002, S. 50

Onlinebuchhandel

Bücher gehören zu den meistverkauften Produkten via Internet. Orell Füssli erzielte im Jahr 2000 bereits 14% des Umsatzes online. Das zu Beginn starke Wachstum scheint jedoch allmählich abzuflachen. Interessant ist die widersprüchliche Einschätzung des Interneteinflusses durch die Branchenteilnehmer selbst. Einige betrachten die Onlinekonkurrenz – wenigstens für bestimmte Sparten – als äußerst bedrohlich, während andere im Internet neue Möglichkeiten für das eigene Geschäft sehen.

Vieles deutet auf jeden Fall darauf hin, dass die bisherigen in der Euphorie der New Economy entstandenen Prognosen zum Niedergang des traditionellen Buchhandels (und Buches) wohl überzogen waren. Verzeichnete der Schweizer Buchhandel in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre noch ein negatives Wachstum (1996: –5%, 1997: –12%), lag die Wachstumsrate 2001 wieder bei +2%. Trotzdem spüren die stationären Buchhandlungen natürlich die Konkurrenz des Onlineverkaufs, vor allem im Bereich Sachbuch und bei hochpreisigen Spezialitäten. Der Anteil an Buchlesern in der Gesamtbevölkerung ist konstant geblieben; zudem zeigt sich, dass gerade intensivere Internetnutzer auch überdurchschnittlich häufig Buchleser sind.

Mit Ausnahme von Amazon verfügen die reinen Onlinebuchhändler (d.h. Buchhändler ohne Läden) über keine eigenen Lager, sondern wickeln ihre Bestellungen über kooperierende Barsortimente ab. Damit können sie dem langwierigen Bestellgeschäft bei den Verlagen ausweichen. Um die breit angelegten Kataloge der Onlinebuchhandlungen bestmöglich abzudecken, haben die Barsortimente ihre Bestände in den letzten Jahren deutlich erweitert. Der deutsche Barsortimenter Lingenbrink (Libri) hat zum Beispiel die Titelmzahl innerhalb von 20 Jahren mehr als vervierfacht, von 80 000 auf 350 000 lieferbare Titel. Mittlerweile wickelt das Barsortiment (inkl. SBZ) auch für den stationären Buchhandel dessen Teil des Internetverkaufs ab, vom Versand über die Rechnungsstellung bis zum Inkasso. Die überwiegende Mehrheit der stationären Buchhändler (inkl. der kleineren) in der Schweiz verfügt dadurch ebenfalls über eine Homepage mit Bestellfunktionen. Diese Unternehmen verfolgen somit eine «clicks & mortar»-Strategie und versuchen, den reinen Onlinehändlern – zum Teil recht erfolgreich – Paroli zu bieten. Dies erklärt, wieso es die rein virtuellen Anbieter wie Amazon oder Bertelsmann Online (BOL) in der Schweiz schwer hatten und sich wieder nach Deutschland zurückgezogen haben.

Ein ernsthaftes Problem stellen die «Trittbrettfahrer» dar, die sich stationär beraten lassen und danach im Internet einkaufen. Studien zeigen, dass etwa 30% des gesamten Internet-Detailhandels erfolgt, nachdem

sich der Kunde zunächst im stationären Handel informiert hat. Aus Erfahrungen ist ferner bekannt, dass die Kundentreue im Internet-Detailhandel weniger ausgeprägt ist als im stationären Handel.

Konzentrationsprozesse im Schweizer Buchhandel

Zurzeit verändert sich die Wettbewerbslandschaft in der Schweiz stark; es findet ein Konzentrationsprozess statt. Die drei größten Buchhandlungen der Deutschschweiz sind bereits ganz oder teilweise von deutschen Großketten aufgekauft worden: Jäggi (Basel) und Stauffacher (Bern) wurden von der Thalia-Kette (u. a. auch Inhaber von «Buch.de») übernommen, Orell Füssli (Zürich) ist zu 49% im Besitz der Buchhandelsfirma Hugendubel. Andererseits beobachtet man auch bei weniger großen Buchhändlern vermehrt Zusammenschlüsse oder Kooperationen. So haben Rösslitor (St. Gallen) und Lüthy (Solothurn) die Aktienmehrheit von Stocker (Luzern) übernommen und sich so zu dritt zur Buchhaus-Gruppe zusammengeschlossen. Grund des Zusammenschlusses ist das Erzielen besserer Einkaufskonditionen sowie die Nutzung von Synergien bei der Personaladministration, der Buchhaltung und der EDV. Mit dem neueröffneten Buchhaus Stocker hat die Buchhaus-

