



ERNST KLETT AG

ARTHUR ZIMMERMANN
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

„Unser Produkt ist der Inhalt“

Klett – Seit über 100 Jahren steht dieser Name für Bildung und Kultur. Bis heute ist die Klett Gruppe in Familienhand. Im Verlag sind längst nicht mehr nur klassische Schulbücher im Programm, sondern auch interaktive Lernhilfen sowie Science Fiction Literatur. In den 1990er Jahren übernahm Arthur Zimmermann den Finanzvorsitz bei der Ernst Klett AG, heute sitzt er im Aufsichtsrat und verfolgt die Geschicke des Unternehmens.

Arthur Zimmermann im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Ernst Klett ist ein Unternehmen mit langer Tradition. Wie hat es 1897 angefangen?

Arthur Zimmermann: Sie sprechen von 1897, einige sagen auch 1896. Doch das ist nicht die eigentliche Gründung des Unternehmens, sondern zu der Zeit war es noch die Hofdruckerei Gutenberg in Stuttgart. Diese haben Ernst Klett, Senior, und sein Schwager Julius Hartmann später erworben. So war Klett schon immer eine sehr große Druckerei, auch nach den Kriegen. Wir hatten mehrere Standorte im Großraum Stuttgart. Bis in die sechziger Jahre war der Druck das Hauptgeschäft. Nebenbei entstanden auch Geschäftsfelder, die nicht mehr unmittelbar zum Druck gehören, wie die Litfaßsäulen, die zum Plakatdruck passen. Bis Ende der neunziger Jahre haben wir die gesamte Stadtwerbung auf Litfaßsäulen und Plakatwänden in Stuttgart betrieben. Dazu gehörte auch ein Telefonbuchverlag, weil eben alles, was mit dem Druck zu tun hatte, unser Kerngeschäft war.

Wie aber kam Ernst Klett zum Verlagswesen?

Ernst Klett, Junior, begann mit der Verlagstätigkeit. Er gründete einen allgemeinen Verlag, aus dem interessante Publikationen hervorgegangen sind. Später wurde noch der Verlag Cotta hinzugekauft. Dazu gehört unter anderem der Fantasy-Bereich, in dem auch „Der Herr der Ringe“ erschienen ist. Nach dem Krieg haben Ernst Klett und vor allem sein Bruder Fritz die Druckerei übernommen, denn die Amerikaner hatten Ernst Klett tatsächlich die Lizenz zum Drucken erteilt. Später, 1953, wurde das Gebäude hier in Stuttgart als reines Verlagsgebäude aufgebaut. Allerdings steht die Fassade unter Denkmalschutz, da bekommen Sie

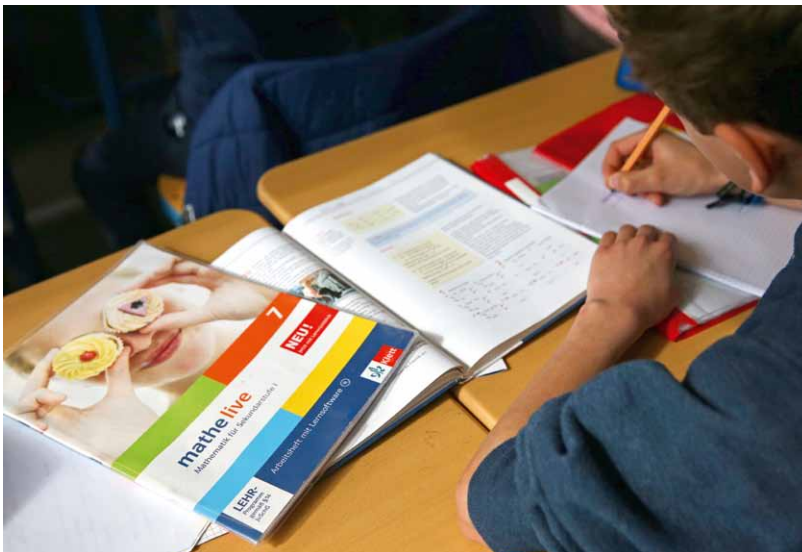
graue Haare, wenn Sie irgendetwas um- oder anbauen müssen. Heute haben wir am Standort Stuttgart ein sehr großes Gelände mit beinahe tausend Mitarbeitern.

