

## Mathias Döpfner

**Kulturwandel: Wie führt man den grössten Verlag Europas? Seit über zwei Jahren ist der studierte Musikwissenschaftler Mathias Döpfner Vorstandsvorsitzender des Axel-Springer-Verlags. Unter seiner Führung hat dieser einen starken Kulturwandel durchgemacht. Gegenüber "persönlich" erklärt der 41-Jährige seine Strategien, seine Vorbehalte gegenüber Tabloid und wie Roger Köppel die Welt retten soll.  
Interview: Oliver Prange, Matthias Ackeret Fotos: Marc Wetli**

*“Gegen den allgemeinen Branchentrend haben wir in den letzten zwei Jahren 24 neue Zeitungen, Zeitschriften und Online-Unternehmen gegründet.”*

*“Es mutet immer noch kurios an, dass uns ein Schweizer Bundespräsident im Zuge der Ringier-Gespräche als nationalistisches Unternehmen bezeichnet hat.”*

*“Aus heutiger Sicht können wir uns Bild nicht im Tabloid-Format vorstellen, weil Bild in besonderer Weise Grosszügigkeit, Vielfalt und Opulenz verlangt.”*

*“Ich bin nun einmal halb Teppichhändler, halb Schöngest.”*

*“Gegen Springer kann es in Deutschland keine kostenlosen Pendlerzeitungen geben. Konkret: Entweder glauben wir selbst an ein solches Produkt, oder wir wehren uns gegen Konkurrenten mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln.”*

*“Ob es ein genetischer Vorteil ist, wenn einer Schweizer ist, weiss ich nicht.”*

*“Wir müssen unser Portefeuille in der Schweiz nicht erweitern, würden es aber gerne tun ...”*

*“Dass Köppel aber Ausländer ist, birgt  
zweifelsohne Vorteile, weil er einen frischeren und  
unbelasteteren Blick auf die deutschen Verhältnisse  
hat.”*

**Herr Döpfner. Unter Ihrer Führung hat die Axel Springer AG einen starken Kulturwandel durchgemacht. Wie haben Sie diesen bewirkt?**

“Es stimmt schon: Wir sind offener, kreativer und renditeorientierter geworden. Zu diesem Kulturwandel haben drei Faktoren beigetragen. Erstens: die Krise des Marktes. Wir befinden uns in der grössten Medienbaisse seit sechzig Jahren. Zweitens: die Krise des Unternehmens. Alarmierend war, dass wir im Jahr 2000, dem Boomjahr schlechthin, eine Umsatzrendite von nur 3,4 Prozent erzielten. Dies hat mich fast mehr erschreckt als der 200-Millionen-Verlust im darauf folgenden Jahr, weil es auf eindruckliche Weise zeigte, dass etwas bei Axel Springer nicht stimmte. Drittens wurde das Haus durch die Auseinandersetzungen mit der Kirch-Gruppe und deren spätere Insolvenz strapaziert. Diese drei Faktoren haben unseren Verlag auch emotional mächtig durchgeschüttelt. Doch wir haben die Chance, die in jeder Krise steckt, genutzt und unser Unternehmen neu ausgerichtet. Durch das gemeinsame Bewältigen der Krise wurde das Zusammengehörigkeitsgefühl noch mehr gestärkt, und Eigenschaften wie Kreativität, Unternehmertum, Integrität und Offenheit haben die Voraussetzungen geschaffen, um zum echten Innovationsführer zu werden. Gegen den allgemeinen Branchentrend haben wir in den letzten zwei Jahren 24 neue Zeitungen, Zeitschriften und Online-Unternehmen gegründet. Die Unternehmenskultur zeigt sich auch bei der Rendite. Ich bin überzeugt, dass die Profitabilität eines Unternehmens immer mit Personen und deren Motivation zusammenhängt.”

**Sie waren bei Ihrem Amtsantritt 38 Jahre jung. Wie haben Sie diese Herausforderung erlebt?**

(Lacht.) “Mittlerweile freut man sich ja schon, wenn man noch auf seine Jugendlichkeit angesprochen wird. Es ist ein interessantes Phänomen: Rückblickend gesehen ist alles viel schwieriger zu erklären als in der Zeit, in der wir entscheiden und handeln mussten. In einer Extremsituation entwickelt man den sportlichen Ehrgeiz und die Kraft eines Marathonläufers, der sein Ziel erreichen will.”

