



Frau Laugwitz kann das

Sie hat ein Bauchgefühl für Bestseller und konnte den Schriftsteller Jonathan Franzen für den Verlag dtv gewinnen. Trotzdem ist die Verlegerin Barbara Laugwitz eine Unbekannte. Nur ihr Rausschmiss bei Rowohlt brachte sie 2018 kurz in die Schlagzeilen. Wer ist diese Frau?

Von Claudia Voigt, DER SPIEGEL, 07.05.2022

Das Hamburger Thalia Theater ist bis in die hintersten Reihen besetzt mit Fans von Jussi Adler-Olsen. Selbst seine Verlegerin ist an diesem Abend im März aus München angereist, um dem Autor ihre Aufwartung zu machen. Sie möchte ihn endlich persönlich kennen lernen. Seit fast zwei Jahren ist Barbara Laugwitz die Chefin von dtv, der Däne ist einer ihrer umsatzstärksten Autoren.

Nach der Show trifft sich ein kleiner Kreis in einem Restaurant bei Schnitzel und Weißwein, um die Buchpremiere zu feiern. Laugwitz sitzt neben Adler-Olsen im Mittelpunkt der Runde, doch sie überlässt ihrem Star alle Aufmerksamkeit. Laugwitz wirkt zufrieden damit, nicht groß beachtet zu werden. Sie trägt eine schlichte Bluse, eine dünne Perlenkette, zwischendurch geht sie raus, eine rauchen, und plaudert eine Zigarette lang mit dem Küchenpersonal. Als sie zurückkommt, sagt jemand, der inzwischen erfahren hat, dass sie die Chefin ist: »Ich glaube, ich kenne Sie.« Barbara Laugwitz antwortet: »Das kann nicht sein.«

In dem Zirkus, der sich Literaturbetrieb nennt, ist Laugwitz, 51, eine der interessantesten Figuren. Jeder Leser wird schon mal ein Buch in der Hand gehabt haben, das sie verlegt hat; in ihrem Beruf ist sie ausgesprochen erfolgreich. Doch sobald das öffentliche Interesse sich ihr zuwendet, duckt sie sich weg. Bis zum Sommer 2018 kannten nur Eingeweihte ihren Namen. Damals war sie Chefin des Rowohlt Verlags, dann wurde ihr überraschend gekündigt. Berühmte Schriftsteller



machten sich für sie stark, im Gedächtnis geblieben ist der Satz der Nobelpreisträgerin Elfriede Jelinek: »Jetzt ist schon wieder eine Frau rausgekippt worden wie Abfall.«

Barbara wer? Es gab zu dem Zeitpunkt in den üblichen Bilddatenbanken nur ein einziges Foto von Laugwitz, alle Artikel erschienen mit demselben Porträt. Leute, die sie kennen, erzählten, wie gesellig und zugewandt sie im privaten Rahmen sein könne. Doch gegenüber der Öffentlichkeit schwieg Laugwitz lange Zeit. Im März 2019 ging sie zum Ullstein Verlag, stieg dort nach wenigen Monaten zur verlegerischen Geschäftsführerin auf, im August 2020 kam der Wechsel zu dtv. Nachdem sie 14 Jahre lang durchgehend bei Rowohlt gearbeitet hatte, wirkten diese Karriereschritte hektisch. Doch der Erfolg blieb ihr Markenzeichen.

Anfang des Jahres meldete der »Buchreport«, dass Rowohlt, Ullstein und dtv in jenen Jahren, in denen Laugwitz dort die Chefin war, im Vergleich mit den anderen Verlagen jeweils die meisten Bestseller produzierten. Und im März kam die Nachricht, dass die Romane von Martin Mosebach und Eugen Ruge, Jeffrey Eugenides und Jonathan Franzen zukünftig bei dtv unter Barbara Laugwitz ' Leitung erscheinen werden. Nicht länger bei Rowohlt. Selbst für Leser, die sich nicht für jeden neuen Dreh in der Buchbranche interessieren, war das eine Nachricht: Der nächste Roman von Jonathan Franzen, das zweite Buch seiner Trilogie über die Familie Hildebrandt, wird die drei schlichten Buchstaben dtv auf dem Umschlag tragen.

