



Die Corona-Krise und das „neue Normal“

Status quo und
Lösungskonzepte

Effizienz der Vertriebsprozesse

Mit den richtigen Kennzahlen zu
den richtigen Entscheidungen

Bestandskunden- Marketing

Wichtiger denn je – vor allem
in digitalen Zeiten

Fachkräftemangel gibt es nicht

Die Lösung für Personalsorgen:
Fortbildung.

Wenn dieser Tage behauptet wird, es gebe bald nur noch eine Zeit vor Covid 19 und eine danach, dann soll dies primär die Zäsur beschreiben, die mit der Pandemie in allen Dimensionen der Gesellschaft verbunden ist. Und auch wenn es natürlich viel zu früh für eine Zwischenbilanz ist, so zeichnet sich zumindest ab, dass Verlage und Buchhändler keineswegs zu den Akteuren der Wirtschaftswelt gehören, die am stärksten von dieser wirtschaftlichen, gesellschaftspolitischen, psychologischen, also allumfassenden Zäsur betroffen sind.

Zwar haben einige Sortimenter in den ersten Wochen nach dem Shutdown am lautesten um Hilfe geschrien und ihren Appell quasi reflexartig mit der über Jahre einstudierten Anti-Amazon-Hasstirade verbunden – was mich befremdet hat, um es vorsichtig zu sagen, weil hervorgekehrte Partikularinteressen gerade zu Beginn einer gesamtgesellschaftlichen Krisensituation gerne negativ aufstoßen. Aber insgesamt ist die Krise in diesem Zweig der Medienwelt für die meisten Akteure bislang nicht katastrophal stark zu spüren gewesen.

Zeitschriftenverlage vermelden zum Teil deutliche Abonentenzuwächse – wenn auch teilweise angespannte Geschäfte an den Kiosken und Bahnhofsbuchhandlungen, die, verglichen mit dem Buchhandel, kaum über Stammkunden verfügen. Der Buchhandel zieht wieder an, wie Susanne Bez in dieser Ausgabe im Rahmen eines virtuellen Roundtables zur Corona-Krise erklärt: „Im Moment sehen wir einen massiven Anstieg des Endkundengeschäfts, das wir für die von uns betreuten



Die Krise kann ein Katalysator sein, der die teilweise überfällige digitale Transformation der Medienwelt beschleunigt.

Buchhändler betreiben.“ Und: „Wir haben wirklich mit erheblichen, viel drastischeren Umsatzeinbußen gerechnet, die da auf uns hätten zukommen können.“ Und: „Tatsächlich haben wir rein an einzelnen Positionen zum Teil fast schon Weihnachtsgeschäft, bezogen auf einzelne Bücher.“

Gerade für den DIGITAL PUBLISHING REPORT ist die Frage besonders interessant, ob die Krise

auch ein Katalysator sein kann, der die teilweise überfällige digitale Transformation der Medienwelt beschleunigt. Für diese These gibt es einige gute Argumente, sind doch Tools wie Zoom durch die Nahkontaktsperre in wenigen Wochen tief in die Lebenswelt vorgedrungen – und zur digitalen Nabelschnur großer Teile der Gesellschaft und Wirtschaft geworden. Wie selbstverständlich sind Kneipengespräche teilweise an die digitale Theke verlagert worden, werden politische Schritte vor vernetzten Webcams abgestimmt und selbst komplexe Themen im Unternehmen in digitalen Runden diskutiert.

Und doch ist es viel zu früh, um allzu große Hoffnungen walten zu lassen. „Meine Sorge ist, dass das ganze Explorative, also der Innovationsanspruch, den wir jetzt haben sollten, das Streuen des Risikos, das Überdenken unserer Geschäftsmodelle, unter die Räder kommt, wenn (...) der Apparat wieder losläuft“ – was die Beraterin Annette Beetz beim Roundtable primär auf die künftige Art des Zusammenarbeitens in Verlagen bezieht, könnte für die digitale Transformation der Medienbranche ganz grundsätzlich gelten. Ein Digitalisierungsschub, der an Power verliert, sobald die alten Prozesse und Strukturen wieder intakt sind und die Gefahr groß ist, in eingeübte Verhaltensweisen zurückzuverfallen, die eben nicht modern, nicht zeitgemäß und mitunter auch nicht effizient sind.

Wir beim DIGITAL PUBLISHING REPORT werden dagegen anschreiben, das ist sicher.

Kommen Sie gut durch die Krise!


Daniel Lenz

Inhalt

Verlage, die Corona-Krise und das „neue Normal“ Buchbranchenvertreter und -vertreterinnen im Gespräch	4
„Moving With The Cheese!“ Annette Beetz	14
So messen Sie die Effektivität Ihres Vertriebsprozesses Thomas Behrendt	21
Neukunden kosten, Bestandskunden bringen Geld Bernd Zipper	24
Interne E-Mail-Lösung oder externe E-Mail-Software? Juliane Heise	27
Erfolgreiche Reaktivierungskampagnen im E-Mail-Marketing Frieder Maximilian Egermann	31
From Bench to Performance Anke Schnitzer und Marc Frey	35
BUCHSUITE #basic-special [sponsored]	40

Impressum

Der DIGITAL PUBLISHING REPORT ist ein monatlich erscheinendes Magazin für Medien, Marketing & Kommunikation. Herausgeber und V.i.S.d.P.: Steffen Meier. Redaktion: dpr / Postfach 12 61 / 86712 Nördlingen. Co-Herausgeber: Daniel Lenz. Art Direction: blocksatz 3000. Textredaktion: Nikolaus Wolters. ISSN zugeteilt vom Nationalen ISSN-Zentrum für Deutschland: Digital publishing report ISSN 2512-9368
Bildquellen: Alle Bildrechte sind entweder in den Artikeln direkt vermerkt oder liegen bei den Autoren.



Verlage, die Corona-Krise und das „neue Normal“

**Buchbranchenvertreter und -vertreterinnen
im Gespräch zur aktuellen Situation und zu den
kommenden Veränderungen**

Am 1. April organisierten die Verlagsberater Aljoscha Walser und Klaus-Peter Stegen einen virtuellen Roundtable mit Vertreterinnen und Vertretern aus verschiedenen Branchensparten. Thema war einerseits die Beleuchtung der durch die Corona-Krise aktuell auftretenden Verwerfungen in der Buchbranche, andererseits sollte aber auch ein Blick darauf geworfen werden, welche mittel- und langfristigen Auswirkungen anstehen könnten.

Teilgenommen am virtuellen Roundtable haben:

- **Annette Beetz, The Makings**
- **Susanne Bez, Umbreit**
- **Oliver Damerius, BBL-Law**
- **Jochen Jauch, Calvendo**
- **Iris Kalvelage, Westermann Verlag**
- **Matthias Koeffler, Langendorfs Dienst**
- **Gerd Robertz, BOD**

Die Moderatoren waren **Aljoscha Walser und Klaus-Peter Stegen**, Berater für Strategie, Restrukturierung und Digitalisierung der Narses Beratung in Frankfurt/Hamburg.

Der folgende Text ist das überarbeitete Transkript des virtuellen Roundtables.

Aljoscha Walser: Die erste Frage an die Runde – und hier würde ich gerne mit Annette Beetz anfangen: Wie ist denn der Status im Segment Unterhaltung/Sachbuch aktuell?

Annette Beetz: Wir erleben aktuell eine massiv eingeschränkte Zirkulation physischer Bücher. Da zeigt sich – und es erinnert ein wenig an die KNV-Insolvenz im vergangenen Jahr – wie anfällig unsere Netzwerke und Wertschöpfungsketten für

Annette Beetz The Makings



„Auf den ‘Goodwill’ der Verbraucher können sich Verlage und Handel nicht dauerhaft verlassen.“

Störungen sind. Und es wird augenfällig, dass digitale Vertriebsformen die jetzt fehlende Wertschöpfung bei Weitem noch nicht kompensieren können. Gleichzeitig werden auch Abhängigkeiten von einzelnen Teilnehmern in der Wertschöpfungskette sehr sichtbar – viel deutlicher, als das vielleicht sonst der Fall gewesen ist.

In den Verlagen wird jetzt viel um das richtige Management von „Zeitlichkeiten“ gerungen: welches sind die besten Erschei-

nungstermine für die kommenden Novitäten? Für welche und für wie viele Titel gibt es jetzt ausreichend Vertriebsmöglichkeiten, um sicherzustellen, dass diese überhaupt von einem breiten Publikum wahrgenommen werden? Verlage prüfen genau, wo es denn Sinn macht, Novitäten in physischer Form im Augenblick auf den Markt zu bringen.

Ein wesentlicher Auftrag der Verlage und Teil ihrer Existenzberechtigung gegenüber den Autoren besteht ja darin, dass Verlage die breite Sichtbarkeit ihrer Autoren sicherstellen. Umso sorgfältiger binden Verlage ihre Autoren in die Entscheidung, ob und wann sie einen Titel in der aktuellen Situation auf den Markt bringen, mit ein. Manche Verlage verlegen konsequent alle Novitäten in den Herbst oder ins kommende Jahr oder veröffentlichen erstmal nur E-Books, weil sie das Risiko des Print-Verlegens im Moment nicht eingehen möchten. Klar ist aber auch – das hat Bastei Lübbe neulich betont –, dass es gerade jetzt wichtig ist, den Handel mit aktuellen Titeln zu versorgen: Gerade jetzt brauchen die Buchhändler, die nun online viel versenden, neue Impulse für ihre Leser. Und überhaupt muss die Buchbranche sehr aktiv im Gespräch bleiben. Das ist das Spannungsfeld.

Aljoscha Walser: Das Risiko, von dem Sie sprechen, ist die Investition in das Thema „Druck“?

Annette Beetz: Genau. Das Risiko ist, dass Verlage weder von den Barsortimenten noch von den inhabergeführten Buchhandlungen noch von den Filialisten und im Moment auch nicht von Amazon genug Aufträge bekommen, um das Buch zum Zeitpunkt des Er-

scheinens in nennenswerter Menge in den Markt zu bringen.

Aljoscha Walser: Es geht also um bisher funktionierende Distributions-Prozesse, die nicht mehr gegeben sind, und um Sichtbarkeit für Novitäten.

Annette Beetz: Ja. Es geht um maximale Sichtbarkeit für die Autoren und um einen guten Dialog auf dem Weg dahin. Das gilt für alle Verlage, aber besonders für die literarischen Verlage und Publikumsverlage.

Aljoscha Walser: Frau Kalvelage, wie sieht die Situation bei den Schulbuchverlagen aus? Hier wäre doch jetzt eigentlich Hochsaison, oder?

Iris Kalvelage: Zunächst muss ich natürlich darauf hinweisen, dass ich eher für die digitalen Produkte der Westermann-Gruppe zuständig bin und insofern eher die diese betreffenden Auswirkungen einordnen kann. Aber um die Frage zu beantworten: Ja, das ist auf jeden Fall richtig. Zum einen, was das Ausliefern der Titel für das kommende Schuljahr betrifft. Zum anderen aber auch die nächsten Schritte für konkrete Neuentscheidungen an den Schulen, die jetzt so nicht stattfinden können.

Wir sind von der Sichtbarkeit im Buchhandel sicher nicht so betroffen wie das etwa die Publikumsverlage sind. Viele Schulbuchhändler sind durch Ausschreibungen und durch eigene Online-Plattformen anders aufgestellt.

Was aber natürlich aktuell eine Rolle spielt, ist die Problematik der Materialien, die Eltern für ihre Kinder kaufen oder für die Schule eben anschaffen müssen. Ich denke da an Arbeitshefte, Workbooks und ähnliches mehr.

**Susanne Bez
Umbreit**



„Tatsächlich haben wir zwar nicht an Umsätzen aber in der Summe der Positionen fast schon Weihnachtsgeschäft.“

Also der Nachmittagsmarkt. Hier verzeichnen wir nicht erst jetzt, sondern tatsächlich auch schon seit Längerem eine Verlagerung zu den großen Online-Händlern. Dieses Geschäft fehlt.

Auf die Zukunft gesehen problematisch ist die Verschiebung konkreter Anschaffungsentscheidungen, die bis jetzt noch nicht für das kommende Schuljahr getroffen wurden. Die Schulen wären eigentlich genau jetzt in der Phase, sagen zu können: „Wir wollen genau die Reihe jetzt ab der

Klasse 5 einführen.“ Das passiert nicht und wird uns sicher noch beschäftigen.

Aljoscha Walser: Herr Jauch, wie sieht es in den Druckereien aus? Ein befreundeter Geschäftsführer einer Druckerei meinte kürzlich zu mir, die einzige Form von Kundenkontakt, die er aktuell noch habe, seien Stornierungen. Ist das bei Ihnen auch so?

Jochen Jauch: Teilweise. Wir sind ja aktiv mit einer klassischen Rollen-Offset-Druckerei, einer Online-Druckerei, die im Prinzip ein wenig selber produziert und viel zukaufte, und dann noch mit einer Digitaldruckerei. Und die Auftragslage ist bei allen recht unterschiedlich.

Die Rollendruckerei bei uns sind immer noch ganz ordentlich beschäftigt, weil der Teil der Industrie, der nichts mit dem Buchhandel zu tun hat, im Moment immer noch an vielen Aufträgen festhält. Das sind jetzt sicher keine ganz neuen Aufträge oder es sind Aufträge, die abgearbeitet werden. Die Digitaldruckerei ist bei uns erfreulicherweise recht gut ausgelastet. Das rührt daher, dass aus den Industrieaufträgen, bei denen Großauflagen gestrichen worden sind, Teile in die Digital-Druckauflagen abwandern. Also ein Verschiebungseffekt.

Härter trifft es den Bereich der Online-Druckerei. Bestimmte Aufträge, die zum Beispiel von Kleinunternehmen gekommen sind etwa für Menükarten, Veranstaltungen, all solche Kleinaufträge – die kommen jetzt nicht mehr. Es gibt eigentlich in dem Bereich eher Aufträge für Fotobücher, was daran liegt, dass viele Leute jetzt Zeit für so etwas haben. Aber da brauchen wir uns nichts vorma-

chen, bestimmte Druckvolumina werden schlicht nicht mehr stattfinden.

Wenn ich jetzt auf Calvendo schaue, habe ich im Moment, auch wenn das in der allgemeinen Situation merkwürdig klingt, einen massiven Engpass. Das liegt an einem derzeit stark nachgefragten Produkt: Puzzles. Und kein Produzent ist in dieser Jahreszeit aktuell in der Lage, eine Puzzle-Produktion zu stemmen, die auf dem Niveau eines Weihnachtsgeschäfts liegt. Das ist eine Frage der Supply Chains der Druckereien und eine Problematik, die viele in der Print-Branche noch treffen wird. Diese Lieferketten sind vielfältig und hart betroffen – und das kann für alle Beteiligten noch ganz bitter werden. Natürlich haben wir bei Calvendo durch das Produkt „Puzzle“ und die dortigen Lieferengpässe gerade eine Situation. Aber denken Sie doch einfach mal in die Zukunft, wenn es wieder bergauf geht und die Einschränkungen nachlassen: Das dann zu erwartende Druckvolumen ist schlicht nicht leistbar. Vielleicht wäre es tatsächlich sinnvoll, sich Druckkapazitäten jetzt schon antizyklisch zu sichern. Überlegen Sie sich mal die ganze Logistik und die Lieferketten, auch international. Das kann nicht schlagartig und von einem Tag auf den anderen wieder auf den Stand vor der Krise gehoben werden.

Aljoscha Walser: Werden denn die Druckereien für das Herbstgeschäft am Ende noch da sein?

Jochen Jauch: Ja. Das ist eine leidgeprüfte Branche, die seit vielen, vielen Jahren immer irgendwie eine wahnsinnige Überlebens-

Oliver Damerius
BBL-Law



„Unsere Einschätzung ist: Es wird sicherlich eine Marktberreinigung in Form von Insolvenzen geben.“

fähigkeit an den Tag gelegt hat. Die Druckereien, die aktuell gut aufgestellt sind, werden das auch schaffen.

Aljoscha Walser: Herr Robertz, etwas provokant gefragt: Sie müssten mit BOD jetzt eigentlich Profiteur der Situation sein, oder nicht?

Gerd Robertz: Den Begriff würde ich jetzt im Moment so nicht im Raum stehen lassen, wir haben alle im Moment unsere ganz eigenen Herausforderungen. Aber was natürlich stimmt: Bei uns im Self-Publishing gehen die Autoren jetzt mit einer ungeahnten Energie ihre Titel an. Da werden jetzt Projekte vorangetrieben, die wahrscheinlich lange schon in Arbeit waren, da sehen wir natürlich eine erhebliche Dynamik. Neben den Self-Publishern sind bei uns aber auch kleine und mittlere Verlage sehr aktiv. Wie schon Frau Beetz beschrieben hat, geht es hier erstmal darum, lieferbar und sichtbar zu sein mit allen Titeln. Aber gleichzeitig ist es auch notwendig, Risiken zu reduzieren. Und genau da bietet sich natürlich die Print-on-Demand-Leistung an.

Aljoscha Walser: Wir hatten ja vorhin immer wieder das Thema Logistik angesprochen. Wie sieht es da bei BOD aus?

Gerd Robertz: Wir können hier verschiedene Shipment-Methoden anbieten, um damit auch Engpässe in der Lieferkette zu umgehen. Da gibt es inzwischen sehr viele Möglichkeiten. Ich bin aber grundsätzlich der Meinung, wie Herr Jauch eben schon geäußert hat, dass die Dinge sich dann auch schnell wieder einpendeln werden. Denn alle in der Branche sind ja jetzt aktiv und arbeiten an Lösungen, um eben konkret die Sichtbarkeit, die Verfügbarkeit der Titel sicherzustellen. Aber natürlich müssen jetzt viele Verlage mit dem Thema Liquidität sehr vorsichtig sein. Und auch da erzähle ich Ihnen jetzt kein Geheimnis, dass natürlich Print-on-Demand generell zunächst einmal eine Möglichkeit ist, das Risiko zu minimieren, und für die Liquiditätsplanung der Verlage von Vorteil ist.

