



Digitale Transformation im Handel: Praxisbeispiel Thalia

Mag. Thomas Zehetner, MBA
Geschäftsführer

Linz, 26.11.2019

Zum Einstieg einige Hintergrundinformationen...

...über das Unternehmen

- Thalia Buch & Medien GmbH
- Sitz in Linz, 100% Tochter der Thalia Bücher GmbH in Hagen, Deutschland
- Größter stationärer Buchhändler Österreichs mit rd. 800 Mitarbeitern und knapp 150 Mio. Umsatz, davon rd. 15% Online und eBooks
- Mit der Beteiligung an der Tolino Allianz wesentlicher Player im eReading im deutschsprachigen Raum
- Neben Büchern ein ausgewähltes Sortiment an buchnahen Sortimenten mit einem Umsatzanteil von rd. 33%

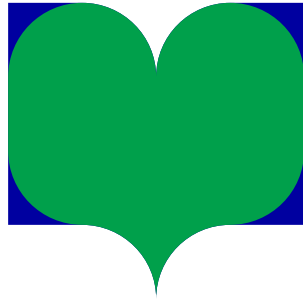
...über mich

Ausbildung

- Studium JKU Linz (1998)
- MBA Limak (2018)

Berufliche Stationen

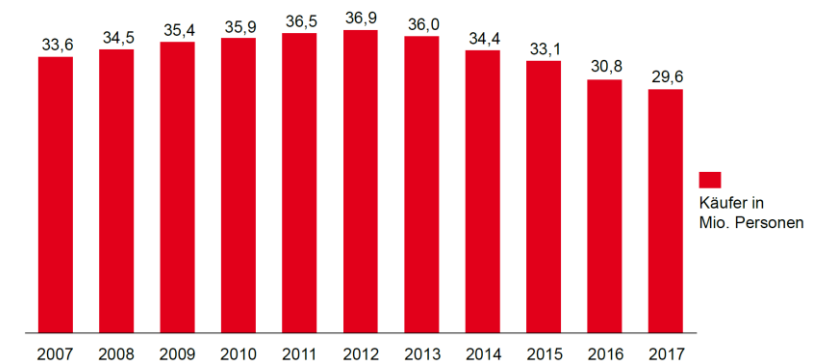
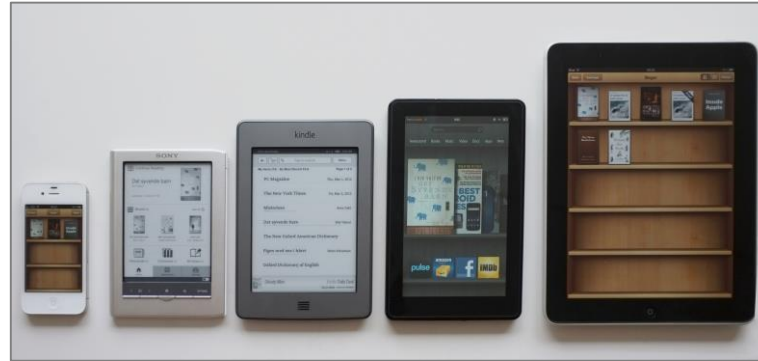
- Erste Berufserfahrung im Handel bei Hofer KG, Sattledt (1999-2001)
- Ab 2001 bei Thalia
- Seit März 2017 Geschäftsführer Österreich, zuvor seit 2001 im Unternehmen
- Mein Verantwortungsbereich umfasst Finanzen, Personal, Infrastruktur und Category Management



Digitale Transformation im Buchhandel

Digitale Transformation

Kaum eine Handelsbranche ist mehr betroffen als die Buchbranche.



Digitalisierung des Vertriebskanals:

- eCommerce verändert die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten
- Frequenzen in den stationären Einkaufsorten gehen zurück
- Insbesondere Zielkäufe erfolgen vermehrt online

Digitalisierung des Produkts:

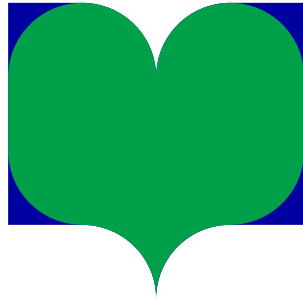
- eBooks ersetzen das gedruckte Buch
- Verstärkung der Schwächung der stationären Einkaufsorte
- Neues Geschäftsfeld eReader entsteht, mit völlig anderen Spielregeln

Geändertes Freizeitverhalten:

- Freizeitbudgets werden vermehrt für Social Media und Video Streaming verwendet
- Buchkäufer gehen kontinuierlich zurück
- Das Lesen von Büchern droht zu einer Beschäftigung von wenigen zu werden

Geschäftsmodell in Gefahr

- Der stationäre Buchhandel gerät auf den Scheideweg: Spezialisierung und kleine Nische oder Neuausrichtung
- Weltweit verschwinden filialisierte stationäre Buchhändler oder geraten in Schwierigkeiten
- Vormarsch der großen digitalen Giganten: Amazon, Apple, Netflix



Transformationsprozess „Thalysman“

Am Anfang stand die Klärung der kulturellen Spannung...

