

buchreport

Buchhandel

Buchhandel, Handel

Dienstag, 30. März 2021

br+ SACK FACHMEDIEN

Kompetenz bündeln, aber lokal präsent bleiben

Die Standorte von Sack Fachmedien arbeiteten viele Jahre weitgehend autark. Hans Jürgen Richters hat dies geändert, denn: Zentralisierung ist alles.

Der Markt der Fachinformationen ist groß, und er befindet sich im stetigen Umbruch: Digitale Produkte, ebenso vielfältig wie erklärungsbedürftig, steigern den Vermittlungsbedarf und fordern spezifische technologische Kompetenzen, die zur Voraussetzung fürs Geschäft werden. Dass die Unternehmen am Markt unter Innovationsdruck mit skalierbaren Investitionen stehen, zeigt sich auch an der jüngsten **Konzentrationsentwicklung unter den großen Dienstleistern**.

Zentrale Leistungen zentral ansiedeln

Diese aktuelle Konsolidierung im Fachinformationshandel zu kommentieren, mag Hans Jürgen Richters nicht: Da hätten andere strategische Entscheidungen für ihre Geschäfte getroffen... Seine eigene Strategiearbeit treibt Richters seit 2013 als Geschäftsführer von Sack Fachmedien voran. Seitdem wurde der RWS-Händler, bei dem die einzelnen Filialstandorte über viele Jahre weitgehend unabhängig das Geschäft vor Ort betrieben haben, neu geordnet und zunehmend zentralistisch strukturiert:

- Die Niederlassungen wurden organisatorisch so neu aufgestellt, dass der Austausch untereinander forciert wird.
- Zentrale Einheiten, etwa für Marketing und Vertrieb, sollen Synergien schaffen.
- Mit der vor ein paar Jahren aufgebauten Entwicklungsabteilung sollen Ausbau und Pflege der IT-Infrastrukturen unabhängig von Dienstleistern betrieben werden.
- Eine 4-köpfige Geschäftsleitungsebene (Niederlassung, Vertrieb, Marketing, IT/Entwicklung) treibt die Themen voran.

Auch bei der klassischen Buchlogistik stehen Änderungen an: Ein Projektteam arbeitet daran, die Sack-Logistik zentral in Düsseldorf anzusiedeln und das Geschäft ab Herbst schrittweise vom Dienstleister Zeitfracht ins eigene Haus zu verlagern.

Im Interview spricht Richters über den strategischen Umbau von Sack, und wieso es trotz Zentralisierung weiterhin einer Präsenz vor Ort bedarf.



Sack-Chef: Hans Jürgen Richters (70) ist seit 2013 Geschäftsführer von Sack Fachmedien. Zuvor war er Leiter Buchhandel bei der Hans Soldan GmbH (Essen), wo er insgesamt 36 Jahre lang arbeitete, seit 1986 als Mitglied der Geschäftsleitung. (Foto: Cornelis Gollhardt)

Sie haben Sack über die Jahre deutlich umgebaut. Wie umfassend ist der Strategiewechsel?

Er ist grundlegend und steht im Zeichen von Zentralisierung. Sack war vor zehn Jahren noch sehr stark auf die einzelnen Standorte fokussiert. Das Problem dieses dezentralen Arbeitens war, dass wir so keine einheitliche Strategie entwickeln konnten, wie wir das stärker werdende Digitalgeschäft angehen und uns positionieren wollen.

Wurde das Digitale zu lange vernachlässigt?

Als ich 2013 zu Sack Fachmedien kam, war das Digitalgeschäft kaum vorhanden, weil man sich auf das angestammte Geschäft konzentriert hatte – und dort ja auch erfolgreich arbeitete, in einer Art, wie es der Markt erforderte und hergab. Gegenüber dem Digitalgeschäft herrschten damals noch die üblichen Bedenken: Wir verlieren Marge, der Kundenmarkt ist noch nicht so weit ... Die Grundeinstellung war reagierend und nicht agierend. Das wurde dann unsere Aufgabe: Sack ins digitale Zeitalter zu führen. Das hat eine enorme Strukturveränderung hin zu mehr Zentralität zur Folge gehabt.