Aljoscha Walsler: Frau Bez, wie ist die Situation bei den Barsortimenten?

Susanne Bez: Tatsächlich war die Situation bei den Barsortimenten schon im Jahr vor Corona, durch die KNV-Insolvenz angespannt. So wie wir damals unsere Planung für 2019 überarbeiten mussten, wird das 2020 durch Corona auch der Fall sein. Im Moment sehen wir einen massiven Anstieg des Endkundengeschäfts, das wir für viele der von uns betreuten Buchhändler betreiben. Eigentlich hatten wir damit gerechnet, dass der Bücherwagendienst regelrecht einbricht, wenn die Buchhandlungen geschlossen werden. Wir hatten ursprünglich, wie die meisten Unternehmen, über Kurzarbeit nachgedacht, haben dies aber aufgrund der aktuellen Entwicklung zunächst bis Ende Mai ausgeschlossen. Wir wissen allerdings alle nicht, wie sich die Krise weiterentwickelt und können deren Auswirkungen auf die Wirtschaft nicht einschätzen.

Dass sich Amazon derzeit so sehr im Bereich Buch zurückhält, schadet uns nicht, da es das aktuelle und unerwartet hohe Auftragsvolumen des B2C-Geschäfts zu bewältigen gilt. Die Umsätze des Online-Handels nimmt man sonst gerne mit, aber nun sehen wir, wie pfiffig und wie findig viele unserer buchhändlerischen Kunden sind. Der Bücherwagendienst wurde zwar in der täglichen Belieferung reduziert – da waren Buchhändler und Spediteure nicht so glücklich –, aber das alles muss eben auch finanziell zu stemmen sein. Wir versuchen auch weiterhin, die Anlieferungstage im Sinne unserer Kunden anzupassen.

Aljoscha Walsler: Ich habe Sie richtig verstanden, das Gesamtvo-

Jochen Jauch
Calvendo



„Vielleicht wäre es tatsächlich sinnvoll, sich Druckkapazitäten jetzt schon anti-zyklisch zu sichern.“

lumen ist nicht signifikant geschrumpft?

Susanne Bez: Nein. Tatsächlich haben wir zwar nicht an Umsätzen aber in der Summe der Positionen fast schon Weihnachtsgeschäft. Was allerdings schmerzt, sind die geringe Bündelung sowie die Verarbeitung im Endkundenversand, das macht alles viel aufwändiger und teurer. Zudem haben wir ja eigentlich den Anspruch, tagesaktuell fertig zu werden. Aber nochmal: wir haben wirklich mit

erheblichen, viel drastischeren Umsatzeinbußen gerechnet, die da auf uns hätten zukommen können.

Aljoscha Walsler: Herr Koeffler, wie schaut's aus im Buchhandel? Dort ist ja eine regelrechte Explosion kreativen Engagements zu beobachten.

Matthias Koeffler: Es ist tatsächlich beeindruckend, mit welcher Energie der Buchhandel im Moment versucht, Umsatzlücken nicht aufkommen zu lassen oder zumindest zu minimieren. Auch der digitale Kanal ist stark in den Vordergrund gerückt, wobei dessen Nutzung noch von Buchhandlung zu Buchhandlung stark schwankt. Bestimmend bleibt aber trotzdem das Thema der unklaren Planungsmöglichkeiten, die sich dann nach hinten in die Lieferkette weiter auswirken.

Trotz aller Probleme hat der Buchhandel jetzt erstmals die Chance, in Sachen Service so richtig zu punkten. Hier hat ja Amazon bisher den Takt angegeben. Durch dessen veränderter Auslieferungsstrategie entsteht hier eine Lücke, die der Buchhandel ausnutzen könnte. Dieser Imagegewinn könnte sogar zu dem großen Gewinn der derzeitigen Krise werden. Im Moment wird das natürlich auch erschwert durch die Probleme in den Lieferketten, auch durch die Schwierigkeiten bei den Barsortimenten, die jetzt angekündigt haben, bestimmte Tage in der Lieferung herauszunehmen. Das halte ich für ein ganz schwieriges Signal, erstens für den Buchhandel, zweitens für die Endkunden, und drittens auch kartellrechtlich.

Aljoscha Walsler: Eine Nachfrage noch: Wie unterschiedlich ist die Situation für die einzelnen

Akteure im Buchhandel? Konkret: Macht ein Filialist im Moment einen anderen Job als ein kleiner, unabhängiger Buchhändler bzw. Buchhändlerin?

Matthias Koeffler: Ich denke, dass die Ketten im Moment größere Schwierigkeiten haben. Hier läuft ja das Geschäft über die auch schon vorher bekannten Kanäle wie Online-Shops direkt und auch über Versand, während der kleine Buchhandel es durchaus schafft, seine Stammkunden zu aktivieren und direkt zu liefern und sich dabei auch die Margen zu erhalten. Das ist ein sehr wichtiger Punkt: dass der Buchhandel aus seinem eigenen Lager verkaufen kann. Und das bekommen die Filialisten im Moment nur mit Schwierigkeit umgesetzt – so jedenfalls mein Eindruck. Ganz schlimm erwischt hat es auch den Bahnhofsbuchhandel, dem das Mitnahmege­schäft wegbriecht und der kaum Stammkunden hat.

Aljoscha Walser: Herr Damerius, Sie haben als Jurist nicht nur einen Blick auf die rechtlichen Auswirkungen der Krise – Sie kennen auch viele Branchen sehr gut. Sehen Sie denn über die Verlagsbranche hinaus Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zu anderen Industriebereichen?

Oliver Damerius: Themen, die vorher angesprochen wurden, etwa Liquiditätssteuerung, sind durchaus dieselben wie andernorts. Was bei uns als Krisenberater aufschlägt, sind Fragen nach Finanzierungsberatung, also welcher Finanzierungs-Mix – bestehend aus den Komponenten Einsparung von Ausgaben, Kurzarbeit, Sozialversicherungsbeitrags-Stundung etc. – für die Betriebe sinnvoll ist. Auf der anderen Seite geht es auch darum, Finanzzuflüsse zu

Iris Kalvelage
Westermann Verlag



„Auf die Zukunft gesehen problematisch ist die Verschiebung konkreter Anschaffungs-Entscheidungen, die bis jetzt noch nicht für das kommende Schuljahr getroffen wurden.“

generieren, etwa durch die Kreditprogramme, die aktuell aufgelegt wurden. Und natürlich beobachten auch viele aufmerksam ihre jeweiligen Lieferketten: Hier geht

es um Themen wie Gefahr von Insolvenzen und Aktualisierung der Risikobewertungen. Hier fragen sich viele: Ist mein Kunde wirklich auch morgen noch zahlungsfähig – und wenn nicht, wie sichere ich mich ab, wie sichere ich meine Bedingungen so ab, dass dann nicht meine Ware, meine Dienstleistung verloren ist und das Geld nicht kommt? Und natürlich dieselben Fragen bei Lieferanten: Bin ich sicher, dass mein Lieferant, den ich unbedingt brauche, die jetzige Krise auch übersteht? Und wenn nicht, was mache ich dann? Das sind die Fragen, die im Moment viele Unternehmen bewegen. Unsere Einschätzung ist: Hier wird es sicherlich eine Markt­reinigung in Form von Insolvenzen geben. Allerdings mit einer Verzögerung, aktuell ist ja die Insolvenzantragspflicht ausgesetzt worden. Einerseits eine Chance: jeder kann jetzt versuchen, einmal Luft zu holen und zu versuchen sich „neu“ aufzustellen. Das kann aber auch bedeuten, dass die Probleme sich nur verschieben, wenn nicht jetzt gehandelt wird. Jetzt ist die Stunde der Restrukturierung und Strategie, am 1. Oktober beginnt im schlimmsten aller Fälle die Stunde der Insolvenzen. Wir erwarten, dass es spätestens am 30. September zu einem Nachholeffekt in Sachen Insolvenzen kommen wird. Dann werden auch die Lieferketten noch einmal sehr stark in Mitleidenschaft gezogen – und ein Domino-Effekt kann auftreten.

Aljoscha Walser: In einer so hoch vernetzten lokalen, nationalen wie internationalen Wirtschaft wäre es also sinnvoll, diese Zusammenhänge im Auge zu behalten und selbst aktiv dafür zu sorgen, dass niemand aus diesem Geflecht fällt. Also eher partnerschaftliches statt durch Konkurrenz bestimmtes Wirtschaften?

Oliver Damerius: Das ist tatsächlich keine neue Erkenntnis, vor allem vor dem Hintergrund eines von mir erwähnten potenziellen Domino-Effekts. Unternehmen müssen sich zwangsläufig absichern, ob sie ihre Ware oder Forderungen bekommen, wenn es an irgendeiner Stelle Schwierigkeiten gibt. Mit KNV haben letztes Jahr viele Verlage schließlich sehr schmerzhaft Erfahrungen gemacht.

Susanne Bez: Auch wenn es nach einer Phrase klingen mag: Wir sitzen alle in einem Boot und wir sind abhängig vom Erfolg unserer Kunden! Selbstverständlich werden wir alles tun, um die Lieferkette aufrechtzuerhalten. Einige Kunden fragen etwa nach längeren Zahlungszielen. Als Wirtschaftsunternehmen müssen wir aber auch unsere eigene Liquidität im Auge behalten, ebenso die Situation bei den Verlagen. Hier sollten alle Marktteilnehmer Verständnis füreinander aufbringen, danach schauen, was machbar ist und gemeinsam Kompromisslösungen finden.

Klaus-Peter Stegen: Frau Beetz, bisher haben wir die aktuelle Situation versucht einzuordnen - werfen wir doch einen Blick in die Zukunft. Kann die Krise, um es etwas pauschal auszudrücken, auch als Chance verstanden werden? Wie würden Sie dies für die Verlage einschätzen?

Annette Beetz: Wie Herr Damerius schon gesagt hat: Akut stehen natürlich bei den Verlagen Themen wie Liquiditätssicherung, Reduktion von Fixkosten, Kurzarbeit, die entweder bereits beantragt wurde oder über die zumindest intensiv nachgedacht wird, und sorgfältige Kommunikation nach innen und nach außen auf

Matthias Koeffler
Langendorfs Dienst



„Trotz aller Probleme hat der Buchhandel jetzt erstmals die Chance, in Sachen Service so richtig zu punkten.“

der Tagesordnung. Hinzu kommt, dass die Lösungsfindung mit Handelspartnern und einer Vielzahl von Kooperationspartnern gerade jetzt wirklich jeden in den Verlagen sehr in Anspruch nimmt und die Verlage es sich gar nicht erlauben können, arbeitstechnisch auf Ressourcen ihrer Mitarbeiter zu verzichten.

Wir haben es mit einer Lage zu tun, in der sich Erwartungssicherheiten nicht halten lassen. Es lohnt sich daher, gut zu schauen, wo es Strategien gibt, die ein Verlag für sich für die Zukunft mitnehmen kann: Zum Beispiel erleben Verlage, die ihre Prozesse schon weitestgehend digitalisiert haben, dass sie sich gerade jetzt in der Phase von Homeoffice und Distanz-Kommunikation wesentlich leichter tun. Auch Verlage, die die Daten ihrer Titel medienneutral aufbereiten, können effizienter und wirksamer arbeiten als andere. Das sind wichtige Impulse für die Zukunft. Die kommen aber auch aus kleineren Häusern: Da gibt es einige, die mit ihren sehr besonderen Programmen ohnehin schon immer gezwungen waren, alternative Vertriebswege für ihre Inhalte zu finden und auch vielfältige Kooperationen einzugehen und alternative oder ergänzende Geschäftsmodelle zu verfolgen. Ein Hinweis ist mir hier noch wichtig: Verlage und Buchhandel profitieren aktuell sehr vom „Goodwill“ der Verbraucher, gefördert durch wirklich kreative und kooperative Kommunikationsmaßnahmen. Der „Goodwill“ kann aber keine Größe sein, auf die sich Verlage und Handel dauerhaft verlassen können.

Klaus-Peter Stegen: Die heiße Jahreszeit, Frau Kalvelage, die ja bei den Belletristen pauschal der Herbst und das Weihnachtsgeschäft ist, ist für die Schulbuchverlage der Sommer. Die drei großen Player, also Klett, Westermann und Cornelsen, liefern dann ihre Bestellungen aus, während die Verlagsauslieferungen unter den Massen und Mengen stöhnen. Hier reden wir schon immer über große Rechnungsvolumina. Gibt es dazu Überlegungen, diese Summen für die Zukunft jetzt gesondert abzu-

sichern, da manche Kreditversicherer sich im Moment schwertun, diese abzusichern?

Iris Kalvelage: Westermann ist vorbereitet – wir haben ja wie viele andere schon aus der Situation mit KNV gelernt und dazu auch Notfallpläne aufgestellt. Tatsächlich sind wir derzeit in der glücklichen Lage, dass die Nachfrage hoch ist, deswegen sehen wir auch wie andere in der Branche aktuell keine Notwendigkeit, über Kurzarbeit nachzudenken. Wir sind natürlich auch davon betroffen gewesen, dass die große Messen wie die Leipziger Buchmesse und Didacta ausgefallen sind. Zur alternativen Kommunikation haben wir ganz andere Wege gefunden und können auch sagen, dass unsere Kunden gut mitgegangen sind. Wir haben in der vergangenen Woche unsere Angebote, die wir auf der Didacta präsentiert hätten, komplett in Webinaren, Online-Sprechstunden und ähnlichem präsentieren können. Auch haben wir einen großen Teil der Lehrerinnen und Lehrer, die die Didacta normalerweise besuchen, tatsächlich online beraten können.

Klaus-Peter Stegen: Herr Jauch, beschäftigt Sie aktuell das Thema Absicherung von Forderungen?

Jochen Jauch: Was mir aktuell mehr Sorgen macht, ist: Wann kommen wir aus der Sache raus und wird es ein Weihnachtsgeschäft geben? Und wie wird dieses Weihnachtsgeschäft dann aussehen? Prinzipiell bin ich ja ein optimistischer Mensch und glaube, dass wir das hinbekommen, wenn wir flexibel sind. Meine größte Sorge ist, wie schon erwähnt, ein Ziehharmonika-Effekt in den Lieferketten und in den Materialflüs-

Gerd Robertz
BOD



„Viele Verlage müssen jetzt mit dem Thema Liquidität sehr vorsichtig sein.“

sen – da müssen wir aufpassen, dass wir das Hochfahren wieder schaffen. Das hat Herr Damerius vollkommen richtig gesagt: Nach der aktuellen Bedrohung kommt für viele vermutlich die echte Krise.

Klaus-Peter Stegen: Herr Robertz, ist Ihre Einschätzung ähnlich?

Gerd Robertz: Man muss von Woche zu Woche, von Tag zu Tag schauen, wo man steht. Vielleicht kann ich da auch noch mal aus unserer Firma berichten. Bei uns war es tatsächlich auch so, dass die Geschwindigkeit, mit der die Ereignisse sich überschlagen haben, natürlich schon eine

große Herausforderung waren. Und auch wir haben, als dann die Leipziger Buchmesse abgesagt wurde, innerhalb dieser fünf Tage, die verblieben, bei uns ein Fernsehstudio aufgebaut und das komplette Programm der Leipziger Buchmesse, das sonst sonst auf den Bühnen in Leipzig passiert, von hier aus gesendet. Das war ein tolles Signal. Ich muss ehrlich sagen: Ich war persönlich wahnsinnig beeindruckt, welche Energien da in dieser kurzen Zeit bei unseren Mitarbeitern frei wurden. Und ich glaube, das ist zunächst mal das, was für die Branche jetzt auch wichtig ist: Energie.

Es wird immer die geben, die jetzt den Kopf in den Sand stecken, die vielleicht sogar noch die Krise dadurch verstärken, dass sie in eine Art Schockstarre verfallen. Wichtig ist eben, dass wir jetzt flexibel das tun, was geht und gerade ansteht. Und wenn man sich die hier diskutierten Themen von Auflagenrisiken über Liquiditätsthemen, Liquiditätssicherung, Risikominimierung bis hin zu den großen ökologischen Trends, die Nachhaltigkeit, die uns in der Branche ja sehr bewegt, sollten wir diese abrupten Veränderungen, die wir gerade erleben, als Chance nutzen, und genau an diesen Themen mit Hochdruck weiterarbeiten.

Jochen Jauch: Also, erst einmal kann ich Herrn Robertz nur zustimmen. Ich denke, wenn man es jetzt vernünftig anpackt, egal ob man jetzt Produktionsbetrieb oder ob man Verlag oder Handel ist, man muss mehrstufig vorgehen. Die erste Stufe, die erste Welle der Auswirkungen der Pandemie – in dieser stecken wir gerade oder haben sie gerade hinter uns. Etwa die Einrichtung

von Heimarbeitsplätzen, um die Betriebe weiter am Laufen zu halten und um die Mitarbeiter zu schützen.

Die nächste Stufe ist die, in der jeder überlegt, wie er finanziell über die Runden kommt. Und wie man mit dem – ich formuliere es einmal so – „neuen Normal“ umgeht. Ich glaube nicht, dass sich der aktuelle Zustand sehr schnell wieder auf den Stand vor der Pandemie zurückdrehen lässt. Und dennoch müssen wir uns bald die Frage stellen: Was wird hinterher anders sein? Und eine Sache, die ich zumindest aus alten, vergangenen Krisen gelernt habe, ist folgende: Wenn ein solcher Krisenfall eintritt, dann muss ich mir überlegen, welche Diversifikations-Maßnahmen ich jetzt schon überlegen kann, um zukünftig für dieses „neue Normal“ gerüstet zu sein. Weil wir jetzt deutlich sehen, was passiert, wenn man auf nur ein Distributions- oder Produktionsmodell setzt, man möglicherweise nur einen Lieferanten hat, nur ein Material kennt und alles nur einmal hat. Diversifizierung ist auch Risikominimierung – ich hoffe, wir kommen bald an den Punkt, intensiv über diese Möglichkeiten nachzudenken.

