

Selbstverständnis, Unternehmensstrategie und  
Arbeitsbelastung von Buchverlegern

Albert Martin und Susanne Bartscher-Finzer

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung  
Heft 42  
Lüneburg 2013

Quellennachweis:

Martin, A.; Bartscher-Finzer, S. (2013): Selbstverständnis, Unternehmensstrategie und Arbeitsbelastung von Buchverlegern. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 42, Lüneburg (Download möglich unter <http://www.leuphana.de/institute/imf/publikationen/schriftenreihe.>)

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Email: [martin@uni-lueneburg.de](mailto:martin@uni-lueneburg.de)  
Tel.: 0 41 31/677 2131  
Fax: 0 41 31/677 2139

ISSN 1616-5683

## Inhalt

Selbstverständnis, Unternehmensstrategie und Arbeitsbelastung von Buchverlegern .....	3
Zusammenfassung .....	3
I. Ziel der Studie .....	3
II. Exkurs: Buchmarkt und Verlage .....	4
III. Methodik .....	5
1. Bezugsrahmen .....	5
2. Empirisches Vorgehen .....	6
IV. Teilnehmer an der Studie .....	7
1. Unternehmen .....	7
2. Verleger .....	10
V. Ergebnisse .....	12
1. Verlegertätigkeit .....	12
2. Strategische Orientierung .....	15
3. Entscheidungsstil .....	22
4. Wirtschaftliches Umfeld .....	24
5. Einschätzung der Branchenentwicklung .....	26
6. Motivation und Selbstverständnis .....	30
7. Zufriedenheit .....	33
8. Arbeitsbelastung .....	37
9. Personalstruktur .....	42
10. Unternehmenserfolg .....	44
Literatur .....	46
Anhang – Tabellen .....	47
Anhang – Antwortlisten .....	51

## **Selbstverständnis, Unternehmensstrategie und Arbeitsbelastung von Buchverlegern**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Bericht informiert über die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Selbstverständnis und zur Arbeitsbelastung von Buchverlegern. Im Einzelnen geht es um deren strategische Orientierungen, um Chancen und Risiken von kleinen und mittleren Unternehmen in der Buchverlagsbranche, um die Motivation und Zufriedenheit der Verleger sowie um die zeitliche Beanspruchung und die Belastungen, die mit der Verlegertätigkeit verbunden sind. Außerdem gehen wir auf die Personalstruktur und den Unternehmenserfolg der befragten Verlage ein.

### **I. Ziel der Studie**

Gute Einblicke in die Verlagstätigkeit liefern verschiedene Standardwerke (Kerlen 2006, Mundhenke und Teuber 2002, Röhrling 2011, Schönstedt und Breyer-Mayländer 2010), einen Überblick über die Buchverlagsbranche und die Probleme der Verlagsführung gibt Lucius (2013), Informationen über die Buchverlagsbranche in anderen Ländern findet man u.a. bei Carter und Galligan 2007, Feather 2011 und Greco 2012. Speziell über den Beruf des Buchlektors gibt es eine umfängliche Untersuchung von Hömberg 2011. Über den Gegenstand unserer Studie, die Handlungsbedingungen und Handlungsorientierungen der Verleger, gibt es dagegen nur cursorische Berichte, insbesondere im Rahmen von Reportagen, Einzelfallbeschreibungen, Firmenbroschüren, Jubiläumsbänden, Biographien und Autobiographien. Im vorliegenden Bericht geht es um die Aufgaben und Arbeitsbelastungen sowie die strategischen Orientierungen und das Selbstverständnis der Buchverleger. Wir konzentrieren uns in dieser Studie bewusst auf kleinere und mittlere Verlage. In der öffentlichen Wahrnehmung stehen zwar sehr häufig die größeren Verlage im Zentrum des Interesses, tatsächlich wird die Buchverlagsbranche aber ganz maßgeblich von mittelständischen Unternehmen geprägt. Der vorliegende Bericht hat eine stark deskriptive Ausrichtung. Wir berichten über die Befunde unserer Befragung und schlüsseln die Ergebnisse nach der Unternehmensgröße und dem Verlagsprogramm etwas näher auf. Darauf aufbauend werden wir verschiedene Zusammenhangsanalysen durchführen – die Ergebnisse dieser analytischen Vertiefung werden allerdings nicht im vorliegenden Bericht, sondern in einer anschließenden weiteren Publikation vorgestellt.

## II. Exkurs: Buchmarkt und Verlage

Der Börsenverein des Deutschen Buchhandels, in dem praktisch alle wichtigen Verlage organisiert sind, zählte im Jahr 2011 (April) 1.836 Verlagshäuser, im Jahr 2010 betrug der Umsatz an Büchern etwa 9,7 Milliarden Euro. Die Zahl der Neuerscheinungen lag bei 95.838 Titeln (vgl. Börsenverein 2011, S. 5, 31, 65).

Die allermeisten Buchverlage in Deutschland sind mittelständische Betriebe. Viele Verlage bestehen praktisch nur aus dem Verleger. Das schlägt sich natürlich auch im Umsatz nieder (Tabelle 1). In vielen Fällen findet man nur sehr bescheidene Umsätze, die 486 Verlage in der untersten von der Statistik ausgewiesenen Umsatzgrößenklasse erwirtschaften zusammen lediglich 15,5 Millionen Euro Umsatz, im Durchschnitt entfällt damit pro Betrieb ein Umsatz von etwa 32.000 Euro an. Die 22 größten Unternehmen erwirtschaften dagegen über 70% des Gesamtumsatzes der Buchverleger.

Jahresumsatz der einzelnen Betriebe (in Euro)	Zahl der Betriebe	Jahresumsatz in den Betriebsgrößenklassen (in 1.000 €)	Durchschnittlicher Jahresumsatz pro Betrieb (in Euro)
17.500-50.000	486	15.533	31.961
50.000-100.000	371	27.074	72.976
100.000-250.000	466	74.462	159.790
250.000-500.000	260	93.046	357.869
500.000-1.000.000	212	149.779	706.504
1.000.000-2.000.000	114	159.149	1.396.044
2.000.000-5.000.000	134	416.754	3.110.104
5.000.000-10.000.000	55	394.261	7.168.382
10.000.000-25.000.000	52	812.183	15.618.904
25.000.000-50.000.000	21	734.571	34.979.571
mehr als 50.000.000	22	6.713.646	305.165.727
Summe	2.193	9.590.458	4.373.214

Tab. 1: *Umsatzzahlen in der Buchverlagsbranche im Jahr 2009*  
(Quelle: Umsatzsteuerstatistik 2009 nach Angaben in: Börsenverein 2011, 34 sowie 39  
Durchschnittszahlen anhand der angegebenen Zahlen errechnet)

Einen Eindruck von der Branchenstruktur vermittelt auch Abbildung 1, in der die Umsatz- und Mitarbeiterzahlen der 50 größten Buchverlage in Deutschland aufgelistet sind. Selbst sehr bekannte Verlage haben oft kaum mehr als 100 Mitarbeiter. Eine Ausnahme machen die Konzerne, wobei zu beachten ist, dass deren Tochterunternehmen verlegerisch und kaufmännisch sehr häufig selbstständig agieren – wobei dies natürlich sehr von der jeweiligen Konzernpolitik abhängt.

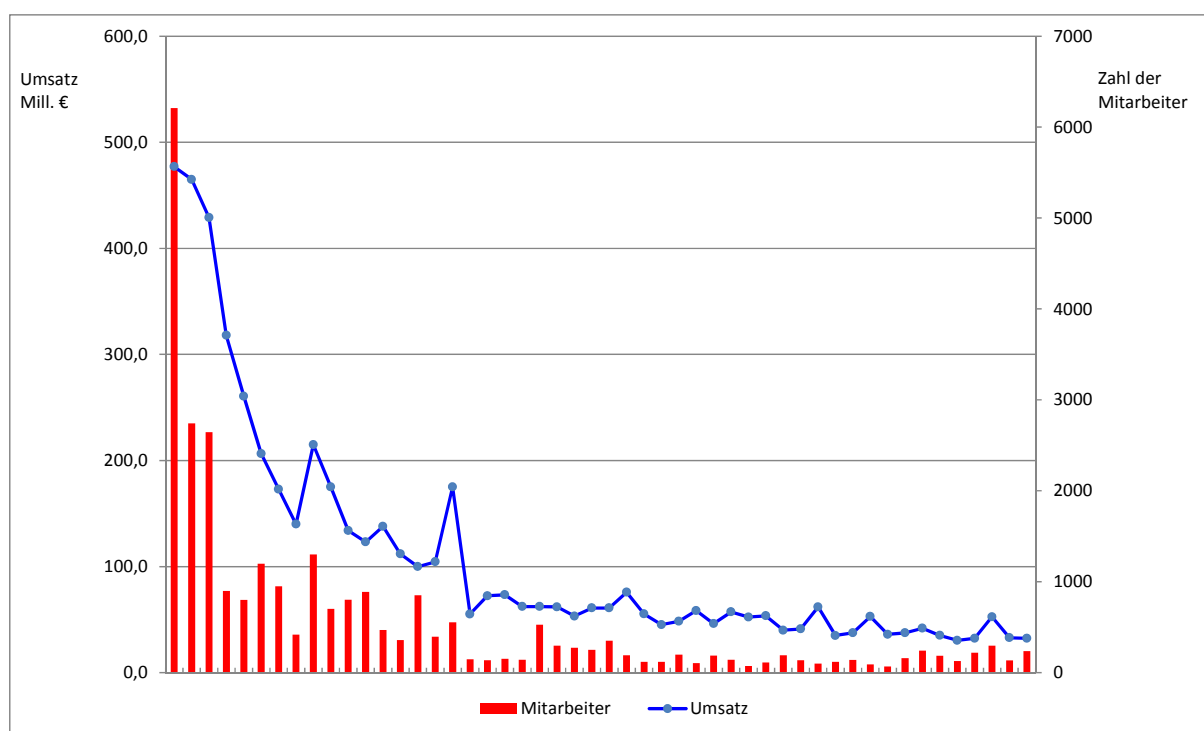


Abb. 1: Die 50 größten Buchverlage 2011<sup>1</sup>

### III. Methodik

#### 1. Bezugsrahmen

Die vorliegende Studie basiert auf dem in Abbildung 2 skizzierten Bezugsrahmen. Ganz elementar für die Unternehmensführung ist – zumal in kleineren Unternehmen – das Selbstverständnis der Unternehmensleiter. Ihr Selbstverständnis hat maßgeblichen Einfluss auf ihren Entscheidungsstil und ihre strategische Orientierung. Außerdem prägt das Selbstverständnis des Unternehmers die Vorstellungen, die er mit seiner Unternehmenstätigkeit verknüpft und es bestimmt damit auch darüber, an welchen Größen er den unternehmerischen Erfolg bemisst. Neben den (in der Höhe durchaus variierenden) Ansprüchen an die Rendite kommen damit auch Gesichtspunkte zum Zuge, die die Qualität der Produkte und Leistungen sowie den kulturellen Auftrag betreffen. Das strategische Verhalten wird allerdings nicht ausschließlich vom Selbstverständnis der einzelnen Verleger, sondern auch ganz maßgeblich von den Bedingungen bestimmt, die das wirtschaftliche Umfeld des Verlages bereithält.

<sup>1</sup> Zusammengestellt nach den Daten aus dem Buchreport-Magazin 4/2012. Bei (den wenigen) fehlenden Angaben wurden die in den Vorjahren berichteten Daten genommen bzw. aus Presseberichten und Internetangaben zusammengestellt.

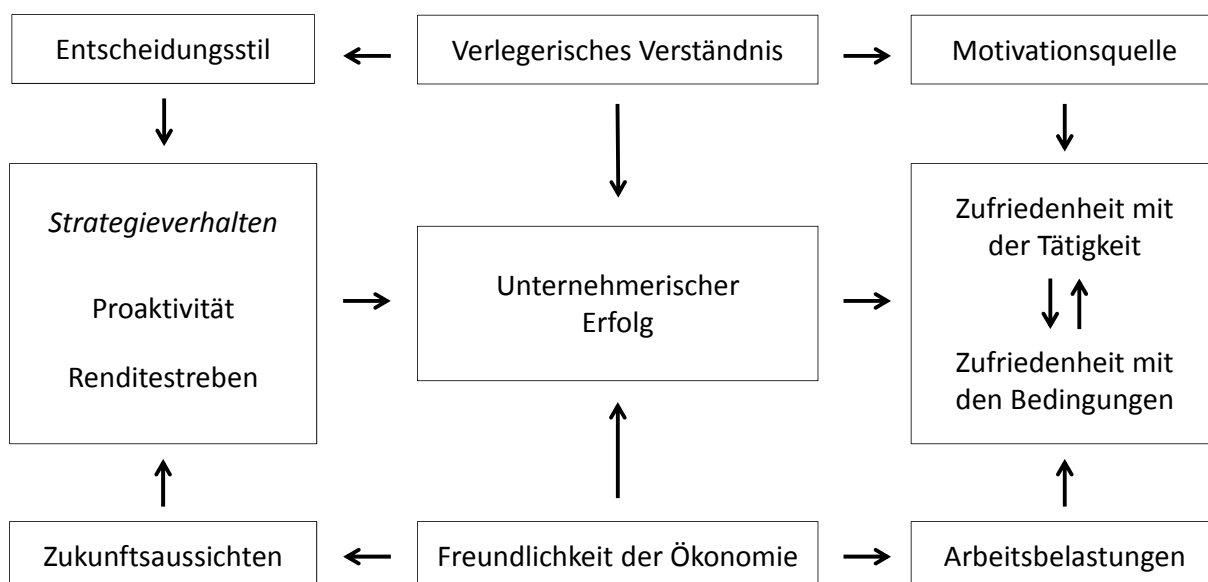


Abb. 2: Bezugsrahmen zur Konzipierung und Durchführung der Studie

Die ökonomischen „Rahmenbedingungen“ können eher freundlich oder eher unfreundlich sein und je nachdem wird ein Unternehmer auch unterschiedliche Ansprüche an den ökonomischen Erfolg richten und sich strategisch anders positionieren. Und auch das Erleben wird sich, je nach ökonomischer Situation, unterschiedlich gestalten. In einer „feindseligen“ ökonomischen Situation werden die Belastungen steigen und das wird sich sicher auch in der Zufriedenheit des Unternehmers niederschlagen.

## 2. Empirisches Vorgehen

Zur Abschätzung des Selbstverständnisses und der Arbeitsbelastungen befragt man am besten die handelnden Akteure, also die Verleger, selbst. Unsere Befragung ist daher eine *Unternehmerbefragung*. Da wir aber Auskünfte über den Verlag insgesamt erbaten, handelt es sich gleichzeitig um eine *Unternehmensbefragung*.<sup>2</sup> Die Adressen wurden der Mitgliederliste des Börsenvereins des deutschen Buchhandels (aus dem Internet, Stand Sommer 2012) entnommen. Außerdem erfolgte eine umfangreiche Internetrecherche, um die Namen der Inhaber bzw. der Geschäftsführer ausfindig zu machen. Ganz bewusst wurden nicht alle der verfügbaren 1.629 Adressen angeschrieben. So wurden Verlage mit mehr als 200 Mitarbeitern grundsätzlich nicht berücksichtigt (die Angaben zur Mitarbeiterzahl wurde dem April-Heft der Zeitschrift Buchjournal entnommen). Größere Verlage folgen normalerweise einer anderen betriebswirtschaftlichen Logik als kleinere Verlage. Außerdem kam es uns vor allem auf

<sup>2</sup> Dass wir die Unternehmensinformationen direkt von der Geschäftsführung erhielten, dürfte wohl, nebenbei bemerkt, für deren besondere Qualität sprechen.

den unmittelbaren Zugang zur Person des Verlegers an, der in Großverlagen mittels einer schriftlichen Befragung kaum zu erreichen ist. Neben den ganz großen Verlagen wurde eine Reihe von weiteren Verlagen aus unserer Betrachtung ausgeschlossen. Hierzu zählen (soweit erkennbar) Media-Verlage mit einem sehr geringen Buchanteil, Verlage, die nicht im engeren Sinne den Schwerpunkt im Verlagsgeschäft haben, sondern z.B. hauptsächlich als Druckereien auftreten, Musikverlage, Verlage mit einer sehr engen weltanschaulichen Ausrichtung und einer entsprechenden Zielgruppe (z.B. Verlage von religiösen Vereinigungen), monothematisch ausgerichtete Nischenverlage (alles übers Segeln usw.), Kalenderverlage, Broschüren- und Formularverlage, Postkartenverlage und Verlage, die primär Sprachkurse und Weiterbildungsveranstaltungen anbieten (und als „Verlag“ auch das Unterrichtsmaterial bereitstellen).

Letztlich wurden 1.105 Verlage angeschrieben, 51 dieser Anschreiben konnten nicht zugestellt werden (weil die Firma aufgelöst wurde, mit unbekannter Adresse umgezogen war usw.). Ein Erinnerungsschreiben wurde nicht versandt. Die Zahl der schließlich eingehenden Fragebögen summierte sich bis zum Abschluss der Erhebungsphase auf 184 (das entspricht einem Rücklauf von 17,5 %) und erreicht damit eine für Unternehmensbefragungen sehr gute Quote.<sup>3</sup> Zwar kann für die Auswertung der gewonnenen Daten keine wie immer geartete Repräsentativität beansprucht werden, es ist aber davon auszugehen, dass die ermittelten Ergebnisse belastbar sind und einen guten Eindruck vom Selbstverständnis und den Arbeitsbelastungen von Buchverlegern vermitteln.

## **IV. Teilnehmer an der Studie**

### **1. Unternehmen**

Um die einzelnen Ergebnisse, über die wir im Folgenden berichten wollen, etwas näher aufzuschlüsseln, bietet es sich an, bei unserer Darstellung wichtige strukturelle Größen zu berücksichtigen. Ein zweifellos bedeutsamer Faktor ist die Unternehmensgröße, ein weiterer das Verlagsprogramm.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei allen Verlegerinnen und Verlegern, die sich an unserer Befragungsaktion beteiligt haben, nochmals ausdrücklich gedankt. Den Autoren ist durchaus bewusst, dass nicht selbstverständlich erwartet werden kann, dass sich jemand der Mühe unterzieht, einen umfangreichen Fragebogen auszufüllen und die sich auch auf Interna beziehenden Fragen freimütig zu beantworten.

<sup>4</sup> Im Anhang in Tabelle A1 findet sich eine Gegenüberstellung der Firmen nach Unternehmensgröße und Verlagsprogramm.

Unternehmensgröße

Wir haben in unserer Umfrage bewusst nicht nach wirtschaftlichen Kenngrößen wie Umsatz und Rendite gefragt, da diese Daten nicht sonderlich gern weitergegeben werden und ein entsprechendes Auskunftsbegehren die Teilnahmebereitschaft oft sehr beeinträchtigt. Entsprechend können wir auch keine Größeneinteilung nach solchen Merkmalen vornehmen. Stattdessen orientieren wir uns in diesem Bericht an der Mitarbeiterzahl der Verlage.

Wie Tabelle 1 zeigt, ist jeder siebte der von uns befragten Buchverleger ein „Solo“-Unternehmer, der keine Mitarbeiter beschäftigt. Ungefähr ebenso viele Verleger beschäftigen nur einen Mitarbeiter und wiederum ebenso viele Verleger beschäftigen zwei Mitarbeiter. Fast die Hälfte der Verlage findet sich in der Größenordnung zwischen 3 und 20 Mitarbeitern, damit entspricht die Stichprobe im Wesentlichen der Zielgruppe unserer Studie.

Mitarbeiterzahl	Fallzahl	Prozent
Keine Mitarbeiter	30	16,6 %
1 Mitarbeiter	20	11,0 %
2 Mitarbeiter	24	13,3 %
3 bis 5 Mitarbeiter	40	22,1 %
6 bis 10 Mitarbeiter	30	16,6 %
11 bis 20 Mitarbeiter	17	9,4 %
21 bis 50 Mitarbeiter	6	3,3 %
51 bis 100 Mitarbeiter	10	5,5 %
Mehr als 100 Mitarbeiter	4	2,2 %
Summe	181	100,0 %

Tab. 2: Betriebsgrößenklassen nach der Mitarbeiterzahl

Um zu einigermaßen aussagekräftigen Gegenüberstellungen zu kommen, haben wir die Betriebe nach ihrer Mitarbeiterzahl noch etwas anders gruppiert, für die Aufschlüsselung der in diesem Bericht aufgeführten Einzelergebnisse verwendeten wir die in Tabelle 3 angeführten Größenklassen.

