



Tradition,

die mit der

Zeit geht.

175 Jahre

175 Jahre Koch, Neff & Oetinger  
Verlagsauslieferung und  
Koch, Neff & Volckmar –  
175 Jahre Familienunternehmen

Jubiläums-Feier am 24. September 2004

K·N·V K·N·O·V·A



## Liebe Gäste,

wir freuen uns sehr, mit Ihnen unser 175-jähriges Firmenjubiläum feiern zu dürfen. Mit Stolz blicken wir auf eine erfolgreiche Firmengeschichte zurück, die von sechs Generationen Familiengeschäftsführern zusammen mit engagierten und treuen Mitarbeitern und langjährigen Kunden und Geschäftspartnern gestaltet werden konnte. Dafür möchten wir Ihnen allen unseren herzlichen Dank aussprechen.

Seit 175 Jahren zeichnen sich KNO VA und KNV durch ein Höchstmaß an Qualität und Zuverlässigkeit, durch den außerordentlichen Einsatz unserer Mitarbeiter sowie durch Innovationen für die Buchbranche und eine klare Kontinuität und Berechenbarkeit unserer Geschäftspolitik aus. Mit großem Engagement werden wir auch in der Zukunft unsere unternehmerische Zielsetzung von Unabhängigkeit, Stabilität und Solidität konsequent verfolgen und umsetzen.

175 Jahre Familienunternehmen – das bedeutet, damals wie heute, sich Herausforderungen zu stellen, Krisen zu bewältigen und den Mut zu Innovationen zu haben. Wir möchten Sie auf den folgenden Seiten zu einer spannenden Reise in die Firmengeschichte einladen. Oliver Voerster betrachtet die Historie unserer Unternehmen als **eine Geschichte von Herausforderungen und Krisenbewältigungen**, während Frank Thurmann die **Innovationen als Triebfeder der unternehmerischen Entwicklung** darstellen wird.

Frank Thurmann

Oliver Voerster

1829

1900

# Eine Geschichte von Herausforderungen und Krisenbewältigungen

Von Oliver Voerster

Wenn wir heute auf eine Firmengeschichte von 175 Jahren zurückblicken, an der sechs Generationen mitgewirkt haben, können wir aus der Fülle interessanter Ereignisse leider nur einige davon eingehender betrachten. In diesem langen Zeitraum lassen sich drei besonders bedeutende Phasen unterscheiden: die ersten 90 Jahre nach der Unternehmensgründung waren durch großes Wachstum, die Jahre vom Ende des Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs waren durch Krisenbewältigung, und die Zeit nach 1948 war vom Wiederaufbau geprägt.

Über sechs Generationen hinweg gab es Herausforderungen, die eher einmaligen Charakter hatten, wie

- die Fusion von F. Volckmar mit dem fast gleich großen Unternehmen K. F. Koehler um die Zeit des Ersten Weltkriegs
- der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg
- die Enteignung der Unternehmen in Leipzig
- das Beschwerdeverfahren in Brüssel 2000–2002 im Kampf um die Preisbindung.

Überraschend groß ist die Anzahl der Themen, die sich mehrmals in 175 Jahren wiederholt haben, wie

- die Diskussionen über Transportgebühren und Auslieferungszeiten
- der Ausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen über Arbeitszeiten und Entlohnung etc.
- 5 Generationswechsel
- 3 Kriege mit den unterschiedlichsten Auswirkungen: 1870/71 gegen Frankreich, der Erste und der Zweite Weltkrieg

- mehrere Währungsvereinheitlichungen verschiedenster Länderwährungen auf Mark in den 1870er Jahren, zwei Währungsreformen 1924 und 1948 sowie eine Währungsunion von DDR-Mark auf D-Mark
- Auseinandersetzungen mit der Zensur nicht nur im Dritten Reich und unter der Besatzung nach dem Zweiten Weltkrieg, sondern auch gleich von Anfang an in den Jahren 1829–1848.

1950

1980

2004

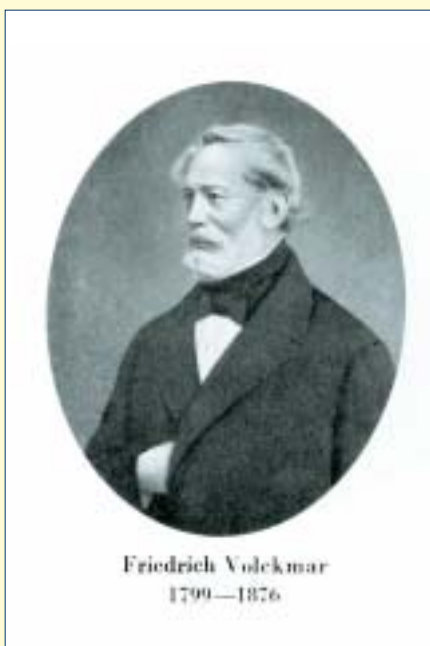
# I. Firmengründung und Unternehmenswachstum

## Zensur

Friedrich Volckmar war nicht nur unser Firmengründer, sondern auch der Firmenchef, der die meisten Vorstrafen und Haftstrafen in seinen Akten angesammelt hatte. Hierfür waren die Zensurgesetze und seine liberale Geisteshaltung die Ursache. Volckmar war stets der Rekordhalter unter den Leipziger Kommissionären, wenn es um Zensurverstöße ging. Seit 1841 war er fast jährlich durch die Verbreitung verbotener Schriften aufgefallen und wurde dementsprechend bestraft. In den Jahren 1841 und 1842 erhielt er jeweils Gefängnisstrafen von mehreren Tagen – 1842 waren es 6 –, die glücklicherweise in hohe Geldstrafen umgewandelt wurden. Friedrich Volckmar machte die bis 1848 bestehende Zensur viel zu schaffen. Er stand in dem Ruf, gerade bei Titeln, die von der Zensur betroffen waren, „Hervorragendes zu leisten“.

Mit kreativen Ideen wurde immer wieder versucht, das System der Zensur zu überlisten. Manchmal wurden beanstandete Bücher mit unverfänglichen zusammengeheftet oder gar als Verpackungsmaterial deklariert. Eine große Herausforderung bestand in der Auslieferung des Verlags Hoffmann & Campe, der aufgrund seiner revolutionären Autoren Heinrich Heine, Ludwig Börne und Karl Gutzkow auf permanentem Kriegsfuß mit den Zensurbehörden stand. Das Verbot von Hoffmann & Campe in Preußen und die strengen Zensurgesetze in Österreich machten Kreativität und Geschicklichkeit des Kommissionärs nötig. Ein gern angewandtes Mittel, um die Behörden zu täuschen, waren falsche Titel. So gingen die bei Hoffmann & Campe erschienenen „Briefe aus Paris“ von Ludwig Börne unter dem Titel „Mitteilungen aus dem Gebiete der Länder- und Völkerkunde“ nach Österreich und wur-

den von den Zensur- und Zollbehörden für ein rein geographisches Werk angesehen. In dem Zusatz Nota bene unten auf der Faktur wird das Werk kurz als „unstreitig die wichtigste Erscheinung der neuern Literatur“ angepriesen und daher wird auch empfohlen, „aus triftigen Gründen um ... möglichst schnelle Verbreitung“ zu sorgen. Die „schnelle Verbreitung“ sollte den geübten Leser darauf hinweisen, dass das Werk aufgrund von Zensurverstößen der Gefahr einer polizeilichen Beschlagnahmung unterliege und deshalb schnell an interessierte Leser verkauft werden sollte. Auch an dem Beispiel der „Reisebilder“ von Heinrich Heine lässt sich gut erkennen, dass es der junge Kommissionär Friedrich Volckmar mit seinem Verlag Hoffmann & Campe, der es sogar darauf angelegt hatte, die Zensurbehörden bloßzustellen und zu provozieren, wirklich nicht einfach gehabt hat.



Friedrich Volckmar



Buchhändlerfaktur zu Ludwig Börnes „Briefe aus Paris“



*Reisebilder von Heinrich Heine,  
Hoffmann & Campe 1827*

## Probleme des Marktwachstums

In den ersten beiden Jahrzehnten der Firmengeschichte prallten zwei Gegensätze aufeinander: die Zensurgesetze mit einschränkenden und lähmenden Auswirkungen auf der einen Seite, und auf der anderen Seite ein rasantes Wachstum im Buchhandel. Durch die Mechanisierung und Automatisierung im Zuge der industriellen Revolution entstanden ungeahnte Produktionskapazitäten. Parallel entstand eine ungeheure Nachfrage nach Lesestoff durch Lesegesellschaften und Leihbibliotheken.

Von 1830 bis 1850 hatte sich der Buchmarkt verdreifacht. Das junge Unternehmen F. Volckmar wuchs noch schneller und hatte sich in diesem Zeitraum verfünffacht. Zu den Kommitenten von F. Volckmar gehörten einige noch heute bekannte Namen wie Carl Heymanns, Herder, Hoffmann & Campe und Julius Springer. Die alte Organisation des Buchmarktes konnte dieses

Wachstum kaum mehr bewältigen. Es häuften sich Reklamationen und Beschwerden der Sortimentler über Kommissionäre, der Kommissionäre über Sortimentler, und der Verlage über Kommissionäre und Sortimentler. Kurzum: Alle waren mit allen unzufrieden. Auf der Grundlage eines Memorandums unseres Firmengründers aus dem Jahre 1833 verfassten 1846 fast alle wichtigen Kommissionäre in Leipzig ein gemeinsames Memorandum, das sie im ganzen Buchhandel verbreiteten. Zum einen sollten die Sortimenterkommittenten darüber aufgeklärt werden, warum es Lieferverzögerungen gab und Bestellungen nicht vollständig ausgeführt werden konnten, zum anderen sollten sowohl den Sortimentern als auch den Verlagen Regeln vorgegeben werden, die diese Probleme reduzieren würden und damit zu einer zuverlässigeren Zusammenarbeit führen sollten.

## Zahlungsverkehr

Buchhaltung war damals sehr personalaufwändig. Da es das System von Überweisungen noch nicht gab, wurde meistens als Barpaket geliefert. Diese Pakete mussten also bei Übergabe bar bezahlt werden, was nicht immer reibungslos

verlief, wenn der Kassierer nicht zugegen war oder der betreffende Sortimentler seinen Kommissionär nicht mit „Kasse“ (= Bargeld) versehen hatte. Die Abrechnung mit den Sortimenterkommittenten war aufgrund des Marktwachstums nicht mehr am Ende der Messetermine möglich. Zu Beginn der dreißiger Jahre mussten auswärtige Buchhändler mit einem Aufenthalt von drei bis vier Wochen rechnen. Einer Anregung Friedrich Volckmars aus dem Jahr 1836 ist es zu verdanken, dass die Umwandlung der Messeabrechnung in ein einfaches Zahlungsgeschäft allgemein als notwendig erkannt wurde und auch umgesetzt werden konnte. Die Sortimentler blieben verstärkt weg und übergaben den Kommissionären zusammengestellte Rechnungslisten sowie das nötige Bargeld zur Bezahlung. Zu Beginn der sechziger Jahre dauerte die Messe nur noch wenige Tage. Mit dieser Erleichterung vollzog sich der Bedeutungsaufschwung des Leipziger Kommissionärs.

## Unvollständige Sendungen und Paketverluste

Eine der Ursachen für unvollständige Lieferungen war, dass über 25% der Verlagstitel nicht im Lager der



*Hauptkontor/Buchhaltung*



*Buchhändlerischer Paket-Transport und Austausch in Leipzig um 1900*

Kommissionäre vorhanden waren und erst vom Verlag besorgt werden mussten.

Die Aufgabe der Markthelfer bestand darin, die fertigen Pakete von den Kommissionären zur Post oder Bahn zu bringen und dort aufzugeben. Im Memorandum wurde darüber aufgeklärt, dass die Hauptursache für Paketverluste falsche oder unleserliche Adressen waren. 1836 häuften sich Klagen über verloren gegangene Pakete in erschreckendem Maße. Bei F. Volckmar war Hoffmann & Campe besonders davon betroffen. Untersuchungen ergaben, dass eine Bande von Markthelfern unter Mitwirkung eines Antiquars und eines früheren Strumpffabrikanten ihr Unwesen trieb. Die Schwere der Haftstrafen mit

10, 8, 4 und 2 Jahren lässt erkennen, dass die Unterschlagungen sehr bedeutend gewesen sein mussten.

### **Lieferzeiten**

Das enorme Marktwachstum hatte zur Folge, dass es nicht mehr ausreichte, 2-3 mal pro Woche auszuliefern, sondern dass eine tägliche Auslieferung nötig wurde. Lieferverzögerungen von ein bis zwei Wochen entstanden entweder durch die Versendungsweise der Verleger, die die Nova in alphabetischer Reihenfolge der Sortimenten verschickten, oder durch die Unmöglichkeit, sämtliche Pakete gleichzeitig an alle Leipziger Sortimenterkommissionäre weiterzuleiten.

Es ist überraschend, aber auch beruhigend, dass wir uns auch heute noch immer wieder mit den gleichen Themen beschäftigen.