Klaus-Peter Stegen: Frau Kalvelage, wird bei Ihnen schon intensiv über das „Danach“ nachgedacht – wird sich speziell der Bereich Schulbuch nachhaltig verändern?

Iris Kalvelage: Wir gehen aus Sicht des Bildungsmarktes davon aus, dass die Pandemie den Unterricht in der digitalen Welt sehr, sehr stark befeuern wird. Im Moment wird natürlich bedingt durch die Schließung der Schulen von den Lehrkräften viel digitales,



interaktives Lehrmaterial nachgefragt. Und diese Nachfrage wird bleiben, vielleicht zunächst nicht auf dem Niveau der aktuellen Zwangslage, aber sicher zunehmend.

Annette Beetz: Auch für die Unterhaltungs- und Sachbuchverlage sehe ich einen kräftigen Digitalisierungsschub – für die Prozesse und die Produkte. Die Betroffenheiten in unserer Branche variieren allerdings stark. Wenn die Ressourcen ohnehin knapp sind, wird es umso schwerer fallen, in die Zukunft zu investieren und nicht nur in die akuten Probleme. Was den Vertrieb angeht, gibt es klare Chancen in einer breiten Streuung der Produkte. Mit den eigenen Büchern überall dort zu sein, wo meine Kunden sind, wäre ein gutes Leitbild für die Zukunft. Mit „Kunden“ sind hier die Käufer, Konsumenten, Endverbraucher gemeint. Wo die Kunden sind,

hat sich natürlich in den letzten Jahren schon massiv verändert. Und viele Verlage sind eben nicht konsequent dort vertrieblisch aktiv, wo ihre Kunden sind. Damit meine ich beispielsweise auch die Streaming-Märkte oder das Thema Print-on-Demand. Den Vertrieb breiter zu streuen und damit das Risiko zu minimieren, wird zukünftig eine große Priorität haben.

Veränderungschancen sehe ich auch für das Marketing, das vor allem in den Publikumsverlagen noch sehr stark von Novitäten getrieben ist. Marketing zu einem stetigen, permanenten Dialog mit meinen (End-)Kunden hin zu entwickeln und damit weg vom anlassgetriebenen, punktuellen Dialog, wäre eine nachhaltige Veränderung in vielen Unternehmen. Ein anderer spannender Punkt: Wie werden wir zukünftig in Verlagen arbeiten? Da ist das Thema der agilen Zusammenarbeit in Teams, auch um Innovationen durch abteilungsübergreifendes Arbeiten vorantreiben zu können. Meine Sorge ist, dass das ganze Explorative, also der Innovationsanspruch, den wir jetzt haben, das Streuen des Risikos und das Überdenken unserer Geschäftsmodelle, unter die Räder kommt, wenn, um es einmal salopp zu formulieren, „der Apparat wieder losläuft“, weil dann alle damit beschäftigt sein werden, erst einmal verlorenes Terrain zurückzugewinnen. Ich wünsche mir, dass das nicht passiert.

Klaus-Peter Stegen: Herr Koeffler, zurück zum Buchhandel. Wenn wir über die vielen Unterstützungsaktionen für den Buchhandel nachdenken - wie sehen Sie das Ostergeschäft?

Matthias Koeffler: Ganz schwierig zu sagen im Moment. Das

Ostergeschäft hat ja in den letzten Jahren deutlich zugenommen im Buchhandel. Wobei das aktuell auch vielfach "nur" ein Mitnahmegeschäft ist. Entscheidend wird auch die Nachhaltigkeit der Solidaritätswelle der Stammkunden und wie sich das nach Ostern fortsetzt. Da haben schon einige Buchhändler auch Sorgen, dass doch ziemlich viel wegbricht. Und die Verlage sorgen sich natürlich über das Retourengeschäft nach Ostern.

Aljoscha Walser: Als ergänzenden Zwischenruf will ich an dieser Stelle auch einmal auf die Verlage aus dem Bereich der Fachinformationen hinweisen, die ein Anzeigen- und Veranstaltungsgeschäft und jetzt massiv in Bedrängnis geraten. In der Vergangenheit waren Veranstaltungen, Messen, Ausstellungen, Konferenzen die „Cash Cows“, daran hat man gut verdient. Jetzt muss man sich mit Dingen wie Rücktrittsklauseln etc. beschäftigen, um die man sich früher nie gekümmert hat. Ich will nur dafür sensibilisieren, dass auch diese Verlage im Moment gerade in turbulentes Fahrwasser geraten sind. Selbst die Verlags Häuser, die breit aufgestellt sind, können an manch unerwarteten Stellen ins Wanken kommen, die wir heute so noch nicht sehen.

Klaus-Peter Stegen: Oliver Damerius, daher noch einmal kurz zurück zur aktuellen Situation und den finanziellen Auswirkungen auf die Unternehmen. Im Moment scheint, wenn ich unseren Gesprächspartnern und -partnerinnen folge, die Lage ernst, aber nicht hoffnungslos zu sein.

Oliver Damerius: Neben allem, was aktuell ansteht, muss man auf jeden Fall ein langfristiges Management im Kontext Ab-

sicherung von Forderungen und Absicherung vor Insolvenzrisiken gegenüber meinen Vertragspartnern installieren. In der Regel wird das gern vergessen – und dann ist der Schrecken groß, wenn man zum Beispiel feststellt, dass man gar keinen verlängerten, sondern nur einen einfachen Eigentumsvorbehalt hat. Dann ist es zu spät, etwas zu vereinbaren. Also Risikomanagement als Langfristperspektive.

Aljoscha Walser: Ich will mich zum Schluss dieser Gesprächsrunde einmal an einer Zusammenfassung versuchen. Das Wichtigste vorneweg scheint mir zu sein: Aktuell ist die Situation positiver, als wir gedacht haben. Wobei wir nicht aus den Augen verlieren dürfen, dass nach der Krise vielleicht vor der Katastrophe im Sinne von zahlreichen Konkursen ist. Wir haben gelernt, dass im Moment Planbarkeit zwar nötig, aber oft nicht möglich ist, sondern mehr aktuelles Troubleshooting und Liquiditätssicherung das Handeln bestimmen.

Wir werden zukünftig deutlich intensiver über das Thema Diversifizierung in unterschiedlichsten Ausprägungen reden müssen. Für viele Buchverlage sind aktuell die Buchhandlungen die Vertriebskunden - und nicht die Leser. Und ich bin persönlich ziemlich sicher, dass sich hier Perspektiven verschieben werden, dass sich Buchverlage stärker in der Endkundenbeziehung engagieren werden – noch stärker, als sie das bisher getan haben.

Das Gespräch fand am 1. April 2020 per Web-Konferenz statt. Die angesprochenen Themen und die Prüfung der dargestellten Prognosen werden in späteren Runden aufgenommen und vertieft werden.

Moderatoren



Aljoscha Walser war Führungskraft bei den Fachverlagen Haufe und Beuth sowie Geschäftsführer der IT-Servicegesellschaft DIN-ITS. 2010 gründete er die Narses GmbH, ein Beratungsunternehmen für die Medienindustrie und ihre Dienstleister. Im Fokus der Tätigkeit stehen dabei die Themen Strategie, Wachstum, E-Business, Finanzierung und Personal.



Klaus-Peter Stegen, Buchhändler, hat bis Mitte 2016 in verschiedenen Managementfunktionen u. a. bei Otto Schmidt, Bertelsmann, Haufe Lexware, Medien Union, Oetinger und Klopotek gearbeitet.



„Moving With The Cheese!“

**Chancen für die
Buchbranche während
und nach der Pandemie**

Im vergangenen Jahr hat die KNV-Insolvenz die Buchbranche und ihre fein aufeinander abgestimmten Wertschöpfungsketten erheblich herausgefordert. Einige Verlage haben sich davon bis dato noch nicht in Gänze erholt. Nun zeigen die teils massiven Umsatzeinbrüche im Zuge des gerade hinter uns liegenden COVID-bedingten Shut-Downs stationärer Handelsflächen einmal mehr, wie sehr – allen Bemühungen zum Trotz – ein wesentlicher Anteil der Wertschöpfung insbesondere der Verlage im Unterhaltungs- und Sachbuchbereich vom physischen Einkaufserlebnis in stationären Handelsflächen abhängt.

Es mag Gewinner in diesem Szenario geben, jedoch berichtet die Mehrheit der Verlage, dass ihre Tagesumsätze weit unter den sonst üblichen geblieben sind. Pessimistisch betrachtet, hätte die Situation, je länger sie andauern oder je öfter sie sich wiederholen könnte, das Potenzial, sich für das stationäre Vertriebsnetz zu einer „Retail Apokalypse“ auszuwachsen. Dies wäre kein auf den DACH-Raum (oder nur auf unsere Branche) beschränktes Phänomen: In den USA, wo sich schon seit einigen Jahren ein echtes „Revival“ der unabhängigen Buchhandelslandschaft beobachten lässt, waren, so berichtet die ABA (das US Äquivalent zum Börsenverein des deutschen Buchhandels hierzulande), ohnehin überhaupt nur ein Drittel der Buchhändler vor Corona-Zeiten bereits profitabel. Selbst die erfolgreichsten und beliebtesten unabhängigen Handelsflächen befinden sich aber jetzt in einer verzweifelten wirtschaftlichen Lage.

Es wird deutlich, dass die Buch-Branche – wie viele andere auch – nicht ausreichend über

kompensatorische Alternativen oder Mechanismen verfügt, um ihr Umsatzvolumen über eine mögliche längere oder sich wiederholende Durststrecke hinweg aufrechterhalten zu können. Eine alternative Wertschöpfung durch die Digitalisierung kann aktuell entweder noch nicht hinreichend genutzt werden; wurde bislang nicht konsequent (und konfliktbereit) genug verfolgt; und/oder muss überhaupt erst noch den Beweis antreten, dass sie funk-

Große Abhängigkeiten von einzelnen Teilnehmern in der Wertschöpfungskette der Verlage werden jetzt sichtbar.

tioniert, heißt: nachhaltig und dauerhaft so konzipiert ist, dass sie einen wesentlichen Anteil zur Ergebnissicherung der beteiligten Branchenmitglieder beitragen kann.

Die Wertschöpfungskette bricht

Große Abhängigkeiten von einzelnen Teilnehmern in der Wertschöpfungskette der Verlage

werden sichtbar: Zum einen die Abhängigkeit von gut funktionierenden und in ausreichender Verbreitung vorhandenen stationären Flächen. Zum anderen die Abhängigkeit vom E-Commerce-„Vollsortimenter“ Amazon mit enormer Reichweite, der aufgrund als dringlicher empfundenen Notwendigkeiten seinen „Auftrag“ als „24/7-Vollsortimenter“ für die Buchbranche aktuell aussetzt. Die Verlagsbranche war und ist durch den massiven aktuellen Schwund ihrer beiden wichtigsten Vertriebswege für das physische Format Buch somit doppelt getroffen. Im Fehlen einer deutschen oder gerne auch europäischen (möglicherweise von der EU finanziell geförderten?) Alternative zum digital operierenden E-Commerce Vollsortimenter wird ein großes Versäumnis augenfällig, besonders in der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten des Literaturbetriebs. Die Vorteile, welche die Netzwerkökonomie gerade dem Buch bieten könnte, wurden in unseren Breitengraden bislang nur an den Rändern oder von Einzelnen genutzt, aber nicht von der Gesamtheit der Branche und schon gar nicht gemeinsam. Hier schlummert eine echte Chance, die es gilt, rasch zu entwickeln. Zum Beispiel könnte ein auf Kooperation basierendes digitales Buch-Netzwerk mit Verlinkung zu lokalen Kaufoptionen sowohl Händlerinnen und Händler, Leserinnen und Lesern sowie potenziellen Käuferinnen und Käufern eine Anlaufstelle für alle Informationen rund um Autoren, Neuerscheinungen, Titel, Verlage, Lesungen, Veranstaltungen, Events in ihrer Stadt / Region, Beiträge in den sozialen Medien etc. bieten. Es könnte somit dem Umstand entgegenwirken, dass Interessierte aktuell mühsam eine Vielzahl von Webseiten und Kanälen recherchieren müssen, um an die

gewünschten Informationen zu gelangen. Dieses Netzwerk diente dem Stöbern, Entdecken und Kaufen. Es diente aber auch der Vernetzung der Nutzer untereinander, dem kreativen Austausch, der gemeinsamen Arbeit an Projekten und vielem mehr. Die zersplitterte Landschaft zahlreicher Webseiten von Handel und Verlagen – welche eher vom Wettbewerbsgedanken zeugt, als von einer einenden Vision für unsere Branche – vermag es nicht, jede für sich allein genug Durchdringung und damit genug wirksame Aufmerksamkeit beim Verbraucher zu generieren, um gerade jetzt eine kraftvolle Alternative bieten zu können. Aber: Die in der momentanen Not offenbar werdende Fähigkeit und Bereitschaft zur raschen Entwicklung innovativer Informations-, Kommunikations- und Kauf-Alternativen ist ein guter Anfang und vor allem in ihrem kooperativen Spirit hoch erfreulich. Und lässt hoffen, dass sie den Keim für größere und weitreichendere zukünftige Initiativen in sich trägt.

Novitäten: verschoben oder nicht verschoben?

In der operativen Praxis etwa der Publikums- und Ratgeber-Verlage wurden die von außen sichtbaren Auswirkungen des Shutdowns vor allem im intensiven Dialog darüber offensichtlich, welches Timing für die Novitäten der Verlage aktuell das erfolgversprechendste sein möge. Die wenigsten Verlage gingen hier pauschal vor, sondern loteten sorgfältig aus, für welche und wie viele Titel der Verlag ausreichend Vertriebsmöglichkeiten zur Verfügung haben wird. In der Regel wurden dann, in sorgfältiger Abstimmung mit jedem einzelnen Autoren, Einzelfallentscheidungen getroffen. Dem lag die berechtigte Sorge zu Grunde, dass Novitäten, welche während des Shutdowns

erscheinen, nicht ausreichend Aufmerksamkeit generieren und folglich nicht genug Käuferinnen und Käufer finden werden.

Einerseits wollten die Verlage den Handel – genauer, den stationären Handel, die physischen Sortimente – gerade jetzt nicht mit Novitäten überfrachten.

Andererseits entsprachen Verlage aber auch dem Wunsch ihrer Handelspartner, ein aktuelles Programm für die Buchkäufer und -leser vorzuhalten und gerade in Zeiten, zu denen Leserinnen und Lesern vermehrt Inspiration, Entspannung, Ablenkung und neue Inhalte suchen, diesen Wünschen zu entsprechen. Zudem gilt es für die Verlage, ihre Webseiten und Angebote im Netz interessant und attraktiv zu halten und auch neue Stoffe für ihre Kommunikation mit Leserinnen und Lesern in den Social-Media-Kanälen zu liefern. Allen Wertschöpfenden in der Buchbranche ist bewusst, dass das Medium Buch mehr denn je kontinuierliche Sichtbarkeit braucht und im Gespräch bleiben muss.

Folglich konnten wir eine große Bandbreite an gewählten Lösungen beobachten: von einer kompletten Verschiebung der Erscheinungstermine für Print-Ausgaben in den Herbst oder in das Frühjahr 2021; einer Beschränkung auf das Erscheinen von E-Book Novitäten in den geplanten Monaten; einer Reduktion der Programmumfänge sowohl bei unabhängigen Verlagen, als auch bei großen Verlagsgruppen; einem Strecken der Erscheinungstermine. Weil Dominoeffekte als Resultat der Verschiebungen vermieden werden sollten, können wir erwarten, dass die Anzahl der Novitäten diesem Jahr spürbar zurückgehen wird.

Das Format „Buch“ neu denken

Das „Format Buch“ trägt – dies wird gerade deutlich sichtbar – eine Vielzahl möglicher, auch direkt messbarer und ggf. vorhersagbarer Geschäftsmodelle in sich. Die Optionen, die ein „Buch“ hat, um seine Zielgruppen zu erreichen, sind mannigfaltig, aber nicht gleich wirksam. Je nach Genre (populäre Unterhaltung, Sachbuch, illustrierter Ratgeber, Literatur etc.) und je nach Produktionsformat: gedrucktes Buch, E-Book, Audiobook, Audiodatei, digitaler Content – unterscheiden sich die Geschäftsmodelle, die Verlage wählen, um ein Maximum an potenziellen Käuferinnen und Käufern zu erreichen, deutlich voneinander – mit jeweils besseren oder schlechteren Chancen auf Erfolg, wie es in der Situation des Shutdowns des stationären Buchhandels sehr offensichtlich wurde.

Somit fielen die Entscheidungen über die wirksamste Vermarktungs- und Vertriebsstrategie für einen Inhalt noch differenzierter aus als dies schon sowieso vor „Corona-Zeiten“ der Fall war. Und das ist gut so.