Mitarbeiterzahl	Fallzahl	Prozent
Keine Mitarbeiter	30	16,6 %
1 Mitarbeiter	20	11,0 %
2 bis 5 Mitarbeiter	64	35,4 %
6 bis 20 Mitarbeiter	47	26,0 %
Mehr als 20 Mitarbeiter	20	11,0 %
Summe	181	100,0 %

Tab. 3: Betriebsgrößenklassen nach der Mitarbeiterzahl



Verlagsprogramm

In Tabelle 4 findet sich die Auflistung der Sachgruppen, nach denen wir in unserer Studie gefragt haben. Fast die Hälfte der betrachteten Verlage haben „einfache Fach- und Sachbücher“ in ihrem Programm, knapp zwei Drittel (auch) „anspruchsvolle“ Fach- und Sachbücher.<sup>5</sup>

Verlagsprogramm	Fallzahl	Prozent
Einfaches Fach- und Sachbuch	97	47,0 %
Anspruchsvolles Fach- und Sachbuch	69	62,3 %
Wissenschaftliche Literatur im engeren Sinne	112	38,8 %
Anspruchsvolle belletristische Literatur	133	27,3 %
Unterhaltende belletristische Literatur	134	16,8 %
Schulbücher	169	7,7 %
Kinderbücher	145	20,8 %
Sonstiges	142	22,4 %

Tab. 4: Verlagsprogramme der befragten Unternehmen (n=183)

Etwa ein Fünftel der befragten Verlage bietet Kinderbücher an, was aber natürlich nicht heißt, dass jeder fünfte Verlag auch ein Kinderbuchverlag ist. Tatsächlich kommt dieses Etikett nur neun der von uns befragten Unternehmen zu. Viele Verlage bieten eben *auch* Kinderbücher an, obwohl sie eindeutig einen ganz anderen Schwerpunkt setzen. Ganz allgemein sind die meisten Verlage in mehr als nur einem Segment tätig, Wissenschaftsverlage beispielsweise bieten häufig nicht nur „akademische“ Bücher, sondern auch mehr oder weniger anspruchsvolle Sachbücher an und umgekehrt verlegen Fachbuchverlage nicht selten daneben und ergänzend Wissenschaftsbücher im engeren Sinne usw.<sup>6</sup>

Verlagsprogramm	Fallzahl	Prozent
Sachbuch	67	36,4 %
Wissenschaft	36	19,6 %
Belletristik	30	16,3 %
Breites Sortiment	21	11,4 %
Sonstiges	30	16,3 %
Summe	184	100,0 %

Tab. 5: Schwerpunktsetzung in den Verlagsprogrammen der befragten Unternehmen

<sup>5</sup> Generell ist die Einteilung in einfache und anspruchsvolle Bücher natürlich nicht unproblematisch, da die Plausibilität einer derartigen Einordnung zu einem beträchtlichen Anteil „im Auge des Betrachters liegt“.

<sup>6</sup> Lediglich ein Drittel der Verlage ist *in nur einem* der 6 Segmente (Fachbuch, wissenschaftliches Buch, Belletristik, Kinderbuch, Schulbuch, Sonstiges) tätig, ein weiteres Drittel in zwei der sechs Segmente, die übrigen Verlage in mehr als zwei der sechs Segmente.

Die Kategorisierung auf der Verlagebene, die in Tabelle 5 zu finden ist, war entsprechend nicht immer ganz einfach. Wir orientierten uns dabei daran, welcher der Bereiche – gemäß den Angaben der Befragten – überwiegt. Die Verlage, die ein breites Spektrum verschiedener Fachgruppen anbieten (also beispielsweise sowohl Sachbücher als auch Kinderbücher, belletristische Werke und Hörbücher) subsummierten wir unter die Kategorie „Breites Sortiment“. Die Kategorien Kinderbücher und Schulbücher wiesen wir wegen der geringen Fallzahlen der Kategorie „Sonstiges“ zu. Unter dieser Rubrik wurden von den Befragten, die hierzu Angaben machten, u.a. die folgenden Produkte aufgeführt: spezifische Editionen (etwa Texte aus bestimmten Epochen), Regionalliteratur, Fachzeitschriften, Veranstaltungen, Projektbücher, Hörbücher<sup>7</sup> und digitale Medien sowie Comics, Mungos und Cartoons. Genannt wurden außerdem Autobiographien und historische Literatur, Genres, die zweifellos nicht immer leicht einzuordnen sind und je nach Ausführung stärker einen wissenschaftlichen Charakter haben, oder aber auch als Sachbücher oder gar als belletristische Literatur gelten können.

## 2. Verleger

### Tätigkeit als Verleger

An unserer Befragung beteiligten sich sowohl „jüngere“ Verleger, d.h. Personen, die erst wenige Jahre als Verleger tätig sind, als auch „erfahrene“ Verleger, d.h. Personen, die auf eine jahrzehntelange Verlegertätigkeit zurückblicken können (Tabelle 6).

Tätigkeit in Jahren ...	... im Verlagsgewerbe	... als Unternehmer
1 bis 5 Jahre	10,9 %	15,5 %
6 bis 10 Jahre	10,9 %	14,9 %
11 bis 20 Jahre	30,1 %	31,0 %
21 bis 30 Jahre	23,5 %	25,0 %
31 bis 40 Jahre	16,4 %	8,9 %
Über 40 Jahre	8,4 %	4,8 %
Insgesamt	100,0 %	100,0 %
Fallzahl	183	168

Tab. 6: Tätigkeit im Verlagsgewerbe und als Unternehmer

Die meisten Verleger sind zwischen 50 und 60 Jahre alt, Verleger, die jünger als 40 Jahre alt sind, sind dagegen deutlich in der Minderheit (Tabelle 7).

<sup>7</sup> „Hörbuch“ ist primär eine technische Kategorie, inhaltlich handelt es sich natürlich ebenfalls um Fachbücher, Kinderbücher usw.

Alter	Männer	Frauen	Insgesamt	%
20 bis 30 Jahre	1	2	3	1,7 %
31 bis 40 Jahre	9	7	16	8,8 %
41 bis 50 Jahre	36	17	53	29,3 %
51 bis 60 Jahre	47	15	62	34,3 %
Über 60 Jahre	40	7	47	26,0 %
Insgesamt	133	48	181	100,0 %
%	73,5%	26,5%	100,0%	

Tab. 7: Alter der befragten Verleger

Relativ viele Personen nehmen ihre Unternehmertätigkeit als Verleger auch erst jenseits des 40. Lebensjahres auf (Tabelle 8). Der Durchschnittswert für das Einstiegsalter in die Verlagsführung liegt in unserer Stichprobe bei 35 Jahren, das Durchschnittsalter bei Aufnahme der Tätigkeit im Verlagsgewerbe beträgt dagegen 32 Jahre.

Aufnahme der ... im Alter von ... Jahren	... Tätigkeit im Verlagsgewerbe	... der Unterneh- mertätigkeit
Unter 20	8,9 %	0,0 %
20 bis 30	43,3 %	36,4 %
31 bis 40	30,6 %	39,4 %
41 bis 50	12,2 %	18,8 %
51 bis 60	3,3 %	4,8 %
Über 60	1,1 %	0,6 %
Insgesamt	100,0 %	100,0 %
Fallzahl	180	165

Tab. 8: Aufnahme der Tätigkeit im Verlagsgewerbe und als Unternehmer

Interessant ist auch der Erfahrungshintergrund, den jemand mitbringt. Aus unseren Daten ergibt sich, dass 12% der Personen zu dem Zeitpunkt, an dem sie ihre Verlegertätigkeit aufnahmen, schon in anderen Branchen als Unternehmer tätig gewesen waren. Der Anteil der Verleger, die gleichzeitig mit Eintritt ins Verlagsgewerbe als Unternehmer tätig wurden, beträgt 45%. Und der Anteil der Personen, die im Verlagsgewerbe zunächst einige Jahre Erfahrung gesammelt haben, bevor sie eigenverantwortlich eine Verlagsleitung übernahmen, beträgt 43%. Die Dauer dieser Vor-Unternehmerphase im Verlagsgewerbe betrug bei etwa einem Fünftel weniger als 5 Jahre, bei zwei Fünftel zwischen 5 und 9 Jahre, bei einem Fünftel zwischen 10 und 14 Jahren und bei einem Fünftel 15 Jahre und länger.

### Verlagsgründung bzw. Verlagsübernahme

Die häufigste Form der Verlagsübernahme ist die Eigengründung (etwa zwei Drittel der Fälle). In jedem siebten Fall wurde der bereits existierende Verlag käuflich erworben, etwas häufiger wurde das Unternehmen von den Eltern übernommen (Tabelle 9).

Verlagsgründer	Fallzahl	Prozent	Prozent
Ich habe das Unternehmen selbst gegründet	105	59,7 %	69,5 %
Ich habe das Unternehmen von meinen Eltern übernommen	24	13,6 %	15,9 %
Ich habe das Unternehmen erworben	22	12,5 %	14,6 %
Sonstiges <sup>8</sup>	25	14,6 %	---
Summe	176	100,0 %	100,0 %

Tab. 9: Unternehmensgründung und -übernahme

Auskunft über die Eigentumsverhältnisse und die Verlagsführung geben die Tabellen 10 und 11. Im Regelfall gibt es nur jeweils einen Eigentümer und auch nur jeweils einen Geschäftsführer. In immerhin fast einem Viertel der Fälle findet man aber auch zwei Geschäftsführer, die gemeinsam das Unternehmen leiten.

Eigentumsverhältnisse	Fallzahl	Prozent
Es gibt nur einen Eigentümer	113	61,7 %
Es gibt einen Haupteigentümer und Miteigentümer mit einem kleineren Anteil	34	18,6 %
Es gibt mehrere Haupteigentümer mit jeweils ähnlichem Anteil	27	14,7 %
Sonstiges	9	4,9 %
Summe	183	100,0 %

Tab. 10: Eigentumsverhältnisse

Verlagsführung: Von wem wird der Verlag geführt?	Fallzahl	Prozent
Von mir als alleinigem Geschäftsführer	138	75,0 %
Von mir und <i>einem</i> weiteren Geschäftsführer	43	23,4 %
Von mir und <i>mehreren</i> weiteren Geschäftsführern	1	0,5 %
Sonstiges	2	1,1 %
Summe	184	100,0 %

Tab.11: Verlagsführung

## V. Ergebnisse

### 1. Verlegertätigkeit

Nicht alle Verleger sind zu hundert Prozent Verleger. In immerhin jedem sechsten der von uns betrachteten Unternehmen nimmt die eigentliche Verlegertätigkeit des Geschäftsführers nur die Hälfte oder weniger seiner Arbeitszeit in Anspruch, in den davon betroffenen Fällen macht das Verlagsgeschäft also nur einen Teil der jeweiligen Unternehmertätigkeit aus.

---

<sup>8</sup> Die Kategorie „Sonstiges“ umfasst im Wesentlichen die Fälle, in denen der geschäftsführende Verleger nicht der Eigentümer des Verlages ist.

Umfang der Verlegertätigkeit an der persönlichen Arbeitszeit	Fallzahl	Prozent
Weniger als 25%	7	3,9 %
25 bis 50%	24	13,3 %
51 bis 99%	41	22,7 %
100%	109	60,2 %
Summe	181	100,0 %

Tab. 12: Verlegertätigkeit (Anteil der Verlegertätigkeit an der Arbeitszeit des Verlegers).<sup>9</sup>

Womit beschäftigt sich nun aber ein Verleger, in welchen Bereichen der Verlagstätigkeit engagiert er sich in besonderem Maße? Das Ergebnis ist klar: die Verleger in den kleineren und mittleren Verlagen sind in fast allen für einen Verlag typischen Tätigkeitsbereichen gleichermaßen tätig (Tabelle 13).

Tätigkeitsbereich	Personen	Prozent
Lektorat	159	86,9 %
Autorenpflege	175	95,6 %
Herstellung	161	82,5 %
Marketing	168	92,9 %
Vertrieb	150	83,1 %
Verwaltung	174	95,1 %
Personalführung	130	71,0 %
Zahl der Unternehmen	183	

Tab. 13: Verlegertätigkeit (Anteil der Verleger, die in den angegebenen Tätigkeitsfeldern tätig sind)

Dennoch gibt es jeweils individuelle Schwerpunktsetzungen, die offenbar stark nach je spezifischen Präferenzen und Notwendigkeiten erfolgen, die Aufschlüsselung nach der jeweils für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche verwendeten Zeit lässt jedenfalls keine besonders ausgeprägte allgemeine Tendenz erkennen (Tabelle 14)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Die Frage lautete: Falls Sie neben Ihrer Tätigkeit in Ihrem Buchverlag noch einer anderen Tätigkeit nachgehen: Wie viel Prozent Ihrer persönlichen Arbeitszeit widmen Sie Ihrer Verlegertätigkeit, also Ihrer Arbeit in Ihrem Verlag?

<sup>10</sup> Das relativ häufige Nichtengagement in der Personalführung ist darauf zurückzuführen, dass in den betroffenen Fällen keine Mitarbeiter beschäftigt werden.

Umfang der Verlegertätigkeit	Lektorat	Autoren- pflege	Herstellung	Marketing	Vertrieb	Verwaltung	Personal- führung
0 %	13,1 %	4,4 %	17,5 %	7,1 %	16,9 %	4,9 %	29,0 %
1 bis 5 %	10,4 %	15,8 %	21,3 %	13,7 %	25,1 %	19,1 %	24,0 %
6 bis 10 %	26,8 %	30,6 %	25,1 %	38,8 %	26,8 %	32,8 %	23,5 %
11 bis 20 %	22,4 %	30,6 %	19,1 %	27,3 %	19,7 %	28,4 %	15,8 %
21 bis 30 %	12,6 %	12,0 %	12,0 %	7,7 %	7,7 %	9,8 %	3,8 %
mehr als 30 %	14,8 %	6,6 %	4,9 %	5,5 %	3,8 %	4,9 %	3,8 %
Summe (n=183)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Tab. 14: Tätigkeitsfelder der Verleger (Anteil der Verleger, die sich in dem angegebenen Umfang den einzelnen Tätigkeitsfeldern persönlich widmen)

Dass sich ein Verleger auf nur eines der Tätigkeitsfelder beschränkt, kommt nicht vor<sup>11</sup>, eine Beschränkung auf nur zwei Tätigkeitsfelder kommt zwar vor, ist aber sehr selten. Am häufigsten findet man den Fall, in dem der Verleger sich allen Tätigkeitsfeldern (wenngleich mit unterschiedlicher individueller Schwerpunktsetzung) widmet (Tabelle 15).

Tätigkeitsbereiche	Fallzahl	Prozent
1 Bereich	0	0,0 %
2 Bereiche	4	2,2 %
3 Bereiche	10	5,5 %
4 Bereiche	15	8,2 %
5 Bereiche	41	22,4 %
Alle 6 Bereiche	113	61,7 %
Betrachtete Fälle	183	

Tab. 15: Verlegertätigkeit in den sechs Kernbereichen eines Buchverlags

Um neben den von uns aufgelisteten Haupttätigkeiten weitere Tätigkeitsbereiche berücksichtigen zu können, wurde in unserem Fragebogen die Kategorie „Sonstiges“ ausgewiesen. Etwa jeder fünfte der befragten Verleger machte hierzu nähere Angaben. Als weitere wichtige Verlegertätigkeiten wurden genannt: Public Relations, Marktbeobachtung, Autorentätigkeit, Finanzen, Rechnungswesen, Buchhaltung, Rechte, Kalkulation, Programmentwicklung, Strategieentwicklung, programmstrategisches Design, Programmplanung, Beschaffung finanzieller Mittel, „Netzwerken“, Kontaktpflege, Fotoarbeiten, Grafik, Haus-technik, Betreuer des externen Vertriebs, Auftragsakquise, Kulturelles, Lehraufträge, brancheninterne Fortbildung (aktuelle Medien). Zum Teil lassen sich die angeführten Punkte den in Tabelle 13 angeführten Kategorien zuordnen, zum Teil sind es genauere Spezifizierungen, in jedem Fall geben sie einen Eindruck von der Vielfalt der Verlegertätigkeit.

<sup>11</sup> Bei dieser Auswertung werden die sechs Tätigkeitsfelder Lektorat, Autorenpflege, Herstellung, Marketing, Vertrieb und Verwaltung betrachtet.

## 2.Strategische Orientierung

Eine wichtige Frage der strategischen Positionierung richtet sich darauf, inwieweit man alle verlagstypischen Tätigkeiten im eigenen Haus erbringt und inwieweit man Teiltätigkeiten auslagert. Im Ergebnis zeigt sich, dass die von uns erfassten Verlage alle wichtigen Verlagstätigkeiten im Hause vereinen, am ehesten ausgelagert wird die Herstellung. Eine weitere wichtige Frage richtet sich auf die Balancierung zwischen den verschiedenen und manchmal gegenläufigen Unternehmenszielen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich die Verleger sehr darum bemühen, ein Gleichgewicht zwischen dem kulturellen Auftrag und dem wirtschaftlichen Interesse zu finden, im Zweifel setzt eine Mehrheit aber auf den kulturellen Aspekt. Es gibt dabei einen deutlichen Größeneffekt, zugespitzt formuliert: je größer das Unternehmen, desto weniger bedeutsam ist das kulturelle Element, die Vermarktungsmöglichkeiten gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Verlage suchen in aller Regel ein vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Autoren. Ein starkes Wachstumsstreben gehört nicht zu den herausragenden Merkmalen insbesondere der kleineren Verlage. Großer Wert wird auf die inhaltliche Qualität der Bücher gelegt, der „Backlist“ wird insbesondere bei den Wissenschafts- und Belletristik-Verlagen nach wie vor eine große Bedeutung beigemessen. Die kleineren Verlage begnügen sich mit erstaunlich wenigen Neuerscheinungen pro Jahr.

### Selbst- und Fremderstellung

Verlage müssen nicht alle verlegerischen Tätigkeitsbereiche selbst abdecken, sie können die notwendigen Aufgaben auch auslagern, sich entsprechende Leistungen „einkaufen“ oder sie in Kooperation mit Partnern erstellen. Diese Möglichkeiten werden am ehesten im Bereich der Herstellung genutzt, am seltensten in den Bereichen Verwaltung und Marketing (Tabelle 16).

Anteil Selbsterstellung	Lektorat	Herstellung	Marketing	Vertrieb	Verwaltung
0 bis 30%	13,0 %	31,7 %	2,7 %	16,3 %	3,8 %
31 bis 70%	17,4 %	17,5 %	12,0 %	20,1 %	11,4 %
71 bis 100%	69,6 %	50,8 %	85,2 %	63,6 %	84,8 %
Summe (n=183)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Durchschnitt	76,1 %	60,6 %	90,1 %	77,3 %	89,0 %

Tab. 16: Selbsterstellte Leistungen (Anteil der im Verlag selbst erbrachten Leistungen)<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Auch bei der Frage nach der Selbst- und Fremderstellung konnten in der Kategorie „Sonstiges“ Angaben zu weiteren Verlagstätigkeiten gemacht werden. Genannt wurden u.a. Übersetzungen, Presse, Design, Technik, EDV und wenn der Verleger gleichzeitig als Autor tätig ist, auch „Autorenschaft“.

Im Übrigen wurde von den fünf in Tabelle 16 angeführten Tätigkeitsbereichen, wenn überhaupt, in aller Regel maximal ein einzelner Bereich vollständig extern bedient (nämlich in 17% der Fälle), in 79% der Fälle engagieren sich die Verlage immer in allen fünf Tätigkeitsbereichen, wengleich in unterschiedlichem Umfang.<sup>13</sup>

### Verlegerische versus wirtschaftliche Orientierung

Buchverlage stehen in vielfältigen Spannungsverhältnissen, d.h. sie sehen sich mit gegensätzlichen Anforderungen und Ansprüchen konfrontiert, die sich nicht ohne weiteres auflösen lassen. Die Verleger müssen in der einen oder anderen Weise mit ihnen umgehen. Ein Beispiel ist das Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichem Interesse einerseits und dem kulturellen Auftrag andererseits. Verlage sind Wirtschaftsunternehmen und verfolgen daher auch ein Renditeziel, andererseits geht es ihnen in aller Regel auch um die Förderung von Buchprojekten, die zwar keinen wirtschaftlichen Erfolg erbringen, aber wegen ihrer kulturellen oder wissenschaftlichen Bedeutung und ihrer immanenten Qualität eine Förderung verdienen. Worauf setzen die Verleger im Zweifelsfall den Akzent? Tabelle 17 zeigt, dass der „kulturelle Auftrag“ bei den meisten der Befragten stärker betont wird. Gleichzeitig wird aber auch von vielen das wirtschaftliche Interesse herausgestellt. Einige (wenige) der Befragten verweigerten eine eindeutige Stellungnahme, d.h. sie waren nicht bereit, in ihren Antworten das Dilemma in die eine oder andere Richtung aufzulösen. Ein typischer Kommentar hierzu lautete: „Das eine tun, ohne das andere zu lassen“.

