

DOPPELT SCHNELL

Hartmut Falter und Christian Riethmüller – ein ungewöhnliches Buchhändler-Tandem. Im Wettrennen mit großen Online-Anbietern setzen sie auf Sportsgeist, Kondition und Disziplin. In ihren Filialen gibt es nur noch ein Ziel: den zufriedenen Kunden.

GERALD SCHEFFELS JÖRG EBERL



Hartmut Falter, Geschäftsführer der Mayerschen Buchhandelskette, tritt hinten kräftig in die Pedale, Osiander-Geschäftsführer Christian Riethmüller hält vorn den Kurs. Im Logistikzentrum von Osiander werden die Lieferungen für die Filialen vorsortiert und verpackt.



Noch vor 20 oder 30 Jahren gehörten Buchhandlungen in den besten City-Lagen zum Stadtbild. Heute kann sich das kaum noch ein Buchhändler leisten. Allein in den Jahren von 2010 bis 2014 mussten rund 400 Geschäfte schließen. Zwei mittelständische, regional tätige Filialisten nehmen diese Herausforderung sportlich und arbeiten dabei eng zusammen. Beide sind Familienunternehmen, beide führen Buchhandlungen mit langer Tradition und beide kennen durch Stationen im Discount-Handel sowie in der Beratung Methoden, um ein Geschäft auf Effizienz zu trimmen.

Christian Riethmüller, Geschäftsführer der Osianderschen Buchhandlung GmbH, und Hartmut Falter, Geschäftsführer der Mayerschen Buchhandlung KG, verändern einiges in ihren Unternehmen. Sie vernetzen den stationären Handel mit dem Onlinegeschäft und bieten E-Reader an. Gleichzeitig stellen sie mit Unterstützung von Porsche Consulting ihre Filialen so auf, dass dem Personal deutlich mehr Zeit für die Kundenberatung bleibt. Durch Zusatzverkäufe mit oftmals besseren Margen als es bei Büchern möglich ist, die der Preisbindung unterliegen, schaffen sie ordentlichen Umsatz. Vieles, was sie unternehmen, gehen sie gemeinsam an – zum Beispiel das Projekt mit Porsche Consulting. Außerdem scheuen sie keine deutlichen Worte, kritisieren die Verlage, die Buchmesse und loben ihren Hauptwettbewerber Amazon.

LERNEN VOM WETTBEWERB

Im vergangenen Jahr reisten die beiden Unternehmer nach Seattle, wo Amazon einen der ersten „Bookstores“ eröffnet hat – auf relativ kleiner Fläche und mit stark begrenztem Sortiment von etwa 6.000 Titeln. Das Ergebnis des Besuchs fasst Hartmut Falter zusammen: „Die Sortimentskonzeption kommt bei Amazon aus den Algorithmen des Onlineshops und nicht aus der Themenkompetenz des Handels und der Mitarbeiter. Das lässt sich nicht übertragen. Die Reduzierung des Angebotes ist extrem, aber die Flächen werden auch hier in Deutschland kleiner. Große Ladenlokale mit mehr als 2.000 Quadratmetern sind nur noch in Großstädten mit mehr als 500.000 Einwohnern wirtschaftlich zu führen.“

Was die Buchhändler in Seattle beeindruckte, war die Ansprache der Kunden. Christian Riethmüller: „Wer den Laden betritt, wird sofort wahrgenommen und steht im Mittelpunkt.“ Das liegt auch daran, dass die Mitarbeiter fast ausschließlich mit Kundengesprächen beschäftigt sind. Im deutschen Buchhandel gibt es da Nachholbedarf, wie die Analyse von Porsche Consulting zeigte: Nur 20 Prozent der Arbeitszeit in den Filialen von Osiander und der Mayerschen entfielen auf die Kommunikation mit den Kunden. Der (große) Rest wurde für Sortieren, Einräumen, Umpacken, Bestellen etc. aufgewendet.