Die Verlagsräume in München liegen neben dem Schlachthofgelände. Zum Büro der Verlegerin muss man bis in den sechsten Stock fahren, der Blick geht von hier aus in den Himmel. Doch manchmal, wenn Laugwitz zum Rauchen unten vor der Eingangstür des Verlags steht, gern mal zwei Zigaretten nacheinander, sieht sie die Augen der Tiere in den Transportern. Vegetarierin sei sie deshalb noch nicht geworden, »aber wer weiß«, sagt sie, »vielleicht passiert das noch«.

Sie will bei dtv bleiben. Dieser Publikumsverlag, der vier Gesellschaftern gehört und bei dem es anders als bei Rowohlt kein dominierendes Medienunternehmen im Hintergrund gibt, entspricht ihr. Zusammen mit dem Geschäftsführer Stephan Joß hat sie hier bei Entscheidungen das letzte Wort.



Laugwitz hat gezögert, bevor sie einwilligte, sich für dieses Porträt vier Tage lang begleiten zu lassen. »Jetzt schlafe ich schlecht deshalb«, sagt sie. Und warum hat sie so entschieden? »Mir wurde bei meiner Kündigung 2018 ein Vorwurf daraus gemacht, dass ich mich lieber im Hintergrund halte, deshalb denke ich seit Längerem, ich müsste an dieser Haltung etwas ändern oder es wenigstens versuchen. Also wollte ich mich dem aussetzen und mich disziplinieren. Ich könnte auch sagen, ich wollte es üben.«

Das tut sie in aller Konsequenz, sie öffnet ihr Visier. Dazu gehört, dass sie nichts zu beschönigen versucht, was während der gemeinsam verbrachten Zeit Anfang und Mitte April im Verlag geschieht. Gleich am ersten Tag zum Beispiel sitzt eine Mitarbeiterin bei ihr im Büro auf dem Sofa; sie wird für einige Zeit ins Sabbatical gehen, die Unterhaltung zum Abschied zieht sich mühsam dahin, Laugwitz findet nicht die passenden Worte, es fehlt ihr an Zugewandtheit, am Ende sagt sie: So, ich habe jetzt einen Teams-Call. Nicht mal ihr Hund Hans kann die Situation retten.

Hans ist eine Schönheit, currybraunes Fell, eine Mischung aus Labrador und Pudel und stets an Laugwitz' Seite. Als sie den Job in München antrat, hat sie sich Hans zugelegt, ihren »Therapiehund«, wie sie sagt. Er soll sie von endloser Arbeit abhalten. Denn darin sind sich ihre Freunde und Feinde einig: Barbara Laugwitz ist eine besessene Arbeiterin. Sie sagt es sogar selbst: »Ich arbeite sehr viel und erwarte das auch von anderen, obwohl ich weiß, dass ich das eigentlich nicht kann. Das will ich verbessern. Ist mir aber noch nicht so gelungen.«

Hans war ein Welpe, als sie ihn bei einem Züchter in Bonn abholte, Liebe auf den ersten Blick, heute noch fährt sie Zahnpasta und Magensuppen für den Hund in ihrem Kofferraum spazieren, weil sie im ersten Überschwang alles eingekauft hat, was ein Hund brauchen könnte. Jeden Morgen gegen halb sieben Uhr geht sie mit ihm im Park hinterm Nymphenburger Schloss spazieren. Vorher hat sie einen Cappuccino getrunken und die aktuellen Buchverkaufsränge auf Amazon gecheckt. Um etwa zehn Uhr kommen Barbara und Hans in den Verlag, immer ein bisschen zu spät. Der Betriebsrat von dtv hat sie angewiesen, den Hund im Treppenhaus an der Leine zu



führen. In ihrem Büro im sechsten Stock springt er Bällen hinterher, die sie ihm während irgendwelcher Sitzungen zuwirft. Abends um acht, »wenn er anfängt, das Papier herumzutragen«, weiß Laugwitz, dass es nun Zeit ist, den Verlag zu verlassen. Abendspaziergang.

