

# Ans Eingemachte

Jährlich vier Tage Coaching und Erfahrungsaustausch mit Jörg Winter: Die Erfa-Gruppe «Nische 1» macht's möglich. Ein Besuch beim letzten Treffen in Spiez zeigte ein kleines Wunder an Gemeinschaftsgefühl und Unternehmergeist.



«Arbeiten unter freizeithlichen Bedingungen» nennt Jörg Winter sein Bild von der Erfa-Gruppe in Spiez.

Ursprünglich sollte es ein Gespräch mit Susann Jäggi über die Erfa-Gruppe («Erfahrungsaustausch-Gruppe») werden. Sie hatte bei unserer letzten Begegnung von diesen Zusammenkünften geschwärmt, und ich wollte den Inspirationsquellen dieser dynamischen und erfolgreichen Buchhändlerin vom Librium in Baden auf die Spur kommen. Statt ein Interview lud Susann Jäggi mich ein, das nächste Erfa-Treffen zu besuchen: Die acht Buchhändlerinnen und der Buchhändler der Gruppe seien damit einverstanden, ebenso Coach Jörg Winter.

Diese Offenheit ist bemerkenswert, denn an einem Erfa-Treffen wird nicht um den Brei geredet: Persönliches kommt auf den Tisch, Geschäftszahlen, Erfolgsmodelle und Zukunftspläne. Die Basis der Zusammenkunft ist freundschaftlich, der Austausch direkt und humorvoll, die Konzentration hoch. Es geht weder um Geheimniskrämerei

noch um gemütliches Plaudern, sondern darum, wie man ein gemeinsames Kraftfeld aufbauen kann zum Nutzen aller. Bei einem Coaching ist man auf hohem Niveau sehr konkret und lösungsorientiert. Auf seiner Homepage erklärt Jörg Winter sein Coaching-Angebot für Buchhändler so:

«Profitieren Sie von der Dynamik des Gedankenaustauschs unter Gleichgesinnten: Raus aus dem Trott, Gleichgesinnte treffen, Expertenwissen teilen, inspirierende Erfolgsgeschichten austauschen. Das und mehr spielt sich ab in den Peer Groups und Erfa-Gruppen, die ich für erfolgsorientierte Unternehmer/innen moderiere. Die Erfahrung zeigt: Wenn Menschen, die etwas von ihrem Fach verstehen, die Köpfe zusammenstecken, kommt am Ende etwas Grossartiges heraus.»

Vier Augen sehen mehr als zwei, und 18 Buchhändleraugen auf eine Buchhandlung sehen bedeutsam anderes als man selber. Zwei Mal im Jahr kommt die Erfa-Gruppe «Nische 1» für zwei

Tage zusammen, abwechslungsweise im Ort einer teilnehmenden Buchhändlerin, deren Geschäft am ersten Tag genauer unter die Lupe genommen wird. Diesmal ist Hanni Meinen mit dem «Bücherperron» in Spiez an der Reihe.

Um den Mittag herum trudeln alle langsam im Hotel ein, bringen ihre Rollkoffer aufs Zimmer, trinken einen ersten Kaffee mit Blick auf den Thunersee, und um 15 Uhr beginnt die Arbeit. In einer ersten Runde werden sämtliche Zahlen ausgetauscht und verglichen. Es geht ans Eingemachte. Die Offenheit ermöglicht es, sein Geschäft zu positionieren und die Entwicklung anderer unabhängiger Buchhandlungen zu verfolgen.

### Persönliches erzählen

Danach erzählen alle der Reihe nach, was sich im letzten halben Jahr getan hat und welche der gesteckten Ziele wie erreicht wurden. **Carol Forster (Bücherladen Appenzell)** berichtet von ihrem dreitägigen Buch-Kunst-Fest «Kleiner Frühling», das an Pfingsten über 1000 Besucher angelockt hatte: «Als nächstes werden wir einen Verein gründen, um einfacher offizielle Gelder organisieren zu können.» Als wesentlicher Erfolgsfaktor der Veranstaltung nennt sie die zentrale Bar bei der Buchhandlung: «So blieben unsere Besucher beim Kulturfest und wanderten nicht in die umliegenden Beizen ab.»