**Die kulturelle Spannung in der Gesellschaft,
für den Buchhandel und für Thalia:**

**Immer weniger Menschen nehmen sich Zeit,
sich mit inhaltlich Wertvollem zu beschäftigen und
eigene Geschichten im Kopf entstehen zu lassen.**

**Die konkreten Herausforderungen
für den Buchhandel:**

- Jeder Vierte liest keine Bücher.
- Das große Angebot an Freizeitaktivitäten führt zu Zeitverknappung.
- Durch Informationsüberflutung leidet die Aufmerksamkeit.
- Verlust der Fähigkeit Texte konzentriert zu lesen.
- Noch ist der stationäre Buchhandel mit 47,3% des Umsatzes der wichtigste Vertriebsweg, der Anteil des Online-Buchhandels wächst auf 18,2% Umsatzanteil.
- Fast jeder Fünfte kauft weniger stationär, weil er online einkauft.
- Großstädte werden attraktiv bleiben, Mittelstädte sind stärker gefährdet. Für Kleinstädte werden Nachfrageverluste, Leerstand, und größere Probleme erwartet.

...daraus wurde eine neue Vision und strategische Ausrichtung entwickelt



6 Leistungsprinzipien als Guideline für die weitere Ausrichtung

Diese Prinzipien zahlen auf die Vision ein und sind daher immanent wichtig für das Kerngeschäft und die Positionierung am Markt.

Spitzenleistung:
Die Geschichtenentdecker

Wir sind Geschichtenentdecker und bieten unseren **Kunden Inspiration und Orientierung** aus **unterschiedlichsten Quellen, nach Kundenwünschen ausgewählt und auf allen Kanälen**.

Spitzenleistung:
Die Themenmacher

Wir sind Themenmacher, denn wir **setzen Trends und Themen**, die die Menschen bewegen.

Populäres mit Niveau

Wir bieten **Populäres mit Niveau**: Unser **Sortiment ist die perfekte Mischung zwischen niveauvoll und populär, ergänzt mit dazu passendem Nonbook**.

Spielerisch einfach

Der Einkauf bei Thalia soll bei uns **spielerisch einfach sein**. Dazu verbessern wir bestehende und entwickeln neue innovative Services aus Kundensicht.

