



## „Einsteins Notizblock“ BertelsmannSpringer und die Zukunft der wissenschaftlichen Publikation

Am 29. Oktober 1999 fand bei BertelsmannSpringer in München eine Gesprächsrunde mit Jürgen Richter statt, der von Joachim Heinze unterstützt wurde. Die Fragen stellten Gerd Fischer und Martin Grötschel.

*Wie sieht Bertelsmann die Zukunft des Springer-Verlages?*

Als wir Springer gekauft haben, d.h. eine Mehrheit von 86,5%, machten wir uns selbstverständlich darüber Gedanken, wie wir den Verlag führen. Wir haben das Branding, die Tradition, die Autoren – das ganze Wissen, das in diesem Verlag gebündelt ist, übernommen. Das haben wir natürlich nicht getan, um es zunichte zu machen oder anders auszurichten, sondern, um uns mit den Möglichkeiten, die Bertelsmann hat, hier neu zu positionieren und den Verlag auszubauen.

Für mich ist ganz entscheidend, dass der Marktauftritt und die Beziehung zwischen Planern und Autoren nicht gestört wird. Wir möchten mit dem, was Springer in 158 Jahren aufgebaut hat, die Zukunft von BertelsmannSpringer gestalten. Das heißt, das Erscheinungsbild des Hauses Springer wird sich nicht ändern.

Wir brauchen aber eine Klammer zwischen Bertelsmann und Springer. Als wir das Unternehmen gekauft haben – mit 1.700 Mitarbeitern – musste man sich überlegen, wie wird die Führung sein. Ich bin Aufsichtsratsvorsitzender geworden, mit Weisungsrecht. Das ist im Grunde genommen etwas außergewöhnlich, weil das Weisungsrecht normalerweise nur der Geschäftsführung vorbehalten ist. Ich habe aber dann sehr schnell erkannt, dass man dieses Unternehmen aus der Position des Aufsichtsratsvorsitzenden

nicht führen darf. Es ist ein Haus, das zwar strategisch, aber doch noch sehr stark operativ geführt werden muss. Deswegen haben wir überlegt: Wie können wir das am besten erreichen, ohne daß die Identität von Springer, aber auch die Identität von Bertelsmann, die ja auf ganz anderen Gebieten liegt, dem so genannten „business to business“-Geschäft, verloren geht? So haben wir den Namen BertelsmannSpringer Science+Business Media gewählt und bewusst die Betonung auf Science and Business Media gelegt. Die Klammer ist die übergeordnete organisatorische Holding, die Mehrheitsgesellschafter von Springer ist. Auf den Ebenen darunter ändert sich nichts. Als die neue Unternehmensbezeichnung öffentlich wurde, haben mir gleich Leute aus Heidelberg E-Mails geschickt mit dem Tenor, „Sie haben das Springer-Pferd geschlachtet“. Das ist natürlich totaler Unsinn. Die Identität des Springer-Verlages, sein Auftritt, sein Logo, sein Produktimage bleiben erhalten.

*Eine Frage aus der Sicht der Mathematik: Wenn Sie sich das Spektrum der Mathematikverlage ansehen, dann ist nunmehr mit Birkhäuser, Springer, Teubner und Vieweg im deutschsprachigen Bereich fast alles in der Hand von Bertelsmann. Es ist natürlich eine große Chance, wenn nun ein finanzkräftiges Unternehmen den Mathematikverlagen eine sichere Basis bietet. Aber dabei ist beinahe ein Monopol entstanden. Das macht uns, den Lesern und Autoren, große Angst.*

Diese Frage muss man sich natürlich vergegenwärtigen. Nur glaube ich, dass die Fusion zweier Verlage etwas anderes ist als die Fusion beispielsweise zweier Bäckereien. Wir haben überhaupt kein Interesse daran, irgendeine Marke untergehen zu lassen. Ich meine, wenn die Konkurrenz im eigenen Hause ist, hat man die Chance, sie in gewisser Weise auf seine Strategie hinzusteuern. Das ist besser, als wenn man die Konkurrenz draußen hat. Das Gesamthaus Bertelsmann besitzt konkurrierende Unternehmen in gleichen Märkten. Unter der Voraussetzung einer zielgerichteten Strategie kann das gut funktionieren.