Jörg Winter fragt nach, ob sie den Arbeitstag zu Hause, den sie bei der letzten Erfa-Tagung als Ziel formuliert hatte, umsetzen konnte. Nein, aber ein anderes Ziel habe sie erreicht: Die Kundenliste zu aktualisieren.

### Zwischenbilanz ziehen

Jedes halbe Jahr vor gut gesinntem Publikum Ziele zu formulieren, Zwischenbilanz zu ziehen und Gelungenes zu erzählen: Eine solche Struktur hilft, Pläne auch umzusetzen. Jörg Winter amtiert in diesem Austausch als ordnender Geist, der mit wenig Worten stets von einer verteidigenden zu einer offenen Haltung lenkt und zudem jede Idee mit der

Frage konfrontiert: Bringt sie Umsatz oder nicht. **Sandra Balsiger (Altstadt-Buchhandlung Murten)** erzählt, dass sie kürzlich eine gut vernetzte Marketing-Frau eingestellt hat, damit diese soziale Medien bedient, auf Märkten Präsenz zeigt und Marketingideen umsetzt. «Ich habe hier in der Erfa-Gruppe gelernt: Jede Neuerung muss Umsatz bringen. Ich habe mir diesen Schritt also gut überlegt.» Jörg Winter fasst für alle zusammen: «An ein neues Projekt sind drei Fragen zu stellen: Was bringt es an Umsatz? Ist es leicht in den normalen Handlungsablauf zu integrieren? Gibt es eine gewisse Nachhaltigkeit?»

Sandra Balsiger erzählt auch, dass sie Bücher, die älter als vier Jahre alt sind, aus der Buchhandlung geworfen habe: «Das habt ihr beim letzten Erfa-Treffen so gesagt. Und wir haben es gemacht.» Jörg Winter: «Das ist ja ein Wechsel in der Geschäftsphilosophie!» Worauf Sandra Balsiger antwortet: «Es hat Mut gebraucht, es war ein Entscheid. Es war mir wichtig.» Auf diese Art finden die Dialoge statt: Klipp und klar, oft unter den Buchhändlern selber, manchmal mit Jörg Winter als Stichwortgeber.

### Sein eigener Konkurrent sein

**Hanspeter Vogt (Hochparterre-Buchhandlung Zürich)** hat sich im letzten halben Jahr entschieden, mit seiner Buchhandlung an Baumessen präsent zu sein: «Wir stellten uns am letzten Treffen die Frage, was wir tun würden, wenn wir uns selber Konkurrenz machen möchten. Für eine Buchhandlung mit Schwerpunkt Architekturbücher kam ich zu diesem Schluss.» Im Januar steht der Besuch an einer grossen Baumesse an, die Logistik erweist sich als aufwändig. **Cornelia Thalmann (Buchhandlung Alfred Barth AG Zürich)** nennt Namen, welche Buchhandlungen langjährige Erfahrung mit Messepräsenz hatten, damit Hanspeter Vogt davon profitieren kann, und Jörg Winter prüft das Projekt auf Zahlen: «So ein Messeauftritt ist teuer.»

**Edith Budmiger (Buchhandlung Untertor Sursee)** erzählt von ihrer Auszeichnung «Buchhand-

## ZWEITE ERFA GRUPPE / STAFFETTENLAUF «ZU GAST BEI»

### «Wir sind alles Einzelkämpfer, deshalb ist Austausch wichtig»

Es gibt noch eine **zweite Erfa-Gruppe** mit Jörg Winter, dort machen mit: Jörg Duss, Hirschmattbuchhandlung Luzern; Gaby Gysin, die Buchhandlung Reinach; André Wigger, zukünftig Goetheanum Dornach. Corinne Frischknecht, Buchhandlung Scriptum Dietikon; Martina Tonidandel, Kinderbuchladen Zürich; Regula Weber, Travel Book Shop Zürich; Martin von Matt, Bücher von Matt Stans. «Wir sind alles Einzelkämpfer, deshalb ist Austausch für uns wichtig, ja fast überlebenswichtig im heutigen wirtschaftlichen Umfeld», erklärt Martin von Matt, warum er sich vor einem Jahr der Erfa-Gruppe anschloss. Die Idee des Er-

