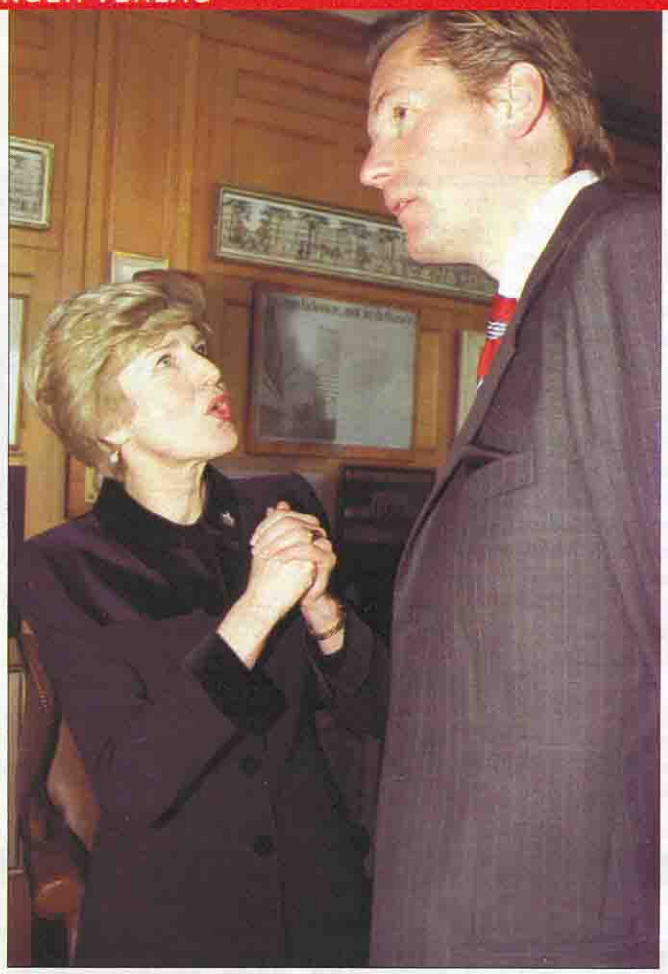

SPRINGER, DÖPFNER: Von der Witwe in den Vorstand gehievt

Neues vom Froschkönig

Der Springer-Konzern leidet unter dem ungelösten Führungsproblem. Machtkämpfe lähmen das Zeitungshaus.

Auf der diesjährigen Führungskräftetagung im Hotel Maritim in Timmendorf am Ostseestrand hielt der Vorstandsvorsitzende Gus Fischer eine seiner langweiligsten Reden. Wie immer las der 61-Jährige Wort für Wort vom Blatt ab und blieb dabei an manch schwierigem Wort hängen. Es ging um das Bilanzergebnis des Springer Verlages und die weiteren Perspektiven des Konzerns. Also nichts, was die weit über 300 Springer-Manager nicht schon längst wüssten.

Die Rede des Vorsitzenden Ende Mai sorgte für lange Gesichter („Körperverletzung", beklagte sich hinterher einer) und durstige Kehlen. Am Tresen kam zu später Stunde bei lockeren Trinksprüchen der ganze Frust raus. Deutlich wurde dabei auch: Die Führungskräfte im mit einem Umsatz von 5,2 Milliarden Mark größten Zeitungshaus Europas sind ratlos. Längst können sie nicht mehr nachvollziehen, was Aufsichtsrat und Vorstand vorexerzieren. Strategien werden erst verkündet, dann überarbeitet und schließlich verworfen. Wichtige Personalien werden, so scheint es, emotional entschieden und lähmen dadurch den Traditionsverlag in einer Phase, in der er sich eigentlich für die multimediale Zukunft rüsten müsste: 15 Jahre nach dem Tod des charismatischen Verlagsgründers Axel Springer ist das Hamburger Unternehmen immer noch weit davon entfernt, eine professionell geführte Aktiengesellschaft zu sein.

