

Michel Clement | Eva Blömeke | Frank Sambeth (Hrsg.)

Ökonomie der Buchindustrie

Michel Clement | Eva Blömeke |
Frank Sambeth (Hrsg.)

Ökonomie der Buchindustrie

Herausforderungen in der
Buchbranche erfolgreich managen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1172-8

Vorwort

Egal, wo man sich auf der Welt befindet – sei es am Strand, im Café, in der U-Bahn oder am Flughafen – man sieht fast immer jemanden, der vertieft in einem Buch liest. Ein gutes Buch fesselt den Leser, entführt ihn in andere Welten und bringt neue Gedanken und Träume. So manches gute Buch ist verantwortlich für durchlesene Nächte, und oft schwingt ein wenig Trauer mit, wenn man ein Buch ausgelesen hat – denn schließlich muss man sich von seinem Helden verabschieden.

Bücher faszinieren Leser über alle Generationen hinweg. Ein neuer „Harry Potter“-Band führt weltweit zu Massenaufläufen von Kindern und Erwachsenen vor freudestrahlenden Buchhändlern – und das bereits weit vor Beginn des heiß ersehnten Erscheinungstages. Fantastische Bücher wie Tolkiens „Der Herr der Ringe“ werden verfilmt und spielen Milliardenbeträge ein. Bücher sind Kultur und Bücher sind Unterhaltung – manchmal sogar beides – und waren lange Zeit auch noch ein gutes Geschäft.

Ein gutes Buch ist primär eine gute Geschichte (dies gilt zumindest für die Belletristik und das erzählende Sachbuch). Was eine gute Geschichte ist, entscheidet letztlich jeder Leser ganz für sich allein. Ob ihm die Geschichte gefallen hat, kann er erst nach dem Lesen des Buchs wissen. Ein Buch ist demnach ein Erfahrungsgut – und diese zentrale Eigenschaft hat zahlreiche ökonomische Effekte, die als stete Herausforderungen für das Verlagsmanagement gelten. Verlage versuchen, die Konsum-Unsicherheit über mehrere Ebenen der Vermarktung zu reduzieren. So kann ein Star-Autor wie John Grisham über seine Markenbekanntheit die Unsicherheit genauso reduzieren wie Bücher mit Seriencharakter (z. B. Donna Leons „Commissario Brunetti“). Aber Star-Autoren wissen auch um den Wert, den sie als Marke im Markt haben, und können so erhebliche Vorabhonorare und Umsatzbeteiligungen durchsetzen. Und Autoren sind Menschen – entsprechend nimmt die Entstehung guter Bücher manchmal seltsame Wege. Lektoren und Verleger helfen oft maßgeblich – und sei es mit ganz unorthodoxen Maßnahmen zur Überwindung so mancher Schreibblockade. Nur mit einem Gespür für die Autoren und Geschäftssinn entstehen neue, gute Geschichten, die sich gewinnbringend vermarkten lassen.

Ein Buch ist nicht nur eine Geschichte, sondern ein Bündel von Eigenschaften, das auch die optische Gestaltung und Haptik des Buches beinhaltet. Wir Herausgeber geben zu, dass wir mindestens ein Buch im Regal haben, das durch seinen schicken Umschlag oder Titel bestach – ohne dass wir es je gelesen haben (und es wahrscheinlich auch nie tun werden). Aber es macht sich einfach gut im Regal. Offensichtlich ist also auch die „Verpackung“ eines Buches wichtig.

Zu den klassischen Herausforderungen, einfach nur ein „gutes Buch“ zu erstellen und anschließend zu verkaufen, kommen neue, zunächst durch Technologie und dann durch veränderte Nutzungsgewohnheiten verursachte Herausforderungen. Die Buchbranche ist als traditionelle Industrie in ihren Grundfesten stark verankert – und das genau ist ein Problem. Innovationen verlangen Veränderungen – und wenn diese seitens der Kunden vergeblich gefordert werden, dann befriedigen neue Anbieter diese latente Nachfrage (und entwickeln sich zu mächtigen Spielern in der Industrie). Es wird immer ein *Enfant terrible* geben, das alles anders macht – und vielleicht nicht daran scheitert, einfach weil es in anderen Dimensionen denkt.

Das Internet wird das Geschäft nachhaltig verändern. So wie es die traditionelle Musikindustrie erwischt hat, wird es auch vielen Verlagen gehen. Es ist klar, dass es immer Bücher geben wird – nur ist fraglich, wer zukünftig die Wertschöpfung des Buches maßgeblich prägen wird und daran verdienen kann. So ist ein werbefinanziertes Gratisbuch für den Massenmarkt vielleicht bald keine Utopie mehr. Zudem verändern neue Technologien die Wertschöpfung in allen Bereichen. Ein Buch machen, das kann mittlerweile jeder mit einem PC und einem Webzugang. Er muss nur die richtigen Partner haben – ein Verlag ist hierfür längst nicht mehr notwendig. Der Industrie stehen daher spannende Zeiten bevor.

Dies ist kein Buch über Bücher, sondern ein Buch über das Management von Büchern. Wir sind stolz, ein ausgewiesenes Team von Autoren aus allen Bereichen der Wertschöpfung präsentieren zu können, die aus der Sicht der Praxis die Industrie erklären. In Kombination mit wissenschaftlichen Erkenntnissen ist so ein Buch für Manager und Wissenschaftler entstanden, das eine Marktlücke abdeckt. Wir danken allen Autoren für die exzellente Arbeit und die spannenden Diskussionen mit uns.

Wir danken auch Ulrike M. Vetter und Sabine Bernatz vom Gabler Verlag sehr herzlich. Unterstützt haben uns zudem Stefanie Mundt und Stefanie Eden, die uns sehr viel editorische Arbeit abgenommen haben.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen!

Hamburg und München, im Januar 2009

Michel Clement, Eva Blömeke und Frank Sambeth

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Einleitung: Herausforderungen in der Buchbranche.....	11
<i>Michel Clement, Eva Blömeke und Frank Sambeth</i>	
Teil 1: Ökonomische Analyse der Buchbranche.....	25
1.1 Marktübersicht und Marktentwicklung	27
<i>Thomas Wilking</i>	
1.2 Wettbewerbsanalyse	41
<i>Arnd Roszinsky-Terjung</i>	
1.3 Konsumentenstruktur im deutschen Buchmarkt.....	59
<i>Christoph Kochhan, Jennifer Bannert</i>	
1.4 Wirtschaftlichkeit in der Buchindustrie	71
<i>Alexander Kleine</i>	
1.5 Kulturelle Bedeutung des Lesens	81
<i>Heinrich Kreibich, Christoph Schäfer</i>	
Teil 2: Management von Büchern	91
2.1 Management der Wertschöpfungskette.....	93
<i>Bernd Eggers</i>	
2.2 Management und Erweiterung des Produktportfolios bei Verlagen.....	109
<i>Tim Prostka, Christina Schmidt-Stölting</i>	

2.3 Das Buch und seine Gestalt.....	121
<i>Rainer Groothuis</i>	
2.4 Preismanagement bei Büchern	129
<i>Dominik Papies</i>	
2.5 Marketing – Markt und Meute	145
<i>Michael Then, Christina Schmidt-Stölting</i>	
2.6 Markenmanagement in der Buchindustrie	159
<i>Andreas Meyer</i>	
2.7 Vertrieb und Auslieferung	177
<i>Holger Bellmann</i>	
2.8 Buchhandel	191
<i>Torsten Brunn, Eva Blömeke</i>	
Teil 3: Innovationen in der Buchbranche.....	205
3.1 Strategische Analyse neuer Technologien für die Vermarktung von Büchern.....	207
<i>Christian Damke</i>	
3.2 Online-Vertrieb von Büchern	229
<i>Gerd Robertz</i>	
3.3 Online-Distribution digitaler Bücher	241
<i>Arik Meyer, Michael Treutler</i>	
3.4 Print-on-Demand – Neue Chancen für Verleger und Autoren.....	259
<i>Moritz Hagenmüller, Friederike Künzel</i>	
3.5 Buchbranche im Umbruch: Implikationen der digitalen Ökonomie	273
<i>Alexander Braun</i>	
Autoren und Herausgeber	293

Einleitung

Herausforderungen in der Buchbranche

Michel Clement, Eva Blömeke, Frank Sambeth

„Bücher sind etwas Wunderbares! Bücher erlauben das Eintauchen in eine ganz andere Welt. Sie vermitteln Geborgenheit und Tradition. Die Weisheiten eines Buches werden immer auch von der eigenen Lebenssituation pointiert.“

Antworten auf die Frage „Woran denkst du bei Büchern?“ (anonym)

1. Die Buchindustrie im Wandel

Eine Diskussion über das *Kulturgut* Buch wird häufig von emotionalen Eindrücken geprägt, die eine Person mit einem bestimmten Buch verbindet. So faszinieren die „Harry Potter“-Geschichten Menschen über alle Gesellschaftsebenen und Altersgruppen hinweg. Bücher können aber auch polarisieren und somit gesellschaftliche Debatten initiieren – Jonathan Littells Bestseller „Die Wohlgesinnten“ ist so ein Buch. Entsprechend spielen Bücher eine wichtige Rolle im kulturellen Leben von Gesellschaften, denn sie regen das Nachdenken und Diskutieren über relevante und oft auch kritische Themen an.