fahrungsaustausches nimmt auch der **Staffettenlauf «Zu Gast bei»** auf, der vom SBVV organisiert wird. Nächste Veranstaltungen: «Buy local» mit Maya Itin und Isabelle Hof im Buchladen Rapunzel Liestal (Montag, 25. Januar 19 Uhr). «Ladengestaltung – ein neues Ladenkonzept» mit Cornelia Schweizer, Buchhandlung am Hottingerplatz Zürich (Montag, 14. März, 19 Uhr). «Von der Buchhandlung zum Konzept Kulturkaufhaus» mit Jens Stocker, Buchhandlung Bider & Tanner Basel (Montag, 11. April 2016, 19 Uhr). Kosten: 28 Franken (20 Franken Mitglieder). Alle Infos unter: [www.sbv.ch/Weiterbildung](http://www.sbv.ch/Weiterbildung)



Jörg Winter beim Laden-Check im Bücherperron Spiez.

FOTO: PASCALE BLATTER

lung des Jahres» und dem neuen Internet-Shop; den Verkaufspreis der Bücher hinaufzusetzen habe sie allerdings im letzten halben Jahr noch nicht geschafft: «Das braucht für mich viel Mut.» Jörg Winter bezieht klar Stellung, die Erfa-Gruppe bestärkt sich gegenseitig. «Höhere Buchpreise müssen für uns Alltag werden», sagt Maya Itin (Buchladen Rapunzel Liestal). «Am einfachsten geht das, wenn wir es für uns selber gar nicht mehr zur Diskussion stellen. Mein Ziel ist, dass die Kunden sagen: Es ist teurer da, aber es ist gut so und es lohnt sich.» Auch Susann Jäggi (Librium Baden) hat lange Erfahrung mit «mutig» gesetzten Preisen und sagt: «Es gibt einen Gewöhnungseffekt, und den wollen wir auch erreichen. Einfach nicht mehr innerlich rechtfertigen.»

### Wie fühlt sich Geschäftsübergabe an

Danach erzählt Susann Jäggi sehr persönlich, wie es sich für sie anfühlte, im letzten halben Jahr die Geschäftsübergabe einzufädeln trotz der Liebe zum Beruf. In drei Jahren wird sie sich ganz zurückziehen und das Librium an Laurin Jäggi und Denise Zumbrennen übergeben. Zunächst ist aber noch ein Ladenumbau geplant. Die zukünftigen Besitzer waren bei der Planung nicht dabei. Und wieder kommt eine Erfa-Philosophie zum Tragen: «Ich bleibe bis zuletzt die Chefin. Die Verantwortung muss an einem Ort gebündelt sein, damit ein Geschäft läuft.» Jörg Winter gibt dazu einen seiner bildhaft eingängigen und klaren Kommentare

ab: «Ein Rennfahrer auf der Zielgeraden gibt auch noch einmal richtig Gas.»

Ruth Baeriswyl (Chinderbuechlade Bern) erzählt, dass sie nach einer Phase der Unsicherheit nun ebenfalls wieder auf dem Gaspedal steht und mit ihrem Team einen Umbau plant. Alle interessieren sich für den Werdegang der anderen Buchhandlungen, freuen sich an jedem gelungenen Schachzug. Das Energiefeld: Es steht.

### Laden-Check bei Hanni Meinen

Es dunkelt ein, und Hanni Meinen (Bücherperron Spiez) führt die Gruppe nun zu ihrem Geschäft für den Laden-Check. Etwa eine Stunde lang inspizieren es alle mit einem zweiseitigen Beurteilungsbogen, wo verschiedene Aspekte der Buchhandlung mit Worten und Noten klassiert werden. Immer wieder entstehen Diskussionen über den Inhalt von ausgelegten Büchern, verbissen ist hier niemand am Werk.