MATERIALFLUSS:

LERNEN VON DER INDUSTRIE

Dieses Ergebnis überraschte nicht nur die Geschäftsführer, sondern auch die Mitarbeiter. Hier kann der Handel von den Materialflusskonzepten der Automobilindustrie lernen. In jeweils zwei Pilotfilialen beider Unternehmen führten die Berater unter anderem das Einsortieren mit Bücherwagen in geordnetem Rundverkehr ein. Zudem findet das Einräumen jetzt statt, bevor der Laden öffnet. So haben die Buchhändler mehr Zeit für die Kunden. Der Wareneingang wurde effizienter organisiert,

ebenso das Remittieren, also das Zurücksenden der Bücher an Grossisten und Verlage. Und in jeder Filiale gibt es nun Kernzeiten für das „Power-Selling“, in denen alle Mitarbeiter mit Ausnahme der Kassenbesetzung ausschließlich in der Beratung tätig sind.

ERGEBNIS:

DEUTLICH MEHR ZEIT FÜR DEN KUNDEN

Parallel zu diesen Pilotprojekten bildeten die Berater von Porsche Consulting Trainer für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aus, die ein Handbuch mit dem Titel „Mehr Zeit für den Kunden“ erarbeiteten. Mit diesem Handbuch als Grundlage können die Trainer die Projektergebnisse in anderen Filialen kommunizieren und ihre Kollegen bei der Umsetzung unterstützen. In den Pilotfilialen konnte der Zeiteanteil, die auf die Kundenberatung entfällt, von rund 20 auf 50 Prozent gesteigert, also mehr als verdoppelt werden. Das ist noch nicht so viel wie im Amazon-Bookstore, was die Filialbuchhändler aber nicht beunruhigt. Christian Riethmüller: „Unsere Mitarbeiter sind viel kompetenter als bei Amazon. Wenn wir es schaffen, diese Kompetenz mit Verkaufsbegeisterung zu verbinden und die Nebentätigkeiten effizienter zu erledigen, sind wir klar besser.“ →

DAS PROJEKT

Wenn man in den Filialen der Mayerschen Buchhandlung und von Osiander kein Personal mehr sieht, das Bücherstapel jongliert und in die Regale räumt, ist das ein Ergebnis der Beratung von Porsche Consulting. Das sind einige Maßnahmen, die in den insgesamt 87 Filialen der beiden Unternehmen umgesetzt werden:

Wareneingang: Bücher, die Grossisten und Verlage anliefern, werden direkt auf Bücherwagen sortiert.

Einräumen: Statt Wannen kommen Bücherwagen mit vorgegebenen „Rundstrecken“ zum Einsatz. Das verkürzt Laufwege und sorgt für ein ordentliches Erscheinungsbild.

Zeiteinteilung: Das Einräumen geschieht vor der Ladenöffnung – damit die Buchhändler Zeit für die Kundenberatung haben.

Kasse und Abholfach: Hier herrschen „Ordnung und Sauberkeit“, bestellte Bücher werden schnell zugeordnet und ausgegeben.

„Power-Selling“: In definierten Kernzeiten konzentrieren sich die Mitarbeiter (einschließlich der Filialleitung) ganz auf den Verkauf, wobei für jeden ein räumlicher Bereich definiert ist.

RETTET AMAZON DEN BUCHLADEN?

Eigentlich ist es verrückt: Wir bestellen Bücher im Internet, können sie vor dem Kauf nicht komplett durchblättern und warten manchmal tagelang auf das Lektürepackchen. Obendrein sind wir dann gerade nicht zu Hause und müssen die Sendung irgendwo abholen. Ein Erlebniskauf sieht anders aus: ein gemütlicher Buchladen, Sofaecken zum Schmökern, mittendrin ein Café, Kinderbuch-Inseln und versierte Buchhändler, die mit guten Tipps beim Suchen helfen. Das hat Stil. Weiterhin. Vielleicht auch deshalb eröffnet jetzt ausgerechnet der Onlinehändler Amazon Buchläden. Die Kultur kehrt zurück. Das könnte den stationären Handel retten – und die vielen wunderbaren Buchläden überall auf der Welt.



Amazon Bookstore // USA Der Online-Versandhändler Amazon eröffnete 2015 seinen ersten Buchladen in Seattle und betreibt mittlerweile weitere in Portland, Dedham, Chicago und San Diego. Unter jedem Buch befindet sich eine Karte, die anzeigt, wie Kunden das Buch online bewertet haben. Welche Bücher ins Sortiment kommen, richtet sich nach den Onlinebewertungen, Verkaufszahlen und Vorbestellungen. In jedem Regal findet sich ein E-Reader von Amazon, der die jeweiligen Titel in digitaler Form enthält.