Bücher sind aber nicht nur kulturelle Güter, sondern sie sind auch ökonomische Grundlage einer ganzen Industrie. Im Vergleich mit anderen Mediengütern nimmt die Buchbranche eine herausragende Stellung ein (vergleiche hierzu auch den Beitrag 1.1 „Marktübersicht und Marktentwicklung“ von Thomas Wilking). Sie übertrifft in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung die Musikindustrie bei Weitem. Der Branchenumsatz lag im Jahr 2007 bei 9,58 Mrd. Euro (Börsenverein, 2008a). Im Vergleich dazu wurden in der Musikbranche (inkl. Downloads) im Jahr 2007 „nur“ 1,65 Mrd. Euro umgesetzt (Bundesverband-Musikindustrie, 2008).

Obleich die ökonomische Bedeutung der Industrie hoch ist, hat sie es geschafft, lange Jahre in einem relativ ruhigen Wettbewerbsumfeld zu agieren. So ist der Buchmarkt bis zum Ende des 20. Jahrhunderts stetig gewachsen, zunächst über Mengen-, dann hauptsächlich über Preiszuwächse (Börsenverein, 2008a). Es herrschten „gesittete“ Zustände, d. h., die Markt-

teilnehmer befanden sich durchaus in einem Konkurrenzverhältnis, aber sie haben sich auch „leben gelassen“. Diese Zeiten sind nun vorbei – die klassischen Einzelhandelsstrukturen und -praktiken halten Einzug, und die Verlage geraten zunehmend unter Druck.

Die angespannte Situation entsteht aus der Kombination von traditionellen und neuen Wettbewerbseinflüssen für die beteiligten Unternehmen. Diese Herausforderungen beeinflussen die Wertschöpfungselemente der Verlage in erheblichem Maße (vergleiche hierzu auch die Beiträge 2.1 „Management der Wertschöpfungskette“ von Bernd Eggers sowie 2.4 „Preismanagement bei Büchern“ von Dominik Papies) und werden substantielle Veränderungen in der Marktstruktur zur Folge haben.

Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Kernherausforderungen und setzt sich zum Ziel, deren Wirkungen auf die Wertschöpfung innerhalb der Industrie aufzuzeigen. Hierzu werden in Abschnitt zwei zunächst die klassischen Aspekte des Marktes diskutiert, die gerne in der aufgeheizten Diskussion über die Digitalisierung der Branche vergessen werden. Diese Rahmenbedingungen werden von neuen Herausforderungen flankiert, die generell für Medienunternehmen gelten. So haben die Erfahrungen der Musikindustrie bereits sehr deutlich gezeigt, wie sich durch neue Technologien Produktions- und Vermarktungsprozesse effizienter managen lassen. Maßgebliche Produktinnovationen werden heute längst nicht mehr ausschließlich von den Major-Labels initiiert. Dies gilt auch für die Buchbranche, denn neue Technologien führen zu Modifikationen auf allen Ebenen der Wertschöpfung – von der Schaffung neuer Titel durch Autoren-Netzwerke (vergleiche hierzu den Beitrag 3.5 „Buchbranche im Umbruch: Implikationen der digitalen Ökonomie“ von Alexander Braun), über neue Verfahren in der Drucktechnik (vergleiche hierzu den Beitrag 3.4 „Print-on-Demand – Neue Chancen für Verleger und Autoren“ von Moritz Hagenmüller und Friederike Künzel), bis hin zum Endkunden, der Bücher aus dem Internet herunterlädt und neben dem reinen Text Zusatzleistungen und -produkte erwartet (z. B. Autoreninterviews). Die neuen Technologien verändern somit nicht nur die Wertschöpfung, sie verändern auch die Präferenzen der Kunden. Es ist daher kaum möglich, dem Kundenwunsch nach digitalen Büchern *nicht* zu entsprechen, denn die Kunden würden andernfalls ihre latente Nachfrage über illegale Wege befriedigen.

Da Innovationen aber immer mit der Zerstörung des „Alten“ einhergehen, tun sich traditionelle Marktteilnehmer oft schwer – schließlich hat man in der Vergangenheit stets gut mit den etablierten Strukturen verdient. Entsprechend bieten nur wenige Verlage ihre Inhalte bisher in größerem Umfang digital an. Allerdings wecken neue Kundenwünsche das Interesse von industrieexternen Marktakteuren, die möglicherweise nichts zu verlieren, aber viel zu gewinnen haben und genau die latenten Kundenbedürfnisse adressieren, die zuvor von den etablierten Marktakteuren ignoriert wurden. So ist Google mittlerweile zu einem wichtigen Anbieter von Buchinformationen geworden (books.google.de), und amazon.com dominiert den globalen Online-Buchhandel (Börsenverein, 2008a).

Durch ihre steigende Marktmacht besetzen neue Wettbewerber substantielle Elemente der Wertschöpfungskette und monetarisieren diese zu ihren Gunsten. Die Initiierung neuer Produkte bzw. Geschäftsmodelle findet dabei in Kooperation mit Verlagen (z. B. Elke Heidenreichs Empfehlungen in der Brigitte-Edition, erschienen im Carl Hanser Verlag, München),

aber auch in Konfrontation mit Verlagen (z. B. Rosetta Books, ein E-Book-Verleger in den USA) statt. Ein Blick auf die Musikindustrie zeigt auch hier interessante Optionen: So verdient beispielsweise Apple weniger über den Verkauf von Content im iTunes Store als vielmehr über den Verkauf der Hardware (iPod). Der Content gilt als „Mittel zum Zweck“ und wird gegebenenfalls subventioniert, um den Preis gering zu halten und so die Nachfrage nach der margenreichen Hardware zu steigern. Warum sollte dieses Geschäftsmodell nicht auch für Bücher funktionieren – zumindest für einen Hardwarehersteller, der einen E-Book- bzw. Hörbuch-Service betreibt? Für den iPod Touch und das iPhone beispielsweise werden verschiedene E-Book-Lösungen angeboten (App Engines, Stanza etc.). Auch wenn diese Anwendungen derzeit noch nicht optimal für die Nutzung der bestehenden Geräte konfiguriert sind, liegt der Gedanke an ein eigenständiges Device, d. h. ein „iBook“ von Apple, nicht fern.

Neue Geschäftsmodelle haben wiederum – ebenso wie neue Technologien – eine Rückwirkung auf Konsumentenbedürfnisse, und so kommt es zu einem Kreislauf aus neuen Technologien, veränderten Kundenbedürfnissen, neuen Wettbewerbern und neuen Geschäftsmodellen. Dieser Kreislauf verändert die zentralen Elemente der Wertschöpfung nicht dahingehend, dass diese wegfallen. Sie werden vielmehr von anderen Unternehmen (oder gar Usern) belegt und führen so zu einem starken Wettbewerb, dem sich traditionelle Verlage stellen müssen.

Die Digitalisierung ist damit auch beim ältesten Medium – dem Buch – angekommen. Es gibt viele (teilweise verzweifelte) Versuche der Verlage, von der Musik- und auch der Filmindustrie zu lernen, aber der Wettbewerb ist in vielen Bereichen schon entschieden – oft mit erheblichen negativen Konsequenzen für die etablierten Marktteilnehmer.

Im Folgenden skizzieren wir die traditionellen Herausforderungen, die wir dann im dritten Abschnitt um die neuen Herausforderungen erweitern, um schließlich im vierten Abschnitt Implikationen für die Buchindustrie abzuleiten.

2. Traditionelle Herausforderungen

Die Buchindustrie hatte sich schon immer zwei zentralen Herausforderungen zu stellen: zum einen der langfristigen Sicherung des Lesermarktes und zum anderen dem mittelfristigen Wettbewerb durch andere Freizeitalternativen (Hjorth-Andersen, 2000).

Grundsätzlich ist die Lesefähigkeit als eine der ältesten Kulturtechniken Basisvoraussetzung für den Konsum von Büchern. Was zunächst wie eine Selbstverständlichkeit klingen mag, hat sich zu einem gesellschaftlichen Problem entwickelt (vergleiche hierzu auch den Beitrag 1.5 „Kulturelle Bedeutung des Lesens“ von Heinrich Kreibich und Christoph Schäfer sowie die vielfältigen Aktivitäten der Stiftung Lesen). Nicht jeder ist in der Lage, ein Buch wirklich zu lesen und dabei auch Freude zu empfinden. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und hängen

eng mit dem jeweiligen Bildungshintergrund zusammen. Dieses Problem kann nur durch eine Vielzahl von Maßnahmen für alle betroffenen gesellschaftlichen Gruppen – von der Erstleseförderung bis zur Erwachsenenbildung – gelöst werden. Da der Erfolg dieser Maßnahmen aber oft nicht unmittelbar messbar ist, wird ihnen häufig auch wenig Beachtung entgegengebracht. Dies ist ein strategischer Fehler, denn wenn die Kinder von heute die Medien von morgen nutzen, dann sind Bücher schnell von gestern. Die Begeisterung für das Lesen muss daher bereits in jungen Jahren initiiert werden.