	Buchhandlung	Umsatz 2001 (in Mio. Fr.)
1	Orell Füssli, Zürich	89,1
2	Thalia Schweiz, Basel (Jäggi)/Bern (Stauffacher)	84,8
3	Ex Libris, Dietikon	45,5**
4	Lüthy, Solothurn*	27,4
5	Rösslitor, St. Gallen*	14,5
6	Meissner, Aarau	11,4
7	Freihofer, Zürich	11,0
8	Buch Shopping, Hägendorf	8,3
9	Bider + Tanner, Basel	7,5
10	Stocker Buchhaus, Luzern*	6,4
* Zusammenschluss zur Buchhaus-Gruppe ¹		
** geschätzt		

▲ Abbildung 2 Die größten Buchhandlungen 2001 in der Schweiz
(Quelle: Handelszeitung, 6. November 2002, S. 9)

1 Diese Kooperation wurde im Dezember 2002 wieder aufgelöst. Rösslitor hat seine Stocker-Anteile an Lüthy verkauft.

Gruppe im Herbst 2001 in Luzern auf einer Fläche von 1800 m² und an bester Passantenlage auf den Ausbau des Lokalkonkurrenten Raeber Bücher & Medien AG reagiert, der drei Jahre zuvor mit 1000 m² Geschäftsfläche für Furore sorgte (Raeber wurde 2001 von Orell Füssli übernommen). Andererseits wollte man sich damit auch gegenüber den deutsch dominierten Großbuchhandlungen Thalia Schweiz und Orell Füssli positionieren (vgl. ◀ Abbildung 2) und deren Zutritt nach Luzern erschweren. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass ein Ausbau aus eigener Kraft für immer weniger Anbieter in Frage kommt. Mittlerweile bestreiten die drei Größten etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes in der Schweiz.

Wie stark die Expansionskurse der Marktleader die kleinen und mittleren Buchläden verdrängen, zeigt sich eindrücklich auch auf dem Standort Zürich. Nachdem sie kurz zuvor die auf Architektur, Kunst und Fotografie spezialisierte Buchhandlung Krauthammer übernommen hatte, eröffnete die Orell Füssli AG im November 2002 am Bellevueplatz bereits die neunte Filiale, einen Buchladen mit 1000 m² und 30 Mitarbeitenden. Schon vor der Eröffnung der neuen Großfiliale sah sich die in der Nähe liegende Buchhandlung zum Elsässer gezwungen, aufgrund der drohenden Umsatzeinbuße (erfahrungsgemäß 20% in solchen Fällen) einen neuen Standort zu suchen. Nur schon 10% weniger Umsatz hätte das seit sieben Jahren knapp unter der Renditeschwelle operierende Unternehmen nicht mehr verkraften können. Andere bedrohte Buchhandlungen am Platz spielen mit dem Gedanken, sich zusammenschließen. Den beträchtlichen Aufwand haben sie aber bisher gescheut.

Kleinere Quartierbuchhandlungen überleben nur dank des großen Einsatzes der Inhaber, welche zum Teil zwölf Stunden an sechs Tagen in der Woche arbeiten. Kurz nachdem Orell Füssli an der Bahnhofstraße den English Bookshop von Stäheli übernommen hatte, musste die auf englische Publikationen spezialisierte Buchhandlung zum Rennwegtor schließen. Die Expansion von Orell Füssli (Umsatzverdoppelung innerhalb von vier Jahren) hat viel Geld für Akquisitionen und bauliche Vergrößerungen gekostet. Auf jeden Fall geht der Konzentrationstrend weiter, eine Ausweitung von Orell Füssli nach Basel, Zürich, St. Gallen und in andere Schweizer Großstädte wird allgemein erwartet. Bereits jetzt herrscht ein harter Kampf um die besten Standorte.

