

## VIII

# Nederlandse uitgevers op de internationale markt, 1960-1990

DICK VAN LENTE

### 1. Inleiding<sup>1</sup>

Nederland kent een lange traditie van bedrijvigheid op de internationale markt, van de zeventiende-eeuwse graan- en textielhandelaren tot tegenwoordige multinationals als Shell, Philips en Unilever.<sup>2</sup> Een deel van die bedrijvigheid bestond uit de handel in boeken. In de zeventiende en achttiende eeuw waren Nederlandse drukkers en uitgevers prominent vertegenwoordigd op de grote boekenbeurzen in Frankfurt en Leipzig<sup>3</sup>, tegenwoordig behoren Reed-Elsevier, een Engels-Nederlandse firma, en Wolters-Kluwer tot de grootste uitgevers ter wereld. Tot voor kort

1 De schrijver dankt dr. P.E.L.J. Soetaert voor zijn waardevolle commentaar, dr. F. de Goey en dr. Keetie Sluyterman voor hun deskundige hulp bij de studie van economisch historische problemen, de redactie en referees van het NEHA-Jaarboek voor hun adviezen en vooral Henk Demoet, voor de verscheidene gesprekken waarin hij me, als voormalig uitgever en manager van een grote uitgeverij, de uitgeverwereld enigszins leerde begrijpen zoals boeken dat nooit kunnen doen.

2 F. de Goey, 'Dutch overseas investments in the very long run (c. 1600-1900)', in: R. van Hoesel en R. Narula (eds.), *Multinational enterprises from the Netherlands* (London 1999) 32-60, vooral 37. B.P.A. Gales en K.E. Sluyterman, 'Outward bound. The rise of Dutch multinationals', in: G. Jones en H.G. Schröter (eds.), *The rise of multinationals in continental Europe*, (Aldershot 1993) 65-98.

3 Het is onmogelijk het Nederlandse aandeel in die markt te berekenen. Zie Rietje van Vliet, 'Nederlandse boekverkopers op de Buchmesse te Leipzig in de achttiende eeuw', in: *Jaarboek voor Nederlandse boekgeschiedenis* 9 (2002) 89-109; R. Chartier, 'Magasin de l'univers ou magasin de la République? Le commerce du livre Néerlandais aux XVIIe et XVIIIe siècles', in: C. Berkvens-Stevelinck e.a. (eds.), *Le magasin de l'univers. The Dutch Republic as the centre of the European book trade* (Leiden 1992), 289-307.

hoorde ook VNU in dit rijtje thuis, maar recent heeft dit concern zijn publieksbladen en schoolboeken verkocht en is zich gaan richten op marketing-informatie.

Er loopt echter geen rechte lijn van de zeventiende eeuw naar het heden. Van de Franse tijd tot in de jaren zestig van de twintigste eeuw beperkten Nederlandse uitgevers zich grotendeels tot de thuismarkt. De prominente rol die enkele Nederlandse uitgevers nu in de wereld spelen is dus een betrekkelijk recent verschijnsel. Dit artikel is een poging om die ontwikkeling te beschrijven en interpreteren. De volgende paragraaf geeft een kort overzicht van de Nederlandse internationale boekhandel, van de vroeg-moderne tijd tot heden. Dan volgt een beschrijving van de internationalisering van twee Nederlandse uitgeverijen, Kluwer en Elsevier, tijdens het laatste kwart van de twintigste eeuw.<sup>4</sup> Tenslotte trachten we deze ontwikkeling te verklaren. Terwijl de internationale rol van Nederlandse uitgevers in de zeventiende en achttiende eeuw vooral gestalte kreeg door de export van boeken, internationaliseerden Kluwer en Elsevier met name door buitenlandse uitgevers over te nemen. Hoe is deze strategie te verklaren? Waarom internationaliseerden juist deze bedrijven en waarom gebeurde dat vooral na 1970?

## **2. De Nederlandse internationale boekhandel van de zestiende eeuw tot heden<sup>5</sup>**

Tussen het midden van de zestiende en het midden van de zeventiende eeuw nam het aantal boekhandelaars en drukkers in de Republiek snel toe.<sup>6</sup> Veel boeken verschenen in het Latijn of in een buitenlandse taal en werden in het buitenland verkocht. De prominente rol van Nederlandse boekhandelaars op de internationale markt wordt meestal toegeschreven aan de godsdienstoorlogen en de Dertigjarige oorlog, die in de omringende landen de productie verlamden, en aan de relatief zwakke censuur in de Republiek. Toen in de achttiende eeuw de binnenlandse rust in de grote buurlanden was teruggekeerd en de censuur, in elk geval in Frankrijk en Engeland, minder streng werd, ging de Nederlandse internationale boekhandel achteruit, tegelijk, zoals bekend, met veel andere bedrijfstakken in de Republiek.<sup>7</sup> De Vierde Engelse Oorlog (1780-1784) en Napoleons Continentale Stelsel (1806) waren zware slagen voor de Nederlandse economie. Na de Franse tijd brak een periode van internationaal protectionisme aan, waardoor de buitenlandse handel zich niet goed kon herstellen.

Het gevolg van deze ontwikkelingen was dat Nederlandse uitgevers vanaf de late achttiende eeuw vrijwel uitsluitend werkten voor de binnenlandse markt.<sup>8</sup> Het enige boek dat op grote schaal werd uitgevoerd, en wel naar de eigen kolonie Nederlands-Indië, was de Bijbel – en handel kunnen we dat moeilijk noemen.<sup>9</sup> Tot de jaren zestig van de twintigste eeuw bleef de Nederlandse positie in de internationale boekhandel marginaal.<sup>10</sup> De *binnenlandse* boekenmarkt groeide daarente-

gen spectaculair, vooral in de twintigste eeuw en met name na de Tweede Wereldoorlog. Dat was het gevolg van een sterke bevolkingsgroei (van 5 miljoen in 1900 naar 12 miljoen in de jaren zestig), en een toename van de welvaart, de vrije tijd en het opleidingsniveau van de bevolking.<sup>11</sup> In de jaren 1930 vormden schoolboeken een derde van het totale aantal verkochte boeken en de uitgevers ervan (zoals Wolters, Noordhoff en Stam) waren de grootste in Nederland. Veel van deze bedrijven kwamen later bij elkaar in de multinational Wolters Kluwer.<sup>12</sup> Na de Tweede Wereldoorlog waren het de uitgevers van wetenschappelijke, vak- en, opnieuw, schoolboeken die de snelste groei vertoonden.

Gegevens over de export van boeken tot de jaren zestig zijn niet beschikbaar, maar die moet heel beperkt zijn geweest.<sup>13</sup> Nederlands-Indië was in de jaren dertig een belangrijke markt voor schoolboeken geworden (ongeveer een kwart van die boeken ging erheen<sup>14</sup>), maar na de Indonesische onafhankelijkheid in 1949 was dat afgelopen. Het Nederlandse koloniale bewind heeft er nooit naar gestreefd, het

4 Paul Soetaert, bibliothecaris van de Rotterdamse universiteitsbibliotheek, wees me op Swets & Zeitlinger en Martinus Nijhoff, die tot de grootste distributeurs van wetenschappelijke tijdschriften ter wereld behoren. Dit onderwerp is nog niet onderzocht.

5 16de tot 18de eeuw: P. Hoftijzer en O. Lankhorst, *Drukkers, boekverkopers en lezers tijdens de Republiek. Een historiografische en bibliografische handleiding* (Den Haag 2000, 2e druk) 119-123; A. Baggerman, *Een lot uit de loterij. Familiebelangen en uitgeverspolitiek in de Dordtse firmas A. Blussé en Zoon, 1745-1823* (Den Haag 2000) 71-75. 19de eeuw: A.C. Kruseman, *Bouwstoffen voor een geschiedenis van den Nederlandschen boekhandel in de halve eeuw 1830-1880* 2 delen (Amsterdam 1886-1887); H. Furstner, *Geschichte des Niederländischen Buchhandels* (Wiesbaden 1985). 20e eeuw: R.E.M. van den Brink, *Economische structuur en ontwikkeling van de informatiemedia in Nederland, 1938-1985* (Leiden 1987).

6 J. de Vries en A. van der Woude, *Nederland 1500-1815. De eerste ronde van moderne economische groei* (Amsterdam 1995) 374.

7 Zie De Vries en Van der Woude, *Nederland 1500-1815* en J. Israel, *The Dutch Republic. Its rise, greatness, and fall* (Oxford 1995) voor analyses van deze neergang.

8 Kruseman, *Bouwstoffen*, II, 737-746. Volgens de Britse officiële statistieken werd een groot deel van de geïmporteerde boeken versnipperd voor de papierindustrie! (745).

9 Kruseman *Bouwstoffen*, II, 761v.; C.F. Gronemeijer, *Gedenkboek Nederlandsch Bijbelgenootschap 1814-1914* (Amsterdam 1914) hoofdstuk II. Zo werden 20 000 exemplaren in het Javaans gedrukt door Spin in Amsterdam in 1860 (Gronemeijer, *Gedenkboek*, 71).

10 Van den Brink, *Economische structuur*, 52-84, 424.

11 Geringe toename van het aantal algemene boeken 1938-1960, sterke groei na 1960: Van den Brink, *Economische structuur*, 290, 305-307.

12 Van den Brink, *Economische structuur*, 69, tabel p. 80.

13 Vgl. H. Kockelkorn, *Papier-, papierwaren-, grafische industrie en uitgeverijen. Een geschiedenis en bronnenoverzicht* (Amsterdam 1993) 36.

14 Van den Brink, *Economische structuur*, 54, 68, 77.

Nederlands tot de dominante taal te maken in Indië. De invoer van boeken in het Indonesisch werd in 1954 verboden en de Indonesische branche van Wolters, die er een bloeiend bedrijf had opgezet, werd in 1959 genationaliseerd.<sup>15</sup> De enige belangrijke buitenlandse markt die toen overbleef was Vlaanderen, met een bevolking ongeveer half zo groot als de Nederlandse. Er was een heel beperkte export naar Zuid-Afrika en Suriname.<sup>16</sup>

Rond 1985 was de situatie dramatisch veranderd. In dat jaar werd ruim een vijfde van de omzet van de tien grootste Nederlandse uitgevers gerealiseerd in het buitenland.<sup>17</sup> Die internationalisering was deel van een algemene trend in West-Europa en de Verenigde Staten. Ze vond plaats in een periode waarin het de uitgeverijen, ondanks een recessie aan het begin van de jaren tachtig, voor de wind ging. De drukwerkproductie in de meeste landen van de Europese Unie verdubbelde bijna tussen 1984 en 1993.<sup>18</sup> Uitgeverijen behoorden tot de meest winstgevendende bedrijven in Europa en de Verenigde Staten.<sup>19</sup> Het aandeel van drie Nederlandse bedrijven in deze ontwikkeling was opmerkelijk. VNU, Kluwer en Elsevier groeiden na 1970 uit tot ondernemingen die zich konden meten met de hele groten op de wereldmarkt, zoals Pearson, Springer en Hachette.<sup>20</sup> In 1987 realiseerde Kluwer een derde van zijn verkopen in het buitenland en Elsevier ongeveer de helft.<sup>21</sup> Hoe hadden zij deze positie bereikt? We onderzoeken dat aan de hand van twee van de grote drie, Kluwer en Elsevier, omdat hun fondsen het meest internationaal waren en omdat hun strategieën van internationalisering het meest verschilden, zodat we een vergelijking kunnen maken. Bovendien kenden deze bedrijven heel verschillende managementstijlen en dus ook verschillende strategieën van internationale expansie. We zullen trachten die verschillen te beschrijven en verklaren.

15 Van den Brink, *Economische structuur*, 178.

16 Van den Brink, *Economische structuur*, 111, 178.

17 Van den Brink, *Economische structuur*, 451-2.

18 M. de Boer, *Management of mediamorphosis* (Rotterdam 2000) 82; European Union, *Competitiveness of the European Union publishing industries* (Luxembourg 2000) 29, 54; J. Feather, 'Book publishing in Britain: an overview', in: *Media, culture and society* 15/2 (1993) 169: een groei van 57,1% in de jaarlijkse titelproductie tussen 1975 en 1991.

