

# Wie klein darf man sein? - Wie groß soll man werden? Vom Leben im Markt der Oligopole

Georg A. Stern, Wien

Jeder Leser hat in seinem eigenen Arbeitsumfeld erfahren, wie stark die Konzentration im Markt der Bibliothekslieferanten bereits fortgeschritten ist und sich die Anzahl der Lieferanten sehr stark reduziert hat. Das ist nichts Ungewöhnliches und findet in allen Bereichen der Wirtschaft statt. Was sind die Gründe für diese Konzentration? Ist diese Konzentration immer im Sinne der Konsumenten – in diesem Fall also der Bibliotheken – und was geschieht, wenn es schließlich nur noch eine ganz geringe Zahl von Anbietern in einem Markt gibt (Oligopol)? Diese Fragen soll im Folgenden kurz behandelt werden. Weiters soll gezeigt werden, mit welchen Strategien Minerva als ein „sehr kleiner großer“ Anbieter in diesem Markt bestehen kann.

## Die Unausweichlichkeit des Wachstums oder der Tumbau zu Babel. Theorie.

*„Auf, steigen wir hinab und verwirren wir dort ihre Sprache, sodass keiner mehr die Sprache des anderen versteht.“ (Gen. 11, 7)*

Sobald ein Markt nicht mehr wächst, kann der einzelne Marktteilnehmer nur durch Verdrängung wachsen und damit seinen Marktanteil vergrößern. Das zunächst einfachste Mittel der Verdrängung ist der Preis. Um mit sinkenden Handelsspannen leben zu können muss viel in die Rationalisierung der internen Betriebsabläufe investiert werden. Das ist die Grundlage des Wachstums und damit auch der Konzentration. Zunächst entsteht eine relative Konzentration, d.h. einige Marktteilnehmer wachsen überdurchschnittlich während andere Marktanteile verlieren. Sobald Anbieter aufgeben, entsteht durch die Reduktion der Zahl der Marktteilnehmer eine absolute Konzentration und das „Spiel“ beginnt auf einer höheren Ebene neu. Erkennt ein Marktteilnehmer rechtzeitig, daß er am Schluss zu den Verlierern zählen wird und verkauft sein Unternehmen, so beschleunigt dies die Konzentration noch zusätzlich.

Sobald einzelne Marktteilnehmer groß genug geworden sind, kommt es zusätzlich zu einer vertikalen Konzentration. Das hieße am Beispiel von Agenturen, daß die Agentur auch als Verlag oder Datenbankanbieter auftritt, d.h. also Information nicht nur verbre-

tet sondern auch „produziert“. Die vertikale Konzentration kann aber auch dadurch erfolgen, daß z.B. ein Verlag seine Inhalte nur direkt an die Bibliotheken vertreibt und nicht mehr mit Agenturen zusammenarbeitet.

Solange der Preis das einzig entscheidende Kriterium ist, schreitet die Konzentration jedenfalls weiter fort. Nur wenn zwischen dem Billigst- und dem Bestbieter differenziert wird, haben auch kleinere Marktteilnehmer eine Chance, die sich durch „weiche“ Faktoren auszeichnen. Je stärker die Prozesse und Abläufe in einer Bibliothek normiert werden, je mehr die Entscheidungsprozesse zu bibliotheksfremden Gremien ausgelagert werden, umso schwieriger ist die Vermittlung der „weichen“ Faktoren.

Am Ende dieses Konzentrationsprozesses steht ein Oligopol von einigen wenigen internationalen Marktteilnehmern und damit entsteht die Gefahr des Konditionendiktats. Die Markteintrittskosten sind inzwischen durch die notwendigen Investitionen in die Infrastruktur so hoch geworden, daß neue Anbieter praktisch nicht mehr entstehen können.

## Chancen erkennen und nützen. Ein Blick zurück. Praxis.

*Nicht auf die Größe der Figuren sondern auf die Strategie der Spieler kommt es beim Schachspielen an.*

Bis vor ca. 20 Jahren hatte fast jede wissenschaftliche Sortimentsbuchhandlung auch eine Zeitschriftenabteilung, die je nach Größe, einige Tausend Abonnements verwaltete. Die Administration geschah auf traditionelle Weise mit Karteikarten und Schreibmaschine. Als die ersten EDV-Programme für den Buchhandel auf dem Markt angeboten wurden und sich langsam durchsetzen kam es zu einem ersten Konzentrationsschub, weil der Investitionsbedarf zur EDV-mäßigen Verwaltung Zeitschriftenabonnements nur in einem sehr geringen Maß von der Anzahl der verwalteten Abonnements abhängt.

Der nächste Konzentrationsschub entstand, als überregional tätige Agenturen massiv mit der Akquisition begannen. Anfang der Acht-

ziger Jahre stand das Schicksal der Minerva auf des Messers Schneide, es waren grundlegende Entscheidungen notwendig und es wurden folgende Maßnahmen getroffen:

- Minerva begann auch in den Bundesländern aktiv um Kunden zu werben und
- die damals üblichen, aber nur unverbindlichen Empfehlungen zur Umrechnung von Fremdwährungen wurden nicht mehr eingehalten. Das führte zu einer beträchtlichen Senkung der Abpreise.

