

# Lessons learned aus der Swets-Insolvenz

Susanne Göttker

Am 23. September 2014 musste die niederländische Zentrale der Zeitschriftenagentur Swets Insolvenz anmelden. Bei diesem Händler handelte es sich um die weltweit zweitgrößte Zeitschriftenagentur mit lokalen Niederlassungen in 26 Ländern. Swets bediente zuletzt rund 9.000 Bibliotheken in 160 Ländern.

Seit 2007 wurde die Firma von einem Bankenkonsortium finanziert, indem es Swets einen Kredit von 230 Mio. Euro gewährte. Spätestens zum 15.10.14 hätten 26,8 Mio. Euro zurückgezahlt werden müssen. Da Swets im Jahr 2013 einen Verlust von 51,1 Mio. Euro gemacht hatte, war eine Rückzahlung nur möglich, indem Swets bis zum 3. Quartal 2013 an einen neuen Investor hätte verkauft werden können. Da sich bis zum 15.09.2014 kein Interessent fand, der gewillt war, den Kaufpreis zu zahlen, blockierte das Bankenkonsortium die Bankkonten von Swets, was zur Erklärung der Insolvenz führte. Das Swets-Management gab vor allem zwei Gründe an, die bereits für einen längeren Zeitraum für rückläufige Handelsspannen sorgten: Verlage seien immer weniger bereit, für die Services der Swets-Gruppe zu zahlen und die Ausgaben der Bibliotheken gingen stetig zurück. Der Insolvenzverwalter wird in späteren Berichten mehr über die Gründe der Insolvenz veröffentlichen. Doch bereits Ende November stellte er fest, die Swets-Gruppe sei nicht in der Lage gewesen, die frühzeitige Hinwendung zu profitableren Geschäftsprozessen zu realisieren, obwohl es in den letzten Jahren bereits Kostensenkungsprogramme und Investitionen in alternative Geschäftsfelder gegeben habe.<sup>1</sup>

## Warum brauchen Zeitschriftenagenturen neue Geschäftsfelder?

Und warum ist ihr Subskriptionsgeschäft zunehmend rückläufig? Der Beginn dieser Entwicklung ist mit der Zeitschriftenkrise Mitte der 1990er Jahre zu verknüpfen. Immer mehr Zeitschriften, deren Preise über einige Jahre hinweg zweistellige Preissteigerungsraten

aufwiesen, mussten auf Grund sinkender oder stagnierender Bibliotheksetats abbestellt werden. Mit den steigenden Preisen finanzierten die Verlage den Wandel von Print- zu Online-Zeitschriften. Die elektronischen Zeitschriften trugen dazu bei, das damalige Kerngeschäft der Zeitschriftenagenturen, das Liefern und Reklamieren von Zeitschriftenheften, zu marginalisieren. Viele Bibliotheken weltweit sahen in den elektronischen Zeitschriften die Möglichkeit, die Subskriptionen auch ohne Agentur direkt mit den Verlagen abzuwickeln. Dies ist sicherlich in den U.S.A. weiter verbreitet als in Europa, weil es dort oft ausreichend ist, inländische Abonnements zu halten. Während in Europa die Inanspruchnahme von Agenturen wegen der Problematik der Sprachbarriere, der Währungsumrechnung, der Umsatzsteuer und der Bezahlung weiterhin sinnvoll war, um Zugang zu U.S.-amerikanischen Zeitschriften zu erhalten. Dennoch gerieten die Agenturen in Erklärungsnot, warum die Bibliotheken ihre Abonnements über sie abwickeln lassen sollten, wenn zum Beispiel das Reklamieren eines nicht freigeschalteten Zugangs direkt über das Helpdesk des Verlags schneller zur Lösung des Problems führte als über die Inanspruchnahme der Agentur.

In Europa kam es spätestens zu einem massiven Rückgang der Subskriptionen über Agenturen, als Anfang der 2000er Jahre Konsortialstellen begannen, große Zeitschriftenpakete (sogenannte Big Deals) direkt mit den Verlagen zu verhandeln. Der Big Deal ist sicher keine Erfindung von Konsortien; sie wurden seit 1996 bereits bilateral abgeschlossen. Aber mit Aufkommen der Konsortien wurde der Big Deal deren klassisches Betätigungsfeld. Print-Zeitschriften wurden auch weiterhin über die Agenturen bestellt. Im Rahmen der Konsortialverhandlungen zu Big Deals wurden auch Deep Discounts für Print-Versionen verhandelt. Hiermit war es den Bibliotheken möglich, die gedruckten Ausgaben zu 25 oder 30 % des Listenpreises zu erhalten. Die Bundle-Ausgabe (Print- und Online-Version) wurde also abbestellt, die elektronische Ausgabe ging in die Verhandlungsmasse der Konsortien über, während die gedruckte Deep Discount-Bestellung bei den Agenturen verblieb. Für dieselbe Arbeit wie zuvor erhielten sie nun nicht mehr den Verlagsrabatt auf der Basis des Listenpreises sondern auf ein maximal rabattiertes Abfallprodukt einer an ihnen vorbei geführten Konsortialverhandlung.