19 *The Financial Times*, 20 januari, 1995, geciteerd in De Boer, *Management of mediamorphosis*, 83. Amerikaanse cijfers voor 1988 in A.N. Greco, 'Mergers and acquisitions in publishing 1984-1988: some public policy issues', in: *Book research quarterly* 5/3 (1989) 37.

20 Zie de lijst van de grootste multinationals in 1992 in Graham, 'Multinational publishing', in: P.G. Altbach en E.S. Hoshino (eds.), *International book publishing. An encyclopedia* (London 1995) 250.

21 J. de Vries, *Four windows of opportunity. A study in publishing* (Amsterdam 1995) 20.

### 3. Kluwer<sup>22</sup>

In 1889 richtte de onderwijzer Aebele Everts Kluwer (1861-1933) een uitgeverij op in Veendam. Twee jaar later verplaatste hij die naar Deventer. Kluwer publiceerde schoolboeken, kinderboeken, een gratis wekelijks advertentieblad voor Nederlandse ondernemers, *Vraag en Aanbod*, en technische werken, bijvoorbeeld over gas- en benzinemotoren en over telefonie. In 1909 begon hij een zeer succesvolle serie over belasting, *De Vakstudie*, bedoeld om ambtenaren, notarissen en ondernemers op de hoogte te houden van de snelle ontwikkelingen in de wetgeving op dit gebied. Abonnees konden de supplementen die vervolgens verschenen op de juiste plaatsen in het oorspronkelijke werk inplakken ('de plakstudie' werd Kluwers uitgave dan ook wel genoemd<sup>23</sup>). Het was dus een belangrijke vernieuwing, toen Kluwer begin jaren twintig zijn naslagwerken in losbladige vorm ging uitbrengen, een type publicatie waarin hij zich een bijna-monopolie verwierf.<sup>24</sup> Net als de meeste drukkerijen en uitgeverijen bleef Kluwer tot in de jaren vijftig eigendom van de familie. Het bedrijf werd geleid door Kluwers drie zonen en twee schoonzonen (met hun echtgenotes als stuwende krachten op de achtergrond, volgens een intieme getuige<sup>25</sup>).

In 1957 vond een belangrijke verandering plaats. Om verdere groei van het bedrijf mogelijk te maken werd, op aandrang van onder meer de huisbankier, een beroep gedaan op de Nederlandse Participatiemaatschappij. Deze instelling was opgericht om de industrialisatie te bevorderen.<sup>26</sup> Met kapitaal van een aantal banken en verzekeringsmaatschappijen, alsook van de overheid en de Nederlandse Bank, hielp zij bedrijven aan krediet die moeilijk aan kapitaal konden komen, bijvoorbeeld omdat het geen beursgenoteerde NV's waren. Elsevier was in die

22 Van den Brink, *Economische structuur*, 94-99, 179vv.; W. Beusekamp en J. Schoonbrood, *De overval van Elsevier op Kluwer* (Amsterdam 1987) 20-34, passim. W. Coster, *Denker tussen vraag en aanbod. Aebele Everts Kluwer: 1861-1933. Onderwijzer, boekhandelaar, uitgever* (Deventer 1989). Jaarverslagen 1966-1986 (beschikbaar in de bibliotheek van de Erasmus Universiteit in Rotterdam). J. Kist, 'The Netherlands in the European Community', in: *Book research quarterly* 6/3 (1990) 11-23, geeft een indruk van de denkbeelden van een belangrijk man in de raad van bestuur van Wolters Kluwer eind jaren tachtig.

23 De Vries, *Four windows*, 97.

24 J.W. Schot e.a. (ed.), *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*, deel I (Zutphen 1998) 231-232. Goede uiteenzetting over het losbladige systeem: Van den Brink, *Economische structuur*, 322.

25 Beusekamp en Schoonbrood, *De overval*, 28.

26 W.J. Dercksen, *Industrialisatiepolitiek rondom de jaren vijftig* (Assen 1988) 142. Van den Brink, *Economische structuur*, 137-8; D.P. Blok e.a. (ed.), *Algemene Geschiedenis der Nederlanden* (Haarlem 1982) 15, 175. Interview met H. Demoet, voorheen directeur-uitgever bij Wolters Kluwer, 1 mei 2001.

jaren de enige uitgevers-NV waarvan de aandelen op de Amsterdamse beurs verhandeld werden. Particuliere banken beschouwden investeren in uitgeverijen in het algemeen als te risicovol.<sup>27</sup>

Niet alleen kapitaal werd van buitenaf aangetrokken. De leiding van het bedrijf kwam voor het eerst in handen van een manager van buiten de familie: J.M. Gorter, die eerder had gewerkt voor plantages in Nederlands-Indië en in de Leidse textielindustrie. Gorter begon meteen een groot aantal Nederlandse drukkerijen en uitgeverijen op te kopen. Tien jaar later was Kluwer een van de grootste uitgeversbedrijven in Nederland. Het aantal werknemers groeide van 340 in 1957, aan het begin van Gorters directeurschap, tot 1700 toen hij in 1969 met pensioen ging.<sup>28</sup> De winst groeide gestaag. In 1967 werd het bedrijf geïntroduceerd op de beurs, teneinde kapitaal aan te trekken voor verdere acquisities, met name in de Verenigde Staten en Groot-Brittannië.<sup>29</sup> De familieleden trokken zich langzamerhand terug uit de firma, de laatsten in 1970 en 1972. Het bedrijf werd nu geleid door professionele managers, die in dure auto's rondreden en hoge salarissen verdienden: mét de omvang en de financiële basis veranderde ook de bedrijfscultuur totaal.

De buitenlandse expansie vond geleidelijk en, zoals de jaarverslagen melden, 'voorzichtig' plaats.<sup>30</sup> Net als andere grote uitgevers, zoals Elsevier en Samsom, bezat Kluwer reeds een vestiging in België, voor de Vlaamse markt. Ook was er een dochterbedrijfje in Lausanne, waar Franstalige schoolboeken werden uitgegeven. De uitbreiding naar het buitenland kwam echter pas goed op gang, toen Kluwer in 1967 een Nederlands bedrijf overnam dat reeds actief was op de Duitse markt: H. Stam, uitgever van technische werken. In 1970 volgde Martinus Nijhoff, een wetenschappelijke uitgeverij, die grotendeels op de Engelstalige markt gericht was. Begin jaren zeventig werd een dochterbedrijf van Stam opgericht in Birmingham en begon Kluwer een joint venture met Harrap in Londen, uitgever van losbladige juridische werken. In 1973 en 1974 werden Kommentator Verlag in Frankfurt en Metzner Verlag overgenomen, beide uitgevers van losbladige en reguliere juridische werken. In 1974 werd 19 procent van de concernomzet in het buitenland gerealiseerd.<sup>31</sup> In de jaren daarna werd dit beleid van behoedzame expansie voortgezet. Vooral kleine uitgevers van leerboeken en medische en juridische wer-

27 P. Nijhoff Asser, 'Consolidation, internationalisation, and the future of publishing: a scenario', in: *Book research quarterly*, 5/3 (1989) 52.

28 De Vries, *Four windows*, 179.

29 R. Vermeulen en Ph. De Wit, *Onder uitgevers. De onstuitbare opkomst van Pierre Vinken, de honger van Elsevier, de fusie met Reed, het succes, de stroppen, de interne machtsstrijd, de neergang* (Nijmegen z.j. [2000]) 53.

30 Kluwer, jaarverslagen 1979, 9; 1980, 9.

31 Bedrijfsarchief Wolters Kluwer, archief Wolters Samsom, map WSG 460, 'Bijlage op internationalisatie Kluwer', (1975), p. 2.

ken werden overgenomen, aanvankelijk vooral in Groot-Brittannië en Duitsland, in de jaren tachtig ook in Frankrijk en de Verenigde Staten.<sup>32</sup>

Bij buitenlandse overnames ging het bedrijf op verschillende manieren te werk. Een manager kon de opdracht krijgen de fondsen (uitgaven) te bestuderen van buitenlandse uitgevers die op verwante terreinen werkzaam waren (de boekenbeurs in Frankfurt leende zich daar uitstekend voor). Aan de leiding van het bedrijf rapporteerde hij welke daarvan goed in Kluwers activiteiten zouden passen.<sup>33</sup> Voor overnames in Duitsland maakte Kluwer ook gebruik van de Industrie-Vermittlungsdienst van de Deutsche Bank, die gegevens verzamelde over voor Kluwer interessante bedrijven en de eerste contacten legde met overname-kandidaten.<sup>34</sup> Werd een bedrijf overgenomen, dan werd het in Kluwer ingepast: bepaalde soorten uitgaven werden gestopt en de leiding van het bedrijf diende de Kluwerstijl van management over te nemen, maar overigens kon het bedrijf tamelijk onafhankelijk opereren. ‘...(A)t Kluwer’, zo meldde het jaarverslag van 1975, ‘operational and entrepreneurial responsibilities are primarily delegated to the managers of operating companies – each functioning as independently as possible.’<sup>35</sup> Kluwers uitgaven verschenen grotendeels in de plaatselijke talen. De gestaag toenevende Europese regelgeving leidde tot een stroom nationale wetgeving in de landen van de EU, waardoor er een grote vraag was naar juridische naslagwerken, vanouds Kluwers specialiteit. Het bedrijf etaleerde zijn nieuwe internationale elan in zijn sinds 1975 veel luxueuzer uitgevoerde jaarverslagen, voorzien van illustraties, gemaakt door bekende kunstenaars. De namen van alle bedrijven die tot het concern behoorden stonden op de omslag.

De recessie van begin jaren tachtig trof de boekenbranche hard, niet alleen in Nederland, maar in de hele westerse wereld. De markt voor encyclopedieën stortte in, de verkoop van algemene boeken liep terug, evenals de advertentie-inkomsten, die essentieel waren voor tijdschriften en kranten. Bezuinigingen op het onderwijs ondermijnden de markt voor de educatieve uitgaven. Drukkerijen kampten met overcapaciteit, terwijl dure investeringen in nieuwe apparatuur nodig waren. Op al deze gebieden was Kluwer actief en derhalve was hard ingrijpen geboden. Drukkerijen, boekhandels en uitgevers van algemene boeken werden verkocht of geliquideerd. Kluwer ging zich steeds meer richten op de meest winstgevendende mark-

32 Bijvoorbeeld jaarverslagen 1984, 1990.

33 Henk Demoet interview, 1 mei 2001.

34 Bedrijfsarchief Wolters Kluwer, Amsterdam, archief van B. Zevenbergen, voorzitter van de hoofddirectie, code 6630, microfilm 473, nrs. 28-99, briefwisseling tussen Zevenbergen en vertegenwoordigers van de Deutsche Bank, augustus – oktober 1977.

35 Jaarverslag 1975, 22; vgl. jaarverslagen 1969, 18; 1970, 7; 1973, 8, 1990 (Wolters Kluwer), 21-23. De wijsheid van deze aanpak werd onderstreept in een rapport van consultants van McKinsey, die in 1975 advies uitbrachten over de structuur van het bedrijf in verband met de internationale uitbreiding. Ook daarover het jaarverslag van 1975.

ten: STM (science, technology, medicine), vakbladen en werken voor het onderwijs (waaronder ook elektronische media en de organisatie van cursussen). Men sprak van 'return to core business' en 'retreat from conglomeracy' – een algemene trend in die tijd.<sup>36</sup> De decentrale management-stijl werd echter gehandhaafd, omdat Kluwer grote waarde hechtte aan de deskundigheid van plaatselijke managers, die beter dan de centrale leiding in staat waren op de lokale markt in te spelen. Een 'management information system' werd ontwikkeld teneinde een 'intensieve dialoog tussen het centrale management en de managers van de afzonderlijke eenheden mogelijk te maken.'<sup>37</sup> Het was vooral aan de internationale activiteiten te danken dat het bedrijf, ondanks de recessie, bleef groeien. De volgende tabel brengt de toenemende betekenis van die activiteiten in beeld.