Hatten Sie auch Kontakte und Geschäftsbeziehungen in die ehemalige DDR?

Kurz nach der Teilung Deutschlands kamen die Mitarbeiter des Teubner Verlages aus Leipzig zu uns und haben mit uns den Grundstein für den heute sehr erfolgreichen Ernst Klett Verlag gelegt. Später, nach der Wiedervereinigung, wollten wir uns dafür revanchieren und Leipzig als Verlagsstadt etwas zurückgeben. Damals habe ich mit der Treuhand verhandelt. Der damalige Oberbürgermeister Leipzigs, Wolfgang Tiefensee, meinte einmal zu mir, dass wir eine der wenigen waren, die ihr Versprechen eingehalten haben – wir haben über 100 Arbeitsplätze nach Leipzig gebracht. Heute führen wir in Leipzig einen Grundschulverlag. Die Personen, die damals wie heute den Schulbuchverlag tragen, sind echte Leipziger, und das ist wirtschaftlich gesehen ein ganz starkes Element. Trotz aller Neuerungen und Veränderungen ist es dort immer ein Schulbuchverlag geblieben. Erst in den späten neunziger Jahren, als es Rückgänge bei den Kinderzahlen gab, sind wir mit Fernschulen gestartet. Parallel hatten wir schon lange einen Schulbuchverlag in der Schweiz, aber alles im deutschsprachigen Bereich.

Gibt es bei einer solchen Expansion Besonderheiten zu berücksichtigen, oder kann man das Geschäft in Deutschland problemlos aufs Ausland übertragen?

Der Verlag heißt Klett und Balmer. Balmer war damals eine bekannte Schweizer Buchhandlung, mit der wir uns



„... Während die Konkurrenten versucht haben, ihre deutschen Bücher in der Schweiz abzusetzen, haben wir Schweizer Bücher für Schweizer Kinder gemacht. Das war und ist nach wie vor sehr erfolgreich.“

Arthur Zimmermann.

zusammengeschlossen haben. Deshalb wollten wir den Namen unbedingt erhalten. Das ist auch einer der Gründe, warum wir in der Schweiz so erfolgreich sind. Wir haben immer auf die Schweizer Besonderheiten Rücksicht genommen. Während die Konkurrenten versucht haben, ihre deutschen Bücher in der Schweiz abzusetzen, haben wir Schweizer Bücher für Schweizer Kinder gemacht. Das war und ist nach wie vor sehr erfolgreich.

Sind Sie auch noch in anderen Ländern aktiv?

Mit der Öffnung nach Osten kam in den 1990er Jahren auch die Internationalisierung. Wir sind sehr stark im slowenischen Markt vertreten, ebenso in Serbien. Wir sind heute in Spanien und machen in Frankreich Schulbücher. Leider hat es in Italien nie geklappt, obwohl wir ein paar Mal nah dran waren. Aber nach wie vor erwirtschaften wir rund 80 Prozent unseres Umsatzes in Deutschland.

Wie ist Ernst Klett eigentlich das Geschäft der Fernschulen angegangen? Sie haben heute ein recht großes Angebot.

Gestartet sind wir mit einer kleinen Fernschule in Hamburg. Dadurch sind wir mit anderen Fernschulen in Kontakt gekommen, und haben so nach und nach eine sehr große Fernschule erwerben können. Anschließend haben wir uns den Fernschulbereich von Bertelsmann, unser damals größter Konkurrent, vorgeknöpft und übernommen, obwohl viele gesagt hatten, es sei nicht gut, dass man den einzigen namhaften Konkurrenten übernehme. Plötzlich war Fernunterricht in unserem Unternehmen ein ganz großes Thema. Von da an haben wir begonnen, den akademischen Bereich in dieser Sparte aufzubauen, welcher

heute sehr stark etabliert ist.

Ist das nicht ein unglaublich langwieriger Prozess, bis man soweit ist, Studiengänge anbieten zu können?

Es läuft so, dass man zunächst einen Studiengang akkreditiert bekommt, später mehrere Studiengänge, und ab einem bestimmten Zeitpunkt muss man sich vom Wissenschaftsrat als Hochschule akkreditieren lassen. Das ist jetzt mit der ersten auch passiert, die zweite und die dritte Akkreditierung laufen noch. In Darmstadt haben wir unsere technischen Studiengänge, in Hamburg BWL. Eigentlich wollten wir den Studiengang Gesundheitsökonomie in Leipzig etablieren. Wolfgang Tiefensee hat aber schon damals prophezeit, dass das aus politischen Gründen nicht realisierbar sein werde. Er hat Recht behalten. In Bremen haben wir die dritte Hochschule eröffnet. Darüber hinaus gibt es in Wien noch eine. Das ist schon eine große Erfolgsgeschichte.

