Ein Mann für den zweiten

Bernd Kundrun wird im November Chef des größten europäischen Zeitschriftenhauses. Noch sucht er ein klares Profil.

Er wollte immer schon oben stehen. Als Junge träumte Bernd Kundrun davon, Dirigent zu werden. Dafür übte er seit seinem siebten Lebensjahr täglich auf dem Klavier. Doch er war noch keine 20, da ließ er die Musik sausen und studierte Betriebswirtschaft. Das passte besser zu ihm. Demnächst steht er dennoch ganz oben und dirigert ein Orchester von über 12 000 Mitspielern, darunter sogar einige, die sich als Künstler verstehen. Am 1. November übernimmt Kundrun den Vorstandsvorsitz von Gruner+Jahr, dem größten Zeitschriftenverlag Europas.

Doch der große Tusch, den das Haus deshalb veranstaltet, gilt nicht ihm, sondern seinem Vorgänger. Mit großem Bahnhof verlässt Gerd Schulte-Hillen, 60, seinen Posten. Daher, und vielleicht auch weil er den Vorsitz der Aufsichtsräte von Bertelsmann und Gruner+Jahr übernimmt, singt zurzeit jeder im Verlag das Hohe Lied auf Schulte-Hillen.

„Der Alte" – wie manche ihn halb-liebevoll nennen – beherrscht die Szene bis zum Schluss. Der Neue, obwohl schon drei Jahre als Zeitungsvorstand im Haus, kommt dagegen wie durch den Personaleingang daher. Neben Schulte-Hillen wirkt Bernd Kundrun wie ein Referendar neben dem Oberschulrat.

Aber das ist Teil des Spiels. Und Kundrun befolgt die Regeln. Er wäre heute nicht der Nachfolger, wenn er sich schon früher als solcher aufgespielt hätte. Der eine steht im Licht, der andere kann warten. Ganz bewusst hält er sich zurück. Das wird sich ändern, wenn er erst mal die Flügel ausbreiten kann.

Noch wirkt er blass. Der groß gewachsene, gut, aber nicht auffällig gekleidete Mann tritt seinen Gesprächspartnern freundlich und zurückhaltend gegenüber. Aber er lässt keine Zweifel daran, dass er gestalten will, nach vorwärts drängt. Manche, die dieses Drängen zu spüren bekamen, sind nicht so gut auf ihn zu sprechen. „Maßlose Selbstüberschätzung", so kanzeln sie ihn ab, „besserwisserisch" und „kalt" sei er. Etwa die Belegschaft der „Sächsischen Zeitung" in Dresden, die gegen ihn und seine Umstruktu-

FOTO: SABINE MARTENS

Blick

rierungspläne streikte. Oder bei der „Hamburger Morgenpost" – dem defizitären Lieblingsobjekt von Schulte-Hillen – das Kundrun gesund sparte und dann verkaufte. „Friss, Vogel, oder stirb!" – so beschreiben sie Kundruns Verhandlungstaktik. Dass er dabei mit seinen Argumenten richtig lag, bestreiten seine Kritiker nicht mal. „Aber die Art..."

„Kalkulator" hat man ihn daher genannt, oder einen „Taschenrechner auf zwei Beinen". Kundrun, Summa-cum-laude-Doktor der Betriebswirtschaft, lächelt müde, wenn er davon hört, und ist fest davon überzeugt, er wird nicht nur falsch gesehen, sondern unterschätzt. An Selbstbewusstsein mangelt es ihm nicht.

Dabei hätte der Ehemann und Vater eines Sohnes, dem er liebevoll fast die gesamte Freizeit widmet, vermutlich nicht einmal etwas gegen den Eindruck, im Job ein „kühler, analytischer Manager" zu sein. Wenn die Zahlen stimmen, was wollen die Leute noch? Nur in diesem Fall passt es nicht zur Stellenbeschreibung. Der Chef von Gruner+Jahr muss nicht nur oberster Manager, er soll Verleger sein. Was immer das bedeuten soll.