Große Ziele verkündete der Vorstandsvorsitzende Gus Fischer bei seinem Amtsantritt vor zwei Jahren. Springer sollte sich vom nationalen Printverlag zum internationalen Medienhaus wandeln. Der Umsatz sollte sich bis 2008 mehr als verdoppeln. Öffentlich hält Fischer zwar immer noch an seinen Plänen fest. Doch intern wie extern nimmt sie keiner mehr ernst. Schon deshalb nicht, weil jeder weiß, dass im Jahr 2008 ein anderer an der Konzernspitze stehen wird.

Nach der Niederlage, die der Konzern jüngst einstecken musste, ist dies sicherer denn je: Durch den Verkauf der Anteile an dem Fernsehsender Sat 1 an die Kirch-Gruppe verlor der Verlag die strategische Option, auf dem deutschen Fernsehmarkt mitzuspielen. Der 41-prozentige Anteil an dem Fernsehsender Sat 1 verkümmert zu einem reinen Finanzinvestment von knapp zwölf Prozent in der neuen Senderfamilie ProSieben Sat 1 Media AG von Leo Kirch. Eventuell wird der Anteil schon im nächsten Jahr verkauft.

Bei dem Sender Sat 1, den der Firmengründer Axel Springer mit aus der Taufe gehoben hatte, spielte der Springer Verlag schon immer eine unglückliche Rolle. Der Sender kam erst 1998 aus den roten Zahlen heraus. 1999 erwirtschaftete er einen Gewinn von gerade 51 Millionen Mark. Kirch war es egal, solange er dem Sender nur seine Filme verkaufen konnte. Jetzt aber, da sich die Finanzlage stabilisiert, integriert Kirch Sat 1 in seine Senderfamilie. „Mehr war nicht zu machen", behauptet ein Springer-Vorstand. Über eine unternehmerische Beteiligung, sagt er, habe Kirch nicht mit sich reden lassen.

Ein ähnliches Schicksal droht der Sportrechteagentur ISPR, an der Springer und Kirch noch jeweils 50 Prozent der Anteile halten. Kirch integrierte die Agentur aber bereits in seine Holding von Sportvermarktungsfirmen. Vermutlich wird Springer deshalb im nächsten Jahr auch aus diesem Engagement aussteigen.

Immerhin hat Leo Kirch, der mit 40,05 Prozent der Anteile Hauptaktionär der Axel Springer Verlag AG ist, sein Ziel aufgegeben, bei dem größten deutschen Zeitungshaus die Macht zu übernehmen. Bei Friede Springer biss der mit Filmhandel und Fernsehrechten groß gewordene Medienmogul mit solchen Plänen auf Granit. Die heute 57-Jährige, die einst als Kindermädchen in das Haus des Verlagsgründers Axel Springer gelangte, diesen später heiratete und noch später beerbte, hält über eine Familienholding (an der noch zwei Springer-Kinder beteiligt sind) mit 50 Prozent plus einer Aktie die Mehrheit an dem Konzern. Und als stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende hat die Verlegerwitwe alle Möglichkeiten, die Geschicke des Verlages zu bestimmen.

Kirch ist es somit egal, ob der beste Mann an die Spitze des Vorstandes kommt – oder einer, der der Dame am besten gefällt. Die Attribute, die den jeweiligen Prinzipalen nachgesagt werden, stammen dann auch weniger aus einem Managementlehrbuch als aus einem Lore-Roman: Mal kommt die Rettung vom „Mann mit den blauen Augen" (Ex-Chef Jürgen R. Richter), dann von dem „Menschen mit dem internationalen Flair" (Noch-Chef Fischer) oder vom „jungen Herrn mit den guten Manieren, der Chopin auf dem Klavier improvisieren kann" – letzteres wird Friede Springers aktuellem Favoriten Mathias Döpfner, 37, nachgesagt.

Mit wenig Respekt vor der Mehrheitsaktionärin zieht ein Springer-Manager gar den Froschkönig-Vergleich. „Im Märchen", sagt er, „küsst die Prinzessin einen Frosch, und der wird dann zum Prinzen. Im wirklichen Leben aber wird aus einem Kindermädchen, das von einem Verleger geküsst wird, noch keine Verlegerin."