Zurück im Seminarraum des Hotels, kommt Hanni Meinen in den Genuss einer einstündigen Debatte, die psychologisch beeindruckend ist: Die volle Erfahrungskraft von neun gestandenen Buchhändlerinnen und Buchhändlern detailliert auf eine Buchhandlung gemünzt, dieser Effekt lässt sich schwer beschreiben. Hanni Meinen schreibt so schnell sie kann mit: Wie Spontankäufe zu erleichtern wären, wie man die Umsatz-Stimulanz steigern könnte, wo die Augen Leerflächen nötig hätten, welche Massnahmen ohne grosse Investitionen möglich wären, wo es Grundsätzliches zu überlegen gäbe.

Hanni Meinen würde gern die Hintergründe erklären, warum es wann zu welcher Entscheidung gekommen ist, doch die Kunst des Coachings besteht darin, zunächst alles im Ist-Zustand stehen zu lassen. Es gibt viele positiven Beschreibungen, das Sortiment wird von allen sehr gelobt, die kritischen Anmerkungen werden empathisch formuliert. Als Hanni Meinen ein wenig nervös wird ob so viel geballter Information, findet Jörg Winter wieder die richtigen Worte: «Es kommt jetzt alles wie eine Lawine auf dich, ab morgen ist es dann super.» Jetzt ist es draussen dunkel. Nach vier Stunden Fachdiskussion mit Herz stehen Buchhändler und Buchhändlerinnen vor dem Hoteleingang, rauchen und scherzen. Ein Abend in guter Gesellschaft steht bevor. Und morgen geht es weiter.

PASCALE BLATTER



# «Eine moderne Branche»

Jörg Winter ist für viele Buchhändlerinnen und Buchhändler ein Begriff als Coach bei SBVV-Seminaren und als Erfa-Gruppenleiter. Wissen und Intuition halten sich bei ihm die Waage.

**Jörg Winter, Sie leiten zwei Erfa-Gruppen in der Schweiz und mehrere in Deutschland. Haben es Deutsche Buchhändler mit der Buchpreisbindung einfacher als ihre Schweizer Kollegen?**

Die aktuellen Herausforderungen deutscher Buchhändler sind unabhängig von der Preisbindung andere als in der Schweiz. Verödende Innenstädte gehören dort z.B. zu den wachsenden Risiken, die mit eigenem Engagement kaum lösbar sind. Niedrige Preise sind allerdings auch hier ein Thema, höhere Preise werden immer häufiger angemahnt. Denn Preisbindung bedeutet Abhängigkeit von der Preispolitik der Verlage und schränkt unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten ein. Preisbindung bietet also nicht in jedem Fall einen Schutzraum. In der Schweiz sorgt das Währungsgefälle zwischen Franken und Euro für deutlich mehr Kopfschmerzen als die nicht mehr existierende Preisbindung. Vor allem, wenn durch Preisaufdrucke die Währungsdifferenz unübersehbar vor Augen geführt wird. In den von mir begleiteten Schweizer Erfa-Gruppen stelle ich fest, dass durch den Fall der Preisbindung die Selbstverantwortung für Preise und den wirtschaftlichen Erfolg spürbar gestiegen ist. Sozusagen als konkrete Auswirkung auf die therapeutisch anmutende Frage: Was ist das Gute im Schlechten?

**Was ist zu tun, um seine Buchhandlung erfolgreich in die Zukunft zu führen?**

Es beginnt beim Selbstverständnis. Sehe ich mich als Unternehmer oder als beste Fachkraft in der Buchhandlung? Als Unternehmer arbeite ich an meiner Buchhandlung, als beste Fachkraft dagegen in der Buchhandlung. Am Unternehmen arbeiten heisst, sich aktiv und bewusst der Entwicklung der Buchhandlung zu stellen. Sich nicht vom Tagesgeschäft absorbieren zu lassen, sondern gezielt Auszeiten nehmen, um Entwicklungschancen für das ganze Unternehmen auszuloten. Unternehmeraufgaben eben, die mit klassischen Buchhändler-Aufgaben nichts zu tun haben.