Tabel 1. *Jaarlijkse omzet en personeel in Nederland en in het buitenland: Kluwer 1980-1986*

Jaar	Omzet in mln gulden	Toe- name	Omzet in het buiten- land	Toe- name	Werk- nemers	Toe- name	Werk- nemers buiten- land	Toe- name
1980	676		134		4102		392	
1981	750	11%	147	10%	4127	1%	414	6%
1982	785	5%	171	16%	4117	0%	498	20%
1983	825	5%	209	22%	4027	-2%	535	7%
1984	892	8%	236	13%	4082	1%	581	9%
1985	958	7%	272	15%	4090	0%	641	10%
1986	966	1%	269	-1%	4034	-1%	787	23%
1980- 1986		43%		101%		-2%		101%

Bron: *Kluwer, Jaarverslagen 1980-1986*<sup>38</sup>

We zien dat Kluwer een steeds groter deel van zijn omzet in het buitenland realiseerde. Terwijl het totale aantal werknemers in de eerste helft van de jaren tachtig licht daalde, verdubbelde het aantal werknemers in het buitenland. Overigens bestonden de raad van commissarissen en de raad van bestuur gedurende de gehele

36 P.K. Jagersma, *Multinationalisatie van Nederlandse dienstenondernemingen* (Tilburg 1994) 122v.; De Vries, *Four windows*, 142-143. Reed verkocht bijvoorbeeld zijn papieren verffabrieken, Thomson zijn olie, etc.: G. Graham, 'Multinational publishing', 244.

37 Wolters Kluwer jaarverslag, 21-23.

38 Omzet is hier gedefiniëerd als 'Omzet aan derden.'

periode vrijwel helemaal uit Nederlanders. Gegevens over de geografische spreiding van de aandelen staan niet in de jaarverslagen. De enige vermelding in die richting is te vinden in het jaarverslag van Wolters Kluwer uit 1990: in dat jaar was het percentage van de aandelen dat in buitenlandse handen was gestegen van 27 naar 53 procent, verspreid over 40 landen.<sup>39</sup> Dat was echter drie jaar na een ingrijpende herverdeling van de aandelen, die het gevolg was van een poging van Elsevier tot 'vijandige overname' van het bedrijf in 1987. Elsevier had getracht een meerderheidsaandeel in Kluwer te verwerven teneinde een betere basis te hebben voor expansie in het buitenland, maar was afgetroefd door Wolters Samsom, een combinatie van de uitgevers Wolters, Noordhoff en Samsom, die een sterke marktpositie hadden in respectievelijk schoolboeken, wetenschappelijke publicaties en juridische werken. Het nieuwe concern, Wolters Kluwer, had een ongeveer even grote omzet als Elsevier.

#### 4. Elsevier<sup>40</sup>

Elsevier werd in 1880 als naamloze vennootschap opgericht door de Rotterdamse boekhandelaar George Robbers (de naam ontleende hij aan de beroemde uitgeverij uit de Gouden Eeuw, die in 1712 was opgeheven). De aandelen werden niet op de beurs verhandeld en een groot deel ervan was in handen van Robbers en zijn zoons. In 1929 werd de leiding van het bedrijf overgedragen aan de journalist J.P. Klautz. Elsevier leed in die jaren grote verliezen en het was Klautz' grote verdienste dat hij het bedrijf in de jaren dertig weer winstgevend maakte, door werken uit te brengen waarnaar een grote vraag bleek te bestaan. Dat was in de eerste plaats een nieuwe editie van Winkler Prins' *Encyclopaedie*, waarmee Elsevier eind negentiende eeuw naam had gemaakt. Daarnaast wist hij een aantal romanschrijvers aan de uitgeverij te verbinden die een groot lezerspubliek bleken aan te spreken, zoals mevrouw Szekely-Lulofs, schrijfster van een zeer kritische roman over het leven van de rubberplanters in Nederlands-Indië (*Rubber* werd ook met veel succes verfilmd) en vooral Jan de Hartog, wiens *Hollands Glorie* kort na de Duitse inval verscheen en een doorslaand succes was, tot de bezetter het verbod. Kort na de oorlog maakte Elsevier grote winsten met een nieuwe uitgave van de Winkler Prins, waarvan 10.000 exemplaren bij intekening waren verkocht en die het be-

39 Jaarverslag Wolters Kluwer, 15.

40 Belangrijkste bronnen: R. Vermeulen en Ph. De Wit, *Onder uitgevers*; J.P. Klautz, *In de ban van mijn schaduw* (Huizen z.j. [1987]); Beusekamp en Schoonbrood, *De aanval*; Van den Brink, *Economische structuur*, jaarverslagen van het bedrijf 1947-1986 (beschikbaar in de bibliotheek van de Erasmus Universiteit Rotterdam).

drijf zeven miljoen gulden opleverde, en met een nieuw weekblad, *Elseviers Weekblad*, dat spoedig een oplage had van 100.000.<sup>41</sup>

Al snel na zijn aantreden bij Elsevier besloot Klautz dat het Nederlandse taalgebied te klein was en dat het bedrijf zich dus op de buitenlandse markt moest richten.<sup>42</sup> Hij begon het werk uit te geven van Duitse joodse geleerden die onder het nazi-regime niet meer konden publiceren. Hij was niet de enige Nederlandse uitgever die zich ontfermde over schrijvers die met de nazi's in botsing waren gekomen: Querido en Allert de Lange zijn de bekendste voorbeelden van uitgevers die hetzelfde deden voor literaire schrijvers zoals Döblin, de gebroeders Mann en Bertold Brecht.<sup>43</sup> In de wetenschappen was Duitsland voor de Tweede Wereldoorlog toonaangevend, het Duits was een belangrijke wetenschappelijke taal en Springer was een van de meest prominente wetenschappelijke uitgevers ter wereld.<sup>44</sup> Het lag dus om meerdere redenen voor de hand dat Klautz zich in de eerste plaats op Duitsland richtte. Zijn eerste grote succes was de Engelstalige versie van een Duits chemisch naslagwerk, *Organic chemistry*, dat uitstekend verkocht, vooral nadat de auteur, Paul Karrer, de Nobel-prijs had gewonnen (in 1937, voor onderzoek naar vitaminen). Klautz verwierf bij de grote Duitse wetenschappelijke uitgevers, Springer, Thieme en Akademische Verlagsgesellschaft, de rechten voor de Engelse vertaling van verscheidene standaardwerken. Maar daarna mislukten al Klautz' internationale activiteiten. In het licht van Elseviers latere successen op de internationale markt is het interessant om in elk geval één van die vroege mislukkingen wat nader te bekijken. Ik kies de meest dramatische, die Klautz in 1953 zijn baan kostte.<sup>45</sup>

41 Van den Brink, *Economische structuur*, 286.

42 Dit overzicht is gebaseerd op de niet zeer onpartijdige herinneringen van Klautz, *In de ban van mijn schaduw*, vooral 79, 86, 110v., 148, 197-8, 208-213, 220, en op J.K.W. van Leeuwen, 'The decisive years for international science publishing in the Netherlands after the second world war', in: A.J. Meadows (ed.), *Development of science publishing in Europe* (Amsterdam 1980) 256.

43 M.H. Würzner, 'De Duitse emigrantliteratuur in Nederland, 1933-1940', in: K. Ditrach e.a. (red.), *Berlijn-Amsterdam 1920-1940. Wisselwerkingen* (Amsterdam 1982) 114-115.

44 Over de prominente positie van het Duits als wetenschappelijke taal ook A.J. Meadows, 'European science publishing and the United States', in: A.J. Meadows (ed.), *Development of science publishing in Europe* (Amsterdam 1980) 241.

45 De volgende ondernemingen beschrijft Klautz ook nog in zijn autobiografie. In 1939 hielp hij de joodse biochemicus en boekhandelaar Maurits Dekker een dochteronderneming te beginnen in New York. Deze maakte zich los van Elsevier. Dekker werkte samen met E. Proskauer, die bij de Akademische Verlagsgesellschaft had gewerkt. Volgens Van Leeuwen, 'The decisive years', 257, was het bedrijf succesvol, maar Klautz zegt dat het faalde door slecht management na de oorlog. Verder poogde Klautz een chemisch naslagwerk op te zetten, een opvolger van de beroemde maar achterhaalde Beilstein. Hij nam de

Kort na de oorlog begon Klautz een dochteronderneming in Houston, in Texas. De keuze van deze voor het veroveren van de Amerikaanse markt weinig voor de hand liggende plaats was het gevolg van een toevallige ontmoeting. Klautz' vertrouwde in dergelijke zaken altijd op zijn intuïtie. Hij ging een samenwerkingsverband aan met een bedrijfje dat werken van de plaatselijke medische faculteit uitgaf. Samen zouden zij het Amerikaanse publiek veroveren met een populaire medische encyclopedie. Klautz trok een aantal gerenommeerde auteurs aan, schakelde een duur reclamebureau in en liet 40.000 exemplaren drukken. De recensies waren positief, maar slechts 20 procent van de boeken werd verkocht. Het project lijkt, als we afgaan op Klautz' verslag ervan in zijn memoires, een soort persoonlijke obsessie te zijn geworden. Hij was vaak in de Verenigde Staten en vervreemde van zijn naaste medewerkers. Die hadden weinig vertrouwen in de onderneming en besloten, hem aan de kant te zetten.

De overige internationale activiteiten van Elsevier waren beperkt. Veel encyclopedieën werden verkocht in België, waar Elsevier, net als andere grote uitgevers, een verkoopkantoor had. In 1945 startte Klautz een nieuwe tak in zijn bedrijf, Elsevier's Wetenschappelijke Uitgeverij (EWU), teneinde zijn vooroorlogse activiteiten op dit gebied voort te zetten. Het eerste wetenschappelijke tijdschrift dat hij publiceerde, de *Biochimica et Biophysica Acta* (vanaf 1947) had, net als Klautz' eerdere ondernemingen, zijn oorsprong in het werk van een Duits geleerde, Carl Oppenheimer, wiens tijdschrift *Enzymologia* in 1941 door de Duitsers was opgeheven.<sup>46</sup> De eerste jaren werkte EWU voor een kleine internationale markt en maakte nauwelijks winst.

Klautz' opvolger, R.E.M. van den Brink, was uit heel ander hout gesneden. Terwijl Klautz erg trots was op zijn literaire fonds, zijn meer winstgevendende ondernemingen soms beschouwde als middelen om romans te publiceren, prat ging op zijn intuïtie en afkeer van academische economen, en zichzelf in zijn memoires presenteerde als 'coach, biechtvader, persoonlijk adviseur en bankier' van zijn auteurs, mikte de econoom Van den Brink op een gestage winstgevendheid van het bedrijf. In de jaarverslagen schreef hij doorwrochte analyses van de boekenmarkt, waarin de zorg om een crisis als die van de jaren dertig voortdurend aanwezig was. Van den Brink betoogde dat encyclopedieën, die bij intekening werden verkocht en een inkomstenbron waren over verscheidene jaren, een dempend effect hebben op de conjunctuur (bijvoorbeeld de recessies tijdens de Koreacrisis in 1950 en die in 1957). Hetzelfde zou gelden voor wetenschappelijke boeken en artikelen; vooral de laatste, omdat tijdschriften eveneens per abonnement worden verkocht en dus al van tevoren zijn betaald. Wetenschappelijk werk scheen in tijden van lichte

rechten over van Springer toen de joodse hoofdredacteur het werk onmogelijk werd gemaakt. Dat dit mislukte wijt Klautz aan de oorlog. Springer nam vervolgens de rechten weer over.