Mit dem Memorandum von 1846 wollten die Kommissionäre Klarheit schaffen und Regeln für eine bessere Zusammenarbeit vorgeben. Entgegen den Befürchtungen der Verfasser gab es nur positive Reaktionen.

### **Generationswechsel**

Ein wichtiger Schritt für die Zukunft von Tradition war der erfolgreiche Übergang von der ersten zur zweiten Genera-

*Berliner Geschäftshaus:  
Ausfahrt der Burschen*





Carl Voerster 1826-1899

tion, und mit diesem erklärt sich auch, was es mit dem Namen Voerster auf sich hat und warum dieser in keinem Firmennamen vertreten ist.

In der Zeit großer Expansion gelang es dem Firmengründer, seinen 17-jährigen Neffen Carl Voerster, meinen Urgroßvater, von Soest nach Leipzig zu holen, auszubilden, ihn zunächst zu seinem „ersten und besten Mitarbeiter“ zu entwickeln und ihn nach 11 Jahren 1854 zum Mitinhaber zu machen. Die Familienbande wurden dann nochmals enger, als sich die Herzen seines Neffen und seiner Tochter Maria Emilie fanden und er den bewährten jungen Freund und Teilhaber auch als Schwiegersohn in seine Arme schließen konnte. Das Verhältnis zwischen Friedrich Volckmar und Carl Voerster wurde so „intim“, dass zwar getrennt gekocht, aber an einem Tisch gemeinsam gegessen wurde.

1858 zog sich Friedrich Volckmar mit 59 Jahren aus der operativen Geschäftsleitung zurück und verkaufte das Kommissionsgeschäft und Barsortiment zu gleichen Teilen an seinen Sohn Otto und an seinen Neffen Carl Voerster. Fast zwei Jahrzehnte widmete er sich bis zu seinem Tod 1876 der Entwicklung des F. Volckmar Verlags und des C. F. Amelang Verlags, die er zu erfolgreichen Verlagen ausbaute.



Alfred Voerster 1859-1944

### Wachstum durch Firmenkäufe und Fusionen

Während das Unternehmenswachstum in den ersten Jahrzehnten nach der Firmengründung hauptsächlich durch ein allgemeines Marktwachstum geprägt war, stand die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts ganz unter der Strategie, durch Fusionen und Firmenkäufe weiter zu wachsen (siehe Kästen). Diese Expansionsstrategie wurde auch unter der dritten Generation mit Alfred Voerster und Hans Volckmar intensiv fortgeführt.

Im Hinblick auf das Volumen war die Fusion mit L. Staackmann herausragend. Staackmann brachte Verlag, Barsortiment und Kommissionsgeschäft mit ein. Erwähnenswert ist auch, dass es das einzige fusionierte Unternehmen ist, dessen Familien-



Hans Volckmar 1875-1942

stamm nach wie vor in unserem Gesellschafterkreis vertreten ist und bis vor kurzem durch Johannes Vogel auch an der Geschäftsführung aktiv beteiligt war.

### Konkurrenzkampf mit dem Koehler-Konzern

Die Entwicklung des Koehler-Konzerns ab 1850 war beeindruckend. Nach der Trennung des Verlags vom Kommissionsgeschäft wurde letzteres konsequent ausgebaut. 1888 wurde ein Barsortiment gegründet, das einen Schwerpunkt auf wissenschaftliche Titel legte und schnell expandierte.

Zwischen den Konzernen Volckmar und Koehler entbrannte ein scharfer Konkurrenzkampf, der beide Firmen über zwei Jahrzehnte viel Geld kostete

- 1872 Beteiligung an der Pierer'schen Hofdruckerei
- 1880 Übernahme J.G. Mittler (89 Kommittenten)
- 1888 Übernahme T.O. Weigel (34 Kommittenten)
- 1893 Übernahme Justus Naumann (45 Kommittenten)
- 1901 Übernahme Reinsche Buchhandlung (59 Kommittenten)
- 1903 Übernahme Albert Koch in Stuttgart (234 Kommittenten)
- 1907 Fusion mit L. Staackmann (202 Kommittenten) und Barsortiment
- 1907 Übernahme R. Mickisch in Berlin (116 Kommittenten)
- 1908 Fusion mit Carl Cnobloch (372 Kommittenten), Übernahme 1910
- 1908 Fusion mit A. Oetinger in Stuttgart (159 Kommittenten)
- 1911 Übernahme J.F. Steinkopf, Kommissionsgeschäft in Stuttgart
- 1918 Fusion Koehler & Volckmar



Das Volckmar-Haus in Leipzig. Die 150 m lange Front nach der Königstraße

und zu Engagements führte, die teilweise große Verluste nach sich zogen. Besaß Koehler eine Lehrmittelabteilung, baute auch Volckmar eine auf; ging Volckmar 1900 mit einer Filiale des Kommissionsgeschäfts nach Berlin, kam auch Koehler; hatte Volckmar 1903 ein Kommissionsgeschäft in Stuttgart durch die Übernahme von Albert Koch erworben, zog 1907 Koehler mit dem Kauf von Paul Neff nach, worauf Volckmar wieder nachlegte und 1908 A. Oetinger in Stuttgart übernahm.

#### Fusion mit Koehler

Die Initiative zur Fusion ging auf das Betreiben des Volckmar-Konzerns zurück. Man war zu der Überzeugung gelangt, dass eine freundschaftliche Vereinigung dieser beiden Großfirmen dem unwirtschaftlichen Wettbewerb vorzuziehen sei. 1917 schrieb Hans Volckmar an Karl Franz Koehler: „Das

Bild von der anscheinend guten wirtschaftlichen Lage Deutschlands ist ein Trugbild ... Deshalb meine ich, sollten unsere Firmen schon jetzt für diese kommenden schweren Zeiten eine noch größere Konsolidierung und eine Reduzierung ihres Risikos anstreben.“

Beide Unternehmen hatten beeindruckende Geschäftshäuser erbaut. 1878 wurde durch Carl Voerster und Otto Volckmar ein neues Geschäftshaus in der Hospitalstraße 10 erstellt, das in den Jahren 1906/07 deutlich vergrößert wurde. 1893/94 war bei Koehler ein großes Gebäude am Täubchenweg mit 4.850 qm Grundfläche entstanden.

1918 fusionierten die beiden Unternehmen mit ihren beeindruckenden Geschäftshäusern zur Koehler & Volckmar AG. Der Zusammenschluss betraf zuerst nur die Barsortimente sowie die Lehrmittel- und Auslands-

Abteilungen beider Firmen. Kommissionsgeschäfte und Verlage blieben getrennt, folgten 1923 aber nach. Für die Koehler-Familie war Dr. Kurt Koehler der Entscheidungsträger und Verhandlungsführer. Er war der einzige Repräsentant der dritten Generation. Seine beiden Brüder waren im Ersten Weltkrieg gefallen.

Das Ergebnis der verschiedenen Fusionen führte dazu, dass 1925 die Koehler-Seite mit 40% und die Volckmar-Seite mit 60% am gemeinsamen Konzern Koehler & Volckmar beteiligt waren. Mit dem Tod von Dr. Kurt Koehler im Jahre 1945 schied die Koehler-Familie komplett aus dem Konzern aus. Sein Sohn als potenzieller Nachfolger war 1943 im Krieg gefallen, und die Erben seiner Brüder waren schon 1938 ausgeschieden und abgefunden worden. So fand die Beteiligung der Koehler-Familie ein tragisches Ende.



Das Koehler-Haus



Dr. Kurt Koehler 1893-1945



# II. Krisenjahre

## Vom Ersten Weltkrieg bis zum Ende des Dritten Reichs

Nach 90 Jahren Wachstum und Aufschwung begann mit dem Ende des Ersten Weltkriegs, kurz nach der großen Fusion von Koehler und Volckmar, eine Zeit der Krisen. Die nächsten 30 Jahre waren geprägt durch sozialistische und rechtsradikale revolutionäre Entwicklungen, Wirtschaftskrisen entstanden durch Inflation, Isolation und Zerstörung, auf die rechtsstaatliche Sicherheit war kein Verlass mehr, Steuern und Gesetze wurden immer mehr zu einer außerordentlichen Belastung für Unternehmen und über allem stand eine Erfahrung und ein Gefühl: **Unsicherheit!**

Alfred Voerster hat sich über viele Jahre hinweg intensiv bei sozialen Einrichtungen wie der „Vereinigung für Krankenvorsorge“, einer gemeinnützigen Baugesellschaft und einem Verein für Obdachlose engagiert. Im eigenen Unternehmen wurde 1891 von ihm die Friedrich Volckmarsche Hilfskasse ins Leben gerufen. In seiner Familienchronik schreibt er: „Ich suchte die Gefahren, die unserem Personal durch Krankheit und Tod drohten, auf dem Wege der Versicherung, unter Beihilfe der Beteiligten, erträglicher zu machen.“ Nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg war aber vieles aus dem Gleichgewicht geraten. Nicht nur das Wirtschaftsleben blieb noch lange Zeit fieberhaften Schwankungen ausgesetzt, sondern auch das politische Leben.

Aus der Unternehmersicht von Alfred Voerster brachte die „Alleinherrschaft der Sozialdemokraten und die Nebenregierung der Gewerkschaftler“ unternehmerfeindliche Rahmenbedingungen: Der 8-Stunden Tag und die strengen Vorschriften bezüglich Überstunden seien nicht dazu geeignet, ein Land, das durch Reparationen geschwächt war, wieder aufzubauen; unberechenbare Tarif-Verhandlungen führten zu einer „Unsicherheit in allen Fragen der geschäftlichen Kalku-

lation“, und die Steuer-Gesetzgebung sei einseitig auf Arbeitnehmer und gegen Unternehmer ausgerichtet.

### Inflation und Weltwirtschaftskrise

Die dritte Generation mit Alfred Voerster und Hans Volckmar begegnete den Krisen der Zeit mit einem Gründerbewusstsein: „Wir wollten uns nicht damit begnügen, das Ererbte allmählich unter unseren Händen schwinden zu sehen, sondern wollten selbst wieder eine erste Generation begründen, die sich aus eigenen Kräften eine neue Wirtschaftsstellung erwirbt.“ 1921 war sich Alfred Voerster bezüglich der Zukunftsaussichten unsicher: „Veränderungen im Politischen, im Buchhandel und die Geldentwertung hätten Verhältnisse geschaffen, die die Zukunft des Zwischenhandels ungewiss erscheinen lassen.“ Er stellte ein bedeutendes Thema zur Diskussion: „Ob die Bestrebungen, das Geschäft auf eine breitere Basis zu stellen, Erfolg haben werden, kann erst die Zukunft lehren.“

Um das Jahr 1919 bestand eine kritische Ergebnissituation. Für das Barsortiment gelang es trotz größter Anstrengung nicht, von den Verlegern und Lieferanten günstigere Einkaufsbedingungen zu erzielen. In dieser

Situation gab es nur eine Möglichkeit, nämlich nach innen zu arbeiten, um nach der Fusion durch Zusammenfassungen der Betriebe Kosten zu reduzieren.

### Inflation

Ein wichtiger Bestandteil der Leistung eines Kommissionärs für seine Sortimenterkommittenten war die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und das Verwalten von Vorschüssen, oder eine Zwischenfinanzierung, wenn Vorschüsse nicht da waren oder nicht ausreichten. Nur wenige Kommissionäre waren finanziell so abgesichert, dass sie die teils enormen Liquiditätseingänge überbrücken bzw. über ihre Bankverbindungen zwischenfinanzieren konnten.

Nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg wurde die Situation durch die Inflation verschärft. Die Banken erlitten enorme Geldentwertungsverluste, obwohl die Zinssätze bis auf mehrere Hundert Prozent erhöht wurden. Dies führte dazu, dass alle bisher in Anspruch genommenen Kreditquellen vollständig versagten. Hier sah Koehler & Volckmar für die Kommissionsgeschäfte die Möglichkeit einer reichlicheren Kreditgewährung an sichere Firmen, da Kreditgewährung in geldarmen

Zeiten das wirksamste Kampfmittel gegen die Konkurrenz zur Gewinnung von Kommittenten darstellt. Im Rückblick hält Alfred Voerster Folgendes fest: „Grosse Kredite an Verleger-Kommittenten waren nicht zu vermeiden. Die Verlage befanden sich in einer Krise, da die Kauflust sich immer mehr auf Neuerscheinungen fokussierte und alte bewährte Bücher vernachlässigt wurden. Bedeutende Kapital-Abschreibungen bei Verlagen auf alte Bestände waren daher auch in den nächsten Jahren notwendig.“ Die schweren Erschütterungen der Inflationsjahre mit verlustreichen Abschreibungen aller Art konnten 1924-26 überwunden werden. Alfred Voerster setzte sich ab 1929 für eine Sicherheitspolitik ein und verabschiedete sich von der Strategie des Jahres 1921, alles auf eine breitere Basis zu stellen. Er forderte nun, von allen uferlosen Plänen Abstand zu nehmen, die finanziellen Kräfte nicht zu überschätzen und durch zähe und fleißige Arbeit Ersparnisse zu erzielen. Das Auslandsgeschäft, das eigentlich immer ein Sorgenkind des Konzerns gewesen war, wurde intensiviert und entwickelte sich zur Hauptprofitquelle während der Inflation, da es überwiegend gelang, die Bezahlung in stabiler ausländischer Währung zu erhalten. Die Jahre 1927-29 zeigten die ersten Erfolge der Unternehmenskonsolidierung und einer vorsichtigen Bilanzpolitik. Das Ergebnis des Jahresabschlusses 1927 ließ erstmals wieder eine Verzinsung der Einlage-Kapital-Konten mit 4,5% zu.