Die Agentin Elisabeth Ruge kennt Laugwitz seit vielen Jahren, in dieser Saison sind zwei Bücher bei dtv erschienen, die Ruge vermittelt hat – Julia Schochs Roman »Das Vorkommnis« und »Man vergisst nicht, wie man schwimmt« von Christian Huber. Nun sitzt Ruge in Laugwitz' Büro, das Verlegerin und Hund eben verlassen haben, und sagt: »Barbara hat eine Exzentrik, die einen interessiert.« Als Agentin erlebe sie Laugwitz als eine Frau, die immer erreichbar sei und Lust habe, sich auszutauschen; man müsse bei ihr nicht zehn Tage auf einen Rückruf warten; sie sei herzlich, streng, mit viel Energie. Und sie könne Autoren vermitteln, was ein Verlag leisten kann – aber auch, was er nicht leisten kann. Laugwitz habe sich immer lebhaft dafür interessiert, was unterm Strich herauskommt.

Das ist Laugwitz' Ruf in der Branche: Sie kann Sachbuch; sie kann Unterhaltung; sie kann Erfolg. Zu ihrem Ruf gehört auch, dass ein Teil der Belegschaft von Rowohlt geweint haben soll, als ihre Kündigung bekannt wurde. Und dann sind da die Stimmen, die nicht namentlich zitiert werden wollen, die einen Groll gegen sie hegen, die sagen: Ich möchte sicher nicht Teil eines Porträts sein, in dem Barbara Laugwitz auf ein Podest gehoben wird. Oder: Sobald jemand beruflich nicht mehr interessant ist für sie, hört derjenige auch nichts mehr von ihr.

Verleger zu sein war in Deutschland viele Jahrzehnte vor allem Männern vorbehalten, und diese Männer erschufen ein Berufsbild, das zwischen Großwildjäger und Grandseigneur changierte, Frauen kamen als Lektorinnen oder als Pressesprecherinnen vor, aber sie gelangten in der Hierarchie selten ganz nach oben. Das begann sich in der zweiten Hälfte der Zehnerjahre zu verändern, einzelne Frauen erklommen Chefpositionen.

Parallel dazu ereignete sich eine zweite Entwicklung. In Konzernverlagen wurde eine Managementstruktur oberhalb der Verlegerebene geschaffen. Vorbild dafür ist die



Penguin Random House Verlagsgruppe, in der mehr als 40 Verlage unter einer Geschäftsführung zusammengefasst sind. Umsatz und Gewinn wollen in der Buchbranche alle machen, doch die Spannungen, ob Manager oder Verleger besser wissen, wie das geht, nahmen durch diese veränderten Strukturen zu.

Bei Rowohlt, das zur Holtzbrinck-Gruppe gehört, geriet die Verlegerin Barbara Laugwitz mit dem kaufmännischen CEO Joerg Pfuhl aneinander, der zwei Jahre nach ihrem Vertragsbeginn eingesetzt wurde, und mit dem damaligen Geschäftsführer Peter Kraus vom Cleff, sie stritten wiederholt über die Frage, wie eigenständig eine Rowohlt-Verlegerin agieren darf. Denn ein Verlag – das spielt in dieser Problematik eine entscheidende Rolle – ist eben auch eine Institution mit Historie, mit literarischer Tradition und verschiedenen Schriftstellerpersönlichkeiten, ohne die es überhaupt keine Bücher gäbe.

Der ehemalige Verleger Alexander Fest sagt, dass eine seltene Kombination von Eigenschaften nötig sei für diesen Beruf. Dazu zähle unbedingt die Fähigkeit, mit Autoren ein echtes Gespräch zu führen, und ein solches Gespräch setze ein genaues Verständnis der Bücher voraus. Hinzu kommen müsse Interesse an der wirtschaftlichen Seite eines Verlags; Wissen über den Buchmarkt; Ideen für neue Bücher, verbunden mit der Vorstellung, wie man diese Bücher auf den Markt bringen kann. »Es handelt sich nicht um eine Hochbegabung wie bei Musik oder Mathematik, doch die Kombination dieser Eigenschaften lässt sich nicht erlernen.«

