

Aufbau-Verlag Berlin und Weimar  
Rütten & Loening Berlin

Berlin, den 13. 09. 1991.

## Thesen zum Unternehmenskonzept

### Produkt-Konzept

Der Verlag produziert Bücher und Broschüren auf dem Gebiet der Belletristik, der Kunst- und Kulturgeschichte und der Literaturwissenschaft. Das Programm ist zeitlich nicht eingegrenzt. Es reicht von der griechischen und römischen Antike bis zur Gegenwart. Die Jahresprogramme berühren meist mehr als 20 National-literaturen.

Die besonderen Stärken des Unternehmens sind:

- a) Die Wahrnehmung von Weltrechten an den Werken von Autoren wie Lion Feuchtwanger, Leonhard Frank, Egon Erwin Kisch, Heinrich Mann, Anna Seghers, Arnold Zweig, Christoph Hein, Helga Königsdorf, Christa Wolf, Erwin Strittmatter, Hermann Kant, Rosemarie Schuder u. a. Von mehr als 40 deutschsprachigen Autoren hat der Verlag mehr als 3 Bücher veröffentlicht und besitzt daran die Rechte. Der Verlag arbeitet mit mehr als 80 deutschsprachigen Gegenwartsautoren zusammen. Auch von Auslandsautoren werden die Rechte für den deutschsprachigen Raum verwaltet.
- b) Das editorische Know How - Große Erfahrungen in der Herausgabe von Werkausgaben und textkritischen Arbeiten.
- c) Hohe buch künstlerische Qualität - Meisterhafte Illustrationskunst bei belletristischen Texten.

Für die Zukunft besonders notwendig ist die Kreation und der Ausbau des eigenständigen Aufbau Taschenbuch Programms.

Die Pflege der Rechte an Werken zeitgenössischer Autoren des In- und Auslands muß als stabilisierender Faktor betrachtet werden, ebenso der Umgang mit den vielfältigen Werkausgaben, die der Verlag im Laufe von Jahrzehnten in seinem Programm installiert hat (rund 190 Werkausgaben).

Das Verlagsprogramm bedarf im Bereich Weltliteratur einer Bereinigung. Es ist eine Konzentration auf ausgewählte europäische Nationalliteraturen erforderlich (Großbritannien, Frankreich und Osteuropa) sowie auf traditionell gepflegte außereuropäische Bereiche (lateinamerikanische und ostasiatische Literatur). Der relevante Markt für das Programm sind die deutschsprachigen Länder und selbstverständlich der Bibliotheksbedarf in aller Welt. Auf dem Hintergrund der angesprochenen Programme soll 1991 ein Umsatz von 8 bis 10 Millionen angestrebt werden. Innerhalb einer Drei-Jahres-Frist wird ein Marktanteil von 12 bis 15 Millionen angestrebt, nachdem sich das Programm vollständig im deutschen Sortiment seßhaft gemacht und der Verlag die Lieferfähigkeit wichtiger Bücher hergestellt hat.

Als relevante Wettbewerber hat es der Verlag mit den großen literarischen Verlagshäusern in Deutschland zu tun, mit Suhrkamp, Winkler, S. Fischer, Hanser, Rohwohlt und vielen kleineren Unternehmen, die anspruchsvolle belletristische Literatur herausgeben.

Der Abstand des Verlages ist im Produktvergleich gegenüber den Ausgaben dieser Verlagsunternehmen minimal oder nicht erkennbar.

(kritische Aspekte:

- a) Das ökonomische Management und der Vertrieb. Hier wurden und werden neue Strukturen hergestellt und Personalprobleme gelöst.
- b) Grundsätzlich braucht man etwa zwei Jahre, um das Unternehmen den Bedingungen der Marktwirtschaft anzupassen. Ungeduld ist hier der schlechteste Berater. Es müssen Wege gefunden werden, das Unternehmen in einer marktwirtschaftlich orientierten Programmhoheit so zu finanzieren, daß sich ein Abstand zu den relevantesten Wettbewerbern nicht erst einstellt oder - wo er vorhanden sein sollte - sich nicht vergrößert.

An neuen Produkten sind bereits auf dem Markt bzw. noch für 1991 vorgesehen:

- a) das Aufbau Taschenbuch Programm,
- b) neue Reihen und Bibliotheken wie "Rütten & Loening Lesekabinett", "Bibliothek ausländischer Klassiker (BAK)" als Anbau an die vorhandene große "Bibliothek deutscher Klassiker",
- c) neue Cover für den Aufbau Taschenbuch Verlag und für Teile des Aufbau Hardcover Verlages und von Rütten & Loening.

Diese neuen Produkte sollen bis zum Frühjahr 1992 auf dem Markt eingeführt sein.