Barnes & Noble // USA Die im Jahr 1965 gegründete Buchhandelskette Barnes & Noble betreibt 640 Buchläden in allen US-Bundesstaaten. Wie die Filiale in Eastchester (New York) haben alle Läden großzügig angelegte Flächen mit gemütlichen Sitzmöbeln. Die Cafés bei Barnes & Noble werden von Starbucks betrieben. Die hauseigene Tablet-Marke heißt Nook. Besucher der Läden können darauf kostenfrei in digitalen Büchern, Zeitungen oder Magazinen stöbern.



Atlantis Books // Griechenland Im Jahr 2004 machten sich sechs Freunde aus Zypern, England und Amerika mit einem Ford Transit voller Bücher von Cambridge aus auf quer durch Europa bis zur griechischen Insel Santorini. In der Ortschaft Oia eröffneten die Gründer einen Buchladen mit Meerblick. Eine kleine Auswahl an Büchern steht unter freiem Himmel. Die Freunde produzieren selbst kleine Bücher, die sich in einem Briefumschlag verschicken lassen. Aufgrund der großen Nachfrage gründeten sie den Verlag Paravion Press.

Buchhandlung Dominicanen // Niederlande Die Buchhandlung Dominicanen befindet sich einer entweihten gotischen Kirche mitten in Maastricht. Jährlich 700.000 Besucher finden hier um die 25.000 Titel, neu und gebraucht, auf Niederländisch, Englisch, Französisch, Spanisch, Italienisch und Deutsch. Jedes Jahr finden 150 Ausstellungen, Diskussionsrunden oder Lesungen statt. Im ehemaligen Altarbereich wurde ein Café eingerichtet.

KLARE WORTE

Okay, aufs Tandem setzen. Schnell ein Foto. Fünf Mal klick, das muss reichen. Doppelinterview? Zehn Minuten, dann ist Schluss. Christian Riethmüller und Hartmut Falter drücken aufs Tempo. Für ihre Kunden nehmen sich die Buchhändler Zeit, alles andere darf sie nicht aufhalten. Trotzdem konnten wir ein paar Sätze mitschreiben – und die haben es in sich.



CHRISTIAN RIETHMÜLLER über ...

... **digitales Lesen:** „Ob sich die Entwicklung weiter in Richtung E-Books entwickelt, wird sich zeigen. Im englischsprachigen Raum ist schon eine Stagnation festzustellen – was aber auch daran liegen kann, dass es viele kostenlose oder niedrigpreisige Angebote bei gedruckten Publikationen gibt. Fakt ist: Es wird so viel gelesen wie noch nie. Und unsere Kernzielgruppe, die Vielleser, möchten auch mobil lesen.“

... **Angst:** „Wer Angst hat, sollte nicht im Handel arbeiten.“

... **die Verlage:** „Ich habe die letzte Frankfurter Buchmesse an den Publikumstagen, also aus Endkundensicht besucht. Mein Eindruck: 95 Prozent der Verlagsvertreter haben sich an ihren Ständen den vielen interessierten Bücherfreunden teilnahmslos und gelangweilt präsentiert. Ein schlechtes Bild und Auftreten unserer Branche! Wir wollen es anders machen und unsere Kunden begeistern – tagtäglich, bei jedem Gespräch.“

... **die Kunden:** „Die Anspruchshaltung der Kunden ist deutlich größer geworden. Auch der Wettbewerb. Nicht jeder

CHRISTIAN RIETHMÜLLER

Der Schwabe (Jahrgang 1975) ist einer der beiden Geschäftsführer des Traditionshauses Osiander. Das Unternehmen besteht seit 1596 und ist im Besitz einer Familienstiftung. In den letzten zehn Jahren hat sich die Anzahl der Filialen in Süddeutschland auf 40 vervierfacht. Mit einem Jahresumsatz von 79 Millionen Euro in 2016 ist Osiander die fünftgrößte Buchhandlung Deutschlands. Das Filialnetz soll in den kommenden fünf bis zehn Jahren auf bis zu 60 Standorte ausgebaut werden.