Ein Haus wie Gruner+Jahr, das den „Stern" verlegt und durch ihn groß wurde, darf sich nicht einfach als profitorientiertes Unternehmen geben. Der Spitzenmann verantwortet auch die Sinngebung. „Wir sind hier schließlich nicht in einer Schraubenfabrik", sagen bei Gruner+ Jahr nicht nur die Betriebsräte. Das Selbstbewusstsein der Redaktionen und sogar des Managements beruht darauf, kein gewöhnliches Unternehmen zu sein. Man ist ein Verlag mit gesellschaftspolitischer Bedeutung. Die Betriebswirtschaft soll nicht die Ultima Ratio sein – und ist es natürlich trotzdem, sonst läuft der Laden nicht. So herrschte Schulte-Hillen, und er spielte die Verleger-Rolle der Einfachheit halber so, dass ein Gruner+ Jahr-Verleger ist wie Schulte-Hillen.

Dagegen ist nicht so leicht anzukommen. Die Tradition mit Größen wie Henri Nannen, Gerd Bucerius und John Jahr hat Kundrun nicht mehr im Repertoire. Dafür ist er mit seinen 42 Jahren einfach zu jung. Verleger, ja, das will er schon werden, aber kopieren will er niemanden. Mit den Jahren, glaubt er, wird sich das von selbst finden. „Die Spuren, die im Gesicht und in der Vita eines Verlegers den Adel ausmachen, sind Spuren der Zeit", sagt Kundrun.

Noch sind überall im Haus Vorbehalte gegen den neuen Spitzenmann zu spüren. Es ist eine Konstante aller seiner Karrierestationen. Immer wenn er einen Job anfing, stieß er auf Widerstand.

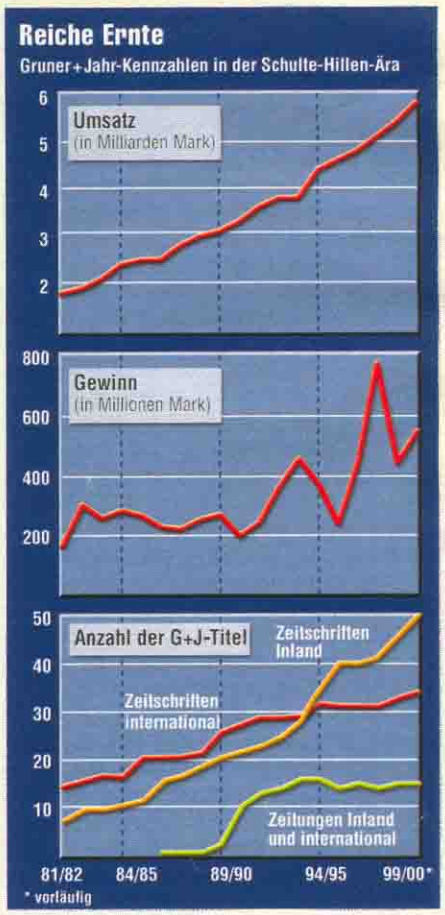
Er erlebte es nach seinem Einstieg beim Bertelsmann-Buchclub 1984. Die Mitarbeiter hielten den Jungakademiker – bestes Jahrgangsexamen in Münster, schnelle Promotion beim „Institut für Unternehmensführung" in Innsbruck – zunächst für einen übermotivierten Schnösel, der ohne Not das Geschirr zerschlägt. Seine scharfe, analytische Intelligenz neigt zur Ungeduld. Und wer fast immer Recht hat, wird dadurch nicht gerade sympathischer. Als Kundrun 1989 in die Führungsriege des Buchclubs aufstieg, war das Unternehmen ein Sanierungsfall. Als er es 1994 verließ, stand die Mitgliederzahl auf einem All-Time-High. Heute sind die Clubs wieder das Sorgenkind von Bertelsmann. Die Belegschaft verabschiedete den Chef mit einem großen Transparent: „Junge, komm bald wieder." Kundrun war 37 Jahre alt und gerührt.