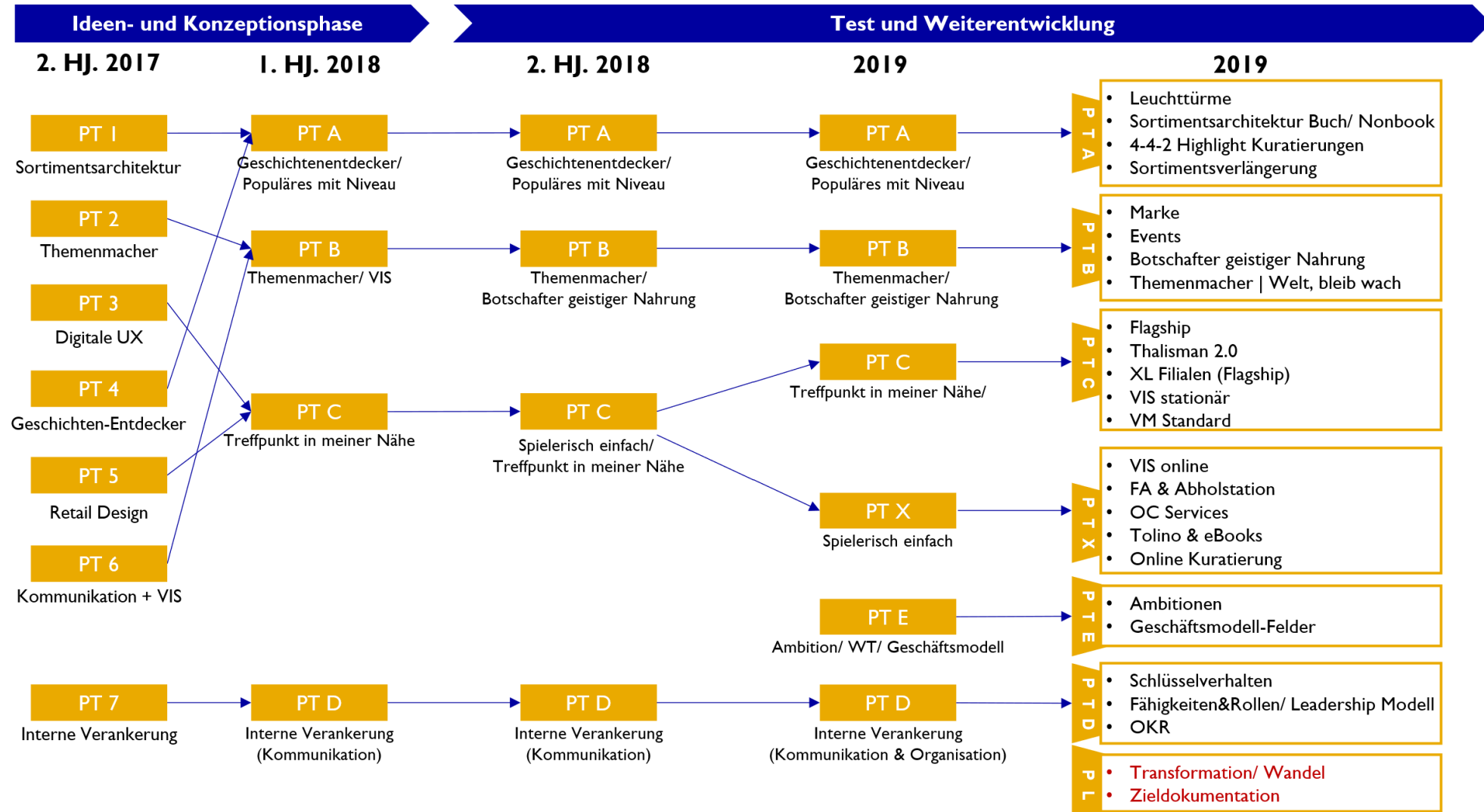
Botschafter geistiger Nahrung

Wir bringen **Geschichten, Bildung und neue Horizonte zu den Menschen**: Als **Botschafter geistiger Nahrung** setzen wir Themen im öffentlichen Raum und machen das Lesen (wieder) populär.

