

„Wir sehen Licht am Ende des Tunnels“

In der Auseinandersetzung mit politischen Entscheidern hat sich Michael Busch während der Pandemie als engagierter und bisweilen streitbarer Kopf gezeigt. Worin für sein Unternehmen die Tragik der Lockdowns bestand, wie er Innenstädte zu Plattformen des Handels ausbauen möchte und welche Dimensionen das Thema Nachhaltigkeit in der Coronazeit hinzugewonnen hat, erklärt der Thalia-Chef im Gespräch.

Interview: Mirko Hackmann

Herr Busch, im Februar haben Sie mit Blick auf den Lockdown gesagt: „Wer jetzt noch lebt, der wackelt.“ Wie bewerten Sie aktuell die Lage von Thalia?

Momentan läuft das Geschäft gut. Noch nicht, was die Frequenzen angeht, aber die Umsätze sind dank überdurchschnittlich hoher Bons und einer sehr ordentlichen Konversionsrate in Ordnung. Ob es so gut weiterläuft, ist ungewiss. Niemand weiß, ob es erneut zu einem Lockdown kommt. Rückblickend fällt die Bilanz allerdings deutlich schlechter aus als beim Blick auf die aktuellen Zahlen. Zwar werden wir als großes Unternehmen Überbrückungshilfe III Plus in Anspruch nehmen können, doch

den Verlust von rund 70 Millionen Euro aus beiden Lockdowns können wir dadurch nicht kompensieren. Ich rechne mit einer Überbrückungshilfe in Höhe von 15 bis 20 Millionen Euro.

Immerhin gewinnen Sie an Liquidität ...

Das hilft uns natürlich. Unser einzig relevanter Wettbewerber Amazon hingegen – und das ist die eigentliche Tragik des stationären Einzelhandels – hat in der Zeit, als der Non-Food-Handel, wohlgemerkt kein Infektionstreiber, geschlossen war, enorme Gewinne erzielt, die er nun weitgehend unversteuert investieren kann. Die Politik ist gefordert, für ähnliche Situationen fairere Wettbewerbsbedingungen zu schaffen.

Das Geschäftsjahr 2018/2019 war bis dahin das beste in der Geschichte Ihres Unternehmens, 2019/2020 ist der Umsatz noch einmal um sechs Prozent angestiegen, das Wachstum um zwei Prozent. Ist die Lage tatsächlich so dramatisch?

Bis in den Sommer hinein war die Lage sehr schwierig. Erst seit kurzer Zeit sehen wir langsam wieder Licht am Ende des Tunnels. Das Hauptproblem sind Umsatzausfälle im stationären Geschäft sowie die Mieten, die trotz fehlender stationärer Umsätze in weiten Teilen weiter zu entrichten waren. Entlastend wirkte einzig das Kurzarbeitergeld, das wir jedoch trotz der schwierigen Situation frühzeitig auf 100 Prozent aufgestockt

haben, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von wirtschaftlichem Schaden weitestgehend freizuhalten. Da war uns allerdings nicht klar, wie lange sich der Lockdown hinziehen würde. Umsatz wettmachen konnten wir im E-Commerce – dort sind die Margen allerdings deutlich geringer. Außerdem fallen zusätzliche Marketing- und Versandkosten an, sodass die Umsatzsubstitutionen des stationären Geschäfts durch E-Commerce bei Weitem nicht eins zu eins auf das Ergebnis durchschlagen. Um die lockdownbedingte Umsatzverlagerung im Ergebnis auszugleichen, hätte es über beide Kanäle hinweg in der Summe mehr Umsatz gebraucht.

Welche Lehren aus der Krise würden Sie gerne mit Ihren Kollegen aus dem Handel teilen?

Das Allerwichtigste ist, die Vertriebskanäle so eng wie möglich miteinander zu verzahnen. Beispiel für eine gute Vernetzung von On- und Offline ist beispielsweise die Filialabholung. Das heißt, online bestellte Bücher werden für die Abholung reserviert und deren Verfügbarkeit innerhalb von zwei Stunden dem Kunden persönlich bestätigt. Eine gute Ergänzung zu diesem Service sind sogenannte Abholstationen, die 24/7 geöffnet sind. Damit Angebote wie Click & Collect oder Click & Meet funktionieren, ist es unabdingbar, lokales Customer Relation Management zu betreiben. Dazu zählt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Kunden vor Ort adressierbar sind. Wir nennen das Konzept „Lieblingsbuchhändler“. Es zielt darauf ab, ein persönliches Empfehlungsmanagement zu etablieren. All diese Omnichannel-Services haben uns wahn-sinnig geholfen; nicht zuletzt deshalb konnten wir 2020 sogar deutlich Marktanteile von Online-Pure-Playern zurückgewinnen.