Es dominiert das .....			
verlegerische Interesse		wirtschaftliche Interesse	
1	2	3	4
27,4 %	33,1 %	32,6 %	6,9 %

Tab. 17: Strategische Orientierung (Fallzahl n=175)

Bezüglich dieser Frage gibt es einen sehr deutlichen Größeneffekt. Je größer das Unternehmen ist, desto eher dominiert das wirtschaftliche Interesse: während beispielsweise nur vier von neunzehn Solounternehmern das wirtschaftliche Interesse akzentuiert, als Verhältnis ausgedrückt: 1:5, lautet bei den Verlegern mit mehr als 20 Mitarbeitern das Verhältnis 4:1 zugunsten des wirtschaftlichen Interesses (Tabelle 18).

<sup>13</sup> Es gibt einen Fall, in dem 3 Bereiche vollständig ausgegliedert sind.



Zahl der Mitarbeiter	Prozent	Fallzahl
Keine Mitarbeiter	86,2 %	29
1 Mitarbeiter	78,9 %	19
2 bis 5 Mitarbeiter	67,7 %	62
6 bis 20 Mitarbeiter	42,9 %	42
Mehr als 20 Mitarbeiter	20,0 %	20
Insgesamt	60,5 %	172

Tab. 18: Dominanz des verlegerischen Interesses gegenüber dem wirtschaftlichen Interesse in Unternehmen unterschiedlicher Größe

Auch beim Verlagsprogramm finden sich einige Unterschiede. Am stärksten dominiert das verlegerische Interesse in den Wissenschaftsverlagen, umgekehrt wird das wirtschaftliche Interesse vor allem in Verlagen mit einem breiten Sortiment betont (Tabelle 19).

Verlagsprogramm	Prozent	Fallzahl
Sachbuch	55,4 %	65
Wissenschaft	79,4 %	34
Belletristik	75,9 %	29
Sortiment	42,1 %	19
Sonstiges	46,4 %	28
Insgesamt	60,6 %	175

Tab. 19: Dominanz des verlegerischen Interesses gegenüber dem wirtschaftlichen Interesse in Unternehmen mit unterschiedlichem Programm

### Weitere strategische Anforderungen und Orientierungen

Wie ist das Verhältnis der Verleger zu ihren Autoren? Rein formal betrachtet sind Autoren und Verleger ganz einfach Geschäftspartner, jeder übernimmt dabei seine je spezifische Aufgabe (der Autor liefert das Manuskript, der Verlag sorgt für die Vermarktung) und gemäß der von ihnen zu treffenden Vereinbarung erhält jeder einen Teil des (gemeinsamen) Erfolgs. Häufig entwickelt sich über diese kühle Seite der Geschäftsbeziehung hinaus aber ein spezifisches Verhältnis wechselseitiger Wertschätzung, eine engere längerfristig angelegte „vertrauensvolle Zusammenarbeit“, die durch immer wieder auch einmal eintretende Unstimmigkeiten nicht einfach aufgekündigt wird. Das ist aber natürlich nicht immer der Fall. Um einen Eindruck von der Natur der Beziehung zwischen Autor und Verlag zu gewinnen, haben wir in unserer Befragung eine Gegenüberstellung vorgenommen, die unterschiedliche Qualitäten der Beziehung des Verlags zu seinen Autoren zum Ausdruck bringt: den „Lieferanten“

auf der einen Seite und den „Mitarbeiter“,<sup>14</sup> der ja das „eigentliche Produkt“ erstellt, auf der anderen Seite. Im Hinblick auf diese Analogie charakterisiert nur einer von sechs Verlegern seine Autoren als „Lieferanten“, die große Mehrheit sieht in ihnen dagegen „Mitarbeiter“ (Tabelle 20).



	27,4	33,1	32,6	6,9	
Es dominiert das verlegerische Interesse.					Es dominiert das wirtschaftliche Interesse.
Autoren werden vor allem als „Lieferanten“ angesehen.	2,2	12,8	34,1	50,8	Autoren werden vor allem als „Mitarbeiter“ angesehen.
Der Verlag ist bestrebt, sich als „Marke“ zu profilieren.	46,1	24,2	21,9	7,9	Der Verlag setzt auf die Promotion der einzelnen Bücher.
Die Buchproduktion folgt einheitlichen festen Regeln und Formaten.	23,5	31,3	22,9	22,3	Ausstattung und Aufmachung eines Buches erfolgen jeweils ganz individuell.
Der Verlag konzentriert sich auf die Pflege der bestehenden Absatzmärkte.	22,6	52,5	16,4	8,5	Der Verlag verfolgt eine strikte Wachstumsstrategie.
Der Verlag konzentriert sich auf bewährte Produktsegmente, die wir kontinuierlich verbessern.	25,0	36,7	25,6	12,8	Der Verlag erweitert seine Produktsegmente ständig um innovative Elemente.
Die Unternehmensrendite ist nur eines von mehreren anderen gleich wichtigen Zielen.	33,1	37,6	23,2	6,1	Im Vordergrund der Verlagsstrategie steht die Unternehmensrendite.
Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in einer anspruchsvollen Buchausstattung.	26,6	41,8	25,4	6,2	Wir suchen unseren Wettbewerbsvorteil in möglichst niedrigen Kosten.

Tab. 20: Dominanz des verlegerischen gegenüber dem wirtschaftlichen Interesse  
(Angaben in Prozent. Die zugrundeliegenden Fallzahlen liegen zwischen n=175 und n=181)

In einer weiteren Gegenüberstellung strategischer Orientierungen geht es um die Frage, ob sich die Verleger damit begnügen, die Positionierung der je einzelnen Bücher voranzubringen oder ob sie sich auch darum bemühen, ihren Verlag als Marke zu profilieren. Die starke Markenbetonung, die in den Antworten auf diese Frage zum Ausdruck kommt, ist etwas überraschend, weil man in Gesprächen mit Verlegern eigentlich häufiger hört, dass die Leser

<sup>14</sup> Ein von uns befragter Verleger riet dazu, besser von einem „Partner“ statt von einem „Mitarbeiter“ zu sprechen. Tatsächlich könnte die arbeitsrechtliche Konnotation, die mit dem Mitarbeiterbegriff verbunden ist, zu Missverständnissen führen, andererseits schien uns die alltagssprachliche Konnotation des Mitarbeiterbegriffs besser geeignet, die Qualität der Beziehung zum Ausdruck zu bringen als der Partnerbegriff.

ja beim Kauf eines Buches nur sehr selten den Verlag überhaupt zur Kenntnis nehmen und dass die Masse der Leser auch kaum Kenntnisse über die einzelnen Verlage besitzt.

Eine weitere interessante Frage richtet sich auf die Standardisierung bei der Bucherstellung. Diesbezüglich zeigt sich ein recht ausgeglichenes Bild, man findet gleichermaßen häufig ein starkes Bemühen, die Buchherstellung mit Hilfe einer standardisierten Vorgehensweise zu vereinheitlichen und zu vereinfachen, als auch das Bemühen um eine jeweils ganz individuelle Gestaltung der Bücher. Die folgenden beiden Fragen in Tabelle 20 richten sich auf die Produkt-Marktstrategie. Wie man sehen kann, setzt die deutliche Mehrheit der Verleger auf die Pflege der bereits bestehenden Märkte und nicht so sehr auf Wachstum. Außerdem konzentrieren sich die meisten Verleger auf bewährte Produktsegmente und nicht so sehr auf die Entwicklung von Innovationen. Allerdings fallen die jeweiligen eher „defensiven“ und die eher „proaktiven“ strategischen Orientierungen nicht notwendigerweise zusammen. Wie die Gegenüberstellung in Tabelle 21 zeigt, lässt sich auch bei einer Konzentration und Beschränkung auf die bereits bestehenden Märkte gleichzeitig eine Innovationsstrategie verfolgen. Gleichwohl besteht ein enger Zusammenhang zwischen den beiden Ausrichtungen Wachstum und Innovation. Das Zusammenhangsmaß „Phi“ erreicht einen Wert von  $\phi=0,49$ , korrigiert man diesen Wert, um die Verzerrung, die sich aus den unterschiedlichen Randverteilungen ergibt, zu berücksichtigen, dann errechnet sich sogar ein berichtigter Wert von  $\phi_c=0,66$ .

<b>Strategische Orientierungen</b>	<i>Entwicklung</i>	<i>Innovation</i>	<i>Summe</i>
Bestehende Märkte	100	32	132
Wachstum	9	35	44
Summe	109	67	176

Tab. 21: Wachstumsstrategie und Innovationsstrategie

Schließlich fragten wir noch nach der Bedeutung, die Renditeziele für die Verleger einnehmen. Diesbezüglich ergibt sich ein deutlicher Größeneffekt, d.h. je größer der Verlag ist, desto stärker wird das Renditeziel akzentuiert. Größere Unternehmen haben außerdem häufiger Wachstumsziele, die kleineren Unternehmen halten sich diesbezüglich stark zurück. Ähnliches gilt, wenngleich etwas schwächer ausgeprägt, ebenso für Innovationen, auch im Hinblick auf die Innovationstätigkeit zeigen sich größere Unternehmen stärker engagiert. Bezüglich der anderen von uns betrachteten strategischen Orientierungen (Tabelle 20)

finden sich keine sonderlich bedeutsamen Effekte, die von der Unternehmensgröße ausgehen (vgl. die Übersichten in den Tabellen A2 und A3 im Anhang).

Was das Verlagsprogramm betrifft, zeigen sich Besonderheiten insbesondere bei den Wissenschaftsverlagen, diese betonen auffallend häufig das Übergewicht des verlegerischen Interesses gegenüber dem wirtschaftlichen Interesse und sie bekennen sich zu einer Zielpluralität, die über reine Renditegesichtspunkte hinausgeht. Interessanterweise betonen die Verleger in den Wissenschaftsverlagen aber auch (überdurchschnittlich häufig) die Notwendigkeit, auf Kostenersparnis zu setzen (vgl. die Übersichten in den Tabellen A4 und A5 im Anhang).

### Produktpolitik

In Tabelle 22 sind Aspekte der Produktpolitik aufgeführt. Auf die inhaltliche Qualität der Bücher legen die Verleger fast ausnahmslos großen Wert. Auch die Ausstattung der Bücher und das Programmprofil finden große Beachtung. Weniger ausgeprägt sind internationale Aktivitäten und auch das Engagement in neuen Medien ist eher verhalten. Große Bedeutung hat bei vielen Verlegern nach wie vor die „Backlist“, also der Fundus, den die bisher veröffentlichten Bücher darstellen, und auch auf die Neuerscheinungen blickt man häufig mit Stolz.

<b>Produktpolitik</b>	Sehr stark	Stark	Mittel	Schwach	Sehr schwach	Summe	Fallzahl
Inhaltliche Qualität der Bücher	37,7	53,3	8,7	0,0	0,0	100,0	183
Ausstattung der Bücher	17,1	50,3	29,3	3,3	0,0	100,0	181
Programmprofil	28,0	45,6	23,1	2,7	0,5	100,0	183
Backlist	19,3	37,6	33,1	8,3	1,7	100,0	181
Neuerscheinungen	12,6	37,7	35,0	13,7	1,1	100,0	183
Engagement in neuen Medien	9,4	17,2	32,2	28,3	12,8	100,0	180
Internationales Engagement	5,5	9,4	19,9	32,0	33,3	100,0	181

Tab. 22: Aspekte der Produktpolitik (Angaben der Häufigkeiten in Prozent)<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Die Frageformulierung lautete: „Bitte stufen Sie Ihren Buchverlag im Leistungsvergleich mit anderen (vergleichbaren) Buchverlagen mit einem ähnlichen Profil und ähnlicher Größe anhand der folgenden Kriterien ein.“ Dass die meisten Unternehmen sich „überdurchschnittlich“ einstufen ist zwar logisch etwas merkwürdig, psychologisch aber durchaus verständlich, zumal davon auszugehen ist, dass bei den Antworten auf diese Fragen nicht so sehr der Leistungsvergleich im Vordergrund steht als vielmehr die Bedeutung, die man dem jeweiligen Aspekt im eigenen Unternehmen beimisst.

Auch bei dieser Frage gab es eine Kategorie „Sonstiges“: hierzu gab es nur wenige Nennungen, angeführt wurden Veranstaltungen, Institutionen und Nachhaltigkeit.

Größenbedingte Unterschiede gibt es – was die angeführten Aspekte der Produktpolitik angeht – lediglich bezüglich der Backlist und der Neuerscheinungen, beide Aspekte spielen bei den größeren Unternehmen auch eine größere Rolle (Tabelle 23).

Zahl der Mitarbeiter	Besondere Qualität: Backlist	Besondere Qualität: Neuerscheinungen
Keine Mitarbeiter	43,3 % ( 30)	33,3 % ( 30)
1 Mitarbeiter	38,9 % ( 18)	35,0 % ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	60,9 % ( 64)	56,2 % ( 64)
6 bis 20 Mitarbeiter	61,7 % ( 47)	51,1 % ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	70,0 % ( 20)	75,0 % ( 20)
Insgesamt	57,0 % (179)	50,8 % (181)

Tab. 23: Besondere Qualität der Produktpolitik und Unternehmensgröße

Auf die Attraktivität der jeweiligen Neuerscheinungen setzen vor allem die Unternehmen mit einem breiten Sortiment. Ähnliches gilt für die Wissenschaftsverlage, die aber auch – ebenso wie die Belletristik-Verlage – die Bedeutung ihrer Backlist herausstellen (Tabelle 24).

Verlagsprogramm	Besondere Qualität: Backlist	Besondere Qualität: Neuerscheinungen
Sachbuch	50,0 % ( 66)	46,3 % ( 67)
Wissenschaft	69,4 % ( 36)	58,3 % ( 36)
Belletristik	64,3 % ( 28)	44,8 % ( 29)
Sortiment	42,9 % ( 21)	61,9 % ( 21)
Sonstiges	60,0 % ( 30)	46,7 % ( 30)
Insgesamt	56,9 % (181)	50,3 % (183)

Tab. 24: Besondere Qualität der Produktpolitik und Verlagsprogramm

### Neuerscheinungen

Jeder vierte Verlag veröffentlicht im Jahr nicht mehr als 5 Neuerscheinungen.<sup>16</sup> Die Zahl der Neuerscheinungen hängt naturgemäß sehr stark von der Unternehmensgröße ab. Im Durchschnitt veröffentlichen die „Solo-Unternehmer“, also die Verleger ohne eigene Mitarbeiter lediglich vier bis fünf Bücher pro Jahr. Bei den Verlagen von mehr als 20 Mitarbeitern hat man es dagegen mit anderen Dimensionen zu tun, im Durchschnitt werden hier pro Jahr über 300 Bücher neu herausgeben (Tabellen 25 und 26).

<sup>16</sup> In einem Teil der versandten Fragebögen wurde missverständlich nach „Neuauflagen“ anstelle von „Neuerscheinungen“ gefragt, dies führte aber nur verschiedentlich zu Irritationen, der statistische Vergleich zwischen den beiden Fragebogen-Varianten erbrachte keinerlei nennenswerte Unterschiede.

Neuerscheinungen im Jahr	Prozent
Bis 5	25,8 %
6 bis 10	19,8 %
11 bis 20	16,5 %
21 bis 50	16,5 %
51 bis 100	8,2 %
Mehr als 100	13,2 %
Summe (n=182)	100,0 %

Tab. 25: Zahl der Neuerscheinungen im Jahr

Zahl der Mitarbeiter	Neuerscheinungen
Keine Mitarbeiter	4,6 ( 30)
1 Mitarbeiter	12,3 ( 19)
2 bis 5 Mitarbeiter	23,4 ( 64)
6 bis 20 Mitarbeiter	60,1 ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	307,2 ( 19)
Insgesamt	58,8 (179)

Tab. 26: Durchschnittliche Zahl der Neuerscheinungen pro Jahr und Unternehmensgröße

Die Wissenschaftsverlage haben die meisten Neuerscheinungen in allen Größenklassen (vgl. Tabelle 27, eine weitere Aufschlüsselung ist angesichts der sich dabei zum Teil ergebenden relativ kleinen Fallzahlen nur bedingt aussagekräftig).


Verlagsprogramm	0 bis 1 Mitarbeiter	2 bis 5 Mitarbeiter	6 bis 20 Mitarbeiter
Sachbuch	7,4 (17)	19,0 (25)	34,0 (23)
Wissenschaft	12,4 (10)	41,6 (12)	125,6 ( 9)
Belletristik	4,9 ( 9)	14,1 (15)	52,7 ( 3)
Sortiment	7,3 ( 3)	24,6 ( 8)	80,3 ( 6)

Tab. 27: Durchschnittliche Zahl der Neuerscheinungen pro Jahr je nach Verlagsprogramm

### 3. Entscheidungsstil

Unternehmer unterscheiden sich nicht nur in der Zielrichtung ihrer Strategien, also z.B. hinsichtlich Wachstum und Innovation, sondern auch in ihrem Entscheidungsstil. In unserer Studie betrachten wir speziell die Risikobereitschaft (bzw. Risikoaversion) und die Rolle, die Analyse und Intuition beim Treffen strategischer Entscheidungen spielen. Bemerkenswert ist die große Zahl von Verlegern, die sich dazu bekennt, intuitiven Elementen bei ihren Entscheidungen ein großes Gewicht zu geben. Beim Risikoverhalten liegen diese Dispositionen der Unternehmer enger beisammen, was als Hinweis darauf gelten kann, dass mit dem Risiko eher bedacht umgegangen wird: der Ausschlag der Antworten auf die eine oder andere

Seite sollte daher eher als Ausdruck einer Akzentuierung denn als Indiz für einen gänzlich anderen Stil gewertet werden (Tabelle 28).



Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte mit geringem Risiko.	8,3	44,2	35,4	12,2	Wir richten unsere Aktivitäten normalerweise auf Projekte, die ein relativ höheres Risiko bergen.
Beim Treffen wichtiger Entscheidungen finden auch Gefühle und das individuelle Gespür Beachtung.	42,6	44,3	10,4	2,7	Beim Treffen wichtiger Entscheidungen kommen nur Gesichtspunkte zum Tragen, die sich klar und deutlich benennen lassen.

Tab. 28: Entscheidungsstile: Risikoorientierung und Intuition (n=181; 183)

In den größeren Verlagen wird das intuitive Element deutlich zurückgedrängt. Bezüglich der Risikobereitschaft gibt es kaum ausgeprägte Größeneffekte, auffällig ist allenfalls die größere Zurückhaltung in den mittelgroßen Unternehmen (Tabelle 29).

Zahl der Mitarbeiter	Ausgeprägte Risikobereitschaft	Intuitives Entscheiden
Keine Mitarbeiter	42,3 % ( 28)	86,7 % ( 30)
1 Mitarbeiter	55,0 % ( 20)	95,0 % ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	53,1 % ( 64)	92,2 % ( 64)
6 bis 20 Mitarbeiter	32,6 % ( 46)	87,0 % ( 46)
Mehr als 20 Mitarbeiter	60,0 % ( 20)	60,0 % ( 20)
Insgesamt	47,2 % (178)	86,7 % (180)

Tab. 29: Entscheidungsstile und Unternehmensgröße

Verglichen mit den anderen Verlagstypen fallen die Wissenschaftsverlage auf, sie sind sowohl was das Risikoverhalten angeht, als auch in Bezug auf das intuitive Entscheiden zurückhaltender (Tabelle 30).

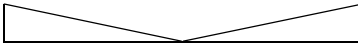
Verlagsprogramm	Ausgeprägte Risikobereitschaft	Intuitives Entscheiden
Sachbuch	44,8 % ( 67)	94,0 % ( 67)
Wissenschaft	32,4 % ( 34)	77,1 % ( 35)
Belletristik	65,5 % ( 29)	90,0 % ( 30)
Sortiment	52,4 % ( 21)	90,5 % ( 21)
Sonstiges	50,0 % ( 30)	76,7 % ( 30)
Insgesamt	47,5 % (181)	86,9 % (183)

Tab. 30: Entscheidungsstile und Verlagsprogramm

#### 4. Wirtschaftliches Umfeld

##### Unsicherheit und „Feindseligkeit“

Die Einschätzung des wirtschaftlichen Umfelds fällt sehr unterschiedlich aus. Je die Hälfte der befragten Verleger beurteilt die wirtschaftlichen Gegebenheiten als „freundlich“ bzw. als „feindselig“, wobei die extremen Urteile selten sind. Bezüglich der Unsicherheiten sind die Einschätzungen deutlicher negativ, drei von vier Verlegern schätzen ihr wirtschaftliches Umfeld als unsicher ein; jeder vierte Verleger sogar als äußerst unsicher.