Fest ist seit etwa einem Jahrzehnt ein enger Vertrauter von Laugwitz und länger schon ein Strippenzieher in der Buchbranche. Als er noch Verleger von Rowohlt war, von 2002 bis 2014, traf er sie zum ersten Mal. Sie war damals Taschenbuch-Lektorin bei Ullstein, und sie war ihm nachdrücklich empfohlen worden. »Sachbuchlektoren sind oft brütender«, sagt er, doch wie wenig Laugwitz bei ihrem ersten Gespräch die Zähne auseinanderbekommen habe, sei schon bemerkenswert gewesen. Mit einem gewissen Vergnügen spielt er den Dialog von damals nach: »Welches Buch haben Sie zuletzt gemacht?« – »Hinter goldenen Gittern.« – »Wovon handelt es?« – »Von einer Frau in Nordafrika.« – »Was geschieht mit der Frau?« – »Sie lebt in einem Harem.« –



»Ist es ein gutes Buch?« Schulterzucken. »Wie oft haben Sie es verkauft?« – »954000-mal.«

Es war nicht nur dieser durchschlagende Erfolg, weshalb er sich entschied, sie zu engagieren. Dass sie die Zahl 954000 nannte und nicht etwa »eine Million« sagte, fand er interessant. Mit welcher Hartnäckigkeit sie Autoren verfolgt hatte, um sie zu Buchprojekten zu überreden. Hin und wieder sprach sie in der dritten Person über sich, nannte sich selbst Frau Laugwitz. »Ihre Exzentrik hat mich angesprochen«, sagt Fest.

Sie ist beruflich eine ideale Ergänzung zu ihm, dem Mann der Literatur, der Franzen für Deutschland entdeckt hatte, Kehlmann zu Rowohlt holte und sich für das Debüt von Eugen Ruge mit einem persönlichen Brief an Buchhandel und Journalisten starkmachte.

2005 übernahm sie bei Rowohlt die Taschenbuch-Sachbücher, und die Zahlen stiegen sprunghaft, berichtet Fest. Laugwitz erzählt, dass sie es schon etwas seltsam fand, wie wenig sich Fest während dieser ersten gemeinsamen Arbeitsjahre für ihre Projekte und ihre Programme interessierte. Er ließ sie einfach machen, auch wenn er immer ansprechbar war. Rückblickend weiß sie, dass diese Erfahrung sie gestärkt hat. Und sie weiß auch, dass sie nicht so gut darin ist, anderen Vertrauen entgegenzubringen. Noch ein Punkt, den sie verbessern will.

An das Bewerbungsgespräch mit Fest erinnert sich Laugwitz allerdings etwas anders: »Ich finde, da übertreibt er. Ich habe schon was gesagt, aber ich guckte in ein ziemlich leeres Gesicht, wenn ich von meinen Büchern sprach. Und er war mir auch unheimlich, weil er ja Herr Fest war. Außerdem hatte er sich Salatsoße übers Hemd gekleckert.«

In den Jahren bei Rowohlt verfeinerte sie jene Fähigkeiten, die sie als Verlegerin erfolgreich machen. Es beginnt damit, überall ein potenzielles Buch erkennen zu können. Sich Ereignissen, Themen und Personen über die Frage zu nähern, ob sich daraus etwas machen lässt. Mit dieser Haltung schaut sie Talkshows oder Dokumentationen, aber auch der fehlende Elan für den Wochenendputz hat ihr schon



die Idee für ein Buch übers Putzen geliefert. Die Annäherung an ein neues Projekt beginnt oft mit einem Kribbeln im Bauch. Es macht ihr Spaß, mit Autoren an der Konzeption zu arbeiten und mit ihnen im Gespräch zu bleiben. Auf diese Weise entwickelte sie mit Jan Weiler dessen Debüt »Maria, ihm schmeckt's nicht!«, mit Eckart von Hirschhausen den Bestseller »Die Leber wächst mit ihren Aufgaben« und mit Ildikó von Kürthy deren erstes Sachbuch »Unter dem Herzen«.