will intensive Beratung, aber man muss jedem signalisieren, dass man bereit und in der Lage ist, sie zu leisten. Auch die Kassengeschwindigkeit ist ein Faktor, der wichtiger geworden ist: Die Kunden wollen nicht warten.“

... **Amazon:** „Wir haben Amazon schon zwei Mal unterschätzt. Erst beim Webshop, dann beim Kindle. Das darf uns kein drittes Mal passieren. Wir müssen schauen: Was macht der erfolgreichste Einzelhandel der Welt gut? Kann ich etwas davon adaptieren? Unsere Aufgabe ist es, mindestens ebenso gut zu sein. Auch dann, wenn Amazon mit eigenen Buchläden nach Deutschland kommt.“

... **seine „Lehrjahre“ bei Aldi:** „Ja, etwas Aldi steckt auch in Osiander: die Leistungskennzahl. Jede Filiale erfasst jeden Tag ihren Umsatz und die Anzahl der Mitarbeiter. Anhand dieser Zahl kann man optimieren, so haben wir zum Beispiel den Personalkostenanteil am Umsatz um vier Prozent gesenkt. Das hat zu besseren Prozessen und besserem Ertrag geführt.“

HARTMUT FALTER über ...

... **Berater:** „Dass Veränderungsprozesse von Externen angestoßen und begleitet werden, ist wichtig. Die Kompetenz und Autorität eines fremden Beraters wird im Unternehmen höher eingeschätzt – auch Führungskräfte hören dann anders zu.“

... **das Porsche-Projekt:** „Wir haben freie Zeitkontingente geschaffen. Jetzt folgt Phase zwei: Diese Kontingente müssen wir in Kundenansprache und aktives Verkaufen umsetzen. Das ist unsere nächste Aufgabe.“

... **die Reputation des Buchhandels:** „Nicht nur das Buch, auch der Buchhandel wird von den Kunden geschätzt. Sie bescheinigen uns eine hohe Aufenthaltsqualität und schöne Läden. Die Rahmenbedingungen sind also gut. Wenn wir es jetzt noch schaffen, dass die Mitarbeiter in den Filialen ein herausragendes Einkaufserlebnis bieten, dann haben wir uns eine sehr gute Position erarbeitet – in einem Marktumfeld, das sehr dynamisch ist.“

... **Einkaufen heute:** „Das Kundenverhalten hat sich extrem verändert. Jeder kommt zu jeder Tages- und Nachtzeit an

jedes beliebige Produkt. Für uns heißt das: Wir müssen es den Kunden so einfach, schnell und bequem wie möglich machen. Das fängt schon bei Verkehrswegen und Parkgebühren an. Daran müssen wir als Einzelhändler höchstes Interesse haben. Im Laden geht es weiter: Finde ich schnell, was ich suche? Werde ich kompetent beraten? Stimmen Service und Kulanz?“

... **Inspiration:** „Im Internet kaufe ich gezielt ein, im Laden will ich inspiriert werden. Darauf muss sowohl die Zusammensetzung und Präsentation des Sortimentes als auch die Beratung durch die Mitarbeiter ausgerichtet sein. Der Kunde ist oft besser informiert, wenn er den Laden betritt. Unsere Aufgabe ist es heute, ihm zusätzliche Produkte zu verkaufen.“

... **Onlinehandel:** „Der Buchhandel hat die Transformation zum Onlinehandel durchgemacht, und das Buch ist ein Produkt, das man vollständig digitalisieren kann. Etwas anders ist es beim Textilhandel, aber auch dort läuft seit etwa drei Jahren der Handel mehr und mehr digital. Der Lebensmittelhandel ist gerade dabei. Das sind wirklich disruptive Prozesse, aber wir sind der Situation begegnet. Ich bin nun gespannt, wie sich der E-Commerce im Lebensmittelhandel entwickelt.“ ←

HARTMUT FALTER

Der Aachener (Jahrgang 1964) ist Geschäftsführender Gesellschafter der Mayerschen Buchhandlung. Sie ist mit 47 Filialen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz vertreten. Wie die Marktführer Thalia, Hugendubel und Weltbild musste auch die Mayersche vor einigen Jahren Filialen schließen. Doch seit 2015 expandieren die Westfalen wieder, 2016 erwirtschafteten sie 155 Millionen Euro.