**Sie haben den Marathon erwähnt. Wann kam der Hammermann?**

“Der Hammermann?”

**Das ist jener Punkt, an dem man ein mentales Loch zu überwinden hat.**

“Jetzt zeigt sich leider, daß ich noch nie einen Marathon gelaufen bin. Der schwierigste Moment im beruflichen Marathon war im Sommer 2002, als sich die Frage stellte, ob dieses Unternehmen unabhängig bleibt oder durch Unterwanderungsversuche von Wettbewerbern belastet wird. Das war der Höhepunkt der Anspannung, gleichzeitig aber auch der Moment, in welchem sich die ganze Situation klärte und der Neubeginn eingeleitet werden konnte. Der Vergleich mit einem Marathon ist also angebracht: Kurz vor dem Ziel gab es wirklich jenen Moment, in dem man mental nochmals Grenzen überschreiten musste. Entscheidend ist: Wir sind angekommen. Heute stehen wir wirtschaftlich besser da als in den so genannten Boomzeiten. Seit 2001 haben wir unsere EBITA-Rendite auf knapp 11 Prozent im ersten Halbjahr 2004 bereits verneunfacht.”

**Wie haben Sie Ihren Wechsel vom Journalisten zum Vorstandsvorsitzenden des grössten europäischen Verlags erlebt?**

“Erstaunlich schlüssig. Nicht als Bruch, sondern als eine Art Weiterentwicklung des Bisherigen. Der Beruf des Journalisten weist eine Reihe von Parallelen mit demjenigen des Managers aus. So müssen sich beide mit hoher Geschwindigkeit auf neue Sachverhalte einstellen. Bei beiden ist Sprache, Kommunikation eine wichtige Geschäftsgrundlage. Ausserdem gehört auf beiden Gebieten Sensibilität für das menschliche Verhalten zu den wichtigsten Eigenschaften. Mir ist dieser Wechsel verblüffend leicht gefallen. Ich bin immer gerne Journalist gewesen und bin es im Kern auch geblieben. Wenn ich in einem Hotel übernachtete, gebe ich als Berufsbezeichnung noch immer Journalist an. Journalist ist ein Beruf, Vorstandsvorsitzender ist eine Funktion. Ich bin nun einmal halb Teppichhändler, halb Schöngest. Ich verspürte immer den Wunsch, kreative und kaufmännische Prozesse zu verbinden. Das kann ich jetzt. Ich kann mir beruflich nichts Schöneres vorstellen.”

**In einer Turnaround-Situation ist das Zusammenstellen eines optimalen Teams sehr wichtig. So haben Sie relativ schnell verschiedene Schlüsselstellen neu besetzt. Warum haben Sie diese Wechsel vorgenommen?**

“Es stellt sich zuerst die Frage, wie weit der Ist-Zustand beibehalten oder verändert werden muss. Je mehr der Ist-Zustand verändert werden muss, desto mehr muss man auch personalpolitisch neue Akzente setzen, was ich in einigen Bereichen sehr schnell getan habe. Gleichzeitig versuchte ich aber auch, die Leistungsträger, die im Unternehmen waren, zu erkennen und zu fördern.”

**Wie erkennt man in einer so grossen Organisation die wirklichen Leistungsträger?**

“Dafür gibt es kein Patentrezept. Manchmal erkennt man sie sofort, manchmal dauert es ein bisschen länger, und man wird erst durch die Zusammenarbeit auf die wahren Fähigkeiten aufmerksam. Gute Führungspersönlichkeiten zeichnen sich nicht nur durch sachliche Kriterien aus, sondern auch durch emotionale Aspekte. Je grösser die Führungsverantwortung, desto entscheidender werden die Persönlichkeit und der Charakter. Während man sich Erfahrung und Kompetenz erwerben kann, sind innere Souveränität und Integrität gegeben – oder eben nicht.”