### Neubewertung der Konzernstrategie

1931 bewertete Alfred Voerster die strategische Zielsetzung aus dem Jahre 1921, „das Geschäft auf eine breitere Basis zu stellen“, als Fehlentscheidung, allerdings mit dem Zusatz, dass die Geschäftsleitung „nicht voraussehen konnte, welche Wirkung die damals einsetzende Inflation auf



*Monotype Setmaschinen 1933*

die Entwicklung unserer verschiedenen Geschäftszweige, besonders auf unsere eigene psychologische Einstellung zu den Zeit-Ereignissen, haben würde.“

In bewundernswerter Selbstkritik zählt er die verlustbringenden Fehler auf, die er zusammen mit Hans Volckmar gemacht hat, und bekennt: „Erst seit dem Jahre 1928/29 haben wir mit vollem Bewusstsein uns von diesen Tendenzen freigemacht und den rücksichtslosen Abbau unrentabler Zweige des Konzerns durchgeführt, um damit eine innere Gesundung des Konzerns herbeizuführen.“ Die Ursachen für diese Maßnahmen bestanden in dem Zwang, sich „die nötigen Geldmittel für Steuerzahlungen beschaffen“ zu müssen, und in einer Unterauslastung der „Geschäfts-Maschine infolge ungenügenden Umsatzes“. Die beiden Hauptzweige Kommissionsgeschäft und Barsortiment sollten nunmehr zum Dreh- und Angelpunkt der Geschäftspolitik gemacht werden.

Zu den Sorgenkindern gehörten auch die Pappenfabriken, die 1922 gekauft worden waren. Diese Politik der Ausbreitung in die Produktion wurde später wieder fallen gelassen. Die Lehrmittel-Werkstätten waren seit 30 Jahren ohne Reingewinn.



*Lehrmittelabteilung: Physikalische Werkstätten*



*Herstellung anatomischer und zoologischer Modelle*



*Skelettieraum*



*Antiquarium K.F. Koehler*

Ein weiteres Sorgenkind war das Antiquarium K.F. Koehler. Aus Prestigegründen von der Koehler-Partei vor der Fusion zurück erworben, sorgte es jahrelang nur für hohe Abschreibungen.

Die Weltwirtschaftskrise von 1929 erfasste auch den Konzern. Das profitable Auslandsgeschäft brach zusammen. In den Jahren 1931 und 1932 erfolgte weder eine Verzinsung des Eigenkapitals noch eine sonstige Gewinnausschüttung.

Eine der erfreulichsten Konzernfirmen war die Stuttgarter Firma Koch, Neff & Oetinger GmbH, die eine ruhige und stetige Entwicklung auf allen Gebieten des Zwischenbuchhandels erreicht hatte. Hier wurde sogar das schwierige Problem gelöst, treue Kunden sowohl aus dem regulären Sortiment, als auch aus dem Kreise des Auch-Buchhandels bedienen zu können.

### **Bewertung der Krisenbewältigung**

Die Einspareffekte der großen Fusion von 1918 und der gemeinsame Konsolidierungskurs haben wesentlich dazu beigetragen, dass der Konzern die Zeiten trübster deutscher Wirtschaftsgeschichte – wenn auch mit Blessuren – überstanden hat. Dies lag unter anderem auch daran, dass immer wieder in Sachanlagen wie Grundstücken und Gebäuden investiert wurde. Diese Strategie brachte zwar nur sehr kleine Reingewinne ein, weil für die damaligen Hauseigentümer aufgrund der künstlichen Niederhaltung der Mieten der städtische Grundbesitz unrentabel geworden war, sie

war aber die richtige Maßnahme, um Substanzen zu erhalten.

Infolge der Schrumpfung der Geschäfte in den meisten Konzernabteilungen nahm die Liquidität der Finanzabteilung im Jahre 1933 durch Firmverkäufe außerordentlich zu. Hans Volckmar, der das Unternehmen zusammen mit Alfred Voerster gut durch die Krisen der 20er Jahre geführt hatte, entwickelte eine neue Strategie: „Das Unternehmen solle für die kommende Generation auf mehrere „tragende Säulen“ gestellt werden. Ländlicher Großgrundbesitz würde stets seinen großen Wert behalten, sein Mangel an Rentabilität wäre unbeachtlich.“

Aus damaliger Sicht war diese Strategie Hans Volckmars sicherlich richtig. Aber 25 Jahre später, mit der Enteignung 1949 durch die DDR, verloren die Unternehmen und die Inhaberefamilien einen erheblichen Grundbesitz.

### **Nationalsozialismus**

Die Zeit des Nationalsozialismus ist durch drei Themen geprägt:

1. das Familienunternehmen von den Nazis nicht enteignen zu lassen
2. mit Neutralität an der Tradition der liberalen Geisteshaltung festzuhalten
3. mit den Folgen des Kriegs zurecht zu kommen.

### **Wie man die Unabhängigkeit bewahrt und einen nationalsozialistischen Denunzianten los wird**

Hermann von Hase, ein eingeheiratedes Mitglied der Koehler-Familie, leitete seit 1927 den juristisch eigenständigen K.F. Koehler Verlag. Er unterstützte mit seiner Verlagsproduktion lange Zeit aktiv die Bewegung „Rache für Versailles“ und lehnte das System der Weimarer Demokratie ab. 1933 wurde er überzeugtes Mitglied der NSDAP und begann den Verlag in nationalsozialistischer Richtung umzu-

stellen. So ist es nicht verwunderlich, dass er sich 1926, aufgrund persönlicher Beziehungen zum Führer, bereit erklärte, das Buch „Mein Kampf“ zu verlegen. Dazu kam es erfreulicherweise nicht.

Den beiden Familien Voerster und Volckmar war diese Entwicklung im eigenen Konzern sehr unangenehm. Die Geschäftsführer der vierten Generation, Theodor Volckmar-Frentzel und Karl Voerster, mein Großvater, waren mit der Konzernleitung beschäftigt und konnten immer weniger Einfluss auf die Verlagsleitung eines überzeugten Nationalsozialisten nehmen. Es gelang ihnen nicht, auf Hermann von Hase mäßigend einzuwirken, und dies wurde auch zunehmend politisch gefährlicher. Die Familien Voerster und Volckmar hatten es abgelehnt, sich der NSDAP anzuschließen. Dies wurde von Hermann von Hase systematisch dazu verwendet, sich mittels seiner guten politischen Beziehungen immer mehr Einfluss zu Lasten der anderen Mitinhaber zu verschaffen.

Unter Verletzung der Treuepflicht gab er Informationen über Interna an die Dienststelle des Reichsführers SS weiter. Er wollte über die Kapitalbeteiligung seiner Frau seine Macht im Konzern vergrößern, um schließlich nach Ausschaltung der Volckmar-Gruppe an die Spitze des Konzerns zu treten. Da ihm das notwendige Kapital fehlte, versuchte er es über politische Denunziation.

Mit einer sehr riskanten Schiedsklage gegen Hermann von Hase, aufgrund seines Denunziantenverhaltens innerhalb der Familiengesellschaft, gelang der entscheidende Befreiungsschlag. Der Verlauf der Klage führte zu einem Eingreifen der Geheimen Staatspolizei, die es als unangenehm empfand, dass vor Gericht der Eindruck entstand, ein „Reichsführer der SS bediene sich unmoralischer Denunzianten“. Die Gestapo drängte auf einen Vergleich

beider Parteien, der 1938 zu einem Ausscheiden von Hermann von Hase und seiner Familienangehörigen führte. Die Abfindung bestand hauptsächlich aus nationalsozialistischen Büchern, die Hermann von Hase verlegt hatte. So gelang es mit einem konsequenten und äußerst gefährlichen Vorgehen, nicht nur einen unangenehmen Widersacher loszuwerden, sondern zugleich auch diejenigen Titel, für die man keine Sympathien aufbringen konnte.

### **Liberalität und Neutralität**

Die Haltung der Familien Volckmar und Voerster gegenüber dem Nationalsozialismus war distanziert. Strategie war es, beim Hervortreten nach außen Neutralität in politischer Hinsicht zu zeigen, um eine möglichst große Unabhängigkeit zu wahren. Die Politik der Nazis wurde nicht vorbehaltlos unterstützt.

Anhand der Barsortimentskataloge, die immer ein Spiegel des Buchmarkts und damit der gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse waren, lässt sich klar feststellen, dass es keinen vorausseilenden Gehorsam gab und viele Titel verbotener Autoren erst herausgenommen wurden, wenn dies unbedingt nötig war oder von Behörden per Kontrolle durchgesetzt wurde. So gab es im Barsortimentskatalog bis 1936/37 noch Titel von Thomas Mann, obwohl dieser seit Ende 1936 ausgebürgert worden war. Auch Erich Kästner wurde noch bis 1936 geführt, obwohl er seit 1935 auf der „Liste der schädlichen und unerwünschten Autoren“ stand, und auch der Jude Felix Mendelssohn Bartholdy blieb mit seinen Kompositionen im Katalog von 1937, obwohl sein Denkmal in Leipzig schon Ende 1936 demontiert worden war. Dass wir die Titel dieser Autoren in den Katalogen noch verzeichneten, sollte unter anderem später fast zu einer Enteignung durch die Nationalsozialisten führen.

## **Zweiter Weltkrieg**

In zwei Bombenangriffen im Oktober und Dezember 1943 wurde fast der ganze Buchhandel in Leipzig zerstört. In dem Feuerinferno flogen manche Reclamhefte bis weit über die Stadtgrenzen hinaus. Die grauenvollen Zerstörungen besonders des zweiten Luftangriffs führten zu einem nahezu kompletten Verlust der Arbeits- und Lagerräume für den Kommissions- und Zwischenbuchhandel. Noch größere Mengen an fertigen oder halbfertigen Büchern und Rohvorräten wurden in den Herstellungsbetrieben vernichtet.

Im Reichspropaganda-Ministerium und im Börsenverein wurden Pläne zur Dezentralisierung des Leipziger Kommissions- und Zwischenbuchhandels in 20 Gau-Kommissionsgeschäfte entworfen. Wenige Tage nach dem großen Bombenangriff wurde aufgrund der Verkehrsverhältnisse erst einmal ein Verbot von Buchlieferungen nach Leipzig erlassen, was einer Stilllegung des Leipziger Buchhandels gleichkam. Um den Aufbau der dezentralen Kommissionsgeschäfte in 20 Gauen zu unterstützen, wurden Beschränkungen für den Verkehr über Leipzig erlassen und ein Verbot der Lagerhaltung für Barsortimente ausgesprochen. Mit Hilfe von Ausweichlagern rund um Leipzig hat Koehler & Volckmar versucht, zum einen die Verbote geschickt zu umgehen und zum anderen Alternativen für die zerstörten Gebäude zu finden.

Überraschend gering war nach den vorliegenden Quellen die Anzahl der Opfer durch Bombenangriffe innerhalb der Belegschaft.

Das Unternehmen hatte in den 30er Jahren weit über 2.000 Mitarbeiter beschäftigt. Durch den kriegsbedingten Abzug von Arbeitskräften waren es gegen Kriegsende noch circa 1.500 Mitarbeiter.



*Bücherschutt in Leipzig vor dem Volckmar-Haus*

## **Kommunismus**

Die Jahre unter der sowjetischen Besatzung waren wieder von besonderen Herausforderungen geprägt. Durch die Teilung Deutschlands verlor Leipzig seine Bedeutung als Zentralplatz für den Buchhandel. Dafür entstand ein Russengeschäft. Die gesamte Produktion russischer Bücher, die im Zuge von Reparationsleistungen durch ostdeutsche Druckereien hergestellt werden musste, ging zentral über Koehler & Volckmar nach Russland. Täglich wurden tonnenweise in russischer Sprache gedruckte Bücher im Volckmar-Haus eingelagert, von zeitweilig mehr als 1.500 Mitarbeitern geprüft, verpackt und in Waggons für den Abtransport nach Russland verladen. Dieses Russengeschäft, das 1946 begann, wuchs in den folgenden Jahren weiter, so dass Ende 1948 fast wieder 2.000 Mitarbeiter bei Koehler & Volckmar beschäftigt waren.