Gibt es neben den Schulbüchern und den Schulen noch weitere Geschäftsfelder, auf denen Ernst Klett unterwegs ist?

Der Schulbuchverlag kümmert sich um Klassensätze. Während die anderen Verlage Unterrichtsmaterialien für Privatpersonen schaffen. Sei das für die Nachhilfe oder für individuelles Lernen. Das ist Teil des Handelsumsatzes. Auch in diesem Bereich sind wir sehr erfolgreich, weil wir mit den Materialien den Lehrern helfen, den Unterricht vorzubereiten.

Auf die Spitze getrieben: Ernst Klett ist Faszination und Schrecken zu gleich. Die Lehrer sind dankbar für die Unterstützung, und der Lambacher



Arthur Zimmermann.

Schweizer ist das, worauf so mancher Schüler am liebsten verzichten würde (lacht) ...

Also Lambacher Schweizer war mein Lieblingsbuch, das sage ich ganz ehrlich ...

Wegen der Zahlen wahrscheinlich.

Ja, ich habe gern Mathematik gemacht. Dafür konnte ich Etudes Françaises nicht leiden. Letztlich ist es aber schon so, dass uns die Unterrichtsmaterialien wie Kopiervorlagen wahnsinnig nach vorne gebracht haben.

Waren Sie die ersten, die solches Material eingeführt haben?

Ja, wir waren am schnellsten mit der Unterrichtsvorbereitung für Lehrer. Und plötzlich wurde alles digitalisiert. Das war eine ganz wilde Zeit, weil keiner wusste, wie die Digitalisierung verläuft. Plötzlich musste alles digital sein. Als ich 1992 bei Ernst Klett begonnen habe, hieß es, wir haben in zehn Jahren keine Bücher mehr. Aber es gibt mehr Bücher denn je. Und dann haben sich viele mit Start-ups am neuen Markt versucht.

Es gab viele Quereinsteiger, die versucht haben, hier am Markt mitzumischen. Die meisten sind gescheitert. Wir haben digital erst einmal Vokabeltrainer auf Basis der Lehrbücher herausgebracht und für sehr teures Geld verkauft. Dann kam ein neuer Geschäftsführer zum Schulbuchverlag, der wollte, dass wir den Preis von 66 auf drei Euro reduzieren. So haben wir tausendmal mehr verkauft als vorher. Es war unglaublich, was sich bewegt hat. Plötzlich waren die Digitalangebote nur noch eine Beilage, nicht mehr ein Hauptprodukt. Das war eine sehr schwierige Situation. Wir haben mit den großen Verlagen versucht, in

Brüssel eine Angleichung des Steuersatzes von CDs und Büchern zu erreichen – keine Chance.

Wie ist denn in Ihrem heutigen Portfolio die Relation zwischen Digital- und Printangebot?

Das Buch ist das Leitmedium. Es gibt Arbeitshefte und Bücher zum Üben. Das Ganze gibt es inzwischen auch digital und individuell zu nutzen. In der deutschen Bildungspolitik versucht man gerade, alles was mit Schule zu tun hat, zu vereinheitlichen – „Masse statt Klasse“. Und da wird es natürlich notwendig sein, dass diejenigen, die den Anschluss nicht ohne weiteres halten können, mit individuellen Produkten an das Klassenniveau herangeführt werden. Oder diejenigen, die unterfordert sind, die Möglichkeit zur Individualisierung haben.

Das ist spannend, denn viele Studien zeigen, dass Tablets eigentlich die Tafel der Zukunft sind. Tritt das Buch dennoch in den Hintergrund?

Ja, das ist durchaus möglich. Es gibt natürlich viele, die sagen, so schnell kommt das nicht, aber ich halte es für möglich. Uns stört es nicht besonders, weil unser Produkt der Inhalt ist. Wir liefern Inhalte in jeder Form. Wenn einer die Inhalte lieber auf dem Kindle oder auf dem Tablet hat, dann bekommt er das Ganze auch per App. Natürlich sehe ich Apple als ein Thema, das auch in die Schulen reindrückt. Wir haben schon so viele Unternehmen gesehen, die alle in diesen Bereich wollten und dann letztendlich am Inhalt gescheitert sind.