Das wirtschaftliche Umfeld ist sehr sicher.	4,5	23,5	44,9	28,1	Das wirtschaftliche Umfeld ist äußerst unsicher.
Das wirtschaftliche Umfeld ist freundlich.	8,9	44,9	38,2	8,4	Das wirtschaftliche Umfeld ist feindselig

Tab. 31: Merkmale des wirtschaftlichen Umfelds

Über ein unsicheres wirtschaftliches Umfeld berichten insbesondere die kleinen Verlage. Ähnliches gilt für die Einschätzung der „Feindseligkeit“ (Tabelle 32).

Zahl der Mitarbeiter	Unsicheres wirtschaftliches Umfeld	Feindseliges wirtschaftliches Umfeld
Keine Mitarbeiter	82,1 % ( 28)	51,7 % ( 29)
1 Mitarbeiter	75,0 % ( 20)	57,9 % ( 19)
2 bis 5 Mitarbeiter	78,7 % ( 61)	46,8 % ( 62)
6 bis 20 Mitarbeiter	67,4 % ( 46)	42,2 % ( 45)
Mehr als 20 Mitarbeiter	55,0 % ( 20)	35,0 % ( 20)
Insgesamt	73,1 % (175)	46,3 % (175)

Tab. 32: Merkmale des wirtschaftlichen Umfelds und Unternehmensgröße

Die Wissenschaftsverlage berichten seltener über Unsicherheit, die Belletristik-Verlage beklagen am häufigsten ein feindseliges wirtschaftliches Umfeld (Tabelle 33).

Verlagsprogramm	Unsicheres wirtschaftliches Umfeld	Feindseliges wirtschaftliches Umfeld
Sachbuch	75,8 % ( 66)	38,8 % ( 67)
Wissenschaft	59,4 % ( 32)	48,5 % ( 33)
Belletristik	79,3 % ( 29)	64,3 % ( 28)
Sortiment	81,0 % ( 21)	42,9 % ( 21)
Sonstiges	70,0 % ( 30)	48,3 % ( 29)
Insgesamt	73,0 % (178)	46,6 % (178)

Tab. 33: Merkmale des wirtschaftlichen Umfelds und Verlagsprogramm



Chancen und Risiken

Wo sehen die Verleger die größten Risiken und Chancen? Das eindeutig größte Problem ist für viele Verleger das Verhalten des stationären Buchhandels. Im Verhalten des Internet-Buchhandels sehen die Verleger dagegen mehrheitlich eher eine Chance. Auch im eigenen Internet-Auftritt wird vor allem eine Chance gesehen und die Entwicklungen im E-Book-Bereich werden ebenfalls nur relativ selten als riskant angesehen. Ein bedeutsames Risikopotential steckt in der Veränderung des Leserverhaltens – so jedenfalls die Einschätzung von vielen Verlegern (Tabelle 34).<sup>17</sup>

<b>Chancen und Risiken</b>	Große Chancen	Eher Chancen	Teils, teils	Eher Risiken	Große Risiken
Veränderung des Leserverhaltens	3,9	14,0	33,5	35,2	13,7
Qualität der angebotenen Manuskripte	7,8	28,5	41,9	20,1	1,7
Verhalten Ihrer direkten Wettbewerber	2,2	32,4	44,5	17,0	3,8
Marktmacht der großen Verlage	2,8	20,6	23,3	29,4	23,9
Verhalten des stationären Buchhandels	1,7	10,5	18,2	36,5	33,1
Verhalten des Internet-Buchhandels	10,5	33,1	23,2	18,2	14,9
Entwicklungen im E-Book-Bereich	10,6	37,2	29,4	16,7	6,1
Internet-Auftritt Ihres eigenen Verlages	21,3	59,6	17,5	1,6	0,0
Kostenentwicklung	1,7	14,9	45,9	32,6	5,0
Unterstützung der Finanzierung durch die Banken	1,2	3,5	39,4	25,3	30,6

Tab. 34: Chancen und Risiken für Buchverleger (Angaben in Prozent, Fallzahlen zwischen 170 und 184)

Die Aktualität einer Thematik lässt sich oft an der Polarisierung von Meinungen erkennen. Der Internet-Buchhandel und die Entwicklungen im E-Book-Bereich dürften das beste Beispiel hierfür abgeben, denn zu diesen beiden Themen findet man selten eine indifferente Haltung und viele „Befürworter“ und „Skeptiker“ gleichzeitig. Viel Indifferenz findet man bezüglich der Qualität der angebotenen Manuskripte, des Verhaltens der Wettbewerber, der Kostenentwicklung und der Bewertung der Banken. Immerhin sehen viele Verleger die beiden letzten Punkte durchaus kritisch. Bezogen auf die Kostenbelastung ist dies wenig erstaunlich, Kostenprobleme werden immer ein Dauerthema sein. An der kritischen

<sup>17</sup> Unter der Rubrik „Sonstiges“ wurden die folgenden Einflussgrößen aufgeführt: Sponsoring, Pressearbeit, Agenturarbeiten, Rechtssicherheit, Bürokratie, Wegfall von Verkaufsflächen, Innovationen, Smartphones und die rückläufige Entwicklung der Bibliotheketats. Zur Veränderung des Leserverhaltens fand sich der folgende Kommentar: „Während alte Geschäftsfelder stark beeinträchtigt werden, entstehen auch ganz neue.“ Risiken sind manchmal eben auch Chancen.

Beurteilung des Bankenverhaltens dürfte der Ansehensverlust der Banken aus den letzten Jahren einen erheblichen Anteil haben.

Eindeutige Einflüsse der Unternehmensgröße lassen sich bezüglich der Risiken- und Chancenbewertung kaum ausmachen. Allenfalls bezüglich der Bewertung des Risikos, das von der Marktmacht der Großverlage ausgeht, zeigt sich ein einheitlicher Trend : je kleiner das eigene Unternehmen, desto eher werden die Großverlage als Bedrohung empfunden (Tabelle A7 im Anhang). Bei einer Indexbetrachtung, die die Zahl der wahrgenommen Risiken umfasst, ergibt sich allerdings durchaus ein Zusammenhang: je kleiner die Unternehmen sind, desto stärker werden die Risiken akzentuiert und desto weniger werden die in Tabelle 34 angeführten Herausforderungen als Chancen verstanden.

Im Hinblick auf das Verlagsprogramm lässt sich kein robustes Muster in der Beurteilung der Chancen und Risiken erkennen. Auffällig ist allenfalls, dass insbesondere die Wissenschaftsverlage relativ selten in der E-Book-Entwicklung eine Chance erblicken (23% im Vergleich zu 48% bei allen Verlagen), allerdings nimmt ein Großteil der Wissenschaftsverlage diesbezüglich eine unentschiedene Haltung ein (nämlich 43%, bei den übrigen Verlagen beträgt der Anteil der Unentschiedenen lediglich 25%).

## **5. Einschätzung der Branchenentwicklung**

Um eine Einschätzung der Branchenentwicklung zu erhalten, erbaten wir in unserem Fragebogen knappgefasste Aussagen zu den Bereichen E-Books, Internethandel, zu der Bedeutung von Büchern und zu den Problemen, die in den nächsten Jahren auf die Verleger zukommen werden. Die Einschätzungen erfolgten als Antworten auf so genannte Satzergänzungsfragen. Diese Frageform gibt den Befragten die Möglichkeit, ihre jeweils ganz eigene individuelle Sicht einzubringen und hat den Vorteil, dass die Antworten nicht durch vorgegebene Kategorien schon in eine bestimmte Bahn gelenkt werden. Probleme mit dieser Frageform können sich ergeben, wenn die Antworten sehr heterogen sind, wenn sie nicht vergleichbar sind und wenn sich die Interpretation schwierig gestaltet. Außerdem hat eine konkrete Aussage oft nicht nur eine einzige Bedeutung, in der jeweiligen Formulierung stecken vielmehr mitunter mehrere Facetten, so dass man, je nachdem welche Facette man hervorhebt, zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen kann. In unserer Befragung erwiesen sich die angeführten Probleme allerdings als gut beherrschbar. Listen mit sämtlichen Antworten auf diese Fragen finden sich im Anhang.

Probleme, die auf die Verleger zukommen

Die erste Satzergänzungsfrage lautet:

„Bitte ergänzen Sie die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement! Wenn ich an die Probleme eines Verlegers denke, die in den nächsten Jahren auf ihn zukommen ...“

Die wichtigsten Themen, die darin angesprochen sind, sind in Tabelle 35 aufgeführt. Ganz explizit werden von den befragten Verlegern die „Herausforderungen“ betont, die in den zukünftigen Entwicklungen stecken, häufig verbunden mit der Feststellung, dass man sich ihnen stellen werde. Eine typische Antwort lautet hier „... freue ich mich auf die Herausforderungen“. Nicht selten findet man aber auch sehr besorgte Kommentare, ein typisches Beispiel ist die Aussage „... dann kenne ich kaum noch Lösungen“. Nicht wenige Antworten sind „Prognosen“, also Voraussagen darüber, was auf die Verlagsbranche zukommt, ohne dass dabei immer klar wird, wie diese Entwicklungen zu bewerten sind, etwa bei der Aussage „... braucht man Kapital, um zu investieren.“ In der Bewertung eindeutiger sind stark emotional getönte Aussagen wie „... dann wird mir schwindlig“ oder „... dann schlafe ich schlecht“. Außerdem findet man verschiedene Aussagen, die stark auf die persönliche Situation abstellen, ganz typisch ist dafür die Aussage „... sehe ich altersbedingt gelassen“.

<b>Thematik</b>	<b>Häufigkeit</b>
Herausforderung	57
Sorge	34
Emotionale Reaktionen	18
Prognose	43
Persönliche Aussagen	5

Tab. 35: Einschätzung der Branchenentwicklung

Man kann den Antworten ganz gut eine eher optimistische oder eine eher pessimistische Grundhaltung ansehen. Bezüglich des Optimismus muss man allerdings eine Differenzierung vornehmen, es gibt Äußerungen, die nachgerade einen freudigen, jedenfalls einen unvoreingenommenen Optimismus zum Ausdruck bringen (Beispiele sind „... dann freue ich mich“ und „... es gibt nichts Spannenderes zur Zeit“), es gibt aber auch Aussagen, in denen die Entwicklungen durchaus nicht begrüßt werden, man aber dennoch positiv auf sie reagieren will. Beispiele für diesen skeptisch gestimmten Optimismus bzw. einen Optimismus mit Vorbehalten sind Antworten wie „... muss ich mich den Problemen stellen“ und „werde ich erst traurig und dann kämpferisch“ oder „... denke ich an große Herausforderungen“. Die pessimistischen Aussagen sind meist wesentlich kategorischer, Beispiele sind „sehe ich die Zukunft

düster“ oder „dann sollte er sich einen neuen Job suchen“. Tabelle 36 zeigt, dass es ein leichtes Übergewicht für die eher optimistischen Aussagen gibt.

<b>Optimismus</b>	<b>Häufigkeit</b>
Pessimismus	55
Bedingter Optimismus	34
Freudiger Optimismus	32

Tab. 36: Einschätzung der Branchenentwicklung

### E-Book

Die Vorgabe zu Aussagen über die Bedeutung von E-Books lautete wie folgt: „Für das Verlagsgeschäft ergibt sich durch die Verbreitung von E-Books ....“.

Viele der befragten Verleger sehen in der Verbreitung von E-Books eine Chance (Tabelle 37). Allerdings muss man hierbei beachten, dass nur wenige „große“ Chancen sehen, häufiger wird eine Qualifizierung vorgenommen („... Gegenwind“ oder „... neue Chance bei mittelfristig sinkenden Erträgen“), am häufigsten wird lapidar nur von einer Chance gesprochen. Häufig werden auch Risiken genannt, verschiedentlich wird gar ein Schaden befürchtet. Beispiele hierfür sind die Aussagen: „... ein Kulturwandel zum Schlechten“ und „... Mehrarbeit ohne Mehrgewinn“. Man findet allerdings auch ambivalente Einstellungen, verschiedentlich auch einfach Unsicherheit.

<b>Thematik</b>	<b>Häufigkeit</b>
Bedingte Chancen	19
Chancen	40
Große Chance	11
Ambivalenz	20
Risiken	14
Schaden	8
Kostensteigerung	7
Kostensenkung	2
Ergänzung	17
Veränderung	10
Keine Veränderung	7
Prognose	4
Unsicherheit	2
Revolution	1

Tab. 37: Auswirkungen durch die Verbreitung von E-Books

Viele Verleger sehen im E-Book schlicht eine Ergänzung, d.h. einen neuen Absatzweg oder auch einen neuen Markt. Die Renditeerwartungen sind gemischt, einige der Befragten erwarten Kostensteigerungen, man findet aber auch die gegenteilige Auffassung. Viele Aus-

gen bleiben einigermaßen unbestimmt, festgestellt wird einfach eine Veränderung oder es werden Prognosen abgegeben (z.B. zur Verringerung der Auflage der Print-Werke), ohne diese einer Bewertung zu unterziehen.

### Internethandel

Die Vorgabe zu Aussagen über die Bedeutung des Internethandels lautete wie folgt: „Der Internethandel mit Büchern ...“

Bei der Beantwortung dieser Frage werden relativ häufig inhaltliche Tatbestandaussagen gemacht und Prognosen abgegeben. Beispiele hierfür sind Aussagen wie „... kann den traditionellen Buchhandel noch nicht ersetzen“; „... ergänzt den stationären Buchhandel“ und „... nivelliert die Unterschiede zwischen ‚großen‘ (etablierten) Verlagen und kleinen“. Viele sehen negative Auswirkungen vor allem auf den Buchhandel. Dies wird aber nicht immer bedauert, ein vielsagender Kommentar lautet beispielsweise „... kompensiert die Borniertheit vieler Sortimenten.“

Ganz überwiegend wird eine *steigende* Bedeutung des Internethandels angenommen („... wird zunehmen“; „... wird wachsen“). Außerdem wird die Entwicklung meistens positiv gesehen („... ist notwendig und zeitgemäß“; „... eine Chance, um an Endkunden zu kommen.“). Allerdings gibt es auch negative Kommentare („... ist leider schon ein Monopol“; „... fordert uns immer höhere Rabatte ab.“) und ambivalente Bewertungen („... ist Segen und Fluch zugleich.“)

Thematik	Häufigkeit
Zunehmende Bedeutung	47
Abnehmende Bedeutung	2
Keine Bedeutung	2
Positive Bewertung	60
Negative Bewertung	11
Ambivalente Bewertung	8
Negativ für den Buchhandel	16
Prognosen	24

Tab. 38: Auswirkungen des Internethandels

### Die Bedeutung von Büchern

Die Vorgabe zu Aussagen über die Bedeutung von Büchern lautete wie folgt: „Die Bedeutung von Büchern ...“ Die Antworten auf diese Frage kreisen meistens um das Thema „Zunahme“ und „Abnahme“, wobei sich qualitative und quantitative Aspekte mitunter vermischen. Weitaus die meisten der befragten Verleger gehen von einer unveränderten Bedeutung des

Buches aus. Häufig wird diese Beurteilung aber mit einer qualifizierenden Bemerkung versehen, etwa „... ist zeitlos, nur die Form wird sich ändern“; „... wird bleiben, wenn auch schrumpfen“; „...bleibt bestehen, jedoch elitärer“. Nicht wenige Verleger prognostizieren allerdings auch eine abnehmende Bedeutung, wobei es hierzu ebenfalls oft qualifizierende Bemerkungen gibt: „... wird sinken, aber nicht aufhören. Das Buch bleibt Leitmedium“; „... bleibt, löst sich aber teilweise vom Buchkörper.“ Daneben findet sich eine Reihe von Idealaussagen, z.B. in Form von Bekenntnissen zum Buch: „... kann gar nicht überschätzt werden“ oder mit einem stark normativen Anklang wie etwa „... Das Buch gibt dir Raum - es ist würdig, verteidigt zu werden!“ und „... bleibt mir am Herzen“.

<b>Bedeutung</b>	<b>Häufigkeit</b>
unverändert	65
unverändert, qualifiziert	17
abnehmend	39
abnehmend, qualifiziert	13
zunehmend	9
„Idealaussagen“	15
Sonstiges	9

Tab. 39: Die Bedeutung von Büchern

## 6. Motivation und Selbstverständnis

Fast alle befragten Verleger bekunden eine hohe intrinsische Motivation. Es ist die Aufgabe, die sie antreibt, wesentlich stärker jedenfalls als das Gewinnmotiv. Eine starke Motivationsquelle ist außerdem die Autonomie, die mit der Selbstständigkeit der Unternehmertätigkeit verknüpft ist (Tabelle 40).

<b>Primäre Motivation</b>	Trifft voll und ganz zu	Trifft im Wesentlichen zu	Trifft weniger zu	Trifft eher nicht zu	Fallzahl
Meine primäre Motivation ergibt sich aus den attraktiven Aufgaben, die mit der Verlegertätigkeit verbunden sind.	57,6	38,6	2,2	1,6	184
Meine primäre Motivation ergibt sich aus dem attraktiven Einkommen, das mit der Verlegertätigkeit einhergeht.	2,2	10,4	40,4	47,0	183
Meine primäre Motivation ergibt sich aus dem Prestige, das mit der Verlegertätigkeit verbunden ist.	6,5	22,8	45,1	25,5	184
Meine primäre Motivation ergibt sich aus dem Kontakt mit vielen interessanten Personen (Autoren, andere Verleger ...).	34,8	47,8	15,2	2,2	184
Meine primäre Motivation ergibt sich aus der Selbstständigkeit, der Autonomie, die ich als Unternehmer habe.	64,1	27,7	7,1	1,1	184

Tab. 40: Primäre Motivation der Verleger (Angaben in Prozent)

Das Prestige, das der Verlegertätigkeit zweifellos zukommt, wird relativ selten als wichtige Triebfeder angegeben. Am wenigsten findet man das Prestigemotiv bei den Solo-Unternehmern (17%, n=30). Größere Bedeutung hat das Prestigemotiv außerdem (relativ gesehen!) in den Wissenschaftsverlagen, eine geringere Bedeutung dagegen im Bereich der Belletristik-Verlage (Tabelle 41)<sup>18</sup>:

Verlagsprogramm	Wichtiger Antrieb: Prestige
Sachbuch	25,4 % ( 67)
Wissenschaft	41,7 % ( 36)
Belletristik	16,7 % ( 30)
Sortiment	38,1 % ( 21)
Sonstiges	30,0 % ( 30)
Insgesamt	29,3 % (184)

Tab. 41: Prestige als Motivator

Zum Selbstverständnis der Verleger wurde außerdem eine offene Frage gestellt. Das Format entspricht dabei den oben bereits beschriebenen Satzergänzungsfragen. Es sei an dieser Stelle nochmals, bezogen auf das Selbstverständnis, wiederholt:

„Bitte ergänzen Sie den folgenden Satz mit einem kurzen Statement! Mein Selbstverständnis als Buchverleger ...“

Die Antworten akzentuieren drei Orientierungen, die erste ist auf den „Auftrag“ gerichtet, den viele Verleger als Verpflichtung empfinden, die zweite Orientierung richtet sich stark auf die eigene Person, d.h. auf die Befriedigung der persönlichen Bestrebungen und die dritte Orientierung betont stärker die sachliche Seite, die „Aufgabe“ des Verlags (Tabelle 42, vgl. auch die Auflistung der Antworten im Anhang).

Zum ersten Themenspektrum, dem „Auftrag“, den ein Buchverleger erfüllt, gehören z.B. die folgenden Aussagen:

- „... mit Treue arbeiten an der Kulturgeschichte.“
- „... ich bin Kulturschaffender.“
- „... Verbreitung von Wissen.“
- „... ist von der Aufklärung geprägt.“
- „... die Welt zum Positiven zu ändern und viele Gedanken zuzulassen!“
- „Literatur ist gegen den Strom schwimmen.“

<sup>18</sup> Da die übrigen Motivationen fast alle gleichermaßen stark bzw. schwach ausgeprägt sind, macht es für diese wenig Sinn, eine Ausdifferenzierung nach Unternehmensgröße und Verlagsprogramm vorzunehmen.