Zynismen und Galgenhumor haben sich in der zweiten Führungsebene breit

FOTO: JOSE GIRIBAS

gemacht. „Strategien sind nebensächlich", behauptet einer der Manager. Denn der Unterbau habe schon immer den Laden geschmissen. Die Entfremdung zwischen der Topebene und dem operativen Management könnte kaum größer sein. Entsprechend schwer haben es die Führungskräfte, sich an der Konzernspitze zu behaupten. So erging es Jürgen Richter, der den Konzern ökonomisch auf Vordermann brachte und dann an seinem Machtanspruch scheiterte. Sein Nachfolger Gus Fischer galt von Anfang an als Übergangskandidat. Und als Zeitungsvorstand Claus Larass zur Machtübernahme schreiten wollte, wurde er vom Aufsichtsrat gestoppt und öffentlich demontiert.

Und das muntere Wechselspiel geht weiter. „Welt"-Chefredakteur Mathias Döpfner wurde auf Druck der Witwe in den Vorstand gehievt und gilt deshalb zurzeit als erster Anwärter auf den Thron. Zur Absicherung seiner Position verhalf Döpfner seinem alten Freund Andreas Wiele zum Posten des Zeitschriftenvorstands. Wiele kommt von Gruner + Jahr und war dort zuletzt zweiter Mann beim amerikanischen Ableger des Verlages. Weichen musste für Wiele der lang gediente Springer-Mann Christian Delbrück – auf ziemlich schäbige Weise, wie viele Hausangehörige meinen: Delbrück erfuhr von seiner Entlassung erst einen Tag, bevor sie offiziell verkündet wurde.

Mit Wiele kam erneut ein Außenseiter in eine Topposition – Gus Fischers vollmundig erklärtem Human Resource Management zum Trotz. Die „Diskontinuität in der Führung" müsse überwunden werden, hatte dieser zu Beginn seiner Amtszeit verkündet. „Nachfolgefragen", hieß es damals, „müssen bei uns selbst gelöst werden." Die Wirklichkeit sah jedoch anders aus. Die Auslandsgeschäfte gab Fischer in die Hände seines langjährigen Weggefährten Colin Morrison, mit den Fernsehaktivitäten betraute er seinen alten Freund Stephen Barden – der nach der Blamage des TV-Magazins „Newsmaker" allerdings schon wieder das Weite gesucht hat. Und vom Bauer-Verlag lotste der Konzernchef vergangenes Jahr den „Bravo"-Geschäftsführer Claus-Dieter Grabner herüber, um ihn im Zeitschriftenbereich direkt unterhalb des Vorstands zu platzieren. Damit vergrätzte er nicht nur die Riege der altgedienten Verlagsleiter, die sich Chancen auf den Posten ausgerechnet hatten. Er schuf auch neues Konfliktpotenzial. Denn Grabner wäre der natürliche Nachfolger für Delbrück gewesen. Die starke Stellung des Ex-„Bravo"-Mannes, glauben viele im Zeitschriftenbereich, aber werde der neue Vorstand Wiele nicht hinnehmen. Kompetenzgerangel sei deshalb absehbar.

Auch Mathias Döpfner wandelt auf dünnem Eis – immerhin, so bescheinigen ihm Springer-Leute, mit einigem Geschick. Gleich an seinem ersten Arbeitstag verkündete der neue Vorstand für Elektronische Medien auf einer Pressekonferenz ein Joint Venture mit dem Konzertveranstalter Deag und der Lufthansa-Tochter Start Amadeus. Und nur drei Tage später verlautete aus Döpfners Büro, die Springer-Firma „interactive media", die vor allem Videotext für Fernsehsender produziert und vermarktet, werde neu aufgestellt. Das Tochterunternehmen soll sich zum „Full-service-Internet-Dienstleister" wandeln – mit völlig neuem, hausfremden Spitzenmanagement.