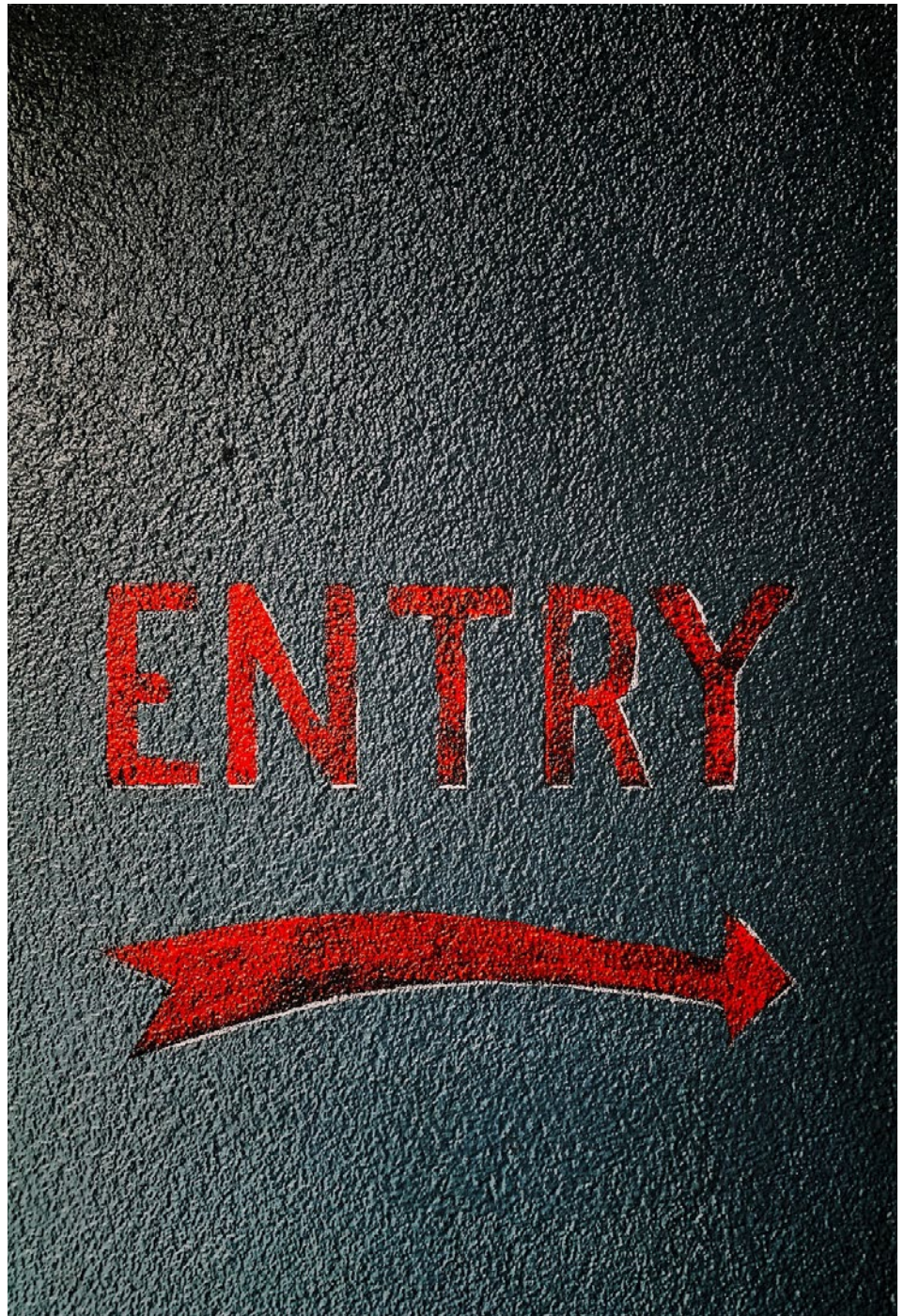
Digital-Unternehmen, die nicht nur Produkte, sondern auch passende Dienstleistungen anbieten, scheinen im Vorteil zu sein. Augenfällig ist, dass bei denjenigen Verlagen der Einbruch der Geschäfte weniger drastisch ausfällt, die schon eine Vielfalt von analogen und digitalen Geschäftsmodellen bedienen, ihr Risiko streuen, indem sie ein Programm auflegen bzw. sich für Geschäftsmodelle entscheiden, die es erlauben, ihre Käuferschaft an unterschiedlichsten Orten zu erreichen. (Es sei angemerkt, dass besonders kleine Verlage seit eh und je gezwungen sind, sich sehr

kreativ mit alternativen Vertriebs- und Kooperationsmodellen auseinanderzusetzen, da einigen von ihnen der direkte Weg zum stationären Buchhandel aufgrund ihrer zu geringen Marktrelevanz ohnehin verwehrt war.) Was den Vertrieb physischer Bücher angeht, ist hier der Vertrieb z. B. in nicht-buchhändlerische Märkte wie dem Lebensmitteleinzelhandel, dem Discounter, Fachgeschäft und der Apotheke gemeint, aber auch die Produktion individueller Handels- oder „Geschenk“-Ausgaben aus bereits bestehenden Inhalten für Unternehmen anderer Branchen und für Discounter.

Zusätzlich zu analogen Kanälen hat der enge Kontakt zu Leserinnen und Lesern über Social-Media-Kanäle für die Vermarktung der Inhalte massiv an Bedeutung gewonnen. Mit „unterschiedlichsten Orten“ sind deshalb auch Geschäfts- wie Kommunikationsmodelle im digitalen Raum gemeint: Download UND Streaming-UND Leihmodell- Angebote für die Verbraucher – für das E-Book und Audio-Books – bauen Kaufbarrieren ab und erreichen neue Zielgruppen, die Verlage über ihre bewährten Geschäftsmodelle erst einmal nicht gewonnen hätten; Hörbücher auf „smart speakern“ oder Podcasts mit Bonusmaterialien motivieren zum Kauf. Noch sind dies für viele Verlage „roads less travelled by“ und keine gelernten Pfade.

■ Kann der Buchvertrieb nachhaltig werden?

Die Situation zwingt dazu, kaufmännische Risiken für die gesamte Wertschöpfungskette weitestgehend zu reduzieren. Gleichzeitig gilt es aber, Leserinnen und Leser weiterhin neu zu begeistern und gewinnen. Im Rahmen der Klimadebatte ist ein solch radikales



Kalkül ohnehin zu begrüßen und trägt die Frage nach nachhaltigen Produktionsweisen für das Buch und, in der Folge, nachhaltigem Vertrieb in sich.

Eine nachhaltige Vorgehensweise ist dann gegeben, wenn es gelingt, eine maximale Anzahl von Leser*innen und Käufer*innen zu mobilisieren – bei gleichzeitig

bewusstem und verantwortungsvollem Einsatz der jeweils dafür relevanten Ressourcen. Ergänzend zu einem „Cradle-to-Cradle“-Modell zum Beispiel führte ein solch nachhaltiges Produktionsmodell im Kern auch dazu, dass in den Verlagen alle Herstellungs- und kreativen Bereiche, die involviert sind, und alle Bereiche, die nahe am Markt sind, abteilungs-

übergreifend im stetigen aktiven Dialog miteinander stehen. Alle Signale, die vom Markt ausgehen, würden zu messbaren, festen Teilen der Schaffensprozesse und wären für jeden (auch „remote“) zugänglich. Mit „Markt“ sind hier die „Kundinnen und Kunden“ gemeint, die Endverbraucher, potenziellen Käuferinnen und Käufer, Leserinnen und Leser, Zielgruppen, Konsumentinnen und Konsumenten, Influencerinnen und Influencer etc. Der „Markt“ der Handelspartner wird hier konsequent nicht als Endabnehmer schöpferischer Leistungen verstanden, sondern als wirksamer Absatzmittler zu Kunden.

Überforderungen bestimmter Absatzmittler in den Vertriebswegen würden dort sichtbar, wo es, aus welchen Gründen auch immer, trotz operativer Perfektion aller an der Wertschöpfung beteiligten nicht gelingt, genug potenzielle Käuferinnen und Käufer für ein Produkt zu mobilisieren. Nachhaltiger Vertrieb kann in der Zukunft folglich auch bedeuten, dass ein Produzent zunehmend den datenbasierten Beweis gegenüber den Absatzmittlern – insbesondere gegenüber den physischen, stationären Vertriebswegen – antreten muss, dass es gelingen wird oder bereits gelungen ist, eine ausreichende Anzahl von Interessenten und potenziellen Käuferinnen und Käufern zu gewinnen, BEVOR ein physisches Produkt produziert wird und Handels- und Vertriebspartner für dessen „Sicht- und Kaufbarkeit“ in die Pflicht genommen werden. Oder es wird im Zweifel eben erst dann produziert, wenn ein Konsument bereits gekauft hat.

Zugegeben stellt sich die Prognose von Kaufinteresse für Sachbuch- und Ratgeberverlage

und thematische Nischen einfacher dar, als es für Belletristik-Verlage der Fall ist. Und zugegeben praktizieren Verlage aller Genres ihre Prognosen bereits sehr sorgfältig und in vielen Iterationschleifen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln, mittels des Heranziehens von Erfahrungswerten vergleichbarer Titel, Formate oder Autoren - aus dem eigenen Haus oder der Konkurrenz und mittels der möglichst genauen Definition der Zielgruppen. Immer häufiger werden auch KI-basierte Prognosen oder Crowd-Funding-Modelle hinzugezogen. Dennoch sind wir fast überall noch weit entfernt von hart datenbasierten und (end-)kundenorientierten Entscheidungen. Hohe Remissionsquoten belegen die Komplexität der Thematik und fördern zu Tage, dass manche Vertriebswege dennoch von Überproduktionen gefordert sind.

Wie sieht also ein nachhaltiger, an den Bedürfnissen der Verbraucher orientierter Vertrieb aus? Diese Frage berührt viele Aspekte, u. a. die, ob ein solcher Vertrieb nicht gerade jetzt die Unterscheidung zwischen den Erscheinungsterminen von Hardcover und Softcover-Ausgaben aufheben, den Verbraucher zum Souverän erheben und entscheiden lassen würde, in welcher Form er ein Buch physisch erwerben möchte. Aus Sicht der Verbraucher ist dieser Schritt, besonders angesichts der parallelen Existenz von E-Book-Formaten und Lending-/Streaming-Modellen, sicher überfällig.

Verlage, die nachhaltig arbeiten möchten, müssen sich die Frage erneut stellen: Was bedeutet es aktuell für meine Strategie, wenn ich mit meinen Büchern oder Inhalten in der richtigen

Menge am richtigen Ort sein will: überall dort, wo sich meine Kundinnen und Kunden (= Käuferinnen und Käufer) aufhalten? Die Antwort auf diese Frage zu geben, erlebt gerade eine neue Dimension und Dringlichkeit.

Jetzt schon an Danach denken

Ein deutscher Verleger zitierte unlängst seinen italienischen Autor Antonio Scurati, der zum Zeitpunkt seiner Worte in Mailand unter Quarantäne stand, mit den Worten: „Wenn das vorbei ist, dann gilt es, eine ganze, neue Welt aufzubauen“, und wies darauf hin, wie wichtig es gerade jetzt sei, „Vorstellungen von und Visionen für die Zukunft zu haben“. Martin Blach und Marcel Loko, die Gründer und CEOs der Hirschen Group, teilen die Beobachtung, dass „die Krise eine Kreativitätsexplosion in der gesamten Gesellschaft auslöst ... und [sich] durch Corona und firmenübergreifendes Homeoffice ... die Kommunikation mit Kund*innen und Kolleg*innen massiv beschleunigt.“ Am Ende, so ist Loko überzeugt, „entstehen neue Wege, neue Formate und auch neue Märkte.“

In der Realität stehen die Unternehmen der Buch-Branche vor der großen Schwierigkeit, ihr Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten, was wiederum den Vorwand liefert, keinen Plan für die Zukunft zu entwickeln. Klar ist auch, dass die Wiedergewinnung verlorenen Terrains vorrangig sein wird, wenn der Shut-Down endet und sich die Lage normalisiert.

Wie aber können „explorative“, in die Zukunft gerichtete Projekte jetzt ihre Relevanz behalten? „Nicht jetzt! Vielleicht später! Wahrscheinlich nie!“ - so darf die Antwort keinesfalls lauten. Umfeld

und Rahmenbedingungen ändern sich rasant. Bereits jetzt schon aktiv an strategischen Maßnahmen für die Zukunft zu arbeiten ist daher wichtig. Ein „back to normal“, wie es neulich ein Branchenteilnehmer anmerkte, wird die Branche vermutlich nicht erleben. Auch ahnen die Akteure unseres Literaturbetriebs, dass die Branche nicht vor einer möglichen Wiederholung geschützt ist. Und sie sich nicht dauerhaft auf den „Good Will“ der Verbraucher verlassen können und auch nicht sollten. Vielmehr sollte sie der Gedanke antreiben, dass sie die Dienstleister an ihren Kundinnen und Kunden / Zielgruppen sind und nicht umgekehrt. Sie dauerhaft zu begeistern ist tägliche Aufgabe.

Wie wird es also aussehen, unser neuer zukünftiger „Normal“-Zustand? Was können wir jetzt tun, um unseren Erfolg in der Zukunft zu sichern? Einige Anregungen, insbesondere zu neuen, reichweitenstarken Kooperationsmodellen; zu der Vielzahl an Geschäftsmodellen, die das Format „Buch“ in sich trägt; und zu einer nachhaltigen Vorgehensweise wurden bereits oben genannt. Einige weitere seien hier in Kürze skizziert:

Agiles Arbeiten in Teams

Wenn sich Umfeld und Rahmenbedingungen rasant verändern und ein Verlag abteilungsübergreifend und marktorientiert (im oben verstandenen Sinne) arbeiten möchte, macht es Sinn, Teams zukünftig noch mehr oder ganz neu agil aufzustellen und ständig und themenbezogen über Abteilungsgrenzen und Hierarchiestufen hinweg miteinander zu arbeiten. Wichtig ist auch, eine gute Balance zwischen offline- und online-

Interaktion herzustellen. Und den Teams einen geschützten Raum zu geben, regelmäßige Retrospektiven im Sinne von „was läuft gut, was läuft schlecht, was können wir besser machen?“ zu veranstalten und zu üben.

Neue Geschäftsmodelle und Risiko-Streuung

Verlagen, die agil und kundenorientiert arbeiten, wird es wesentlich leichter fallen, Innovationen anzustoßen. Sie können deutlich häufiger die Fähigkeiten ihrer Teams und Mitarbeiter über die Abteilungen hinweg bündeln und nutzen.

Wenn Verlage wie gerade in der aktuellen Situation erleben, dass ihre etablierten Geschäftsmodelle an ihre Grenzen stoßen, müssen sie sich damit auseinandersetzen, mit welchen neuen Geschäftsmodellen sie zukünftig ihre Kundinnen und Kunden, auch neue, dort erreichen, wo diese sich aufhalten? Wie können Verlage sich jetzt breiter aufstellen und damit ihr Risiko anders als bisher deutlicher streuen?

Welche besonderen Kompetenzen und Stärken hat ein Verlag – nicht nur in den offensichtlichen Kreativbereichen Lektorat und Marketing, PR, sondern mit all seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit den besonderen Stärken der Inhalte und den Fähigkeiten seiner Unternehmung –, aus denen sich neue Produkte und damit neue Geschäftsmodelle gestalten lassen? Hat ein Unternehmen besondere Stärken im Bereich Events? In der Kommunikation mit Bloggerinnen und Bloggern oder Influencerinnen und Influencern? In der Datenanalyse? Im Vertrieb? Oder Anknüpfungspunkte und ein gutes Netzwerk mit an-

deren Branchen und damit großes Potenzial für Kooperationen? Ist ein Verlag in bestimmten Services besonders gut, die sich ggf. anderen Unternehmen anbieten lassen? Jedenfalls haben Produkte und Unternehmen das Potenzial, unterschiedlichste Geschäftsmodelle in sich zu tragen.

Marketing als Dialog verstehen

Kundenorientierte Unternehmen,

- welche zunehmend datenbasierte Entscheidungen fällen,
- deren Produkte komplett digitalisiert werden und damit den direkten Zugang zu ihren Nutzern in sich tragen
- und welche zudem in einem Umfeld unterwegs sind, dessen Rahmenbedingungen sich permanent verändern,

brauchen ein radikal neues Verständnis von Marketing: abteilungsübergreifend, titelübergreifend, genrespezifisch, markenübergreifend, zielgruppenorientiert und vor allem ohne Beharren auf Hoheitswissen. Marketing zukünftig radikal als permanenten Dialog mit Zielgruppen zu verstehen ist von immenser Wichtigkeit. Marketing vorwiegend als punktuelle Maßnahme für singuläre Novitäten zu verstehen, hat dagegen längst ausgedient.

Nachhaltige Verwertung

Ergänzend zu den Gedanken, die bereits oben zu nachhaltigem Vertrieb angestellt wurden, müssen sich Verlage auch die Frage stellen, wie sie dauerhaft mit ihren bereits geschaffenen Werten, ihren „Assets“ umgehen. Das sind sie nicht nur sich selbst, sondern vor allem auch ihren Autoren schuldig. Die Antwort beinhaltet eine Orientierung weg vom Streben nach dem größtmöglichen Erfolg

für die jeweils aktuellen Novitäten hin zu einer dauerhaften Wertschöpfung – gemeinsam mit den jeweiligen Vertriebs- und Handelspartnern – der bereits geschaffenen Werte. Wie lassen sich daraus Werte von Dauer für Zielgruppen, Autorinnen und Autoren – und damit auch für das Unternehmen selbst generieren? Wann und wie wird zukünftig entschieden ob es ein Inhalt wert ist, physische Ressourcen einzusetzen?

Digitalisierte Prozesse

Verlage, die aktuell bereits ihre Prozesse digitalisiert haben, sind in Zeiten von „remote work“, Homeoffice und Distanzkommunikation definitiv im Vorteil. Kürzlich unterstrich Ronald Schild, Geschäftsführer der MVB, dass „die verordnete soziale Distanz offenlegt, welchen enormen Mehrwert online-basierte Arbeitsmittel bieten.“ Vor allem sorgen sie derzeit für den Austausch „stets tagesaktueller Informationen“ mit allen an der Wertschöpfung beteiligten.