**Ist es hauptsächlich eine Chemiefrage?**

“Jedenfalls benötigt man auch Intuition. Was man neudeutsch als ‘emotionale Intelligenz’ bezeichnet, ist enorm wichtig. Eine falsche Ratiobetonung kann in die Irre führen. Menschen sind keine Computer und können daher auch nicht nach digitalen Kriterien beurteilt werden. Daher spielen die von uns definierten Werte unserer Unternehmenskultur – Kreativität, Integrität und Unternehmertum – eine grosse Rolle.”

**Ihre wichtigste Cash-Cow, die Bild-Zeitung, hat sich in den letzten Jahren von einer Boulevardzeitung zu einer Marketingplattform gewandelt. Was verfolgen Sie mit dieser Strategie?**

“Bild ist und bleibt als Boulevardtitel zuallererst Informations- und Unterhaltungsmedium. Bild war aber auch schon immer ein Marktplatz, und wenn Sie so wollen, die Marketingplattform des deutschen Zeitungsjournalismus schlechthin. Bild erreicht täglich 12 Millionen Leser, eine Reichweite, die das Fernsehen nur wenige Male im Jahr mit ‘Wetten, dass ...?’, der erfolgreichsten deutschen Fernsehsendung, erreicht. Bild setzt also journalistisch Themen und garantiert höchste Werbewirkung. Gerade in Krisenzeiten ist die Bild-Zeitung eine begehrte Werbepattform. Die Erfahrung zeigt, dass die Werbetreibenden ihre kleiner gewordenen Etats dort konzentrieren, wo sie die höchste und sicherste Wirkung erzielen.”

**Momentan schwappt eine Tabloid-Welle über Europa. Ist dies für Bild auch ein Thema?**

“Aus heutiger Sicht können wir uns Bild nicht im Tabloid-Format vorstellen, weil Bild in besonderer Weise Grosszügigkeit, Vielfalt und Opulenz verlangt. Es ist die Aufgabe einer Boulevardzeitung, die unterschiedlichsten Themen gleichzeitig zu zeigen. Eine erfolgreiche Tabloid-Zeitung muss anders komponiert werden; es reicht nicht, die gleichen Artikel und Fotos in ein kleineres Format zu transformieren.”

### **Konkreter ...**

“Der Leser einer Tabloid-Zeitung akzeptiert nicht, wenn eine seriöse Politikstory von einem grauenhaften Mord und einer leichtbekleideten Schönheit eingerahmt wird. Die Themenvielfalt, die eine Boulevardzeitung wie Bild so reizvoll macht, erscheint im Kleinformat störend. Man muss dann ein wirklich neues, anderes Layout machen.”

### **Das Schweizer Pendant, der Blick, ist auf Tabloid umgestiegen. Wie beurteilen Sie diesen Schritt?**

“Wir beobachten das mit höchstem Interesse – und Ringier scheint damit auch zufrieden zu sein. Momentan können wir uns einen solchen Wechsel mit Bild nicht vorstellen. Insgesamt aber gibt es einen starken Trend zum Tabloid-Format. Mit der BZ, der grössten Zeitung in Berlin, sind wir da seit Jahrzehnten Vorreiter.”

### **Ist dies nur eine Modeerscheinung?**

“Nein, das glaube ich nicht. Eine Modeerscheinung wäre es, wenn man die gleichen Inhalte und die gleiche Optik in ein kleineres Format transformieren würde. Damit macht man eine Zeitung nur klein und unwichtig. Interessant wird es aber, wenn man ästhetisch und inhaltlich nach neuen Alternativen sucht, wie wir es beispielsweise mit Welt kompakt machen. Welt kompakt entspricht nicht den englischen Vorbildern Independent oder Times, sondern verfolgt einen eigenen Ansatz. Welt kompakt ist halb so gross, halb so umfangreich, halb so teuer, aber doppelt so aktuell wie andere überregionale Qualitätszeitungen. Obwohl Welt kompakt die Inhalte ihres Schwesterblatts benutzt, konfiguriert sie sie anders, kürzt sie und ergänzt sie um einige komplett neue, hochaktuelle Themen. Es handelt sich also um eine völlig neue Zeitung. Da wir erst nach Mitternacht abschliessen, sind wir das aktuellste überregionale Blatt Deutschlands. Aufgrund der guten Testergebnisse in den Grossstädten Frankfurt und Berlin werden wir Welt kompakt nun auf Ballungsräume in ganz Deutschland ausdehnen.”