Wir haben nicht die Absicht, eine gut eingeführte Marke – Vieweg ist zum Beispiel ja noch älter als Springer – zu beschädigen. Eine Überlegung, die man nicht in Mark und Pfennig ausdrücken kann, ist beim Erwerb Springers gewesen, dass wir auch die Konkurrenzfähigkeit mit erworben haben. Herr Dr. Heinz Götze hat immer gesagt: „Wir haben das wissenschaftliche Publizieren in die Welt gebracht.“ Diesem Anspruch möchten wir auch in der Vielfalt, die wir jetzt haben, gerecht werden. Allerdings muss die Rendite stimmen.

Es ist so: Wir wollen die Unabhängigkeit der Entscheidung bewahren. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, brauchen wir eine solide wirtschaftliche Basis. In dem Moment, in dem Sie eine wirtschaftlich schlechte Basis haben, müssen Sie Kompromisse eingehen. Dann müssen Sie möglicherweise eine Preispolitik machen, die der Beziehung zu den Autoren schadet.

Die Renditesituation bei Springer, und da verrate ich keine Geheimnisse, war bisher nicht befriedigend. Wenn sie besser gewesen wäre, hätten die Gesellschafter wahrscheinlich nicht verkauft. Ich kann Ihnen aber sagen, dass wir schon in den ersten zehn Monaten sehr zufrieden sind mit dem Engagement. Wir haben erkannt, dass in diesem Haus ungeheure Ressourcen sind, dass man das Haus aber moderner und zeitgemäßer führen muss. Wesentliche Grundlage für die Führung des Unternehmens in Heidelberg sind die gemeinsam erarbeitete Strategie und das daraus abgeleitete Budget. In diesen Rahmen müssen die verlegerischen, aber auch die preispolitischen Entscheidungen passen. Wir wünschen uns dabei, dass die Planer stärker in eine unternehmerische und nicht so sehr in eine verwaltende Rolle gelangen. So ist es dann letztendlich gleichgültig, ob ein Buch als Hardcover oder als Paperback erscheint und wie die einzelne Honorargestaltung ist. Nur unterm Strich muss in Verantwortungsbereichen wie zum Beispiel Medizin oder Mathematik die Gesamtrechnung stimmen.

*Bertelsmann steigt in den Bereich Wissenschaft in einer kritischen Zeit ein: Die finanziellen Mittel der*

### **Prof. Dr. Jürgen Richter**

Er war in der Schule gut in Mathematik, erinnert sich genau an den Fehler, den er in der Abiturklausur gemacht hat und ärgert sich noch immer darüber. Mitte 1998, mit 56 Jahren, in einem Alter also, in dem Manager bei Bertelsmann sonst eher in den Ruhestand geschickt werden, um den Youngsters Platz zu machen, übernahm er den Vorsitz der Geschäftsführung der „Bertelsmann Fachinformation“, nach dem Kauf von Springer umbenannt in „BertelsmannSpringer“.

Seit Anfang seiner Berufslaufbahn, nachdem er als Diplom-Kaufmann an der Universität Frankfurt 1970 den Dr. rer. pol. abgelegt hatte, arbeitete er im Verlagsgeschäft: als Vorstandsassistent bei Gruner & Jahr, als Geschäftsführer bei Verlagsgruppen, darunter auch Westermann, und ab 1994 als Vorsitzender des Vorstands der Axel Springer AG. Dort ist es ihm gelungen, das beste Ergebnis der Firmengeschichte zu erwirtschaften. Jürgen Richter ist Honorarprofessor an der Hochschule für Theater und Musik in Hamburg im Bereich Kulturmanagement. 1996 wurde er zum „Medienmanager des Jahres“ gewählt.

Von der Bertelsmann AG wurde Richter die Aufgabe übertragen, den Bereich Fachinformation zu einer international führenden Verlagsgruppe auszubauen.