Der kognitive und zeitliche Aufwand beim Lesen eines Buches ist deutlich höher als der Aufwand beim Konsum von Musik- oder Video-Inhalten. Lesen ist zeitintensiv und manchmal auch anstrengend, und nicht jeder ist willens, diesen Aufwand zu tätigen. Ein Buch ist ein Erfahrungsprodukt, dessen Qualität erst nach dem Konsum umfassend bewertet werden kann (Hirschman/Holbrook, 1982). Der Leser steht somit vor dem Problem, dass er nicht genau weiß, ob ihm das Buch wirklich gefallen wird. Um diesem Problem zu begegnen, setzen Leser verschiedene Optionen zur Unsicherheitsreduktion ein (Clement et al., 2008a; Clement/Proppe/Sambeth, 2006). In diesem Zusammenhang sind Produktempfehlungen anderer Leser oftmals eine relevante Informationsquelle (Blömeke/Braun/Clement, 2008). Über Bewertungen, Listen oder Diskussionen in Communities kann die Unsicherheit genrespezifisch oder auch individuell verringert werden, sodass am Ende hoffentlich der Buchgenuss steht. Die eigene Erfahrung kann so jedoch kaum ersetzt werden.

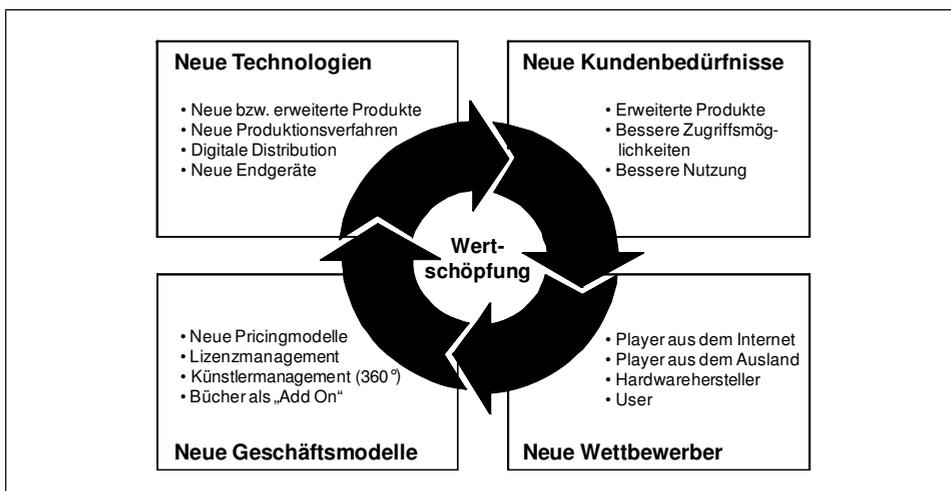
Aber es bestehen nicht nur langfristige, sondern auch mittelfristige Herausforderungen, die sich in den Veränderungen der Nutzungsgewohnheiten widerspiegeln (vergleiche dazu auch Beitrag 1.3 „Konsumentenstrukturen im deutschen Buchmarkt“ von Christoph Kochhan und Jennifer Bannert). Während früher ein höheres Zeitbudget für Bücher zur Verfügung stand, nimmt dieses immer weiter ab, weil mit dem Internet und dem Einzug der Spielekonsolen neue Möglichkeiten der medialen Freizeitgestaltung zur Verfügung stehen. Noch sind Bücher ein sehr gutes (Weihnachts-)Geschenk, vor allem für ältere Generationen. Allerdings werden wir in den nächsten Jahren beobachten, dass die Wii-Konsole oder Nintendos „Dr. Kawashimas Gehirn-Jogging“ den Spielmarkt auch für die ältere Generation öffnet – und Unterhaltungsprodukte eignen sich wie Bücher hervorragend als Geschenke. Entsprechend konkurriert der Buchmarkt mit allen anderen Unterhaltungsmärkten, die die älteren Generationen ebenfalls zunehmend als relevante Zielgruppe identifizieren. Bücher müssen somit attraktiv sein – und bleiben – was auch bedeutet, das Produkt gegebenenfalls den neuen Gegebenheiten anzupassen.

3. Kreislauf der neuen Herausforderungen

Neben den traditionellen Herausforderungen steht die Industrie vor massiven Veränderungen durch sich wandelnde Konsumentenpräferenzen, die oft technologisch induziert sind. Neue Präferenzen lassen sich jedoch von bestehenden Marktakteuren nicht immer zeitnah befriedigen, weil diese in ihren traditionellen Wertschöpfungsstrukturen zum Teil erheblich gebunden sind. Innovationen wie z. B. das digitale Buch beeinflussen bestehende Vermarktungsmodelle, und je stärker die Unternehmen in ihren traditionellen Bereichen verankert sind, desto größer ist das Beharrungsvermögen, um das „alte“ Geschäft nicht zu gefährden.

Entsprechend zögern die traditionellen Marktteilnehmer und ermöglichen so den Markteintritt neuer, oft industriefremder Unternehmen, die sich mit neuen Produkten oder Services den bisher unbefriedigten Kundenbedürfnissen widmen. Diese setzen teilweise ganz neue Geschäftsmodelle ein – und dies nicht immer im Einklang mit den Verlagen.

Der in Abbildung 1 dargestellte Prozess wird vor allem durch neue Technologien initiiert. Die **technologischen Neuerungen** beeinflussen das Buchgeschäft in vier Bereichen:



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Circulus Virtuosus der Herausforderungen

(1) Ein Buch ist ein Bündel von Eigenschaften (Brockhoff, 1993). So besteht ein Buch aus dem Text, aber auch aus dem Cover, Einband oder dem Papier (vergleiche dazu auch Beitrag 2.3 „Das Buch und seine Gestalt“ von Rainer Groothuis). Die Buchindustrie würde jedoch einem „Marketing-Myopia“-Problem verfallen, wenn sie glaubt, dass sie sich im Geschäft des Bücher-Verkaufens befindet (Levitt, 1960). Ihr Geschäftsmodell basiert nicht auf dem

Verkaufen von Büchern, sondern auf dem Unterhalten der Menschen (zumindest im Bereich Romane). Eine Geschichte wie beispielsweise Ken Folletts „Tore der Welt“ kann simpel als Buch vermarktet werden, aber sie kann auch anders gebündelt werden. So wäre ein Komplettpaket der Geschichte in Form eines physischen und eines digitalen Buches, sowie der Hörbuchversion mit exklusivem Zugang zu Fotos, Interviews oder Videos rund um den Autor, problemlos über das Internet möglich (vergleiche dazu auch den Beitrag 3.1 „Strategische Analyse neuer Technologien für die Vermarktung von Büchern“ von Christian Damke). Die wenigsten Verlage bieten jedoch bisher solche Pakete an.

Ein Eigenschaftsbündel kann erweitert, aber auch verringert werden. Auch die Entbündelung eines Buches ist unkompliziert und einige Kunden präferieren möglicherweise ausschließlich das digitale Buch, um über Ausdruck und Versand per Post (so wie es heute bei Fotos bereits Standard ist) selbst zu entscheiden. Alternativ kann das digitale Buch dann entweder in sehr zweckmäßiger Form bei einem Billiganbieter oder beispielsweise mit Ledereinband in personalisierter Form bei einem Premiumanbieter gedruckt werden. Es wäre naiv zu glauben, dass Kopierschutzsysteme dieses verhindern werden – die Erfahrung aus der Musikindustrie hat dies eindrucksvoll gezeigt (Clement/Becker, 2003).

(2) Neue Technologien haben auch die Produktionsverfahren erheblich verändert. Mit den Standardsoftwarepaketen lassen sich Druckvorlagen am heimischen PC erstellen (für dieses Buch wurde die Druckvorlage beispielsweise ausschließlich im PDF-Format an den Verlag geliefert). Der Druck dieser Vorlagen kann dann problemlos per Print-on-Demand erfolgen (vergleiche dazu den Beitrag 3.4 „Print-on-Demand – Neue Chance für Verleger und Autoren“ von Moritz Hagenmüller und Friederike Künzel).

(3) Bücher in physischer Form sind bis heute die am stärksten nachgefragten Produkte im Internet (vergleiche dazu den Beitrag 3.2 „Online-Vertrieb von Büchern“ von Gerd Robertz). Allerdings verzeichnen digitalisierte Fassungen von Büchern ebenfalls eine zunehmende Nachfrage (z. B. als Hörbuch, vergleiche dazu den Beitrag 3.3 „Online-Distribution digitaler Bücher“ von Arik Meyer und Michael Treutler). Diese Nachfrage wird sich auch auf Downloads der Texte ausweiten, so wie es momentan für den Fachbuchmarkt zu beobachten ist. Texte sind für die digitale Distribution ideal geeignet, die Nutzung dabei hängt jedoch sehr stark vom jeweiligen Lesegerät ab. Die technischen Entwicklungen auf diesem Gebiet werden hier maßgeblich sein.

(4) Der Trend zur Nachfrage nach digitalen Büchern wird durch immer bessere Endgeräte weiter zunehmen. So wie der iPod die Nachfrage nach Hörbüchern positiv beeinflusst hat, werden der Sony Reader oder Amazons Kindle die Nachfrage nach digitalen Büchern weiter nach oben treiben. Zudem ist zu erwarten, dass Apple ein Hardware-Device einführen wird bzw. dass die bestehenden Produkte iPod bzw. iPhone noch besser für das Lesen von Büchern angepasst werden. Der iTunes Store wird neben Musik, Filmen und Hörbüchern auch ein umfangreiches Sortiment an Büchern bereithalten, und so wird Apple erneut eine Industrie erheblich beeinflussen, weil das kombinierte Angebot von Hardware und Software (in diesem Falle die Bücher in digitaler Form) von den Nutzern stark nachgefragt wird. Ob nun Apple oder ein anderer Marktteilnehmer – es wird interessant sein zu beobachten, ob ein Unterneh-

men es schafft, sein Geschäftsmodell über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg zu etablieren.