Beide Maßnahmen führten zu einer großen Unruhe im heimischen Fachbuchhandel. Allerdings wurde schließlich festgestellt, daß das Vorgehen der Minerva zwar unüblich aber absolut im Rahmen der Gesetze war. (Vgl.: „Anzeiger des Österr. Buchhandels, 1981, Nr. 24, Seite 252).

- weiters begann die Minerva auch im Ausland aktiv zu werden, zunächst bei Bibliotheken in Triest, Padua, Siena und Turin.

Die Summe dieser Maßnahmen hatte nachhaltigen Erfolg, es kam – zwar bei deutlich sinkender Handelsspanne – zu einer bedeutenden Erweiterung des Umsatzvolumens. Der stark gestiegene Marktanteil sicherte Minerva einen Platz in einem relativ eng umgrenzten Markt.

Den nächsten großen Wachstumssprung ermöglichten die politischen Veränderungen in den östlichen Nachbarländern Österreichs. 1990 konnte Minerva die ersten Kunden in Ungarn gewinnen, heute erzielen wir in diesem Markt 25% unseres Gesamtumsatzes.

## Hi Tech“ vs. „Hi Touch“.

*Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?“ (Grimm, Schneewittchen).*

Bis etwa 1995 war für den Erfolg der Minerva fast ausschließlich die intensive und nachhaltige Betreuung der Kunden maßgeblich. Entscheidend zum Erfolg beigetragen haben „weiche“ Faktoren, d.h. vor allem Faktoren, die nur schwer objektivierbar oder messbar sind. Ein ganz wichtiger Faktor ist die personelle Kontinuität in der Betreuung sowie auch die Tatsache, daß es keine Trennung in Außen- und Innendienstmitarbeiter gab. In technisch-wirtschaftlicher Hinsicht

war die ständig fortschreitende Rationalisierung mit einem vertretbaren Investitionsaufwand entscheidend für den Erfolg. Die internationalen Agenturen boten schon damals verschiedene elektronische Servicedienste an, die vor allem die administrativen Abläufe der Bibliothek unterstützten.

Im Jahr 1997 begannen immer mehr Verlage auch Online-Zeitschriften anzubieten und internationale Agenturen haben dieses neue Produkt sehr schnell und effizient in ihr Leistungsspektrum integriert. Es war klar, daß Minerva nicht groß genug war, um hier ein eigenes System zu entwickeln und zu betreiben und so waren strategisch sinnvolle Kooperationen notwendig. Es begann eine technische Zusammenarbeit mit Lange & Springer, einer Schwesterfirma in Berlin. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurde eine Meta-Plattform für Online-Zeitschriften (LASER) gemeinsam betrieben und auch weiterentwickelt. Durch den Verkauf von Lange & Springer an EBSCO im Jahre 1999 endete diese Zusammenarbeit schlagartig. Nach längeren Verhandlungen fand Minerva einige Monate später in der Buchhand-

lung Huber, Bern, einen idealen Partner für die technische Entwicklung: eine Firma ähnlicher Größe, die zwar in derselben Zielgruppe aber einer geografisch unterschiedlichen Region tätig ist und schon über ein reiches Know-how in anderen technischen Bereich verfügte.

Die Finanzierung dieser Investitionen ist gerade angesichts sinkender Handelsspannen nur durch weiteres Wachstum, d.h. also durch Steigerung des Marktanteils möglich.

### **Die Zukunft: der siebente Zwerg oder der erste Riese?**

*Dir obliegt es nicht, die Arbeit zu vollenden, doch bist du auch nicht frei, dich ihr zu entziehen. (Talmud, Awot, II, xxi)*

Wirtschaftliche Entwicklungen und geschäftliche Prozesse folgen anderen Gesetzen als Märchen. Überrollt wurden und werden sicher jene, die ihre Abläufe nicht laufend hinterfragen und optimieren und dabei ein zentrales Augenmerk auf die Kostenstruktur lenken. Der ständige Dialog zwischen Agentur und Bibliothek kann si-

cherstellen, daß nicht in Entwicklungen investiert wird, für die es keinen wirklichen Bedarf gibt, gleichzeitig aber auch, daß der Bedarf der Bibliotheken die Entwicklung der Dienstleistungen der Agenturen bestimmt. Solange die Möglichkeit der Kommunikation als Wert gilt und die Möglichkeit der Kommunikation auch wahrgenommen wird, solange nicht die Größe als Maßstab gilt, sondern die Qualität der Leistung, solange wir zwischen Bedarf, Möglichkeit und Kosten eine partnerschaftliche Sprache finden, können wir mit einer relativen Ruhe in die Zukunft blicken.

Georg A. Stern  
Geschäftsleitung  
Minerva - Wissenschaftliche Buchhandlung  
GmbH  
Sachsenplatz 4-6  
A-1201 Wien  
Email: stern@minerva.at