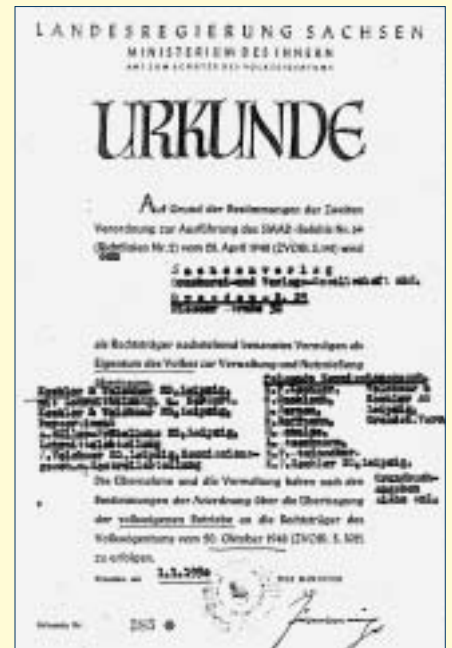
Es gab aufgrund von Todesfällen und Kriegsgefangenschaft nur noch einen geschäftsführenden Gesellschafter der Koehler & Volckmar Firmen in Leipzig, Karl Voerster. 1948 war Koehler & Volckmar mit fast 2.000 Mitarbeitern einer der letzten großen Privatbetriebe im kommunistischen Ost-



Karl Voerster 1893-1966

deutschland. Als Chef eines solchen Unternehmens lebten Karl Voerster und seine Familie ständig unter per-

sönlicher Bedrohung. Fast monatlich wurde Karl Voerster zu Berichten und Verhören vorgeladen, und als er über den Ausfall der Strom- und Heizungsanlage des Konzerns aufgrund eines gerissenen Treibriemens berichtete, hieß es: „Du machen Sabotage, du wollen nach Sibirien?“ Unter diesen unsicheren Verhältnissen hatte man sich auf eine mögliche Flucht in den Westen gut vorbereitet und die wichtigsten Sachen in hunderten von 1 kg-Päckchen nach Stuttgart geschickt, wo die Filiale Koch, Neff & Oetinger bestand. Durch Zufall erfuhr Karl Voerster von der unmittelbar bevorstehenden Enteignung. Die Entscheidung der Familie zur Flucht nach dem Westen fiel zu Weihnachten 1948. Man wollte sich nicht mehr länger solchen Risiken und einer möglichen Verhaf-



Enteignungsurkunde 1950

tung aussetzen und wurde in Berlin von den Amerikanern ausgeflogen.

## III. Wiederaufbau und der Weg in das nächste Jahrtausend

### Wiederaufbau

Koch, Neff & Oetinger, die Filiale in Stuttgart, bot nicht nur der Familie Voerster die Möglichkeit zu einem Neuanfang, sondern auch vielen Mitarbeitern aus Leipzig, die bei KNO anklopften, um beim Wiederaufbau des Unternehmens im Westen mitzuarbeiten.

Die Zerstörungen in Stuttgart waren ähnlich verheerend wie die in Leipzig, aber drei entscheidende Rahmenbedingungen versprachen deutlich bessere Zukunftsaussichten: Stuttgart war unter amerikanischer Besatzung, motivierte Mitarbeiter standen zur Verfügung, und es gab den 1907 in Eisenbeton erstellten Eberhardbau, der zwar ausgebrannt und durch einen Bombeneinschlag

beschädigt, aber als eines der ganz wenigen Gebäude in der Innenstadt nicht völlig zerstört war. Der Einsatz aller Mitarbeiter beim Wiederaufbau war phänomenal. Der schwäbische und der sächsische Fleiß der geflohenen Mitarbeiter aus Leipzig fanden sich in einer idealen Partnerschaft. Es bestanden exzessive Arbeitszeiten, im Weihnachtsgeschäft wurde ab Mitte November samstags voll und am Sonntag vormittags gearbeitet, und unter der Woche oft bis 1 oder 2 Uhr nachts. Aus diesen Gründen war für viele Mitarbeiter bis in die 80er Jahre hinein der Begriff Weihnachten negativ besetzt. Seit 1950 begannen sich die Verhältnisse wieder zu stabilisieren. Freundschaftliche Beziehungen zu Verlag

und Sortiment wurden in altgewohnter Weise gepflegt, und die Funk-

Der Eberhardbau





*Stuttgart nach dem Zweiten Weltkrieg*

tionen als Kommissionär und Barsortiment wurden wieder aufgenommen.

Immer wieder werden wir gefragt, warum es nach dem Krieg in Stuttgart mit dem Firmennamen Koch, Neff & Oetinger weiterging und nicht der große Firmename Koehler & Volckmar eingeführt wurde. Dies lag ganz einfach daran, dass man den Namen der Filiale in Stuttgart beibehalten hat, um die damals überwiegend regionalen Kunden nicht vor den Kopf zu stoßen, die Koehler & Volckmar nicht kannten und einer Veränderung der bestehenden Verhältnisse eher ablehnend gegenüber standen. Und schließlich gab es bei den Sorgen des Wiederaufbaus Wichtiges zu tun, als sich mit Umfirmierungen zu beschäftigen.

1955 wurde in Köln ein zweiter Barsortiments-Standort aufgebaut, um auch die nördliche Hälfte Deutschlands besser bedienen zu können.

Diese Neugründung erhielt den Firmennamen Koehler & Volckmar. Der große alte Name aus Leipzig wurde also hier weitergeführt.

### **Auseinandersetzung mit der Familie Volckmar-Frentzel**

Nach über 100 Jahren friedlicher Zusammenarbeit der Familien Volckmar und Voerster entstand ab 1953 nach der Rückkehr von Theodor Volckmar-Frentzel, dem Adoptivsohn von Hans Volckmar, ein Gesellschafterstreit. Theodor Volckmar-Frentzel wollte eine Änderung des alten Gesellschaftsvertrags durchsetzen. Es sollten nur noch „die Stimmen des Stammes Volckmar den Ausschlag geben“. Er wollte den Einfluss seiner Familie zum Nachteil der anderen Familien ausbauen, um im Unternehmen die Macht übernehmen zu können. So wurde zum Beispiel der Eintritt

meines Vaters in die Geschäftsleitung über Jahre hinweg durch die Familie Volckmar-Frentzel blockiert. Die Auseinandersetzungen gingen über 13 Jahre, wurden vielfach vor Gericht geführt und fanden erst 1966 mit dem Abschluss eines neuen Gesellschaftsvertrags ein Ende.

Zum 1.1.1973 kündigte die Familie Volckmar-Frentzel ihre Geschäftsanteile und schied aus dem Unternehmen mit einer Abfindung aus. Erst ab diesem Zeitpunkt konnte sich das Unternehmen wieder frei entwickeln, überfällige Investitionen wurden nachgeholt, und unter der Leitung der heutigen Senioren florierte das Unternehmen und wuchs wieder zu der alten Größe. 1989 hatten unsere Firmen wieder die Anzahl von 1.500 Mitarbeitern erreicht, eine Größe, die der Leipziger Konzern Koehler & Volckmar bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs gehalten hatte.



*Außenlager in Haiterbach (außen)*

## Die Wiedervereinigung Expansionsschub in der KNO VA

Im Oktober 1990, dem ersten Monat der deutschen Einheit, hatte unsere Verlagsauslieferung ein Wachstum von über 60% zu bewältigen. Für das Gesamtjahr entstand ein Plus von fast 40%. Ein solches Wachstum ist zwar sehr erfreulich, es bringt aber auch gewaltige Probleme mit sich. Wir waren vor logistische und personelle Herausforderungen gestellt. Innerhalb eines Jahres mussten 20.000 zusätzliche Paletten, das sind circa 350 Sattelschlepper-Ladungen, untergebracht werden. Da die räumlichen Lagerkapazitäten noch nicht geschaffen waren, mussten teils bis zu fünf Außen- und Notlager eingerichtet und verwaltet werden. Dem Raummangel wurde durch den Bau eines großen Hochregallagers in Haiterbach begegnet, das sogar noch vor Fertigstellung gefüllt wurde.

Auch am Stuttgarter Standort wurde durch ein Hochregallager im Untergeschoss mit platz sparenden Verschieberegalen zusätzliche Palettenkapazität geschaffen. Beim Personalaufbau war kein Hinterkommen möglich, da neue Mitarbeiter nicht so schnell eingestellt und ausgebildet werden konnten. Zur Überbrückung nahmen wir die Unterstützung von sieben Unternehmen in Anspruch, die uns Personal zur Verfügung stellten. Darunter waren die Firma Schuon in Haiterbach, aber auch das Leipziger Kommissionsgeschäft (LKG), das uns bei mancher Nova-Auslieferung zuverlässig unterstützt hat. Der Einsatz unserer bewährten Mitarbeiter in dieser Expansionsphase war durch ein außergewöhnliches Engagement geprägt, das teilweise bis zum Erschöpfungszustand ging. In diesen Zeiten war es nicht zu vermeiden, dass die Qualität unserer Dienstleistungen gelitten hat. Hier befanden wir uns



*Außenlager in Haiterbach (innen)*



*Hochregallager mit Verschieberegalen im Untergeschoss in Stuttgart*

allerdings in guter Gesellschaft, denn vielen Verlagen erging es mit ihren Auslieferungen ebenso, und auch unser größter Wettbewerber hatte ähnlich zu kämpfen wie wir.



*Mobile Akquisition in der DDR März 1990*

### **Barsortimentslieferung über Nacht oder Grimms Märchen**

Erste Kontakte zu Buchhändlern in der DDR entstanden auf der Leipziger Buchmesse im März 1990.

Kurz nach der Messe begann die Kundenakquisition vor Ort in der DDR. Ausgerüstet mit einem Bücherlaster und zwei Wohnmobilen sind wir in verschiedenen Etappen und Besetzungen in die wichtigsten Städte der DDR gereist und haben dort auf Parkplätzen die zuvor eingeladenen Kunden empfangen, informiert und beraten. Der Bücherlaster war mit Regalen ausgebaut worden und bot so die Möglichkeit, unseren potenziellen neuen Kunden eine Auswahl der 1.000 wichtigsten Titel vorzustellen. Die Wohnmobile ermöglichten in Zeiten eines nicht auf den Andrang von Westdeutschen ausgerichteten Hotelwesens eine maximale Flexibilität. So gelang es uns in wenigen Wochen, Kontakt zu fast allen Buchhändlern in der DDR aufzunehmen. Diese Reisen waren durch Pioniergeist und unvergessliche Kundenbegegnungen gekennzeichnet.

In unseren Beratungsgesprächen stießen wir immer wieder auf Ungläubigkeit und Zweifel an unserem Leistungsangebot. Es war für viele DDR-Buchhändler nur sehr schwer zu

verstehen, dass, wenn man 500 Exemplare eines gefragten Titels bestellen würde, man auch diese Zahl von uns geliefert bekäme und nicht etwa nur 5, wie das über so viele Jahre bei dem Quoten- und Zuteilungssystem in der DDR üblich war. Die Kürzung von Bestellmengen und unser Argument, man solle nur das bestellen, was man in den nächsten Tagen auch verkaufen könne, und dann nachbestellen – man werde ja über Nacht beliefert – war für viele Kunden unverständlich und unglaublich. In einem solchen Kundengespräch erhielten wir von einer erfahrenen Buchhändlerin, die um die 80 Jahre alt war, unerwartete Hilfe. Den jungen Kollegen, die uns kaum glauben wollten, erklärte die alte Dame, dass sie über viele Jahre vor der DDR-Zeit mit Koehler & Volckmar zusammengearbeitet habe, man damals auch schon in kürzester Zeit zuverlässig beliefert worden sei, und wenn jetzt ein Voerster (gemeint war mein Vater, der in Leipzig geboren und aufgewachsen war) wiedergekommen sei, gäbe es keinen Grund, daran zu zweifeln. Und übrigens würde sie jetzt, nachdem Koehler & Volckmar wieder da sei, nicht in den Ruhestand gehen, sondern noch ein paar Jahre weitermachen, um ihren Enkeln den Beweis dafür zu geben.

Diese hatten nämlich die Erzählungen ihrer Oma über die alten Zeiten mit einer Belieferung durch Koehler & Volckmar binnen 1 oder 2 Tagen immer als eines von Grimms Märchen bezeichnet.

Für die Buchhändler, die bis 1989 in der DDR mit circa 25.000 Titeln ein recht überschaubares Angebot hatten, war das Titelangebot des Westens mit circa 600.000 lieferbaren Büchern und mit 140.000 Titeln im Barsortiment absolut überwältigend. Um hier eine Hilfestellung zur richtigen Auswahl zu bieten, wurden zusätzlich zum Bücherlaster Spezialkataloge erstellt: für die Erstaussstattung „Die 600 gängigsten Titel aus der Bundesrepublik“, und als Grundsoriment für den Buchhandel der DDR eine Bestell-Liste mit circa 4.000 Titeln aus allen Literaturbereichen, einschließlich Sach- und Fachbüchern.

Um unsere neuen Kunden weiter zu beraten und den Kontakt zu festigen, luden wir zu Seminaren in Stuttgart und Köln ein. Es kamen mehr als 1.300 Teilnehmer aus DDR-Buchhandlungen und Verlagen. Es wurde nicht nur über unsere Leistungen informiert, sondern auch über allgemeine Themen wie Bilanzierung, Finanzierung, Bankgespräche, Mietvertragsrecht, Ladenbau und -einrichtung.