Als Schulbuchverlag ist Ernst Klett eng mit der Bildungspolitik verzahnt. Wie kann man sich diese Beziehung zur Politik vorstellen?

Rechtsform:

AG

Gründung:

1896 als OHG, dann als GmbH & Co KG; 1994 als AG

Sitz:

Stuttgart

Geschäftsführer:

Phillip Haußmann (Sprecher d. V.), Thomas Baumann

Mitarbeiter:

ca. 2.800

Branche:

Bildung, Verlage

Produkte:

Bildungsmedien, digitale Produkte, Bücher, Lerninhalte, Lehrgänge, Studiengänge, Sprachkurse, Wörterbücher etc.

Website:

www.klett.de, www.klett-gruppe.de


Meine wichtigste Entscheidung?

1992 zu Klett-Gruppe zu gehen. Die Aufgaben, waren genau auf meine Ausbildung und berufliche Erfahrung zugeschnitten, und auch das Verhältnis zu den Gesellschaftern passte einfach.

Meine schlechteste Entscheidung?

Ich habe mich vor langer Zeit bei einem Freund an einem Unternehmen in einer ganz anderen Branche beteiligt. Dort musste ich zusehen, wie falsche Entscheidungen das Unternehmen heruntergezogen haben.

Meine beste Entscheidung?

Meine Frau Renate, weil sie mich in allen Bereichen immer verstanden und gestützt hat.

Wir haben bei Schulbüchern den besonderen Fall, dass derjenige, der entscheidet, nämlich der Lehrer, nicht bezahlt. Wer es bezahlt, das sind die Eltern, die entscheiden aber nicht, und die, die es nutzen müssen, die Schüler, die haben gar nichts zu sagen. Wenn ein neuer Lehrplan herauskommt, damit sind unsere Leute an der Quelle, beschaffen sich den Lehrplan und entwickeln zusammen mit externen Autoren ein Buch. Wenn das Werk fertig ist, wird es eingereicht. Das war früher eine Phase von vier Jahren. Heute benötigt man dafür nicht einmal mehr ein Jahr. Dann wird es vom Ministerium genehmigt oder auch nicht.

Wie sehr ist das Ministerium in dem Prozess eingebunden?

Das Ministerium hat mit der Entscheidung, welches Buch von welchem Verlag eingesetzt wird, überhaupt nichts zu tun. Bei der Akkreditierung sieht das natürlich anders aus. Es geht darum, dass alles Notwendige, das im Lehrplan vorgegeben ist, enthalten sein muss und um die didaktische Aufbereitung des Inhalts. Wenn alles gut läuft, kommt es auf eine Liste der möglichen Bücher, die zugelassen sind. Anschließend beginnt der Außendienst: Und dann müssen wir den Schulen die Vorzüge unserer Bücher gegenüber denen der Wettbewerber deutlich machen.

Heißt das im Extremfall, dass Klett auf 16 Bundesländer abgestimmte Inhalte produziert?

Ja. Das ist auch einer der Gründe, warum es für einen Externen so schwer ist, in dieses Geschäft einzusteigen. Wir hatten früher im Grundschulbereich Einheitsbücher. Da waren die Margen ganz anders. Mit jeder Diversifizierung sind natürlich immer zusätzliche Kosten verbunden. Gleichzeitig hält das die Konkurrenz im Ausland davon ab, auf den deutschen Markt zu drängen. Das ist ein riesiger Markt, aber er ist so heterogen, dass Sie das bei sechs oder sieben Schularten mit circa 20 Fächern nur mit Projektarbeit bewältigen können. Das ist sicherlich eines der Erfolgsrezepte.

Beobachten Sie, dass durch die Digitalisierung die Lebenszyklen der Lehrbücher kürzer werden?

Früher hatte man einen Lebenszyklus von 20 Jahren, mit vier Jahren Entwicklungszeit. So ein Buch ist natürlich ein Investment im zweistelligen Millionenbereich, und da liegt auch das Risiko. Nichts desto trotz gibt es starke Wettbewerber, die natürlich auf ähnliche Erfahrungswerte und Vorteile wie wir zurückgreifen können.