Digitale Prozesse sind in der Regel schneller und das gemeinsame Arbeiten an Projekten wesentlich effektiver, transparenter und weniger anstrengend. Zudem lassen sich damit Daten über sämtliche Unternehmensbereiche hin vernetzen, somit auch schneller lernen, Transparenz erzeugen und Handlungen anpassen. Dazu gehört für Verlage auch, die Daten ihrer Inhalte medienneutral vorzuhalten, um daraus unkompliziert Leseproben, Inhalte für Apps und Webseiten und Social Media oder auch individualisierte Ausgaben für Konsument*innen zu generieren. Nicht nur reduzieren sich damit gleichzeitig Kosten, es werden auch Ressourcen freigesetzt, die sich für die kreative

Kommunikation mit Zielgruppen sehr gut einsetzen lassen.

„Move With The Cheese And Enjoy It!“

Nicht zuletzt wird von allen in der Buchbranche gefordert, sich zu verändern. Die eigenen Führungskräfte und Teams werden viel Zeit darauf verwenden müssen, verlorenes Terrain wiederzugewinnen. Operative Exzellenz im Tagesgeschäft aber wird nicht auf den Erfolg in der Zukunft einzahlen. Wie können „explorative“, in die Zukunft gerichtete Projekte ihre Relevanz behalten, während alle daran arbeiten, den Normalzustand so schnell wie möglich wiederherzustellen?

Die Veränderung darf die Branche nicht paralisieren. Zu agieren wie die „Littlepeople“ in Spencer Johnson's gerade jetzt so lesenswertem Klassiker „Who Moved My Cheese?“ (1998), wäre keine gute Wahl:

„Because Cheese was important to them, the two Littlepeople spent a long time trying to decide what to do. All they could think of was to keep looking around Cheeseless Station [C] to see if the Cheese was really gone... What would happen if the Cheese wasn't there tomorrow? He had made [all] his future plans based on this Cheese. ... Before they left, they wrote on the wall: „The More Important Your Cheese Is To You, The More You Want To Hold On To It.“

Könnte stattdessen „Move With The Cheese And Enjoy It!“ neue treibende Kraft für unsere Branche sein? Die Passion und Innovationskraft, die zahlreiche Branchenteilnehmer aus der Not heraus in der aktuellen Situation entwickeln, sind hierfür ein exzel-

lentes Beispiel und können Motor sein, in die Zukunft verlängert werden und diese neu gestalten. Es gilt, jetzt die Rahmenbedingungen für ein gleichzeitiges Miteinander von Exploit (die aggressive Verfolgung des Kerngeschäfts) und Explore (die aggressive Verfolgung von Innovation und Geschäftsmodellen für die Zukunft) zu schaffen.

Autorin



Annette Beetz ist Gründerin und Inhaberin der Hamburger Agentur für Vertriebs- und Organisationsberatung The Makings (themakings.de). Sie ist Expertin für eine große Bandbreite an Geschäftsmodellen rund um den Vertrieb und die Vermarktung von Büchern und Inhalten. Als agile Trainerin unterstützt sie Unternehmen in der Entwicklung von Innovationen und bei Veränderungsprozessen und begleitet Führungskräfte in ihrer Weiterentwicklung.



So messen Sie die Effektivität Ihres Vertriebsprozesses

Man kann praktisch jeden Aspekts des Vertriebs messen. Wenn Sie die richtigen Kennzahlen im Auge behalten, ist es leichter, Probleme zu identifizieren, Gelegenheiten zu finden und letztendlich Ihre Ergebnisse zu optimieren.

Nehmen wir an, dass Sie die verschiedenen Phasen Ihres Vertriebsprozesses definiert haben und wissen, wie der typische potenzielle Kunde von einem E-Mail-Empfänger in Ihrem CRM zu einem zahlenden Kunden wird. Sie haben Ihre Vertriebsmitarbeiter in den wichtigsten Aspekten geschult, die für den Kaufprozess ihrer Kunden von Relevanz sind.

Und jetzt müssen Sie herausfinden, ob Ihr Vertriebsprozess funktioniert wie geplant.

Es gibt unzählige Möglichkeiten, die Performance des Vertriebs zu messen. Da ist es gar nicht so einfach, die **richtige Vertriebskennzahl** auszuwählen. Zum Glück lässt sich die Effektivität Ihres Vertriebsprozesses ziemlich direkt bewerten, indem Sie sich die folgenden Kennzahlen ansehen:

- Die Konversionsrate, mit der Leads zu Opportunities werden
- Die Konversionsrate, mit der Opportunities zum Abschluss gebracht werden

Beide werden in diesem Artikel beschrieben. Zunächst aber eine kurze Erläuterung der Lifecycle-Phasen.

■ Lifecycle-Phasen

Mit **Lifecycle-Phasen** organisieren Sie Ihre Kontakte entsprechend ihres Fortschritts im Vertriebsprozess.

Die Definition eines „Lead“ ist grundsätzlich davon abhängig, wie Sie Kunden gewinnen. Wenn Sie über LinkedIn mit Ihren potenziellen Kunden Kontakt aufnehmen und dann Follow-up-E-Mails senden, kann ein Lead jeder

LinkedIn-Benutzer sein, den Sie als geeigneten potenziellen Kunden identifiziert haben. Treffen Sie dagegen auf Messen mit Ihren Käufern zusammen, können alle Besucher, die ihre Visitenkarte bei Ihrem Stand abgeben, Leads sein.

„Opportunities“ sind Kontakte in Ihrem CRM, die ihr Interesse an Ihren Produkten oder Services bekundet haben. Dazu haben sie vielleicht eine E-Mail



gesendet, eine Demo gebucht, um ein Gespräch mit einem Vertriebsmitarbeiter gebeten oder ähnliches.

■ Die Konversionsrate, mit der Leads zu Opportunities werden

Wie viel Prozent Ihrer Leads werden zu Opportunities? Diese Kennzahl ist in vieler Hinsicht aufschlussreich.

Zunächst einmal: Bekommen Ihre Vertriebsmitarbeiter genug Leads, um ihre Quoten zu erreichen? Möglicherweise konvertieren sie eine große Anzahl an Leads in Opportunities, verfehlen aber trotzdem die vorgegebene Quote. Das könnte bedeuten, dass Ihre Marketer mehr Leads generieren müssen.

Zweitens: Ist das Follow-up Ihrer Vertriebsmitarbeiter bei diesen Leads effektiv? Wenn Ihre Vertriebsmitarbeiter einen geringen prozentualen Anteil der Leads in Opportunities konvertieren, könnte das Problem beim Follow-up liegen. Überprüfen Sie daher ihre Herangehensweise. Personalisieren sie die Kontaktaufnahme? Verwenden sie verschiedene Kanäle (E-Mail, Anrufe, Voice-mail, Social Media usw.)? Versuchen sie es oft genug, bevor sie aufgeben?

Darüber hinaus können Sie auch beobachten, mit wie vielen Leads Ihre Vertriebsmitarbeiter überhaupt versuchen, Kontakt aufzunehmen. Nehmen wir an, dass die Marketingabteilung normalerweise 1.000 Leads pro Monat an den Vertrieb übergibt. Wenn Ihre Vertriebsmitarbeiter im Schnitt nur an 200 dieser Leads eine E-Mail senden, könnte das ein Anzeichen dafür sein, dass diese Leads von sehr niedriger Qualität sind. Fragen Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter, warum sie nicht mit bestimmten Leads gearbeitet haben. An den Antworten können Sie erkennen, ob die Leads nicht geeignet sind („Diese Firma ist viel zu klein, um unsere Produkte gebrauchen zu können“) oder ob es schlicht ein Problem von Ineffizienz und Bequemlichkeit ist („Carla hat da im Februar schon mal angerufen, die waren nicht interessiert“).

■ Die Konversionsrate, mit der Opportunities zum Abschluss gebracht werden

Wie viele Ihrer VertriebsOpportunities werden zu zahlenden Kunden?

Dieser Prozentsatz ist stark branchenabhängig. Laut einer **HubSpot-Analyse von 8.900 Unternehmen aus 28 Branchen** liegt die durchschnittliche Abschlussrate im Hotel- und Gastgewerbe bei 11 %, während sie im Sektor Kunst und Unterhaltung bei 28 % liegt.

Deshalb ist es so wichtig, die Konversionsrate, mit der Opportunities zum Abschluss kommen, nach Möglichkeit mit anderen Unternehmen aus Ihrer Branche zu vergleichen. Es gibt jedoch auch einige allgemeingültige Schlüsse, die Sie ziehen können.

Wenn Ihre Konversionsrate sehr hoch ist (60 % oder höher), sind Ihre Vertriebsmitarbeiter vermutlich zu wählerisch, was die Leads angeht, mit denen sie arbeiten wollen. Sie picken sich die Rosinen heraus – die potenziellen Kunden, die ohnehin kaufen möchten oder sich sehr leicht überzeugen lassen, und die praktisch perfekt geeigneten Interessenten.

Das Problem dabei: Sie lassen sich Umsätze entgehen. Sehr wahrscheinlich könnten Sie viel mehr verkaufen, wenn Ihre Vertriebsmitarbeiter nicht nur die einfachen Ziele anvisieren würden.

Vielleicht brauchen Sie auch mehr Vertriebsmitarbeiter. Die Nachfrage nach Ihrem Produkt ist ja da, deshalb sollten Sie Ihr Team vergrößern.

Ist Ihre Konversionsrate dagegen besonders niedrig, müssen Ihre Vertriebsmitarbeiter möglicherweise besser geschult werden. Versuchen Sie herauszufinden, an welcher Stelle potenzielle Kunden den Marketingtrich-

ter verlassen. Sagen die meisten, dass sie nicht interessiert sind, nachdem ein Kontaktruf stattgefunden hat?

Dann sollten Sie Ihre Vertriebsmitarbeiter dazu anhalten, den Kunden unmittelbar einen Mehrwert zu bieten, damit die Kunden sie als Ressource betrachten und die Vorteile einer Fortsetzung der Beziehung sehen. Springt die Mehrheit der potenziellen Kunden nach einer Demo ab? Dann sollten Sie Ihr Team in der Durchführung maßgeschneiderter, vorteilsorientierter Präsentationen schulen, bei denen ein Bedarf geweckt wird und die nächsten Schritte klar definiert werden.

Es ist auch wichtig, dass Sie Ihre Konversionsraten im Laufe der Zeit wiederholt messen, um die Gesamtleistung Ihres Vertriebssteams gut beurteilen zu können. Die Performance sollte gleichbleibend oder ansteigend sein.

Sie sollten auch die Konversionsraten der einzelnen Mitarbeiter mit dem Teamdurchschnitt vergleichen. Ist die Konversionsrate einzelner Mitarbeiter unterdurchschnittlich, sollten Sie Schulungen ansetzen oder einen Performanceplan einführen (und bei ausbleibender Verbesserung eine Kündigung in Betracht ziehen). Liegen die einzelnen Mitarbeiter beim Durchschnitt, bringen sie eine solide Leistung. Arbeiten Sie regelmäßig mit ihnen daran, sich zu verbessern, und vernachlässigen Sie die Mitarbeiterbindung nicht, damit Sie sie nicht verlieren. Bei einer überdurchschnittlich hohen Konversionsrate von Einzelnen können Sie die betreffenden Mitarbeiter als Mentoren und Inspirationsquelle für den Rest des

Teams einsetzen. Achten Sie darauf, diesen Mitarbeitern etwas zu bieten, damit sie Ihnen nicht von der Konkurrenz weggeschnappt werden.

Man kann praktisch jeden Aspekts des Vertriebs messen. Aber wer hat schon die Zeit dafür? Wenn Sie die beiden hier beschriebenen Kennzahlen im Auge behalten, ist es leichter, Probleme zu identifizieren, Gelegenheiten zu finden und letztendlich Ihre Ergebnisse zu optimieren.

Autor



Thomas Behrendt arbeitet bei HubSpot im Direktvertrieb und ist für den DACH-Markt zuständig. Durch seine Erfahrung in der Beratung und Leidenschaft für Technologie hilft er nun Unternehmen dabei Ihre Marketing- und Vertriebsziele zu erreichen. Die richtige Strategie ist dabei genauso wichtig wie die passende Softwarelösung.



Neukunden kosten, Bestandskunden bringen Geld

**Bestandskunden bilden mehr denn je die
Geschäftsgrundlage erfolgreicher
Unternehmen. Von Bernd Zipper**

Bestandskunden bilden die Geschäftsgrundlage erfolgreicher Unternehmen – das gilt in digitalen Zeiten mehr denn je. Denn sie lassen auf Dauer mehr Geld in den Shops als Erstbesteller.

Immer wieder hört man aus Kreisen der Onlinedruckereien, dass die Kosten für Neukundenwerbung im Internet ins Uferlose wachsen. Ja klar, preiswert ist das via Google nicht. Aber genauso frage ich mich auch, warum Onlinedrucker nicht ihr eigenes Medium Papier nutzen und via Mailing auf Kundensuche gehen? Keine gute Idee?

Halten wir erst einmal fest: 80 Prozent der Marketingbudgets stecken Onlineshops in die Akquisition von Neukunden. Das ist teuer: Zwischen 50 und 100 Euro geben Online-Händler zur Gewinnung eines Kunden aus, hat der E-Commerce-Experte Prof. Dr. Gerrit Heinemann vom eWeb Research Center der Hochschule Niederrhein errechnet. Diese Investitionen können sich also erst amortisieren, wenn die Beziehung lange hält. Dafür muss ein Neukunde schon eine Menge Visitenkarten oder Flyer drucken lassen.

Das starre Festhalten an Neukundenwerbung muss also nicht immer der richtige Weg sein. So hat Adobe in seiner Studie „ROI von Marketing-Maßnahmen für bestehende Online-Kunden“ festgehalten, dass 2 0% der Bestandskunden für rund 40 % des Umsatzes eines Unternehmens sorgen. Denn erstens bestellen sie pro Shop-Besuch dreimal mehr als Erstkäufer und lassen sich zudem leichter zu Nachkäufen aktivieren. Zu ähnlichen und ergänzenden Ergebnissen kommen auch andere Studien, nach denen die Erfolgsrate beim Verkauf an einen

Bestandskunden zwischen 60 % und 70 %, beim Verkauf an einen Neukunden dagegen nur zwischen 5 % und 20 % liegt. Dabei sorgen Stammkunden für bis zu zwei Drittel des Gewinns. Wenn es dem Händler gelingt, einen Erstkäufer nach der ersten Bestellung zur Rückkehr zu seinem Onlineshop zu bewegen, würde dieser Folgebesuch einen durchschnittlich 3-mal höheren Umsatz erzielen. Bei Stammkäufern liegt der RPV sogar noch deutlich höher. Quelle: Adobe

Das sind schon einmal handfeste Gründe und ein Beleg dafür, dass Bestandskunden äußerst wertvoll sind und – platt ausgedrückt – Neukunden Geld kosten, während Bestandskunden Geld bringen.

Fünf Gründe für Bestandskundenmarketing

1. Weniger Aufwand und Kosten

Experten gehen davon aus, dass es mindestens fünfmal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten. Denn ein Neukunde will zunächst einmal umworben werden. Es ist in seine Aufmerksamkeit zu investieren, es muss das Interesse an einem Produkt geweckt werden, um es ihm schließlich verkaufen zu können. Dagegen kann bei Bestandskunden auf eine funktionierende Beziehung und eine Kundenhistorie zurückgegriffen werden. Auf dieser Basis kann die bestehende Beziehung verbessert und die Loyalität weiter gesteigert werden.

2. Größere Warenkörbe

Bestandskunden kaufen öfter und haben meist größere und wertigere Warenkörbe. Zudem sind loyale

Kunden weniger preissensibel und haben eine bessere Zahlungsmoral. Damit sorgen sie auch für eine höhere Planungssicherheit.

3. Zielgenauere Kommunikation

Der Dialog mit Bestandskunden kann weitaus zielgerichteter, relevanter und persönlicher gestaltet werden als die Ansprache potenzieller Neukunden. Auf Basis vorliegender Kundendaten und Nutzerprofilen lässt sich ein werthaltiger Dialog aufsetzen.

4. Bereitschaft zu Empfehlungen

Empfehlungen zufriedener Kunden sind im Online-Business wichtiger denn je. In Social Media und im realen sozialen Umfeld sind zufriedene Bestandskunden gerne bereit, Marken und Produkte weiterzuempfehlen. Sie bilden damit eine Brücke zu neuen Kunden – nicht zuletzt auch durch Mundpropaganda.

5. Unkompliziertere Ansprache

Die Datenschutzbestimmungen haben den Dialog von Unternehmen mit Kunden nicht vereinfacht. Nach wie vor unbedenklich und unkomplizierter als die Ansprache von Neukunden ist die Kommunikation mit Bestandskunden in jedem Fall. Postalische Kundenadressen sind im Gegensatz zu E-Mail-Adressen übrigens auch nach Inkrafttreten der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ohne Opt-In einzusetzen.

Hohe Conversion Rate

Die hohe Bedeutung der Bestandskundenkommunikation haben viele Unternehmen bereits erkannt. Laut Dialog Marketing Monitor der Deutschen Post richtet jedes dritte Unternehmen seine Werbung

gezielt an Bestandskunden. Bei Handelsunternehmen und Dienstleistern liegt der Anteil bei jeweils rund 40 % und Werbungtreibende mit einem Umsatz von mehr als 25 Millionen Euro richten sogar über 60 % ihrer Werbung gezielt an bestehende Kunden.

Denn es ist ja weitestgehend bekannt, dass die Conversion Rate bei postalischen Mailings bei durchschnittlich 3,9 % liegt, bei E-Mails indes bei 0,2 % – wenn es hochkommt. Außerdem lassen sich Kunden, die in den letzten drei Monaten gekauft haben, besonders gut reaktivieren lassen. Hier liegt die Conversion Rate bei 5,8 %. Ein wichtiger Grund, warum Online Pure Player ebenfalls auf Briefe, Karten, Broschüren und den Postweg setzen. Auch Gutscheine oder Rabattcodes wirken auf Papier wertvoller.