<b>Thematik</b>	<b>Häufigkeit</b>
Bildung, Aufklärung, Wissen	18
Kultur	13
Mission	11
Befriedigung	6
Lernen	4
Identifikation	30
Standfestigkeit	17
Qualität	21
Dienstleistung	14
Content-Management	3
Sonstiges	13

Tab. 42: Selbstverständnis als Verleger

Beim zweiten Themenspektrum, den stark persönlichen Bezügen, zeigt sich die starke Identifikation, die viele Verleger auszeichnet. Beispielhaft seien die folgenden Aussagen aufgeführt:

„... mit jedem Tag ein bisschen weniger dumm werden.“

„... bereichert mein Leben.“

„... Bücher sind meine Kinder.“

„... mit Kapital ein Traumberuf.“

Eine dritte Gruppe von Verlegern äußert sich nüchterner. Sie stellt vor allem die Qualität der eigenen Arbeit und die Dienstleistungsfunktion des Verlegers heraus:

„... muss sich zum Contentverleger ändern.“

„... Informationen so aufbereiten, wie es der Kunde braucht.“

„... Bedarf der Zielgruppe mit Qualität befriedigen.“

„... Qualität geht vor Masse.“

Viele Äußerungen betonen die Standfestigkeit des Verlegers, sie richten sich offenbar gegen verschiedene Entwicklungen im Verlagswesen, benennen diese aber selten explizit. Beispiele für entsprechende Aussagen sind: „... bleibt unerschüttert“ und „... ist dennoch ungebrochen“. Und schließlich gibt es noch eine Reihe von Aussagen, die sich nur schwer einer der genannten Kategorien zuordnen lassen, die untereinander aber auch sehr heterogen sind, so dass sich hierfür keine alle Aspekte gleichermaßen treffende Kategorie finden lässt. Beispiele sind Aussagen wie „... ist irrelevant“ und „... ist auf Abschied orientiert“.



## 7. Zufriedenheit

Die Verleger sind mit ihrer Arbeitssituation sehr zufrieden. Ihre Zufriedenheit speist sich insbesondere aus den Arbeitsinhalten und den Möglichkeiten, in ihrem Beruf die eigenen Fähigkeiten zu entfalten. Auch die Arbeitsbedingungen geben Anlass zur Zufriedenheit, allerdings nicht im selben Umfang wie die Tätigkeitsinhalte. Deutliche Abstriche gibt es bezüglich des Einkommens, hier überwiegt die Unzufriedenheit.

<b>Zufriedenheit mit der Tätigkeit</b>	Sehr Zufrieden	Ziemlich zufrieden	Nicht sehr zufrieden	Überhaupt nicht zufrieden	$\Sigma$
Wie zufrieden sind Sie mit den Inhalten Ihrer Tätigkeit?	52,5 %	45,4 %	1,1 %	1,1 %	100%
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen?	38,6 %	46,4 %	14,8 %	2,2 %	100%
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Einkommen aus der Verlagertätigkeit?	12,0 %	30,6 %	36,1 %	21,3 %	100%
Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten anzuwenden?	56,3 %	38,6 %	7,1 %	0,0 %	100%
Wenn Sie an alles denken, was Ihre tägliche Arbeit bestimmt, wie zufrieden sind Sie dann insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?	29,5 %	61,7 %	8,7 %	0,0 %	100%

Tab. 43: Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (Fallzahl 183)

Die Unternehmensgröße hat einen ganz erheblichen Einfluss auf die Einkommenszufriedenheit: fast alle Solo-Unternehmer sind mit ihrem Einkommen unzufrieden, in den Verlagen mit mehr als 20 Mitarbeitern ist dagegen nur einer von zehn Verlegern mit seinem Einkommen nicht zufrieden. Nicht ganz so dramatisch, aber dennoch deutlich, beeinflusst die Unternehmensgröße auch die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, in den kleineren Verlagen ist sie deutlich häufiger anzutreffen als in den größeren Verlagen (Tabelle 44).

<b>Zahl der Mitarbeiter</b>	<b>Unzufriedenheit, Arbeitsbedingungen</b>	<b>Unzufriedenheit, Einkommen</b>
Keine Mitarbeiter	13,3 % ( 30)	90,0% ( 30)
1 Mitarbeiter	20,0 % ( 20)	75,0% ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	20,6 % ( 63)	68,3% ( 63)
6 bis 20 Mitarbeiter	17,0 % ( 47)	34,0% ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	10,0 % ( 20)	10,0% ( 20)
Insgesamt	17,2 % (180)	57,2% (180)

Tab. 44: Zufriedenheit und Unternehmensgröße

Die größte Unzufriedenheit mit dem Einkommen äußern die Verleger der belletristischen Literatur (Tabelle 45).

Verlagsprogramm	Unzufriedenheit, Arbeitsbedingungen	Unzufriedenheit, Einkommen
Sachbuch	13,4 % ( 67)	52,2 % ( 67)
Wissenschaft	13,9 % ( 36)	55,6 % ( 36)
Belletristik	23,3 % ( 30)	83,3 % ( 30)
Sortiment	15,0 % ( 20)	55,0 % ( 20)
Sonstiges	23,3 % ( 30)	46,7 % ( 30)
Insgesamt	16,9 % (183)	57,4 % (183)

Tab. 45: Zufriedenheit und Verlagsprogramm

In Tabelle 46 sind weitere Aspekte der Zufriedenheit angeführt, die sich nicht unmittelbar auf die Arbeitssituation beziehen, sondern allgemeiner mit Problemen der Verlagsführung befassen. Fast alle in Tabelle 46 angeführten Bedingungen sind im Urteil der überwiegenden Mehrheit unbefriedigend. Besonders unzufrieden ist man mit der Kooperationsbereitschaft des Buchhandels, ein Ergebnis, das schon bei der Frage nach dem wirtschaftlichen Umfeld angeklungen war. Aber auch die Einkommenschancen und die Finanzierungsmöglichkeiten werden negativ beurteilt. Ebenfalls beklagt werden die mangelhaften Schutzrechte im Internet. Mit diesen negativen Einschätzungen kontrastiert sehr stark die große Zufriedenheit mit den eigenen Mitarbeitern, kaum einer der Befragten ist mit seinen Mitarbeitern unzufrieden.

Zufriedenheit mit den Bedingungen der Unternehmensführung	Sehr Zu- frieden	Ziemlich zufrieden	Nicht sehr zufrieden	Überhaupt nicht zu- frieden	Fall- zahl
Wie zufrieden sind Sie mit den Finanzierungsmöglichkeiten, die Ihnen für Ihren Verlag zur Verfügung stehen?	11,8	34,8	41,0	12,4	176
Wie zufrieden sind Sie mit der Kooperationsbereitschaft des Buchhandels?	1,6	29,5	51,4	17,5	183
Falls Sie Mitarbeiter haben: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Mitarbeitern?	47,1	49,7	2,7	0,0	157
Wie zufrieden sind Sie mit dem Schutz der Verlagsrechte im Internet?	1,6	26,9	44,5	26,9	182
Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten in der Verlagsbranche ein Einkommen zu erzielen, das Ihrer Unternehmertätigkeit gerecht wird?	6,6	28,6	46,7	18,1	182

Tab. 46: Zufriedenheit mit Bedingungen der Unternehmensführung (Angaben in Prozent)

Bezüglich aller angeführten „Unzufriedenheiten“ gibt es deutliche Größeneffekte: die kleineren Verlage sind zum Teil erheblich unzufriedener was die Einkommens- und Finanzierungsmöglichkeiten und die Kooperation mit dem Buchhandel anbetrifft. Mangelhafte Schutzrechte, die den Internetverkehr betreffen, werden dagegen häufiger von den größeren Unter-

nehmen moniert. Was das Verlagsprogramm angeht, finden sich keine klaren Effekte, außer dass die Verleger von Belletristik sich noch am stärksten über geringe Einkommensmöglichkeiten beklagen.

Zahl der Mitarbeiter	Unzufriedenheit, Finanzierungsmöglichkeiten	Unzufriedenheit, Kooperationsbereitschaft Buchhandel	Unzufriedenheit, Internet-Schutz	Unzufriedenheit, Einkommensmöglichkeiten
Keine Mitarbeiter	75,9 % ( 29)	73,3 % ( 30)	65,5 % ( 29)	96,7 % ( 30)
1 Mitarbeiter	70,0 % ( 20)	65,0 % ( 20)	50,0 % ( 20)	85,0 % ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	59,7 % ( 62)	76,2 % ( 63)	71,4 % ( 63)	76,2 % ( 63)
6 bis 20 Mitarbeiter	40,0 % ( 45)	66,0 % ( 47)	85,1 % ( 47)	41,3 % ( 46)
Mehr als 20 Mitarbeiter	10,5 % ( 19)	45,0 % ( 20)	80,0 % ( 20)	15,0 % ( 20)
Insgesamt	53,1 % (175)	68,3 % (180)	72,6 % (179)	64,8 % (179)

Tab. 47: Zufriedenheit mit Bedingungen der Unternehmensführung und Unternehmensgröße

### Vergleich mit anderen Studien

Die Frageformulierung zur Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen wurde dem Fragebogen entnommen, den der European Survey on Survey Conditions (EWCS) verwendet. Damit ergibt sich eine direkte Vergleichsmöglichkeit mit den Ergebnissen einer großzahligen Erhebung. Die Datenerhebung des EWCS von 2010 erfolgte durch 44.000 Interviews in 34 Ländern (Parent-Thirion u.a. 2012) und umfasst neben Arbeitnehmern auch Unternehmer. Wir nehmen an dieser Stelle aber keine europaweite Auswertung vor, sondern beschränken uns auf die Daten aus Deutschland. Im Ergebnis zeigen sich sehr hohe Zufriedenheitswerte sowohl für Arbeitnehmer als auch Unternehmer (Tabelle 48), wobei allerdings die Buchverleger, die wir in unserer Studie betrachten, häufiger unzufrieden sind als die Unternehmer in der Stichprobe des EWCS (die ganz unterschiedliche Branchen und nicht speziell die Buchverlagsbranche umfasst).

Vergleichsstudien	sehr zufriedenen	ziemlich zufrieden	nicht sehr zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	Summe	Fallzahl
EWCS: Arbeitnehmer	24,7 %	62,5 %	10,6%	2,2 %	100,0 %	1.858
EWCS: Unternehmer	44,8 %	48,3 %	6,1 %	0,1 %	100,0 %	230
Buchverleger	36,6 %	46,6 %	14,8 %	2,2 %	100,0 %	183

Tab. 48: Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen bei Buchverlegern, anderen Unternehmern und Arbeitnehmern<sup>19</sup>

Eine weitere Vergleichsmöglichkeit ergibt sich gegenüber Mitarbeiterbefragungen, die im Rahmen des Success-Projekts an der Universität Lüneburg in über 30 Unternehmen in unterschiedlichen Branchen durchgeführt wurden (Martin 2006; Martin u.a. 2007). In diesen Erhebungen wurden Zufriedenheitsfragen gestellt, die in ihrer Formulierung mit den in unserer Verlegerbefragung gestellten Fragen übereinstimmen. Die Ergebnisse zeigt Tabelle 49. Danach sind sowohl Arbeitnehmer als auch Unternehmer (die Verleger) in ihrer ganz überwiegenden Mehrheit sowohl mit den Arbeitsinhalten als auch mit ihrer Arbeitssituation insgesamt zufrieden. Die Verleger erreichen sogar etwas bessere Werte. Das Umgekehrte gilt für das Einkommen. Das Einkommen erweist sich in Arbeitnehmerfragen in aller Regel als der Faktor, der am häufigsten Unzufriedenheit hervorruft. Dieses Ergebnis bestätigt sich auch in unserer Success-Befragung. Übertroffen wird die Unzufriedenheit mit dem Einkommen allerdings noch von den Verlegern: Während in unseren Arbeitnehmerbefragungen „nur“ etwa jeder Dritte Unzufriedenheit mit seinem Einkommen äußert, ist dies bei den Verlegern jeder Zweite.

Vergleichsstudien	Unzufriedenheit: Arbeitsinhalte	Unzufriedenheit: Einkommen	Unzufriedenheit: Arbeitssituation insgesamt	Fallzahl
MA-Befragungen 2004-2008	6,0 %	30,0 %	10,4 %	1.342
MA-Befragungen 2012	6,0 %	33,8 %	13,1 %	451
Buchverleger	2,2 %	58,4 %	8,7 %	183

Tab. 49: Zufriedenheit mit Aspekten der Arbeit. Prozentualer Anteil der unzufriedenen Personen.

<sup>19</sup> Die Vergleichszahlen wurden von den Autoren aus den Daten des European Working Conditions Survey (EWCS) von 2010 zusammengestellt, betrachtet wurden hierbei nur die deutschen Arbeitnehmer und Unternehmer.

## 8. Arbeitsbelastung

Zur Abschätzung der Arbeitsbelastung fragten wir nach verschiedenen Aspekten des emotionalen Erlebens und nach der Zeitbelastung.

### Emotionales Erleben

Es ist nicht selbstverständlich, dass man sich seiner Arbeit mit einem hohen emotionalen Engagement widmet, häufig findet man auch eine starke Distanzierung – oder zumindest den Versuch, das emotionale Element der Arbeit stark unter Kontrolle zu bekommen. Die befragten Verleger gehören ganz offenkundig zu den Personen, die für ihre Arbeit ein hohes emotionales Engagement aufbringen. Allerdings sagt das emotionale Engagement noch nichts über die Qualität der Empfindungen aus. Im Falle der Verleger kann man aber davon ausgehen, so jedenfalls unsere empirischen Ergebnisse, dass die positiven Gefühlslagen deutlich überwiegen (Tabelle 50).

<b>Aussagen</b>	immer	meis- tens	manch- mal	selten	nie	Fall- zahl
Sie engagieren sich emotional bei Ihrer Arbeit.	48,4%	45,1%	4,9%	0,5%	0,0%	183
Sie haben positive Gefühle bei der Arbeit.	19,1%	72,7%	8,2%	0,0%	0,0%	183
Sie haben negative Gefühle bei der Arbeit.	0,0%	0,6%	38,7%	52,5%	8,3%	181
Sie stehen unter hohem Erfolgsdruck.	13,7%	36,6%	31,1%	16,4%	2,2%	183
Sie arbeiten unter hohem Zeitdruck.	15,8%	29,5%	43,7%	8,7%	2,2%	183

Tab. 50: *Emotionales Erleben bei der Arbeit*

In Tabelle 51 haben wir die Antworten zu den Fragen nach den positiven und den negativen Gefühlen gegenübergestellt. Letztlich zeigt sich, dass nur zwei Fälle empirische Relevanz besitzen: das Vorherrschen positiver Gefühle ohne dass sich auch negative Gefühle regen und die zeitweilige Untermischung der positiven Gefühlslage auch mit negativen Gefühlen.

<b>Positive Gefühle</b>	<b>Negative Gefühle</b>			<b>Summe</b>
	<i>immer, meistens</i>	<i>manch- mal</i>	<i>selten, nie</i>	
immer, meistens	1	58	107	166
manchmal	0	12	3	15
selten, nie	0	0	0	0
Summe	1	70	110	181

Tab. 51: *Positive und negative Gefühle bei der Arbeit*

Von einigem Interesse ist nun natürlich, welche Faktoren im Verlagsgeschehen für das Entstehen einer negativen Gefühlslage verantwortlich sein können. Mit dem Zeitdruck und dem

Erfolgsdruck sind zwei mögliche Einflussgrößen in Tabelle 52 angeführt und zwar in einer Gegenüberstellung mit der „emotionalen Befindlichkeit“. Dabei zeigt sich ein einigermaßen bemerkenswerter Tatbestand: der Zeitdruck, über den viele Menschen klagen, hat offenbar einen zwar spürbaren, aber insgesamt nur relativ gesehen geringen Einfluss auf die Gefühlslage, es ist vor allem der Erfolgsdruck, der auf den Unternehmern lastet, der dafür sorgt, dass sich in die generell positive Grundstimmung durchaus auch negative Gefühle mischen.

Gefühlslage	Zeitdruck		Erfolgsdruck	
	gering	hoch	gering	hoch
Immer, meistens positive Gefühle, keine negativen Gefühle	62 70%	45 58%	65 77%	42 52%
Immer, meistens positive Gefühle, manchmal negative Gefühle	26 30%	32 42%	19 23%	39 48%
Summe	88 100%	77 100%	84 100%	81 100%

Tab. 52: Positive und negative Gefühle bei der Arbeit

Sowohl was den Zeitdruck als auch was den Erfolgsdruck angeht, gibt es deutliche Größeneffekte, d.h. in den größeren Verlagen sind der Zeit- und Erfolgsdruck wesentlich größer als in den kleineren Verlagen (Tabelle 53). Die Unternehmer in den Verlagen mit einem breiten sachgruppenübergreifenden Sortiment berichten am häufigsten über Zeit- und Erfolgsdruck (Tabelle 54).

Zahl der Mitarbeiter	Erfolgsdruck	Zeitdruck
Keine Mitarbeiter	36,7 % ( 30)	20,0 % ( 30)
1 Mitarbeiter	30,0 % ( 20)	35,0 % ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	52,4 % ( 63)	50,8 % ( 63)
6 bis 20 Mitarbeiter	59,6 % ( 47)	46,8 % ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	79,0 % ( 20)	75,0 % ( 20)
Insgesamt	51,1 % (180)	45,6 % (180)

Tab. 53: Zeit- und Erfolgsdruck und Unternehmensgröße

Verlagsprogramm	Erfolgsdruck	Zeitdruck
Sachbuch	49,3 % ( 67)	41,8 % ( 67)
Wissenschaft	48,6 % ( 35)	40,0 % ( 35)
Belletristik	43,3 % ( 30)	43,3 % ( 30)
Sortiment	61,9 % ( 21)	66,7 % ( 21)
Sonstiges	53,3 % ( 30)	46,7 % ( 30)
Insgesamt	50,3 % (183)	54,4 % (183)

Tab. 54: Zeit- und Erfolgsdruck und Verlagsprogramm

Informationen und Gesprächspartner

Belastungen entstehen nicht nur aufgrund von Arbeitsdruck, sondern oft auch wegen fehlender Ressourcen. In Tabelle 55 sind zwei wichtige Ressourcen aufgeführt, es handelt sich dabei einmal um einen eher sachlich-fachlichen Aspekt, d.h. um fehlende Informationen, und zum anderen um einen sozial-kommunikativen Aspekt, d.h. um fehlende Gesprächspartner. Wie sich herausstellt, sind beide Aspekte für die meisten der befragten Verleger kein sonderlich gravierendes Problem.

	immer	meis- tens	manch- mal	selten	nie	Fall- zahl
Ihnen fehlen wichtige Informationen, um immer gute Entscheidungen zu treffen.	0,5%	3,3%	38,8%	49,7%	7,7%	183
Ihnen fehlen gute Gesprächspartner, mit denen Sie Ihre Verlagsangelegenheiten besprechen können.	1,1%	19,7%	29,5%	36,6%	13,1%	183

Tab. 55: Informationen und Gesprächspartner

Wie zu erwarten war, tritt das Problem überdurchschnittlich häufig bei den Solo-Unternehmern auf, also bei Verlegern, die keine Mitarbeiter beschäftigen (Tabelle 56). Fehlende Gesprächspartner werden außerdem häufiger in Belletristik-Verlagen und seltener in Wissenschaftsverlagen und in Verlagen mit einem breiten Sortiment beklagt (Tabelle 57).

Zahl der Mitarbeiter	Fehlende Gesprächspartner
Keine Mitarbeiter	30,0 % ( 30)
1 Mitarbeiter	15,0 % ( 28)
2 bis 5 Mitarbeiter	17,5 % ( 63)
6 bis 20 Mitarbeiter	21,3 % ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	20,0 % ( 20)
Insgesamt	20,6 % (180)

Tab. 56: Fehlende Gesprächspartner und Unternehmensgröße

Verlagsprogramm	Fehlende Gesprächspartner
Sachbuch	17,9 % ( 67)
Wissenschaft	25,7 % ( 35)
Belletristik	23,3 % ( 30)
Sortiment	9,5 % ( 21)
Sonstiges	26,7 % ( 30)
Insgesamt	20,8 % (183)

Tab. 57: Fehlende Gesprächspartner und Verlagsprogramm

Vergleich mit anderen Studien

Der Vergleich mit den Ergebnissen unserer Mitarbeiterbefragungen bestätigt die außerordentlich hohe Befriedigung, die Verleger durch ihre Tätigkeit erfahren. Während immerhin neun von zehn der befragten Verleger über eine positive Gefühlslage bei der Arbeit berichten, ist dies nur bei fünf von zehn der Arbeitnehmer in unseren Success-Betrieben (s.o.) der Fall. Und während jeder fünfte Arbeitnehmer sich häufig in einer negativen Gefühlslage befindet, stellt sich eine negativ empfundene Gefühlslage bei praktisch keinem der Verleger besonders häufig ein.

	Eher häufig	Mittel	Eher selten	Summe	Fallzahl
MA-Befragungen 2012	50,8 %	31,3 %	17,9 %	100,0 %	451
Buchverleger	91,8 %	8,2 %	0,0 %	100,0 %	183

Tab. 58: Häufigkeit positiver Gefühle bei der Arbeit. Prozentualer Anteil der Personen.