*Bibliotheken gehen stark zurück und die Bereitschaft der Studierenden, Bücher zu kaufen, nimmt ab. Ist das nicht eine riskante Entscheidung gewesen?*

Im Grunde genommen gibt es zwei Herausforderungen, die das wissenschaftliche Verlegen beeinflussen: Erstens, wie können wir den immer knapper werdenden Ressourcen (auf der Abnehmerseite) begegnen, und zweitens, wie begegnen wir der elektronischen Herausforderung? Für mich stellt sich zunächst die Frage, wie das Haus intern so verschlankt und verbessert werden kann, dass wir nicht verwundbar sind, so dass die im Moment gegebene Notwendigkeit, unbedingt Preiserhöhungen durchzusetzen, in der Zukunft nicht mehr so dringend geboten ist. BertelsmannSpringer ist nur ein Marktteilnehmer neben den anderen großen wissenschaftlichen Verlagen. Meine Aufgabe ist also zunächst, uns intern besser und effizienter zu machen. Der zweite Punkt sind neue Produkte, Innovationen, neue Autoren und neue Märkte.

Bei Bertelsmann haben wir diese Innovationsmöglichkeiten. Wir können an vielen Stufen der Wertschöpfung ansetzen. So können wir beispielsweise unsere elektronischen Mittel ganz anders und gezielter einsetzen. Wir denken, dass wir mit diesem Mediamix

auch das wissenschaftliche Verlegen erfolgreicher machen können. Ein „stand alone“ des Springer-Verlages hätte es viel schwerer gehabt.

Wenn Sie die Kette, die Sie genannt haben, so weiterführen und dazu noch die elektronische Bedrohung kommt, würde das bedeuten, dass irgendwann die Existenzberechtigung für das wissenschaftliche Verlegen verschwindet. Der Autor schreibt beispielsweise im Eigenverlag, geht ins Internet und stellt seine Ergebnisse dort zur Verfügung, ohne die ordnende und gewichtende Hand des Verlages. Dazu möchte ich Ihnen sagen: Das elektronische Medium ist ja im Grunde genommen kein echtes neues Medium, sondern nur eine andere Vertriebsform. Die Daten kommen nicht mehr auf Print, sondern auf einem anderen Weg zum Nutzer. Und dieses elektronische Medium hat aus meiner Sicht den Nachteil: Es bringt die Informationen oft ungewichtet und ungeordnet an den Nutzer. Der Verlag, also auch der wissenschaftliche Verlag, hat die ordnende Hand, selektiert, gewichtet, begleitet und kommentiert Informationen, bringt Gegenargumente zu wissenschaftlichen Ergebnissen. Deshalb glaube ich, dass die Erfolgchancen für den Wissenschaftler, der quasi selbst und allein an den Markt – gleich Internet geht – eher begrenzt sind.

*Ein entscheidender Punkt bei der Beurteilung der Preisentwicklung aus Autorensicht ist die Veränderung des Produktionswesens. Viele Wissenschaftler haben inzwischen das Gefühl, dass fast die gesamte Bürde der Herstellung auf ihren Schultern liegt und die Verlage eigentlich nichts mehr tun.*

Für diesen Einwand bin ich Ihnen dankbar, denn der Verlag muss etwas tun. In der Wertschöpfungskette muss der Verlag das wichtigste Bindeglied sein.

*In der Mathematik sieht es so aus, dass die Autoren heute druckfertige Manuskripte abgeben. Ob diese bei Springer oder Geronimo in Rosenheim gedruckt werden, spielt keine Rolle mehr. Der einzige Unterschied ist, dass Springer sein Pferdchen darauf klebt und einen gelben Umschlag macht, Geronimo nimmt einen weißen Umschlag.*

Sie sagen damit, dass die Qualifikation der Mitarbeiter der Verlage, auf Grund welcher Umstände auch immer, schlechter geworden ist. Da bin ich ganz anderer Meinung. Wir haben exzellente Mitarbeiter, und wir achten darauf, damit dies in Zukunft so bleibt.

*Ich habe nichts zur Qualität der Mitarbeiter gesagt, sondern nur festgestellt, dass die Verlage – zumindest in der Mathematik – in den letzten, sagen wir 20, Jahren immer größere Anteile der Produktionskette auf die Autoren abgewälzt haben. Brutal ausgedrückt: Verlage kleben auf das Produkt des Autors ihr Pferdchen und kassieren anschließend ab. So sehen es immer mehr Kolleginnen und Kollegen. Wenn*