**Sie haben einen klaren Stil: Sie sind für hohe Buchpreise, hohe Qualität der Läden, klare Führungsstrukturen. Wo haben Sie ihre Grundsätze abgeleitet?**

Eine zentrale Erkenntnis aus dem Detailhandel ist: Preisführerschaft gelingt nur denjenigen, die in der Wahrnehmung der Kunden die Flächengrössten sind. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto wichtiger wird Qualitätsführerschaft. Aufenthaltsqualität ist für den Buchhandel ein zentrales Stichwort. Was ist zu tun, damit sich unsere Kunden rundum wohl fühlen? Niedrige Preise sind damit ebenso unvereinbar wie Nachlässigkeiten im Umgang mit Kunden. Eine klare Führungsstruktur gilt ohne Ausnahme für jedes Unternehmen. Allerdings unabdingbar verknüpft mit einer klaren und verlässlichen Führungskultur.

**Was inspiriert Sie an der Arbeit mit Buchhändlerinnen und Buchhändlern?**

Der Buchhandel ist eine sehr moderne Branche, die das aus meiner Sicht zu wenig selbstbewusst nach aussen trägt. Dabei denke ich nicht primär an die technische Ausstattung, sondern vielmehr an das unvergleichliche Produkt. Bücher spiegeln geradezu in Echtzeit gesellschaftliche Trends ab. Kaum ist ein Thema geboren, ist es in Buchform verfügbar. Zugleich gelingt immer mehr Verlagen eine nie dagewesene Produktqualität jenseits der Inhalte. Durch eine erstklassige Produkt-Ästhetik im visuellen, haptischen und tatsächlich auch ofalktorischen Sinn werden Bücher einzigartig in der emotionalen Wahrnehmung. Zudem sind Buchhändler/innen eine spannende Zielgruppe, mit der zu arbeiten einfach eine grosse Freude ist.

**Was ist für Sie der Vorteil, sein Wissen und seine Erfahrung zu teilen, statt es für sich selber zu behalten?**

Wenn Entscheidungen mit anderen reflektiert werden, man sich interessiertem Nachfragen engagierter Kolleg/innen mit guten Antworten stellt und

ganz einfach Einschätzungen aus anderen Blickwinkeln erfährt, gibt das Halt und Sicherheit. Dort, wo Grossunternehmen in ihren Gremien Kontrollinstanzen haben und in regelmässigen Meetings zielführende Entscheidungen auf den Weg gebracht werden, erfüllen Erfa-Gruppen genau dieses Defizit kleinerer Unternehmen.

**Warum ist es wichtig, bei Erfa-Treffen auch Geschäftszahlen auszutauschen?**

Wirtschaftliche Ergebnisse sind das unbestechliche Resultat unternehmerischer Entscheidungen. Zu welchem Ergebnis hat das bisherige Handeln geführt? Welche kritischen Kennziffern können optimiert werden? In der Gruppe entsteht konstruktiver Druck. Geschäftszahlen sind zudem die Basis für die jährliche Jahreszielplanung. Ein Bereich, der vielen schwer fällt und dennoch von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Unternehmensführung ist. Ohne Zahlen ist der auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Zweck der Erfa-Gruppe inhaltlseer.

**Wie beurteilen Sie den Nutzen von Spielwaren / Nonbooks für Buchhandlungen?**

Das hängt ganz wesentlich mit der Positionierung der Buchhandlung zusammen. Klärende Fragen können sein: Stärkt das ins Auge gefasste Nonbook-Segment mein Kerngeschäft „Buch“? Welchen relevanten Umsatzanteil kann dieses Segment erreichen? Was verdiene ich daran? (Dazu kursieren oft idealisierte Bruttomargen, die einer Prüfung nicht standhalten). Kann ich das Segment mit bestehenden Ressourcen pflegen? Stärkt es meine Positionierung am Ort? Je kleiner ein Geschäft, desto wichtiger ist die Fokussierung auf das Kernangebot. Wird die Kernkompetenz Buchhandel vermeintlich ergänzt, trägt das eher zur Verwässerung bei und die Positionierung wird beschädigt. Für solche Entscheidungen sind Erfa-Gruppen geradezu prädestiniert.

PASCALE BLATTER