<sup>1</sup> Der Annual Report 2013 Royal Swets & Zeitlinger Holding N.V. ist online nicht mehr von einer vertrauenswürdigen Seite abrufbar. Daher stammen hier alle Informationen zu Swets und zur Insolvenz aus dem ersten Bericht der Insolvenzverwaltung CMS vom 28.11.2014: [http://www.cms-dsb.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/498bc1d8-f172-4dea-ac89-443fd5670a2f/Presentation/PublicationAttachment/abd8d20d-5876-4bb2-b256-10035d599327/First\\_Public\\_Bankruptcy\\_Report\\_Swets\\_Information\\_Services\\_B.V.\\_et\\_al\\_%2028\\_November%2020.PDF](http://www.cms-dsb.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/498bc1d8-f172-4dea-ac89-443fd5670a2f/Presentation/PublicationAttachment/abd8d20d-5876-4bb2-b256-10035d599327/First_Public_Bankruptcy_Report_Swets_Information_Services_B.V._et_al_%2028_November%2020.PDF) (14.05.2015).

Neben den Verlagsrabatten erhalten die Agenturen meistens auch Bearbeitungsgebühren von den Bibliotheken. Hierbei handelt es sich um einen bestimmten Prozentsatz, der auf jedes Abonnement aufgeschlagen wird. Der Prozentsatz ist das Ergebnis einer Mischkalkulation der Agenturen. Ein völlig problemlos zu besorgendes Abonnement für 3000 Euro erwirtschaftet für sie bei einer dreiprozentigen Bearbeitungsgebühr 90 Euro. Dahingegen bleiben ihr für die Subskription auf die Zeitschrift einer entlegenen Gesellschaft, die 45 Euro kostet, nur 1,35 Euro. Diese Mischkalkulation mit dem Ergebnis eines simplen Prozentsatzes hat die Verhandlungen mit den Bibliotheken möglicherweise vereinfacht. Er verleitete jedoch viele Bibliothekare dazu, mit den Agenturen über einen geringeren Satz zu verhandeln. Welche Argumente bleiben den Agenturen noch, wenn sie bereits alle eigenen Überlegungen und Berechnungen in einem maximalen Konzentrat in Form einer kleinen, einstelligen Zahl zur Disposition gestellt haben?

Spätestens seit den Deep Discounts und der damit einhergehenden immer weiteren Absenkung der Verlagsrabatte rächte sich die intransparente Gestaltung der Service Charges. Es wäre richtig gewesen, die Kosten, die durch das Bearbeiten eines Abonnements entstehen, offen darzulegen, um bei den Bibliotheken ein Bewusstsein für die damit verbundene Arbeit und entstehenden Kosten zu wecken.

Bei einer transparenten und differenzierten Darstellung der Preise, die für die Verwaltung eines Zeitschriftenabonnements erhoben werden, ist die Möglichkeit gegeben, einzelne Bereiche gesondert zu verhandeln. Ist eine Bibliothek beispielsweise grundsätzlich der Auffassung, die Bestellung und Verwaltung von elektronischen Zeitschriften selbst vornehmen zu können, wäre es für sie dennoch eine Option, eine Agentur ausschließlich für die Erstellung von Rechnungen nach Maßgabe der Bibliothek zu beauftragen. Hiermit würden zum Beispiel ausländische Zahlungspartner vermieden, die die Etatüberwachung immer mit den Unsicherheitsfaktoren der Währungsumrechnung und Umsatzsteuererhebung überziehen. Die Gebühren hierfür könnten Gegenstand einer auf realen Zahlen beruhenden Verhandlung werden. Die Agenturen berauben sich selbst dieser Möglichkeiten „einen Fuß in der Tür“ der Bibliotheken zu behalten, wenn sie ausschließlich auf das Geschäftsmodell der ganzheitlichen Abonnementsverwaltung bauen.