Der Erfolg von Büchern, sagt Laugwitz, hänge entscheidend davon ab, welchen Titel sie tragen, zu welchem Termin sie erscheinen und wie sie in einem Gesamtprogramm platziert werden, auch der Umschlag sei wichtig und die Vermarktung. Das Zusammenspiel dieser Faktoren hat sie im Laufe ihrer Arbeitsjahre perfektioniert. Trotzdem gebe es keine »Bestseller-Formel«, sagt sie, Begeisterung und Erfahrungen würden helfen, aber der Erfolg bleibe unberechenbar. Sie habe auch schon die tollsten Flops produziert, über bunte Särge zum Beispiel wollte kaum jemand etwas lesen. Heute kann sie darüber lachen.

Als sich Fest 2014 auf eigenen Wunsch als Rowohlt-Chef zurückzog, wurde sie seine Nachfolgerin und war plötzlich auch für eine Seite des Verlags zuständig, die ihr bis dahin fernlag: die Literatur. Die Bücher von Martin Walser oder Jonathan Franzen, von Péter Nádas oder Daniel Kehlmann galten als Aushängeschilder und schmückten das traditionsreiche Haus; die Nähe zu diesen Autoren hat sich Laugwitz auf ihre eigene Weise erarbeitet. Péter Nádas besuchte sie gemeinsam mit Fest in dessen »Paradiesgarten« in Ungarn, bis weit in die Nacht haben sie miteinander geredet. Und um Franzen besser kennenzulernen, ging sie zu zwei Lesungen von ihm, doch beide Male verschwand er gleich anschließend im Hotel, ließ nur Grüße ausrichten. Beim dritten Mal, in Frankfurt, erschien er spät zu einem Abendessen, es entspann sich ein erstes Gespräch über Alpträume und Einschlafschwierigkeiten.

Am Ende des Jahres saß Laugwitz mit einem Karton Weihnachtskarten in ihrer Küche in Hamburg; 200 Karten; die an Franzen sortierte sie nach ganz hinten, weil sie nicht wusste, was sie schreiben sollte. Nach 199 Grüßen war sie erschöpft und entschied, genau das zu schreiben, was ihr durch den Kopf ging: »Ich habe Angst vor



Ihnen. Und ich wünsche Ihnen schöne Weihnachten.« Die Frage, wie Franzen wohl reagieren würde, bescherte ihr weitere schlaflose Nächte. Er schickte eine Mail, in der stand: »I am just a boy from the middlewest.«

Diese Geschichte erzählt Barbara Laugwitz während eines Abendessens in einem Münchner Restaurant, Hans liegt auf dem Boden neben dem Tisch. Sie hat Kräutersuppe und Lachs bestellt, zum Dessert Salzkristalltrüffel. Zwischendurch geht sie raus zum Rauchen. Es ist ein ausgesprochen geselliger Abend, sie redet offen. Dass sie für ihr Leben und ihre Karriere keinen Plan gehabt habe. Als junge Frau wollte sie ein Reiheneckhaus und vier Kinder. »Aber das hat sich irgendwie nicht ergeben.«

Nach ihrem Studium der Altphilologie in Oxford – bei der Erwähnung dieser Ausbildung falle einigen verlässlich die Kinnlade runter, denn das trauten ihr die wenigsten zu – hat sie an der Kasse in einem Baumarkt gearbeitet. Dort hat sie gelernt, dass leidenschaftliche Leser nicht hochgebildet sein müssen. Ihre Kolleginnen haben sich mit preiswerten Büchern die Pausen vertrieben. »Es gibt viele Lesergeschmäcke, sie müssen nicht unbedingt meinem eigenen entsprechen«, sagt sie. Mit dieser Beobachtung im Kopf begann sie ein Volontariat als Lektorin.

Tagsüber im Verlag ist die schroffere Seite von Laugwitz zu erleben. Sie bemüht sich, andere Standpunkte anzuhören und Bildschirmkonferenzen freundlich zu leiten, doch ihre burschikose, ungeduldige Art blitzt immer wieder auf. »Wir haben viel zu viel Liebe, die ganze Vorschau ist voller Liebe«, sagt sie gleich mal zur Eröffnung einer Konferenz.