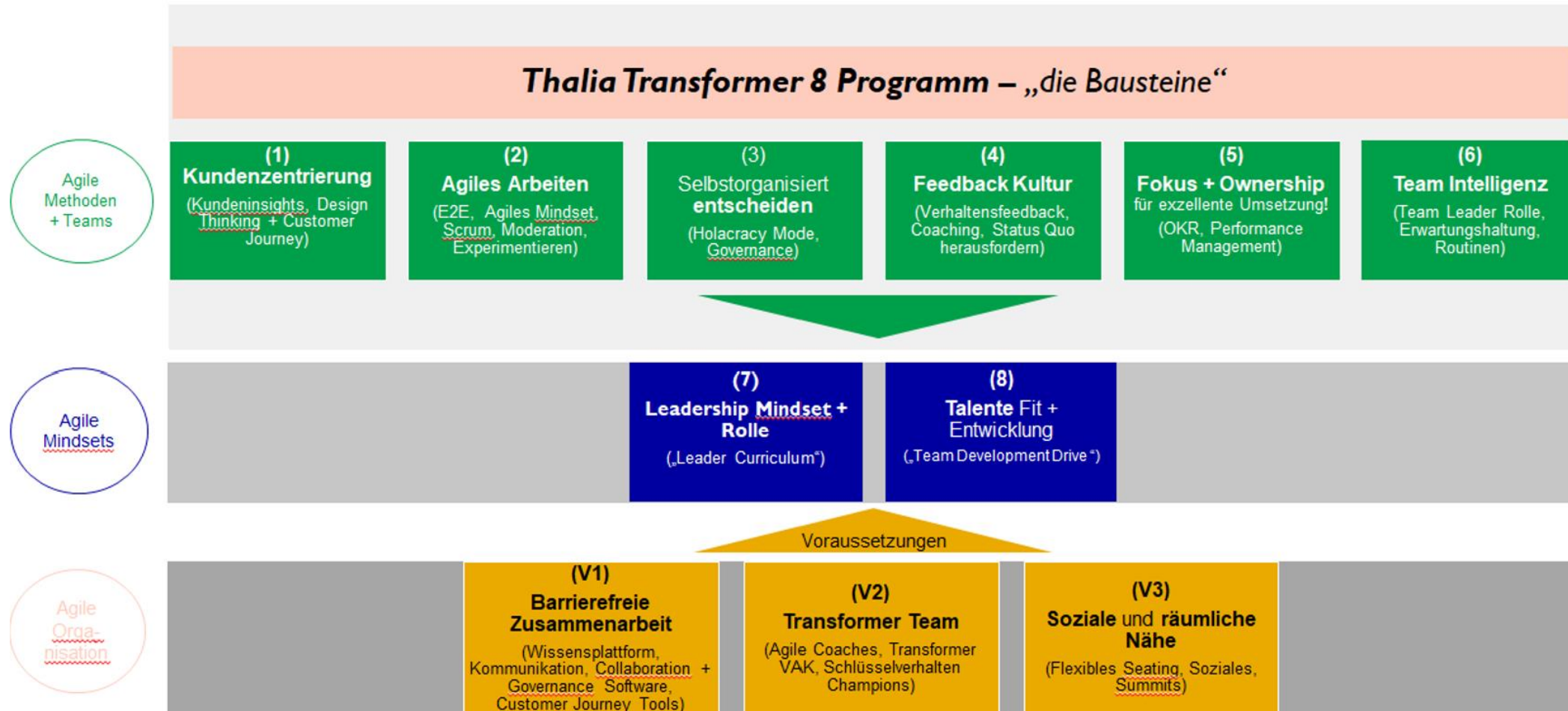
Treffpunkt in meiner Nähe

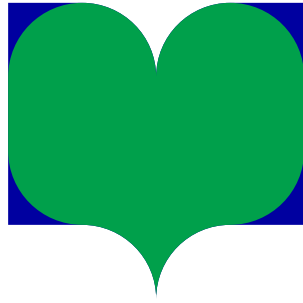
Wir sind der **Treffpunkt in meiner Nähe**: Wir sind **überall als starke Marke präsent, ob in kleinen Läden oder XL-Formaten**. Wir sind der **Treffpunkt mit Atmosphäre für Kultur, junge Menschen, Co-Working, zum Verweilen und Lesen**.

Leistungsprinzipien werden mit Produkten und Services versehen



Ein umfangreiches Organisationsentwicklungsprogramm begleitet die Transformation





Exploration und Exploitation und Ambidexterity

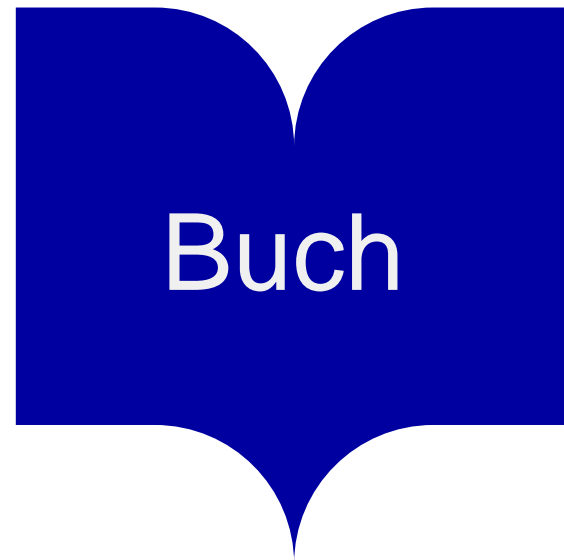
Exploration zulassen im exploitativen Unternehmen Thalia

Erkenntnisse aus Master Thesis (2018)

- Überwiegend auf Exploitation ausgerichtetes Unternehmen
- Einzelne Innovationsimpulse konnten in der Vergangenheit für explorativen Phasen sorgen
- So wurde vorübergehend ein Kontext für Ambidexterity geschaffen
- Latente Gefährdung für Erfolgsfalle
- Gegensteuerung durch das Setzen von Prioritäten und der Schaffung von Überschussressourcen durch das Top-Management-Team.
- Die Umsetzung von Innovationsimpulsen bietet hierfür eine gute Möglichkeit.

Thaliman und die Produkte und Services sind Innovationsimpulse zur Schaffung von Kontexten für Ambidexterity

- Neue Produkte und Services erfordern Kreativität und erhöhte Risikobereitschaft
- Das laufende „Basisgeschäft“ aber Genauigkeit und sichere Prozesse
- Die Schaffung des Kontexts für Ambidexterity wird durch das Organisationsentwicklungsprogramm unterstützt



Thalia Buch & Medien GmbH
Mag. Thomas Zehetner, MBA
t.zehetner@thalia.at
+43 732 7615 60501