46 Elsevier jaarverslag 1955, 13.

recessie zelfs beter te verkopen. Het was minder gevoelig voor de concurrentie van het nieuwe medium televisie dan fictie en algemene tijdschriften. Van den Brink meende zelfs dat de televisie de verkoop van encyclopedieën zou bevorderen, omdat het publiek nieuwsgierig werd gemaakt naar allerlei onderwerpen.<sup>47</sup> Kortom, Van den Brink voerde een ‘anticyclisch’ uitgeefbeleid. De introductie van de aandelen van Elsevier op de Amsterdamse effectenbeurs, in 1952, versterkte dit uiteraard. Een hele serie encyclopedische werken (voor onder meer de vrouw, voor de landbouw, de techniek) en wetenschappelijke publicaties voor de internationale markt gingen de ruggengraat van het bedrijf vormen – naast een aantal zeer populaire auteurs, zoals de immer productieve Jan de Hartog.

De wetenschappelijke uitgeverij was ‘booming business’ na de oorlog.<sup>48</sup> De geallieerden hadden hun overwinning voor een belangrijk deel te danken aan nieuwe technologie, waarin massaal was geïnvesteerd, zoals radar, de atoombom en computers. Tijdens de Koude Oorlog gold wetenschappelijk-technische ontwikkeling nog steeds als de sleutel tot economisch succes en militaire veiligheid. Universiteiten werden daarom beschouwd als de intellectuele krachtcentrales van de maatschappij. De beste manier om de welvaart te bevorderen was het ontwikkelen van ‘human capital’, door zoveel mogelijk jonge mensen een hogere opleiding te laten volgen. Het aantal studenten aan Nederlandse universiteiten groeide van 30.000 in 1950 naar 142.000 in 1979<sup>49</sup>; het aantal leerstoelen aan de Technische Universiteit Delft van 57 in 1950 naar 167 in 1962. Het gevolg was een fenomenale groei van de markt voor studieboeken, terwijl de wetenschappelijke productie van al die geleerden gepubliceerd werd in een snel groeiend aantal vaktijdschriften.

Het duurde een aantal jaren voordat Elsevier zich op deze markt een plaats had veroverd. In het jaarverslag van 1956 kon Van den Brink melden dat het zover was, omdat sinds een jaar de winsten in deze sector snel begonnen te groeien.<sup>50</sup> In 1959 publiceerde EWU tien wetenschappelijke tijdschriften en een aantal boeken. 95 procent daarvan werd in het buitenland verkocht.<sup>51</sup> Twee jaar later, EWU bracht toen 19 vaktijdschriften en 48 nieuwe wetenschappelijke boeken uit, noemde *Publishers' Weekly* Elsevier ‘one of the world's leading publishers of scientific

47 Elsevier jaarverslagen 1955, 9; 1957, 16; in 1962 wilde Elsevier zelfs een encyclopedie speciaal voor televisiekijkers uitbrengen: jaarverslag 1962, 10.

48 Zie voor het volgende C. Pursell, *The machine in America* (Baltimore 1995) hoofdstuk 12; Voor Nederland: H. Daalder, ‘The sudden revolution and the sluggish aftermath: a retrospect since 1968’, in: H. Daalder en E. Shils (eds.), *Universities, politicians and bureaucrats* (Cambridge 1982) 491.

49 Centraal Bureau voor de Statistiek, *Tachtig jaren statistiek in tijdreeksen* (Den Haag 1979) 48.

50 Elsevier jaarverslag 1956; uitgebreide analyse van Van den Brink van de wetenschappelijke markt: jaarverslag 1961.

51 Elsevier jaarverslag 1959, 23.

books.<sup>52</sup> Er waren intussen verkoopkantoren en redacties in verscheidene landen, maar nog geen dochterondernemingen in het buitenland. Vanaf 1963 begonnen sommige van deze buitenlandse kantoren echter zelf ook titels uit te brengen, bijvoorbeeld Elsevier Sequoia in Brussel en de kantoren in Londen, Lausanne en New York.<sup>53</sup>

In 1969 en 1971 kocht Elsevier twee belangrijke Nederlandse wetenschappelijke uitgeverijen: de Noord-Hollandsche Uitgevers Maatschappij en Excerpta Medica. De Noord-Hollandsche was in 1932 begonnen als uitgever van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen, maar ze publiceerde al spoedig ook andere werken, vooral op het gebied van de natuurkunde, de logica en de wiskunde (EWU publiceerde vooral over chemie en techniek). Net als Elseviers eerste wetenschappelijke activiteiten, had dit bedrijf 'roots' in Duitsland: de directeur, M.D. Frank, had in 1934 stage gelopen bij de Akademische Verlagsgesellschaft in Leipzig. Een van haar grootste successen na de Tweede Wereldoorlog was *Nuclear Physics* (vanaf 1955), dat al spoedig internationaal toonaangevend werd onder kernfysici. In 1969 publiceerde het bedrijf 30 wetenschappelijke tijdschriften in het Engels (EWU had er toen 50). 94 procent van de oplage werd in het buitenland verkocht. Er werkten 435 mensen, van wie 165 buiten Nederland (bij Elsevier waren toen 1.093 mensen in dienst).<sup>54</sup>

Excerpta Medica was opgericht in 1947. Ook dit bedrijf had Duitse wortels: het was een samenwerkingsverband van Duitse emigrés en Nederlandse medici, uitgevers en financiers.<sup>55</sup> Sinds 1963 werd Excerpta geleid door de neurochirurg Pierre Vinken. Ze publiceerde uittreksels uit medische vakbladen ten behoeve van artsen, die de stroom van vakliteratuur steeds moeilijker konden bijhouden. In de jaren zestig werkten zo'n honderd Nederlandse en 4.000 buitenlandse artsen voor het bedrijf, die samen jaarlijks zo'n 250.000 medische publicaties verwerkten.<sup>56</sup> Excerpta Medica was een van de eerste bedrijven die gebruik maakten van elektronische dataverwerking, hetgeen aantrekkelijk was voor Elsevier, omdat ze zich daarmee verzekerde van een goede start op dit nieuwe terrein. Elsevier kocht het bedrijf voor 19 miljoen gulden, waardoor Vinken en zijn mede-eigenaars meteen miljonairs waren. Vinken werd directeur van Associated Science Publishers, het bedrijfsonderdeel waarin sinds 1969 de wetenschappelijke activiteiten van Elsevier waren ondergebracht. Intussen ging de internationalisering in grote vaart door, met overnames (en een enkele nieuwe vestiging) in Mexico, Brazilië, Spanje, Ierland, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. In 1975 was de hoofdgroep weten-

52 *Publisher's weekly*, 16 April 1962, afgedrukt in Elseviers jaarverslag van 1961, p. 28.

53 Elsevier jaarverslagen 1963, 1964, 1965.

54 Van Leeuwen, 'The decisive years'; M.D. Frank, 'Internationaal uitgeven', in: A. Nuis (red.), *Het geheim van de uitgever* (Amsterdam 1978) 74-84.

55 Van Leeuwen, 'The decisive years', 262-263.

56 Vermeulen en De Wit, *Onder uitgevers*, 22. Elsevier jaarverslagen 1970, 1971.

schappelijke publicaties, die grotendeels op de buitenlandse markt werkte, al verantwoordelijk voor meer dan 27 procent van de concernomzet.<sup>57</sup>

Van den Brink nam niet alleen wetenschappelijke uitgeverijen over. Ook professionele uitgaven hadden zijn belangstelling. In 1968 kocht hij, samen met het Britse IPC Business Press, Misset, een Nederlandse uitgever van vak- en bedrijfsbladen. Verder verwierf hij boekwinkels en drukkerijen. In 1973 begon hij een joint venture met W.H. Smith in Londen voor het invoeren van een nieuw type boekhandel, waar ook grammofonplaten, kantoorbenodigdheden en 'opvoedkundig speelgoed' zouden worden verkocht. Verder kocht hij in 1974 het Londense Phaidon (kunstboeken) en in 1975 Dutton, een algemene uitgeverij in New York. Vlak voordat hij het bedrijf verliet, in 1979, nam hij nog de grote krantenuitgeverij NDU over. Ondanks de nadruk op professionele en wetenschappelijke uitgaven, bezat Elsevier dus een fonds van een grote verscheidenheid. Net als de managers van Kluwer zei Van den Brink te geloven in een gedifferentieerd en gedecentraliseerd bedrijf. 'Uitgeven is door taal, landsaard, motivatie, distributiepatroon en andere factoren internationaal sterk verschillend. Het is dus een activiteit die bijzonder decentraal moet worden uitgeoefend', schreef hij in het jaarverslag over 1976.<sup>58</sup> Dat nam niet weg dat de leiding van het bedrijf, waarschijnlijk in veel sterkere mate dan bij Kluwer, bij de topman lag.

Toen Vinken in 1979 het roer overnam, werd het acquisitiebeleid aanvankelijk voortgezet. Elsevier kocht Congressional Information Service Inc. in Washington, de uitgever van het Amerikaanse Congres met zijn 300 committees en subcommittees. Ook de Greenwood Press en een kleine uitgever van academische management-literatuur behoorden tot dit bedrijf. Maar vanaf 1980 kreeg Elsevier te lijden van de internationale recessie, ongeveer op dezelfde manier als Kluwer: encyclopedieën, algemene boeken en drukkerijen kwamen in de rode cijfers, advertentie-inkomsten daalden, terwijl de internationale wetenschappelijke uitgaven zeer winstgevend bleven. Net als Kluwer en zoveel andere bedrijven besloot Vinken tot een terugkeer naar 'core business', hetgeen neerkwam op het van de hand doen van alle activiteiten die niet voldoende winst opleverden. Buitenlandse acquisities werden opgeschort en algemene uitgeverijen (zoals Dutton), kranten en tijdschriften (zoals het eveneens recent verworven NDU), boekhandels en drukkerijen werden verkocht.

De gang van zaken verschilde echter op een aantal punten van die bij Kluwer. In de eerste plaats nam Vinken zijn maatregelen sneller en harder. In 1984 liet hij weten dat bedrijfsonderdelen die geen 20 procent winst maakten zouden worden verkocht.<sup>59</sup> Ten tweede liet hij het idee van een gedecentraliseerd bedrijf los. Dat

57 Bedrijfsarchief Wolters Kluwer, archief Wolters Samsom, map WSG 460, 'Bijlage op internationalisatie Elsevier', (1975) 9.

58 Elsevier jaarverslag, 1976, 8.

59 Elsevier jaarverslag, 1984, 9.

had goed gewerkt, betoogde hij, in een tijd van expansie en diversificatie, maar nu het tegengat, was een sterke centrale leiding vereist. Er kwam een raad van bestuur waarvan ieder lid een bepaald deel van het bedrijf onder zijn hoede had.<sup>60</sup> Ten derde richtte Elsevier zich voortaan geheel op de Engelstalige markt. Terwijl Kluwer in verschillende Europese landen actief was en in verscheidene talen publiceerde, vonden Vinken en zijn mededirecteuren de Europese markt te vernip-perd.<sup>61</sup> Acquisities dienden dan ook vooral in de Verenigde Staten plaats te vinden, het centrum van de grootste wereldmarkt. In 1982 werd het financiële hoofdkwartier van het bedrijf verplaatst naar Neuchâtel, in Zwitserland, omdat Vinken vreesde dat in het geval van een bezetting van West-Europa door de Sovjet-Unie de Amerikanen alle Europese bezittingen in de Verenigde Staten zouden naasten. De Centrale Ondernemingsraad, die vreesde dat de internationalisering van het bedrijf banen zou gaan kosten, protesteerde tevergeefs.<sup>62</sup> Vinken voerde als aanvullende argumenten aan dat centralisatie van de financiële activiteiten het betalingsverkeer zou vergemakkelijken en dat kapitaal gemakkelijker te verkrijgen was in Zwitserland. Dat hij de Nederlandse belastingen wilde ontlopen ontkende hij.