Seit die Zeitschriftenverlage ihre Titel rein elektronisch anbieten, haben sie die Möglichkeit, ihre Zeitschriften direkt zu vertreiben. Viele Verlage gestalteten in der Folge ihre Politik gegenüber dem Handel recht aggressiv und verweigerten grundsätzlich die Gewährung



Werbeanzeige  
von Swets zum  
110jährigen  
Jubiläum 2011

von Rabatten. Den Bibliotheken wurde von diesen Verlagen entweder ein bilateraler Vertrag angeboten, wobei darauf hingewiesen wurde, dass eine Platzierung der Abonnements bei Agenturen nicht möglich sei. Oder die Verlage einigten sich unter denselben Bedingungen mit Konsortien, wobei unter Konsortien auch Nationallizenzen, Allianzlizenzen oder auch zukünftig Bundeslizenzen zu verstehen sind.

Zusammenfassend können folgende Faktoren zur Marginalisierung von klassischen Zeitschriftenagenturen geführt haben:

Abbestellungen auf Grund

- der Preissteigerungen der Verlage
- der Möglichkeit e-only direkt beim Verlag zu bestellen
- der Bildung von Konsortien u.ä., die ebenfalls direkt mit Verlagen abgeschlossen werden.

In der Folge haben die Agenturen versucht sich breiter aufzustellen und neben dem Subskriptionsgeschäft andere Geschäftsfelder zu besetzen. Durch ihre jahrzehntelange enge Zusammenarbeit mit Bibliotheken verschiedenster Art haben sie eine Expertise aufgebaut, die sie zu exzellenten Ratgebern macht und sie Entwicklungen voraussehen lässt, denen sie mit der Weiterentwicklung ihres Dienstleistungsportfolios begegnen wollen.

Die Agenturen, die im deutschen Markt noch erfolgreich arbeiten, haben jeweils andere Dienstleistungs- bzw. Geschäftsfelder entwickelt, die ihnen den Handel mit Zeitschriften noch ermöglichen. Selbst wenn dieser ein Verlustgeschäft wäre, gewährleistet er ihnen doch den Zugang zu den Bibliotheken und damit die dringend benötigte Kundennähe.

Das Verwalten von Zeitschriftenabonnements im

Auftrag von Bibliotheken ist wirtschaftlich in hohem Maße riskant. Nur sehr große, global agierende Agenturen können überhaupt noch pro Verlag ein so hohes Bestellaufkommen generieren, dass sie von diesem Rabatte erhalten. Ohne signifikante Verlagsrabatte (> 10 %) wiederum ist das Überleben einer Agentur über kurz oder lang in Frage zu stellen, denn es ist utopisch anzunehmen, die Bibliotheken könnten die Verluste wettmachen, die den Agenturen durch wegbrechende Verlagsrabatte entstehen. Hierfür müsste den Unterhaltsträgern der Bibliotheken bewusst gemacht werden, dass Personaleinsparungen meist nur durch den Einkauf von Dienstleistungen kompensiert werden können.

### **Brauchen Bibliotheken heutzutage noch den Handel?**

Grundsätzlich muss die Frage, ob Bibliotheken den Handel brauchen, differenziert betrachtet werden. Geht es beispielsweise um Print- oder elektronische Produkte? Oder stellt sich die Frage für monographische Literatur oder für Zeitschriften?

In ihrem Streben nach Effizienz, ist zum Beispiel die ULB Düsseldorf daran interessiert, so viele Euro-Rechnungen mit bereits enthaltener Umsatzsteuer wie möglich zu erhalten und gleichzeitig nur wenig Zahlungspartner verwalten zu müssen. Diese Bemühungen laufen auf eine möglichst umfassende Inanspruchnahme von Buch- und Zeitschriftenhändlern hinaus. Dennoch ist die ULB bei einem Viertel aller Abonnements für elektronische Zeitschriften nicht frei in der Wahl ihres Zahlungspartners, weil dieser in vielen Konsortialabschlüssen bereits festgelegt wird. Auf diese Realität muss sich der Handel einstellen, wenn er am Markt bestehen will. Er muss auch wissen, dass es zwar bestenfalls 75 % aller Abonnements einer Bibliothek sind, für die er einen Auftrag erhalten kann, dass dieser Prozentsatz aber nichts über das Finanzvolumen dieser 75 % aussagt. Denn es sind wie oben erwähnt meist die Big Deals mit den großen Verlagen, die konsortial verwaltet werden, so dass den Agenturen oftmals nur der sogenannte „Long Tail“ bleibt, also viele Einzeltitel von vielen Verlagen, die schwierig in der Beschaffung und Verwaltung sind. Hier lassen sich kaum so große Abonnementszahlen akkumulieren, dass mit guten Rabatten zu rechnen ist.