	Eher häufig	Mittel	Eher selten	Summe	Fallzahl
MA-Befragungen 2012	22,3 %	28,3 %	49,4 %	100,0 %	451
Buchverleger	0,6 %	38,7 %	60,8 %	100,0 %	181

Tab. 59: Häufigkeit negativer Gefühle bei der Arbeit. Prozentualer Anteil der Personen.

Dazu kommt, dass das emotionale Engagement der Verleger deutlich höher ist als bei den Arbeitnehmern und auch als bei den Unternehmern aus anderen Branchen. Dies ergibt jedenfalls die Gegenüberstellung mit den EWCS-Daten (Tabelle 60).

	immer	meistens	manchmal	selten	nie	Summe	Fallzahl
EWCS: Arbeitnehmer	19,7 %	25,9 %	23,1 %	16,6 %	14,7 %	100,0 %	1.843
EWCS: Unternehmer	33,8 %	28,5 %	20,6 %	10,1 %	7,0 %	100,0 %	228
Buchverleger	48,4 %	45,1 %	4,9 %	0,5 %	0,0 %	100,0 %	182

Tab. 60: Emotionales Engagement bei der Arbeit. Prozentualer Anteil der Personen.



Arbeitszeit

Die Arbeitszeitbelastung der meisten Verleger ist sehr hoch. Sie arbeiten im Durchschnitt 53 Stunden in der Woche, fast zehnmal im Monat auch abends und die tägliche Arbeitszeit ist (im Durchschnitt) zehnmal im Monat länger als 10 Stunden. Das ist im Vergleich mit Arbeitnehmern außerordentlich viel und auch im Vergleich mit den Unternehmern aus anderen Branchen überdurchschnittlich häufig (vgl. die Tabellen 61 bis 63: um Teilzeittätigkeiten auszuschließen sind hier nur die Personen betrachtet, die mindestens 35 Stunden in der Woche arbeiten).

	35-39	40	41-50	51-60	> 60	Summe	Ø	Fallzahl
EWCS: Arbeitnehmer	30,8 %	47,3 %	19,0 %	2,9 %	0,0 %	100,0 %	40,7	1.355
EWCS: Unternehmer	7,8 %	19,0 %	41,3 %	29,1 %	2,8 %	100,0 %	49,5	179
Buchverleger	2,6 %	11,7 %	40,9 %	33,8 %	11,0 %	100,0 %	53,0	154

Tab. 61: Arbeitsstunden in der Woche

	Kein Tag	1-3 Tage	4-10 Tage	≥ 10 Tage	Summe	Ø	Fallzahl
EWCS: Arbeitnehmer	54,2 %	10,2 %	26,0 %	9,6 %	100,0 %	3,5	1.348
EWCS: Unternehmer	23,3 %	11,9 %	35,8 %	29,0 %	100,0 %	8,0	176
Buchverleger	5,9 %	14,5 %	46,7 %	32,9 %	100,0 %	9,4	152

Tab. 62: Arbeitszeit bei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen: Zahl der Arbeitstage im Monat, an denen die Personen abends länger als zwei Stunden arbeiten

	0-2	3-5	6-10	11-20	> 20	Summe	Ø	Fallzahl
EWCS: Arbeitnehmer	75,2 %	14,0 %	6,7 %	3,9 %	0,2 %	100,0 %	2,0	1.337
EWCS: Unternehmer	35,3 %	19,1 %	16,2 %	24,3 %	5,2 %	100,0 %	7,6	137
Buchverleger	10,4 %	28,6 %	23,1 %	27,3 %	7,1 %	100,0 %	10,1	147

Tab. 63: Anzahl der Tage pro Monat mit jeweils mehr als 10 Arbeitsstunden

Ein eindeutiger Trend der Arbeitszeit hinsichtlich der Unternehmensgröße ist nicht erkennbar, es ist aber immerhin bemerkenswert, dass die Verleger in den größeren Verlagen deut-

lich die meisten Stunden in der Woche arbeiten (Tabelle 64). Dasselbe lässt sich in Bezug auf die Verleger belletristischer Werke sagen (Tabelle 65).

Zahl der Mitarbeiter	Wochenarbeitszeit von mehr als 50 Stunden
Keine Mitarbeiter	33,3 % ( 18)
1 Mitarbeiter	21,4 % ( 14)
2 bis 5 Mitarbeiter	51,7 % ( 58)
6 bis 20 Mitarbeiter	40,9 % ( 44)
Mehr als 20 Mitarbeiter	63,2 % ( 19)
Insgesamt	45,1 % (153)

Tab. 64: Wochenarbeitszeit und Unternehmensgröße

Verlagsprogramm	Wochenarbeitszeit von mehr als 50 Stunden
Sachbuch	39,3 % ( 56)
Wissenschaft	48,4 % ( 31)
Belletristik	60,9 % ( 23)
Sortiment	57,9 % ( 19)
Sonstiges	28,0 % ( 25)
Insgesamt	44,8 % (154)

Tab. 65: Wochenarbeitszeit und Verlagsprogramm

## 9. Personalstruktur

Auch in der Personalstruktur stecken strategische Elemente, so beispielsweise in der Beschäftigung von Lektoren: Wenn in der Belegschaft relativ viele Personen im Lektorat tätig sind, dann liegt die Vermutung nahe, dass sich der Verlag auch um eine besonders intensive Betreuung der Autoren bemüht. Tatsächlich sind die meisten Mitarbeiterstellen in den von uns untersuchten Verlagen Lektoratsstellen (Tabelle 66).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Unter der Kategorie „Sonstiges“ wurden explizit u.a. die folgenden Tätigkeitsgruppen angeführt: Lager, Presse, Lizenzen, Werbung, Auslieferung, Logistik, Versand, Sekretariat, Assistenz, Aushilfen, Praktikanten, Volontäre. Die genaue Zuordnung der Mitarbeiter zu Tätigkeitsgruppen ist zumal in kleineren Unternehmen manchmal natürlich nicht einfach, was einer der Verleger mit der Bemerkung kommentierte: „Jeder macht fast alles.“ Angeführt wurden auch Freie Mitarbeiter, die im engeren Sinne nicht als Arbeitnehmer gelten, z.B. Freie Lektoren oder Freie Hersteller. Etliche der Verleger beschäftigen im Übrigen ausschließlich freie Mitarbeiter.

Stellen	Personen (genauer: Stellenäquivalente)	%	Stellenäquivalente pro Unternehmen
Lektorat	609	28,3	4,4
Herstellung	281	13,0	2,0
Marketing	243	11,3	1,7
Vertrieb	331	15,4	2,4
Verwaltung	257	11,9	1,8
Auszubildende	92	4,3	0,7
Sonstige	340	15,8	2,3
Insgesamt	2.153	100,0	15,3

Tab. 66: Die Beschäftigung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen (aggregierte Betrachtung der 140 Unternehmen, die hierzu Angaben gemacht haben).

Die tatsächlichen Mitarbeiterzahlen stimmen mit den angegebenen Zahlen nicht überein, wir baten die Verleger um die Angabe von Stellenäquivalenten. So kommen beispielsweise 5 Mitarbeiter, die jeweils „halbtags“ arbeiten, auf 2,5 Stellenäquivalente. Verteilt auf die verschiedenen Tätigkeitsfelder können sich dabei sehr unterschiedliche Muster ergeben (z.B. wie angeführt 5 halbe Lektoratsstellen oder 2 volle Lektoratsstellen und eine Halbtagskraft in der Verwaltung usw.). Auch bezüglich der Geschäftsführung ergibt sich keine „glatte“ Rechnung, bei den in Tabelle 66 angeführten 140 Unternehmen sind etliche Unternehmer nicht ausschließlich (wenn auch meist überwiegend) mit dem Verlagsgeschäft befasst und in jedem fünften Unternehmen gibt es mehr als einen Geschäftsführer.

Trotz der angegebenen Einschränkungen dürften die aggregierten Zahlen einen einigermaßen guten Eindruck über die Personalstruktur kleinerer Unternehmen in der Buchverlagsbranche vermitteln. Auf der Ebene der Einzelunternehmen zeigt sich nämlich ein ganz ähnliches Bild. Danach beschäftigen 71% der Unternehmen (sofern sie überhaupt Mitarbeiter beschäftigen) mindestens einen Lektor (voll- oder teilzeitlich), für die übrigen Tätigkeitsgruppen ergeben sich die folgenden Zahlen: Herstellung 60%, Marketing 68%, Vertrieb 78%, Verwaltung 60% und Auszubildende 18%.<sup>21</sup>

Dieselbe aggregierte Betrachtung wie in Tabelle 66 findet sich in Tabelle A10 im Anhang, hier aber aufgeschlüsselt nach verschiedenen Unternehmensgrößen. Auffällig ist hierbei, dass die

<sup>21</sup> Diese Zahlen beziehen sich logischerweise nur auf die Unternehmen, die überhaupt Mitarbeiter beschäftigen, außerdem wurden an dieser Stelle nur die Unternehmen mit maximal 20 Mitarbeitern betrachtet. Zu beachten ist ferner, dass ein Mitarbeiter nicht selten neben seiner Haupttätigkeit auch mit Aufgaben in den anderen Tätigkeitsfeldern betraut wird.

Grundstruktur im Wesentlichen für alle Unternehmensgrößen ähnlich ist, gleiches gilt für die Verlage mit unterschiedlichem Verlagsprogramm (Tabelle A11 im Anhang).

## 10. Unternehmenserfolg

Zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs baten wir die Verleger um eine Selbsteinschätzung. In Tabelle 67 sind die Antworten angeführt.

<b>Erfolgsbeurteilung</b>	Sehr wenig zufriedenstellend	Weniger zufriedenstellend	Teils/teils	Zufriedenstellend	Sehr zufriedenstellend	Summe	Fallzahl
Rendite	19,8%	26,9%	24,7%	22,5%	6,0%	100,0%	182
Autorenstamm	2,7%	6,7%	20,0%	50,6%	20,0%	100,0%	180
Ansehen	2,2%	2,7%	11,5%	53,3%	30,2%	100,0%	182
Zukunftsaussicht	3,3%	10,9%	39,3%	36,6%	9,8%	100,0%	183

Tab. 67: Erfolgsbeurteilung durch die Verleger

Nur drei von zehn der Befragten ist danach mit der Rendite zufrieden, die Zukunftsaussichten werden aber deutlich besser eingeschätzt. Anders als diese im engeren Sinne ökonomischen Aspekte werden die „weichen“ Aspekte „Ansehen“ und „Autorenqualität“ von der klaren Mehrheit der Befragten sehr positiv beurteilt. Es gibt, was die Rendite angeht, einen starken Größeneffekt. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schlechter wird die Lage eingeschätzt (Tabelle 68).

<b>Zahl der Mitarbeiter</b>	<b>Rendite</b>	<b>Zukunftsaussichten</b>
Keine Mitarbeiter	86,7 % ( 30)	70,0% ( 30)
1 Mitarbeiter	78,9 % ( 19)	40,0% ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	81,0 % ( 63)	58,7% ( 63)
6 bis 20 Mitarbeiter	57,4 % ( 47)	48,9% ( 47)
Mehr als 20 Mitarbeiter	40,0 % ( 20)	40,0% ( 20)
Insgesamt	70,9 % (179)	53,9% (180)

Tab. 68: Negative Erfolgsbeurteilung durch die Verleger und Unternehmensgröße (Anteil der Personen, die die Rendite/die Zukunftsaussichten als nicht zufriedenstellend bezeichnen)

<b>Verlagsprogramm</b>	<b>Rendite</b>	<b>Zukunftsaussichten</b>
Sachbuch	79,1 % ( 67)	50,7% ( 67)
Wissenschaft	62,9 % ( 35)	54,3% ( 35)
Belletristik	86,7 % ( 30)	66,7% ( 30)
Sortiment	66,7 % ( 21)	52,4% ( 21)
Sonstiges	51,3 % ( 29)	46,7% ( 30)
Insgesamt	71,4 % (182)	53,6% (183)

*Tab. 69: Negative Erfolgsbeurteilung durch die Verleger und Verlagsprogramm  
(Anteil der Personen, die die Rendite/die Zukunftsaussichten  
als nicht zufriedenstellend bezeichnen)*

## Literatur

- Börsenverein 2011: Buch und Buchhandel in Zahlen. Frankfurt (Börsenverein des Deutschen Buchhandels)
- Carter, D.; Galligan, A. 2007: Making Books. St. Lucia (University of Queensland Press)
- Feather, J. 2011: Book Publishing. 4 Bände. London (Routledge)
- Greco, A. 2012: The Book Publishing Industry. 3. Auflage. Mahwah (Lawrence Erlbaum)
- Hömberg, W. 2011: Lektor im Buchverlag. Konstanz (UVK Verlagsgesellschaft)
- Kerlen, D. 2006: Der Verlag. 13. Auflage. Stuttgart (Hauswedell)
- Lucius, W.D. 2013: Verlagswirtschaft. 3. Auflage. Konstanz (UVK Verlagsgesellschaft)
- Martin, A. 2006 (Hrsg.): Managementstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. München (Hampp)
- Martin, A.; Falke, M.; Gade, C. 2007: The Assessment of the Employment Relationship by Civil Servants. Management Revue, 18, 293-321
- Mundhenke, R.; Teuber, M. 2002: Der Verlagskaufmann. 9. Auflage. Frankfurt (Societäts-Verlag)
- Parent-Thirion, A.; Vermeylen, G.; van Houten, G.; Lyly-Yrjänäinen, M.; Biletta, I.; Cabrita, J. 2012: Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg
- Röhring, H.H. 2011: Wie ein Buch entsteht. 9. Auflage. Darmstadt (Primus Verlag)
- Schönstedt, E./Breyer-Mayländer, T. 2010: Der Buchverlag. 3. Auflage. Stuttgart (Metzler)

## Anhang – Tabellen

Verlagsprogramm	0 MA	1 MA	2-5 MA	6-20 MA	> 20 MA	Summe
Sachbuch	9 (13,6%)	8 (12,1%)	25 (37,9%)	23 (34,8%)	1 ( 1,5%)	66 (100%)
Wissenschaft	6 (16,7%)	4 (11,1%)	12 (33,3%)	9 (25,0%)	5 (13,9%)	36 (100%)
Belletristik	6 (20,7%)	3 (10,3%)	15 (51,7%)	3 (10,3%)	2 ( 6,9%)	29 (100%)
Breites Sortiment	2 (10,0%)	1 ( 5,3%)	8 (40,0%)	6 (30,0%)	3 (15,0%)	20 (100%)
Sonstiges	7 (23,3%)	4 (13,3%)	4 (13,3%)	8 (20,0%)	9 (30,0%)	30 (100%)
Summe	30 (16,6%)	20 (11,0%)	64 (35,4%)	47 (26,0%)	20 (11,0%)	181 (100%)

Tab. A1: Unternehmensgröße und Verlagsprogramm

Zahl der Mitarbeiter	Wirtschaftlicher vs. verlegerischer Akzent	Mitarbeiter versus Lieferanten	Buchtitel versus Verlagsmarke	Individualisierung versus Standard
Keine Mitarbeiter	13,8% ( 29)	93,3% ( 30)	40,0% ( 30)	41,4% ( 29)
1 Mitarbeiter	21,1% ( 19)	90,0% ( 20)	20,0% ( 20)	50,0% ( 20)
2 bis 5 Mitarbeiter	32,3% ( 62)	83,3% ( 60)	33,3% ( 60)	47,5% ( 61)
6 bis 20 Mitarbeiter	57,1% ( 42)	82,6% ( 46)	20,0% ( 45)	45,7% ( 46)
Mehr als 20 Mitarbeiter	80,0% ( 20)	75,0% ( 20)	30,0% ( 20)	35,0% ( 20)
Insgesamt	39,5% (172)	84,7% (176)	29,1% (175)	44,9% (176)

Tab. A2: Dominanz einander entgegen gerichteter strategischer Orientierungen und Unternehmensgröße I

Zahl der Mitarbeiter	Wachstum versus Marktpflege	Innovation versus bewährte Segmente	Rendite versus Zielpluralität	Kostenstrategie vs. Qualitätsstrategie
Keine Mitarbeiter	10,0% ( 30)	20,0% ( 30)	13,3% ( 30)	25,0% ( 28)
1 Mitarbeiter	20,0% ( 20)	52,6% ( 19)	25,0% ( 20)	42,1% ( 19)
2 bis 5 Mitarbeiter	21,3% ( 61)	36,5% ( 63)	23,8% ( 63)	31,1% ( 61)
6 bis 20 Mitarbeiter	34,1% ( 44)	37,8% ( 45)	44,4% ( 45)	34,8% ( 46)
Mehr als 20 Mitarbeiter	47,4% ( 19)	55,0% ( 20)	45,0% ( 20)	30,0% ( 20)
Insgesamt	25,3% (174)	37,9% (177)	29,8% (178)	32,2% (174)

Tab. A3: Dominanz einander entgegen gerichteter strategischer Orientierungen und Unternehmensgröße II

Verlagsprogramm	Wirtschaftlicher vs. verlegerischer Akzent	Mitarbeiter versus Lieferanten	Buchtitel versus Verlagsmarke	Individualisierung versus Standard
Sachbuch	44,6% ( 65)	85,1% ( 67)	28,1% ( 64)	56,1% ( 66)
Wissenschaft	20,6% ( 34)	85,7% ( 35)	25,0% ( 36)	34,3% ( 35)
Belletristik	24,1% ( 29)	89,7% ( 29)	34,5% ( 29)	37,9% ( 29)
Sortiment	57,9% ( 19)	84,2% ( 19)	40,0% ( 20)	42,1% ( 19)
Sonstiges	53,6% ( 28)	79,3% ( 29)	27,6% ( 29)	43,3% ( 30)
Insgesamt	39,4% (175)	84,9% (179)	29,8% (178)	45,3% (179)

Tab. A4: Dominanz einander entgegen gerichteter strategischer Orientierungen und Verlagsprogramm I

Verlagsprogramm	Wachstum versus Marktpflege	Innovation versus bewährte Segmente	Rendite versus Zielpluralität	Kostenstrategie vs. Qualitätsstrategie
Sachbuch	21,5% ( 65)	35,4% ( 65)	36,4% ( 66)	25,4% ( 67)
Wissenschaft	22,9% ( 35)	31,4% ( 35)	17,1% ( 35)	46,9% ( 32)
Belletristik	25,0% ( 28)	36,7% ( 30)	16,7% ( 30)	30,0% ( 30)
Sortiment	20,0% ( 20)	42,9% ( 21)	30,0% ( 20)	27,8% ( 18)
Sonstiges	37,9% ( 29)	51,7% ( 29)	40,0% ( 30)	33,3% ( 30)
Insgesamt	24,9% (177)	38,3% (180)	29,3% (181)	31,6% (177)

Tab. A5: Dominanz einander entgegen gerichteter strategischer Orientierungen und Verlagsprogramm II

	Veränderung des Leserverhaltens			Qualität der Manuskripte			Verhalten der Wettbewerber		
	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n
Keine Mitarbeiter	23,5	76,5	17	41,2	58,8	17	47,1	52,9	17
1 Mitarbeiter	41,7	58,3	12	66,7	33,3	9	44,4	55,6	9
2 bis 5 Mitarbeiter	26,2	73,8	42	68,6	31,4	35	60,7	39,3	36
6 bis 20 Mitarbeiter	16,7	83,3	30	64,7	35,3	34	78,6	21,4	28
Mehr als 20 Mitarbeiter	33,3	66,7	17	75,0	25,0	8	40,0	60,0	10
Insgesamt	25,9	74,1	116	63,1	36,9	103	62,0	38,0	100

Tab. A6: Chancen und Risiken für Buchverleger und Unternehmensgröße I (Fälle, in denen die mittlere Antwortkategorie „teils/teils“ gewählt wurde, sind bei dieser Analyse nicht berücksichtigt, Angaben in Prozent)

	Marktmacht der Großverlage			Verhalten des stationären Buchhandels			Verhalten des Internetbuchhandels		
	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n
Keine Mitarbeiter	13,6	86,4	22	8,7	91,3	23	42,9	57,1	21
1 Mitarbeiter	23,5	76,5	17	5,9	94,1	17	64,3	35,7	14
2 bis 5 Mitarbeiter	22,2	77,8	45	17,0	83,0	53	62,5	36,5	48
6 bis 20 Mitarbeiter	46,2	53,8	39	16,7	83,3	36	57,9	42,1	38
Mehr als 20 Mitarbeiter	41,7	58,3	12	17,6	82,4	17	40,0	60,0	15
Insgesamt	29,6	70,4	135	14,4	85,6	146	55,9	44,1	136