Werden die Veränderungen der Einkaufs- und Konsumgewohnheiten nachhaltig sein und wie wird sich dadurch perspektivisch das Verhältnis von Online und Offline entwickeln?

Wir alle haben beobachten können, dass es im Zuge der Pandemie einen Schub in Richtung Onlinehandel gegeben hat. Und wie zu erwarten war, ist das Pendel nach dem bisherigen Ende der Lockdowns nicht

mehr ganz zurückgeschlagen. Zugleich haben wir eine deutliche Bewegung der Konsumenten weg von den großen Geschäften in den Eins-a-Lagen der Innenstädte, hin zu den kleinen und mittleren Städten sowie zu den Stadtteilzentren festgestellt. Noch stärker betroffen als Hochfrequenzlagen in den Innenstädten waren die Shoppingcenter, die bei geschlossenen Restaurationen ihren Event-Charakter nicht mehr ausspielen konnten. Kundinnen und Kunden gewichten das lokale Einkaufen höher als früher. Wir haben das bei der von uns aufgelegten Initiative „shopdaheim.de“ gemerkt. Damit ist eine Plattform verbunden, die kleine Händler im Internet auffindbar macht. Kunden können darüber beispielsweise via Social Media bei Geschäften in ihrer Nähe Waren bestellen, was diesen half, im Lockdown zu überleben. Mittlerweile haben sich die Konsumenten an dieses lokale Onlineshopping gewöhnt und bescheiden Händlern in kleinen und mittleren Städten erstaunliche Wachstumsraten.

Gleichwohl erwarten Branchenkenner ein großes Ladensterben – und zwar gerade in kleinen und mittelgroßen Gemeinden und Kommunen. Wie werden sich die Innenstädte verändern?

Der Einzelhandel wird nicht mehr die Frequenzen erzeugen, wie wir sie aus der Zeit vor der Pandemie kannten. In der Folge wird das Mietniveau in den Innenstädten sinken, was kleineren Formaten mit individualisierten Angeboten die Tür öffnet. Entscheidend aber wird sein, die Mikrologistik vor Ort auszubauen. Es geht darum, die im Stadtraum verfügbaren, aber über viele Geschäfte verteilten Waren so auf einer Plattform zu bündeln, dass sie über die Summe der Geschäfte eine ähnliche Vielfalt abbilden, wie es Amazon auf seiner Plattform vermag. Dies im Bewusstsein der Kunden zu verankern, ist die große Herausforderung. Die notwendige Logistikinfrastruktur für die Abholung und Verteilung der Waren müssen Kommunen und Handel mit finanzieller Unterstützung von Bund und Ländern im Zusammenspiel schaffen. Gelingt dies, bleibt die Wertschöpfung in der Stadt.

Seit mehreren Jahren verfolgen Sie das Ziel, durch die Verknüpfung der Vertriebskanäle Online und Offline immer mehr zu einem Content-, Service- und Erlebnislieferanten zu werden. Soll auch Thalia selbst wie Amazon zu einer Plattform werden?

Sehr viele kleine und mittlere Händler sind nicht in der Lage, so umfassend in ihre digitale Infrastruktur zu investieren, dass sie gegen internationale Anbieter bestehen können. Wir hingegen verfügen über eine konkurrenzfähige Platt- >>



ZUR PERSON

Der Diplom-Volkswirt **Michael Busch** wurde 1964 in Düsseldorf geboren. Nach einem Studium der Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft wurde er 1995 Geschäftsführer bei Thalia (vormals Phönix-Montanus). Seit 2016 ist Busch geschäftsführender Gesellschafter sowie Vorsitzender der Geschäftsführung der Thalia Bücher GmbH.

Fotos: iStock.com/Getty Images/Cristian Garcia (l), Thalia/John M. John (r)

form und haben sie im vergangenen Jahr für andere Marktteilnehmer unserer Branche geöffnet. Das heißt, Buchhändlern, die sich auf ihren Laden und die Kunden in ihrem Umfeld konzentrieren wollen, stellen wir über die gesamte Wertschöpfungskette sämtliche zentralen Dienstleistungen von der Logistik über den Einkauf bis zum Controlling bereit. Mit Osiander – der Nummer drei im Markt und wie Thalia ein Familienunternehmen – konnten wir im vergangenen Jahr bereits einen großen Partner gewinnen. Schaffen wir es in Deutschland, unsere Städte, wie eben beschrieben, zu Plattformen umzubauen, und stellen wir als zweite Säule jeweils eine nationale Plattform in den einzelnen Handelssegmenten – wie zum Beispiel dem Buchhandel – daneben, haben wir die Chance, unsere Innenstädte wiederzubeleben und gegen große internationale Player zu bestehen.