Die Standorte sind aber geblieben ...

Ja, auf jeden Fall, aber wir haben die Strukturen umgebaut und neu organisiert. Verantwortlich für alle Sack-Standorte ist heute die Geschäftsleitung. Niederlassung, und für jeden Standort gibt es Teamleiter. Diese kümmern sich vor Ort um alle Belange, tauschen sich aber auch stetig untereinander aus und unterstützen sich auch in der Abwicklung zentraler Themen wie zum Beispiel der Auftragsbearbeitung.

Zudem haben wir in den vergangenen Jahren zunehmend zentrale Einheiten gebildet, um Synergien zu schaffen. Wir haben ein zentrales Marketing und einen zentralen Vertrieb etabliert, die jeweils von Kollegen der Geschäftsleitung verantwortet werden. Das war ein grundlegender, auch unternehmenskultureller Wandel im Vergleich zu den früheren eigenständigen Einheiten, die weitgehend unabhängig voneinander das Geschäft vom Standort aus betrieben haben. Was ja

über Jahrzehnte auch erfolgreich geklappt hat, jetzt aber nicht mehr passt.

Sack Fachmedien

Sack Fachmedien GmbH & Co. KG
 Gustav-Heinemann-Ufer 58, 50968 Köln
 Tel. (02 21) 93 73 81 21 | E-Mail: info@sack.de | www.sack.de

- Inhaber: Verlagsgruppe Dr. Otto Schmidt
- Leitung: Prof. Dr. Felix Hey (GF), Hans Jürgen Richters (GF), Dirk Baumann (kaufm. Leiter), Tobias Leisten (GL Vertrieb), Sylvio Müller (GL IT/Entwicklung), Ralf Pollmann (GL Marketing), Beatrix Reisenauer (GL Niederlassung)
- Sortiment: Fachmedienhandel mit Schwerpunkt Recht, Wirtschaft, Steuern
- Kundengruppen: Rechtsanwälte, Steuerberater, Unternehmen, öffentliche Hand
- Umsatz 2020: 32,5 Mio € (±0%)
- Mitarbeiter: 135 (±0%)
- Ladengeschäfte: 9
- Verkaufsfläche: 1450 qm
- Standorte: Berlin (Struppe & Winckler), Bielefeld (Struppe & Winckler), Frankfurt a. M. (Fachbuchhandlung Sack), Darmstadt (Fachbuch Gebicke am Gericht), Düsseldorf (Fachbuchhandlung Sack), Köln (Fachbuchhandlung Sack), Leipzig (Fachbuchhandlung Sack), Münster (Coppensrath & Boeser, Krüper)

Quelle: buchreport, „Die größten Buchhandlungen 2020/21“

Wenn immer mehr zentral gesteuert wird: Wozu braucht es dann noch die Standorte?

Unsere Standorte sind nach wie vor erforderlich, weil gewisse Serviceleistungen nur vor Ort erfüllt werden können. Die Buchhandlungen spielen bei der Logistik unverändert eine wichtige Rolle. Wenn ein Kunde ein Buch bestellt, muss es am Folgetag pünktlich angeliefert werden. Das ist nach wie vor ein USP des Händlers in der Region. Aber irgendwann stellt sich die Frage: Wie stelle ich mich im digitalen Zeitalter auf, wenn die Logistikkette weniger Volumen bewegt?

Wie haben Sie die Frage für Sack beantwortet?

Unsere Standorte sind gesetzt, aber die Ladenflächen werden tendenziell kleiner, auch weil unser Webshop zunehmend den Gang in den Laden ersetzt. Aber das gilt eben nicht für alle Kundengruppen, weshalb die Vor-Ort-Präsenz wichtig bleibt.