*Sie sich die Artikel ansehen, die Wissenschaftler zu diesem Thema schreiben, oder die Briefe, die sie an die Chefs von Elsevier u.s.w. schicken, dann können Sie diesen Imagewandel erkennen. Wir werden missbraucht, um Aufgaben, die Verlage als die ihren ansehen, zu erledigen. Wenn Sie über Qualitätssicherung bei Zeitschriften reden, da macht bei den Verlagen keiner mehr etwas. Die gesamte Qualitätssicherung wird von den Wissenschaftlern selbst erledigt. Früher haben sie handschriftliche Manuskripte bekommen, heute bekommen sie druckreife Vorlagen.*

Diese Problematik ist bekannt. Das ist bei einem normalen Buchautor in der Belletristik genauso. Auf der anderen Seite gibt es Autoren, die sich intensiv von sich aus um den Erfolg ihres Buches bemühen. Es gibt Autoren, die möchten gerne auch die Werbung für das Buch gestalten und Ähnliches mehr.

Aber was Sie sagen, bedeutet, dass die verlegerische Funktion des wissenschaftlichen Verlages ausgehöhlt wird durch die Art und Weise, wie in Häusern gearbeitet wird. Wir haben natürlich auch erkannt, dass es hier und da Probleme geben kann. In diesen Fällen lösen wir dies über die verbesserte Qualifikation der Mitarbeiter.

---

### **Das elektronische Medium ist ja im Grunde genommen kein echtes neues Medium ...**

---

*Das Problem ist dabei: Bertelsmann braucht Gewinn, und die Wissenschaft muss auf Qualität bedacht sein. Das ist nicht leicht zu vereinbaren. Wenn Sie die Qualität halten wollen, muss man in Kauf nehmen, dass man bei Dingen, die Geld bringen könnten, auch einmal sagt: Das können wir nicht verantworten. Denn sonst ist die Qualität des Springer-Pferdchens weg, und wenn sie das erst einmal ist, sind Sie wirklich in der Situation, dass die Leute sagen: Wenn der seine Pferdchen ohnehin überall aufklebt, können wir das auch alleine.*

Gewisse Dinge muss man sich leisten, die kann man nicht kalkulieren. Und diese Ausgaben muss man dann in anderen Bereichen erwirtschaften. Man spricht in dem Zusammenhang auch von „Quersubventionierung“ im Unternehmen.

Ich komme nochmals auf das Anforderungsprofil des Planers zu sprechen. Die von uns angestrebte stärkere unternehmerische Verantwortung mit entsprechendem messbaren Erfolg beinhaltet auch die personelle Verbindung des Planers mit dem Autor oder der Society. Allerdings erwarten wir dann nach seiner Entscheidung eine Begründung, warum er so und nicht anders gehandelt hat. Hier müssen wir aber entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und den

bei Springer bisher üblichen „academic approach“ mit einer stärkeren betriebswirtschaftliche Komponente, wie bei Bertelsmann üblich, unterlegen.

*Ich würde gerne noch einmal auf das Thema Elektronik zurückkommen. Es ist für mich von großer Bedeutung; und ich habe eine etwas andere Meinung dazu. Sie sagten, dass digitale Information nur ein anderes Medium sei. Das glaube ich eben nicht. Ich denke, dass das elektronische Medium nicht nur eine andere Form des Vertriebs ist. Es bietet viel mehr, zum Beispiel die Möglichkeit des effizienten Suchens. Auf Papier geht das nicht. Jemand wie ich, der auf verschiedenen Gebieten gleichzeitig arbeitet und nicht in der Lage ist, überall permanent „dranzubleiben“, muss häufig nach Literatur suchen. Und wenn Texte elektronisch gespeichert sind, habe ich extrem gute Möglichkeiten, mit geeigneten Stichwörtern etc. etwas zu finden. Die hierzu notwendigen Techniken beherrscht man inzwischen gut. Wo aber wird die wissenschaftliche Literatur in Zukunft gespeichert? Es besteht derzeit eine riesige Gefahr, dass sich Monopole des Wissens bilden. Die Frage ist zum Beispiel: Wird irgendwann einmal das gesamte Wissen der Welt in der Hand von wenigen Verlegern sein? Dagegen würde ich mich massiv wehren. Es ist die Tradition einer Kulturnation, das Wissen der Welt im öffentlichen Bereich aufzubewahren. Es gehört nicht in die Datenbanken von ein paar Privatleuten oder Privatfirmen, zumal das Wissen ja von uns Wissenschaftlern produziert und meistens vom Staat finanziert wurde.*