In Zürich teilen sich heute über hundert Buchhandlungen das Geschäft. Die Kluft zwischen Großbuchhandlungen und den «Kleinen» wird dabei immer größer. So gab es früher drei wissenschaftliche Buchhandlungen, heute befinden sich alle in einer Hand. Viele kleine Buchhändler haben sich als Antwort auf die «Warenhaus-Buchhandlungen» auf Nischen spezialisiert (z.B. englische Literatur, Buch und Wein, Filmbücher, Kunst).

	Kleinbuchhandlungen	mittlere Buchhandlungen	Großbuchhandlungen
Anzahl Mitarbeiter	1–2 MA	3–10 MA	> 10 MA
Umsatz	bis 1 Mio. Fr.	1–4 Mio. Fr.	> 4 Mio. Fr.
Eigenfinanzierungsgrad	40,3% (Median Gesamtbranche)		
Kundenstruktur	82,6% Einzelkunden 8,6% Bibliotheken 4,5% Schulen	63,9% Einzelkunden 16,1% Bibliotheken 15,9% Schulen	81,2% Einzelkunden 9,2% Bibliotheken 7,7% Schulen
Ø Lagerumschlag¹	5,2 x	7,4 x	8,8 x
Ø Overhead-Anteil²	4,6% der Gesamtkosten	11,7% der Gesamtkosten	22,4% der Gesamtkosten
Ø Bruttomarge	30,7%	32,6%	34,4%
Ø Gesamtkapitalrendite	ca. 4,7%	ca. 0,2%	ca. 5,9%
Ø Umsatzrendite³	ca. 1,7%	ca. 0,5%	ca. 1,8%
Ø Cash-flow-Marge	ca. 2,9%	ca. 1,8%	ca. 3,8%
Ø Pro-Kopf-Umsatz	Median Gesamtbranche: 285 600 Fr. pro Mitarbeitenden (Gesamtbelegschaft); 400 900 Fr. pro Verkaufsmitarbeitenden		

Weitere Resultate der Untersuchung:

- 55,6% der untersuchten Betriebe erzielten zwischen 1998 und 2000 mindestens einmal Verluste
- folgende Faktoren korrelieren positiv mit der Rentabilität: Liquidität, Arbeitsproduktivität (Umsatz pro 1000 Fr. Personalkosten), Anteil des Internetverkaufs am Gesamtumsatz, Eigenfinanzierungsgrad
- Ø Kosten in Prozent der Bruttomarge (Gesamtbranche): Personal 64%, Miete 14%, Werbung/Marketing 5%, EDV 2%, Abschreibungen 4%, übriger Aufwand 8%, Gewinn 3%
- die Dienstleistungskompetenz (Mix aus Kundenzufriedenheit, Mitarbeitenden-Qualifikation, Bewertung durch anonyme Testkäufer und Beurteilung des Verkaufslokals) steigt mit der Betriebsgröße; sie ist zudem bei spezialisierten Buchhandlungen signifikant höher als bei Anbietern mit einem allgemeinen Sortiment
- es bestehen keine signifikanten Rentabilitätsunterschiede nach Sortimentsausrichtung (allgemeines Sortiment vs. spezialisiertes Sortiment vs. breites Sortiment mit Schwerpunktbildung)
- der Umsatz pro VerkäuferIn ist bei Spezialbuchhandlungen größer als bei Anbietern mit allgemeinem Sortiment, die höheren Löhne der höher qualifizierten Buchhändler nivellieren jedoch wieder diesen Vorteil
- die Flächenproduktivität (Umsatz pro m² Geschäfts- und Verkaufsfläche) steigt signifikant mit der Zunahme des Umsatzes
- die Arbeitsproduktivität (Umsatz pro Mitarbeiter; Umsatz pro 1000 Fr. Personalkosten) nimmt mit zunehmender Betriebsgröße zu
- die wichtigsten Umsatzträger: Sach- und Fachbücher⁴ (ca. 45%), Belletristik (13%), Kinder- und Jugendliteratur (10%). Die audiovisuellen Medien (CD, Software, DVD, Hörbücher, Video) verzeichnen einen signifikanten Wachstumstrend, jedoch auf bisher niedrigem Niveau (3%).