Sie kam im August 2020 nach München, ein halbes Jahr nach Beginn der Pandemie, dtv wurde damals seit knapp fünf Monaten interimistisch vom Geschäftsführer Stephan Joß geleitet. Während dieser Zeit hatte sich die recht unabhängige Arbeitsweise der Lektoren und Programmleiter noch verstärkt. Es gab die Vereinbarung, dass jeder Lektor ohne Rücksprache bis zu 20 000 Euro für neue Manuskripte ausgeben durfte. Eine Regel, die Laugwitz sofort gekippt hat. Nun findet jeden Dienstag eine sogenannte Akquise-Runde statt, an der alle Abteilungen des Verlags teilnehmen, auch der Vertrieb, das Marketing, die Presse. Buchprojekte



werden vorgestellt, und alle Beteiligten können ihre Einschätzung äußern. Laugwitz und Joß versprechen sich dadurch mehr Engagement für das Programm durch den gesamten Verlag. In den Lektoraten wird das als deutliche Zurücksetzung empfunden. »Das ist nicht beliebt, richtig«, sagt Laugwitz. »Aber wenn sich jemand leidenschaftlich reinhängt für ein Buch, werde ich das immer unterstützen. Vielleicht ist es das goldene Ei, wir wissen es ja letztlich alle nicht.«

Mit dem Wechsel von Alexander Fest zu dtv zu Beginn dieses Jahres, mit dem auch die angesehene Lektorin Ulrike Schieder kam, ist nun ein prägender Teil des alten Rowohlt-Teams in München wieder vereint. Der Geschäftsführer Stephan Joß unterstützt dessen Pläne, es gibt keinen beherrschenden Konzern im Hintergrund, die Gesellschafter von dtv haben schon vor einiger Zeit zugestimmt, dass der ehemalige Taschenbuchverlag auch Hardcovertitel verlegt. Es ist nicht schwer vorauszusagen, dass bei dtv wie früher bei Rowohlt die Literatur zum Aushängeschild werden wird. Als Spitzentitel im Herbst erscheint der neue Roman von Martin Mosebach.

Einen Nachteil allerdings weist der ehemalige Taschenbuchverlag auf – er verfügt nicht über die lange, traditionsreiche Geschichte von Rowohlt, wo früh schon Werke von Kurt Tucholsky oder Ernest Hemingway erschienen. Dieses Defizit wurde vom neuen Team erkannt; im vergangenen Jahr feierte man 60 Jahre dtv, in diesem Jahr erscheint zum 100. Geburtstag der Gründungsverleger Maria und Heinz Friedrich ein kleines Extraprogramm. Beides ist kein herausragender Anlass, aber das Herausstellen der Jubiläen lässt den Willen zur Tradition erkennen. Rowohlt reloaded.

Und Barbara Laugwitz nimmt sich die Freiheit, bei dtv sie selbst zu sein, eine eigensinnige und kapriziöse Verlegerin, ein Typus, wie es ihn früher nur als Mann gab. Sie widerspricht, sie streitet. Einmal, als sie es schafft, auf ihrem Handy eine Telefonkonferenz mit mehreren Gesprächspartnern zu starten, sagt sie leise zu sich selbst: »Frau Laugwitz kann das.«

Den damaligen Managern bei Rowohlt, Pfuhl und Kraus vom Cleff, ging sie so schwer auf die Nerven, dass man sie umgehend rausschmiss, als man glaubte, einen besseren Nachfolger gefunden zu haben. Beinahe hätte diese Kündigung sie aus der



Kurve getragen, es brauchte die Hilfe von Weggefährten, damit sie weitermachen konnte.

Sie ist überzeugt von dem, was sie tut und wie sie es tut. Sie hat Gegner, vielleicht sogar Feinde. Doch zurzeit schweigen alle, selbst auf Nachfrage. Laugwitz ist dort angekommen, wo sie nie hinwollte, aber nun ist diese Arbeit ihr Leben. Sie hat ein kleines Haus gekauft in München, und Hans liebt den Auslauf hinterm Nymphenburger Schloss. Ob ihr Stil, einen Verlag zu führen, der persönlichkeitslosen Effizienz des modernen Managements überlegen ist, wird sich bei dtv zeigen. Etwa 150000 Zigaretten haben ihren Weg hierher begleitet. Sie wird sicher nicht aufhören zu rauchen.