De koerswending bij Elsevier kan voor een deel verklaard worden uit veranderingen in de aandelenhandel. Vanaf het eind van de jaren zeventig werd kapitaal mobieler als gevolg van de toenemende wereldwijde communicatie. Investeerders konden hun kapitaal in een oogwenk verplaatsen naar de plaatsen waar ze het meest opleverde. Dat vergrootte hun macht ten opzichte van de managers, die daardoor geneigd waren te mikken op zo hoog mogelijke winsten op de korte termijn.<sup>63</sup> Van Vinken was bekend dat hij weinig belangstelling had voor management consultants, maar dat zijn deur altijd openstond voor financiële analisten, die banken en andere financiële instellingen adviseerden over beleggingen (later heette dat 'investor relations').

De managers van Elsevier vatten de nieuwe strategie samen in een schema, dat was ingevoerd door een van hen, Harry Luykx, en door Vinken dan ook 'de driehoek van Luykx' werd genoemd. Het was een handige samenvatting van gangbare uitgeverswijsheden van die tijd.<sup>64</sup>

60 Elsevier jaarverslag, 1981, 9, 11.

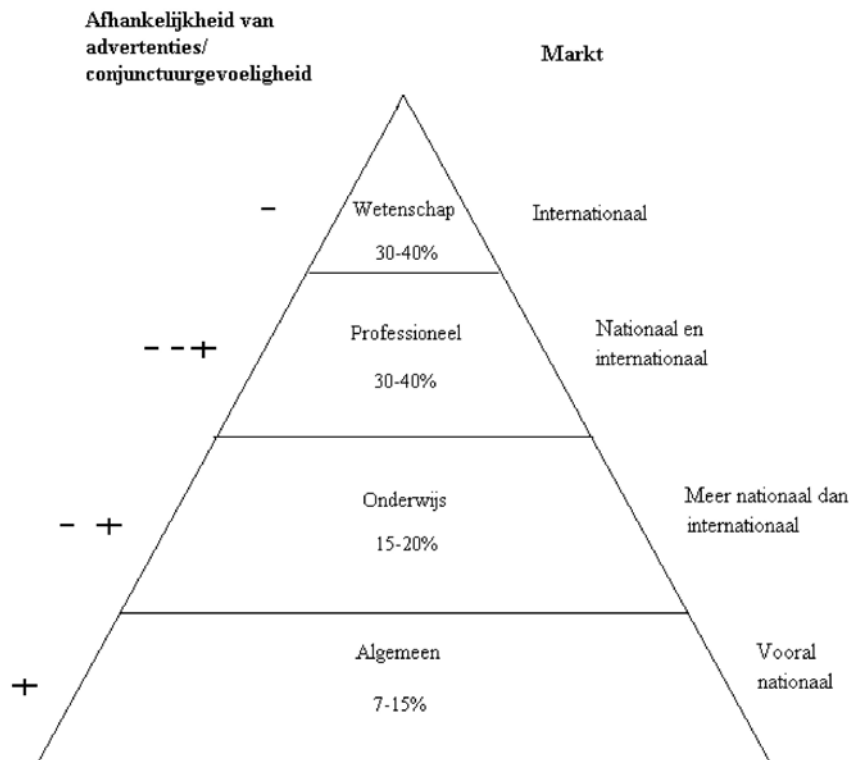
61 Elsevier jaarverslag, 1984, 9.

62 Elsevier jaarverslagen 1982, 9; 1985, 10-11; Beusekamp en Schoonbrood, *De aanval*, 40-42; Vermeulen en De Wit, *Onder uitgevers*, 41-43.

63 Elsevier jaarverslagen 1982, 9; 1985, 10-11; Beusekamp en Schoonbrood, *De aanval*, 40-42; Vermeulen en De Wit, *Onder uitgevers*, 41-43.

64 Vermeulen en De Wit, *Onder uitgevers*, 45, vgl. Jagersma, *Multinationalisatie*, 70; De Boer, *Management of mediamorphosis*, 104; Ik weet niet waar Luykx dit schema vandaan haalde. De basisideeën erachter zijn reeds te vinden in Elsevier's jaarverslag van 1976, 408; de driehoek wordt ook genoemd in A. Schiffrin, *The business of books* (London 2000) 117.

Figuur 1. *Marktomvang (uitgedrukt in de breedte van de piramide), afhankelijkheid van de conjunctuur en winstmarges*



Bron: P.K. Jagersma *Multinationalisatie* p.70

Boven in de piramide bevonden zich de wetenschappelijke publicaties, zowel tijdschriften als boeken. Ze waren te duur voor particulieren (een jaarabonnement op een natuurwetenschappelijk tijdschrift kostte duizenden gulden) en werden derhalve alleen aangeschaft door de bibliotheken van universiteiten en onderzoeksinstituten. Waarom waren de tijdschriften zo duur? Omdat, zo legden de uitgevers uit in hun jaarverslagen, de toenemende specialisatie in de wetenschappen (men sprak van 'twigging') leidde tot steeds meer vakbladen met een steeds kleinere oplage en dus hogere kosten per eenheid. Dit proces was weer het gevolg van de fenomenale groei van de universiteiten en het wetenschappelijk onderzoek na de oorlog en het 'publish or perish'-principe in de wetenschappelijke wereld, die een stroom van publicaties teweegbracht. Voorts bezuinigden de overheden in de jaren zeventig, en meer nog in de jaren tachtig, op hun uitgaven voor hoger onderwijs. Nederlandse bibliotheken zagen in de jaren tachtig hun budgets krimpen met 30

tot 50 procent.<sup>65</sup> De bibliotheken reageerden daarop met het schrappen van abonnementen en het organiseren van een interbibliothecaire kopieerdienst, zodat artikelen toch overal beschikbaar bleven. Uiteraard gingen de uitgevers fel tekeer tegen deze 'illegale praktijken'.<sup>66</sup> Ze hadden die echter zelf uitgelokt door het proces van 'twigging', waaraan ze goud geld verdienden, te stimuleren: ieder jaar werden tientallen nieuwe tijdschriften gelanceerd, die werden volgeschreven en geredigeerd door academici die door de overheid betaald werden. Dat kostte de uitgevers niets, terwijl de geleerden het werk vooral deden voor het plezier en het prestige (overheidsgeld werd dus omgezet in winsten voor de uitgevers en 'cultureel kapitaal' voor academici). Aanvankelijk werd een nieuw blad verkocht voor een redelijke prijs, maar zodra het onmisbaar was geworden in zijn vakgebied, werd de prijs drastisch verhoogd. De winstmarges bedroegen tussen de 30 en 40 procent.<sup>67</sup>

Wetenschappelijke publicaties waren het minst afhankelijk van conjuncturele invloeden (ze bevatten bijvoorbeeld meestal geen reclame, een zeer conjunctuurgevoelig medium) en zolang het wetenschapsbedrijf zou doorgroeien – iets waarvan de managers van Kluwer en Elsevier overtuigd waren – was dit een uiterst lucratieve markt. In de tweede laag van de piramide treffen we de professionele en vakbladen aan. Oplagen waren hier groter, de afhankelijkheid van de conjunctuur was ook groter en het was een iets minder internationale sector dan de wetenschappelijke publicaties, maar ze was bijna net zo winstgevend. Nog hogere oplagen kenmerkten de volgende laag: die van de onderwijsuitgaven. Meer dan wetenschappelijke en de professionele uitgaven was deze sector gebonden aan nationale markten, omdat onderwijssystemen nu eenmaal van land tot land verschillen. Maar Engelse en Amerikaanse leerboeken werden over de hele wereld verkocht. Winstmarges in deze sector werden geschat op 15 tot 20 procent. De uitgaven in deze bovenste drie lagen bevatten wat wel 'need to know'-informatie wordt genoemd, tegenover de 'nice to know'-informatie van de lagere niveaus. Die laatste zijn uiteraard afhankelijker van de stemming en de koopkracht van het publiek. Het gaat hier om boeken en tijdschriften voor een 'algemeen publiek' zoals romans, boeken over tuinieren en koken, kranten, opinie-, hobby- en lifestylebladen. De paradox van dit laagste niveau is dat de oplages er het grootst zijn, terwijl de uitgaven nauwelijks over de grens verkocht worden. De tijdschriften in deze laag zijn sterk afhankelijk van advertentie-inkomsten en dus van de conjunctuur. De winstmarges bedroegen hier tussen de 7 en de 15 procent. Nog lager

65 P. Schneiders, *Nederlandse bibliotheekgeschiedenis. Van librije tot virtuele bibliotheek* (Den Haag 1997) 331.

66 Bijvoorbeeld Elsevier jaarverslag 1978, 8. Analyses van dit proces: P.J. Vinken, *Information economy, government and society* (London 1982) 16-18; J.W. Dijkstra, 'Factors in setting prices of scientific journals', *Book research quarterly*, 4/2 (1988) 20-21.

67 Vermeulen en De Wit, *Onder uitgevers*, 246-249.

Tabel 2. Aantallen boeken en tijdschriften gepubliceerd door de grootste wetenschappelijke uitgeverijen in de wereld in 1985

Boektitels

Uitgever	Land	Aantal titels (afgeronde aantallen)
Wiley	VS	10 000
Academic Press	VS	8 000
<b>Elsevier Science Publishers</b>	<b>NL</b>	4 000
Plenum	VS	4 000
Pergamon	GB	3 500
McGraw-Hill	VS	3 000
Springer Verlag	Duitsland	2 500
Blackwell Scientific	GB	1 650

Tijdschrifttitels

Uitgever	Land	Aantal titels
<b>Elsevier Science Publishers</b>	<b>NL</b>	610
Pergamon	GB	367
Springer Verlag	Duitsland	257
Academic Press	VS	189
Plenum	VS	159
Wiley	VS	133
Blackwell Scientific	GB	102
Karger	Zwitserland	72

Bron: Jagersma, *Multinationalisatie* 76

waren de marges in een laag die hier niet is weergegeven omdat het geen drukwerk betreft: de winkels en drukkerijen die in de jaren zestig tot tachtig vaak eigendom van grote uitgeversbedrijven waren. Deze activiteiten bonden veel kapitaal.

De conclusie die de Elsevier-managers uit dit schema trokken was dat het concern moest inzetten op de hoogste lagen van de piramide en zich moest ontdoen van de lagere. Omdat die hogere lagen internationaal waren, was het noodzakelijk een internationaal netwerk op te bouwen voor de verwerving en verkoop van informatie. Op de korte termijn en in financiële termen slaagde Elsevier daar uitstekend in. In 1984 waren de winsten alweer met 40 procent gestegen en ging het concern opnieuw in het offensief. Verscheidene Amerikaanse en enkele Britse bedrijven en titels werden overgenomen – meest kleine (zoals Damar en Gordon, en de tijdschriften *Laser and optronics* en *Fiberoptics News*), maar ook wel grote,

zoals de Amerikaanse Springhouse Corporation, waarvoor Elsevier 100 miljoen dollar betaalde.<sup>68</sup> Elsevier behoorde tot de wereldtop van de wetenschappelijke uitgeverijen, zoals blijkt uit de volgende tabellen.

Op de verdere internationale expansie van Elsevier hoeven we hier niet in te gaan. Er waren mislukte fusiepogingen (zoals de al genoemde poging tot vijandige overname van Kluwer in 1987). Er waren ook successen, zoals de overname van Pergamon Press van Maxwell (1991, kort voor Maxwells dood op zee) en van het beroemde medische tijdschrift *The Lancet* in hetzelfde jaar. In 1992 fuseerde Elsevier met Reed. De internationalisering kan ook worden afgelezen uit de volgende tabel.<sup>69</sup>

Tabel 3. *Jaaromzet en personeel in Nederland en elders van Elsevier 1979-1986*

Jaar	Totale omzet in mln guldens	Toename	Omzet Amerikaanse vestigingen	Toename	Totaal aantal werknemers (op full time basis)	Toename	Werknemers in het buitenland (op full-time basis)	Toename
1979	1 315		58		7 967		1 451	
1980	1 315	0%	74	27%	8 085	1%	1 431	-1%
1981	1 334	1%	106	43%	7 589	-6%	1 144	1%
1982	1 292	-3%	113	6%	7 206	-5%	1 169	2%
1983	1 325	2%	141	25%	7 088	-2%	1 170	0%
1984	1 429	8%	172	22%	6 840	-3%	1 097	-15%
1985	1 525	7%	240	39%	6 673	-2%	1 300	18%
1986	1 562	2%	299	25%	6 460	-3%	1 397	7%
1979-1986		19%		415%		-19%		-4%

Bron: *Elsevier Jaarverslagen 1979-1986*

De omzet in de Verenigde Staten groeide vele malen sterker dan die in het binnenland. In 1979 bedroeg de Amerikaanse omzet nog 4,4 procent van de totale omzet,

68 A.N. Greco, 'Mergers and acquisitions in publishing, 1984-1988: some public policy issues', *Book research quarterly* 5/3 (1989) 33.