Diese technologischen Neuerungen verändern das **Kundenverhalten**. Der Leser weiß, dass ein Buch auf Papier seinen Nutzen hat – aber dies gilt auch für die digitale Version. Gerne lesen wir den „Spiegel“ in Papierform, aber der Nutzen von „Spiegel Online“ wird durch die hohe Aktualität, der Einbindung von Bildern, Analysen, Animationen oder Videos noch erweitert. Der Kunde wird dies zu schätzen lernen – entweder auf dem Kindle, einem Apple-Produkt oder einem anderen Endgerät. So konnte man die Bücher von Dieter Bohlen oder Michaela Schaffrath nicht legal digital beziehen – aber sie waren parallel zur Veröffentlichung in den Filesharing-Netzwerken als PDF-Versionen illegal verfügbar und wurden stark nachgefragt. Es reicht, wenn sich ein User die Mühe macht und das Buch digitalisiert (per Scanner oder Kamera), um es der Welt kostenlos zur Verfügung zu stellen. Offensichtlich besteht eine hohe Nachfrage nach digitalen Produkten, die bislang nicht gedeckt wurde. Ein großes Kundensegment wird seine Präferenzen anpassen und mehr wollen als eben nur die Papierversion des Buches.

Während im klassischen Buchhandel immer nur ein begrenztes Sortiment physisch vorhanden sein kann, eröffnen sich online ganz neue Möglichkeiten. Im Internethandel können die Produkteigenschaften eines Buchs sehr gut beschrieben werden, wobei die Darstellung im Online-Shop nicht davon abhängig ist, ob das Buch sofort lieferbar ist oder nicht. So lassen sich im Internet auch die wenig nachgefragten Produkte gut darstellen, und durch bereits etablierte Personalisierungsverfahren ist es möglich, den Kunden gezielte Kaufvorschläge zu unterbreiten. Der Long-Tail-Effekt ist auch in der Buchbranche deutlich zu beobachten und die Backlist wird entsprechend immer wichtiger – dies gilt ebenso für das digitale Geschäft, bei dem Lagerkosten nicht mehr relevant sind (Anderson, 2007). Verlage stehen nun vor der Herausforderung zu entscheiden, für welche älteren Titel eine „Digitalisierung“ sinnvoll ist. Einerseits müssen dazu die digitalen Rechte beschafft werden. Andererseits liegen Satz- und Druckdaten jedoch nicht immer in einem verarbeitbaren Format vor – für alte Titel häufig sogar nicht in digitaler Form.

Neben erweiterten Produkten und leichteren Zugriffsmöglichkeiten werden Leser nach einer besseren Nutzung verlangen. Viele werden einen „Mehrwert“ beim digitalen Buch erwarten. So können beispielsweise Landkarten, Suchfunktionen, Nachschlagesservices oder Videos bei digitalen Büchern problemlos hinzugefügt werden – nur müssen diese Inhalte neu geschaffen und integriert werden. Das Angebot dieser Mehrwertdienste ist auch den Verlagen zu empfehlen, denn es steigert den Nutzen und damit die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Auf welchem Niveau sich die Preise für digitale Bücher einpendeln werden, ist derzeit aber noch völlig offen. In einer aktuellen Stellungnahme weist der Börsenverein des deutschen Buchhandels – entgegen seiner anfänglichen Aussagen – darauf hin, dass auch E-Books unter das Buchpreisbindungsgesetz fallen (Börsenverein, 2008b). In den USA versucht Amazon gerade, einen vergleichsweise geringen Ankerpreis von 9,99 US-Dollar für digitale Bücher im Markt zu fixieren – so wie in Deutschland der Preisanker für Musiksongs von iTunes bei 0,99 Euro gesetzt wurde.

Neue Konsumentenbedürfnisse führen zu Chancen für neue Anbieter, die in den **Wettbewerb** eintreten (vergleiche dazu auch den 1.2 „Wettbewerbsanalyse“ von Arnd Roszinsky-Terjung). So ist z. B. mit BookRix.com ein ganz neuer Player im Markt vertreten, der ausschließlich im Internet agiert. Nutzer können auf dem Internetportal ihre eigenen Werke veröffentlichen, bewerten und an Freunde weiter empfehlen. Die Vermarktung eines Buches wird demnach mit dem Community-Aspekt kombiniert. Nach einem ähnlichen Prinzip funktioniert die Plattform Quillp.com. Auch hier ist es möglich, eigene Werke, d. h. User Generated Content, anzubieten und einer breiten Leserschaft zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist ein stärkerer Markteintritt durch Hardwarehersteller – wie beispielsweise Apple – in naher Zukunft zu erwarten.

Verlage bekommen auch in ihrem klassischen Geschäftsmodell elektronische Konkurrenz. So hat sich der US-amerikanische Verlag Rosetta Books als E-Book-Spezialist etabliert. Verlegt werden Bücher, deren Rechte bei den Print-Verlagen ausgelaufen sind oder deren Autoren die E-Book-Rechte bisher zurückbehalten hatten. So führen Titel nach ihrem „gedruckten Leben“ ein weiteres außerhalb der traditionellen Wertschöpfungsstrukturen.

Schließlich lassen sich neue **Geschäftsmodelle** erkennen, die die Profitabilität der traditionell dominanten Unternehmen der Buchbranche beeinflussen könnten. Wie bereits für den Hörbuchmarkt zu beobachten ist, finden alternative Preismodelle durchaus Anklang bei den Kunden. Flatrates für Bücher sind im digitalen Bereich problemlos. Club-Modelle sind ebenfalls sehr interessant, denn eine „Value Proposition“ wie die des Bertelsmann Clubs (Preisvorteil im Austausch für Commitment) ist grundsätzlich nach wie vor attraktiv. Wenn ein Apple-Service eine ähnliche Pricing-Variante z. B. für digitale Bücher einführt, könnte diese Aussicht auf Erfolg haben und neue Zielgruppen zu einer „Community“ zusammenführen, die wie ein „Club“ funktioniert (vergleiche den Beitrag 1.4 „Wirtschaftlichkeit in der Buchindustrie“ von Alexander Kleine).

Buchautoren wie Grisham, Follett oder Gordon sind Stars (vergleiche den Beitrag 2.6 „Markenmanagement in der Buchindustrie“ von Andreas Meyer). Ihre Bücher sind Bestseller und ihre Erfolge tragen dazu bei, dass sie die vielen verlustbringenden Kleinauflagen ausgleichen. Die Autoren wissen jedoch um diesen Wert und schöpfen ihn teilweise massiv ab, indem sie hohe Vorabonorare einfordern. Stars haben vielfältige Wege ihren Erfolg – den sie unter anderem auch durch die Marketing-Investitionen der Verlage erzielt haben – zu monetarisieren, ohne dass die Verlage daran teilhaben (Clement et al., 2008b). Auch hier lassen sich Parallelen zur Musikindustrie identifizieren, die nun mittels 360-Grad-Deals versucht, sich die gesamten Rechte an den Künstlern zu sichern (Clement/Schusser/Papies, 2008). Für Verlage ergeben sich identische Herausforderungen: Die exklusive Sicherung der Vermarktungsrechte ist hoch relevant. So wird derzeit versucht, möglichst viele Rechte (inklusive Filmverwertung) eines Titels zu erwerben. Ein Beispiel ist die Vermarktung von Autoren über die „ReferentenAgentur“ der Verlagsgruppe Random House – hochkarätige Redner können hier für Veranstaltungen gebucht werden. Zusätzlich ist jedoch eine Ausweitung auf die Sicherung der jeweiligen Werberechte anzustreben, denn nur so kann der Verlag umfassend und langfristig planen.

Große Veränderungen werden eintreten, wenn sich Geschäftsmodelle im Markt etablieren, die auf Quersubventionierung oder Bündelangeboten aufbauen. Die Musikindustrie entwertet beispielsweise ihre eigenen Produkte durch Promotion-Deals, wie „Kaufe eine Kiste Cola und Du bekommst zwei Songs gratis bei iTunes“. Derartige Angebote führen dazu, dass die Wahrnehmung der Kunden dahingehend beeinflusst wird, das Inhalte quasi als „Zugabe“ umsonst zu haben sind – was zu starken Einbrüchen bei der Zahlungsbereitschaft für Inhalte führen kann, denn der individuell wahrgenommene Ankerpreis sinkt. Es fällt nicht schwer, derartige Angebote auch für Bücher zu skizzieren. Wenn Content aber nur noch Mittel zum Zweck ist, um die Zahlungsbereitschaft für ein Produktbündel (z. B. Kindle mit Büchern) zu steigern, dann verfügt das bündelnde Unternehmen über die Macht der Preissetzung – und kann so eine langfristige Preisspirale für Bücher nach unten initiieren. Dadurch werden die Margen für die Verlage in Zukunft unter Druck geraten.