Wie ist es möglich, dass für einen Titel ein zweistelliger Millionenbetrag anfallen kann?

Wir sprechen hier nicht nur von einem Schulbuch. Das sind

„Das oberste Prinzip ist die Dezentralität. Wir sind ein fünf-stufiger Konzern, aber der jeweilige Geschäftsführer hat in seinem Bereich das Sagen.“

Arthur Zimmermann im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



die Entwicklungskosten einer ganzen Titelfamilie. Greifen wir noch einmal das Beispiel Lambacher Schweizer auf, dazu gehören noch das Lösungsbuch, das Übungsbuch, usw. **Wer entwickelt die Bücher, sind das die Lehrer und Lehrerinnen?**

Ja, überwiegend schon Pädagogen oder Sprachwissenschaftler. Zum Teil sind es gelernte Lehrer, teilweise auch erfahrene Lehrer, es sind auch Rektoren dabei. Das sind heute ganz arrivierte Produkt- und Projektmanager. Wir sind wahrscheinlich eines der wenigen Häuser, das in der Mehrzahl Frauen beschäftigt.

Klett ist mit Klett-Cotta auch im belletristischen Bereich tätig, der in das Fantasy Genre reicht und eine gewisse Jugendaffinität aufweist.

Klett-Cotta ist ein Projekt von Michael Klett. Mit einer Begeisterung hat er diesen Verlag vorangetrieben. Wir haben innerhalb von Klett-Cotta mehrere Sparten: zum einen ist es der Fantasy-Bereich, der von ein paar ganz bekannten Titeln getragen wird, zum anderen gibt es einen wissenschaftlichen Bereich. Wir sind tatsächlich einer der größten Psychologie-Verlage. Außerdem sollte ein Schulbuchverlag, wie wir ihn verstehen, auch in der Lage sein, wissenschaftlich zu arbeiten. Damit sind wir anderen Schulbuchverlagen deutlich voraus. Deswegen ist Klett-Cotta für uns eine kleine, aber feine Einheit mit ganz arrivierten Produkten.

Was ist das zentrale Prinzip, von dem sich die Ernst Klett Gruppe leiten lässt?

Das oberste Prinzip ist die Dezentralität. Wir sind ein fünf-stufiger Konzern, aber der jeweilige Geschäftsführer hat in

seinem Bereich das Sagen. Es gibt natürlich auch Berichtspflicht nach oben. Wir machen ja nicht ein Produkt in verschiedenen Ausprägungen, oder mehrere Produkte in einer Kette. Das geht nur, wenn der jeweilige Geschäftsführer der jeweiligen Einheit das Sagen hat. Das ist das oberste Prinzip hier in der ganzen Gruppe. Das wird auch sehr geschätzt. Deswegen kommen Führungskräfte gerne zu uns, weil sie die Möglichkeit haben, ihre Ideen in einem kontrollierten Bereich auf eigene Verantwortung umzusetzen. **Wie steht es bei Ihnen im Unternehmen um das Thema Weiterbildung? Kompetenz ist ja da.**

Wir haben jahrelang intern ein Trainee-Programm für Nachwuchskräfte angeboten. Das Problem bei solchen Nachwuchsprogrammen ist jedoch, dass sich viele der Teilnehmer geistig schon in Führungspositionen sehen. Das kann man aber niemandem garantieren. Das ist auch in anderen Unternehmen so. Nach oben wird es immer enger, sodass auch gut ausgebildete Leute weggehen, auch bei uns. Das lässt sich nicht vermeiden. Aber jeder Mitarbeiter, der sich fortbilden will, hat hier die Möglichkeiten. Wir haben Sprachprogramme und viele andere Angebote, die wir allen kostenlos zu Verfügung stellen. Gleichzeitig suchen wir natürlich für die Toppositionen auch Mitarbeiter mit einem sehr hohen Niveau..

Wenn Sie aber das inhaltliche Thema „Weiterbildung“ als Produkt meinen, hier sind wir führend in Sprachlernprodukten und natürlich die Erwachsenenbildung mit Fernschulen und -hochschulen.

Wie ist das Verhältnis zur Konkurrenz? Ist man eher auf Kooperationen bedacht, oder führen die

Verlagshäuser untereinander einen harten Wettbewerb wie in den USA?