Für das Bremer Unternehmen reishunger.de hat MyPostcard ein Triggermailing auf Basis einer Postkarte realisiert, dass Kunden einige Tage nach ihrem Einkauf im Onlineshop erhalten. Die Konversionsrate soll bei bis zu 90 % liegen.

Die Möglichkeiten, sich bei den Kunden in Erinnerung zu rufen, sind vielfältig. Newsletter digital oder in Print, Broschüren oder Spezialkataloge zu Saison-Themen, die im Gegensatz zur schnell gelöschten Mail von Kunden in entspannten Momenten durchgeblättert werden. Personalisierte Werbemittel wie Postkarten mit individualisierten Produktempfehlungen sind ein weiterer Ansatz.

Dienstleister wie My Postcard ermöglichen dabei via Marketing-Automatisierung und Triggermailing eine hohe Indivi-

dualisierung der Werbesendungen und Ansprache.

Services machen den Unterschied

Bestandskunden ansprechen, auf welchem Weg auch immer, ist ein wichtiges Marketinginstrument. Doch Kundenbindung beginnt mit dem Service. Neben verschiedenen Bezahlverfahren, Gütesiegeln, Beratung und Transparenz des Onlineshops sollten sich Kunden beispielsweise auch per Video informieren können oder im Chat mit Fachleuten Fragen beantworten lassen.

„Bei vielen Online-Händlern entscheidet der Kunde nicht mehr rational nach dem günstigsten Preis, sondern nach seinen Service-Erfahrungen“, sagt Kai Hudetz, Geschäftsführer der Marktforschung und Beratung IFH Köln. „Es sind oft Details und spezifische Services, die den Unterschied ausmachen.“ Services entstehen auch auf Basis von Kaufhistorie, Verlauf bei Umtausch oder Reklamationen und selbst aus Anfragen lassen sich Bedürfnisse herausfiltern und Services dazu entwickeln. „Händler sollten deshalb die Customer Journey kennen und wissen, an welchen Touchpoints ihre Kunden mehr Service erwarten“, empfiehlt Hudetz. „Für Kunden individuelle Angebote schneidern, bindet Kunden langfristig.“ Und das ist allemal günstiger, als einen neuen Konsumenten zu überzeugen.

My take: Natürlich ist es für eine Onlinedruckerei wichtig, im Internet, auf Social Media und Mobile präsent zu sein. Doch wir sollten längst gelernt haben, dass Online-Kanäle, kombiniert mit Printmedien stärker wirken als das einzelne Medium. Deshalb halte ich Bestandskundenkommuni-

kation schon für eine gute Idee. Bestandskunden sollten aber nicht als Cash-Cow missverstanden werden. Diesen Fehler machen beispielsweise Zeitungsverlage seit einiger Zeit. Sie locken Neukunden mit üppigen Geschenken, während sie ihren Stammkunden reduzierte Umfänge und steigende Abo-Preise zumuten, statt sie für ihre Treue zu belohnen.

Autor



Bernd Zipper ist Berater, Dozent, Redner sowie Gründer und CEO der zipcon consulting GmbH (gegründet 1999), einem der führenden Beratungsunternehmen für die Druck- und Medienindustrie in Mitteleuropa. Seine Fachgebiete sind u.a. Onlineprint, Mass Customization, Strategie- und Technologie Assessment für Print, sowie die Entwicklung neuer Strategien im Print- und Mediaumfeld. In den unterschiedlichsten Kundenprojekten begleiten der Technologie- und Strategieberater und sein Team aktiv die praktische Umsetzung. Er entwickelt Visionen, Konzepte und Strategien für die, im Print-Erstellungsprozess beteiligten, Akteure der unterschiedlichsten Branchen.



Interne E-Mail-Lösung oder externe E-Mail- Software?

**Wo liegen die Vorteile und Schwachstellen
beider Varianten und für welche sollten Sie sich
entscheiden?**

Die E-Mail gehört zu den wichtigsten Marketing- und Kommunikationskanälen für Unternehmen. Das Aufsetzen einer geeigneten Infrastruktur und die Planung der notwendigen Ressourcen und Budgets kann über Erfolg und Misserfolg entscheiden.

Viele Unternehmen setzen auf Lösungen von Drittanbietern. Häufig wird jedoch auch eine selbst programmierte Technologie eingesetzt.

Doch wo liegen die Vorteile und Schwachstellen beider Varianten und für welche sollten Sie sich entscheiden? Dieser Artikel stellt die wichtigsten Kriterien gegenüber.

Warum sich Marketer für interne E-Mail-Infrastruktur entscheiden

Eine Mailjet-Befragung von rund 600 Marketern in den Großbritannien, Frankreich und den USA stellte die Frage, wie verbreitet selbstgebaute E-Mail Technologien sind und welches die wichtigsten Gründe für diese Entscheidung sind.

Nach dieser Studie sahen über ein Viertel der befragten Marketer die Kosten als das höchste Risiko bei einer externen Lösung an, gefolgt von den Punkten Datensicherheit und Zuverlässigkeit.

Allerdings ergab die Untersuchung auch, dass durch die Nutzung interner Lösungen den befragten Marketingexperten etwa ein Drittel der Woche verloren ging. Die Hälfte der befragten hielten die eigene E-Mail-Technologie für zeitaufwändiger als die Lösung eines Drittanbieters.

Welche Kriterien Sie bei der Entscheidung für eine E-Mail-Lösung berücksichtigen sollten

Unabhängig davon, ob Sie einem externen Dienstleister vertrauen oder auf eine selbstgebaute E-Mail-Lösung setzen – es gibt einige Faktoren, die einen großen Einfluss auf den Erfolg Ihrer E-Mail-Aktivitäten nehmen. Prüfen Sie Ihre E-Mail-Infrastruktur auf

Gerade in Zeiten der DSGVO und Datenschutzskandale sollte die Datensicherheit zu den obersten Prioritäten jedes Unternehmens gehören.

diese Kriterien und bessern Sie nach oder suchen Sie nach alternativen Lösungen, wo Ihre aktuelle Technologie Mängel aufweist.

E-Mail-Zustellbarkeit

Transaktionale E-Mails wie Versandbestätigungen, aber auch Marketing-E-Mails wie Newsletter

sollten ihre Empfänger sicher erreichen. Werden sie auf dem Weg von Ihnen in den Posteingang des Empfängers blockiert oder landen im Spamordner, ist dies nicht nur für Sie ärgerlich, sondern auch für den Empfänger, der möglicherweise wichtige Informationen nicht erhält. Darüber hinaus leidet Ihre Reputation darunter, wenn die Zustellrate zu gering ist.

Dass eine E-Mail nicht zugestellt werden kann, kann unterschiedliche Ursachen haben: Der wichtigste Grund ist Ihre Reputation. Werden Sie als vertrauenswürdiger Absender bewertet, steigt Ihre Chance, dass Ihre E-Mails nicht von einem Filter abgefangen werden. Um dies zu erreichen, sind zahlreiche Einstellungen notwendig, aber auch die Qualität Ihrer Kontaktliste spielt eine wichtige Rolle.

Um Ihre Zustellbarkeit zu verbessern, müssen Sie erst einmal wissen, wie hoch Ihre Zustellrate überhaupt ist. Wie hoch ist die Bounce Rate, wie häufig werden Ihre E-Mails als Spam eingestuft, wie häufig werden sie geöffnet und geklickt? Liegen Ihnen Informationen über fehlerhafte E-Mail-Adressen vor, sodass Sie diese löschen können?

Schließlich stellt sich, unabhängig von einer internen oder externen Lösung, die Frage, welche Maßnahmen Ihre Infrastruktur für Ihre E-Mail-Reputation unternimmt, beispielsweise über Sicherheitsprotokolle.

Sicherheit & Datenschutz

Gerade in Zeiten der DSGVO und Datenschutzskandale sollte die Datensicherheit zu den obersten Prioritäten jedes Unternehmens gehören. Gesetze und Richtlinien



entwickeln sich ständig weiter und müssen bei der Pflege einer eigenen Infrastruktur berücksichtigt werden. Bei einer internen Lösung haben Sie die volle Kontrolle über alle Standards und Prozesse, müssen jedoch auch sicherstellen, dass Sie über moderne datenschutzkonforme Systeme und akkreditierte Protokolle verfügen.

Möchten Sie auf einen externen ESP setzen, achten Sie darauf, dass Datenschutzvorgaben eingehalten werden. Ein gutes Indiz dafür, dass die Daten Ihrer E-Mail-Kontaktliste bei einem Anbieter sicher sind, ist eine unabhängige Zertifizierung nach ISO 27001.

Kosten

Für viele Unternehmen gehören die Kosten zu den wichtigsten Faktoren bei der Auswahl technologischer Lösungen. Es gilt abzuwägen, welche Ausgaben Sie aktuell haben und welche in Zukunft zu erwarten sind, wenn die Anzahl der Empfänger wächst und Sie eine größere Anzahl an E-Mails verschicken müssen oder möchten.

Die Kosten einer internen Technologie beinhalten zum Beispiel:

- Wartung und Aktualisierung Ihrer Server bzw. Gebühren für das Cloud Hosting
 - Kauf, Programmierung und Pflege Ihrer Software
 - Personalkosten, beispielsweise für die Behebung von Problemen
- Setzen Sie die Lösung eines externen E-Mail Service Providers (ESP) ein, sind beispielsweise diese Kosten zu berücksichtigen:
- E-Mail-Weiterleitung, basierend auf der Anzahl an monatlich versendeten E-Mails
 - Speichergebühren für Kontakte, Templates und Statistiken (abhängig vom Anbieter auch ohne Aufpreis im Plan enthalten)
 - Weitere Funktionen und Support (zum Beispiel für Automatisierung und Segmentierung)

Skalierbarkeit

Wie verhält es sich mit Ihrer aktuellen E-Mail-Technologie, wenn die Anzahl der Empfänger und versendeten E-Mails steigt? Ist Ihr System in der Lage, den höheren Anforderungen an Versandgeschwindigkeit und Datenverarbeitung zu erfüllen?

Denken Sie an Zeiten, in denen Sie mehr E-Mails versenden, beispielsweise zu einer Aktion oder einem besonderen Ereignis.

Ist Ihre interne E-Mail-Lösung nicht in der Lage Daten und Analysen in Echtzeit zu verarbeiten, kann dies die Abläufe erheblich verzögern. Insbesondere dann, wenn Sie mit Workflows und Auslösern arbeiten, sollten Sie prüfen, ob Ihre Infrastruktur die notwendigen Voraussetzungen mitbringt oder sich eine externe Lösung besser skalieren lässt.

Wartung & Support

Sowohl eine selbstgebaute E-Mail-Infrastruktur als auch eine externe Lösung läuft nicht vollkommen fehlerfrei. Ausfälle lassen sich nicht vermeiden, doch es ist wichtig ist, dass Sie im Ernstfall das Problem schnell in den Griff bekommen.

Um Problemen möglichst schon vorab vorzubeugen, müssen Ihre Server, Ihre Domain- und IP-Reputation laufend überprüft werden, Server müssen aktualisiert und Systeme gewartet werden.

Bei einer internen Lösung kann dies erhebliche Ressourcen in Anspruch nehmen, allerdings haben Sie die volle Kontrolle und müssen nicht darauf warten, dass Sie Antwort von einem externen Support erhalten, der das Problem für Sie löst.

Bietet Ihr ESP einen Account Manager an, der für Sie zuständig ist, kann dies den Prozess vereinfachen und beschleunigen.

Statistiken für Auswertung & Monitoring

Um Ihr E-Mail-Marketing und den Versand Ihrer Transaktions-E-Mails zu optimieren, ist es unumgänglich, dass Sie die Performance überwachen.

Eine selbstgebaute Lösung muss alle wichtigen Statistiken so protokollieren und speichern, dass Sie auf sie zugreifen und die Ergebnisse auswerten können. Zu den Zahlen, die Sie regelmäßig auswerten sollten, gehören auf jeden Fall:

- Öffnungsrate
- Klickrate
- Klickrate pro Link
- Conversion Rate
- Bounce Rate (Rückläufer)
- Abmelderate
- Spam-Markierungsrate

Auf der Grundlage dieser Informationen können Sie Kampagnen optimieren, erfüllen aber auch rechtliche Voraussetzungen, wenn Sie beispielsweise Abmeldungen von Ihrer Kontaktliste entfernen.

Erstellung der E-Mail-Templates

Beschäftigen einen externen oder In-house Designer, der Ihre E-Mail-Templates erstellt, die von einem Programmierer umgesetzt werden? Ein ansprechendes funktionierendes responsives Template, das auf allen gängigen Geräten fehlerfrei angezeigt werden kann, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Fehlen die internen Ressourcen, um eigene Templates zu designen und programmieren, können Vorlagen dabei helfen,

schneller und effizienter Vorlagen zu erstellen und zu bearbeiten.

Viele E-Mail Software Anbieter halten fertige anpassbare Templates bereit sowie einen einfach, intuitiv bedienbaren Inhalte-Editor, der es Ihnen ermöglicht, responsive Vorlagen auch ohne Programmierkenntnisse zu erstellen.

Externe E-Mail Service Provider, selbstgebaute E-Mail-Infrastruktur oder Hybridlösung

Nachdem Sie die verschiedenen Kriterien kennengelernt haben, an denen Ihre E-Mail Lösung sich messen muss, stellen Sie sich vielleicht die Frage, was die optimale Wahl für Ihr Unternehmen ist.

Keine Lösung kommt ohne Nachteile aus, es gilt diese gegeneinander abzuwägen. Zusammengefasst haben Sie drei Optionen:

- Sie vertrauen auf einen externen E-Mail Service Provider.
- Sie verwenden eine eigene E-Mail-Technologie.
- Sie setzen auf eine Hybridlösung: Beispielsweise könnten Sie durch Ihre interne Technologie Transaktions-E-mails verschicken, Ihre Marketing E-Mails aber an einen Drittanbieter auslagern.

Wie Sie gesehen haben, gibt es keine eindeutige und für jedes Unternehmen perfekte Lösung. Die entscheidenden Fragen, die Sie sich stellen sollten, sind:

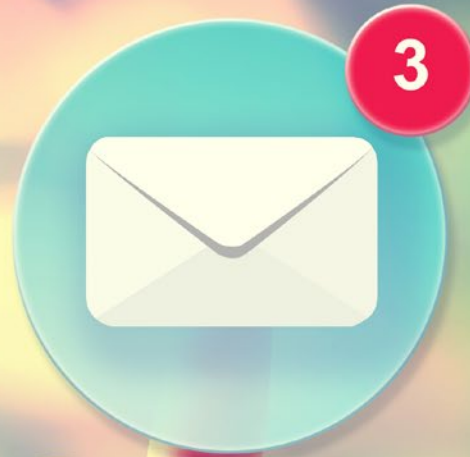
Erfüllt Ihre Infrastruktur alle technischen und Datenschutzanforderungen, lässt sie sich skalieren, haben Sie die notwendigen Ressourcen für Wartung und Weiterentwicklung und stehen Ihnen alle notwendigen Statistiken zur Verfügung?

Bei einer selbstprogrammierten E-Mail-Lösung haben Sie auf der anderen Seite mehr Kontrolle und sind nicht von einem Drittanbieter abhängig. Prüfen Sie Ihre aktuelle oder geplante Lösung anhand der Kriterien in diesem Artikel und entscheiden Sie sich für die Option, die Ihre Anforderungen am besten erfüllt.

Autorin



Juliane Heise leitet beim europäischen E-Mail-Service-Provider Mailjet das Marketing im deutschsprachigen Raum. Davor war die studierte Kulturwissenschaftlerin und Wirtschaftsgeographin bei der Berliner Online Marketing Agentur internetwarriors sowie bei der klassischen Kommunikationsagentur ariadne an der spree tätig. Ihr besonderes Interesse gilt der Digitalisierung und Internationalisierung von Wirtschaft sowie die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für einzelne Wirtschaftsakteure und Gesellschaften als Ganzes.



Erfolgreiche Reaktivierungs- kampagnen im E-Mail-Marketing

**Tipps und Tricks zur Reaktivierung von
inaktiven Kontakten**

E-Mail-Marketing ist eines, wenn nicht das effektivste Werkzeug ist, um Kundentreue aufzubauen und die Kunden im Einkaufskreislauf zu behalten. Was aber, wenn die Interaktion abnimmt und die Öffnungs- und Klickraten immer mehr sinken?

Wann braucht man eine Reaktivierungskampagne?

Wenn zum Beispiel die Öffnungsraten Ihrer E-Mails unter den branchenüblichen Standard fallen oder permanent niedrig sind, ist es wahrscheinlich an der Zeit, sich von einem Teil Ihrer Datenbank zu verabschieden. Das sollten Sie aber nie machen, bevor Sie nicht alles in Ihrer Macht Stehende getan haben, diesen inaktiven Teil Ihrer Kontakte wieder zu reaktivieren, um das Interesse für Ihre Marke, Produkte oder Dienstleistung wieder aufleben zu lassen.

Welche Gründe können zu einer wenig aktiven Liste führen?

Bevor wir uns für eine Taktik entscheiden können, um die Interaktion mit diesen Abonnenten wieder aufleben zu lassen, sollte man verstehen, was uns an diesem Punkt gebracht hat.

Inhalte interessieren nicht

Gute und zutreffende Inhalte sind das A und O beim E-Mail-Marketing, um das Interesse unserer Abonnenten aufrecht zu erhalten. Das muss nicht unbedingt heißen, dass Ihre Inhalte generell schlecht sind, sondern sich vielleicht nicht im Einklang mit dem Stadium befinden, das Ihr Kunde gerade durchläuft.