### **Aber betreiben Sie damit gegenüber der Welt keinen Kannibalismus?**

“Für traditionelle Welt-Leser ist das keine Alternative. Welt kompakt ist im Gegensatz zum Mutterblatt nur im Einzelverkauf erhältlich und versteht sich auch nicht als reflektierendes Blatt, sondern ist für Schnellleser mit hohem Qualitätsanspruch gedacht. Damit erreichen wir völlig neue Leserschichten – vor allem junge und gut ausgebildete Menschen, die bis anhin keine Tageszeitung konsumiert haben. Das ist für mich das wirklich Interessante.”

**Besteht durch einen reinen Formatwechsel das Risiko, dass dadurch das Image einer Zeitung verändert wird?**

“Wenn man es richtig macht: nein.”

**Wie schätzen Sie das Gefahrenpotenzial ein, welches von kostenlosen Pendlerzeitungen wie 20 Minuten ausgeht?**

“Hoch. Und wie so oft liegen Gefahr und Chance oft dicht beieinander.”

**Axel Springer hat 1999 in Köln ein Kampfblatt auf den Markt geworfen, das Springer 80 Millionen Euro kostete, nur um damit 20 Minuten zu verdrängen. Wie fühlt man sich, nachdem man den Zeitungskrieg gewonnen hat?**

“Es handelte sich nicht um 80 Millionen, aber trotzdem um sehr viel Geld. In Köln war das damals eine notwendige Aktion, die allen eines zeigte: Gegen Springer kann es in Deutschland keine kostenlosen Pendlerzeitungen geben. Konkret: Entweder glauben wir selbst an ein solches Produkt, oder wir wehren uns gegen Konkurrenten mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln.”

**Das ist eine Präambel?**

(Lacht.) “Wenn Sie so wollen, dann ist das eine Art Präambel.”

**Wir haben vorhin von Ringier gesprochen. Vor zwei Jahren führten Sie mit dem Schweizer Verlagshaus Übernahmegespräche, die dann aber eingestellt wurden. Springer wollte Ringier übernehmen, Ringier hätte mit dem gelösten Geld das Kirch-Aktienpaket übernommen. Wie sieht die Situation heute aus?**

“Nach längeren Überlegungen hat Michael Ringier damals die Verhandlungen abgebrochen, weil er nicht bereit war, auf die operative Führung seines Verlags zu verzichten. Obwohl er im neuen Gebilde weiterhin eine wichtige Rolle gespielt hätte, wäre er fortan nicht mehr alleine, sondern partnerschaftlich eingebunden gewesen. Vor dieser Entscheidung habe ich allergrössten Respekt, und ich kann das durchaus nachvollziehen. Die Art und Weise, wie Michael Ringier dies begründet hat, war sehr sympathisch und nachvollziehbar. Deswegen verbindet uns immer noch ein sehr gutes und auch angenehmes Verhältnis.”

**Aber Sie haben das sehr bedauert?**

“Ja, ich habe das sehr bedauert und bedauere es immer noch. Das wäre eine Partnerschaft von grosser Logik und Stimmigkeit gewesen, weil die beiden Häuser über ein ähnliches Portfolio und eine ähnliche Kultur verfügen. Sowohl Ringier wie auch Springer haben eine sehr journalistisch orientierte Verlagskultur. Ausserdem hätte es in einem globalisierten Medienwettbewerb ein europäisches Kraftzentrum von

nachhaltiger Stabilität geschaffen. Aber: Nachdem die Sache nicht zu Stande gekommen ist, darf man ihr auch nicht zu lange nachtrauern.“

**Aber war es nicht schon vor Verhandlungsbeginn absehbar, dass Ringier die alleinige operative Führung hätte abgeben müssen? War das der wirkliche Grund des Scheiterns?**

“Während der Verhandlungen ergaben sich keine neuen Situationen. Michael Ringier hat aber während der Gespräche gemerkt, dass er zu diesem Schritt innerlich nicht bereit war. Dies ist gerade bei einem Eigentümer, der selbst operativ tätig ist, bestens nachvollziehbar.“