Wenn eine Bibliothek sich dafür entscheidet, mit einer Zeitschriftenagentur zusammenzuarbeiten, sollte sie zunächst eruieren, welche Tätigkeiten sie selbst abdecken will, welcher Bedarf seitens der Bibliothek nach externen Dienstleistungen besteht, welche davon durch Konsortialstellen im weiteren Sinne erfüllt

werden<sup>2</sup> und für welche sie tatsächlich einen Dienstleistungspartner aus dem Handel benötigt.

Im Verlaufe des Auswahlprozesses müssen beide Parteien offen ihre Anforderungen formulieren. Der Handel tut sich selbst keinen Gefallen damit, allen Wünschen der Bibliotheken gerecht werden zu wollen, ohne diese über die damit anfallenden Kosten aufzuklären.

Im Idealfall kann der Händler einen Dienstleistungskatalog vorweisen, der bei der Angebotserstellung eine differenzierte Preisstruktur enthält. Nur so lässt sich effektiv verhandeln. Die Association of Subscription Agents & Intermediaries (ASA) hat auf ihrer Internetseite für Bibliotheken eine umfangreiche Liste veröffentlicht, die den Nutzen von Zeitschriftenagenturen sowohl für Bibliotheken als auch für Konsortialstellen dokumentiert.<sup>3</sup> Diese Liste könnte den Agenturen dienen, um einen solchen Dienstleistungskatalog zu erstellen.

Bibliotheken werden auf längere Sicht immer Agenturen brauchen, da sie nicht nur Konsortialprodukte beziehen und da sie auch Print-Zeitschriften und Einzeltitel abonnieren werden, deren Verlage nicht für das Direktgeschäft mit Bibliotheken gerüstet sind. Daher kann es nur sinnvoll sein, dass sie sich mit Agenturen und ihren Geschäftsmodellen auseinandersetzen und Transparenz einfordern, um zu verstehen, welche Geschäftsprozesse wie zu Buche schlagen.

### **Warum müssen Zeitschriften weit im Voraus bezahlt werden?**

Auf Grund der Insolvenz von Swets kann hoffentlich eine Gewohnheit, die lange nicht hinterfragt wurde, von allen Beteiligten ernsthaft diskutiert werden: Wie kann die seit Jahrzehnten übliche Praxis, Zeitschriften ein Jahr im Voraus zu bezahlen, beendet werden?<sup>4</sup> Im Zeitalter der elektronischen Zeitschriften ist es für die Verlage nun nicht mehr notwendig, die Anzahl der festen Subskribenten zu wissen, womöglich um genügend Papier für den Druck der Zeitschriften im Voraus einzukaufen. Es liegt kein vernünftiger Grund vor, dass die Verlage ihre Rechnungen nicht mitten im Leistungszeitraum stellen könnten. Die Bestellung eines Abonnements oder die Bestätigung der Erneuerung einer Subskription sollten auch ohne zuvor eingegangene Zahlung als Zusagen gelten, eine Zeitschrift das ganze Jahr über zu beziehen.

2 Hier sei nur kurz darauf hingewiesen, dass der Unterhalt von Konsortialstellen auch nicht zum Nulltarif gewährleistet werden kann. Deren Personal- und Nebenkosten werden ebenso vom Steuerzahler finanziert wie die Services von Händlern.

3 <http://www.subscription-agents.org/libraries> (15.06.2015).

4 Vgl. Ball, Rafael: Editorial zu b.i.t.online 2014, Heft 6, S. 501.

Im Jahr 2014 ging die weltweit zweitgrößte Zeitschriftenagentur in die Insolvenz. Die daraufhin bei vielen Bibliotheken zu beobachtende reflexhafte Umgehung von Agenturen bei gleichzeitiger Beibehaltung der jährlichen Vorauszahlungen enthebt keine Bibliothek der Sorge, dass nicht in der Zukunft ein Verlag mit samt allen Vorauszahlungen in die Insolvenz gehen könnte. Die Umgehung des Handels ist hier lediglich ein Kurieren am Symptom. Es ist vermutlich einmalig im Wirtschaftsleben, dass allein der Kunde dadurch, dass er gezwungen wird, Leistungen mehr als ein Jahr im Voraus zu zahlen, das wirtschaftliche und investive Risiko eines Unternehmens auf sich nehmen muss. Dieses Ungleichgewicht sollte so bald wie möglich beendet werden.