## Der Kampf mit Brüssel um die Preisbindung

Im Juli 2000, kurz nachdem in Österreich das neue Preisbindungsgesetz und in Deutschland der neue Sammelrevers in Kraft getreten waren, hatte die in ganz Österreich tätige Buch- und Schreibwarenkette Libro über ihre Internetanwendung lion.cc deutschen Käufern rund 80 Bestseller zu 20% unter Ladenpreis angeboten. Daraufhin wurde von KNO die Belieferung der Firma Libro eingestellt, ebenso von den meisten Verlagen.

Libro beschwerte sich bei der EU-Kommission in Brüssel und rief die Gerichte an, die überwiegend einstweilige Verfügungen gegen Libro erließen. Ende Juli kehrte Libro zur Preisbindung zurück. KNO nahm die Belieferung wieder auf.

Am Morgen des 2. Augusts 2000 wurden wir von sieben Beamten der EU-Kommission und des Bundeskartellamts überrascht, die verschiedene Abteilungen bei KNO durchsuchten und über 600 Seiten Akten kopierten. Ebenso erging es an diesem Morgen dem Börsenverein, Random House, dem Aufbau Verlag und Libro selbst. Im Juli 2001 ging eine 35-seitige Beschwerdeschrift bei uns ein. Dem Börsenverein, Random House und KNO drohte ein Bußgeld bis zu 10% des Vorjahres-Umsatzes wegen rechtswidrigen Boykotts von Libro. Wir konnten nicht nachvollziehen, warum die EU-Kommission nur drei Unternehmen herausgriff und anklagte. Im weiteren Verlauf wurde uns klar, dass es sich um einen Schauprozess gehandelt hat, in dem der hartnäckige Börsenverein, das größte Verlagshaus und das größte Barsortiment so bestraft werden sollten, dass deren Festhalten an der Preisbindung nachhaltig erschüttert wird und sich in Zweifelsfällen niemand in der Buchbranche mehr traut, in vergleichbaren Fällen die Belieferung einzustellen. Das Gefühl der Ohnmacht gegenüber

Brüssel war groß, nicht nur bei KNO. Die Ungewissheit, ob wir eine Strafe abwehren könnten, beeinflusste unsere unternehmerischen Entscheidungen gravierend. Viele Investitionen wurden, da der Ausgang des Verfahrens und die Höhe der drohenden Strafe ungewiss waren, vorerst zurückgestellt.

Nachdem wir unsere Stellungnahme zur EU-Beschwerde abgegeben hatten, fand Ende November 2001 eine Anhörung vor der EU-Kommission statt. Über 7 Stunden haben 17 Vertreter der EU-Wettbewerbs-Kommission, 13 Vertreter der Wettbewerbsbehörden aus 9 europäischen Ländern, 6 Simultanübersetzer für 3 Sprachen, der Börsenverein mit 4, Random House mit 7 und KNO ebenfalls mit 7 Vertretern inklusive Anwälten, also insgesamt 54 Personen getagt.

Schon vor dem Hearing hatten wir uns gefragt, ob die Veranstaltung in Brüssel nicht ins Absurde abgleiten würde. Libro als Beschwerdeführer hatte sich nicht angemeldet, und die EU-Kommission hatte in den vielen Monaten der Ermittlungen keinen einzigen haltbaren Beweis auf den Tisch legen können. Dabei blieb es auch.

Im März 2002, nach eineinhalb Jahren, wurde das Verfahren von der EU-Kommission eingestellt. Der EU-Kommission waren in diesem Feldzug um die Preisbindung Mittel recht, die rechtsstaatlich mehr als bedenklich sind. Wir hatten das Gefühl, zusammen mit Bertelsmann beispielhaft an den Pranger gestellt worden zu sein, damit dadurch die Buchbranche eingeschüchtert wird. Für KNO war dieser Prozess auch ein finanzielles Risiko, das in dieser Tragweite seit über 30 Jahren nicht mehr bestanden hat. Der Prozess hat uns über 1.300.000 DM allein externer Anwaltsgebühren gekostet, und zusätzlich viel Zeit und Nervenkraft. Wir haben keinen Pfennig unserer Unkosten zurückbekommen, auch wenn



*Europäische Kommission in Brüssel*

das Verfahren von Brüssel eingestellt werden musste und wir somit zu Unrecht angeklagt waren.

Unser Familienunternehmen hat diesen Kampf auch für die Branche geführt und einen wichtigen Erfolg für die Preisbindung gegen die Bestrebungen aus Brüssel errungen.

## Generationswechsel

Ganz im Gegensatz zum letzten Generationswechsel im Jahr 1966 hatten mein Cousin Frank Thurmman und ich 1995 traumhafte Voraussetzungen und Startbedingungen. Die Unternehmen waren unter der Führung der Senioren erfolgreich gewachsen, hatten über die Buchbranche hinaus ein hervorragendes Image, die Finanzlage war stabil, und uns standen loyale, erfahrene und engagierte Führungskräfte zur Seite, die sich auf die nächste Generation freuten. Den Senioren rechne ich es sehr hoch an, dass wir Junioren als gleichberechtigte Geschäftsführer aufgenommen wurden. Nach fast 10 Jahren Zusammenarbeit darf ich aus meiner Erfahrung und Perspektive sagen, dass dies sicherlich einer der wichtigsten Faktoren für einen erfolgreichen Generationswechsel gewesen ist. Nach den Jahren der Einarbeitung entstanden bei den Junioren eigen-



*Andreas Thieme*



*Johannes Vogel*

ständige Gedanken und Ziele, die nicht immer von allen Senioren mitgetragen und akzeptiert wurden. Inzwischen hat sich herausgestellt, dass die Veränderungen in der Führung und Struktur der Unternehmen, aber auch die neuen Projekte ebenfalls erfolgreich sind, auch wenn vieles anders ist, als es früher war. Die Unternehmen gehen weiterhin ihren Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Wir freuen uns darauf, das Werk unserer Väter fortzusetzen, und damit meinen wir das Werk von 5 Generationen von Vätern in 175 Jahren.

Wenn man auf unsere Firmengeschichte zurückblickt, dann gilt unser Dank zum einen unseren engagierten Mitarbeitern, die es möglich gemacht haben, dass Tradition mit der Zeit geht. Ohne ihren Einsatz wären die vielfältigen Herausforderungen und Krisen in 175 Jahren Firmengeschichte nicht zu bewältigen gewesen. Zum anderen gilt unser Dank all unseren Kunden und Geschäftspartnern, die unseren Unternehmen in dieser langen Zeit verbunden waren und es bis heute sind. Ihr Vertrauen ist die Basis dafür, dass wir heute mit Ihnen unser Jubiläum feiern können.

Ab heute haben wir ein neues Ziel: die Erfolgsgeschichte unserer Unternehmen bis zum 200-jährigen Firmenjubiläum fortzuschreiben.



*Werner Thurmann*



*Jürgen Voerster*



*Frank Thurmann*



*Oliver Voerster*

# Innovationen als Triebfeder der unternehmerischen Entwicklung

Von Frank Thurmann

Die Buchbranche in Deutschland ist für die Verfügbarkeit von Titeln und deren schnelle Lieferung bekannt. Über 175 Jahre hat unser Familienunternehmen wesentlich zu dieser Leistungsfähigkeit beigetragen. Innovationen wurden sowohl für die eigenen Unternehmen entwickelt, aber auch vielfach der gesamten Buchbranche zur Verfügung gestellt.

Um heute fast 400.000 verschiedene Artikel von 3.800 Lieferanten über Nacht zu über 5.000 Buchhändlern zu bringen, musste über sechs Generationen hinweg, von den Anfängen des Leipziger Messeplatzes im 19. Jahrhundert bis hin zum Buchhandelsportal im Internet im 21. Jahrhundert, nach erfinderischen Ansätzen gesucht werden.

Unser Unternehmen hat vor allem von den großen Erfindungen des 19. und 20. Jahrhunderts profitiert:

- Entwicklung der Eisenbahn und der Buchbindemaschine
- Industrialisierung mit der Arbeitsteilung und den Neuerungen in der Bautechnik und Automatisierung
- Computer und das Internet.

Ich möchte im Folgenden verschiedene Stationen dieser Entwicklung in der Unternehmensgeschichte beleuchten, an denen Innovationen einschneidende Veränderungen bewirkten.

## Gründung des Kommissionsgeschäftes

Die Geschichte des deutschen Zwischenbuchhandels beginnt mit den Lagerhaltern, die an den Messeplätzen das

Lager auswärtiger Verleger zwischen den Messen verwalteten und die Verleger damit von den hohen Risiken und Kosten des Hin- und Rücktransports befreiten. In Frankfurt und Leipzig lässt sich diese frühe Form des Zwischenbuchhandels seit dem Beginn des 16. Jahrhunderts nachweisen. Die Bezeichnungen dafür variieren, und erst mit der Übernahme weiterer Dienstleistungen für die Verleger, später aber auch für die Sortimentler, bildete sich im 18. Jahrhundert der Begriff des „Kommissionärs“ heraus.

In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts gab es ein enormes Wachstum der Buchhandlungen auf dem deutschsprachigen Gebiet. Die Abwicklung der Messen, das heißt die zwischenbuchhändlerische Bestellung, Auslieferung und Abrechnung war jedoch in einem völlig veralteten Zustand geblieben. Auswärtige Buchhändler mussten bei der Leipziger Ostermesse mit einem Aufenthalt von drei bis vier Wochen rechnen. Als Ausweg erschien die Suche nach einem Vertreter vor Ort, und für diese Aufgabe bot sich der schon erwähnte Kommissionär an. Der Kommissionär nahm damit nicht nur die Interessen der Verleger wahr, son-

dern nun auch die der Sortimentler. Die Sortimentler blieben verstärkt der Messe fern und übergaben den Kommissionären zusammengestellte Rechnungslisten sowie die nötigen Deckungen zum Zahlungsausgleich. Schließlich dauerte die Messe nur noch wenige Tage.

Der damalige Kommissionär hatte eine andere Bedeutung als heute, wenn wir von einem Kommissionär im Sinne der Verlagsauslieferung, des Büchersammelverkehrs oder der Bestellanstalt sprechen. Damals hatte der Kommissionär sowohl auf Verlags- als auch auf Sortimentsseite feste Vertragspartner, sogenannte Kommittenten.

Die Gründung des Kommissionsgeschäftes F. Volckmar im Jahre 1829 war an sich bereits die erste unternehmerische Innovation, weil sie die Arbeitsteilung zwischen Verleger, Zwischenbuchhändler und Sortimentler revolutionierte. Heute würde man diese Arbeitsteilung als Outsourcing bezeichnen.

## Schaffung der Bestellanstalt

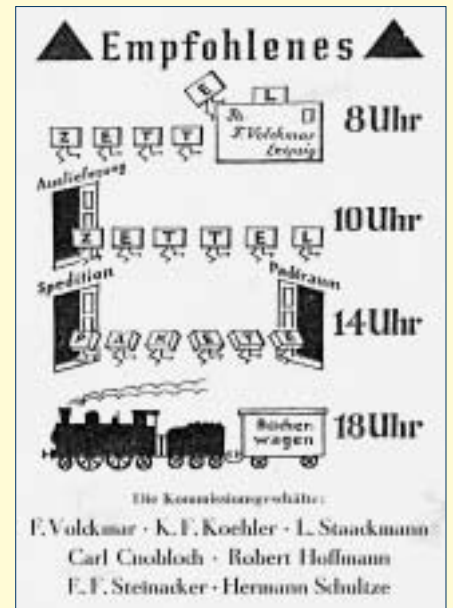
Ein Innovationsschub wurde Mitte des 19. Jahrhunderts durch die Rivalität zwischen der Post und dem Buch-



*Bestellzettel- und Paketaustausch: Warteraum der abholenden Burschen*

handel ausgelöst. Seinerzeit lieferten Zeitschriftenverleger ihre Ware über die Post, unter Ausschluss von Zwischenbuchhandel und Sortiment, direkt an das Publikum. Dabei räumten die Zeitschriftenverleger der Post buchhändlerische Rabatte ein. Dies war ein Relikt eines alten Privilegs der Post und gipfelte in ihrem Plan, so genannte Post-Buch-Ämter einzurichten. Die Sortimentler sahen ihren Anspruch auf ausschließliche Absatzfunktion bedroht, unternahmen aber nichts weiter, als lautstark zu protestieren. Die Kommissionäre hingegen gingen daran, ein Konzept zu erarbeiten, mit

dem sie auf die Postkonkurrenz reagieren konnten. Eine Verkürzung der Auslieferungszeit wurde durch eine Reformierung der unzulänglichen Bestellvermittlung erreicht. Am 1. März 1842 wurde eine Zettelbestellanstalt ins Leben gerufen, die fortan den Bestellverkehr der Leipziger Kommissionäre zentral regelte. Diese Einrichtung sollte zu einer der wichtigsten Innovationen des buchhändlerischen Verkehrs werden. Hatte bisher ein Heer von Laufburschen und Lehrlingen die eingehenden Zettel den vielen Leipziger Kommissionärsbuchhandlungen zugetragen, wobei mancher Zettel in der Westen-



*Werbung für den Bücherwagen*

tasche stecken blieb, so konzentrierte sich diese Tätigkeit nun auf eine einzige Anstalt. In einem kleinen Raum der Buchhändlerbörse erledigten nun 4 Angestellte, was zuvor 76 Personen geleistet hatten. Der Gemeinschaftsgedanke, der bewusste Einsatz von Kooperation anstelle von Konkurrenz, verhalf dem Leipziger Kommissionärsbuchhandel zu einer beispiellosen Rationalisierung.