Döpfner hat sich auf seinen Job gut vorbereitet. Schon in den vergangenen Monaten nahm er regelmäßig an Vorstandsitzungen teil und brachte dort seine Projekte ein. Bei Springer-Veranstaltungen wie jener Führungskräftetagung in Timmendorf oder bei der Hauptversammlung Ende Juni hielt er sich jedoch bescheiden im Hintergrund.

Mit gutem Grund. Denn Konfliktpotenzial gibt es genug. „Irgendwie liegt Krach in der Luft", ahnt einer aus der oberen Etage des Verlagshochhauses. So will Döpfner beispielsweise an der Chefredaktion der „Welt" festhalten. Damit wäre er ebenso wie mit seinen Onlineprojekten dem Zeitungsvorstand Claus Larass – seinem Rivalen – unterstellt.

Ob das gut geht? Viele hatten erwartet, dass Larass nach seiner Nichtberufung zum Vorstandsvorsitzenden Anfang des Jahres und nach der Berufung von Andreas Wiele – die hinter seinem Rücken stattfand – die „Brocken hinschmeißen" würde. Doch bislang blieb es ruhig um „den wichtigsten Mann im Konzern", wie Larass von einem Aufsichtsrat bezeichnet wird.

Larass verantwortet mit den Zeitungen immerhin über 55 Prozent des Gesamtumsatzes. Und in seinem Bereich ist er fest verwurzelt und kann auf Loyalitäten rechnen. Ob er vielleicht doch noch zum Chef aufsteigt? Das ist zurzeit die spannendste Frage, die bei Springer diskutiert wird. „Die Stimmung hat sich schon zwei Mal gewandelt", sagt ein Verlagsangestellter, „warum nicht auch ein drittes Mal?" Im Springer-Hochhaus blickt man den kommenden Monaten mit Spannung entgegen.

MARTIN KOCH ■

INVESTOR'S INFO

ZEITUNGSCHEF LARASS:
Wichtigster Mann im Konzern

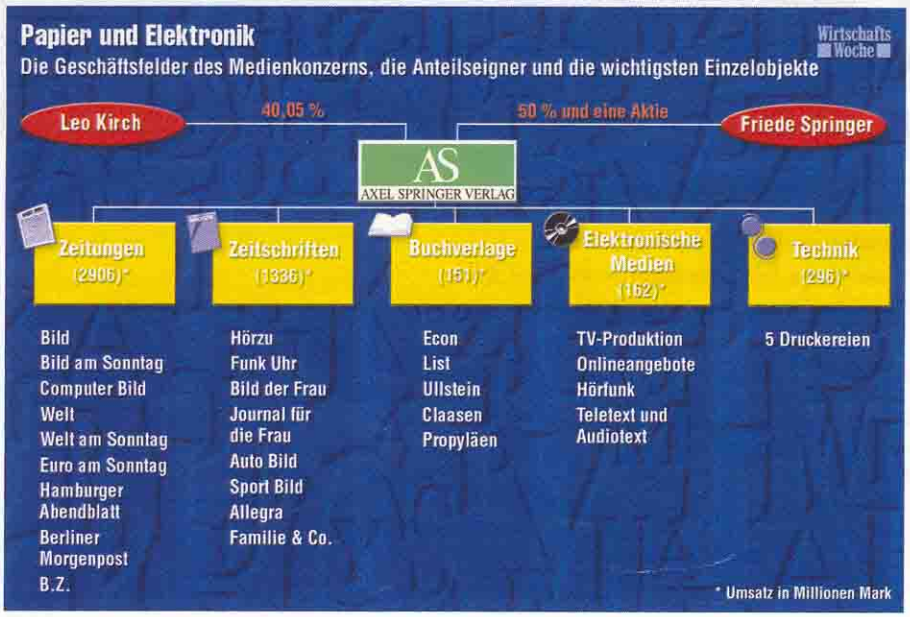

FOTO: VISION