▲ Abbildung 3 Betriebsvergleich Buchhandel Schweiz 1998–2000
(Quellen: IGW-Universität St. Gallen 2001, Pleitner et al. 2002)

1 = Umsatz/Lagerbestand zu Einkaufspreisen

2 besteht vorwiegend aus Arbeitskräften für Administration

3 Aufgrund der geringen Kapitalintensität des Buchhandels im Verhältnis zur Umsatzhöhe (ca. 75% des Kapitals wird ins Umlaufvermögen investiert) ist die Umsatzrendite das beste vergleichbare Renditemaß.

4 Dazu gehören u.a.: Lebenshilfe, Reisen, Geschichte, Kultur & Kunst, EDV, Wirtschaft, Medizin & Gesundheit.

Untersuchungen zum Schweizer Buchhandel

Umfragen¹ zeigen, dass Kunden in der Schweiz vor allem folgende drei Leistungen von einem Buchladen erwarten:

1. Eine freundliche und kompetente Beratung (da man die Qualität eines Buches erst nach dem Lesen vollständig beurteilen kann, reduziert eine objektive und professionelle Beratung diese Unsicherheit);
2. einen guten Bestellservice;
3. eine übersichtliche Ladengestaltung.

Dagegen spielt nur bei gut einem Drittel der Kunden der Preis eine entscheidende Rolle; dies kann wohl auf den beschränkten Preiswettbewerb (aufgrund der Buchpreisbindung) zurückgeführt werden.

◀ Abbildung 3 zeigt die wichtigsten Resultate der Befragung von 50 Buchhandlungen und 693 Kunden in der Deutschschweiz im Jahre 2001, durchgeführt vom Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft der Universität St. Gallen.

Zurbuch AG, Zürich

Die Zurbuch AG ist ein typisch mittelständischer, traditioneller Familienbetrieb am Zürcher Bellevue. Das Unternehmen ist zu 80% im Besitz von Fritz Zurbuch. Vom Großvater des heutigen Firmeninhabers kurz nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet, hat es sich bis Mitte der 1990er Jahre stetig entwickelt, mit einem Höchstpersonalbestand von 20 Mitarbeitenden. Seither haben sich die wichtigsten Unternehmenskennzahlen eher seitwärts oder nach unten bewegt (► Abbildung 4). Der Umsatzrückgang hat zu einer Personalreduktion auf aktuell 16 Mitarbeitende geführt, welche jedoch bisher durch eine Pensionierung und drei freiwillige Abgänge ohne soziale Härtefälle vollzogen werden konnte.

Die Zurbuch AG bezieht ihre Bücher als Genossenschafter vor allem beim Schweizer Buchzentrum oder direkt bei den Verlagen (bzw. deren Verlagsauslieferungen), und zwar hauptsächlich telefonisch oder elektronisch. Nur ein kleiner Teil der Bestellungen wird noch schriftlich aufgegeben.

Mit dem gut ausgebildeten Personal bietet die Zurbuch AG einem anspruchsvollen Publikum in der Stadt einen Medienmix an, der insbesondere Bücher und neue Medien beinhaltet. Alle führenden Verlage sind

¹ Vgl. Pleitner et al. 2002.