## Beschleunigung des Transports

Eine weitere Beschleunigung der Auslieferung brachte der Ausbau des Eisenbahnnetzes. Er übte wichtige Impulse auf die buchhändlerische Logistik aus.

Der Leipziger Buchhandel nutzte den Vorteil von Post- und Bahntransporten von Anfang an, insbesondere die Eisenbahnwaggons für Briefe und Pakete, die an die normalen Personenzüge einfach angehängt wurden. Bereits vor dem deutsch-österreichischen Krieg von 1866 erhielten die rheinischen und westfälischen Buchhandlungen ihre Leipziger Bücherballen, die abends mit dem abgehenden Schnellzug versandt wurden, am nächsten Nachmittag.



*Privatfahrstraße des Leipziger Geschäftshauses*

Seit den 1920er Jahren bis kurz vor Ende des 2. Weltkriegs wurden „Bücherwagen“ an alle wichtigen D-Züge der Reichsbahn angehängt und damit alle großen Reichsstädte in wenigen Stunden erreicht. Am Empfängerbahnhof wurden die Bücherballen durch die Kommittenten täglich oder wöchentlich abgeholt. Dies würde sicher auch heute sowohl den ökonomischen wie auch den ökologischen Aspekten einer modernen City-Logistik Rechnung tragen. Kein Wunder, dass damals Verleger im In- und Ausland den „Weg über Leipzig“ wählten und manche noch heute vom „Leipziger System“ träumen.

## Bestseller-Logistik damals und heute

Im November 1898 erschienen beim Verlag Cotta in Stuttgart die beiden ersten Bände von Bismarcks „Gedanken und Erinnerungen“. Das ganze Land muss darauf gewartet haben. Bismarck war im Sommer gestorben und zuvor acht Jahre im Ruhestand gewesen, aber wegen seiner 28-jährigen Regierungstätigkeit besaß er in der Bevölkerung immer noch eine ungeheure Popularität. Seine Memoiren waren wohl schon vor Erscheinen ein echter Bestseller. Jetzt war die Auslieferung gefordert. Alfred Reinhard, einer unserer Prokuristen zu dieser Zeit, erinnert sich: „Da hieß es also auf Posten sein. Früh 6 Uhr bei völliger Dunkelheit wurden bei Cotta die vorgepackten Bücher eingeladen in einen mit 4-5 Leuten bemannten und mit Petroleum-Funzeln erleuchteten großen Möbelwagen. Dort wurde nun mit Hochdruck geschafft – die Versandpapiere waren nach einer Verlagsliste vorbereitet – und bis die dicken Gäule im Zuckelschritt am Bahnhof ankamen, waren unsere Pakete versandfertig und wir konnten sofort ausliefern. Als die beiden anderen Kommissionäre mit ihrem Versand fertig waren, schwam-

men unsere Ballen schon längst. Die „gute alte Zeit“ war manchmal schon was wert, mit dem Auto hätten wir's nicht so geschafft.“

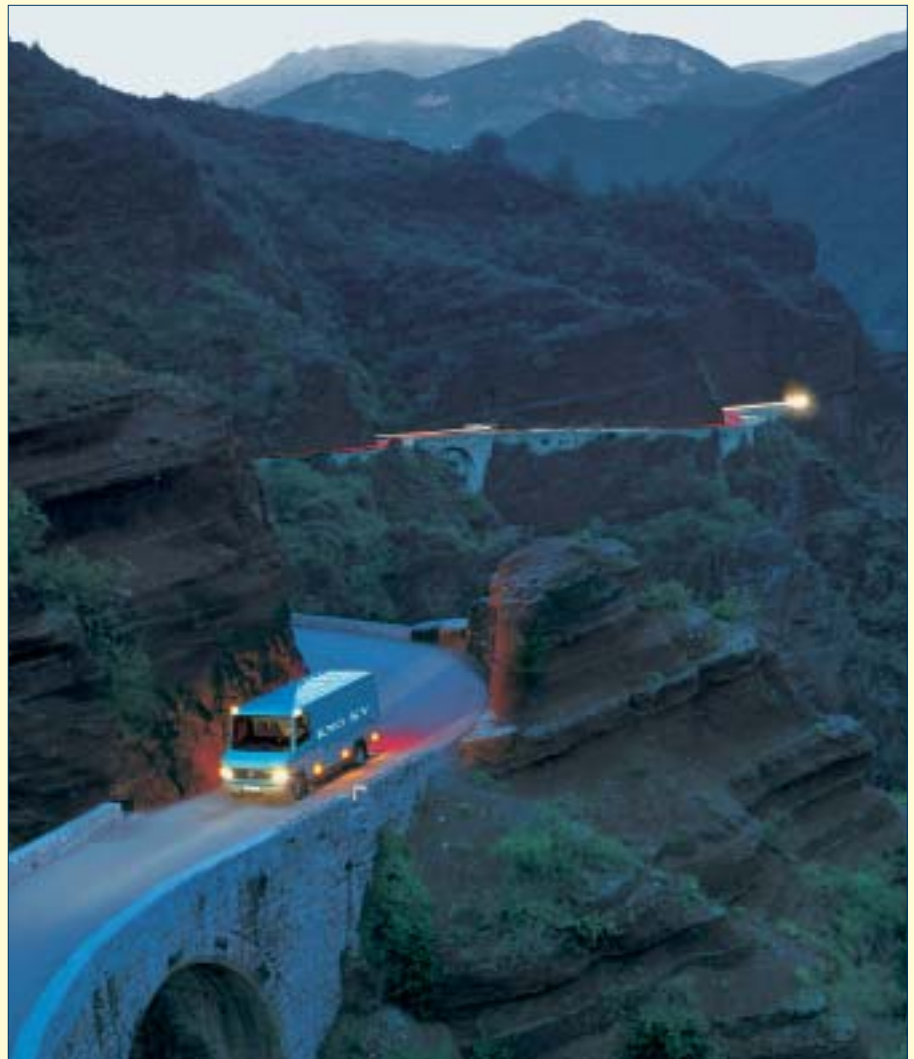
Etwa 100 Jahre später war die Auslieferung des Bandes IV von Harry Potter eine ähnliche Herausforderung. Unter den jungen wie alten Lesern war schon fast eine Hysterie ausgebrochen, jeder wollte möglichst als erster den 4. Band dieses ungeheuren Erfolgsbestsellers in den Händen halten.

Um Missbrauch auszuschließen, hatte der Carlsen Verlag uns als Auslieferer und hauptsächlichem Transporteur daher nur 2 Tage Zeit zur Auslieferung gelassen. Fast 1 Million Exemplare und 36.000 Pakete mussten vorbereitet und gepackt werden. Das entsprach etwa der Ladung von 100 Sat-



*Oliver Voerster mit Sohn Vincent, Auslieferung Harry Potter IV*

telschleppern. Eine generalstabsmäßige Planung war notwendig. Die Termine mit den Druckereien und Bücherwagendiensten mussten koordiniert, eine Hotline musste installiert und



*Über-Nacht-Service der Bücherwagendienste*

der Fakturlauf vorbereitet werden. Fast stündlich musste dann mit den Druckereien, die in ganz Europa verstreut waren, telefoniert werden, da es ständig wieder neue Produktionsengpässe gab.

Unsere Laster der Bücherwagendienste mussten an diesen Tagen im Oktober, der mit den Herbstnovitäten ohnehin schon der stärkste Monat des Jahres ist, mehr als das doppelte Volumen einer normalen Ladung ausfahren – also was tun? Wir haben uns Fahrzeuge dazugemietet und sogenannte „Dackeltouren“ organisiert: unsere eigenen wegekundigen Fahrer fuhren mit der normalen Ladung voraus, die zusätzlichen Fahrer „dackelten“ mit dem zweiten Harry Potter-Laster hinterher. Schließlich hatten alle Buchhandlungen rechtzeitig bis zum ersten Auslieferungstag am 14.10.2000, 00:00 Uhr ihre bestellten Sendungen.

## Gründung des Barsortiments

Das gut funktionierende System der buchhändlerischen Kommissionäre ließ den Gedanken an einen Buchgroßhandel erst Mitte des 19. Jahrhunderts aufkommen, als der Großhandel anderer Branchen längst in voller Blüte stand. Allerdings hatten die Kommissionäre bereits Anfang des 19. Jahrhunderts die Idee, die wichtigsten Artikel stets auf Lager zu halten.

Der entscheidende Anstoß zur Gründung der Barsortimente ging Mitte des 19. Jahrhunderts von der Industrialisierung und der Automatisierung der Buchherstellung aus.

Bis dahin hatten die Verleger ihre Titel noch in rohen Bogen oder geheftet als Broschuren auf den Markt gebracht, und die Buchhändler oder die Käufer ließen sie nach ihren eigenen Wünschen individuell binden. Diese Entwicklung machten sich Carl Voerster, der Neffe und Schwiegersohn Friedrich Volckmars, und sein Associé Otto Volckmar zunutze. Sie richteten



*Beschneiden des Buchblocks im Dreischneider*

ein Lager von gängigen Titeln ein, aus dem sie dann die Buchhändler mit bereits gebundenen Büchern beliefern konnten. Der in dieser Zeit auf eine stattliche Zahl gewachsene Kommitentenkreis sollte ihnen den Einstieg erleichtern.

Bereits 1858 taucht das Wort „Barsortiment“ auf (soll heißen: Sortiment zu Barpreisen der Verleger). Aus derselben Zeit liegt ein Verzeichnis von 167 Titeln vor. Dieses Verzeichnis der Firma F. Volckmar wurde noch von Carl Voerster mit der Hand geschrieben.

## Werbemittel für das Barsortiment

Carl Voerster beschloss 1862, künftig alljährlich einen Lagerkatalog mit Nettopreisen und ferner einen Katalog mit Ordinärpreisen zum Verteilen an das Publikum herauszugeben, um Buchhandel und Publikum gleichermaßen auf die neue Einrichtung hinzuweisen und an den Ankauf gut gebundener Bücher zu gewöhnen. Diese Entscheidung sollte eine der wichtigsten Voraussetzungen für den weiteren Geschäftserfolg werden. Carl Voerster erkannte das Potenzial, welches in der direkten Werbung der Leser lag. In den ersten zwei Jahren wurden über



*Verlagsbroschur: zusammengeheftete Rohbögen*

700.000 Exemplare dieses Verzeichnisses in der Öffentlichkeit verteilt. Die Erstellung weiterer Werbemittel, darunter der erste Literarische Weihnachtskatalog, war eine konsequente Weiterentwicklung. Auf der so geschaffenen Basis waren dem Unternehmen die Sympathien der Verlage und des Sortiments sicher, da vor allem auch sie von der zusätzlichen Werbung profitierten.

Wir können unseren Bericht über die ersten Entwicklungen des Barsortiments nicht besser schließen als mit dem Urteil eines Verlegers, das sich im Börsenblatt 1875, S. 3766 findet. Dort heißt es: „Diese vortrefflichen Institute [Barsortimente] werden leider noch nicht genügend gewürdigt. Der Verleger liefert dem Barsortiment seinen Verlag franco mit den üblichen Freixemplaren und Rabatt. Dafür bestellt der Barsortimenter größere Partien auf einmal, bezahlt sie bar ohne jede Bedingung der Rücknahme. Er kündigt interessante Novitäten wiederholt im Börsenblatt an, versendet spezielle Zirkulare und (die Firma F. Volckmar) 100 Tausende von kleinen Katalogen für das Publikum. Es sind Institute, die eine national-ökonomische Bedeutung von größter Tragweite haben, und die der Buch-



*Eberhardbau, Stuttgart*

handel, sofern er überhaupt erkannt hat, was ihm wahrhaft frommt, nicht genug unterstützen und fördern kann.“

## **Etappen der Baugeschichte**

### **Volckmars Hof**

Im Interesse des Geschäfts unternahm Friedrich Volckmar eine umfangreiche Bautätigkeit. Er ließ es sich dabei nicht nehmen, alles bis ins kleinste Detail selbst zu bestimmen und die Ausführung seiner Anordnungen auf das Sorgfältigste zu überwachen. In der Nähe des Augustusplatzes erbaute er 1846 nicht weniger als vier Häuser, die jedem Leipziger bekannt waren als „Volckmars Hof“. Die Gebäude waren optimal auf die logistischen Bedürfnisse dieser Zeit ausgelegt und dienten vielen Leipziger Bauherren als Vorbild. Sicher waren das Fachwissen und das Interesse Friedrich Volckmars ausschlaggebend für den Erfolg seiner Bautätigkeit, so wie es auch 120 Jahre später eine glückliche Fügung

sein sollte, mit meinem Vater Werner Thurmman einen Architekten unter den Geschäftsführern zu haben.