### Und wie steht es um den Buchhandel?

Der Markt der Buchhändler ist zwar momentan noch etwas stabiler. Jedoch gerät diese Stabilität durch den vermehrten Erwerb von E-Books durch die Bibliotheken bereits in Gefahr. Auch hier bemühen sich die Verlage um den direkten Zugang zu den Bibliotheken und gewähren daher den Buchhändlern oftmals nur geringe Rabatte.

2014 fiel das große Interesse deutscher und englischer Verlage ganz besonders auf, ihre E-Book-Angebote über Konsortien zu vertreiben. War es bis vor Kurzem noch Usus, dass Konsortialstellen mittels Umfragen bei den Bibliotheken den Bedarf nach zentral verhandelten Ressourcen feststellten und erst bei einem ausreichend starken Votum Verhandlungen mit den Verlagen aufnahmen, sind es mittlerweile die Verlage selbst, die mit fertig geschnürten Angeboten auf die Konsortialstellen zugehen. Die Motivation der Verlage liegt dabei auf der Hand. Indem sie einer Konsortialstelle die Funktion des Buchhandels übertragen und der Buchhandelsrabatt an die Bibliotheken weitergegeben wird, schaffen sich die Verlage eine relativ exklusive Vertriebschiene, die sowohl dem Handel als auch solchen Bibliotheken zum Nachteil gereicht, die auf ihre Bedarfe zugeschnittene Angebote bevorzugen würden. Die Vorteile dieses Vertriebswegs scheinen für die Verlage den Nachteil aufzuwiegen, dass sie Konsortialteilnehmern zum Teil höhere Rabatte als dem Buchhandel gewähren.

Während bei gedruckten Büchern weltweit die Gewährung von ca. 30 % Rabatt Usus ist, heißt es manchmal, bei E-Book-Paketen von deutschen Verlagen werde lediglich 1 % dem Handel zugebilligt. Beim Erwerb von E-Books über Aggregatoren ist ebenfalls von einstelligen Prozentsätzen für den Handel die Rede. Gleichzeitig ist der Bezug von E-Books über den Handel für manche Bibliotheken die einzige Möglichkeit, relativ

einfach in den Besitz der Metadaten zur Einspielung in den Bibliothekskatalog zu gelangen. Auf diesem Feld haben sich die ausgewiesenen Bibliothekslieferanten im Laufe der Zeit ein großes Know-how angeeignet. Denn nicht jede Bibliothek hat das Glück, über Systembibliothekare zu verfügen, die in der Lage sind, Metadaten gleich aus welcher Quelle in den Katalog einzuspielen. Dies ist vor allem für Bibliotheken ein Problem, die Verbänden angeschlossen sind, die in Bezug auf die Bereitstellung von Katalogdaten lediglich bei den Nationallizenzen und großen Konsortialabschlüssen Hilfestellung leisten.

Um die Leistungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft der Bibliothekslieferanten zu erhalten, ist nicht nur das Bestellvolumen von ausschlaggebender Bedeutung. Bibliotheken, die Wert auf einen gesunden Buchhandel legen, sollten auch darauf achten, dass sie den Lieferanten eine Mischung an Bestellungen auf deutsche und ausländische gedruckte Bücher zukommen lassen, deren Erträge dazu beitragen können, die Services im Bereich der E-Books zu finanzieren. Auch innerhalb des Print-Bereichs ist ein Mix aus Bestellungen auf deutsche und ausländische Bücher von Vorteil, um einen guten Bibliotheksrabatt auf nicht preisgebundene Bücher (Ausland) erzielen zu können. Da die Grenzen zwischen Buch- und Zeitschriftenhandel spätestens mit dem Vertrieb von E-Books immer fließender geworden sind, gilt für beide letztlich dasselbe: Je weniger Gewinn aus dem klassischen Bibliotheksgeschäft (Liefen von Print-Medien und Vermitteln von Lizenzen für Online-Ressourcen) generiert werden kann, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass darüber hinausgehende Dienstleistungen zukünftig kostendeckend in Rechnung gestellt werden müssen. Bibliotheken brauchen einen starken, selbstbewussten Handel, der sein Serviceportfolio auf die Zusammenarbeit mit Bibliotheken aus dem akademischen Bereich ausrichtet. Und Bibliotheken brauchen genügend frei verfügbare Mittel zum Einkauf dieser Dienstleistungen. ■



#### Susanne Göttker

Dezernentin der Integrierten  
Medienbearbeitung an der Uni-  
versitäts- und Landesbibliothek  
Düsseldorf  
Universitätsstr. 1  
40225 Düsseldorf  
susanne.goettker@ulb.hhu.de