**Sie haben immer wieder das freundschaftliche Verhältnis angesprochen, das Sie mit Ringier verbindet. Vor kurzem wurden Sie auch gemeinsam in Luzern an einem Musikfestival gesehen. Jetzt treten Sie aber gerade im osteuropäischen Markt in eine harte Konkurrenzsituation. So wollen Sie Ringier in Ungarn künftig mit grossem Geschütz bekämpfen?**

“Das ist mir neu. Mit Reggel haben wir in Budapest eine regionale Abonnement-Zeitung gegründet, die sich in einem völlig anderen Segment positioniert als Ringiers nationale Boulevardzeitung. Wir bekämpfen uns nicht, sondern treten mit schönen, neuen Produkten nebeneinander an.“

**Damit befinden Sie sich auch in anderen osteuropäischen Ländern in Konkurrenz mit vielen internationalen Wettbewerbern. Hat der Axel-Springer-Verlag dafür den längeren Atem?**

“Wie sagte Franz Beckenbauer: ‘Schau’n mer mol.’?“

**Sie sind mit dem HandelsZeitungsverlag in der Schweiz vertreten. Inwiefern ist die Schweiz für den Axel-Springer-Verlag überhaupt interessant; es handelt sich doch um einen sehr kleinen Markt?**

“Die Schweiz ist für uns ein sehr interessanter Markt. Der HandelsZeitungsverlag verfügt über ein sehr gutes Team, das uns als Nukleus für weitere Aktivitäten dient. Ich halte nichts davon, dass man Wachstum und Internationalisierung nach einem geostrategischen Schlachtplan gestaltet. Dies führt immer zu unternehmerischen Fehlentscheidungen, indem man die falschen Sachen zu teuer einkauft. Wir sehen unser Engagement langfristig: Die Schweiz ist zwar ein kleiner, aber ein hochattraktiver Wirtschaftsraum, der uns auch kulturell sehr nahe steht. Wir beobachten den Markt genau und könnten uns vorstellen, auch in der Zukunft verstärkt aktiv zu werden.“

**Stichwort: Jean-Frey-Verlag.**

“Jetzt nennen Sie die üblichen Verdächtigen. Es gibt weder Verhandlungen noch sonst etwas Konkretes zu berichten, sollte dies der Hintergrund Ihrer Frage sein.”

Sie haben die HandelsZeitung auf dem Höhepunkt im Boomjahr 2000 übernommen.

**Anschliessend hat sich die wirtschaftliche Situation erheblich verschlechtert. Haben Sie die Investition nie bereut?**

“Nein, wir haben diese Entscheidung noch nie bereut. Wir haben die HandelsZeitung auch nicht auf dem Höhepunkt übernommen, sondern davor. Nachdem wir eingestiegen sind, hat die HandelsZeitung immer noch deutliche Steigungskurven hingelegt, was die Profitabilität und die Umsätze betrifft. Dass Wirtschaftszeitungen unter der allgemeinen Konjunktursituation leiden, ist klar, von der nächsten Konjunkturwelle werden wir aber bestimmt wieder überproportional profitieren.”

**Wirtschaftsprodukte sind momentan eher out ...**

“...weil sie prozyklisch sind. Diese Titel sind kapital- und anlegerorientiert und laufen parallel zum Börsenindex.”

**Wie beurteilen Sie die HandelsZeitung?**

“Das ist eine modern gemachte, lebendige, leidenschaftliche und hoch kompetente Wirtschaftszeitung: Wer in der Schweiz Geschäfte machen will, muss sie lesen. Die HandelsZeitung verbindet populäre Formen mit seriösen Inhalten und beweist damit, dass dies kein Widerspruch sein muss.”

**Müssen Sie Ihr Portefeuille in der Schweiz erweitern?**

“Wir müssen nicht. Aber wir könnten und würden es sehr gerne ...”

**Wie Sie vorhin erwähnten, haben Sie keinen geostrategischen Schlachtplan in der Tasche. Trotzdem muss ein Verlag wie Springer Vorstellungen der Expansion haben.**

“Unsere Internationalisierungsstrategie ist durch zwei Faktoren geprägt: unsere Kernkompetenzen und regionale Prioritäten. In Osteuropa sind wir besonders erfolgreich und wollen dort unsere Aktivitäten auch in Zukunft weiter ausbauen. In Ungarn sind wir der grösste Verlag und haben vor kurzem in Budapest die erste Hauptstadtzeitung gegründet. In Polen sind wir der zweitgrösste Verlag. Mit Fakt, ebenfalls eine Zeitungsgründung, etablierten wir auf Antrieb Polens grösste Tageszeitung. Weiter sind wir in der Tschechischen Republik, in Russland und Rumänien vertreten. Auf diese osteuropäischen Länder bauen wir auch in Zukunft. Aber auch Westeuropa mit Frankreich und Spanien ist eine Priorität. Danach kommen Wachstumsländer wie China, wo wir gerade einen Verlag



gegründet haben. Andererseits prüfen wir immer wieder auch Opportunitäten.”

**Wir haben Ihre Präambel für Deutschland gehört. Gilt diese auch für Osteuropa?**

“Wer unternehmerisch tätig ist, will gewinnen und findet es demütigend, sollten es andere tun. Es ist klar, in jedem Markt, in welchem wir vertreten sind, möchten wir uns möglichst weit vorne platzieren und einen der ersten drei Plätze belegen, um möglichst viel Geld zu verdienen. Aber genauso wichtig, wie gewinnen zu wollen, ist es für ein Unternehmen und seine Manager, auch verlieren zu können. Man muss wissen, wann man besser aufhört und wo man gar nicht erst anfängt.”

**Politisch gilt die Axel Springer AG als rechts. Wer gibt die politischen Direktiven durch?**

“Also das funktioniert so: Ich habe einen Stab von 15 Leuten, denen ich morgens anordne, was sie zu denken und zu schreiben haben. Anschliessend schicken sie diese Anweisungen an die 200 Redaktionen. Nachmittags kommen die Seiten auf meinen Tisch, und ich zensiere alles noch einmal persönlich. Nein ernsthaft, solche Images und Klischees haben vielleicht Unterhaltungswert, mit der Wirklichkeit haben sie nichts zu tun. Springer ist weltoffen, bürgerlich-liberal und konsequent marktwirtschaftlich. Ein Verlag mit den unterschiedlichsten Temperamenten und Standpunkten. Glauben Sie, dass wir die besten Journalisten für unser Haus hätten gewinnen können, wenn bei uns nicht Gedankenfreiheit herrschte? Springer ist wahrscheinlich das liberalste, freiheitlichste Verlagshaus in Deutschland.”

**Kanzler Schröder hat das lange nicht so gesehen ...**

“Kanzler sehen das immer anders, weil sie jeden kritischen Gedanken oder jedes widerborstige Argument gerne als grundsätzliche Feindschaft oder ideologische Verbohrung interpretieren. Ich glaube, das Weltbild von Springer ist auf wunderbare Weise transparent. Wir haben unsere fünf Präambeln, die wirklich Präambeln sind, weil sie schriftlich wie eine Unternehmensverfassung fixiert sind und von unseren Journalisten unterschrieben werden müssen. Wir unterstützen die Einheit Europas, die Lebensrechte des Staates Israel, die Solidarität in einer freiheitlichen Wertegemeinschaft mit den Vereinigten Staaten, die freie Marktwirtschaft, und wir bekämpfen jegliche Form von politischem Totalitarismus. Dieses weltoffene und liberale Weltbild hat mit Parteipolitik nichts zu tun. Es mutet immer noch kurios an, dass uns ein Schweizer Bundespräsident im Zuge der Ringier-Gespräche als nationalistisches Unternehmen bezeichnet

hat. Dieser Mann scheint noch nie eine Zeitung unseres Hauses gelesen zu haben. Man kann uns wirklich alles vorwerfen – aber nationalistisch, das ist so als wenn man beklagt, dass es in der Schweiz keine Berge gebe.“

**Wie man hört, leidet Springer unter diesem Klischee ...**

“Nicht mehr, glaube ich. Guter Journalismus kann nur in freiheitlichem Klima gedeihen.“

