



LOGISTIK

KNV-Gruppe verlagert Barsortiment und Auslieferung in die »Mitte Deutschlands«

»Der Markt schrumpft, wir wachsen«

KNV/KNO gibt seine Buch- und Medienlager in Stuttgart und Köln auf und baut verkehrsgünstig neu. Die Investition von mehr als 100 Mio Euro ist nicht nur für das Unternehmen ein Meilenstein. Der komplette Auslieferungs- und Medienlogistikmarkt wird umgekrempelt und konzentriert.

Neubau auf der grünen Wiese:

Bauherren Frank Thurmman, Oliver Voerster, die vor der Schließung stehende KNO-Auslieferungsrampe in Stuttgart, Bücherwagen (v.l.) und Marktführerrhetorik: „Wir sind seit fast zwei Jahrhunderten erfolgreich, weil wir uns stets rechtzeitig an Veränderungen angepasst haben und dank vorausschauendem Handeln unsere Marktführerschaft sichern konnten.“

Frank Thurmman (49) und Oliver Voerster (44), die Chefs der Stuttgarter **KNV-Gruppe**, planen ihr unternehmerisches Meisterstück. In den vergangenen Monaten haben die Cousins, seit 1996 geschäftsführende Gesellschafter im Familienunternehmen, einige 350-km-Ausflüge auf grüne Wiesen in der Mitte Deutschlands unternommen. Dort wollen sie das logistische Zentrum der Gruppe mit einer Investition von mehr als 100 Mio Euro aus dem Boden stampfen. Noch wird offenbar um den genauen Standort und die Wirtschaftsförderung im Dreieck Erfurt/Fulda/Kassel gepokert, schließlich sollen dort bis 2015 rund 850 Arbeitsplätze entstehen.

Der Zwischenbuchhandel wird neu formatiert

Die Grundsatzentscheidung aber ist gefallen, die vergangene Woche in Stuttgart und Köln informierten Mitarbeiter sind naturgemäß geschockt, weil dort mindestens 900 Jobs wegfallen. Und in der Buchbranche wird klar, dass der gesamte Zwischenbuchhandel, die Logistik körperlicher Produkte neu strukturiert wird. Wer will, kann die KNV-Investitionsentscheidung als besten Vitalitätsnachweis der zuletzt angekränkelten Branche sehen. Die Botschaft von KNV selbst ist nüchterner: Dieser Markt schrumpft und braucht einen weiteren Rationalisierungsschritt. Der Logistik-Marktführer übernimmt die Initiative und stellt klar: „Wir werden in einem rückläufigen Markt weiter wachsen.“ Auf die Dauer sei wohl nur Platz für vier große Verlagsauslieferungen (siehe auch das nachfolgende **buchreport**-Interview mit Oliver Voerster).

Zwei Geschäftsmodelle in einer Logistik

Der Schlüssel ist die logistische Zusammenführung des Barsortiments **KNV** und der Auslieferung **KNO-VA**, die in Stuttgart zwar benachbart, aber aus räumlichen Gegebenheiten nicht unter einem Dach arbeiten. Verlags- und Großhandelsware soll am neuen Standort nicht nur für die Lieferung gebündelt werden, das Barsortiment könnte direkt auf die Verlagsbestände zugreifen, was umso interessanter wird, wenn KNO-VA am neuen, hochmodernen Standort um weitere Verlage wächst. Die Gruppe könne künftig aus einer Logistik beide Geschäftsmodelle realisieren, sagt Voerster. Und hat schon die virtuellen Zentrallager für Filialisten und Einkaufsgemeinschaften vor Augen, die alle auf einen

buchreport.datei

KNV-Pläne in Schlagworten

Die KNV-Gruppe hat ihre strategische Weichenstellung u.a. auch in einem 2-Seiten-Brief an Geschäftspartner kommuniziert. Die Kernaussagen in Schlagworten:

- Barsortiment und Verlagsauslieferung 2014/2015 in der Mitte Deutschlands zentralisieren
- Modernste Medienlogistik Europas
- Investitionssumme: Über 100 Mio Euro
- Artikelwachstum im Buch- und Nonbook-Bereich
- Mehr als 1 Mio Produkte aus einer Logistik
- Zentrallagerfunktionen mit maximalem Bündelungseffekt
- Modulare und skalierbare Technik, die sich flexibel auf Veränderungen von Artikel- und Auftragsstrukturen anpassen kann
- Versand von Verlags- und Barsortimentsware in einem Packstück oder einer Wanne
- Verfügbarkeitsvorteile im Großhandel durch Zugriffsmöglichkeit auf Verlagsbestände
- Transfer des PoD-Druckzentrums an den neuen Standort, gemeinsamer Versand von Bestands- und frisch gedruckten PoD-Produkten

Quelle: KNV/buchreport

Lagerbestand zugreifen. Vergleichbare Angebote sind bisher eine Stärke der Logistik des Hauptkonkurrenten **Libri**, der bereits vor knapp zehn Jahren im zentral gelegenen Bad Hersfeld ein neues Logistikzentrum baute, sich aber auf Großhandel und Dienstleistungen für Einzelhändler konzentrierte.

Dass die KNV-Gruppe erst jetzt die (nicht neue) Idee realisiert, Großhandel und Verlagsauslieferungen logistisch zusammenzuführen, erklärt Voerster aus der Tradition des Familienunternehmens, mit Blick auf die Mitarbeiter mehr Geduld mit betriebswirtschaftlichen Schwächen zu haben. Weil der Druck jetzt überall wächst, ist der Stuttgarter Gruppe jetzt womöglich ein besonders kräftiger Befreiungsschlag gegen die Laufriechung des Wettbewerbs geglückt.

■ KNV-Chef Oliver Voerster im Interview

Am Ende bleiben vier Große

Wie fühlen Sie sich nach der Weichenstellung?

Wir stehen vor der größten Investition unserer Unternehmensgeschichte seit 1829. Intensiv haben wir über Monate alle Alternativen geprüft und setzen nun alles auf eine Karte, einen zentralen Standort in der Mitte von Deutschland. Viele sehen hierin ein positives Signal für unsere gesamte Branche, denn in dieser Zeit mit vielen Unwägbarkeiten und einer rückläufigen Entwicklung des Buchgeschäfts überlegt man sich einen solchen Schritt sehr genau. Wir sind davon überzeugt, dass der Buchmarkt ein attraktiver Markt bleiben wird und wir in diesem trotz schwieriger Rahmenbedingungen weiter wachsen können.

Wie viel Emotionen stecken darin?

Emotional war ich um Weihnachten an einem Tiefpunkt, als sich herauskristallisierte, dass wir unsere Zukunftsausrichtung in Stuttgart nicht hinbekommen. Dass davon 900 Stammmitarbeiter betroffen sind, die ihren Arbeitsplatz verlieren, hat mir und meinem Cousin Frank Thurmann schwere Wochen und schlaflose Nächte beschert. Wir haben ein gutes und enges Verhältnis zu unseren Mitarbeitern. Viele Betroffene kenne ich schon aus meiner Kindheit. Da macht man sich als Familienunternehmer schon große Gedanken: Welche Nachricht überbringe ich hier, welche Verzweiflung und Ängste löse ich aus. Das waren schwere Tage und da sind wir lange noch nicht durch.

Wie sind die Reaktionen?

Die Mitarbeiter waren natürlich erst einmal geschockt und sprachlos. In den vergangenen Tagen haben wir aber gespürt: Die meisten Mitarbeiter verstehen, dass dieser Schritt notwendig ist. Jetzt geht es darum: Was bedeutet das für jeden, wem können wir helfen, anderweitig unterzukommen. Überraschend viele signalisieren, dass sie sich vorstellen können, mitzugehen. Man wird sehen. Was sehr hilfreich ist: Das alles findet erst 2014/15 statt, also in vier bis fünf Jahren. Bis dahin fließt noch viel Wasser den Neckar und den Rhein hinunter. In der Branche sind die Reaktionen weit über unsere Erwartungen hinaus positiv. Mancher sagt: Das war überfällig. Viele erkennen unser unglaubliches Potenzial des Alleinstellungsmerkmals, marktführend Barsortiment und Verlagsauslieferung unter einem Dach zu haben.