Die größten Veränderungen stehen aktuell in Düsseldorf an: Wir werden das Ladenlokal in der Klosterstraße aufgeben und eine neue Fläche suchen. Wir werden in dem Zuge das Ladengeschäft auch zurückfahren, künftig noch mehr mit Präsenzveranstaltungen aktiv sein, was bislang schon gut funktioniert hat, und dort gleichzeitig auch die Logistik für die gesamte Gruppe unterbringen. Das hängt mit unserer Entscheidung zusammen, unsere Logistik, die bislang bei Zeitfracht lag, in diesem Jahr zu uns ins Haus zurückzuholen und zentral in Düsseldorf zu bündeln.



2018 machte Sack in seiner Kölner Filiale mit einem mutigen Ladenkonzept in der Hausfarbe Orange auf sich aufmerksam. Der Ansatz spiegelt die veränderte Rolle der Standortpräsenz wider: Die Ansprechpartner und deren Beratungsleistungen sind zentral, Bücher schmückendes Beiwerk. (Foto: Cornelis Gollhardt)

Warum wollen Sie wieder selbst Päckchen packen und auf den Weg bringen?

Das ist den Veränderungen im Markt geschuldet: Wenn wir weniger Stückzahlen bewegen, aber die Dienstleistungsgebühren steigen, kommt der Punkt, an dem man sich fragt, ob es wirtschaftlich nicht sinnvoller ist, die Logistik wieder selbst in die Hand zu nehmen. Zumal wir teils spezielle Geschäftsvorfälle haben, die dann doch wieder von den Standorten übernommen wurden. Ich war aber auch grundsätzlich nie ein Verfechter davon, elementare Leistungen in der Kundenbeziehung auszulagern.

Im Gegenzug wächst das Digitalgeschäft. Wie aufwendig sind dessen Ausbau und Pflege?

Die Anforderungen sind sehr hoch. Wir haben hier viele Jahre mit Digitaldienstleistern zusammengearbeitet, mittlerweile aber eine eigene Entwicklungsabteilung aufgebaut. Das war ein strategischer Meilenstein der vergangenen Jahre. Ohne unsere hauseigenen Entwickler wüsste ich nicht, wie wir den technologischen Herausforderungen begegnen könnten. Auch das ist eine Frage des USP und zeigt, wie sehr sich das Geschäft verändert hat: Ja, ein Schwerpunkt liegt weiter auf den Serviceleistungen vor Ort, aber die technologischen Lösungen werden immer wichtiger. Hier müssen wir offensiv vorangehen und dürfen nicht hinterherlaufen.

Sind ausgefeilte Technologielösungen der Schlüssel?

Nicht nur, auch das Thema Beratung wird immer wichtiger, gerade im Datenbankgeschäft, wo wir uns profilieren können, weil wir individuell über alle Verlage und Produkte hinweg beraten können. Wir betreiben hier kein klassisches Empfehlungsmarketing, sondern sind mit Beratungsdienstleistungen aktiv, um mit dem Kunden herauszufinden, welche Lösung am besten passt.

SackBusiness

Wie andere Fachhändler setzt auch Sack Fachmedien auf ein Online-Portal, um seinen Kunden die Beschaffung und Verwaltung von Fachmedien zu erleichtern. SackBusiness löst die bisherige Lösung Sack Online ab. Rund um ein kostenloses E-Procurement-System gruppieren sich individuell hinzubuchbare Module:

- Das E-Procurement versammelt alle Vorgänge rund um Beschaffung und Verwaltung von Fachmedien (Datenbanken, Zeitschriften, Bücher, E-Books, DIN-Normen, Fortsetzungen).
- Der Passwortmanager ermöglicht den Zugriff auf verschiedene Datenbanken mit einem Passwort (Single-Sign-On). Optional sind Schnittstellen zu den gängigen Datenbanken verfügbar.
- Das Bibliothekssystem verwaltet mit den individuellen Klassifikationen, Signaturen und Standortzuweisungen alle über SackBusiness erworbenen oder im Bestand befindlichen Fachmedien.
- Die Metasuche ermöglicht die Durchsuchung mehrerer Online- Datenbanken in einem Vorgang. Die Ergebnislisten werden dem Nutzer in zwei Darstellungsvarianten angezeigt.
- Der Approval Plan informiert Nutzer über Neuerscheinungen.