4. Implikationen für die Buchbranche

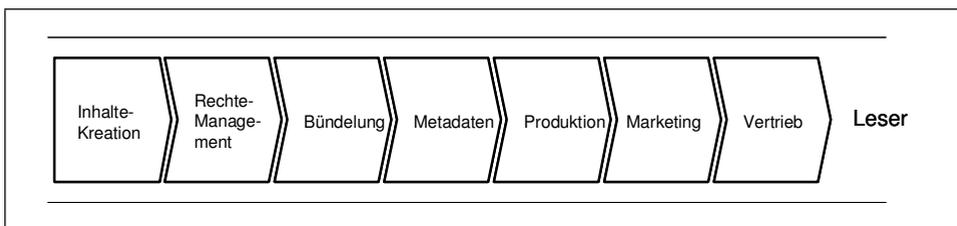
Die Implikationen für die Buchbranche sind so vielfältig wie die Herausforderungen und erstrecken sich über alle Wertschöpfungsstufen. Beginnen wir bei der **Kreation und Auswahl der Inhalte**: Das zentrale Element vieler Bücher ist die Geschichte, die erzählt wird. Viele Menschen träumen davon, ein Buch zu schreiben – und dabei spielen ökonomische Ziele oft nur eine untergeordnete Rolle. Mit dem Internet ergibt sich die Möglichkeit, das eigene Werk sehr einfach zu publizieren; entweder als Download auf der eigenen Homepage oder aber bei speziellen Anbietern wie beispielsweise Tredition, Quillp oder BookRix. Die technische Hürde, ein „Buch“ zu veröffentlichen, ist damit sehr gering geworden – entsprechend ist die Masse an publizierten Inhalten deutlich gestiegen, und über das Web haben Leser Zugriff auf Inhalte aus aller Welt. Aber „gute“ Inhalte sind schwer zu erstellen und auch gute Bücher liegen manchmal wie Blei in den Regalen. Das Zusammenspiel zwischen „Qualität“ des Buches und dessen Vermarktung ist und bleibt demnach die zentrale Herausforderung (vergleiche den Beitrag 2.2 „Management und Erweiterung des Produktportfolios bei Verlagen“ von Tim Prostka und Christina Schmidt-Stöltling).

Welche Autoren und Bücher sollen sich zukünftig im Verlagsprogramm finden? Aus ökonomischer Sicht ist es für Leser rational, sich auf bekannte Bücher von Star-Autoren zu konzentrieren – vor allem dann, wenn die Leser bereits über ein ausreichend großes Konsumkapital verfügen, sodass neue, dazu passende Inhalte den Nutzen weiter steigern (Stigler/Becker, 1977). Das Konsumkapital ist umso größer, je ähnlicher die Bücher eines Autors sind – sie also einen „Serienscharakter“ haben. Serienautoren, wie z. B. Donna Leon und Henning Mankell, sind daher Garanten für eine große Nachfrage, wenn sie eine weitere Geschichte ihres Helden veröffentlichen. Diese Autoren setzen viele Bücher ab – aber sie

bekommen auch hohe Vorabzahlungen. So erhalten Top-Autoren teilweise siebenstellige Vorschüsse pro Buch.

Stars sind teuer – entsprechend wird immer wieder der „Long Tail“ als Lösung angeführt. Im Zuge der Long-Tail-Diskussion (Anderson, 2007) wird jedoch oft übersehen, dass zwar ein relativ großer Anteil der Gesamtnachfrage auf eine Vielzahl von Büchern entfällt, von denen jedes einzelne nur sehr wenig absetzt, Stars jedoch noch mehr Nachfrage auf sich vereinen (Elberse/Oberholzer-Gee, 2007). Die Verteilung bekommt demnach Druck in der Mitte, sodass die Nachfrage verstärkt nach links zu den Stars und nach rechts zu den „Underdogs“ verschoben wird. Entsprechend werden Stars noch wichtiger. Eine der größten Herausforderungen ist es daher, Stars zu binden und ihre Produktivität zu sichern bzw. weiter auszubauen.

Verlage sollten daher weiterhin auf Bestseller-Autoren setzen und sich nicht von der Long-Tail-Diskussion blenden lassen. Die Long-Tail-These ist nur dann finanziell interessant, wenn die Kosten der Bereitstellung der vielen Nischen-Produkte durch die Digitalisierung sinken. Die viel zitierte Kosteneinsparung liegt jedoch vor allem beim Online-Handel vor, während für Verleger bei einer großen Anzahl an Nischen-Autoren hohe Transaktionskosten anfallen. Der Fokus auf die Nische kann profitabel sein, aber Top-Autoren werden insgesamt höhere Gewinne generieren. Es ist zu vermuten, dass große Verlage sich noch stärker auf Bestsellerautoren fokussieren und es unbekannte Autoren in Zukunft wahrscheinlich sehr schwer haben werden, bei einem großen Verlag unter Vertrag genommen zu werden.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Wertschöpfungskette für den Buchmarkt

Verleger gehen beim Aufbau von Stars ein erhebliches Risiko ein. Aus Autoren bekannte Marken (d. h. Stars) zu machen ist teuer, denn es erfordert hohe Werbebudgets sowie umfassende PR- und Vertriebsaktivitäten. Durch diese Maßnahmen steigen die Bekanntheit und das Image des Autors; der Markenwert nimmt zu. Da der Markenwert zwar auch dem Produkt (dem Buch) anhaftet, aber vor allem vom Autor geprägt wird, ist es notwendig, dass der mühsam aufgebaute Markenwert nicht abwandert – denn Autoren können ohne größere Probleme den Verlag wechseln. Entsprechend kommt dem **Rechtmanagement** eine erhebliche Bedeutung zu, denn der Markenwert lässt sich durch Autoren beliebig monetarisieren – z. B. durch Werbung. Eine starke persönliche Bindung der Autoren an „ihren“ Verlag sowie das Angebot eines sehr guten und umfassenden Service sind daher unabdingbar für den Erfolg.

Neben der Frage der Autorenbindung sind auch die administrativen Implikationen nicht zu unterschätzen. Mit den vielfältigen Verwertungsmöglichkeiten und einer Fülle verschiedener Abrechnungsmodelle mit ggf. neuen Partnern steigen die Anforderungen an die Vertragsgestaltung, -prüfung und Honorarabrechnung. Zum Erfolg jedes neuen Geschäftsmodells gehört auch, dass man es rechtlich und kaufmännisch abbilden kann.

Da ein Buch ein Bündel von Eigenschaften ist, haben Verlage bislang die traditionelle Rolle der Produktdefinition (**Bündelung**) inne. Diese Rolle gerät zunehmend unter Druck. Das Internet stellt Herausforderungen an die Verlage, denn Dienste, die nicht unter der Kontrolle des Verlags oder des Buchhandels sind, drängen in die Märkte. Google scannt Bücher und kann über die Funktion BookSearch problemlos die individuellen Präferenzen bei der Buchsuche messen und nutzen (ebenso: Amazon). Damit kann Google als Aggregator fungieren und zu dem Buch weitere (eigene oder fremde) Dienste anbieten (z. B. Hörbücher, Links zu Lesungen und natürlich Werbung). Mit der Digitalisierung von Büchern und der damit zunehmenden Entbündelung des Produkts werden neue Unternehmen in den Markt drängen, die Inhalte neu zusammenstellen oder den Kunden dies tun lassen, beispielsweise auch mit einem neuen Cover. Dementsprechend werden die Verlage teilweise die Kontrolle über die Art der Produktgestaltung verlieren. Sie werden nicht immer wissen, wie das Produkt letztlich aussieht, welches der Kunde im Schrank stehen hat oder auf dem Laptop abspeichert.

Das Vermarkten von Büchern erfordert eine umfangreiche Datenbasis, die nicht nur die üblichen Informationen wie Titel, Autor und sonstige bibliografischen Daten, sondern z. B. auch wesentliche Teile des Inhaltes zu einem Buch umfasst. Wer den Long Tail bedienen will, muss sicherstellen, dass seine Bücher gefunden werden. Das ist zwar einfach, wenn man den Namen des Autors oder den Titel kennt, aber es ist sehr schwierig, wenn man einfach nur stöbern will. Unternehmen wie Google sind hingegen in der Lage, die **Metadaten** zu den Büchern bereitzustellen. So lassen sich Hintergrundinformationen und Rezensionen zu einem Buch über zahlreiche Websites problemlos erschließen. Damit verlieren die Verlage nicht nur teilweise die Kontrolle über die Art des Buches (siehe oben), ihr Einfluss auf die Vermarktung ihres Buches nimmt ebenfalls ab.

Auch die physische **Produktion** steht vor zentralen Veränderungen. Mit den Print-on-Demand-Verfahren lassen sich Kosten einsparen. Tiefgreifender werden aber die strategischen Veränderungen bei der Buchproduktion sein, da nun nicht mehr klar ist, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort ein Buch gedruckt werden wird. Noch kümmert sich der Verlag um den Druck – aber auch dieses zentrale Element der Wertschöpfung kann durch diverse Unternehmen auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen organisiert werden, von der Verlagsauslieferung über Großhändler bis hin zum Buchhändler.