Tab. A7: Chancen und Risiken für Buchverleger und Unternehmensgröße II (Fälle, in denen die mittlere Antwortkategorie „teils/teils“ gewählt wurde, sind bei dieser Analyse nicht berücksichtigt, Angaben in Prozent)



	Entwicklungen im E-Book-Bereich			Internetauftritt des eigenen Verlages		
	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n
Keine Mitarbeiter	42,1	57,9	19	100,0	0,0	23
1 Mitarbeiter	75,0	25,0	12	100,0	0,0	18
2 bis 5 Mitarbeiter	72,7	27,3	44	98,0	2,0	49
6 bis 20 Mitarbeiter	60,6	39,4	33	95,1	4,9	41
Mehr als 20 Mitarbeiter	87,5	12,5	16	100,0	0,0	18
Insgesamt	66,9	33,1	124	98,0	2,0	149

Tab. A8: Chancen und Risiken für Buchverleger und Unternehmensgröße III (Fälle, in denen die mittlere Antwortkategorie „teils/teils“ gewählt wurde, sind bei dieser Analyse nicht berücksichtigt, Angaben in Prozent)

	Kostenentwicklung			Unterstützung durch Banken		
	Eher Chancen	Eher Risiken	n	Eher Chancen	Eher Risiken	n
Keine Mitarbeiter	15,4	84,6	13	0,0	100,0	14
1 Mitarbeiter	18,2	71,8	11	0,0	100,0	16
2 bis 5 Mitarbeiter	25,7	74,3	35	6,1	93,9	33
6 bis 20 Mitarbeiter	50,0	50,0	26	9,7	90,3	31
Mehr als 20 Mitarbeiter	27,3	72,7	11	50,0	50,0	6
Insgesamt	30,2	60,8	96	8,8	91,2	100

Tab. A9: Chancen und Risiken für Buchverleger und Unternehmensgröße IV (Fälle, in denen die mittlere Antwortkategorie „teils/teils“ gewählt wurde, sind bei dieser Analyse nicht berücksichtigt, Angaben in Prozent)

Stellen	1 Mitarbeiter		2 bis 5 Mitarbeiter		6 - 20 Mitarbeiter		> 20 Mitarbeiter	
	St.Ä.	%	St.Ä.	%	St.Ä.	%	St.Ä.	%
Lektorat	2	11,8	43	22,6	105	25,1	459	30,4
Herstellung	1	5,9	28	14,7	76	18,1	175	11,8
Marketing	1	5,9	30	15,8	52	12,4	161	10,7
Vertrieb	5	29,4	38	20,0	70	16,7	218	14,4
Verwaltung	3	17,6	25	13,2	51	12,2	178	11,8
Auszubildende	1	5,9	9	4,7	18	4,3	64	4,2
Sonstige	4	23,5	17	8,9	47	11,2	255	16,9
Summe Mitarbeiter	17	100,0	190	100,0	419	100,0	1.510	100,0
Anzahl Unternehmen	18		59		45		19	

Tab. A10: Die Beschäftigung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen und Unternehmensgröße (St.Ä.=Stellenäquivalente, gerundet)

Stellen	Sachbuch		Wissenschaft		Belletristik		Breites Sortiment	
	St.Ä.	%	St.Ä.	%	St.Ä.	%	St.Ä.	%
Lektorat	67	23,2	162	27,9	62	27,9	107	35,2
Herstellung	42	14,5	95	16,4	26	11,7	46	15,1
Marketing	39	13,5	58	10,0	24	10,8	52	17,1
Vertrieb	55	19,0	63	10,0	30	13,5	35	11,5
Verwaltung	38	13,1	51	8,8	24	10,8	22	7,2
Auszubildende	9	3,1	20	3,4	10	4,5	15	4,9
Sonstige	39	13,5	131	22,6	46	20,7	27	8,9
Summe Mitarbeiter	289	100,0	580	100,0	222	100,0	304	100,0
Anzahl Unternehmen	56		28		21		15	

Tab. A11: Die Beschäftigung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen und Verlagsprogramm (St.Ä.=Stellenäquivalente, gerundet)

## Anhang – Antwortlisten<sup>22</sup>

Bitte ergänzen Sie hierzu die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement!

**Wenn ich an die Probleme eines Verlegers** denke, die in den nächsten Jahren auf ihn zu-  
kommen .....

- bin ich froh, die nicht mehr bewältigen zu müssen.
- wird er sich verstärkt mit dem Internetgeschäft auseinandersetzen müssen.
- freue ich mich, dass es noch so viele Verleger gibt.
- stehen Wertschätzung von gutem Content und Zeitmangel guter Autoren durch Überlastung im Primärberuf ganz vorne.
- dann habe ich kein gutes Gefühl.
- Wandlungsfähigkeit der Mitarbeiter.
- so bedrücken am meisten die Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand.
- Umsatzsteuer auf Bücher wird erhöht, zunehmende Bürokratie.
- bin ich ganz ruhig, weil ich bereits 65 bin und davon nur wenig betroffen bin.
- bin ich froh, schon so alt zu sein.
- kommen große Herausforderungen auf ihn zu.
- dann will ich mich den Herausforderungen stellen.
- weiß ich nicht, wohin die Reise geht.
- gibt es manche interessante Herausforderung.
- sollte sich das jeder Neueinsteiger gut überlegen.
- werde ich erst traurig und dann kämpferisch.
- denke ich an große Herausforderungen.
- muss er sich auf neue Medien einstellen.
- ist Einfallsreichtum gefragt.
- sehe ich mein Geschäftsmodell in Gefahr.
- betrifft das den Kulturwandel in der Gesellschaft.
- Schrumpfen des stationären Buchhandels.
- bin ich sehr gespannt.
- bin ich froh, dass ich schon dieses Alter habe.
- Elektronische Medien.
- muss ich den Verlag stetig modernisieren.
- finde ich das bedauerlich.
- denke ich an das Urheberrecht.
- steht für mich fest, dass, wer die besten Inhalte hat, gewinnt.
- fürchte ich um meine Gesundheit.
- glaube ich: sie sind lösbar!
- muss ich mich den Problemen stellen.
- Kopierunwesen, alles gratis im Netz.
- dann mache ich mir Sorgen.
- wird mir bewusst, daß wir, Verleger und unsere Verlage, sich sehr verändern werden müssen.
- Mithalten können: technische Neuerungen, neue Vertriebsformen, neue Absatzmärkte.
- es bleibt spannend.

---

<sup>22</sup> Die Auflistung der Antworten erfolgt aus Anonymisierungsgründen nach dem Zufallsprinzip, die erste, zweite, dritte ... Antwort zur ersten Satzergänzungsfrage stammt also von einem anderen Verleger als die erste, zweite, dritte ... Antwort auf die zweite Satzergänzungsfrage usw.

- große Bereitschaft zu Veränderung und Risiko.
- freue ich mich darauf.
- enthält jedes von ihnen auch Chancen.
- ist die Konzentration im Buchhandel das größte Problem.
- kann ich sagen: Es wird nicht lustiger.
- schlafe ich schlecht.
- kann ich nur Glück wünschen.
- dann sehe ich auch viele Chancen.
- freue ich mich, dass ich schon so alt bin.
- wird sich vieles schleichend, dann plötzlich verändern.
- wird das nicht einfach!
- dann kenne ich noch kaum Lösungen.
- lege ich die Stirn in Falten.
- ich bin nicht sehr optimistisch.
- bin ich zu alt dafür.
- bin ich neugierig (!) und verhalten optimistisch.
- versuche ich, mich auf die Chancen zu konzentrieren.
- an andere, größere Verlage verkaufen.
- dann wird es spannend.
- Geringschätzung des gedruckten Buches.
- denke ich an verändertes Nutzerverhalten.
- sehe ich altersbedingt gelassen.
- denke ich an sterbende Buchhandlungen.
- sehe ich die Zukunft düster.
- Digitalisierung und Änderung der Vertriebsstruktur.
- bin ich neugierig.
- bin ich dennoch "unverzagt".
- dann braucht er starke Motivation.
- bin ich sehr optimistisch.
- Selfpublishing, Problem Handel.
- wird sich gerade im wissenschaftlichen Bereich viel ändern.
- Entwicklung Buchhandel.
- sehe ich keine große Sorge.
- dann sind das Piraterie, Gesetze usw.
- freue ich mich auf die Herausforderungen.
- Probleme des Buchhandels.
- wird mir Angst und Bange.
- freue ich mich auf die Herausforderung.
- an eine gewaltige Aufgabe.
- Selbstvermarktung der Autoren im www.
- freue ich mich auf die Herausforderung.
- dann sollte er sich einen neuen Job suchen.
- Kaufkraft und Bildung.
- neue Technik.
- wird der Buchhandel in der jetzigen Form sterben.
- Rückgang im stationären Sortiment, Veränderung der Kundenstruktur und damit Umsatzeinbußen.
- wünsche ich jugendlichen Elan.
- verlangt das Engagement und Optimismus.
- schwanke ich zwischen Furcht und Freude.

- sehe ich vor allem die Schwierigkeit darzustellen, welche Wertschöpfung im Verlag stattfindet.
- freue ich mich, Verleger zu sein.
- so werden sie eher wachsen als abnehmen.
- Qualität nimmt mit Rendite ab.
- muss ich überdenken, welches neue Geschäftsmodell man wählt.
- wird mir flau.
- dann muss das Gefühl stärker sein als der Verstand.
- Die Rahmenbedingungen verschlechtern sich für geisteswissenschaftliche Verlage.
- werde ich nicht verzweifeln.
- Wegbrechen des stationären Handels.
- sage ich: anpacken!
- sehe ich als Herausforderung.
- bin ich froh, davon nicht leben zu müssen.
- dann wünsche ich ihm Innovations- und Finanzkraft.
- dann werde ich versuche, sie zu bearbeiten.
- da werden ganz neue Player kommen.
- weiß ich: es gibt immer genug zu tun.
- müsste ich Hellseher sein.
- dann kann ich keinem raten, diesen Beruf zu wählen.
- muss man flexibel bleiben und den Mut nicht verlieren.
- wird es eine spannende Zeit.
- wird komplizierter, anstrengender.
- bin ich unschlüssig und etwas beklommen, bei allem Optimismus.
- es gibt nichts Spannenderes zur Zeit!
- dann sollte er jung und technisch begabt sein.
- macht mich das (noch) neugierig.
- dann wird mir nicht bange.
- wird es eher schwieriger werden.
- das Umfeld wird schwieriger.
- fürchte ich um die Zukunft der kleinen unabhängigen Verlage.
- Absatzrückgang.
- trotz der Unwägbarkeiten optimistisch.
- sehe ich nur viel Arbeit.
- freue ich mich auf deren Bewältigung.
- große Player, Global Player, Internet.
- dann macht mich das nicht froh.
- denke gar nicht dran, sonst werde ich den Job aufgeben.
- kann man sich hoffentlich bald klonen lassen.
- denke ich, dass das Bild des Verlegers sich grundsätzlich ändern wird.
- freue ich mich auf neue Herausforderungen.
- wird die Verdoppelung von Kreativität vonnöten sein.
- werde ich mich den Aufgaben und Herausforderungen stellen.
- wird schwieriger.
- bin ich froh, bald damit aufzuhören.
- Abnahme guter Buchhandlungen.
- sehe ich schwarz.
- werden sie bewältigen.
- alle in der Branche verdienen nur der Verlag nicht (--> Amazon & Co.).
- bin ich gelassen.

- so muss er "digital" denken.
- dann mache ich mir um die Wirtschaftlichkeit Sorgen.
- kann ich ihm nur Glück wünschen.
- stehe ich vor schwierigen Herausforderungen.
- wer tut das?
- sehe ich das gelassen.
- bin ich nicht skeptisch: Zukunft bedeutet Wandel, das war nie anders.
- bin ich insgesamt optimistisch.
- bin ich froh, daß wir nicht nur Bücher machen.
- so wünsche ich mir für Kleinverlage Unterstützung vom Staat.
- dann werde ich sie meistern.
- dann wünsche ich ihm viel Glück!
- stehe ich vor großen Herausforderungen.
- wird mir schwindlig!
- dann verliere ich den Mut nicht.
- denke ich an einen schrumpfenden Markt.
- muss er innovativ sein, um seine Nische zu erkennen.
- Demographischer Wandel.
- braucht man Kapital, um zu investieren.
- freue ich mich auf die Lösungen.
- dann müssen sie gelöst werden wie bisher.
- freue ich mich.
- werden auch diese gelöst.

Bitte ergänzen Sie hierzu die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement!

Für das Verlagsgeschäft ergibt sich durch die **Verbreitung von E-Books** ....

- neue Chancen.
- eine Softwarefirma zu werden.
- Änderungen aber kein grundsätzlicher Bruch.
- eine mögliche Ergänzung.
- neue Erfahrungen und Methoden der Vermarktung zu machen.
- ein Umbruch des bisherigen Beschaffens.
- eine Chance, Personen anzusprechen, die ein normales Buch nicht lesen.
- Chancen, wenn diese E-Books durch harte DRM (Verschlüsselung!) geschützt sind.
- immenser Aufwand (auch Kosten!) bei unklaren Aussichten.
- keine Änderung.
- eine Herausforderung, an deren technischer Lösung Verlage scheitern werden: Es kommt zu Konzentrationsprozessen.
- wird es schwierig.
- bei kleinen Nischenverlagen in homogenen Zielgruppen mehr Risiko als Chance.
- Chancen und Risiken.
- nicht für mich.
- eine zusätzliche Möglichkeit.
- eine große Chance!
- eine neue Chance.
- eine Verbreiterung des Anbietens von Inhalten, aber eine Reduzierung der Rendite.
- neue Geschäftsfelder und Chancen.
- zusätzlicher Aufwand.
- ein neuer Wachstumsmarkt mit neuen Chancen.
- abwarten.
- eine Chance.
- in Teilbereichen ergibt sich ein inhaltlicher Mehrwert.
- eine hohe Anzahl von Kopien bei schwindender Auflagenhöhe.
- eine Chance, geschützte Inhalte elektronisch und entgeltlich bereitzustellen.
- vielleicht neue Chancen, aber eher nicht (open access).
- vielleicht eine Chance.
- ein zusätzlicher Vertriebskanal ohne große Umsatzaussichten.
- neue Investitionen, personelle Umstrukturierung.
- Chance und Risiko.
- erhöhte Beachtung der Qualität, neue Chancen.
- zusätzliche Chancen, aber Ertragsprobleme.
- eine Herausforderung bei der Entwicklung/Durchsetzung (persönliche Geschäftsmodelle).
- eine große Herausforderung, aber auch Unwägbarkeiten.
- eher Risiken wegen Urheberrecht und großer Unübersichtlichkeit des Marktes.
- neue Möglichkeiten, ungewisse Zukunft.
- eine nicht ausreichende Substitution.
- eine Vertriebsmöglichkeit, ungeahnter Größe ohne erhebliche Kosten.
- eine technische Herausforderung.
- ein Kulturwandel zum Schlechten.
- nur mehr Kosten (nicht mehr Umsatz) und das vergrößerte Risiko von Raubkopien.
- Chance wie Risiko gleichermaßen.
- eine Chance, wenn wir sie erkennen.

- die Gefahr, billig kopiert zu werden.
- ein neues Betätigungsfeld.
- große Enttäuschungen und große Möglichkeiten.
- eine Revolution.
- ein großes Problem.
- gute Chancen.
- die Erschließung weiterer Leserschichten.
- Unruhe.
- eine neue Chance.
- eine neue Möglichkeit.
- immer bessere Absatzmöglichkeiten.
- noch mehr Arbeit.
- eine Erweiterung.
- Gegenwind.
- eine bis jetzt nicht übersehbare Einschränkung.
- Chancen.
- eine zusätzliche Chance.
- ein neuer Vertriebsweg, allerdings auf Kosten der Printausgabe.
- nicht zwingend ein Problem, man muss aber auf dem Laufenden bleiben.
- eine neue Chance bei mittelfristig niedrigen Erträgen.
- im belletristischen Bereich gute Chancen.
- von allem eine neue Facette.
- einige Chancen.
- nur Ärger!
- ein neuer Markt mit vielen Risiken.
- eine große Chance.
- Chancen, aber auch Risiken.
- ein noch unbekanntes Wachstum.
- z.Z. noch zu wenig Verdienstmöglichkeiten.
- positive Motivation.
- schwierige Situation.
- eine erschwerte Erlöslage.
- eine Chance, aber auch ein Problem, weil das Buch möglicherweise an Bedeutung verliert.
- Handlungsbedarf.
- zusätzliche Risiken und Möglichkeiten.
- eine Chance neben dem Buch.
- eine zusätzliche Chance.
- eine Explosion von Risiken, aber auch von Chancen.
- eine große Chance, wenn Internetbuchhandel weiter wächst.
- große Chancen.
- für *mein* Programm lösbar.
- Umstellungen, aber auch neue Möglichkeiten.
- eine Umstrukturierung.
- eine breitere Basis.
- eine Chance, die allerdings auch geringere Erlöse mit sich bringt.
- neue Technik, die Gefahren birgt.
- positive Entwicklung wird überschätzt.
- eine kleine Chance, Verwertungsrechte zu nutzen.
- ein neuer Markt.
- neue Leserschaft.



- große Chancen.
- eine neue Baustelle, die Geld kostet.
- Risiken und neue Chancen.
- eine inhaltliche Veränderung.
- nichts.
- nix Neues (für Verlage wie uns).
- Mehrarbeit + (geringer) Mehrwert.
- viele Probleme in Technik, Leseverhalten und für Fachbücher.
- eine geringere Rendite.
- neue Chancen.
- noch keine klare Entwicklung bezüglich Chancen und Risiken.
- sowohl Risiko als auch Chance.
- viel Veränderung.
- eine überraschend interessante Ergänzung.
- Mehrwert, Chancen.
- eine Chance.
- Veränderungen.
- neue, spannende Herausforderungen.
- eine Chance.
- eine Chance, Neues ist (fast) immer gut.
- die Notwendigkeit, sich klar zum Begriff des Verlegens zu positionieren.
- nicht in allen Segmenten Gefahr.
- ein reizvoller neuer Markt.
- große internationale Chancen.
- Chancen, aber auch Risiken.
- teils Chancen durch neue Vertriebswege, teils Risiken.
- eine Chance und gleichzeitig eine Kapitalvernichtung.
- Diversifizierung.
- eine neue Publikationsmöglichkeit (eigener Shop).
- neue Wege abseits alter Strukturen.
- neue Chancen.
- ein großes Problem, da Internet-Marketing/U2B-Präsenz wichtiger werden, was eher von großen Playern der Branche geleistet werden kann.
- eine echte Chance.
- ein weiterer Markt als Ergänzung.
- Chancen.
- eine Chance.
- eine Veränderung.
- eine Chance, die genutzt werden muss.
- Chancen, die noch nicht genutzt werden.
- eine weitere Vertriebsmöglichkeit.
- Sinkende Auflagen.
- ein ganz neuartiges Marketing.
- keine Chancen.
- gute Chancen.
- zusätzliche Möglichkeiten.
- Chancen und Risiken.
- derzeit noch mehr Risiken als Chancen.
- nur langfristige wichtige Veränderung.
- ein neuer Verbreitungskanal.

- und Apps eine grundlegende Erweiterung der Geschäftsfelder.
- ein starkes Umsatzpotential.
- die Möglichkeit, Lagerkosten zu reduzieren.
- neue Möglichkeit.
- gute Chancen bei völlig anderen Rahmenbedingungen.
- eine minimale Chance auf Mehrumsatz.
- neue Herausforderung.
- neue Chancen.
- neue Investitionen, wenig Einnahmen.
- ein spürbarer Absatzrückgang, die Branche wird schrumpfen.
- eine Erhöhung der Kosten durch zusätzliche (enhanced) Angebote.
- bei Fachbüchern fallende Auflagen der Printwerke.
- ein Schaden.
- Chancen.
- eine große Chance, wenn Internetbuchhandel weiter wächst.
- neue Verkaufsmöglichkeit.
- bei uns keine Chance.
- eine neue Chance.
- relativ gute Chancen, wenn man sie nutzt.
- neue Chancen.
- Chancen und Risiken.
- man spart Regale.
- in bestimmten Segmenten Chancen.
- höhere Kosten, weniger Ertrag.

Bitte ergänzen Sie hierzu die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement!