Warum haben Sie das Potenzial bisher nicht genutzt?

Weil es uns bisher mit drei Logistikstandorten nicht möglich war, die brachliegenden Synergien zwischen Barsortiment und Verlagsauslieferung sinnvoll zu nutzen. Jetzt haben wir die Perspektive, dass wir zukünftig aus einer Logistik beide Geschäftsmodelle realisieren können, die sich dadurch nicht erübrigen, sondern ergänzen. Wir werden die Möglichkeit schaffen, dass Barsortiment, aber auch Zentrallager von Filialisten und Einkaufsgemeinschaften auf einen Lagerbestand und eventuell sogar direkt auf Verlagsbestände zugreifen können. Wir eröffnen damit für viele Marktteilnehmer ganz neue Perspektiven, indem wir in einem zukünftigen rückläufigen Buchmarkt innovative



buchreport.datei

900 Stammmitarbeiter betroffen

KNV und KNO-VA beschäftigen laut Unternehmensangabe mehr als 3200 Mitarbeiter, davon 2550 Stammmitarbeiter. 1541 der Stammmitarbeiter seien von den Veränderungen nicht betroffen. Verwaltung, zentrale Bereiche und Unternehmensleitung bleiben in Stuttgart. Die Logistikbereiche an den Standorten Stuttgart und Köln werden bis 2015 geschlossen. Abzüglich aller Mitarbeiter „im rentenfähigen Alter“ und der knapp 600 befristeten Mitarbeiter sind laut KNV-Rechnung 900 Stamm-Mitarbeiter direkt betroffen:

- 338 im Barsortiment Stuttgart
- 296 im Barsortiment Köln
- 241 bei KNO-VA in Stuttgart
- 241 bei KNO-VA in Stuttgart
- 25 bei F. Volckmar (Stuttgart und Köln)

Der Betriebsrat wurde nach eigenen Angaben erst mit der Belegschaft über die Neuausrichtung der Logistik des Unternehmens informiert. In einer ersten Stellungnahme heißt es: „Der Gesamtbetriebsrat wird mit Unterstützung eines Rechtsbeistands arbeitsrechtlichen und mithilfe eines Consultings betriebswirtschaftlichen Rat an seine Seite holen. Erst nach eingehender Überprüfung aller Fakten werden erste Verhandlungen mit der Geschäftsleitung geführt.“

buchreport.datei

Konzentration in der Verlagslogistik

Bei den Verlagsauslieferungen hat es in den vergangenen 10 Jahren mehrere große Transaktionen gegeben:

- 2002 übernimmt die VVA den Verlegerdienst München, der am Standort Gilching weitergeführt wird.
- Von Libri, der sich auf den Großhandel und Zentrallager-Dienstleistungen konzentrierte, übernimmt die VVA ebenfalls 2002 die bis dahin parallel geführte Auslieferung Libri Distribution.
- 2005 wird die Eigenauslieferung von Heyne im Rahmen der Übernahme des Verlags durch Random House aufgegeben; es übernimmt die VVA.
- Anfang 2009 erwirbt KNO die Leipziger Kommissions- und Großbuchhandels-gesellschaft LKG.
- 2009 übernimmt Sigloch die Kölner Auslieferung BDK von der Klett-Tochter Stuttgarter Verlagskontor; ein Jahr später wird BDK geschlossen, die Kommittenten werden direkt von Sigloch betreut.
- Die Langenscheidt-Tochter Thüringer Verlagsauslieferung (TVA) wird im Herbst 2010 vom Logistikriesen Rhenus übernommen und weitergeführt.

Quelle: buchreport

Modelle anbieten können, die gleich ganze Prozessschritte aus der Supply-Chain herausnehmen. Damit wir weiter wachsen können, brauchen wir auch eine Logistik, in der wir eine deutliche Ausweitung unseres Artikelangebots erreichen können. Unsere bestehenden Räumlichkeiten haben einfach ihre Leistungsgrenzen erreicht.

Wachstum bedeutet eine massive Verdrängung?