Beispiel: Kurz nach dem Erwerb eines Produkts wird sich unserer Kunde noch nicht für

weitere Produkte oder Add-Ons interessieren. Jetzt braucht er Anleitungen und Informationen, um den soeben erworbenen Artikel erfolgreich zu benutzen. Hier können Sie mit einem guten Videotutorial punkten.

Gute und passende Inhalte sind das A und O beim E-Mail-Marketing.

Betreffzeilen motivieren nicht

Der Inhalt Ihrer Kampagne kann allerdings noch so gut und zutreffend sein, wenn die Betreffzeile dies nicht erfolgreich vermittelt, haben Sie den Empfänger bereits an eine andere E-Mail seiner Inbox verloren.

Beispiel: Gleich am ersten Tag nach seiner Anmeldung wollen Sie dem Abonnenten die wichtigsten Informationen mitteilen, die er für die Benutzung Ihrer Dienstleistung benötigt. Lassen Sie ihn das genau so in der Betreffzeile wissen, anstatt einfach nur ‚Willkommen bei unserem Service‘ zu schreiben, was nach einer automatisierten Standardbegrüßung klingt.

Der Sendezeitpunkt passt nicht

Nehmen wir an, Sie haben nun einen wertvollen Inhalt und die ideale Betreffzeile. Nun müssen Sie Ihren Empfänger auch genau zu dem Zeitpunkt kontaktieren, zu dem er auch tatsächlich empfänglich für Ihr Schreiben ist. Denn nur allzu schnell wird eine E-Mail weggeklickt, wenn man gerade mit etwas anderem beschäftigt ist, oder es einfach gerade nicht der passende Moment ist.

Beispiel: Private E-Mails werden grundsätzlich auch unter der Woche gerne schon morgens im Bett gelesen. Aber wenn Sie eine etwas längere Aufmerksamkeitsspanne erwarten, oder möchten, dass der Abonnent Ihr neues tolles Superangebot wahrnimmt, wobei er zu seiner Kreditkarte greifen muss, wäre es wohl besser, Sie versuchten es abends oder am Wochenende, wenn er etwas mehr Muße hat.

Die Häufigkeit ist nicht angemessen

Natürlich wollen Sie den Kontakt zu Ihren Abonnenten nicht abreißen lassen und bezwecken mit Ihren E-Mails, nicht in Vergessenheit zu geraten. Doch oft ist weniger mehr. Das hängt natürlich von Ihrem Produkt ab, doch viele Dienstleistungen benötigen keine konstante Kommunikation. Da können zu häufige E-Mails schnell dazu führen, dass das anfängliche Interesse der Empfänger sogar in Ablehnung umschlägt.

Beispiel: Sie betreiben einen E-Commerce für Tierprodukte und wissen, dass ein Sack Hundefutter in etwa einen Monat lang reicht. Natürlich gäbe es noch viele andere schöne Produkte, die das Herrchen (oder Frauchen) für den Vierbeiner kaufen kön-



nte, aber es ist wahrscheinlich, dass er damit warten wird, bis das Futter zu Ende geht. Statt wöchentlichen Angeboten wäre es wirkungsvoller, den Kunden daran zu erinnern, rechtzeitig den neuen Sack zu bestellen, und gleichzeitig ein paar ansprechende Produktempfehlungen hinzuzufügen.

Die Liste ist veraltet

Je länger sich ein Kontakt in Ihrer Liste befindet, desto wahrscheinlicher ist es, dass sein Interesse Ihren Nachrichten gegenüber nachlassen wird. Vielleicht hat er sich auch eine neue Adresse zugelegt und nutzt die bisherige nur noch für unwichtige Dinge. Beim E-Mail-Marketing heißt es, ständig am Ball zu bleiben und neue Kontakte zu sammeln. Glücklicherweise gibt es dazu viele Möglichkeiten. Hier finden Sie 15 Beispiele, wie Sie Ihre Liste vergrößern können.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Interaktion mit Ihren Abonnenten sinkt, könnte sein, dass Ihre Nachrichten in den SPAM-Filter gelangen.

Was kann man tun, um die inaktiven Kontakte zu reaktivieren?

A/B-Test: Vor allen Dingen, wenn Sie das Gefühl haben, dass die mangelnde Interaktion Ihrer Kontakte an der Betreffzeile oder dem Sendezeitpunkt liegt, ist Abhilfe sehr leicht. Benutzen Sie regelmäßig A/B-Tests. Auch wenn man dann die Kampagnen schon immer etwas im Voraus planen muss, werden Sie nach nicht allzu langer Zeit herausfinden, auf welche Betreffzeilen der Abonnent besser reagiert und zu welchem Zeitpunkt die Empfänger aktiver sind.

Bei einem A/B-Test kann man zwei Betreffzeilen, Sendezeitpunkte und andere Kriterien gegeneinander in einer Stichprobe antreten lassen und die bessere Variante dann an den Rest der Liste senden.

Gezielte oder Engagementlisten

Mit einer gezielten oder Engagementliste fassen Sie Kontakte mit einem ähnlichen Verhalten zusammen, das heißt Kontakte, die Ihre E-Mails seit Langem nicht öffnen oder dies immer tun oder

auf die Links geklickt haben. Dies erlaubt Ihnen, spezielle Inhalte zu schaffen und zum Beispiel die aktiven Kontakte zu „belohnen“ oder die schlafenden Kontakte einmal eine Zeit lang ausruhen zu lassen. Besonders gut eignen sich gezielte Listen, um eine Reaktivierungskampagne zu planen, bei der Sie ein wirklich unwiderstehliches Angebot anbieten oder mit einer unschlagbaren Betreffzeile arbeiten. Die Kontakte, die reagiert haben, sollten wieder in den Zyklus mit aufgenommen werden, von den anderen können Sie sich beruhigt verabschieden.

Beispiel: Mit der Funktion „Gezielte Liste“ erstellen Sie eine neue Kontaktliste mit all den Abonnenten, die Ihre letzten x Kampagnen nicht geöffnet haben. Denken Sie nun daran, was Sie diesen Kontakten anbieten können, um wieder auf Sie aufmerksam zu werden: Einen unwiderstehlichen Rabatt, ein besonders begehrtes Produkt zum Sonderpreis, ein Geschenk, ein Gewinnspiel mit einem attraktiven Preis. Überlegen Sie sich, was Ihnen die Aufmerksamkeit dieser Empfänger wert ist. Man-



chmal reicht auch eine effektvolle Betreffzeile im Stile von... „Wir verabschieden uns von Ihnen!“ ... in Verbindung mit einem Bestätigungs- und Abmeldelink, um den Abonnenten die Entscheidung zu überlassen, weiter von Ihnen zu hören oder nicht. Allerdings müssen Sie dann auch konsequent sein, und die, die nicht geantwortet haben, aus der Datenbank entfernen.

Eine andere Variante wäre: „Was haben wir falsch gemacht?“ Mit einer kleinen Umfrage (vielleicht mit einem Rabattcode) können Sie den Abonnenten nun

fragen, warum er so lange nicht mehr auf Ihre E-Mails reagiert hat.

Reaktivierungs-Automatisierung

Bei einer Reaktivierungsautomatisierung folgen wir Schritten wie bei den gezielten oder Engagement-Listen, aber automatisieren den ganzen Ablauf. Das spart uns Zeit und wendet die Reaktivierungsstrategie kontinuierlich und individuell an.

Wir können dabei als Ausgangspunkt eine Engagement-Liste mit den inaktiven Kontakten erstellen oder zuerst eine Serie von verschiedenen E-Mail-Kampagnen über einen Zeitraum aneinanderreihen, um dabei die Reaktion der Abonnenten zu messen. Das erlaubt uns automatisch zu segmentieren und die, die die E-Mail geöffnet haben, in eine neue Liste zu verschieben, und denen, die noch nicht reagiert haben, eine Reaktivierungs-E-Mail zu senden. Schauen wir uns das im Beispiel an:

Wir erstellen also, wie oben erwähnt, eine gezielte Liste „Inaktive Abonnenten“. An diese senden wir über ein Tool, zum Beispiel das Profi-Automatisierungstool von Benchmark, unsere erste Reaktivierungs-E-Mail (vielleicht mit einem hübschen Angebot). Danach warten wir zwei Tage und fügen alle Abonnenten, die diese E-Mail geöffnet haben, in die Liste „Aktive Abonnenten“ und entfernen sie aus „Inaktive Abonnenten“. Alle Kontakte, die nicht reagiert haben, erhalten weitere 5 Tage später unsere 2. Reaktivierungs-E-Mail (vielleicht „Wir verabschieden uns!“). Wer nach 2 Tagen die Kampagne geöffnet hat, wird in die „Aktive Abonnenten“-Liste aufgenommen, alle anderen gelöscht.

Zwei abschließende Tipps

1. Wie bei den meisten E-Mail-Marketing-Strategien ist auch bei den Reaktivierungskampagnen das beste Rezept, sich in den Abonnenten hineinzusetzen und zu überlegen, was wir an seiner Stelle erwarten würden, anstatt davon auszugehen, was wir als Marketer gerne „verkaufen“ möchten.
2. Haben Sie keine Angst, sich zu verabschieden. Eine inaktive Datenbank kostet mehr Geld und verschlechtert unseren Ruf als Sender bei den großen E-Mail-Anbietern. Damit laufen wir Gefahr, dass auch die aktiven Abonnenten vielleicht bald unsere Nachrichten im Spam-Ordner finden werden.

Der Artikel erschien zuerst im **E-Mail-Marketing Forum**.

Autor



Frieder Maximilian Egermann ist Marketing-Fachmann mit Schwerpunkt Online-Industrie und Event-Management, spezialisiert auf Start-ups.



From Bench to Performance

Wollen Unternehmen die Folgen des Fachkräftemangels verhindern, dann besteht der Königsweg darin, die eigenen Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung nach besten Kräften zu unterstützen

Überall beklagen Unternehmen seit Jahren, dass sie keine qualifizierten Mitarbeiter mehr bekommen – ein Problem, landläufig als Fachkräftemangel bekannt. Ein ernstzunehmendes Problem, das die Unternehmen allerdings selbst verursacht haben. Aber hier lohnt sich oft auch ein Blick nach innen. Denn in nicht wenigen Unternehmen finden sich teils langjährige Mitarbeiter in der Situation wieder, dass ihr aktuelles Kompetenzprofil nicht mehr den Anforderungen der schnellen und unsicheren VUCA-Welt entspricht. Vor allem in großen Unternehmen kann sich die Zahl solcher Mitarbeiter schnell mal auf einige tausend addieren, die dann nicht mehr ausreichend qualifiziert im übertragenen Sinn ihre Zeit auf der Reservebank absitzen, der sogenannten „Bench“. Viele Unternehmen versuchen bereits mit entsprechenden Maßnahmen, diese Mitarbeiter weiterzubilden, denn die damit oft einhergehende geringere Produktivität schlägt sich messbar beim Gewinn in der Bilanz der Unternehmen nieder. Wenn, dann gelingt das dort, wo die Rahmenbedingungen stimmen, die betroffenen Mitarbeiter eigenverantwortlich bei Auswahl und Durchführung der Weiterbildung mitwirken können (und wollen) und die jeweiligen Führungskräfte in erster Linie die Bedürfnisse des Mitarbeiters und dessen Lebensziele im Blick haben, anstatt die bisherige „Weiterentwicklung mit der Gießkanne“ von Excel-Tabellen und Unternehmens-KPIs abhängig zu machen.

Es ist schon lange kein Geheimnis mehr, dass wir nur durch lebenslanges Lernen verhindern können, den Anschluss an die moderne Arbeitswelt zu verpassen. Doch die Geschwindigkeit, in der dies gelingen muss, hat sich in

den letzten Jahren vor allem durch technologische Entwicklungen dramatisch erhöht. Leichter wird es zudem nicht, da Unternehmen fortlaufend weitere, überwiegend neuartige Kompetenzen von ihren Beschäftigten erwarten, denn deren Umwelt verändert sich ebenso exponentiell. So benötigen Mitarbeiter heutzutage neben einer ausgeprägten kommunikativen Kompetenz, soziale Skills auf hohem Niveau, sie müssen lösungsorientiert statt problemfokussiert arbeiten, divers, agil sowie kollaborativ und dabei mit kreativer Innovationskraft ausgestattet sein. Idealerweise und ganz nebenbei unterstützen sie dann auch noch die Kollegen bei ihrer eigenen Weiterentwicklung. Wenn möglich bitte mit „T-shaped-Profil“, also tiefe Kenntnis in einem Bereich und weitreichende in den benachbarten. Zusammenhangswissen und Methodenkompetenz sind gefragt.

Angesichts der bisher eher dürftigen und selten wirksamen Weiterbildungsinitiativen in den meisten deutschen Unternehmen erstaunt diese Erwartungshaltung. Denn woher die Mitarbeiter diese Skills auf einmal haben sollen, bleibt meist unbeantwortet. Offenbar geht man in vielen Unternehmen davon aus, dass die Menschen, jahrzehntelang gegängelt und bevormundet, nun plötzlich über Nacht eine wundersame Verwandlung durchlaufen haben und zum Mitarbeiter 4.0 mutiert sind.

Die fortschreitende Digitalisierung in den letzten Jahren hat dieses Problem noch zusätzlich vergrößert und die Anforderungen an die Beschäftigten massiv steigen lassen. Neben neuen technischen Kompetenzen, im Zuge der Digitalisierung unerlässlich,

kommen heute noch eine ganze Reihe weiterer Skills dazu, von vielen Unternehmen einfach vorausgesetzt und erwartet: etwa in der neuen Welt dank New Work leistungsfähiger und fokussierter zu werden, Rückschläge, in der VUCA-Welt unvermeidlich, positiv zu verarbeiten und durch schnelles, agiles Lernen mit innovativen Lösungen für komplexer werdende Probleme zu antworten. Man erkennt schnell selbst: hier scheinen ein paar Entwicklungsstufen übersprungen worden zu sein.

Es ist aber andererseits auch verständlich, wenn Manager in den Unternehmen in der Annahme leben, ihre Mitarbeiter werden trotz ständig steigender Anforderungen all dies zukünftig schon auf die Reihe kriegen. Der Mensch ist schließlich ein lernendes Wesen, die allermeisten von ihnen führen außerhalb der Werkstоре ein Leben, das sie tagtäglich Herausforderungen lösen lässt. Dass uns die Realität eines Besseren belehrt, lässt nur den Schluss zu: Etwas Wichtiges scheint zu fehlen, wenn die betroffenen Mitarbeiter sich nicht aus eigenem Antrieb darum kümmern, ihre Qualifikation den Anforderungen des Arbeitsmarktes anzupassen. Schließlich muss ihnen ein Interesse unterstellt werden, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Wie so oft gibt es auch bei dieser Frage mehrere Antworten. Und neben der fehlenden Information über entsprechende Angebote und Entwicklungsmöglichkeiten, ist es meistens eine „toxische Kultur“, die viele Unternehmen prägt und sich verheerend auf die Lernwilligkeit und -fähigkeit im Unternehmen auswirkt.

Viele Menschen fühlen sich nicht als die Gesehenen, die sie



wirklich sind. Große Anteile ihres Selbst sollen sie beim Pförtner abgeben, Vertrauen ineinander und Selbstbestimmtheit wird ersetzt durch immer mehr Prozesse und Kontrolle. Die Arbeit an sich wird oft schon als belastend empfunden. Immer mehr Menschen nutzen nach einer aktuellen Studie der DAK Psychopharmaka, Aufputzmittel und anderes, um dem Druck der Arbeitswelt standzuhalten. Die Zahl der Burn-outs und Belastungsdepressionen steigt von Jahr zu Jahr dramatisch an. Unsere Arbeitswelt produziert so Heerscharen kranker Menschen, so dass man hier schon mit Fug und Recht von einer psychosozialen Katastrophe sprechen muss.

Welch eine gigantische Verschwendung, angesichts riesiger Berge ungenutzten Potenzials auf denen die allermeisten Unternehmen sitzen, nur weil einige grundlegende Merkmale, mit denen wir ausgestattet sind, unberücksichtigt bleiben.

Der Mensch hat ein angeborenes Bedürfnis zu Lernen. Dieser genetisch festgelegte Wunsch bleibt uns bis zu unserem letzten Atemzug erhalten, denn es ist ein Grundprinzip von Evolution. Wird es unterdrückt, nicht vielseitig und eigeninitiativ gefördert oder durch ungünstige Rahmenbedingungen erschwert, verkümmert es und kann seine eigentliche Leistungsfähigkeit nicht abrufen. Der Betroffene ist dagegen machtlos, denn im Falle von Stress oder Angst zum Beispiel sorgen neurobiologische Prozesse dafür, dass wesentliche Teile der Großhirnrinde abgeschaltet sind. Eine überlebensnotwendige Funktion, denn unser Gehirn fokussiert damit auf den Stressor, der als unmittelbare Gefahr wahrgenommen wird (in Urzeiten konnte dies schon mal der Säbelzahn tiger gewesen sein; die Programmierung dieser Routinen stammt aus grauer Vorzeit und hat sich im Kern seitdem nicht verändert, womöglich ist die „Gefahr“ aber heute eher der Vorgesetzte und keine Raubkat-

ze). Während wir mit der Abwehr der Folgen beschäftigt sind, sinkt unsere Aufmerksamkeit und damit Performance in allen anderen Bereichen rapide. Lähmung tritt ein. Jeder von uns kennt das Gefühl, festzustecken und den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen. Dies stellt das bewusste Erleben genau dieser Abläufe in unserem Hirn dar.