69 De jaarverslagen gebruiken niet dezelfde categorieën als die van Kluwer, zoals hiervoor gepresenteerd in tabel 1: in plaats van de omzet in alle landen buiten Nederland in vergelijking met de totale omzet, geeft Elsevier alleen de omzet van de Amerikaanse divisie, die maar een deel is van de totale omzet in de VS. Omzet is ook hier 'omzet aan derden.'

in 1986 was dat 19 procent. Het aantal werknemers daalde in Nederland sneller dan in de Verenigde Staten, waar het onderhevig was aan schommelingen door de aankoop en verkoop van bedrijven. Na 1984 groeide het aantal werknemers in de Verenigde Staten weer. Net als bij Kluwer bestonden de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur grotendeels uit Nederlanders. De jaarverslagen geven geen informatie over de geografische spreiding van het aandelenbestand.

### 5. Verklaringen en hypothesen

Hoe is het proces van groei en internationalisering van deze twee Nederlandse uitgevers te verklaren? Waarom waren juist Kluwer en Elsevier zo succesvol? Waarin kwamen hun strategieën overeen en waarin verschilden ze?

Veel van het in de vorige paragraaf beschreven patroon is te verklaren uit de bijzondere kenmerken van deze bedrijfstak.<sup>70</sup> Uitgeverijen zijn arbeids- en kennisintensieve bedrijven. Hun concurrentiekracht zit niet in een geavanceerd machinepark (ook al bezaten sommige uitgevers hun eigen drukkerij, we zagen al dat dit meestal niet hun meest winstgevendende poot was) maar in hun fonds, dat wil zeggen de boeken en tijdschriften die zij op de markt brengen. Het opbouwen van zo'n fonds is de kern van het uitgeversvak. Het gaat daarbij onder meer om het kiezen van bepaalde marktniches, het opbouwen van een netwerk van contacten met auteurs en instellingen die manuscripten kunnen leveren en het ontwikkelen van een effectieve marketing. Wat kan een dergelijk bedrijf het beste doen met zijn winst? Intern investeren, zoals andere bedrijven doen in hun machinepark, is hier meestal niet mogelijk. Het ontwikkelen van een nieuwe lijn van uitgaven voor een nieuwe marktniche of voor een buitenlandse markt is uitermate kostbaar. De meest voor de hand liggende investering is daarom de aankoop van een ander, goed renderend uitgeversbedrijf: daarmee verwerft men in één klap een fonds, een marktniche en, vooral, de expertise in bepaalde marktsegmenten en typen uitgaven.<sup>71</sup> Dit geldt a fortiori voor expansie op de buitenlandse markt. Boeken en tijdschriften kunnen niet geëxporteerd worden zoals olie en papier. In de eerste plaats moeten ze natuurlijk meestal vertaald worden, maar bovendien zijn er grote verschillen tussen landen wat betreft het soort informatie en amusement waarnaar vraag is. Nationale verschillen op het gebied van de boekhandel, het onderwijs en de wetgeving kunnen van beslissende betekenis zijn voor de afzet van boeken en tijdschriften. Een

70 J. Kendrick Noble, 'Mergers and acquisitions of professional and scholarly publishers: a contrarian view', in: *Book research quarterly* 5/3 (1989) 45-50; A.N. Greco, 'Mergers and acquisitions'; R.E.M. van den Brink, *De uitgever heeft vele gezichten* (Amsterdam 1987) 79-82.

71 Belang van expertise benadrukt door de chef van de multinational Thomson in zijn 'Global publishing in the 1990s', in: *Book research quarterly* 6/1 (1990) 34-37.

uitgever die in een ander land wil werken doet er daarom verstandig aan, een lokale marktniche en de bijbehorende expertise in te kopen door een plaatselijk bedrijf over te nemen. Omdat succesvolle bedrijven duur zijn en de integratie van een overgenomen onderneming in het moederbedrijf vaak een moeilijk en risicovol proces is, zijn het vrijwel altijd grote ondernemingen die buitenlandse overnames doen.

Uitgeverijen hanteerden in de jaren zeventig en tachtig verschillende argumenten om te groeien en te diversifiëren. Een groot bedrijf genoot de bekende schaalvoordelen, zoals het goedkoper kunnen inslaan van grondstoffen en het efficiënter inzetten van administratie en opslagruimtes. Een gedifferentieerd bedrijf was minder gevoelig voor schommelingen in bepaalde marktsegmenten, met andere woorden, zij kon risico's beter spreiden en kansen op verschillende terreinen benutten. Sommige uitgevers, die zich wilden richten op elektronische informatievoorziening, trachten door acquisities een bredere kapitaalsbasis te scheppen, omdat dit nieuwe type uitgeven grote investeringen zou vergen.<sup>72</sup> Uitgaven zoals encyclopedieën konden gemakkelijker in een ander land worden uitgebracht met hulp van een lokale partner.<sup>73</sup>

Omdat de Engelstalige markt de grootste ter wereld was, was het aantrekkelijk om Amerikaanse en Engelse bedrijven over te nemen. Amerikaanse bedrijven waren in de jaren zeventig en na 1984 extra populair wegens de lage dollarkoers en doordat de Amerikanen weinig beperkingen oplegden aan buitenlandse overnames.<sup>74</sup> Tenslotte werd de besluitvorming van de grote concerns waarschijnlijk sterk beïnvloed door opvattingen over de toekomst van de bedrijfstak. In de jaren tachtig waren veel waarnemers en ondernemers ervan overtuigd dat de internationale fusiegolf tot gevolg zou hebben dat uiteindelijk zo'n tien multimediabedrijven de muziek- en filmindustrie, televisie, elektronische datasystemen en uitgeverijen zouden beheersen, met kleine bedrijven hoogstens in de minder winstgevende marges van de markt (zodra ze winstgevend werden zouden ze worden opgekocht door een gigant). De implicatie van deze darwiniaanse 'dinosaurus-theorie' was dat elke grote uitgeverij ernaar zou moeten streven tot die laatste tien te behoren.<sup>75</sup>

72 Dat gold bijvoorbeeld voor ICU, de uitgeverij die in 1970 was voortgekomen uit de fusie van Sijthoff en Wolters. Zie Bedrijfsarchief Wolters Kluwer, Amsterdam, archief Wolters Samsom, WSG 437, 'Ondernemingsplan internationalisatie 1975 t/m 1981,' zoals vastgesteld door de Stuurgroep Internationalisatie op 25-09-1975. Dit document geeft een uitstekend overzicht van de in de jaren zeventig veel gebruikte argumenten rond internationalisering.

73 Bedrijfsarchief Wolters Kluwer, Amsterdam, archief Wolters Samsom, WSG 460, bijlage over internationalisatie van Elsevier, Kluwer en VNU, p. 4.

74 Dijkstra, 'Factors in setting prices', 23; A.N. Greco, 'Mergers and acquisitions in the U.S. book industry, 1960-89', in: P.G. Altbach en E.S. Hoshino (eds.), *International book publishing. An encyclopedia* (London 1995) 233.

75 Greco, 'Mergers and acquisitions' (1995) 38; P. Nijhoff Asser, 'Consolidation, inter-

Zoals we hierna zullen zien, was deze theorie omstreden, waardoor niet alle uitgevers ernaar handelden.

In hoeverre waren deze patronen nu ook te zien bij de Nederlandse uitgevers die we hebben besproken? De internationalisering van Elsevier had aanvankelijk grotendeels het karakter van export, maar na 1970 domineerde bij beide ondernemingen het opkopen van buitenlandse uitgevers of titels. Hoe gevaarlijk de vestiging van een nieuwe dochteronderneming in het buitenland was werd pijnlijk duidelijk in Klautz' avontuur in Houston; deze strategie werd daarna dan ook weinig meer toegepast. Overnames vonden voornamelijk plaats in periodes van economische groei: dan was er veel winst om te investeren en werden overnames gesteund door de banken, aandeelhouders en commissarissen. Familiebedrijven die problemen hadden met de opvolging konden zich voor veel geld laten uitkopen. Ook in Nederland waren het vooral de grote bedrijven die overgingen tot buitenlandse expansie. Daarom moeten we onze verklaring beginnen met het ontstaan van de grote uitgeversconcerns tijdens de fusiegolf van de jaren 1965-1972, toen met name bedrijven werden samengevoegd die groot waren geworden in de onderwijssector, eerder in de twintigste eeuw.

Voor die fusies zijn verschillende verklaringen gegeven.<sup>76</sup> In de eerste plaats stegen de lonen spectaculair nadat de regering in 1963 de geleide loonpolitiek had opgegeven. Omdat de uitgeverij een erg arbeidsintensieve bedrijfstak is, trachtten uitgeversbedrijven hun omvang te vergroten, zodat het personeelsbestand efficiënter kon worden ingezet. In de tweede plaats stimuleerde het anti-kartelbeleid van de Europese Gemeenschap fusies, als de enige legale vorm van samenwerking tussen bedrijven.<sup>77</sup> De wetgeving tegen fusies was in Nederland veel minder stringent dan in andere landen.<sup>78</sup> De toenemende integratie van de Europese markt stimuleerde het idee dat alleen grote bedrijven de concurrentie zouden kunnen volhouden, ook al ging dat maar in beperkte mate op voor een aan nationale cultuur gebonden bedrijfstak als de uitgeverij. Tenslotte speelde de neergang van het familiebedrijf een rol. Gezinnen werden kleiner, zonen waren vaak beter opgeleid dan hun vaders en opvolging in het bedrijf was niet langer vanzelfsprekend. Karel Davids, die dit proces heeft bestudeerd, noemt een aantal oorzaken van de 'terugtocht van het familisme over een breed front na de Tweede Wereldoorlog.' De belangrijkste

nationalisation, and the future of publishing: a scenario', in: *Book research quarterly* 5/3 (1989) 54-55.

76 P.K. Jagersma, *Multinationalisatie*, 81v.; C.H.I.E.M. Teulings, 'Concernvorming in de uitgeverij', in: A. Nuis, *Het geheim van de uitgever* (Amsterdam 1978) 92-101.

77 Van den Brink, *Economische structuur*, 414-415.

78 A. van Itersson, R. Olie, 'European business systems: the Dutch case' in: R. Whitley (ed.), *European business systems. Firms and markets in their national contexts* (London 1992) 103; Van den Brink, *Economische structuur*, 155.

zijn volgens hem de noodzaak om kapitaal aan te trekken om expansie mogelijk te maken en het ontbreken in de familie van de expertise in marketing en logistiek die nodig was om een groot bedrijf te leiden.<sup>79</sup>

De fusiebeweging van de jaren zestig speelde zich vrijwel geheel binnen de Nederlandse grenzen af. Ze versterkte de oligopolistische structuur van de markt: de grote bedrijven bewerkten verschillende marktsectoren; ze vulden elkaar eerder aan dan dat ze met elkaar concurreerden.<sup>80</sup> Voor verdere groei waren er derhalve maar twee opties: fusie met andere Nederlandse bedrijven teneinde het fonds te diversifiëren op de kleine binnenlandse markt, ofwel buitenlandse expansie. Wetenschappelijke uitgevers, zoals Elsevier, waren van nature geneigd om over de grenzen te kijken, omdat wetenschap een grensoverschrijdend bedrijf is. Maar ook de grote educatieve uitgeverijen, zoals Wolters, Samsom en Kluwer, stuitten op hun grenzen toen de overheid, na een lange periode van groei, vanaf 1970 op het onderwijs begon te bezuinigen.