Das gleiche Bild, ein anderer Schauplatz: Fernsehen. Auf Geheiß des damaligen Bertelsmann-Chefs Mark Wössner übernahm Kundrun 1994 Premiere. Zu dieser Zeit war der Abonnentensender

GRUNER + JAHR

Stern, Brigitte, Capital und Co.

Mit der letzten Bilanz, die Gerd Schulte-Hillen ablieferte, präsentierte er – einmal mehr – Rekordzahlen: Der Umsatz stieg um 6,9 Prozent auf 5,76 Milliarden Mark, der Gewinn legte um 23,3 Prozent auf 551 Millionen Mark zu. Am 1. Oktober wurde Schulte-Hillen 60 Jahre alt und musste daher, wie alle Spitzenmanager bei Bertelsmann, in dessen Reich auch Gruner+Jahr gehört, seinen Posten räumen. Er übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat. Seit 1981 steht er an der Spitze des Verlages, der heute mehr als 80 Zeitschriften und 14 Zeitungen in der ganzen Welt herausgibt, im Internet aktiv ist und pro Jahr in seinen Druckereien rund 680 000 Tonnen Papier bedruckt. Gegründet wurde der Verlag 1965 von dem Drucker Richard Gruner, und den Verlegern John Jahr („Brigitte", „Schöner Wohnen", „Capital") und Gerd Bucerius („Stern") als Gegengewicht zum damals übermächtigen Axel Springer Verlag. Gruner und Bucerius verkauften ihre Anteile später an Bertelsmann, das heute 74,9 Prozent der Anteile hält. Der Rest ist noch im Besitz der vier Kinder von John Jahr.



SCHULTE-HILLEN, KUNDRUN: Erst Ablehnung, dann Anerkennung

noch eine Dreierveranstaltung von Bertelsmann, Canal Plus und Leo Kirch, notleidend obendrein. Die Aborate stagnierte seit Jahren bei etwa 750 000 Kunden, der Sender steckte tief in den roten Zahlen. Nach drei Kundrun-Jahren schrieb Premiere mit 1,6 Millionen Kunden erstmals schwarze Zahlen, und danach nie wieder.

Doch dazwischen lagen Kundruns aufregendste Zeiten. Wieder wurde er abgelehnt. Denn der frisch gebackene Fernsehchef, der als Sohn eines Vorwerk-Ingenieurs sein Studentenbudget aufgebessert hatte, indem er Staubsauger an der Haustüre verkaufte, kannte das Fernsehpublikum besser als seine Redakteure. Er sah sich die Kundenstruktur seines Senders an, und entdeckte keine Intellektuellen darunter. Daher schmiss er konsequent alles aus dem Programm, was das einfache Publikum irritierte. Das Feuilleton schnaubte und das Selbstwertgefühl der ambitionierten Premiere-Redakteure war am Ende. „Mr. Netto-Netto" wurde er gescholten, und auf den Fluren gingen ihm die Mitarbeiter aus dem Weg.

Schwere Zeiten ohne Nestwärme. In solchen erholt sich Kundrun zu Hause am Klavier und zeigt Steherqualitäten. Er impfte der Truppe den Drang zur Abosteigerung ein, indem er am Eingang eine Uhr aufstellen ließ, die exakt den Kundenstand anzeigte. Als der Zeiger die Million erreichte, fuhr die gesamte Belegschaft nach Sylt zum Hummeressen.

Später wurde Kundrun zum Premiere-Helden. Denn der Mitgesellschafter Leo Kirch startete damals sein eigenes Pay-TV, und es begann eine nervenaufreibende Schlacht zwischen dem Geschäftsführer und seinem Gesellschafter. Kirch wollte Kundrun absetzen, Kundrun verklagte Kirch wegen Gesellschafter-Verrats. Aus „Mr. Netto-Netto" wurde ein „Fernsehfighter" (so damals die Fachpresse), der im Namen von Bertelsmann gegen finstere Mächte aus München kämpfte. Seine Leute standen nun fest hinter ihm.

