



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

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

**A**m 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 dann 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 Walser:** 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 Walser:** 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 Walser:** 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 Walser:** 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 Mitnahme-geschäft 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 generieren,

**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.“**

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 Marktberreinigung 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 nach-



gefragt. 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.