Es gibt in jeder Branche Leuchttürme, mit denen es wichtig ist zusammenzuarbeiten. Natürlich gibt es auch den Verband der Schulbuchverlage, der gerade dem Austausch dient. Aber das Konkurrenzverhältnis ist stark spürbar.

Kommen wir zu einem anderen Thema: Was sollte aus Ihrer Sicht in der Politik dringend auf den Prüfstand?

Es gibt immer wieder diese ideologische Debatte, dass bestimmte Lernmaterialien den Kindern kostenlos zur Verfügung gestellt werden müssten. Darauf gibt es aber nur eine Antwort: In dem Moment, wo es nichts mehr kostet, wird es niemand mehr wirtschaftlich betreiben wollen, die Qualität geht verloren. Diese Diskussion gibt es immer wieder auf verschiedenen parteipolitischen Ebenen. Bildung ist ein ganz hohes Gut, und man kann nichts Besseres tun, als den Kindern schon so früh wie möglich gute Bildung zu geben. Das wissen alle Länder gleichermaßen, aber es wird auch in vielen Dingen zum Politikum gemacht. Aber an dieser Stelle einen Ratschlag zu geben, steht auch mir nicht zu.

Wie stark sehen Sie den Mittelstand durch den BVMW vertreten?

Der BVMW ist einzigartig als Verband. Das ist mein Eindruck, den ich über meine dortige Vorstandstätigkeit habe. Er ist unglaublich gut vernetzt, und er hat, wie kaum ein anderer Verband, eine sehr starke Stimme in Berlin. Das ist ein starkes Instrument. Ein Beispiel, ich bin Vizepäsident der IHK Stuttgart, und bei einem Treffen bemängelte ein Geschäftsführer einer großen Zeitung, dass wir in Berlin einfach nicht gehört werden, weil wir klein sind. Und das kann man vom BVMW nicht sagen. Das ist auch der Grund, warum ich mich entschlossen habe, beim BVMW mitzuarbeiten. Eine Stimme in Berlin kann man nur mit Größe und vielen Mitgliedern erreichen. Und das wissen wir alle, die Politik hört auf „Massen“, weil dahinter Wählerpotenzial steckt.

Welche spezielle Funktion hat der Bundeswirtschaftssenat für Sie, auch über die eigene Branche hinaus?

Der Senat ist ein großes Netzwerk, das einem als Unternehmer zugleich eine Plattform bietet. Dadurch hat man so viele Möglichkeiten, bei denen sich Unternehmer untereinander austauschen können. Immer wieder stößt man auf das Thema Bildung und Fachkräftesicherung. Was können Unternehmen tun, um ihre Fachkräfte zu halten, um eigene Kindergärten und eigene Grundschulen zu gründen? Es



Arthur Zimmermann, 1953 in Blumenfeld bei Konstanz geboren, studierte Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Freiburg. Seine berufliche Laufbahn begann er bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, wo er sich zum Steuerberater ausbilden ließ. Anschließend leitete er als Geschäftsführer für fünf Jahre die Geschicke einer Fachhandelskette. 1992 wechselte er in die damalige Ernst Klett GmbH und Co. KG. Dort wurde er 1997 zum Kaufmännischen Vorstand bestellt. Von 2006 bis Mai 2013 hatte er das Amt des Geschäftsführenden Gesellschafters inne. Seitdem sitzt er im Aufsichtsrat der Ernst Klett AG. Arthur Zimmermann engagiert sich in besonderer Weise für den deutschen Mittelstand. Seit November 2013 gehört er dem Vorstand des BVMW an.

gibt Unternehmen, mit denen wir über bilinguale Gymnasien reden. Das Thema Fachkräfte betrifft alle, und das hieß früher, die besten von den Hochschulen zu holen. Das funktioniert heute nicht mehr.

Aber generell denke ich, dass es für andere Unternehmer hochinteressant ist, zu allgemeinen wirtschaftspolitischen Themen einen Kollegen zu hören, wie er oder sie dazu denkt. Da ist der Impuls des BVMW natürlich ganz wichtig. Das bringt den Mitgliedern einen echten Mehrwert.

Vielen Dank für das tolle Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven

Mosse Palais, Leipziger Platz 15

10117 Berlin

www.bvmw.de

Oktober 2014

Fotos: Annette Wandel, picture alliance/dpa und picture alliance/ZB

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH