„OLLE KAMELLE UND FALSCH"

Vorstandschef Mathias Döpfner über die Sanierung des Verlages, seine Pläne mit Kirch und den Umgang mit der Macht.

Der Axel Springer Verlag rutschte vergangenes Jahr zum ersten Mal in seiner Geschichte in die Verlustzone. 198 Millionen Euro fehlten am Schluss. Doch zum Jahreswechsel stand auch der Führungswechsel an. August Fischer ging, der junge Mathias Döpfner kam – und sorgte gleich für Wirbel. Ende Januar zog er eine Option gegenüber KirchMedia in Höhe von 767 Millionen Euro. Kirch, neben Friede Springer mit 40 Prozent Großaktionär des Verlages, konnte nicht zahlen. Seitdem gilt Döpfner als Initiator der Kirch-Pleite und als Held der Verlegerwitwe Friede Springer, weil er den ungeliebten Großaktionär Kirch aus dem Hause drängte. Das war quasi die Außenpolitik. Im Innern räumte Döpfner, dem das kaum einer zugetraut hätte, ebenfalls auf. Er legte Redaktionen zusammen und predigte eiserne Kostendisziplin auf allen Ebenen.

Herr Döpfner, gemeinsam mit dem Heinrich Bauer Verlag will Springer jetzt auch noch groß ins Fernsehgeschäft einsteigen und die KirchMedia mit den Sendern Sat1 und ProSieben übernehmen. Kritiker warnen davor, Ihr Konzern könne dann im Zusammenspiel mit „Bild" die öffentliche Meinung beeinflussen und beherrschen. Bekommt Springer zu viel Medienmacht?

Wo ist hier die Logik? Leo Kirch darf zwar 40 Prozent an Springer halten, Springer aber, als die wesentlich kleinere Einheit, soll nicht einmal ein Viertel von KirchMedia, die ja nur ein Teil aller Kirch-Unternehmen ist, halten dürfen. Und die andere Frage wäre, warum kann Bertelsmann sich in ganz anderen Dimensionen im Fernsehgeschäft engagieren?

Sie halten die Bedenken der Rundfunkaufsicht für unbegründet?

Natürlich ist es die Aufgabe der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich, zu prüfen. Aber die Bedenken kommen doch sehr früh. Man muss wissen: Das Bilden dieses Konsortiums ist Voraussetzung, um Informationen über die Zahlen von KirchMedia zu bekommen. Wir beginnen jetzt mit der eingehenden Prüfung. Ob wir dann tatsächlich ein Angebot abgeben, hängt von der Attraktivität des Kaufpreises und der endgültigen Struktur der späteren KirchMedia ab. Wenn wir ein verbindliches Angebot abgeben wollen, werden wir die möglichen Bedenken der Rundfunkaufsicht sehr ernst nehmen und diskutieren.

Aber Sie haben ernsthaftes Interesse?

Absolut. Nur bevor wir das Zahlenwerk nicht kennen, können wir seriös nicht mehr dazu sagen. Wir prüfen ernsthaft mit dem Ziel, bei guten Konditionen, gemeinsam im Konsortium mit dem Bauer-Verlag je 25,1 Prozent an KirchMedia zu erwerben.

Der Bauer-Verlag als Partner reicht allein nicht aus. Steht denn der Rest des Konsortiums schon?

Bauer und Springer sind der Kern des Konsortiums. Mit weiteren potenziellen Teilnehmern führen wir Gespräche, sowohl mit Finanzinvestoren wie auch mit internationalen Medieninvestoren.

Haben sich schon welche gemeldet?

Sie können fest davon ausgehen, dass in diesem Prozess jeder mit jedem redet.

Warum sollte ein Investor mitmachen, wenn das Konsortium von Bauer und Springer dominiert wird?

Es gibt Investoren, die Teil einer starken Partnerschaft sein wollen.

KirchMedia besteht aus vielem: der Mehrheit an der Free-TV-Senderfamlie ProSiebenSat1, einem Stock an Film- und Sportrechten sowie Produktionsfirmen. Was interessiert Sie am meisten?

Das Free-TV ist aus der strategischen Perspektive sicher am interessantesten. Damit würde Springer zu einem integrierten Medienkonzern mit Print- und TV-Geschäft. Bisher halten wir an der Senderfamilie 11,5 Prozent. Das macht langfristig keinen Sinn. Entweder wir kommen hier zu einer strategischen Position, und mit 25,1 Prozent hätten wir diese, oder wir verkaufen unsere Anteile und investieren das Geld lieber in unser Print-Kerngeschäft. Inwiefern die anderen Assets von KirchMedia in einer sinnvollen Verbindung zur Fernsehfamilie stehen, genau das werden wir mit Kenntnis der Zahlen überprüfen. Deshalb ist ein schneller Zugang zu dem Datenraum, auch im Interesse der Verkäufer die höchste Priorität.

Wie wollen Sie den Einstieg finanzieren?

Springer ist ein grundsolide finanziertes Haus und hat kaum Schulden. Es gibt daher ausreichend Finanzierungsspielraum. Daher ist eines sicher: Wir werden nichts tun, was unser Kerngeschäft gefährdet.

Die Option, den Anteil von 11,5 Prozent an ProSiebenSat1 für 767 Millionen Euro an KirchMedia zu verkaufen, dürfte kaum noch etwas wert sein nach der Insolvenz von KirchMedia.

Das sehen wir naturgemäß anders. Wir lassen das gerade durch eine Leistungsklage feststellen. Wichtig ist eines: Bei der Put-Option gibt es für uns kein wirtschaftliches Risiko. Wir haben glücklicherweise nichts gemacht, was unseren Anteil an der Senderfamilie gefährdet. Die Senderanteile bleiben solange vollständig in unserem Eigentum, bis der vereinbarte Kaufpreis bezahlt ist oder eine wirtschaftlich akzeptable Alternative vereinbart wird.

Und selbst für den rein theoretischen Fall, dass wir gar nichts bekämen, hätten wir – anders als zum Beispiel bei einem Umtausch in KirchMedia-Anteile – zumindest nichts verloren.

Es gibt Leute, die wetten darauf, dass Springer sich mit dem Einstieg ins Fernsehgeschäft übernimmt und in einigen Jahren ein Übernahmekandidat wird.

Von diesem Szenario träumen sicher viele. Aber diese Rechnung geht nicht auf. Springer wird schon deshalb kein Übernahmekandidat, weil Friede Springer die Mehrheit der Aktien kontrolliert und diese Mehrheit in jedem Fall behalten und nach Möglichkeit noch ausbauen wird. Das heißt, schon rein technisch ist das Unternehmen nicht zu übernehmen. Und was das TV-Geschäft betrifft: das ist nüchternes betriebswirtschaftliches Kalkül. Erst werden unverbindliche Angebote unterbreitet, dann werden die Zahlen geprüft, und wenn die überzeugen, machen wir ein Angebot. Wir müssen niemandem etwas beweisen, wir wollen Geld verdienen.

Momentan steckt Springer aber in unübersehbaren Schwierigkeiten.

Der Konzern wird – wie übrigens alle Medienunternehmen, auch Ihres, – im Mo-

„MACHT ALLEIN BRINGT NICHT DEN UNTERGANG, NUR MACHTWAHN"

FOTO: HEINRICH SCHÜRING

wir auch künftig nur da, wo sie uns durch Spezialkompetenz bei einer Sachfrage helfen können. Strategie und Rationalisierung sind Kernaufgaben des Managements. Wir haben die Umfänge der Zeitungen und damit die Papierkosten reduziert. Außerdem überprüfen wir konsequent unser Portfolio. Alles, was nicht rentabel ist und strategisch verzichtbar, wird entweder eingestellt oder verkauft. Wo wir Chancen sehen, restrukturieren wir. Zum Beispiel das Buchgeschäft, oder die „Berliner Morgenpost" und die „Welt", bei denen wir die Redaktionen zusammengelegt haben.

Und beim Internet?

Vor zwei Jahren haben alle das Internet überschätzt, auch wir. Jetzt unterschätzen es viele, wir nicht. Digitalisierung gehört weiterhin zu unseren Schwerpunkten. Wir haben hier sehr viel weniger Abschreibungsbedarf als viele unserer Wettbewerber. Denn wir haben die Übertreibungen schnell korrigiert und geplante Investitionen gestoppt. Heute backen wir kleinere Brötchen, aber wir backen noch.

Wie schnell wird sich das herumgeworfene Ruder bei den Zahlen bemerkbar machen?

Sehr schnell und mit einer Deutlichkeit, die unsere kurzfristigen Erwartungen übertrifft. Obwohl die Erlöse immer noch abnehmen und im Anzeigengeschäft kein Licht am Ende des Tunnels zu sehen ist, hat unser Kostensparprogramm über alle Kostenbereiche durchschlagend gegriffen und einen dreistelligen Millionenbetrag schon in wenigen Monaten gebracht. Daraus ergibt sich eine wichtige positive Nachricht. Für das erste Halbjahr werden wir nicht nur operativ schwarze Zahlen schreiben, sondern sogar einen Überschuss ausweisen. Wir sind optimistisch, auch im Gesamtjahr deutlich besser abzuschneiden als im vergangenen Jahr.

„SIE MÜSSEN SICH MICH ALS EINEN GLÜCKLICHEN MENSCHEN VORSTELLEN"

Offenbar war das Kostenbewusstsein bei Springer ziemlich verlottert. Kein gutes Zeugnis für Ihren Vorgänger?

Da muss ich meinen Vorgänger wirklich in Schutz nehmen. Denn das ist ein Problem vieler Medienunternehmen, und bei Springer gab es das schon lange vor meinem Vorgänger. Wir haben starke Marken und etliche Marktführer, das verführt dazu, mit den Kosten lässig umzugehen. Ich sehe es als meine Herausforderung, gemeinsam mit den Führungskräften und allen Mitarbeitern neben der journalistischen Kraft, die das Haus immer ausgezeichnet hat, kaufmännische Stringenz im Unternehmen zu fördern. Dann ist es unschlagbar. Und ich sage Ihnen, wir werden aus dieser Krise unendlich gestärkt hervorgehen.

Wird so das 40-Prozent-Aktien-Paket von Springer-Aktien, das an die Deutsche Bank verpfändet ist und das Leo Kirch noch bis Ende August verkaufen kann, interessanter?

Diese Frage ist für die Unternehmensführung nicht prioritär. Was zählt, ist, dass die Governance des Unternehmens mit der Kontrolle der Mehrheit durch Friede Springer klar geregelt ist.

Es handelt sich dabei um so genannte vinkulierte Aktien, das bedeutet, der Aktionär kann sein Stimmrecht nur ausüben, wenn er im Aktionärsbuch eingetragen ist. Darin steht aber nicht die Person Leo Kirch, sondern die Kirch Print Beteiligungsgesellschaft. Was geschieht, wenn ein Investor diese Gesellschaft übernimmt, inklusive der eingetragenen Stimmrechte?

Das wäre ein leicht durchschaubarer Umgehungstatbestand und würde vor Gericht nicht bestehen. Viel entscheidender aber ist die Hauptversammlungsmehrheit von Friede Springer. Gegen den Willen der

DIE MEINUNGSMACHER

Die wichtigsten Publikationen des Springer Verlages in Deutschland. Weltweit gibt der Verlag mehr als 300 Zeitungen, Zeitschriften und Spezialtitel heraus.
(Auflage in 1000 Stück)

FOTO: WERNER SCHRING

Mehrheit bekommt ein unliebsamer Investor nicht mal einen Sitz im Aufsichtsrat.

Man sagt Ihnen nach, in Ihrer Zeit als Chefredakteur der „Welt" hätten Sie das Geld mit vollen Händen ausgegeben. Fehlt Ihnen intern nicht die Glaubwürdigkeit als Sanierer?

Glaubwürdigkeit als Sanierer gewinnt man, indem man saniert. Wie erfolgreich, dass wird man an den Zahlen unter dem Strich ablesen können und daran werde ich mich messen lassen. Ich bin kein Schönwetterkapitän. Sondern mir geht es darum, diese Krise als Chance zur Neuaufstellung des Unternehmens zu nutzen.

Schöngeist ist kein zwingend erforderliches Attribut für Manager. Haben Sie Ihr Studium der Musikwissenschaften schon mal bereut?

Nein, noch nie. Ich habe in vier Jahren ein wunderschönes Studium absolviert, das mir fürs Leben wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen beschert hat. Im Übrigen glaube ich, dass der Studienzweig zur Führung eines Unternehmens nicht entscheidend ist.

Ein ehemaliger Mentor erinnerte Sie kürzlich in einem Feuilletonartikel daran, dass „Macht auch den Untergang bringen kann". Beschäftigt Sie das?

Macht bringt nicht den Untergang, nur Machtwahn. Selbstüberschätzung, Hybris, Machtmissbrauch, sind der Anfang vom Ende. Ich finde es immer etwas kokett, wenn einer den Begriff „Macht" zurückweist und sagt, es gehe nur um Gestaltung. Ich bekenne mich zur Macht als eine vorsichtig zu behandelnde Leihgabe.

Es gibt Mitarbeiter bei Springer, die empfinden es als Machtmissbrauch, dass der Vorstandschef Döpfner seine Macht dazu nutzt, seine „Buddys" in gehobene Posten zu setzen.

Olle Kamelle und falsch. Am Ende zählt nur Leistung.

Sie sind erst 39 Jahre alt und bereits an der Spitze von einem der größten Medienkonzerne Europas. Was reizt Sie noch?

Es gibt Aufgaben, die bieten in sich so viele Herausforderungen, dass man über andere Aufgaben nicht nachdenkt. Das beziehe ich nicht nur auf meine jetzige Tätigkeit. Auch als Chefredakteur der „Welt" hatte ich eine Aufgabe, die so langfristig angelegt war, dass ich sie 15 oder 20 Jahre hätte machen können, ohne mich zu langweilen.

Das hört sich an, als ob Sie es bedauern würden, nicht mehr Chefredakteur zu sein?

Nein, überhaupt nicht. Was ich jetzt mache, ist genau das, was ich immer wollte: kaufmännisches, unternehmerisches Handeln und die Auseinandersetzung mit kreativen Inhalten, mit Journalismus zu verbinden. Diese Kombination entspricht mir in jeder Hinsicht. Auch wenn das in Deutschland eine Provokation ist: Sie müssen sich mich als glücklichen Menschen vorstellen. ■

ANDREAS HENRY/MARTIN KOCH

Complete
E-Business Suite

All your applications engineered to work together.
All your information in one place.

ORACLE®

oracle.com/ad

Copyright © 2002 Oracle Corporation. All rights reserved. Oracle is a registered trademark of Oracle Corporation. Other names may be trademarks of their respective owners.

Weil Gesundheit keine Frage der Staatsangehörigkeit sein darf

ÄRZTE OHNE GRENZEN leistet medizinische Nothilfe in mehr als 80 Ländern und macht Menschenrechtsverletzungen und Verstöße gegen das humanitäre Völkerrecht öffentlich.

Bitte schicken Sie mir unverbindlich

- ☐ allgemeine Informationen über ÄRZTE OHNE GRENZEN
- ☐ Informationen für einen Projekteinsatz
- ☐ Informationen zur Fördermitgliedschaft
- ☐ die Broschüre „Ein Vermächtnis für das Leben"

MEDECINS SANS FRONTIERES
ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V.

Name
Geb.-Datum
Straße
PLZ/Ort

ÄRZTE OHNE GRENZEN e.V. • Am Köllnischen Park 1 • 10179 Berlin
www.aerzte-ohne-grenzen.de
Spendenkonto 97 0 97 • Sparkasse Berlin • BLZ 100 500 00