Voor een deel vergen de internationalisering van Elsevier en Kluwer verschillende verklaringen, voor een deel zijn er overeenkomsten. Beginnen we met de verschillen. Elseviërs activiteiten op het gebied van de internationale uitgeverij begonnen, zo hebben we gezien, in de jaren 1930. In die tijd was het uitgeven van wetenschappelijk werk grotendeels in handen van wetenschappelijke genootschappen en, vooral in de Verenigde Staten en Engeland, uitgeverijen die verbonden waren aan de universiteiten.<sup>81</sup> De uitgevers publiceerden grotendeels het werk van hun landgenoten, in de landstaal en ten behoeve van de wetenschapsbeoefening in hun eigen land. Wetenschappelijke tijdschriften bestreken een breed terrein, zoals natuurkunde of filosofie. Er waren uitzonderingen: in Duitsland verschenen enkele tijdschriften die een overzicht gaven van de nieuwste geneeskundige inzichten in alle landen.

Na de oorlog groeide het wetenschapsbedrijf spectaculair, zoals we hebben gezien. Na de instorting van Duitsland werden de Verenigde Staten het wereldcentrum van wetenschapsbeoefening en het Engels werd de internationale lingua franca. Engelse en Nederlandse commerciële uitgevers begonnen nu tijdschriften in het Engels uit te geven die openstonden voor onderzoekers uit de hele wereld en ook een mondiale markt bedienden. Deze tijdschriften waren vaak veel meer gespecialiseerd dan de genootschapsbladen, ofwel ze richtten zich op de raakvlakken van meerdere wetenschapsterreinen. Tegen de weerstanden van de wetenschappelijke genootschappen in, wonnen deze tijdschriften snel aan populariteit en daarmee ook gezag in de internationale gemeenschap van wetenschappers: ze kon-

79 Karel Davids, 'Familiebedrijven, familisme en individualisering. Nederland, ca. 1880-1990. Een bijdrage aan de theorievorming', in: *Amsterdams sociologisch tijdschrift* 24/3-4 (1997) 527-554, vooral 536-537, 543-545.

80 Van den Brink, *Economische structuur*, 128, 286. Demoet voegt toe dat er in de schoolboekensector wel degelijk veel concurrentie was (interview).

den er gemakkelijker hun specifieke onderzoeksveld in volgen, ze konden er kennis nemen van werk uit verschillende landen en vaak waren de artikelen beter, omdat ze niet meer door directe collega's van de auteurs waren geselecteerd en beoordeeld, maar door een internationale redactie. De publicatiedwang waaronder wetenschappers stonden en de groei van het wetenschapsbedrijf maakten deze tijdschriften tot goudmijntjes voor hun uitgevers. De Amerikaanse markt was de grootste, omdat in geen enkel ander land zoveel onderzoekers werkzaam waren en omdat de onderzoeksbudgets hier het grootst waren. Omdat juist in de Verenigde Staten de wetenschappelijke genootschappen stevig gevestigd waren, konden Europese uitgevers, zoals de Noordhollandse en Elsevier, zich hier een sterke positie verwerven. Dat was de basis van het succes van eerder genoemde ondernemingen, zoals het tijdschrift *Nuclear physics* en *Excerpta Medica*. In Nederland uitgegeven bladen op het gebied van bijvoorbeeld de natuurkunde waren daardoor veel internationaler georiënteerd dan de Amerikaanse: in 1952 was 35 procent van de auteurs in Nederlandse natuurkundige tijdschriften een geleerde van buiten Nederland; in 1974 was dit percentage gestegen tot 95 procent. Voor de Verenigde Staten waren de cijfers respectievelijk 17 procent en 26 procent.<sup>82</sup>

De uitgave van juridische werken en vakbladen, Kluwers specialisme, was natuurlijk iets heel anders. De internationalisering kwam hier veel minder uit het vakgebied zelf voort en meer uit de behoefte van het bedrijf om te groeien en de beperkte mogelijkheden daartoe in Nederland. Ze kwam daardoor ook veel later op gang en had een heel ander karakter dan bij Elsevier. Hoewel de Europese wetgeving toenam vanaf 1960, bleef een groot deel van de juridische ontwikkeling een sterk nationaal stempel dragen. Kluwer produceerde dan ook werk in verschillende talen en legde veel nadruk op de lokale expertise van de bedrijven die tot het concern behoorden.

Dit is de achtergrond van de verschillende bedrijfsstijlen, die tijdens de befaamde overnamepoging door Elsevier breed werden uitgemeten door de leiders van Kluwer, en in hun voetspoor door journalisten.<sup>83</sup> Vinken, de baas van Elsevier, geloofde, in het voetspoor van de Tsjechisch-Britse mediamagnaat Robert Maxwell, in de dinosaurustheorie: de concentratie van uitgeversbedrijven zou ertoe leiden dat er maar tien tot vijftien grote ondernemingen zouden overblijven.<sup>84</sup> Maxwell bracht dit idee in omloop in 1984, toen hij de uitgeverij vergeleek met oliemaatschappijen: ook daar was een dergelijke concentratie opgetreden. De meeste uitgevers van wetenschappelijke, medische en technische werken deelden die opvatting. Dat is begrijpelijk, omdat zij op een terrein werkten waar het Engels de algemene taal was en waar de minste nationale verschillen bestonden. Vinken

81 Zie voor het volgende Van Leeuwen, 'The decisive years.'

82 Meadows, 'European science publishing', 244-245.

83 Zie bijvoorbeeld Vermeulen en De Wit, 67-68 en het boek van Beusekamp en Schoonbrood.

meende dat de vrije ontplooiing van Europese uitgeverijen gehinderd werd door de veelheid van talen en de overmatige overheidsregulering van met name de elektronische media. Hij pleitte voor een wereldwijd gebruik van het Engels, ten koste van de nationale talen. Het Nederlands vond hij een achterhaald dialect. In de tweede helft van de jaren tachtig trachtte hij een samenwerkingsverband tussen de grote Nederlandse uitgevers te smeden als basis voor een positie onder de 'laatste tien.' Ook samenwerking met een grote Britse uitgever zag hij als een mogelijkheid. De 'overval op Kluwer' werd ondernomen toen deze pogingen na enkele jaren nog niets hadden opgeleverd. Vinken weet de mislukking daarvan aan zijn in Nederland weinig gewaardeerde harde, 'Angelsaksische' stijl van ondernemen.<sup>85</sup>

Dat Vinken moeilijk partners kon vinden kwam echter ook doordat lang niet alle uitgevers en hun adviseurs in deze dinosaurustheorie geloofden. Mark Wössner bijvoorbeeld, de baas van een van de grootste uitgeverijen in de wereld, Bertelsmann, en J. Kendrick Noble, een Amerikaanse consultant met jarenlange ervaring in de uitgeverswereld, veegden de vloer aan met deze theorie. Zij betoogden in 1990 en 1991 dat het publiek altijd behoefte heeft aan een grote variatie aan informatie en amusement.<sup>86</sup> Dat is moeilijk te rijmen met de schaalvoordelen die grote bedrijven trachten te realiseren door standaardisering. Bovendien moeten in een groot bedrijf innovatieve producten, die aanvankelijk uiteraard in beperkte oplage verschijnen, dezelfde overhead helpen dragen als de standaard-producten, waardoor ze duurder lijken dan ze zijn. Grote bedrijven zouden er daarom verstandig aan doen te werken met een groot aantal tamelijk autonome, gespecialiseerde eenheden. In deze strategie herkennen we natuurlijk de bedrijfsstijl van Kluwer, die aansloot bij haar type producten: vakpublicaties en juridische werken voor de verschillende nationale markten. Zowel Wössner als Noble verwachtte dat de toenevende individualisering van de maatschappij zou leiden tot een veel gevarieerder markt. Dat vereiste een zeer flexibele strategie van de grote bedrijven en een managementstijl die minder gericht was op directe winst, meer op continuïteit en die vijandige overnames vermeed, omdat goede samenwerking met de leiding van plaatselijke uitgevers essentieel was – kortom een stijl die in deze jaren bekend stond als de continentale of 'Rijnlandse,' en die door Vinken, aanhanger van het

84 Vinkens denkbeelden zijn te vinden in P.J. Vinken, *Information economy*, zijn inaugurerende rede in Leiden *Informatie genereert informatie* (Amsterdam 1976) en in een lang interview: Martin van Amerongen, *PJV* (Amsterdam 1995). Zie ook zijn toelichting bij de presentatie van het jaarverslag in 1987, geciteerd in Vermeulen en De Wit, 60. Over Maxwells dinosaurustheorie: J. Kendrick Noble, 'The mediamerger wave of the 1980s: what happened?', in: *Publishing research quarterly* 7/2 (1992) 5.

85 Van Amerongen, *PJV*, 45-46.

86 M. Wössner, 'European media markets in the 1990s', in: *Book research quarterly* 6/3 (1990) 37-43; J. Kendrick Noble, 'The media megamerger wave of the 1980s', 3-9; zie ook Teulings, 'Concernvorming', 97.

'Angelsaksische' model werd afgedaan als een 'halfzacht'. Noble en Wössner waren er bovendien van overtuigd, dat de verscheidenheid van de markt voortdurend mogelijkheden zou scheppen voor kleine innovatieve nieuwe ondernemingen.

Intussen zijn twee antwoorden gegeven op de vraag waarom juist enkele Nederlandse bedrijven zo succesvol waren op de internationale markt: de 'Duitse connectie' in de wetenschappelijke uitgeverij en de concernvorming in combinatie met de beperktheid van de Nederlandse markt in de jaren zestig en zeventig. Daarbij is ook duidelijk geworden hoe belangrijk het persoonlijke element is in deze bedrijfstak: de contacten van Klautz en Frank met Duitse wetenschappers en uitgevers, de bedrijfsfilosofieën van de leiders van de grote bedrijven, die ingegeven werden door hun persoonlijke ervaringen. Een adequate verklaring van het internationaliseringsproces in de uitgeverij is gebaseerd op inzicht in de structurele veranderingen in de cultuur en de economie, zoals de internationale ontwikkeling van het wetenschapsbedrijf, de Europese economische samenwerking en de mondialisering van de economie; de structurele kenmerken van dit type bedrijf, zoals de kennisintensiteit ervan en de verscheidenheid van de markt; en de ervaring en inzichten van de personen die deze bedrijven leidden. Vooral dat laatste vergt nog veel onderzoek, maar op basis van wat nu bekend is, kunnen we wel een hypothese formuleren. We komen daarmee terug bij het begin van dit artikel: het internationale karakter van de Nederlandse economie.