Bilanz (in 1000 Fr.)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5 ¹
Flüssige Mittel	337	320	280	285	282
Debitoren	51	48	53	58	58
Lager	587	602	590	575	570
Aktive Abgrenzungen	33	69	53	44	50
Total Umlaufvermögen	1 008	1 039	976	962	960
Einrichtungen, Mobiliar	398	380	402	405	410
Informatik HW, SW	87	66	70	70	60
Finanzanlagevermögen	127	130	130	132	140
Total Anlagevermögen	612	576	602	607	610
Total Aktiven	1 620	1 615	1 578	1 569	1 570
Kreditoren	391	380	375	355	370
Darlehen	366	350	349	351	349
Passive Abgrenzungen	56	70	83	80	69
Rückstellungen	64	70	19	23	33
Total Fremdkapital	877	870	826	809	821
Aktienkapital	560	560	560	560	560
Reserven, Gewinnvortrag	183	185	192	200	189
Total Eigenkapital	743	745	752	760	749
Total Passiven	1 620	1 615	1 578	1 569	1 570
Erfolgsrechnung (in 1000 Fr.)					
Verkaufsumsatz	5 702	5 358	5 058	4 779	4 455
Warenaufwand	3 819	3 590	3 402	3 220	3 039
Bruttogewinn	1 883	1 768	1 656	1 559	1 416
Personalaufwand	1 254	1 191	1 134	1 074	1 005
Mietaufwand	199	199	201	201	203
Büro- und Verwaltungsaufwand	88	88	87	87	79
Marketing- und Werbeaufwand	78	78	80	70	59
Informatikaufwand, Internet	34	30	26	26	19
Zinsaufwand	16	15	15	15	15
Diverser Aufwand	17	12	6	6	6
Steueraufwand	51	18	17	13	9
Cash-flow	146	137	90	67	21
Abschreibungen	65	64	50	50	48
Reingewinn	81	73	40	17	-27
Bruttomarge in %	33,02	33,00	32,74	32,62	31,78
Cash-flow-Marge in %	2,56	2,56	1,78	1,40	0,47
Rendite Gesamtkapital in %	5,99	5,45	3,49	2,04	-0,76
Rendite Umsatz in %	1,42	1,36	0,79	0,36	-0,61
Eigenfinanzierungsgrad in %	45,86	46,13	47,66	48,44	47,71
Anlageintensität in %	37,78	35,67	38,15	38,69	38,85
Anlagedeckungsgrad 1 in %	121,41	129,34	124,92	125,21	122,79
Personalkosten in % v. Umsatz	21,99	22,23	22,42	22,47	22,56
Personalbestand	20	19	18	17	16

▲ Abbildung 4 Entwicklung der Zurbuch AG in den letzten fünf Jahren

1 Jahr 1 = vor fünf Jahren, Jahr 5 = letztes Jahr

im Angebot vertreten. Dieses umfasst Romane sämtlicher Geistesrichtungen, Musikkultur, Bildbände, Werke aus Kunst und Wissenschaft, sowie aktuelle Sach- und Fachbücher. Aufgrund der Nähe zur Universität machen die Lehrmittel (als Teil der Fachbücher) fast 20% des Gesamtumsatzes aus. Lexika vom 1- bis 25-bändigen Werk sind erhältlich, teilweise auf CD-ROM. Traditionsgemäß pflegt man die Reiseliteratur besonders sorgfältig. So ist neben den Büchern entsprechendes Kartenmaterial erhältlich. Eine sehr umfassende Sammlung an Biographien ist ebenfalls vorhanden.

Der Laden liegt an guter Passantenlage und ist in mehrere Fachbereiche unterteilt. Beim Hobby-Bereich fällt vor allem die große Auswahl an Kochbüchern und gastronomischer Literatur auf. Eine weitere Spezialität ist das moderne Antiquariat, in dem teilweise leicht beschädigte oder nicht mehr lieferbare Bücher zu reduzierten Preisen angeboten werden. In einem separaten Raum findet man preisgünstige Restauflagen. Alle Bücher sind nach Ursprung und Themenbereichen geordnet. Sie werden allerdings nicht überall übersichtlich präsentiert, da die Regale teilweise zu klein sind. Für eine gemütliche Lesecke ist aufgrund der engen Räumlichkeiten kein Platz. Baulich gibt es praktisch keinen Spielraum mehr.

Die Kundenstruktur setzt sich zusammen aus Einzelkunden (45% des Umsatzes), Bibliotheken (18%), Schulen (20%) und Firmen (17%). Vor allem Bibliotheken und Schulen kommen in den Genuss von Rabatten, da hier die Preisbindung gewisse Ausnahmen zulässt.

Die Zurbuch AG hat seit 1999 eine eigene Website. Angeregt von der Leiterin Organisation/EDV wurde sie von Studenten der Universität Zürich im Rahmen einer Gruppendiplomarbeit entwickelt. Als Erweiterung des bestehenden Kundenservices gedacht, bietet die Website heute in unregelmäßigen Abständen Bestsellerlisten, «Geheimtipps» sowie eigene Kataloge zu Lehrbüchern im Bereich Wirtschaft, Recht und Steuern (als Grundlage dazu dienen meist die Kursprogramme der Universität). Es besteht die Möglichkeit zur Bestellung via E-Mail. Mit gelegentlichen Serien-E-Mails an die 200 besten Kunden anlässlich von Neuerscheinungen möchte man die im Buchhandel wichtige Kundenbindung erhöhen. Aufgrund des fehlenden IT-Know-hows und der beschränkten Ressourcen zur ständigen Aktualisierung des Web-Inhalts muss das Onlinesystem aber eher als rudimentär betrachtet werden. Dementsprechend macht der Onlineverkauf weniger als 2% des Gesamtumsatzes aus.

	Aktuelle Überlegungen der Zurbuch AG
--	---

Aufgrund der allgemeinen Entwicklungen im Buchhandel und der eher unbefriedigenden Situation der Zurbuch AG stellen sich für Fritz Zurbuch wichtige Fragen, zum Beispiel:

- Wie werden die neuen Technologien den Buchhandel beeinflussen?
- Wie soll das eigene Unternehmen gegenüber den immer aggressiveren Großbuchhandelsketten bestehen können?
- Hat die Zurbuch AG in der heutigen Form und Struktur überhaupt noch eine Chance? Viele frühere Mitbewerber am Standort Zürich sind ja bereits auf der Strecke geblieben.
- Sollen das Sortiment und die Kundenstruktur umgestaltet werden? Wenn ja: wie? Heftig umstritten innerhalb des Unternehmens ist zurzeit der Vorschlag, sich nur auf bestimmte Sortimente zu spezialisieren. Viele Mitarbeiter sind der Auffassung, dass die meisten Kunden auch bei «Nischenplayern» das gesamte Sortiment erwarten.
- Was erwartet die Kundin oder der Kunde in Zukunft von einer Buchhandlung?

	Fragen zum Fall
--	------------------------

1. Nehmen Sie für die Zurbuch AG eine Segmentierung nach der Outside-in-Methode vor. Überlegen Sie sich dabei zuerst, welche Bedürfnisse im Zusammenhang mit dem Buchhandel erfüllt werden und auf welche Weise man diese Bedürfnisse erfüllen kann.
2. Erstellen Sie für die Zurbuch AG eine SWOT-Analyse. Worin liegen die Hauptschwächen und -gefahren?
3. Wie attraktiv ist die Buchhandelsbranche in der Schweiz?
4. Welchen Einfluss übt das Internet auf die Branche der traditionellen stationären Buchhandlungen aus?
5. Welches sind die Erfolgsfaktoren in der Buchhandelsbranche? Welche davon sind wettbewerbsneutral (= Knock-out-Kriterien; müssen erfüllt werden), welche wettbewerbsentscheidend (d.h. bieten Möglichkeiten zur echten Differenzierung).
6. Was sind mögliche Hauptgründe für die schlechtere Performance der mittelgroßen Buchläden?
7. (a) Welche grundsätzlichen strategischen Möglichkeiten bestehen für die Zurbuch AG?
 (b) Was sind deren Vor- und Nachteile?
 (c) Wählen Sie die beste Möglichkeit aus und konkretisieren Sie diese: Wie würden Sie vorgehen? Welches Sortiment und welche Dienstleistungen würden Sie anbieten?

	Literatur
--	------------------

- Arnet, D.: Literatur – Billig an den Mann. In: *Facts*. S. 125, 12. Dezember 2002
- Heer, G.: Zwang zu mehr Größe. In: *Handelszeitung*. S. 9, 6. November 2002
- IGW (Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft): *Betriebsvergleich Buchhandel Schweiz*. Universität St. Gallen, September 2001
- Pleitner, H.J./Füglister, U./Rusch, C.: Schweizer Buchhandel – eine ökonomische Situationsanalyse. In: *Neue Zürcher Zeitung*. S. 27, 9./10. Februar 2002
- Riehm, U./Orwat, C./Wingert, B.: *Online-Buchhandel in Deutschland*. Forschungszentrum Karlsruhe, 2001
- Schilliger, P.: Zwang zur Größe. In: *Handelszeitung*. S. 37, 24. Oktober 2001
- Stadler, S.: Discounter – Der Preisbrecher. In: *Facts*. S. 50, 31. Dezember 2002