Insbesondere für den Bereich des **Marketings** wird deutlich, dass dem Kunden eine steigende Rolle in der Wertschöpfung beigemessen wird (Blömeke/Braun/Clement, 2008). Durch die Einbindung von Rezensionen auf den klassischen Verkaufsseiten oder auch das Angebot von eigenständigen Communities rund um das Thema Buch übernimmt der Leser zunehmend eine Vermarktungsrolle. Dies gilt sowohl für fremde als auch für eigene Werke (vergleiche den Beitrag 2.5 „Marketing – Markt und Meute“ von Michael Then und Christina Schmidt-

Stöltzing). Für den klassischen Handel ist es relevant, neue Verwendungsmöglichkeiten und damit verbunden Zielgruppen für Bücher zu definieren und diese dann gezielt anzusprechen.

Auf der **Vertriebsstufe** gibt es für den klassischen Handel neben den aktuellen Entwicklungen der Filialisierung, Konsolidierung und Professionalisierung die Herausforderung, an den neuen Geschäftsmodellen zu partizipieren (vergleiche dazu auch die Beiträge 2.7 „Vertrieb und Auslieferung“ von Holger Bellmann und 2.8 „Buchhandel“ von Torsten Brunn und Eva Blömeke). Da viele der Ansätze internetbasiert sind, wird das ohne eine eigene Online-Präsenz nicht funktionieren. Auch für den Internet-Vertrieb gilt die Prämisse der zunehmenden Rolle des Konsumenten im Wertschöpfungsprozess. Eigene Werke werden können einfach, kosten- und zeitsparend online angeboten werden.

Wie dargestellt, wird sich die Buchindustrie erheblich verändern. Nachdem die Branche lange Zeit ein wirtschaftliches „Biotop“ war, stehen nun zahlreiche Herausforderungen bevor. Die Veränderungsgeschwindigkeit wird durch die Buchpreisbindung gebremst, aber mit dem Start der digitalen Bücher lässt sich der Marktdruck nicht mehr zurücknehmen – im Sinne des Lesers.

Das gedruckte Buch wird noch lange Zeit im Zentrum der Wertschöpfung bleiben – die Frage ist aber, wer es erstellt, produziert und vermarktet. Neue Wettbewerber sind dabei, sich im Markt zu positionieren, und die Branche ist noch lange nicht aufgewacht.

Literatur

Anderson, Chris (2007): The Long Tail. Der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft, München.

Blömeke, Eva / Braun, Alexander / Clement, Michel (2008): Kundenintegration in die Wertschöpfung am Beispiel des Buchmarktes, in: Hass, Berthold H. / Walsh, Gianfranco / Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien, Berlin, Heidelberg, S. 289-303.

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2008a): Buch und Buchhandel in Zahlen 2008, Frankfurt am Main.

Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2008b): Stellungnahme zur Preisbindung von E-Books, Frankfurt am Main.

Brockhoff, Klaus (1993): Produktpolitik, 3. Auflage, Stuttgart.

Bundesverband Musikindustrie (Hrsg.) (2008): Musikindustrie in Zahlen 2007, Berlin.

Clement, Michel / Becker, Jan (2003): Digital Rights Management – Lessons from Content-free Distribution Channels, in: Becker, Eberhard / Buhse, Willms / Günnewig, Dirk /

- Rump, Niels (Hrsg.): Digital Rights Management – Technological, Economic, Legal and Political Aspects in the European Union, Berlin, Heidelberg, London, S. S. 321-333.
- Clement, Michel / Hille, Anke / Lucke, Bernd / Schmidt-Stölting, Christina / Sambeth, Frank (2008a):** Der Einfluss von Rankings auf den Absatz – Eine empirische Analyse der Wirkung von Bestsellerlisten und Rangpositionen auf den Erfolg von Büchern, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 60 (12).
- Clement, Michel / Proppe, Dennis / Sambeth, Frank (2006):** Der Einfluss von Meinungsführern auf den Erfolg von hedonischen Produkten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76 (7/8), S. 1-28.
- Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (2008):** Herausforderungen in der Musikindustrie, in: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Die Ökonomie der Musikindustrie, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 1-14.
- Clement, Michel / Völckner, Franziska / Granstöm, Nancy V. / van Dyk, Tim (2008b):** Messung der Markenstärke von Künstlermarken – Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Popmusikern, in: *Marketing ZFP*, 30 (2), S. 26-41.
- Elberse, Anita / Oberholzer-Gee, Felix (2007):** Superstars and Underdogs: An Examination of the Long-Tail Phenomenon in Video Sales, Working Paper at MSI Reports.
- Hirschman, Elizabeth C. / Holbrook, Morris B. (1982):** Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions, in: *Journal of Marketing*, 46 (Summer), S. 92-101.
- Hjorth-Andersen, Christian (2000):** A Model of the Danish Book Market, in: *Journal of Cultural Economics*, 24 (1), S. 27-43.
- Levitt, Theodore (1960):** Marketing Myopia, in: *Harvard Business Review*, 38 (July-August), S. 45-56.
- Stigler, George J. / Becker, Gary S. (1977):** De Gustibus Non Est Disputandum, in: *American Economic Review*, 67 (2), S. 76-90.

Teil I

Ökonomische Analyse der Buchbranche

Marktübersicht und Marktentwicklung

Thomas Wilking

1. Buchmarkt im Umbruch

Seit ein paar Jahren gehört es zur erweiterten Welterfahrung, sich am Bildschirm von der Totalansicht der Kontinente und Länder hineinzuzoomen bis in Details von Städten und Landschaften, ohne dass aus dieser Annäherung ein stimmiges Weltbild erwächst. Auch die Annäherung an die Welt des Buchmarkts wird in der Gesamtschau wie in Facetten, so sei gleich gewarnt, Vielfalt und Vitalität nur begrenzt einfangen. Nicht nur ist die „Auflösung“ des Bildes nicht immer befriedigend, die Ansicht wird noch durch ein paar andere Faktoren beeinträchtigt: Bewegungsunschärfe deutet auf laufende Veränderungen in der Branche hin, Teilaufnahmen fügen sich nicht unbedingt wie Puzzlestücke zum Gesamtbild und an den Rändern verwischen die Grenzen. Denn *der* Buchmarkt ist Fiktion, weil er sich auf Produktebene nur noch teilweise vom namensgebenden Medienformat definieren lässt und weil sich damit auch Prozesse und Vertriebsformen verändern.

Seit ein paar Jahren gehört es zur erweiterten Welterfahrung, sich am Bildschirm von der Totalansicht der Kontinente und Länder hineinzuzoomen bis in Details von Städten und Landschaften, ohne dass aus dieser Annäherung ein stimmiges Weltbild erwächst. Auch die Annäherung an die Welt des Buchmarkts wird in der Gesamtschau wie in Facetten, so sei gleich gewarnt, Vielfalt und Vitalität nur begrenzt einfangen. Nicht nur ist die „Auflösung“ des Bildes nicht immer befriedigend, die Ansicht wird noch durch ein paar andere Faktoren beeinträchtigt: Bewegungsunschärfe deutet auf laufende Veränderungen in der Branche hin, Teilaufnahmen fügen sich nicht unbedingt wie Puzzlestücke zum Gesamtbild und an den Rändern verwischen die Grenzen. Denn *der* Buchmarkt ist Fiktion, weil er sich auf Produktebene nur noch teilweise vom namensgebenden Medienformat definieren lässt und weil sich damit auch Prozesse und Vertriebsformen verändern.

So viel steht fest: Die traditionelle Branche mit ihren lange ausgereiften Stammprodukten steht unter erheblichem Innovationsdruck. Eine Marktübersicht im Jahr 2008 wird zwar wie gehabt den weiterhin dominanten Kern eines gewachsenen Buchgeschäfts mit aktuellen Kennzahlen beschreiben, muss aber auch die darüber hinausweisende Dynamik ansprechen:

- **Zum gedruckten Buch kommen andersartige Medienformate.** Die Medienentwicklung und die Spreizung von Produkttypen der Buchbranche strapazieren zunehmend das herkömmliche Verständnis des Buchmarktes, obwohl dieser bereits traditionell weiter gefasst ist: Andere gedruckte Produkte wie Fachzeitschriften, Landkarten und Kalender gehören schon deshalb lange dazu, weil sie von Unternehmen der Buchbranche hergestellt und vertrieben werden. Auch nicht gedruckte Buchableitungen wie Hörbücher, die nach bescheidenen Anfängen in den letzten zehn Jahren einen lebhaften Aufschwung erlebt haben, sind als Verlags- und Buchhandelsprodukte fest eingemeindet. Seit den 1990er Jahren kommen zunehmend auch sich immer stärker ausdifferenzierende und weiterentwickelnde Produkte des Electronic Publishing (EP) hinzu: Am Anfang dominierten elektronische Datenträger (Disketten, CD-ROMs, mittlerweile auch USB-Sticks), zuletzt nahmen Online-Angebote stark zu. Zur elektronischen Verzweigung des Buchmarktes gehören schließlich auch Hard-Software-Kombis wie Wörterbuch-Handhelds und Navigationsgeräte.

- **Die Medienbranchen überschneiden sich stärker.** Manche der neuen Produkte, deren Entwicklung der Innovationen-Teil dieses Bandes gewidmet ist (vergleiche dazu Teil 3 in diesem Buch), sind Ableitungen herkömmlicher Buchsubstanzen, die vergleichbar produziert und vertrieben werden, andere EP-Produkte weisen eher entfernte Anknüpfungspunkte auf. Diese Produktdiversifizierungen lassen sich als eigener Markt begreifen oder aber als Indiz zusammenwachsender Märkte unter dem Stichwort Medienkonvergenz: Auch in den anderen Medienbranchen wie Presse, Hörfunk und Fernsehen sorgen vor allem die Möglichkeiten des Internets für neue publizistische Optionen und Verwertungsmöglichkeiten wie für neue Wettbewerbssituationen.¹ Was wird man künftig, wenn die Medienformate noch stärker zusammenwachsen, für den Buchmarkt halten? Nur Aktivitäten von jenen Unternehmen zu versammeln, die ihre Wurzeln im klassischen Buchgeschäft haben, ist keine brauchbare Lösung. Ebenso wenig wird man den buchtypischen Charakter des „abgeschlossenen Werks“ im Gegensatz zum fließenden, tendenziell unverbindlichen Inhalt des Internets bemühen können,² wenn auch Buchverlage den Möglichkeiten der neuen Medien folgen und online „Veränderliches“ anbieten.

- **Buchverlage organisieren sich medienneutral.** Hatten zunächst vor allem Fachverlage begonnen, ihre Inhalte so anzulegen, dass sie „medienneutral“ auch für elektronische Medienformate aller Art genutzt werden können, haben mittlerweile auch Wissens- und Ratgeberverlage ihre Inhalte als unterschiedlich zu nutzende Datenbanken begriffen. Schließlich beginnen auch Belletristen und Sachbuchverlage, ihre Texte elektronisch aufzubereiten, um beispielsweise mit E-Books jene mobilen Lesegeräte bedienen zu können, die sich nach verschiedenen gescheiterten Anläufen zuletzt mit verbesserter Hardware und Nutzerfreundlichkeit wieder ins Gespräch gebracht haben. In fünf Jahren, so eine aktuelle Exper-

¹ Dies wird vor allem von Zeitschriften- und Zeitungsverlagen mit Blick auf die Internetangebote öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten akzentuiert (VDZ, 2008).

² „Das Veränderbare, das Fließende, die ständige Aktualisierung und Verlinkung, die das Internet auszeichnen, scheinen – zumindest momentan noch – den Normen zu widersprechen, die wir für ‚dauerhafte Kultur‘ habituell gefunden haben; [...] offenbar brauchen wir und auch die Jugendlichen im Silicon Valley – noch – die Illusion des abgeschlossenen Werkes, das nicht fortgeschrieben und nicht verlinkt werden kann.“ (Illies, 2008, S. 21).

tenbefragung, könnte der bisher noch sehr kleine Anteil der verschiedenen Formen des „E-Publishings“ immerhin bei 10 % des Buchmarktes liegen (o.V., 2008c).

- **Die Gestaltung der Kundenbeziehung verändert sich.** Zu neuen elektronischen Produkten und körperlosen Vertriebswegen kommen eigenständige Internetangebote, die vor allem für Verlage eine andere Endkundenbeziehung bedeuten können, sofern es um die Organisation von Interessengemeinschaften unter Auflösung einer eindimensionalen Lieferanten-Kunden-Beziehung geht nach dem Motto: „Vom Content Provider zum Community Publisher.“³ Community ist aber nicht allein als internetgetriebenes Phänomen zu verstehen: Speziell für Fachverlage spielen auch Direktkontakte beispielsweise durch Seminare und Call-Center-Beratung eine wachsende Rolle, die das klassische Verlagsverständnis sprengen.
- **Der Handel öffnet sein Sortiment.** Für den Buchhandel standen in den letzten Jahren andere Strukturveränderungen im Vordergrund: die Ausweitung des Online-Handels und die Unternehmenskonzentration. Der Medienwandel wurde eher als latente Herausforderung begriffen mit der nahe liegenden Befürchtung, dass die Vermarktung etwa von Downloads und anderen Online-Funktionen weitgehend am stationären Handel vorbei gehen und womöglich das traditionelle Kerngeschäft mit Büchern reduzieren könnte. Der Handel beginnt auf andere Art, sein Geschäft zu modifizieren und zwar im Publikumsbereich durch Sortimentserweiterungen: Um Wachstum zu generieren, gelten Papier/Büro/Schreibwaren (PBS), mit „Non-Book“ umschriebene Zusatzsortimente aus Geschenkartikeln, Accessoires und Spielen als geeignet. Auch mit anderen Medien (Presse, Video-DVD, Musik-CD, Computerspiele) wird experimentiert, ohne dass sich allerdings bereits Ausmaß und Schwerpunkte solcher Sortimentserweiterungen abzeichnen.
- **Der Handel bietet neue Dienstleistungen.** Im Fachinformationsbereich und der Betreuung von Firmenkunden und Institutionen kommen umfassende Dienstleistungen bei der Besorgung und Verwaltung von Fachzeitschriften, Fachbüchern und Online-Datenbanken hinzu, die den Rahmen üblicher Buchhändler Tätigkeiten sprengen.

All diese angerissenen Entwicklungen modifizieren jeweils auf ihre Weise den Buchmarkt und sind bei den nachfolgenden Vermessungen und Beschreibungen des Marktes im Hinterkopf zu behalten. Die Veränderungen rühren auch an einer die Usancen und die Ökonomie der Buchbranche stark prägende Rahmenbedingung: Bücher sind in Deutschland preisgebunden, die Regelung schreibt einheitliche, von den Verlagen festzulegende, verbindliche Preise für den Verkauf an Endabnehmer vor. Diese zum „Schutz des Kulturguts Buch“ eingesetzte, seit 2002 auch gesetzlich verankerte deutsche Buchpreisbindung gilt für die elektronischen „Buch“-Formate einschließlich Hörbücher nicht⁴ und (mit Ausnahme der ebenfalls preisgebundenen Pressetitel) auch nicht für andere Sortimentserweiterungen des Handels.

³ Untertitel der Münchener Konferenz „Verlag 3.0“ – der Akademie des Deutschen Buchhandels und der Unternehmensberatung Heinold, Spiller & Partner am 30.06.2008.

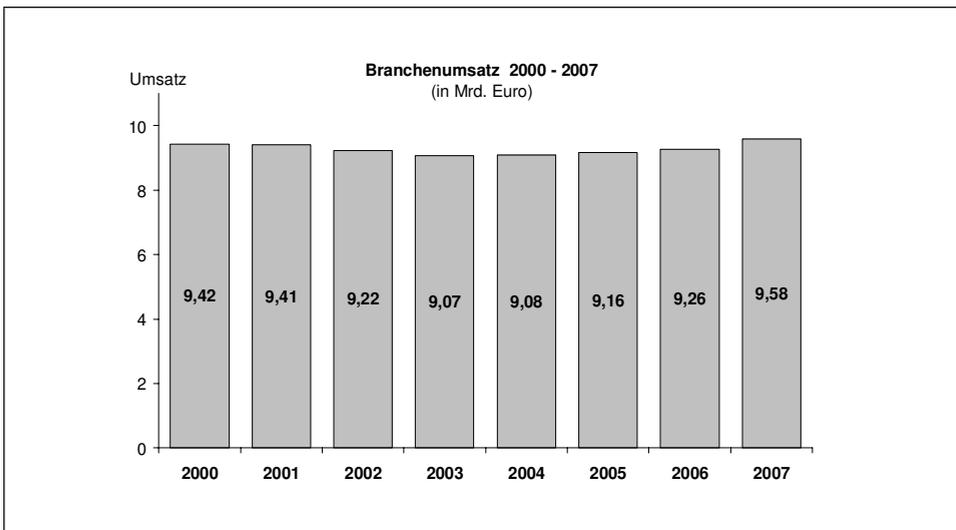
⁴ Im Sommer 2008 wurde die bis dahin vom Branchenverband Börsenverein auch selbst vertretene Rechtsauffassung einer Überprüfung unterzogen, weil ein Preisdumping bei E-Books befürchtet wird (o.V., 2008b, S. 15).

2. Kennzahlen eines reifen Marktes

Das Geschäft mit Büchern weckt weder auf kurze, noch auf lange Sicht Wachstumsfantasie. Der deutsche Buchmarkt wirkt im Kerngeschäft im Gegenteil eher von Schrumpfung bedroht, weil sich das Mediennutzungsverhalten der nachwachsenden Generation ändert, vor allem durch die Computermedien und erweiterte Mobilfunkanwendungen. Selbst wenn die Buchverlage wie angesprochen zunehmend in elektronische Medienformate investieren, muss sich erst noch erweisen, ob Stagnation oder Rückgänge im angestammten Bereich durch die neuen Aktivitäten kompensiert werden können.

Dass das bisherige Geschäft rund um Bücher ein reifer Markt ist, zeigt sich auch in den Zahlen des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels. Der Branchenverband führt seit mehr als 50 Jahren eigene Erhebungen, die Zahlen von Marktforschern und anderer Verbände sowie die amtliche Statistik zu einer vielfältigen Vermessung des Buchmarkts zusammen, wohlwissend, dass die mit unterschiedlichem Erkenntnisinteresse und Instrumentarien berechneten Statistiken nicht immer kompatibel sind.