Werden die Buchhändler auf der Thalia-Plattform automatisch zu Ihren Franchisenehmern?

Es gibt verschiedene Modelle. Osiander beispielsweise hat in seinen Läden das Branding beibehalten und führt auch seinen Internetauftritt unter eigenem Namen weiter. Alternativ bieten wir eine Kombimarke an, der eigene Name verschränkt mit dem Thalia-Branding. Wer möchte, kann auch komplett auf die Marke Thalia umsteigen. Jeder Partner hat die Wahl, je nachdem, womit er sich wohlfühlt oder wovon er sich am meisten verspricht.

Im März dieses Jahres ist Thalia aus dem Tarifvertrag ausgestiegen. Ihre Begründung: „Unsere Arbeitswelt hat



Omnichannel-Strategie: Mit Click & Collect setzt Thalia auf die Verknüpfung der Vertriebskanäle.

sich in den letzten Jahren massiv verändert, und wir sind der Auffassung, dass diese Veränderungen im Rahmen von starren Tarifverträgen nicht mehr adäquat abgebildet werden." Halten Sie das deutsche Modell der Sozialpartnerschaft nicht mehr für konkurrenzfähig?

Geht es uns gut, sind wir immer gern bereit, unsere Mitarbeitenden über die normalen Gehaltssteigerungen hinaus partizipieren zu lassen. Lläuft es weniger rund, brauchen wir jedoch Flexibilität. Aktuell sind wir auf gutem Kurs, im Schulterschluss mit den Arbeitnehmervertretern eine auf Thalia zugeschnittene Lösung zu finden. Restriktionen seitens der Gewerkschaft, wie etwa der Zwang, 100 Prozent Kurzarbeitergeld zu zahlen, der in NRW durchgesetzt wurde, empfinde ich nicht als partnerschaftlich. Wir haben das für unsere Mitarbeitenden geleistet, weil wir es konnten, aber viele andere Händler vermochten es nicht. Verkaufsoffene Sonntage im Weihnachtsgeschäft, die uns 2020 von der Politik gewährt

wurden, um Umsatzrückstände aufzuholen, per Gericht verbieten zu lassen – dafür fehlt mir jedes Verständnis.

Sie haben die stärkere Verschränkung der Kanäle und die Rückkehr zu Lokalität als bleibende Trends nach Corona ausgemacht. Wie sieht es mit der Nachhaltigkeit aus: Ist die Sensibilität für das Thema während der Pandemie tatsächlich gewachsen oder wollen die Menschen nun Konsum nachholen?

Nachhaltigkeit hat neben dem zuvor dominanten ökologischen Aspekt eine andere Dimension bekommen und umfasst nun auch Themen wie Solidarität, Zusammenhalt, Gemeinschaft und Familie. Dieses neu gewonnene, umfassendere Verständnis von Nachhaltigkeit wird einen starken Footprint hinterlassen. Nun rückt die ökologische Dimension zu Recht wieder in den Fokus. Das Bewusstsein für unsere Verwundbarkeit ist durch die Pandemie geschärft worden – das tut unserer Gesellschaft insgesamt gut. ●

Photo: Thalia

Handelskongress Deutschland
 17.+18. NOVEMBER 2021 #HKD2021

GEWINNEN SIE EINES VON ZEHN KOSTENLOSEN DIGITALTICKETS!

Beim Handelskongress Deutschland am 17. und 18. November 2021 diskutiert Michael Busch mit Heinrich Deichmann, Vorsitzender des Verwaltungsrats Deichmann SE, über das Thema „Re-Start Now: Was bringt die Zukunft für den Handel – und Ihr Unternehmen?“. Sie möchten gerne dabei sein? Wir verlosen zehn

kostenfreie Digitaltickets für die Veranstaltung. Zur Teilnahme an der Verlosung senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff „Ticket handelsjournal“ an: kontakt@handelskongress.org. Die Gewinner erhalten vom Veranstalter einen Code, der die kostenlose Anmeldung ermöglicht. Weitere Informationen unter: [handelskongress.org](https://www.handelskongress.org)