Der Verlag muß sich am internationalen Lizenzgeschäft beteiligen: Er darf nicht nur offensiv Lizenzen verkaufen, er muß auch Lizenzen einkaufen und, sofern Bestseller programmiert werden sollen, sich an Lizenzangeboten beteiligen.

Was den Bereich Marketing betrifft, so sind alle Voraussetzungen geschaffen, um geordnet arbeiten zu können: Auslieferung bei der VVA Gütersloh (Bertelsmann-Distribution), Anschluß an alle wichtigen Barsortimente in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Einsatz von Verlagsvertretern flächendeckend für das ganze Bundesgebiet, für Österreich und für die Schweiz.

ausgebaut werden muß die Zusammenarbeit mit den deutschen Buchclubs und mit den Sondervertriebsfirmen (vom Bahnhofsbuchhandel bis zu den Kaufhäusern etc.).

Die innere Struktur des Bereiches Marketing ist verbesserungsbefähigt: Personalprobleme, Computerausstattung, Handlager/Lagerhaltung, Direktversand.

## Produktions-Konzept

Der Verlag konzentriert sich jetzt auf den Verlagsort Berlin. Er hat Weimar als personell großzügig ausgestatteten, auf Lektorats- und Editionsarbeit orientierten Verlagsteil aufgegeben und betreibt dort nur noch eine Repräsentanz, die Werbemöglichkeiten für die südlichen Bundesländer multiplizieren soll. Ebenso wurde eine Korrekturabteilung des Verlages in Leipzig aufgegeben. Beides hat beträchtliche Kosteneinsparungen im Personalbereich und bei den Mietkosten zur Folge.

Der Verlag hat jetzt 51 Mitarbeiter. Die Serviceleistungen müssen weiter beträchtlich verbessert werden. Dies betrifft vor allem die Bereiche Herstellung und Marketing.

Der Innovationsquotient in den Personalteams einzelner Bereiche bedarf der Verbesserung. Höhere marktwirtschaftliche Qualifikation (unterstützt durch Seminare und Lehrgänge) zu erwerben, ist nur ein Weg dorthin. Vor allem sind auch höhere Gehälter notwendig, weil sonst die Mitarbeiter nicht zu haben sind, mit denen ein temposcharfer Fortschritt erreicht werden muß.

Investiert werden muß:

- a) in die technische Funktionstüchtigkeit des Gebäudes insgesamt,
- b) in die Computerausrüstung,
- c) in die Ausstattung mit Grundgeräten für Herstellung/künstlerisches Atelier und für Marketing.

Finanzierungsquellen durch Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögens sind nicht vorhanden, also muß man sich auf den Gewinn aus der Buchproduktion und einer offensiven Lizenzpolitik konzentrieren.

## Mitarbeiter-Konzept

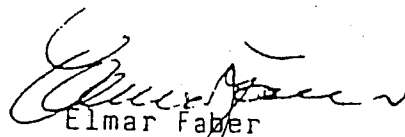
Im Moment ist das Verhältnis Umsatz zu Mitarbeitern im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern noch nicht konkurrenzfähig. Freilich hat der Verlag auch beträchtlich niedrigere Lohnkosten.

Vorerst wird im Sanierungskonzept ein Nettoumsatz pro Mitarbeiter von mindestens 300.000 DM angestrebt. Dieses Ziel soll möglichst 1993 erreicht werden. Unter diesen Umständen wäre es möglich, im Verlag etwa 50 Mitarbeiter zu beschäftigen.

Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter ist nur zu sichern durch angemessene Tarifpolitik und - wahrscheinlich - durch ungewöhnliche außertarifliche Maßnahmen. Die Personalpolitik soll diesbezüglich auf das Halten der guten und besten Mitarbeiter orientiert sein und der Gefahr vorbeugen, daß sie von anderen Unternehmen - vor allem aus dem Westteil unserer Stadt - abgeworben werden.

Trotz Reduzierung der Belegschaft von 180 Mitarbeiter auf 51 Mitarbeiter muß auf die Einstellung einiger weniger Mitarbeiter orientiert werden, die professionelle marktwirtschaftliche Erfahrungen mitbringen. Wirtschafts- und Steuerprüfer sind bereits in Verlagsaufgaben einbezogen.

Nach unserer Einschätzung entspricht die Qualifikation der Führungskräfte im literarischen und herstellungstechnischen Bereich weitgehend den Anforderungen, auch wenn unentwegt dazugelernt werden muß. Im Bereich Marketing müssen die Erfahrungen der Branche schneller umgesetzt werden (Wahrnehmung von Lehrgängen und Seminaren, durchgreifende Gehalts- und Sozialmaßnahmen zur Motivation der Führungskräfte).

  
Elmar Faber  
Geschäftsführer

001277