Als zentrale Kennzahl wird die Größe des Buchmarktes vom Börsenverein insgesamt geschätzt, seit 1998 liegt dieser Wert über 9 Mrd. Euro, 2007 bei 9,58 Mrd. Euro. Von kleineren konjunkturellen Schwankungen abgesehen, wird der Markt damit als monetär nahezu konstant beschrieben (vergleiche Abbildung 1).



Quelle: Börsenverein, 2001 bis 2008

Abbildung 1: Geschätzte Umsätze buchhändlerischer Betriebe von 2000 bis 2007 (zu Endverbraucherpreisen)

Hinter dieser Gesamtmarkt-Kennzahl steht eine aus unterschiedlichen Vertriebswegen der Branche zusammengesetzte Schätzung der „Umsätze buchhändlerischer Betriebe zu Endverbraucherpreisen“ in Deutschland. Das heißt:

- Nicht enthalten sind hierin Umsätze deutscher Verlags- oder Buchhandelstöchter im Ausland und auch keine Verlagsexporte. Allein das Exportvolumen in die benachbarten Märkte Österreich und Schweiz dürfte ein Volumen von mindestens einer Mrd. Euro aufweisen (ebenfalls zu Endverbraucherpreisen gerechnet).⁵
- „Zu Endverbraucherpreisen“ bedeutet einschließlich der Umsatzsteuer, die für Deutschland mit geschätzt 8 bis 9 % anzusetzen ist, interpoliert aus den unterschiedlichen Mehrwertsteuersätzen: Kulturpolitisch begründet, gilt in Deutschland für Bücher, Zeitschriften, Zeitungen, Landkarten und Musikalien (Noten) der ermäßigte Mehrwertsteuersatz von 7 %; für alle übrigen Verlags- und Buchhandelsprodukte wie beispielsweise Hörbücher, CD-ROMs, Video-DVDs und Online-Publikationen, aber auch für Kalender, PBS und andere Non-Books gilt dagegen der volle Mehrwertsteuersatz in Höhe von 19 % (seit Anfang 2007).

Bei Größenordnungsvergleichen mit anderen Industrien oder Handelsbranchen, die üblicherweise mit Nettoumsätzen operieren, ist also folglich eher ein Nettoumsatz der deutschen Buchbranche anzusetzen, der unter 9 Mrd. Euro beträgt. Dabei zeigt allein ein Seitenblick auf einzelne Handelsunternehmen (z. B. Real: 11 Mrd. Euro, Mediamarkt Deutschland: 5,2 Mrd. Euro) und erst recht in Relation zu den deutlich größeren Industriekonzernen, dass die Buchbranche insgesamt vergleichsweise klein und sehr mittelständisch geprägt ist (vergleiche auch Abschnitt 3).

Im Vergleich zu anderen Kreativ- und Medienbranchen ist der Buchmarkt dagegen keineswegs klein: Der deutsche Zeitungsmarkt bewegt sich beispielsweise mit 9,18 Mrd. Euro Gesamtumsatz (ohne Mehrwertsteuer) in vergleichbarer Größenordnung, der Tonträgermarkt einschließlich Downloads kam zuletzt auf 1,65 Mrd. Euro zu Endverbraucherpreisen (Bundesverband-Musikindustrie, 2008; Bundesverband-Zeitungsverleger, 2008).

Ist der Gesamt-Buchmarkt mit 9,5 Mrd. relativ stabil, so verändern sich innerhalb dieses Rahmens die Marktanteile der zu Grunde gelegten Vertriebswege vor allem in der mittelfristigen Entwicklung und zwar mit folgenden Tendenzen (vergleiche Abbildung 2):

⁵ Die Außenhandelsstatistik des Statistischen Bundesamtes hat für 2006 Buchexporte (ohne Fachzeitschriften) in die Schweiz und nach Österreich mit einem Volumen von 556 Mio. Euro errechnet – zu Verlagsabgabepreisen (Börsenverein, 2008, S. 59).

Vertriebsweg	Umsatz 1997		Umsatz 2007		Veränderung
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %	1997 zu 2007
Sortimentsbuchhandel	5.305	59,3	5.137	53,6	-3 %
Warenhäuser	416	4,7	350	3,7	-16 %
Sonstige Verkaufsstellen*	842	9,4	873	9,1	+4 %
Versandbuchhandel	621	6,9	1.211	12,6	+95 %
Verlage direkt	1.421	15,9	1.720	18,0	+21 %
Buchgemeinschaften	341	3,8	285	3,0	-21 %
Insgesamt	8.946	(100)	9.576	(100)	+7 %

*Sonstige: Lebensmittelhandel, Tankstellen etc.

Quelle: Börsenverein, 1998 und Börsenverein, 2008; eigene Berechnungen

Abbildung 2: Umsatzvolumen und Anteile der Vertriebswege im Mehrjahresvergleich 1997/2007 auf Basis der geschätzten Umsätze buchhändlerischer Betriebe im deutschen Buchmarkt

- Der *stationäre Sortimentsbuchhandel* ist wie eh und je der bedeutendste Absatzkanal und bestreitet mehr als die Hälfte des Branchenumsatzes. Die Buchhandlungen verlieren aber in kleinen Schritten seit Jahren kontinuierlich Marktanteile: In der Zehn-Jahres-Betrachtung ist ihr Anteil von 59,3 % (1997) um fast 6 Prozentpunkte auf 53,6 % (2007) zurückgegangen. Auch gemessen an den nominalen Umsätzen hat der Sortimentsbuchhandel leicht verloren.
- Im Gegenzug hat der *Versandbuchhandel* deutlich zugelegt und hat seinen Marktanteil von 6,9 % (1997) auf mittlerweile 12,6 % erhöht und auch sein Umsatzvolumen fast verdoppelt. Diese Marktverschiebung ist offensichtlich auf den Boom des Online-Buchhandels seit Mitte der 1990er Jahre zurückzuführen: Neben neuen Marktteilnehmern, allen voran Amazon, haben auch traditionelle, mit Katalogen und Einzelprospekten arbeitende Versandbuchhändler die Möglichkeiten des Internet-Handels integriert. Zur Struktur des Versandbuchhandels siehe auch Abbildung 3.
- An Bedeutung gewonnen hat auch das *Direktgeschäft der Verlage* und zwar von 15,9 % (1997) auf 18 % Marktanteil. Die direkten Verlagsgeschäfte sind allerdings auch für die Verbandsstatistiker besonders schwierig abzuschätzen, weil hier sowohl die (durch das Internet erweiterten) Möglichkeiten des Direktverkaufs von Büchern und Zeitschriften hineinspielen als auch neue Produkttypen vor allem im Geschäft der Fachverlage mit Firmenkunden. Dazu gehören Off- und Online-Datenbanken und damit verbundene Services ebenso wie Schulungen und Fortbildungsveranstaltungen.

Versandbuchhandel	Umsatz in Mio. Euro		Veränderung
	2006	2007	2006 zu 2007
Traditioneller Versandbuchhandel alle Vertriebswege, aber ohne stationäre Umsätze gemischter Betriebe und ohne Internet-Marktplätze	482	489	+1,5 %
Online-Versandbuchhandel reine Online-Händler	661	717	+8,4 %
– davon Internet-Marktplätze inkl. gewerblich ge- handelter Gebrauchtbücher	(100)	(105)	+5,0 %
Insgesamt	1.143	1.206*	+5,5 %

*Das Gesamtvolumen weicht geringfügig von der Rechnung des Börsenvereins in Abb. 2 ab.

Quelle: Bundesverband-Versandbuchhändler, 2008

Abbildung 3: Wirtschaftliche Struktur und Entwicklung im Versandbuchhandel 2006/2007

Die Warenhäuser spielen mittlerweile im Einzelhandel insgesamt eine kleinere Rolle und dies macht sich auch in den Umsätzen der Buchabteilungen bemerkbar. An Bedeutung verlieren ebenfalls seit längerem auch die Buchgemeinschaften/Buchclubs, die ihren Mitgliedern zeitversetzt eigene Lizenzausgaben unterhalb des Buchhandelspreises anbieten und diesen Vorteil an eine Mindestabnahme knüpfen. 2008 stellte der auf diesem Gebiet weltweit marktführende Medienkonzern Bertelsmann dieses traditionelle Geschäftsmodell in Frage und begann in zahlreichen internationalen Märkten mit dem Verkauf von Buchclubs.

Neben der Börsenvereins-Deskription des nach Vertriebswegen aufgeschlüsselten, über neun Mrd. Euro schweren deutschen Buchmarktes kursiert im Markt eine abweichende Betrachtung aus Sicht der Konsumentenforschung: Bei ihren Verbraucherbefragungen macht GfK Panel Services (Nürnberg) Aussagen über einen Buchmarkt in der Größenordnung von rund 4 Mrd. Euro, weil sich die Konsumentenforscher auf die *private* Nachfrage konzentrieren. Dieser Bereich macht nach der GfK-Rechnung nur etwa 45 % des vom Börsenverein geschätzten Gesamtvolumens des Marktes aus. Ca. 40 % entfällt auf den im „GfK Verbraucherpanel Buch“ nicht weiter untersuchten „institutionellen Bedarf“ (Bibliotheken, Fach- und Schulbücher) sowie ebenfalls ausgeblendete 15 % sonstiger im Buchhandel vertriebener Waren (u. a. Presse, Schreibwaren).