Gebühren werden mit Staffellungen nach Anzahl der Nutzer für Metasuche, Approval Plan und die Sack Bibliothek erhoben.

Quelle: Sack Fachmedien

Wie wichtig ist das Bepreisen von Dienstleistungen rund um die Medienbeschaffung?

Wir bepreisen unsere Dienstleistungen, und wenn die Kunden deren Mehrwert erkennen, gibt es dabei auch keine Probleme. Ebenso gilt es übrigens, den Mehrwert auch verlagsseitig zu vermitteln: Mir wird zu viel über das Direktgeschäft von Verlagen lamentiert. Gerade im Digitalen können wir zeigen, was wir als Dienstleister können, und wieso es uns auch künftig als Partner und Mittler braucht. Das ist eine Frage der Kultur und des Austauschs, die man auch vorleben muss.

Wie passt das neue Portal Sack Business ins Dienstleistungspaket?

Sack Business ist ein Kundenbindungsinstrument. Ohne eine solche technische Plattform wäre unser Digitalgeschäft nicht denkbar. Wir arbeiten hier beständig weiter an Verbesserungen und neuen Features, um Neukunden zu gewinnen und Bestandskunden zu halten.

Wie lassen sich Neukunden gewinnen?

Wir machen zum Beispiel gute Erfahrungen mit unserem Webshop als Einstiegspunkt. Unser Vertriebsinnendienst setzt sich im Nachgang von Neukundenbestellungen mit den Kunden wegen weiterer Dienstleistungsangebote in Verbindung, speziell im Bereich von Kanzleien und mittelständischen Unternehmen.

Wie weit sind Strategiewechsel und Unternehmensumbau gediehen?

Zentralisierung ist alles. Wir haben die ersten Schritte getan und die Organisation umgebaut, jetzt geht es darum, diese Kultur zu leben und die Strukturen weiter auszubauen. Wobei ich nur betonen kann: Zentralisierung bedeutet eben nicht Abbau der Standorte. Eine Verringerung der Ladeflächen? Ja. Aber die Standorte werden auch in Zukunft stark im persönlichen Servicebereich aktiv sein. Wir brauchen die Präsenz vor Ort, um Dienste anzubieten, die sich zentral schlichtweg nicht abbilden lassen. Den morgendlichen Auslieferservice etwa, mit dem unsere Fahrer die Literatur zu den Kunden bringen.

Wichtig ist es, dass uns beim Wandel des Geschäfts der Balanceakt gelingt. Wir können nicht einfach alles Alte radikal abschaffen, aber wir müssen uns dennoch so stark weiterentwickeln, dass wir nicht zu Getriebenen werden.

Wie geht es für Sie persönlich weiter?

Es ist immer noch viel zu tun, ich absolviere kein Pflichtprogramm, deshalb macht es mir auch mit 70 weiter Spaß. Das Feuer ist noch da, und ich sehe noch weitere Herausforderungen und Möglichkeiten für Sack.

Lena Scherer scherer@buchreport.de

buchreport.spezial RWS (Frühjahr 2021)

Dieser Beitrag ist zuerst erschienen im buchreport.spezial RWS.

- Das buchreport.spezial steht für Abonnenten von buchreport.digital im [E-Paper-Archiv](#) zur Verfügung.
- [Die gedruckte Ausgabe können Sie hier bestellen.](#)

30.3.2021

Kompetenz bündeln, aber lokal präsent bleiben - buchreport

Themen: buchreport.spezial 04/2021 Fachinformation Fachinformationshandel Fachinformationsmittler Fachmedien
Hans Jürgen Richters Recht Wirtschaft Steuern RWS Sack Fachmedien