### **Wir müssen uns ja Gedanken machen, wo wir in drei Jahren stehen werden.**

Das ist ein wichtiges Problem, keine Frage. Elektronische Angebote können schon auf Grund der Kostensituation bzw. der Marktsituation wahrscheinlich nicht diese Vielfalt bieten wie das Printangebot. Sie haben völlig Recht, die Verfügung über Wissen darf nicht Monopolen oder einem Einzelnen vorbehalten bleiben. Hier stoßen wir auf die Frage der gesellschaftspolitischen und rechtlichen Verantwortung. Zugang zum gespeicherten Wissen muss in Breite möglich sein, aber wir leben nun einmal in der Marktwirtschaft, und da hat vieles seinen Preis. Die Entwicklung zur Elektronik darf die Freiheit der Lehre und der Publizierung nicht behindern, vor allem nicht die Verbreitung der gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse.

*Ein wichtiger Aspekt ist dabei auch, dass diese Trends dazu führen könnten, dass die Bibliotheken von der Literaturvermittlung ausgeschlossen sind. Bibliotheken werden dann nicht mehr die Archivfunktion für die Wissenschaftler vor Ort haben. Ich kann ein Buch, das meine Bibliothek vor 50 Jahren gekauft*

*hat, heute noch aufschlagen. Wenn das aber in einem elektronischen Archiv liegt, das mein Fachbereich aus finanziellen Gründen nicht mehr anmieten kann, ist das vorbei. Wenn alle Zeitschriften beispielsweise vollständig elektronisch sind und nicht mehr gedruckt werden (wobei ich denke, dass es völlig in Ordnung ist, wenn wir nur noch „printing on demand“ machen), wenn also nur noch ein elektronisches Exemplar irgendwo in einer Datenbank liegt und nur noch Wissenschaftler reicher Institute drankommen, ist die Situation viel schlimmer, als sie „in der Papierwelt“ war.*

Ich habe bereits mit einigen Kollegen von Springer, auch aus anderen Disziplinen, gesprochen. Man müsste hier ein Symposium organisieren, das sich mit dem wissenschaftlichen Verlegen, seinen Chancen und seinen Risiken befasst. Das ist ein Thema, das mich wirklich interessiert, weil hier sehr stark die Bindung zwischen Autoren, Herausgeberschaften und Verlagen analysiert werden muss.

*Vom 1. bis 5. Dezember findet in Berkeley der Workshop „On the Future of Mathematical Publication“ statt, wo dieses Thema u. a. behandelt wird.*

Ich will noch einmal auf die Gefahr der Monopolisierung eingehen, auf die mögliche Begrenzung der Verfügbarkeit von Daten. Das impliziert, dass die Autorenschaft, die Herausgeberschaft und der Verlag enger zusammenwirken müssen, um solche Entwicklungen zu relativieren und zu sehen, was man dagegen tun kann. Es kann nicht so sein, dass das geistige Gut durch die Art der Instrumente, die man einsetzt, untergeht. Das bedeutet: Es verschwindet etwas, das Einstein früher auf seinen Notizblock geschrieben hat. Das kann nicht sein. Hier muss es eine regulierende Hand und gewisse Rahmenrichtlinien geben. Ich sehe hierzu eine starke Notwendigkeit des Dialogs zwischen den Herausgeberschaften und den Verlagen. Was wir dazu tun können, das werden wir auch tun.

Der Gedanke, wie lange man Wissenschaft noch so publizieren kann wie im Augenblick, treibt mich wirklich um. Wir müssen uns ja Gedanken machen, wo wir in drei Jahren stehen werden. Und die Entscheidung darüber, wo wir in drei Jahren sind, die muss heute vorbereitet und heute getroffen werden. Meine Vision ist, die verlegerische Kompetenz des Springer-Verlages zu steigern, damit er seine Rolle auf dem internationalen Markt im Wissenschaftsbereich weiterhin behält und vielleicht sogar noch weiter nach vorne rückt. Dazu gehört, dass er der elektronischen Herausforderung mit den Ressourcen, die er hat und mit der Bindung, die er zu Herausgebern und Autoren und mit seiner Qualifikationsstruktur im Verlag besitzt, gerecht wird. Wir sind sicher, dass wir bei Springer diese Herausforderung bestehen werden.