### Der Internethandel mit Büchern ....

- nivelliert die Unterschiede zwischen "großen" (etablierten) Verlagen und kleinen.
- erfreut nicht, aber es wird uns nicht schaden.
- hält uns kleine Verlage "am Leben".
- nimmt zu und ist für kleine Buchhandlungen ein Problem.
- nimmt zu.
- wird immer spannender.
- ist für kleine Verlage effizient und essentiell.
- ist ein Segen.
- erweitert die Vertriebsmöglichkeiten.
- mobilisiert die Backlist.
- wird weiterwachsen.
- steigt - damit der Direktkundenkontakt.
- ist mittlerweile sehr entscheidend.
- gewinnt weiter an Bedeutung.
- hat Zukunft.
- wird weiter zunehmen durch Suchmaschinenoptimierung.
- bietet neue Möglichkeiten.
- ist eine Pest für den lokalen Buchhandel.
- wird weiter wachsen.
- fordert uns immer höhere Rabatte ab.
- wird zunehmen.
- wird zunehmen.
- wird gewinnen.
- funktioniert.
- ist die logische Konsequenz aus einer seit 2 Jahrzehnten währenden Phase buchhändlerischer Selbstaufgabe (Betriebsberatung sei Dank!).
- generell zufriedenstellend, aber nicht mit eigenem Web-Shop.
- erweitert die Absatzmöglichkeiten.
- nimmt immer mehr zu.
- substituiert den Sortimentshandel.
- ist das Beste, was wir uns wünschen können.
- ist für mich sehr wichtig.
- wird noch viele stationäre Buchhändler eliminieren.
- sehr gut.
- ist einfach, aber tötet den stationären Buchhandel.
- ist ein Vertriebsweg.
- ist eine Chance für kleine Verlage.
- ist nur im Gebrauchtbuchsektor ein Problem!
- kann interessant sein, auch hier muss man am Ball bleiben und mal was ausprobieren.
- wird wachsen.
- nimmt zu, aber wird sich auch wieder reduzieren.
- schadet eher weniger im Fachbuchbereich.
- ist kundenorientiert sinnvoll.
- Rettung.
- hat sich durchgesetzt.
- gräbt dem sterbenden Buchhandel den Atem ab.

- ist unverzichtbar.
- ist zwangsläufig.
- hilft den kleinen Verlagen sehr bei der Vermarktung.
- ruiniert den stationären Handel.
- ist eine tolle Sache.
- ist für die Verlage kein Problem, mehr für den Buchhandel.
- ist ein Segen.
- wird wachsen.
- ist Fluch und Segen gleichzeitig.
- wird zunehmen.
- ist für uns zunehmend wichtiger.
- wird in den kommenden Jahren zunehmen.
- hilft, wenigstens etwas zu werden.
- wird weiter zunehmen.
- ist für Independent-Verlage eine Chance.
- wird weiter wachsen.
- ist aus meiner Sicht noch auszubauen.
- mindert deren Wert.
- wird kräftig wachsen.
- hat steigende Bedeutung.
- ist eine prima Sache.
- erweitert unseren Vertrieb.
- fördert Monopolstrukturen.
- wird stetig an Bedeutung gewinnen.
- wird noch wichtiger.
- ist wichtig, vor allem Amazon.
- sehr positiv.
- ist eine Chance.
- wird sich ausweiten.
- weniger Diversity.
- vereinfacht das Geschäft, aber Amazon und libri zerstören den deutschen Buchmarkt.
- wird sich noch ausweiten.
- bewegt sich in eine monopolistische Richtung.
- überlebenswichtig! Da stationärer Buchhandel keine Risiken tragen kann.
- ist ein wichtiger Vertriebsweg.
- nimmt zu.
- wäre besser nie erfunden worden.
- ist sehr gut und sehr schlecht für die Branche.
- stützt unsere Backlist.
- ein weiterer heiß umkämpfter Markt.
- ergänzt den "konservativen" Buchhandel.
- wächst unweigerlich.
- ist notwendig und zeitgemäß.
- wird wachsen.
- könnte zu einem Monopol führen.
- verändert massiv die Buchhandelsstruktur.
- zusätzliche Umsatzmöglichkeiten.
- ist Segen und Fluch zugleich.
- ist in Ordnung.
- ist eine Chance.

- ermöglicht uns, die Backlisttitel besser zu verkaufen.
- wird wachsen.
- gefährdet den Bestand des unabhängigen Buchhandels.
- bringt weniger Umsatz, da hohe Rabatte, ist aber sehr wichtig.
- wird stark zunehmen.
- wird sich auf wenige Anbieter beschränken.
- wird zunehmen und die Rendite schmälern.
- funktioniert.
- ein wachsender Vertriebsweg.
- ist spannend.
- wird zunehmen.
- wird zunehmend zum Verlagsgeschäft.
- kann nützlich sein, wenn das Monopol von Amazon gebrochen wird.
- hat Schattenseiten, die geklärt werden sollten.
- macht vom Zwischenhandel unabhängig.
- wird sich ausweiten.
- und Hörbüchern hat Zukunft.
- wird stärker zurückgehen.
- ist in Regionen sinnvoll, die über wenig Infrastruktur verfügen und ermöglichen den Großen der Branche mehr Möglichkeiten.
- ist zeitgemäßer.
- bringt uns Vorteile.
- kann den traditionellen Buchhandel noch nicht ersetzen.
- wird zunehmen.
- ist nicht aufzuhalten.
- wird noch zunehmen.
- wird dem Sortimentsbuchhandel Probleme bereiten.
- ist unvermeidlich.
- ist gut, darf aber nicht zu Lasten der "guten Buchhandlung" gehen.
- wird zunehmen, analog Rückgang im stationären Bereich.
- ist gut und ermöglicht Kleinverlagen immer präsent zu sein!
- wird den stationären Buchhandel marginalisieren.
- ergänzt den stationären Buchhandel.
- ist beherrschend.
- neue Möglichkeiten.
- nimmt zu. Das wird die Preisbindung zu Fall bringen.
- wird zunehmen.
- wird weiter zunehmen.
- ist die Zukunft - immer mehr.
- ergänzt den Fachhandel.
- ist unumgänglich, aber auch problematisch.
- man spart Fußwege.
- ist Fluch und Segen.
- hilft den kleinen Verlagen.
- belebt das Geschäft.
- erfordert "Neues Denken" und bietet neue Chancen.
- kompensiert die Borniertheit vieler Sortimenten.
- ist sehr wichtig.
- nimmt deutlich zu.
- wird den stationären Buchhandel verdrängen.

- gleicht das Sterben der Buchhandlungen aus.
- wird zunehmen.
- führt zur Demokratisierung des Buchhandels.
- wird wachsen und zunehmen.
- ist leider schon ein Monopol.
- hat Zukunft.
- eine Chance an Endkunden zu kommen.
- wird immer wichtiger.
- wird weiter wachsen.
- ist mir undurchschaubar. 30 Anbieter bieten einen Titel aus meinem Verlag an, aber keiner hat es jemals bei mir bestellt.
- ersetzt den Rückgang des stationären Buchhandels.
- kann den Markt erweitern.
- reduziert den Buchverkauf (Buchhandel).
- wird zunehmen.
- nimmt zu, wir beteiligen uns daran.
- belebt das Geschäft.
- ist ein wichtiges Segment.
- wird zunehmen.
- zählt im Wissenschaftsbereich wenig.
- nimmt stetig zu.
- nicht wegzudenken.
- wird dem Buchhändler zum Problem.
- ist für mich ein interessanter Markt.
- läuft besser als erwartet.
- ist positiv.
- nimmt zu.

Bitte ergänzen Sie hierzu die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement!

### Die Bedeutung von Büchern ....

- rückläufig.
- wird konstant bleiben.
- als gedrucktes Produkt wird die Bedeutung abnehmen, die Bedeutung von guten Inhalten nicht.
- ist und bleibt Motivation für mich.
- wird geringer im Ansehen.
- ist fürchte ich eine Frage, auf die jede Generation eine andere Antwort gibt.
- wird leider abnehmen.
- wird sich verändern. Das gut ausgestattete, qualitativ hochwertige gedruckte Buch wird in kleinerem Maßstab überleben; gedruckte billige Massenware wird zugunsten elektronischer Inhalte verschwinden.
- nimmt leider ab.
- wird sich ändern.
- bleibt weiterhin hoch!
- nimmt ab.
- wird nicht abnehmen.
- wird uneingeschränkt bleiben.
- bleibt.
- hängt von ihren Inhalten ab.
- bleibt stabil (Content steht im Vordergrund).
- wird Bestand haben.
- bleibt relativ hoch.
- wird bleiben.
- dividiert sich auseinander: Belletristik steigt, Fachbuch sinkt, Sachbücher unklar.
- wird immer bleiben.
- ist oft nicht im Bewusstsein der Menschen.
- wird nicht verlieren!
- wird abnehmen.
- wird sich nicht verringern, wenn man EBooks hinzuzählt, weil der Bedarf an aufbereitetem Content bleibt.
- wird gleich bleiben.
- wird sich langsam verändern.
- ändert sich.
- bleibt und wird von wenigen Menschen wertgeschätzt.
- kann gar nicht überschätzt werden.
- bleibt, löst sich aber teilweise vom Buchkörper.
- wird bleiben, wenn auch schrumpfen.
- ist hochgradig.
- in gedruckter Form wird abnehmen.
- bleibt erhalten.
- bleibt bestehen.
- bleibt unverändert.
- nimmt ab.
- nimmt in unserem Kernbereich (Wissenschaft) zunehmend ab, sonst konstant.
- sehe ich als groß an trotz allem.
- ohne Bücher geht es nicht.

- bleibt gleich, auch wenn sich das Medium ändert.
- wird im Fachbuchbereich zugunsten von Datenbanken abnehmen.
- wird hoffentlich niemals abnehmen.
- bleibt!!
- wird nichts wesentlich ändern.
- schwindet durch das Internet.
- wird anders sein, aber nicht weniger werden.
- Das Buch gibt dir Raum es ist würdig, verteidigt zu werden!
- gilt es auch den jüngeren Generationen zu vermitteln.
- wird immer Bestand haben.
- eher zunehmen.
- wird unverändert sein.
- wird hoffentlich bleiben.
- wird wachsen, auch wenn die Auflagen schwinden.
- wird zurückgehen. Das Buch wird aber bleiben.
- wird wichtiger.
- ist durch kein anderes Medium zu ersetzen.
- bleibt.
- wird möglicherweise dank des EBooks neu diskutiert werden.
- wird für eine kleine Gruppe von Menschen wichtig bleiben.
- wird zunehmen.
- nimmt weiterhin etwas ab.
- wird tendenziell abnehmen.
- ist derzeit verloren gegangen.
- wird sich stark verändern, Polarisierung in Preis und Qualität.
- ist leider rückläufig.
- sinkt.
- wird in absehbarer Zeit konstant hoch bleiben.
- wird leicht zurückgehen.
- muss aus individueller Sicht erfolgen.
- ist enorm.
- wird sich nur technisch verändern.
- wird bleiben, vor allem bei wertigen Inhalten.
- bleibt bestehen.
- wird sich verändern, sinnvolles Medium neben anderen.
- wird nie schwinden.
- insgesamt stabil bei zunehmender Bedeutung von Apps u.ä.
- wird eher zunehmen.
- ist nicht identisch mit der Bedeutung/Rolle von Verlagen sie sind ContentSpezialisten.
- bleibt sichtbar, wird sich aber vermindern.
- wird steigen.
- wird leicht abnehmen.
- fördert Entwicklung, Eröffnung anderer Horizonte, wichtig zum Entspannen; Kulturgut.
- wird bleiben.
- wird zwangsläufig zurückgehen, der Inhalt wird in den Vordergrund rücken.
- wird sich verändern.
- ist zeitlos, nur die Form wird sich ändern.
- Print: bei hohem Qualitätsanspruch weiterhin hoch.
- wird bleiben.
- bleibt hoffentlich.



- was nicht in Büchern steht, ist nicht in der Welt.
- wird wachsen.
- wird bleiben.
- wird gleich bleiben.
- bleibt weiterhin sehr groß.
- wird hoffentlich nicht sinken.
- bleibt für mindestens 15 Jahre hoch.
- wird bleiben.
- wird als kulturelle Leistung Bestand halten.
- nimmt rapide ab.
- wird vom Buchhandel, Börsenverein nicht sorgfältig behandelt, positives Potenzial liegen gelassen.
- nimmt leicht ab.
- als Printausgaben weniger.
- wird abnehmen.
- nimmt ab.
- wird leicht abnehmen.
- bleibt mir am Herzen.
- für die Menschheit wird bleiben.
- bleibt bestehen.
- kann in der technisierten Zeit sich durchaus wieder verbessern.
- wird nicht abnehmen.
- bleibt in anderer Form.
- wird im Kinderbuch hoch bleiben.
- wird sinken!
- nimmt nicht ab.
- als Print und in ihrer gesellschaftliche Funktion wird abnehmen; korreliert mit der Bedeutung, die Bildung in unserer Gesellschaft einnimmt.
- wird nie abnehmen.
- für Menschen und Gesellschaft essentiell.
- bleibt bestehen, jedoch elitärer.
- ist seit Jahrhunderten erstaunlich.
- bleibt unverändert hoch.
- wird hoffentlich erhalten bleiben.
- wird abnehmen, aber bleiben.
- nimmt durch das Internet ab.
- ist immanent.
- wird auch in Zukunft bleiben.
- wird bleiben.
- wird insgesamt enorm abnehmen.
- wird ihren Wert verlieren.
- ist groß.
- wird sinken, aber nicht aufhören. Das Buch bleibt "Leitmedium".

Bitte ergänzen Sie hierzu die folgenden Sätze jeweils mit einem kurzen Statement!

Mein **Selbstverständnis** als Buchverleger ....

- ist, inhaltliche und haptische Genüsse zu verbreiten.
- ist seit 53 Jahren unerschütterlich.
- Qualität zu sichern.
- gute christliche Information in hoher Qualität herstellen und verbreiten.
- ist sehr stark im Wandel.
- mit Kapital ein Traumberuf.
- ist gefestigt.
- das Buch ist Ware und Kulturgut zugleich.
- die Welt zum Positiven zu ändern und viele Gedanken zuzulassen!
- zielt auf Bildung und Unterhaltung der Leser und Leserinnen.
- ich kann nichts anderes.
- die Gedanken sind frei!
- guter, freundschaftlicher Kontakt zu Autoren, hohe inhaltliche, sprachliche Qualität und Ausstattung der Bücher.
- macht glücklich, aber nicht reich.
- Bücher, die gefallen.
- Leser glücklich machen.
- ist von Stolz und Skepsis geprägt.
- weiter gute Bücher machen.
- ist auf Abschied orientiert.
- gute Bücher zu machen!
- Ich betreibe Volksbildung, aut prodesse aut delectare.
- mit Treue arbeiten an der Kulturgeschichte.
- Auswahl der besten wissenschaftlichen Werke.
- Bücher sind meine Kinder.
- Verbreitung von Wissen.
- war lange nicht vorhanden. Jetzt bin ich Unternehmer.
- basiert auf der Produktion innovativer Titel.
- war nie in Frage gestellt - trotz meines Hauptberufs.
- ist es, schöne Beutestücke herzustellen, die man körperlich besitzen will.
- Vermittlung von Wissen zur Förderung von Toleranz gegenüber allem Fremden, Andersartigen sowie von Umweltbewusstsein und Lebensfreude durch Naturnähe. Vermittler von Wissen und Kultur.
- ist das eines Suchenden.
- ist bislang nur wenig angeknackst.
- Das Leben ist zu kurz, um schlechte Bücher zu verlegen.
- keine Schwierigkeiten.
- Literatur ist gegen den Strom schwimmen.
- mit jedem Tag ein bisschen weniger dumm werden.
- manchmal ratlos.
- beruht stets auf den Produkten meines Verlags.
- ist neutraler Art.
- könnte nicht besser sein!
- bleibt unerschüttert.
- bleibt wie einst: gute Bücher machen!
- ich bin frei von gesellschaftlichen Zwängen und kann mir verschiedene sehr interessante Tä-

- tigkeiten und Gesprächspartner wählen.
- wird durch die technische Entwicklung nicht beeinträchtigt.
- dem Traum folgen - bis zum Ende.
- Augen zu und durch.
- ist mein Credo: schönster Beruf der Welt!
- ist von apostolischen Gesichtspunkten geprägt.
- hat eine gute Zukunft!
- love it, leave it, or change it.
- Organisation, Schaffen von Wissen, Kaufanreizen.
- bedeutet innovativ zu sein.
- muss sich zum Contentverleger ändern; muss sich hin zu ökonomischer Entscheidung verschieben.
- Dienstleister.
- Dienstleister für den Autor.
- ist nicht erschütterbar und ich werde immer wieder versuchen, das Buchgeschäft wieder auszubauen.
- ist es gut lektorierte Bücher möglichst über den stationären Buchhandel zu vertreiben.
- Dienstleister und Vermittler.
- als Kleinstverleger ist positiv.
- bleibt.
- Don Quichotte!
- ist primär aus kreativer Sicht zu sehen.
- Informationen so aufbereiten, wie es der Kunde braucht.
- das Verlegen qualitativ hochwertiger Fachbücher.
- Content-Spezialist.
- ist es, einer aussterbenden Spezies anzugehören.
- Wissen mit Freude in die Welt bringen.
- bleibt aktuell.
- verantwortungsvoll Interessen bündeln und was Neues draus machen!
- man muss die Welt auch erlesen.
- ist, im Bewusstsein der gesellschaftlichen Verantwortung, die wir tragen, den Leser mit qualitativ anspruchsvollen und relevanten Texten zu konfrontieren - egal ob sie "bequem" bzw. opportun sind oder unbequem.
- ist idealistisch.
- ist die Verbreitung von wichtigen Inhalten.
- Vorteile als kleiner Verlag nutzen: Guter Service für Autoren und Buchhändler.
- es macht einfach Spaß.
- Bücher für Kopf und Bauch.
- bleibt bestehen.
- jemand, der Informationen hochwertig aufbereitet und verbreitet sowie dabei das Kulturgut Sprache pflegt.
- Bedarf der Zielgruppe mit Qualität befriedigen.
- hat mit dem Prinzip Hoffnung zu tun, mit der Lust am Lernen, Entdecken.
- ist das einer unverbesserlichen Idealistin, die noch immer Inhalte vermitteln möchte.
- ist, eine mehr als 400 jährige Tradition aurecht zu erhalten und in dieser aufzugehen.
- Gott und Menschen zu dienen.
- Prinzip Hoffnung.
- wird sich weiterhin an Inhalten orientieren.
- ist intakt.
- ich bin Kulturschaffender.

- ist, das Kulturgut Buch in eine gute Zukunft zu bringen.
- hat sich in 30 Jahren Berufstätigkeit gewandelt.
- weniger Bücher mit besserem Inhalt.
- ist irrelevant.
- Es gibt nichts Besseres.
- nichts ist schöner, als gute Bücher zu verkaufen.
- ist von der Aufklärung geprägt.
- verlege Gutes und rede darüber.
- ist ein Dienst für die Welt.
- ein schöner, aber auch blöder Beruf.
- mit gut aufbereiteten Inhalten für Bildung sorgen.
- muss ich mehr vom idealistischen zum wirtschaftlichen Interesse hin ändern.
- wird durch aktuelle Entwicklungen nicht beeinflusst.
- ich bin gern Buchverlegerin.
- ich mache meinen "Job" mit Freude.
- bereichert mein Leben.
- den Autoren ein fairer Partner zu sein.
- Qualität geht vor Masse.
- die klügste Erfindung der Menschheit.
- nicht Buchverleger, sondern Verleger als Entwickler und Lieferant hochwertiger Inhalte unabhängig vom Medium.
- ungebrochen.
- auf aufrichtige und engagierte Weise Menschen Freude bereiten und Wissen vermitteln.
- wichtig für die Kultur.
- Verantwortungsbewusst informieren.
- muss sich immer anpassen.
- ist es, wichtige Kulturtechniken zu unterstützen.
- wirtschaftlich selbstständiger Kulturvermittler.
- Aufklärungsarbeit.
- guter Dienstleister und Unterstützer für gute Autoren um sehr gute Bücher entstehen zu lassen.
- gute Bücher, guter Content + E-Book!
- Kulturträger.
- ist dennoch ungebrochen.
- ist gute Bücher zu verlegen.
- ad multos annos.
- "Es ist nie zu spät, wenn die Suppe gut ist."
- Der interessanteste Beruf der Welt.
- unterstreiche ich hiermit!
- andere Menschen aufklären und ihnen eine Revision von Geschichtsbildern anbieten.
- ändert sich zum Content Manager.
- Teil der Kultur.
- es macht Sinn und Spaß.
- die "Gnade der frühen Geburt" in Bezug auf die Verflachung durch Internetpublikationen.
- ist immer weiter machen!
- ist o.k.
- es ist eine schöpferische Tätigkeiten, die eine "Nase" für Entwicklungen braucht.
- ist die Freude am Buch.
- Lesenswerte Bücher sind wichtig.
- bleibt positiv und gelassen.

- ist mir sehr ans Herz gewachsen.
- ist positiv.