Erst die Ablehnung, dann die Anerkennung, dieser Mechanismus ist dem künftigen Vorstandsvorsitzenden so geläufig, dass er fest auf ihn vertraut. „Ich bin da ganz geduldig mit mir und meiner Umwelt", sagt er. „Am Anfang ist das Wasser kalt, hinterher ist es wärmer, diese Erfahrung habe ich immer gemacht."

Warum sollte es bei Gruner+Jahr anders sein? Von November an wird er eigene Akzente setzten. Und manchem Vorstand wird es ungemütlich dabei werden. Die Onlinemedien sieht er als „die große Herausforderung", und hat die personellen Weichen schon gestellt. Strategie-Vorstand Martin Stahel, der sich bisher um das Onlinegeschäft kümmerte, bleibt künftig außen vor. Kundrun will die Sache selbst in die Hand nehmen. Unter ihm leitet von Dezember an der langjährige Gruner+Jahr-Mann Stanton Sugarman, der zwischenzeitlich zu AOL abgewandert war, die Multimedia-Aktivitäten. Das meiste Geld wird in Onlineprojekte fließen. Vorsichtshalber kündigt der junge Chef schon mal an, dass deshalb das Ergebnis im nächsten Jahr „deutlich belastet" sein werde. Noch in diesem Geschäftsjahr (bis Juni 2001) will Kundrun neue Angebote auf den Markt bringen.

Auch der Personalvorstand Martin Schuster hat Grund, nervös zu sein. Denn mit feinem Gespür ahnt der künftige Vorstandschef einen Engpass, auf den die Altvorderen von alleine nicht gekommen wären. Sie gehen wie selbstverständlich davon aus, das beste aller Unternehmen zu führen. Aber zuletzt liefen Gruner+Jahr einige Mitarbeiter weg, vor allem aus dem Bereich der neuen Medien. Auch die agile Verlagsgruppe Milchstraße hat schon den einen oder anderen Zeitschriften-Journalisten auf ihre Seite gezogen, den Gruner+Jahr gern gehabt oder behalten hätte. Über überflüssige Bürokratie beklagen sich die abtrünnigen Talente. Kundrun wird ein Auge darauf werfen und erklärt das Personalwesen zur „Chefsache". „Nicht zuletzt auf Grund meiner eigenen Erfahrung rechne ich der Personalentwicklung höchste Priorität zu." Dafür hat er eigens eine Beraterin verpflichtet, die neben Schuster direkt dem Vorstandsvorsitzenden berichtet.

Zeitungsvorstand wird Kundrun außerdem „noch bis auf weiteres" bleiben. Muss er wohl. Denn aus diesem Ressort kommt die „Financial Times Deutschland". Sein Gesellenstück? Nein. Auf Einzelprojekte will er sich nicht reduzieren lassen. „Die Gesamtarbeit kann sich sehen lassen. Ich habe das Ergebnis des Zeitungsbereiches in den vergangenen Jahren verdoppelt", sagt er, „die Anlaufverluste der ‚Financial Times' werden komplett aus dem Zeitungsbereich getragen. Der Konzern wird damit nicht belastet."

Es gibt nicht wenige in der Zeitungsbranche, die den Start des blass-rosa Titels für missglückt halten. Kundrun irritiert das nicht. „Die Milestones, die in unserem Investitionsplan festgelegt sind, wurden für das erste Jahr erfüllt oder sogar übertroffen." Aber selbst wenn es nicht so wäre, gäbe es „Tausend Gründe", um an dem Projekt festzuhalten. Er findet das Blatt „einfach eine klasse Zeitung, die Gruner+Jahr gut zu Gesicht steht". Und das hört sich doch schon beinahe nach Verleger an.

MARTIN KOCH ■

FOTO: ACTION