### **Eisenbetonbauten**

Der Eberhardbau in Stuttgart wurde 1907/08 von Alfred Voerster und Hans Volckmar für die neu erworbenen Firmen A. Koch und A. Oetinger als einer der ersten Bauten in der Eisenbetonbauweise errichtet. Der Mut, diese seinerzeit noch völlig unübliche Bautechnik einzusetzen, sollte dem Unternehmen fast vierzig

Jahre später das Überleben sichern: 1944 nämlich, als ein Feuer nach einem Bombenangriff das Gebäude fast vollständig zerstörte, die tragenden Elemente aber unbeschädigt ließ, da der Eisenbeton hitzebeständiger war als die bisher üblichen Bauelemente. Als einzig verbliebene Substanz der Firma ermöglichten die trotz Brand erhalten gebliebenen Gebäude in Eisenbetonbauweise den Neubeginn nach dem 2. Weltkrieg, nachdem alle anderen Firmengebäude vollständig zerstört waren.



*Volckmars Hof um 1850*



*Das neue Gebäude der KNO Verlagsauslieferung, 2003*

### **Neubauten in den letzten drei Jahrzehnten**

In den 1970er Jahren wurde wieder eine neue Bautechnik Grundlage unserer Betriebsgebäude in Stuttgart-Vaihingen und Köln: die Fertigbauweise mit vorgespannten Betonträgern. Ökonomisches Bauen konnte verbunden werden mit hohem Bautempo und einer Flexibilität, die es möglich machte, das Gebäude um die Lager- und Fördertechnik herum zu bauen. Der Vorteil unserer flexiblen Lösung zeigte sich, als im Jahr 2003 an eines der Betriebsgebäude angebaut wurde.

So konnten, nach Verlängerung des Gebäudes, die alten Fassadenteile samt den alten Fenstern und Heizkörpern wieder verwendet werden.

### **Fördertechnik und Lagersteuerung**

Die Fördertechnik und Lagersteuerung wurde zum Herzstück unserer Logistik. Dabei verfolgten wir die Philosophie, dass die Technik den Mitarbeiter unterstützen, aber nicht ersetzen soll. Die schwäbisch-sächsische Sparsamkeit führte zu einer erstaunlichen Einfachheit der technischen Konzepte und Lösungen. Waren tech-



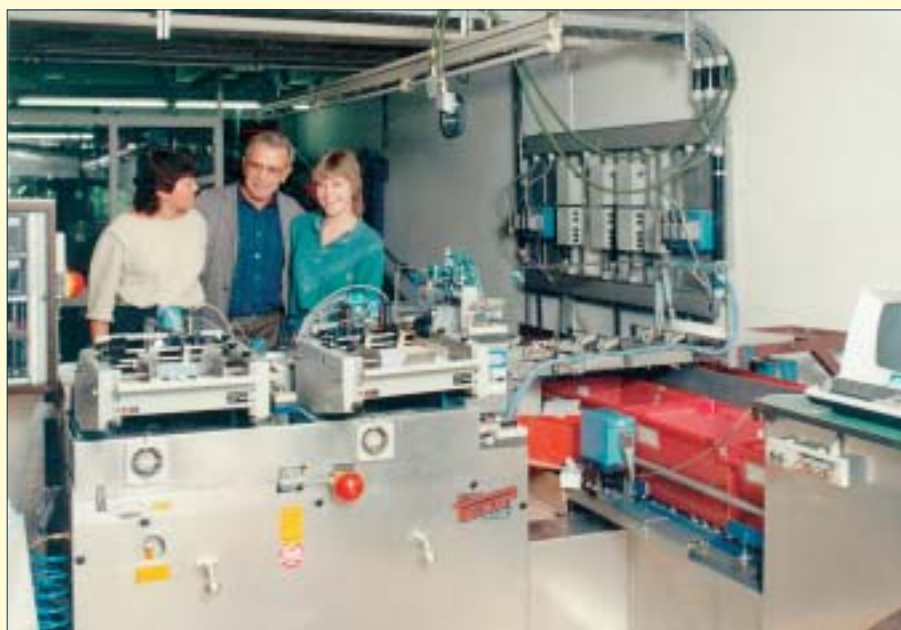
*Mobile Fassadenplatten, Neubau VA*

nische Lösungen am Markt nicht zu kaufen, dann wurden sie eben in der eigenen Technischen Abteilung ausgetüftelt und gebaut.

So zum Beispiel der sogenannte „Paulomat“, benannt nach dem legendären Leiter der Technischen Abteilung, Martin Paul: eine Maschinerie, die die Lieferscheine und Etikettenbögen den Kommissionierwannen am i-Punkt automatisch zuführt.

Zwei Innovationen waren bahnbrechend und halfen, immense Kosten einzusparen und die Zuverlässigkeit zu steigern: die Wiegekontrolle am Ende einer jeden Kommissionierstation, mit der nahezu jeder Kommissionierfehler korrigiert werden kann, und die Lagerorganisation nach Gängigkeit, die sicher schon hunderte-tausende von Laufwegkilometern eingespart hat.

Im Rückblick ist es erstaunlich, dass das ursprüngliche Konzept der Lagerorganisation nach 30 Jahren immer noch Bestand hat, auch wenn laufend maßgebliche Verbesserungen, Erweiterungen und Modifikationen an Technik oder Steuerung vorgenommen wurden. Wesentliche Elemente dieses ursprünglichen Konzepts sind das gängigkeits-optimierte Lager in der Mitte des Gebäudes, das Förderband außen herum und die Gewichtskontrolle an



*KNO BS-Logistik, i-Punkt, 1983*



jeder Station. Damit waren die Voraussetzungen geschaffen, die logistischen Herausforderungen der letzten drei Jahrzehnte effizient zu bewältigen – ob es die Titelaufstockung auf 350.000 Titel war, die auf einer nahezu gleich bleibenden Fläche vollzogen wurde, die Absatzverdoppelung seit 1977, das Einrichten von Zentrallagern für Filialisten, das Angebot von Non-Books, der Besorgungsdienst für ausländische Bücher oder die Abwicklung der Internet-Endkundenbestellungen im Auftrag der Buchhandlungen, die Etikettierung, die Online-Lieferbarkeitsabfrage oder die Verlängerung der Abrufzeiten.

Wir sind sicher, dass auch zukünftige Themen wie zum Beispiel „pick by voice“ in unser bestehendes Grundkonzept integrierbar sind und weitere Meilensteine in der Rationalisierung erreicht werden können.



*Blick auf eine Barsortimentsstation in Leipzig vor 1945*

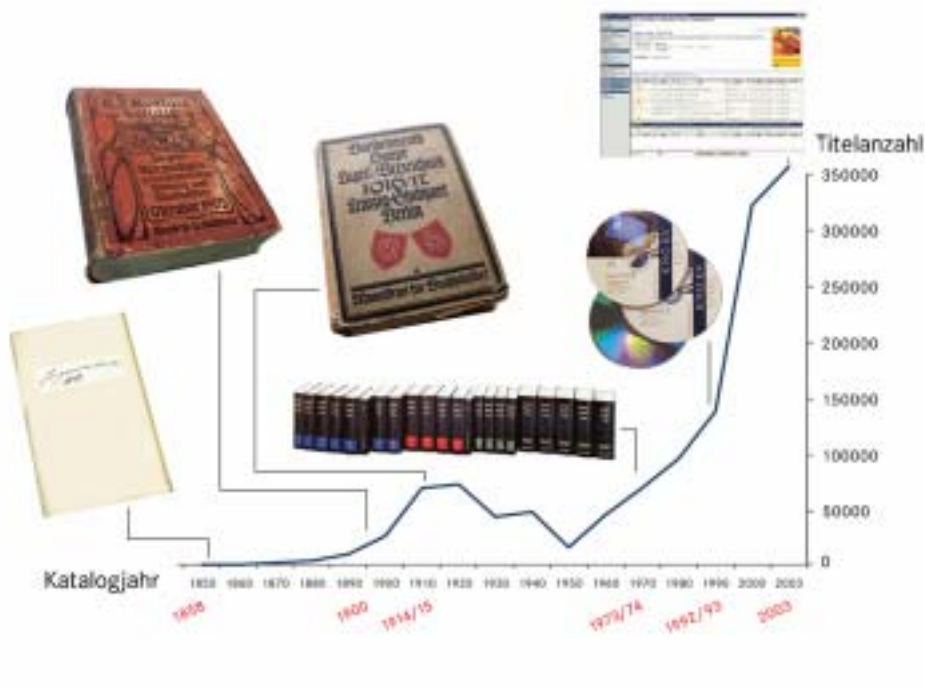
### **Geschichte des Barsortimentskatalogs: Bemerkungen zu besonders wichtigen Jahrgängen**

Das bereits erwähnte Verzeichnis von 1858 wurde von uns als „erster Bar-

sortiments-Katalog“ proklamiert. Dieses Lagerverzeichnis wurde von Carl Voerster noch handschriftlich erstellt und dann lithographiert. Der erste gedruckte Katalog von F. Volckmar aus dem Jahr 1861 war mit circa 1.000



*Blick auf eine Barsortimentsstation in Stuttgart-Vaihingen, 2004*



mehr als 95% des Tagesbedarfs einer großen Buchhandlung beim Barsortiment zu beziehen sind: eine kühne Entscheidung, die sich jedoch bald als richtig erwies. 1994 gab es wiederum eine bedeutsame Veränderung: das Volumen der gedruckten Kataloge (ca. 85 kg) „erdrückte“ unsere Kunden, der Katalog auf CD-ROM (ca. 16 g) wurde geboren.

1995 feierten wir gemeinsam mit 2.500 Gästen den 250.000sten Titel im Barsortiment mit einem Sommerfest. Im Jahr darauf entstand Buchkatalog.de – auch das eine Pionierleistung –, denn unser Barsortimentskatalog wurde Endkunden erstmalig im Internet zugänglich gemacht, zu einer Zeit, als das Internet uns noch ganz gravierende technische Einschränkungen auferlegte.

2001 erschienen die gedruckten Kataloge als „Titelkatalog“ (3 Bände) zum letzten Mal.

2003 hatten KNO und KV schließlich 350.000 Titel am Lager. Mit pcbis.de machte das Unternehmen einen neuen Schritt: das Online-Bibliografier- und Bestellsystem bietet den Buchhandlungen größtmögliche Aktualität bei geringstmöglichem Aufwand.

Titeln 32 Seiten stark, der von 1876 umfasste schon 88 Seiten mit circa 2.600 Titeln.

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts war man schon bei annähernd 20.000 Titeln angelangt. Grund wird wohl der beginnende Konkurrenzkampf mit dem Barsortiment K.F. Koehler gewesen sein.

1915 wurde die Barsortiments-Katalog-Verlags-G.m.b.H. Leipzig gegründet, die eine Zusammenlegung der Kataloge von K.F. Koehler und F. Volckmar mit sich brachte. Das war eine Vorstufe zur Fusion von F. Volckmar und K.F. Koehler. Die im folgenden Jahr erreichte ungeheure Titelzahl von 85.000 sollte erst wieder 1978 überschritten werden.

1925 kam es zu einem drastischen Rückgang der Titelzahl auf circa 36.000 – offensichtlich als Folge der Inflation von 1923. Diese niedrige Titelzahl prägte den Lagerstand bis nach dem Zweiten Weltkrieg, erst dann konnte ein ganz neuer Anfang gemacht werden.

Die Jahre 1949-1950 waren bestimmt von der Aufbauleistung der Nachkriegszeit. In zwei Jahren wuchs das Lager von 3.000 (Sommer 49) über 15.500 (Herbst 49) auf 17.900 Titel an.

1987/88 erschien das „Buch mit den sieben Sigeln“. Bereits seit 1982

wurden die mittleren Konkurrenz-Barsortimente in den Katalog mit einbezogen, nun auch das Grossohaus Wegner, so dass gesigelt wurde von Könemann, Umbreit, Wehling, Grossohaus Wegner und den eigenen Häusern KNO, KV und der Verlagsauslieferung. Dies bedeutete eine Stärkung des Katalogs bei gleichzeitiger Kooperation mit den kleineren Konkurrenten. Sicher ein kluger Schritt.

Im Jahr 1993 begann die große Titelaufstockung – „Die große Reform“. Damit sollte erreicht werden, dass



*Buchhändlerfest zum 250.000sten Titel*

## Das Zeitalter der EDV

### und die Einführung des elektronischen Bestellwesens

Groß war der Widerstand des Buchhandels 1976 bei der Einführung der Titelnnummer als Bestellunterlage für die elektronische Bestellübermittlung: „Schon wieder rationalisieren die Barsortimente auf unsere Kosten!“ Mit Einführung des Bestellterminals Datakap wurden die Bestellungen nicht mehr mit bibliografischen Angaben telefonisch oder schriftlich übermittelt, sondern rein numerisch in ein Terminal eingegeben. Für die Bestellung wurde das Buch zur Nummer, oder anders ausgedrückt: ohne Nummer konnte man nicht mehr bestellen. Das gefiel natürlich vielen nicht.