Ja, es gibt eine absehbar massive Konzentration. Unser Wachstum sehen wir vor allem in der Verlagsauslieferung, eine Entwicklung, die sich schon in den letzten Jahren durch Schließungen und Übernahmen abgezeichnet hat. Eine Verlagsauslieferung ist auf die Dauer nicht überlebensfähig, wenn sie nicht mindestens 200 bis eher 300 Mio Euro fakturierten Umsatz ausliefert. Es gibt noch genügend Auslieferungen, die unter der 100-Mio-Euro-Grenze liegen und damit nicht über die notwendigen Skaleneffekte verfügen. Der Wettbewerb hat sich in den letzten Jahren extrem verschärft. Viele gehen davon aus, dass eine deutliche Marktberreinigung stattfinden wird und am Ende nur noch vier große Auslieferungen übrig bleiben werden. Wir wollen und werden dazugehören.

Warum jetzt? Die Ausgangslage war vor 10 oder 20 Jahren vergleichbar und von beengten Verhältnissen in Stuttgart war immer schon die Rede ...

Die wichtigste Erklärung ist die Mitarbeiterbezogenheit eines Familienunternehmens. Wir haben es uns geleistet, auf eine optimale Wirtschaftlichkeit zu verzichten, weil wir um die Arbeitsplätze und die bisherigen dezentralen Standorte gekämpft haben. Wir haben einen langen Atem, aber jetzt ist auch für uns eine Grenze erreicht. Bei einer Fortschreibung bisheriger und zu erwartender Entwicklungen wäre ohne den Aufbau einer leistungsfähigeren Logistik die Wirtschaftlichkeit unserer gesamten Unternehmensgruppe bedroht.

Sie kündigen die modernste Medienlogistik an. Wie sinnvoll ist diese Festlegung, wo alle Medien starke Veränderung durch Digitalisierung erfahren?

Medienlogistik ist sehr weit zu verstehen und umfasst alle Produkte, die künftig Buchhandlungen und auch der E-Commerce braucht, also auch alles, was als Nonbook und Ergänzungssortimente denkbar ist. Alle potenziellen Artikel, die auf den Buchhandelsflächen zukünftig verkauft werden können. Da wird ja noch sehr viel mehr ausprobiert.

Wie rosig sehen Sie denn die Buchhandelslandschaft?

Natürlich gibt es derzeit viele Fragezeichen. Standortbuchhändler, auch Filialisten, sind zum Teil sehr verunsichert, besonders vom E-Commerce. Es gibt aber auch längst eine Gegenbewegung von Menschen, die lieber wieder Geschäfte aufsuchen wollen. Auch wenn Filialisten an manchen Stellen etwas zu große Flächen haben: Es wurden hervorragende Voraussetzungen für attraktive Einkaufserlebnisse geschaffen.

Und wenn die physischen Medien stark zurückgehen?

Man kann amerikanische Verhältnisse nicht auf Deutschland übertragen, wo es ein ganz anderes Verhältnis zum Eigentum gibt. Wir ziehen weniger oft um und nehmen dann auch noch unser ganzes Gerümpel einschließlich unsere alten Schulbücher mit. Der Vorteil der Digitalisierung ist bei Büchern sehr viel kleiner als bei Musikstücken, die man immer wieder hört und sich neu zusammenstellt.

Konkret zum neuen Logistikzentrum: Hessen oder Thüringen?

Die Zielregion ist bekannt. Wir haben uns auch eine Reihe potenzieller Standorte angeschaut und sind jetzt gespannt, wer uns den Weg in sein Bundesland möglichst attraktiv gestaltet.

Was wird aus den Töchtern LKG und Buchpartner?

Buchpartner hat als Rackjobber und Spezialist für den Lebensmittelhandel eine andere Logistik und andere Anforderungen. Abgesehen davon haben wir uns bei der Übernahme für sieben Jahre verpflichtet, den Standort zu erhalten. Solange das LKG wirtschaftlich arbeitet und es möglich ist, Standorte wirtschaftlich aufrechtzuerhalten und eine Zwei-Marken-Strategie zu fahren, wollen wir keine bestehenden funktionierenden Strukturen zerschlagen.