Nederland heeft een lange traditie van internationale handel en investeringen in het buitenland, die voor een belangrijk deel te verklaren is uit haar ligging en haar voor een klein land uitzonderlijk rijke koloniën.<sup>87</sup> In de negentiende eeuw nam de export van landbouwproducten sterk toe als gevolg van de industrialisatie van Engeland en Duitsland. Het exportpakket bevatte ook nieuwe, fabrieksmatige producten, zoals aardappelmeel en margarine. Bedrijven die deze producten maakten hadden al vanaf de jaren 1860 vestigingen in het buitenland. De Rotterdamse haven groeide tot een van de grootste havens ter wereld omdat ze als poort naar het Ruhrgebied fungeerde. Rederijen behoorden tot de eerste kapitaalintensieve bedrijven in Nederland. Zij stimuleerden de scheeps- en machinebouw. De Indische kolonie gaf de scheepvaart en de luchtvaart een belangrijke impuls, had haar eigen suikerindustrie (waarvoor Nederlandse firma's de machines leverden) en was een

87 '[In 1985] 39 out of the 50 biggest enterprises in the Netherlands (Dutch or foreign-owned) were multinationals. Almost half of them had a higher turnover abroad than at home (...) A recent survey of eight Dutch multinationals shows that only some 25% of their turnover is produced in the Netherlands and that, on average, 37% of their personnel are employed here.' De Goey, 'Dutch overseas investments in the very long run', 50. Zie ook R. Narula, 'Outward investment from the Netherlands: introduction and overview', *ibidem*, 1-31; J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20e eeuw. Een economische geschiedenis van Nederland 1914-1995* (Utrecht 1997) 21-25, 48-58. Iterson, Olie, 'European business systems'.

belangrijke afzetmarkt voor de textielindustrie. De meeste multinationale bedrijven van na de Tweede Wereldoorlog zijn tussen 1880 en 1920 ontstaan. Sommige ervan, Unilever en De Koninklijke, waren toen al internationaal actief, Philips en AKZO werden dat in de jaren twintig en DSM en Hoogovens internationaliseerden vooral na de Tweede Wereldoorlog.<sup>88</sup>

Dat kleine landen sterk internationaal georiënteerd zijn is niet ongewoon, maar de meeste specialiseren zich in een beperkt pakket van producten en diensten: Denemarken bijvoorbeeld in zuivel, Noorwegen in scheepvaart en visserij. De Nederlandse buitenlandse handel en investeringen waren veel meer gediversifieerd. Het gevolg daarvan was dat er in Nederland, veel meer dan elders, ondernemers en managers waren met 'internationale ervaring,' een term die naar een heel pakket van kennis en vaardigheden verwijst: taalvaardigheid en kennis van de lokale wetgeving, instituties en gebruiken, die de bijzondere mogelijkheden en beperkingen van een bedrijf in een vreemd land bepalen. Die ervaring gaf hun een groter zelfvertrouwen, en daarmee de bereidheid om de speciale risico's aan te gaan die horen bij werken over de grens. Misschien speelde daarbij ook een rol dat Nederlanders al eeuwenlang gewend zijn aan het naast elkaar bestaan van verschillende godsdiensten en een groot aantal immigranten.

Mijn hypothese luidt nu, dat dit fonds van kennis, ervaring en initiatief, gebaseerd op een eeuwenoude internationale oriëntatie en versterkt door de internationalisering van de economie vanaf het eind van de negentiende eeuw, vanaf de jaren vijftig ter beschikking kwam van uitgeversbedrijven, toen die werden omgezet van kleine familiebedrijven die voor een specifiek segment van de Nederlandse markt werkten in een 'managerial firms' of in een groter bedrijf werden opgenomen.<sup>89</sup> Managers die voorheen bij meer internationaal georiënteerde bedrijven hadden gewerkt, brachten hun kennis en ervaring in bij de uitgeverij, en dat gebeurde precies toen de mogelijkheden voor internationalisering in het uitgeversbedrijf snel toenamen. Om deze hypothese te toetsen zou een prosopografisch onderzoek nodig zijn naar managers in de uitgeverij. Ook de inbreng van de financiers, zoals banken en verzekeringen, zou hierbij moeten worden betrokken. Zolang dat onderzoek niet is gedaan, moeten we volstaan met een paar suggestieve voorbeelden. Gorter maakte van Kluwer een groot bedrijf na een loopbaan in de textielindustrie. Zevenbergen, die in 1977 voorzitter van de raad van bestuur van Kluwer werd, was daarvoor vice-president van AKZO. Alberdingk Thijm, die hem tien jaar later opvolgde, had eerder gewerkt bij Shell en bij Nijverdal Ten Cate. Cor Brakel, een econoom, was financieel expert bij Shell voordat hij in dienst

88 Over internationalisering eind twintigste eeuw ook H. Knippenberg en B de Pater, *De eenwording van Nederland* (Nijmegen 1988) 208-210.

89 Deze hypothese ontleen ik aan I. Willison, 'Massmediatisation: export of the American model?', in: J. Michon en J.Y. Mollier (eds.), *Les mutations du livre et de l'édition dans le monde du XVIIIe siècle à l'an 2000* (Quebec 2001) 581.

kwam bij Elsevier in 1976. Daarna leidde hij eerst Wolters (1987) en vervolgens, vanaf 1995, Wolters Kluwer. Niet alleen brachten deze mannen hun internationale ervaring in, maar ook een veel sterkere 'financiële discipline,' ingegeven door het belang van een goede positie op de beurs, iets dat in de jaren vijftig in de uitgeverij nog geen rol speelde.<sup>90</sup>

Andere factoren kunnen ook een rol hebben gespeeld. Een wetenschappelijk tijdschrift dat gepubliceerd wordt in Parijs zal wellicht spoedig worden overheerst door Franse geleerden, terwijl de Nederlandse wetenschappelijke gemeenschap daarvoor gewoon te klein is. De internationale reputatie van een tolerant land, met een hoge scholingsgraad, waar veel mensen een vreemde taal spreken en waar relatief weinig stakingen en andere vormen van sociale onrust zijn – al dergelijke overwegingen spelen een rol bij internationaal succes.<sup>91</sup>

## 6. Besluit

Een aantal deskundige waarnemers die in dit artikel zijn langs gekomen hebben de grote verscheidenheid van de informatiemarkt benadrukt. Die verscheidenheid weerspiegelde zich in het beeld van de bedrijfstak als geheel. Weinig andere bedrijfstakken zullen zo grote verschillen in omvang en bedrijfsvoering kennen als de uitgeverij. De grote internationale uitgevers namen maar een klein deel van de totale boekproductie voor hun rekening. Hoewel de tien grootste Europese uitgevers aan het eind van de twintigste eeuw goed waren voor 50 tot 70 procent van de totale omzet, waren verreweg de meeste uitgeversbedrijven, zowel in Nederland als elders, klein, met minder dan 20 mensen in dienst en uitsluitend actief op de binnenlandse markt. In de Europese Unie was de verhouding tussen productie en export in de jaren negentig 4 tot 5 procent en het aandeel van geïmporteerde boeken in het totaal aantal verkochte boeken slechts 2,5 procent.<sup>92</sup> De bestsellerlijsten van de belangrijkste boekenproducerende landen overlaptten elkaar nauwelijks, al werden in kleine landen zoals Nederland wat meer buitenlandse bestsellers gelezen.<sup>93</sup> Bovendien was bedrijfsconcentratie niet de enige, misschien niet eens de dominante trend. In de jaren zestig nam juist het aantal kleine uitgeverijen, en daarmee de variatie in de drukwerkkultuur, sterk toe.<sup>94</sup> In 1987 waren er zo'n 250

90 Demoet interview.

91 Ibidem

92 De Boer, *Management of mediamorphosis*, 83.

93 Graham, 'Multinational publishing', 248; J. Heilbron, 'Nederlandse vertalingen wereldwijd', in: J. Heilbron en W. de Nooy (red.), *Waarom een klein land: Nederlandse cultuur in internatiuonaal verband* (Amsterdam 1995) 207, 208, 210-211.

94 Technische ontwikkelingen speelden hierbij een rol. Tamelijk goedkope offset-persen kwamen op de markt, en vervolgens kopieerapparaten en computer-printers. Het Wereld Wijde Web is de laatste bijdrage in deze bloei van de diversiteit. Zie C.F. Kaestle e.a.,

kleine onafhankelijke uitgeverijen, die samen zo'n 45 procent van alle Nederlandse boeken produceerden.<sup>95</sup> De internationale boekhandel, die voor een groot deel bestond uit de wetenschappelijke uitgeverij, maakte dus maar een klein deel uit van de totale boekproductie. Een tweede beperking van de internationalisering was dat die vooral de welvarende, westerse wereld betrof: de grote uitgevers waren (en zijn nog steeds) nauwelijks actief in Afrika en Latijns-Amerika, omdat de financiële risico's daar te groot worden geacht.<sup>96</sup>

In de bestudeerde periode waren er dan ook geen tekenen dat enkele grote ondernemingen de hele communicatiesector zouden gaan domineren, ook al vreesden sommigen dat.<sup>97</sup> Op bepaalde deelmarkten drukten de grote uitgevers echter een beslissend stempel. Dat gold bijvoorbeeld voor de wetenschappelijke tijdschriften, die een steeds groter deel van de universitaire budgets opslokten en de uitgevers geregeld in conflict brachten met de universiteiten. De maatschappelijke effecten van de internationalisering van de uitgeverij zijn in dit artikel echter nauwelijks besproken. Wij hebben ons beperkt tot een analyse van het ontstaan en de dynamiek van het internationale uitgeven. Overzien wij die ontwikkeling, dan kunnen we een aantal fasen onderscheiden, elk met zijn eigen typerende vorm van internationale activiteit.<sup>98</sup>

In de zeventiende en achttiende eeuw produceerden Nederlandse uitgevers boeken in verschillende talen, waaronder het onder de geletterde elite veel gelezen Frans en de toenmalige wetenschappelijke lingua franca, het Latijn. Veel van deze boeken werden geëxporteerd. Nederlandse boekhandelaars waren aanwezig of (wat meer voorkwam) door commissarissen vertegenwoordigd op de grote boekenbeurs in Leipzig en ze verkochten hun boeken via collega's in verschillende landen. De internationale wetenschappelijke uitgeverij die in de jaren dertig van de twintigste eeuw begon en na de Tweede Wereldoorlog zijn vleugels uitsloeg was eveneens grotendeels gebaseerd op export. De basis daarvoor was, net als voor een deel in de achttiende eeuw, een internationale gemeenschap van wetenschappers, die in die jaren echter een in de geschiedenis ongekende omvang bereikte, en een internationale taal, nu het Engels. De derde fase, na 1970, had een ander karakter. Uitgevers van vakbladen, juridische naslagwerken en onderwijsmateriaal zochten een internationale markt, omdat hun thuismarkt te klein was voor de expansie die

*Literacy in the United States. Readers and reading since 1880* (New Haven 1991) 286-291; J. Blokker, *De wond'ren werden woord en drevén verder* (Deventer 1989) 181-182.

<sup>95</sup> *NRC-Handelsblad*, 29 juli 1987.

<sup>96</sup> Veel voorbeelden hiervan in Elsevier's jaarverslagen van de jaren 1960/70, vooral over pogingen in Latijns-Amerika en Indonesië. De export naar Japan liep uiteraard veel beter. Zie ook R.J. Jachino, 'Global publishing in the 1990s', in: *Book research quarterly* 6/1 (1990) 34-37. Jachino was toen hij dat artikel schreef de hoogste chef van de Canadese mediagigant International Thomson.

<sup>97</sup> Zie bijvoorbeeld Greco, 'Mergers and acquisitions' (1995) 233-234.

<sup>98</sup> Jan van Tiggelen en Dorien Daling hebben mij geholpen deze fasering te maken.

hun geldschietters eisten. Deze uitgaven vergden echter veel meer inzicht in de verschillende nationale markten. Eenvoudig exporteren was hier niet mogelijk en daardoor ontstond een veel complexer type internationalisering: het samenvoegen van bedrijven in verschillende landen, met heel verschillende achtergronden, in een concern. De verschillende managementstijlen van Elsevier onder Vinken aan de ene kant en Elsevier onder zijn voorganger Van den Brink en Kluwer gedurende de hele periode aan de andere kant zijn voor een groot deel terug te voeren op deze verschillen in producten en markten. Het schermen met een Rijnlands dan wel een Angelsaksisch model, zoals vooral in de jaren rond Elseviers overnamepoging van Kluwer gangbaar was, is grotendeels te verklaren uit de ervaringen van de betrokken personen: Vinken was de man van het internationale gestandaardiseerde medische informatiesysteem van Excerpta Medica, die zijn oorsprong had in de naoorlogse expansieperiode van de wetenschappen; de leiders van Kluwer, Wolters en Samsom werkten in een wereld vol nationale verschillen op het gebied van recht, wetgeving en onderwijs.