Erste Generation des Bestellterminals „Datakap“

Aber es war eine der größten Pionierleistungen unserer Firma und Vorbild für viele andere Branchen, die erst 10 bis 20 Jahre später die elektronische Bestellübermittlung einführten. Für unsere Barsortimente bedeutete die Einführung der elektronischen Bestellübermittlung, dass wir die manuelle Auftragserfassung reduzieren konnten, denn die elektronischen Daten lösten in unserem Computer die Lieferscheinschreibung aus. Die Folge war die Beseitigung aller Unklarheiten und Titelverstümmelungen während des Bestell- und Fakturiervorgangs, und damit die Entbehrlichkeit der Abteilung „Auskunft“ in unserem Haus. Man erinnere sich: die handschriftlichen Bestellungen der Buchhändler mussten von jedem Lageristen durchgelesen werden. In Zweifelsfällen landeten die Bestellungen mit einem Fragezeichen versehen auf dem Bibliografiertisch der sogenannten „Auskunft“.

Die elektronische Bestellübermittlung war nicht nur einer der größten Rationalisierungserfolge in der Firmenge-

schichte, sondern auch die Voraussetzung für viele kommende Neuerungen, und ein Quantensprung in der Qualitätsverbesserung.

Früh erkannte man das enorme Rationalisierungspotenzial, aber auch den großen Widerstand gegen diese neue Technologie. Um trotzdem eine rasche Durchdringung zu erreichen, entschloss sich das Unternehmen zu einem weiteren mutigen Schritt: es stellte das Terminal den Sortimentern kostenlos in ihre Läden, und das bei Gerätekosten von anfänglich 7.500 DM!

Trotzdem amortisierte sich diese Investition innerhalb kürzester Zeit: über 80 Mitarbeiter konnten bei der manuellen Auftragserfassung eingespart und anderweitig eingesetzt werden. Heute erreichen uns etwa 95% der Bestellungen elektronisch.

Aber nicht nur das Barsortiment machte sich um die Einführung von EDV im buchhändlerischen Verkehr verdient, auch die Verlagsauslieferung bot ihren Verlegerkommittenten die Vorteile der EDV an: es begann mit



EDV-Abteilung



EDV-Produkte der KNO VA

INFOS – statistische Auswertungen aller Art, die keinen noch so exotischen Wunsch eines Spezialverlages offen lassen –, und entwickelte sich weiter mit komfortablen Informationssystemen wie zum Beispiel ADISYS, unsere Software-Lösung für den Außendienst.



Helmut Keller als Leiter der VA-IT mit erstem ADISYS-Laptop

## Das Programm „Fit für die Zukunft“

Zum Auftakt des Jubiläumsjahres tritt das Barsortiment KNV mit einem weiteren innovativen Programm an seine Geschäftspartner heran: Unter dem Motto „Fit für die Zukunft“ wollen wir Buchhandlungen und Verlage fit machen in Zeiten des gestiegenen Konkurrenzkampfes und veränderten Konsumentenverhaltens. Wir wollen damit einen Beitrag leisten, dass auch in Zukunft die Vielfalt der buchhändlerischen Welt erhalten bleibt – eine Vielfalt, die für die Kulturlandschaft in Deutschland von elementarer Bedeutung ist.

Es wurde ein Dienstleistungspaket geschnürt, das neben betriebswirtschaftlicher Beratung und zielgruppengerechter Information auch neue Modelle für den Warenbezug umfasst und den tradierten Strukturen im Geschäftsverkehr von Verlag, Zwischenbuchhandel und Sortiment neue Komponenten hinzufügt. Es ist eine Strategie, die sowohl die Interessen der Buchhandlungen als auch der Verlage einschließt.

### Verbesserungspotenzial im Sortiment

Insbesondere im mittelständischen Buchhandel besteht ein hohes Verbesserungspotenzial bezüglich der Lagerstruktur, der Auswahl der Lieferanten beziehungsweise des Bezugswegs, und der internen Abläufe.

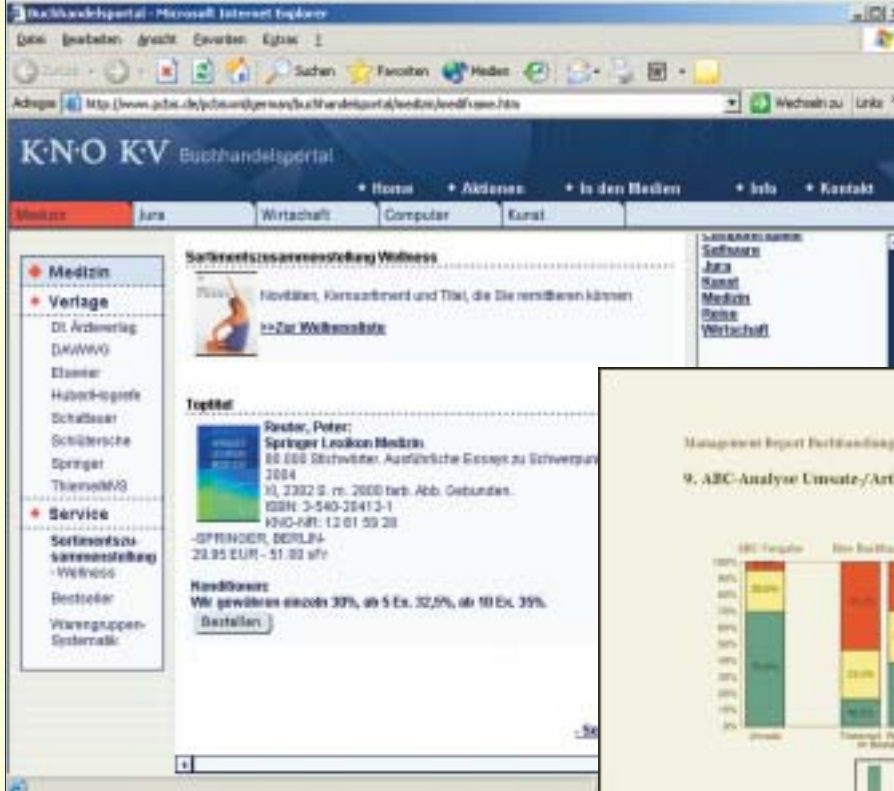
Wir wollen dem Sortimenter die dafür notwendigen Werkzeuge an die Hand geben und ihn unterstützen, sich stärker auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren. Seine Kernkompetenzen, das sind die Sortimentsgestaltung – deshalb auch die Bezeichnung „Sortimenter“ – und die Kundenberatung. Wir wollen ihn entlasten von all dem, was nicht dazu gehört: seinen EDV-Sorgen, seinen Backoffice-Tätigkeiten wie Wareneingang, Reklamationen, Rechnungsprü-



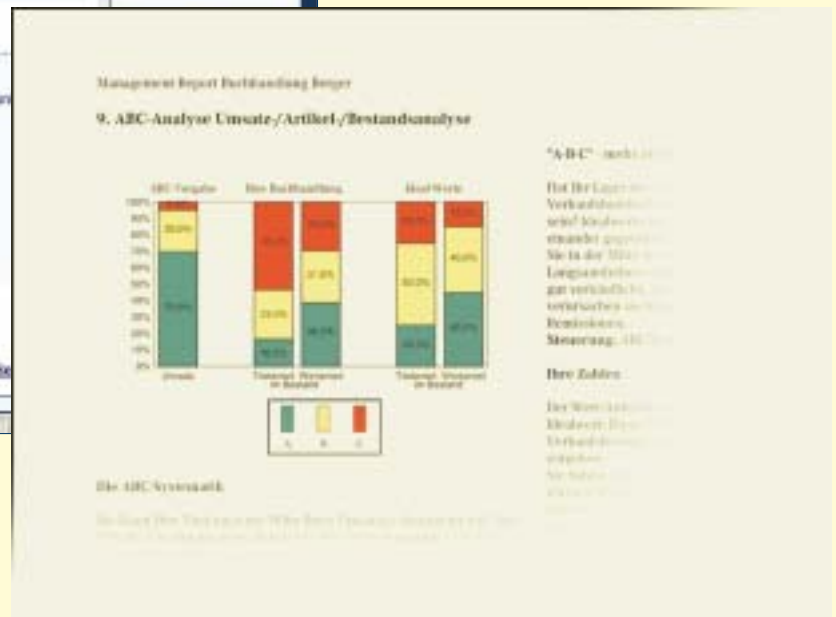
Vitamenschub für das Sortiment: Warengruppen-Pakete



fung, etc., und von seiner Sortimentsgestaltung in denjenigen Warengruppen, in denen er bewusst keine Kompetenz vorhalten will oder kann. Genau für diese Warengruppen stellen wir Pakete zusammen, denn wir möchten unser Wissen über die Trends in Randthemen wie beispielsweise Wellness, Reisebuch oder Hörbuch mit ihm teilen. Um den Buchhändler von seinen EDV-Sorgen zu entlasten, wollen wir eine durchgängige EDV-Unterstützung bieten, von der Hardware-Miete bis zur Bereitstellung von Software-Anwendungen über das Internet. In Zukunft soll die EDV-Leistung sozusagen „aus der Steckdose“ kommen.



Zwei Bausteine des Programms:  
Buchhandelsportal und  
Management Report



Durch die Nutzung unserer betriebswirtschaftlichen Software wie Warenwirtschafts-System und Management Report wird eine monatliche Kontrolle und Steuerung der betriebswirtschaftlich relevanten Kenngrößen ermöglicht – so kann beispielsweise der aktuelle Überbestand im Vergleich zum Verkauf und Vorjahresbestand verfolgt und korrigiert werden.

### Verbesserungspotenzial im Verlag

Wir wollen aber auch die Verlage in die Effizienzoffensive mit einbeziehen. Einige Verlage haben bereits Interesse an einer intensiveren Zusammenarbeit mit dem Barsortiment signalisiert, um eine Lösung für unrentable Kundenbeziehungen zu finden. Oft stehen auf der Verlagsseite die Vertriebskosten in keinem Verhältnis mehr zum Umsatz. Nicht zuletzt deshalb haben viele Verlage bereits Mindestbestellgrößen beziehungsweise einen Mindestumsatz definiert, unter denen sich ein Vertreterbesuch nicht mehr lohnt. Diese Kunden zu betreuen, nimmt

KNV den Verlagen nun ab. Je nach Positionierung kann der Verlag seine Kunden auch komplett von KNV betreuen lassen. Das Barsortiment verschickt gebündelte Titelinformationen des Verlags an diese Buchhandlungen, nimmt Aufträge entgegen und übernimmt auch die Belieferung. Für viele Kundenbeziehungen ist der Vorschauenversand viel zu teuer. Auch hier gibt es eine Lösung: das Buchhandelsportal. In diesem Fachbuch-Internetportal können Buchhändler Informationen über vom Verlag ausgewählte Titel abrufen. Das Programm „Fit für die Zukunft“ ist die konsequente Fortsetzung von Innovationen, denen meist ein Grundgedanke gemeinsam ist: „Wo Leistungen und Informationen gebündelt werden, tritt in aller Regel ein Rationalisierungseffekt ein.“

### Tradition und Fortschritt

Die Umsetzung vieler Innovationen wäre nicht möglich gewesen ohne das Engagement und die Solidarität unserer Mitarbeiter. Diese Werte

waren und sind einer der wichtigsten Faktoren für unseren Erfolg.

Firmenzukäufe und Fusionen hatten in unserer Familiengeschichte stets eine große Bedeutung. Die Fusion unserer beiden Barsortimente Koch, Neff & Oetinger & Co. GmbH, Stuttgart und Koehler & Volckmar GmbH, Köln mit Wirkung zum 22. Juli 2004 zu „Koch, Neff & Volckmar GmbH“ (KNV) setzt unseren konsequenten Weg fort. Die Anforderungen des Marktes, steigender Kostendruck, vor allem die verstärkte Nutzung möglicher Synergieeffekte haben zu dieser Entscheidung geführt.

Mein Cousin und ich werden das Unternehmen auch in Zukunft als Familienunternehmen mit der nötigen Stabilität, aber auch – und da sind wir unseren vorangegangenen Generationen verpflichtet – mit Innovationsfreude weiterführen, um Ihnen auch in der Zukunft ein verlässlicher Geschäftspartner zu sein. Wir freuen uns darauf, die Zukunft unserer spannenden Branche gemeinsam mit Ihnen zu gestalten.

Bildnachweis: Alle Bilder stammen aus dem  
Bildarchiv der Firmen KNV und KNO VA.

© Copyright: 2004  
Koch, Neff & Volckmar GmbH, Stuttgart.  
Alle Rechte bei dieser Firma.