Lernen als Entdeckungsreise

Das Grundproblem ist den Verantwortlichen im Unternehmen natürlich bekannt. Sie begegnen ihm mit der altbewährten Methode von „Zuckerbrot und Peitsche“: ein fein austariertes System aus Prozessen, Kontrollmechanismen und Belohnungsversprechen (Incentives und Boni), gepaart mit der Hoffnung, der Mitarbeiter werde schon erkennen, dass dies alles nur zu seinem Besten sei und schnell zur Vernunft kommen. Irgendwie will es aber nicht so recht funktionieren, hört man den Managern und Personalverant-

wortlichen in den Unternehmen zu. Und bohren wir tiefer, stellen wir oft fest: Man hat es versäumt, vor Einführung neuer Weiterbildungsmaßnahmen die zentrale und wichtige Frage zu stellen: Sind die geplanten Maßnahmen wirklich relevant für den Mitarbeiter, oder vor allem doch in erster Linie fürs Unternehmen? Stehen sie im Einklang mit den persönlichen Werten und Wünschen des Mitarbeiters und seiner eigenen Suche nach einem Sinn in seinem Leben? Nur wenn dieser Bezug gegeben ist, entsteht das nötige Maß an Eigeninitiative, die jeden von uns die täglichen Herausforderungen optimistisch anpacken lässt. Dies gilt umso mehr, wenn es um persönliches Wachstum geht.

Lernen hingegen von extrinsischer Belohnung abhängig zu machen, ist ein Irrweg. Dies stellen schon Eltern fest, die versuchen, ihre Sprösslinge mittels Taschengeld zum Lernen zu motivieren: Auswendiglernen für die nächste Klassenarbeit funktioniert damit gerade noch, die langfristige Verankerung von Wissen hingegen nicht. Dies ändert sich unser gesamtes Leben nicht, da in unserem Gehirn, um überhaupt lernen zu können, zwingend bestimmte Grundbedingungen herrschen müssen: die eine ist die Abwesenheit von Stress, die andere eine positive Grundstimmung, also Freude und gute Laune. Der Schüler, der aus Angst sitzenzubleiben lernt, wird nicht lernen. Der Arbeitnehmer, der sich aus Angst, seinen Job nicht zu verlieren, weiterbildet, wird sich nicht nachhaltig weiterbilden oder -entwickeln.

Wer lernen will, braucht Entdeckerfreude. Es ist die Neugier, die uns antreibt, mit neuen Themen beschäftigen und Exper-

tise erlangen lässt. Dies wurde uns aber zunächst mühsam abtrainiert. Erst von den Eltern, die unseren frühen Entdeckungsversuchen enge Grenzen setzten, später an der Schule und schließlich am Arbeitsplatz, wo mehr und mehr Regeln und Prozesse uns zu ferngesteuerten und effizienten Abwicklern unterschiedlichster Aufgaben machen.

Daher muss bei vielen Menschen der Wunsch, Entdecker ihres eigenen Lebens zu werden, häufig erst wieder geweckt werden. Aber sollen die Mitarbeiter Verantwortung für ihre eigene Weiterentwicklung übernehmen, dann müssen wir sie auch als verantwortungsbewusste Menschen behandeln, ihnen zutrauen (und damit auch vertrauen), dass sie besser wissen, was für sie gut ist, als wir, dass sie ein intrinsisches Motiv haben, besser zu werden und einen wertvollen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten (so kommt der Mensch übrigens auf die Welt!). Unsere eigenen Absichten, Ziele und „hidden agendas“ stellen wir zurück und den Menschen gegenüber in den Mittelpunkt und begegnen ihm so auf Augenhöhe.

Allerdings ist es nicht so einfach, aus einem Menschen, der jahrzehntelang erst zum Befehlsempfänger dressiert und domptiert wurde, einen selbstbewussten, eigenverantwortlichen Menschen zu machen (wobei es hierbei auch mehr um ein „Zulassen“ denn um „Machen“ geht). Es liegt auf der Hand, dass dies nicht auf Knopfdruck gelingen kann, wenn man sich die fundamental unterschiedlichen charakteristischen Merkmale dieser beiden Menschenbilder vor Augen führt. Auch die in Unternehmen beliebten „Ansagen von oben“ funktio-

nieren in einer Kultur, die Menschen ernst nimmt und befähigt, nicht, denn da werden Menschen nicht durch „Ansagen motiviert“, sondern durch Vertrauen, Selbsterkenntnis und dem eigenen Erleben, selbstwirksam zu sein und einen Wertbeitrag für die Gemeinschaft zu leisten.

Damit eine wirksame Personalentwicklung und Weiterbildung möglich werden, können Unternehmen eine Reihe von Schritten einleiten und dadurch fördernde Rahmenbedingungen schaffen. Dies sind unter anderem:

- Inspiration und Motivation der Teilnehmer für den Qualifizierungsprozess
- die Weiterentwicklung der Mitarbeiter gemeinsam mit diesen auf veränderte Anforderungen ausrichten
- die Vorbereitung und Ausbildung von Skills die während des Prozesses der Weiterqualifikation und danach notwendig sein werden (Stichwort Resilienz)
- die Befähigung der Mitarbeiter, gegenüber Kunden unternehmerisch zu agieren
- die Förderung von Teamfähigkeit
- Etablierung von Peer-Learning-Gruppen für den Lerntransfer
- die Begleitung zu überzeugendem und wirkungsvollem Auftreten und Wirken, gegebenenfalls durch entsprechendes Coaching
- die von Veränderungen betroffenen Mitarbeiter mit ihren Sorgen und Anliegen anhören und ernstnehmen, zu „Beteiligten“ machen und deren Eigenverantwortung fördern.

Ein wesentliches Kennzeichen solcher Kulturen ist gemeinsames Lernen und Weiterentwickeln,

da ein solches Menschenbild die Unterstützung anderer in den Mittelpunkt stellt. Konzepte von Collaborative Learning oder Peer-Learning schaffen so wichtige Voraussetzungen für funktionierende Teams und Unternehmen: Menschen, die sich gegenseitig beim Lernen unterstützen, schaffen Gemeinsamkeiten, wachsen zusammen, erleben eine gemeinsame Wirksamkeit, die über den Einzelnen hinausgeht. Die dabei freigesetzten Kräfte können dann zu nie dagewesenen Ergebnissen führen.

Wir sollten nun aber nicht so tun, als wäre dies alles so mal eben einfach und nebenbei umzusetzen. Gerade in solch turbulenten Zeiten stehen viele Unternehmen vor riesigen Herausforderungen, in denen es nicht immer einfach ist, Überblick und Nerven zu behalten und die richtigen Schritte zu unternehmen, die dem Unternehmen langfristig und nachhaltig helfen. Allerdings können mit sehr überschaubarem Aufwand und von wirklich jedem Unternehmen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen „das System“ mitarbeitet an der Bewältigung dieser Aufgaben. Diese drei Schritte helfen hier weiter:

Empowerment statt Fremdbestimmung

Lassen Sie die entscheiden, die es betrifft: Niemand weiß besser, welche zusätzlichen Kompetenzen ihm weiterhelfen, um zu seiner ganzen Größe zu gelangen, als der betreffende Mitarbeiter. Unterstützen Sie ihre Mitarbeiter dabei, die Weiterentwicklungsmaßnahmen auszuwählen, die am besten zu ihnen und ihren Lebenszielen passen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Eigenmotivation hoch genug ist, um auch Erfolge zu erzielen.

Vertrauen in die Mitarbeiter setzen

Sie müssen auch mal loslassen ... Im Ernst: Wenn ich von Menschen verantwortungsbewusstes Handeln erwarte, muss ich ihnen auch zutrauen (und damit vertrauen), dass sie dies hinbekommen. Wenn wir eine andere Haltung einnehmen, spüren die Kollegen, dass wir ihnen nicht vertrauen und dass wir auf Druck und Kontrolle setzen. In einem solchen Unternehmen lehnen sich die Mitarbeiter zurück, machen „Dienst nach Vorschrift“, da ihnen anderes ohnehin nicht zugetraut wird.

Lernen zu einem gemeinsamen Erlebnis machen

Machen Sie aus dem Lernen eine Begegnung und bringen Sie die Menschen zusammen (zum Beispiel mit einer „Learning Conference“). Bieten Sie Raum, damit die Mitarbeiter eigenverantwortlich ihre eigene Learning Journey gestalten können. Stellen Sie dazu so viel Information und Angebote wie möglich zur Verfügung. Die sozialen Kräfte der Gruppe sorgen ganz von allein für die nötige Disziplin zum Lernerfolg. Coaches und Trainer nehmen hier eine Mentorenrolle ein.

Wollen Unternehmen die Folgen des Fachkräftemangels verhindern, dann lautet der Königsweg, die bestehenden Mitarbeiter in ihrer Weiterentwicklung nach besten Kräften zu unterstützen, damit diese jene Fähigkeiten nutzen können, die in ihnen bislang verkümmern. Diese Mitarbeiter sind nämlich die Fachkräfte, an denen es angeblich mangelt.

Autoren



Anke Schnitzer hat über 30 Jahre Erfahrung in der strategischen Personalentwicklung und Erwachsenenbildung. Sie verantwortete diesen Bereich sowohl in internationalen Konzernen als auch mit einem eigenen Beratungsunternehmen. Seit 2017 leitet sie die CompuSafe Academy, die darauf spezialisiert ist, Unternehmen zu strategischer Personalentwicklung zu befähigen und mit eigenen Curricula und Lernangeboten die relevanten Zukunftsskills abzudecken.



Marc Frey ist freier Berater für Innovation und Transformation sowie Leadership-Coach.



BUCHSUITE #basic-special

**Die All-in-one-Lösung für
Verlage und Buchhandel**

Wie lässt sich das BUCHSUITE-Angebot knapp und prägnant zusammenfassen?

Buchsuite ist ein fein ausformuliertes Webkonzept für Verlage zur Präsentation ihrer Bücher, Autoren, News und Veranstaltungen, ergänzt um Bereiche für Buchhandel, Presse und Rights.

Grundlage ist OXID – eine moderne und funktionale PHP-Software auf Open-Source-Basis, von Buchsuite um vielerlei buchbranchentypische Module erweitert. Aus der Erfahrung von mittlerweile zig Webprojekten haben wir vor zwei Jahren BUCHSUITE #basic destilliert – die besten Features aus allen Projekten als Standard-Paket.

Die Templates sind responsiv, sehen auf jedem Device gut aus und funktionieren auch so. Trotz des Standard-Ansatzes bekommt jeder Verlag seine Schriften, seine Farben, seine Gestalt.

Wer ist die Zielgruppe des Angebots?

Im Prinzip adressieren wir an jede Verlagsgröße – vor allem ambitionierte kleine und mittelgroße Verlage. Wir fühlen uns im Publikumsbereich sehr wohl, haben lebendige Kinderbuch-Auftritte hingelegt, können aber auch Kunstbuch und Wissenschaft.

Aktuell gibt es eine Art „Corona“-Hilfspaket. Wie sieht diese Hilfe denn konkret aus?

Wir haben BUCHSUITE #basic in den Corona-Zeiten noch einmal auf drei Aspekte hin optimiert: schnell, Shop, günstig.

Schnelle Hilfe – einigen Verlagen brennt die Zeit unter den Nägeln. Wir können im Extremfall einen Verlag binnen 14 Tagen mit neu-

em Webauftritt ausstatten. Wir richten uns an Verlage, die heute ohne (funktionierenden) Onlineshop sind.

Wir geben 1.000 EUR Corona-Rabatt und haben die Zahlungskonditionen liquiditätsfreundlich gestaltet: Die eine Hälfte bei Vertragsabschluss, die andere Hälfte auf 24 Monatsraten verteilt.

Viele Verlage fremdeln mit dem Thema „Direktvertrieb“. Wie ist das aktuelle Angebot hier positioniert?

Das entscheidet der Verlag: Er kann das Geschäft direkt machen oder einen Buchhandels-Partner mit an Bord nehmen – viele Buchsuite-Verlage arbeiten z. B. mit der Stein'schen Buchhandlung zusammen (für die ich auch tätig bin).

Wir empfehlen, den Buchhandel auf der Webseite mitzunehmen – aktuell z. B. die Buchhandels-Google-Map von Carlsen einzubinden.

Wie kann ein Verlag seine Angebote einstellen?

Wir empfehlen die Befüllung der Titel- und Autoren Daten per VLB – auf die Weise haben wir viele Partner dazu gebracht, ihre Daten dort gleich mitaufzuräumen, was ihnen vielerlei Mehrwerte bringt; ansonsten binden wir die Verlagssoftware an.

Wie funktioniert die Auslieferung und das Payment?

Auch das entscheidet der Verlag bzw. sein Logistik-Partner. Bei der Stein'schen kommt z. B. der Payment-Provider Saferpay von der Buchhandlung – sie übernimmt dann auch die Auslieferung. Andere Verlage machen den Versand selbst und bauen PayPal ein. Das System ist offen für jeden Pay-

ment-Anbieter und Fulfillment-Partner.

Und der Buchhandel?

Für den Buchhandel haben wir eigene Angebote. So läuft die Webseite nurgutebuecher.de, der ehemalige Kohlibri-Shop, auf einer aufgebohrten BUCHSUITE-Technologie, im letzten Jahr haben wir den neuen politischen Buchshop buchkomplizen.de gelauncht.

Wer steckt hinter dem BUCHSUITE-Angebot?

Die Buchsuite GbR wird gemacht von 4 Branchenprofis: Ich bringe ca. 25 Jahre eCommerce-Erfahrung mit ein, Mario Lorenz ist Shop-Entwickler mit Spezialisierung auf die Buchbranche, Annette Farrenkopf, seit 20 Jahren im Agenturgeschäft, kümmert sich um das Projektmanagement und Cathleen Leu liefert maßgeschneidertes Webdesign. Wenn's eng wird, greifen wir auf ein gutes Netzwerk an Freelancern zurück.



René Kohl ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Buchsuite GbR. Außerdem ist er verantwortlich für die Bereich Verlagservice und eCommerce bei der A. Stein'schen Buchhandlung GmbH, an die er im Sommer 2018 seinen Onlineshop kohlibri.de (heute: nurgutebuecher.de) verkauft hat.

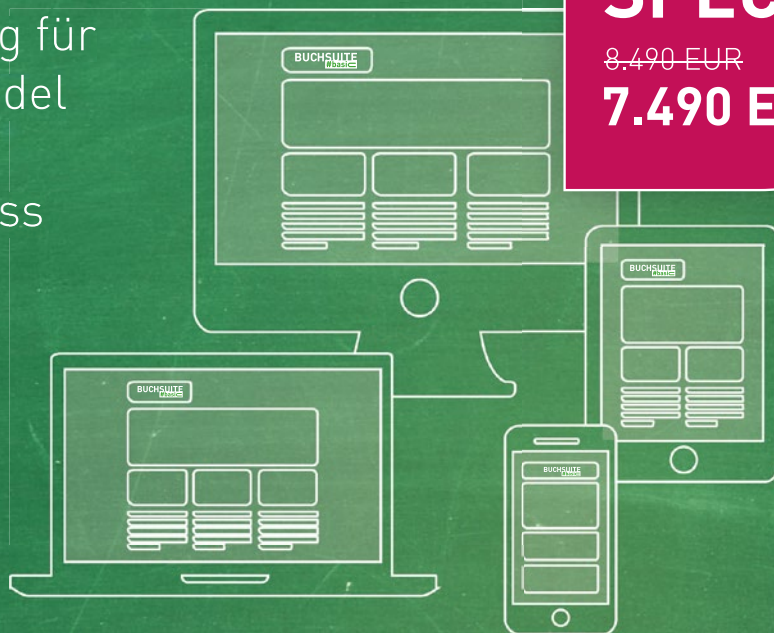
BUCHSUITE #basic-special

Die All-in-one-Lösung für
Verlage und Buchhandel

Aus gegebenem Anlass
zum **Sonderpreis**
statt ~~8.490 EUR~~

7.490 EUR*

MEHR INFOS UNTER
www.buchsuite.de



BUCHSUITE
#basic

SPECIAL

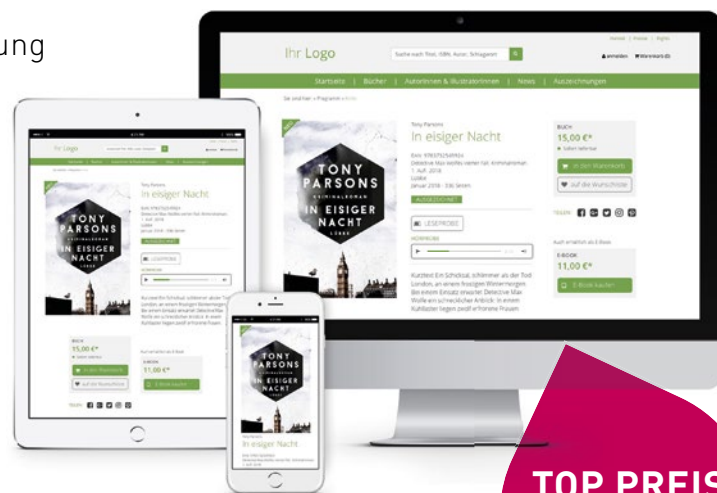
~~8.490 EUR~~

7.490 EUR*

TOP VORTEILE

- Internetauftritt mit integrierter Shop-Lösung
- Komplette responsive
- Intuitives Backend
- ONIX-Schnittstelle zum VLB
- Umfangreiche Funktionalitäten zur optimalen Darstellung des Verlages, der Titel und der Autor*innen
- Fester Prozess und Ansprechpersonen
- Berücksichtigt DSGVO-Anforderungen

BUCHSUITE
#basic



TOP PREIS
7.490 EUR*

BUCH
SUITE

Das Online-Shopsystem
für den Buchhandel

Weitere Informationen, einen Demo-Shop in mehreren Versionen sowie Referenz-Webseiten finden Sie auf unserer Webseite
www.buchsuite.de

KONTAKT: info@buchsuite.de

BUCHSUITE GbR · Dunckerstraße 17 · 10437 Berlin · +49 (0) 179 210 04 20