**Sie haben als Welt-Chefredaktor Roger Köppel engagiert. Welche Ziele haben Sie ihm gesetzt?**

“Er soll Deutschlands modernste Qualitätszeitung noch besser machen.“

**Haben Sie ihm einen zeitlichen Rahmen gesetzt?**

“Nein, wir haben in den vergangenen Jahrzehnten mit der Welt viel Geduld bewiesen und werden auch weiterhin Geduld beweisen. Es ist schön, dass sich die Zeitung seit sechs Jahren erfolgreich entwickelt, journalistisch und wirtschaftlich. Die Welt gewinnt ständig neue Jungleser – und somit bei der Elite neue Resonanz. Wir versuchen nicht, die Themen in starre Gefässe abzufüllen, sondern setzen Schwerpunkte und eigene Akzente. Dank der Kooperation mit der Berliner Morgenpost sind wir auch wirtschaftlich einen grossen Schritt weitergekommen.“

**Ist es kein Nachteil, dass Köppel Schweizer ist?**

“Ob es ein genetischer Vorteil ist, wenn einer Schweizer ist, weiss ich nicht. Dass Köppel aber Ausländer ist, birgt zweifelsohne Vorteile, weil er einen frischeren und unbelasteteren Blick auf die deutschen Verhältnisse hat.“

**Sie galten früher als grosser Anhänger des Internets. Ist dies heute immer noch der Fall?**

“Beim Internet gab es drei verschiedene Phasen. Die erste war die technologische Pionierphase, die durch Euphorie geprägt war. Man glaubte, dass nun alles möglich sei und Zeitungen schon bald der Vergangenheit angehören würden. Da wurde das Internet überschätzt. Die zweite Phase war die Depression nach dem Platzen der Börsenblase. Aufgrund des Scheiterns vieler Geschäftsmodelle und des Kollabierens am Kapitalmarkt wurde das Internet unterschätzt. Man übersah den Erfolg, den das Internet auf der Kundenseite hat. Heute, in der dritten Phase, ist das Internet zum selbstverständlichen Teil der Medienwirtschaft geworden. Diejenigen Modelle, die funktionieren, überleben auch. Nehmen sie unser Internet-Portal Bild.t-online.de. Mit 244 Mio PIs sind wir das grösste General Interest

Portal eines europäischen Printmediums. Mit unserem Volksprodukt-Konzept haben wir ein völlig neues Erlösmodell kreiert. Und im Jahr 2004, ein Jahr früher als geplant, hat das Unternehmen Break-even erreicht. Ich glaube, dass die Bedeutung des Internets langfristig zunehmen wird und wir uns auf dessen Bedeutung einstellen sollten.”

### **Welche Internet-Businessmodelle funktionieren?**

“Diejenigen Modelle, die im weiteren Sinne mit Orientierung und Handel zu tun haben. Von den rein contentgetriebenen Modellen sind die wenigsten wirtschaftlich zu betreiben. Da immer noch zu wenig internetspezifische journalistische Inhalte angeboten werden, verläuft die Finanzierung durch die Werbebanner enttäuschend. Aber auch da ist das letzte Wort noch nicht gesprochen.”

### **Wo liegen die Fehler?**

“Schaut man sich die einzelnen Angebote an, sieht man immer noch zu viel klassischen Printjournalismus und zu viel klassische Printwerbung auf den Computerbildschirmen. Werden diese Angebote wirklich internetspezifisch genutzt, entsteht eine neue Attraktivität. Für unser Geschäft ist das Rubrikengeschäft wie der Stellen-, Immobilien- und Automarkt sehr wichtig. In diesen Bereichen hat das Internet deutliche Produktvorteile, weil man gezielt suchen kann. Dieses Angebot konkurriert mit den Zeitungen, die davon jahrelang gut lebten. Da gibt es nur eine Strategie: Verlage müssen beides anbieten. Absolut gesehen ist aber der Umsatz, der durch das Internet erzeugt wird, immer noch sehr gering, weitaus geringer, als es den Eindruck macht. Wir erwirtschaften mit einer Regionalzeitung in einer Rubrikenkategorie mehr als ein führender Online-Rubrikenanbieter im gesamten europäischen Markt.”

### **Wie sieht Ihre Internetstrategie aus?**

“Die Verlage müssen ihre Angebote crossmedial – also auf Papier wie digital – verbinden und zusammen vermarkten. Wir haben systematisch die Felder besetzt. Mit Immonet.de haben wir in Zusammenarbeit mit dem Verband deutscher Makler zuerst das Immobilienterrain bearbeitet. Mit Auto-Bild.de sind wir im zweiten Schritt in den Automarkt eingestiegen. Dank unserer 49,9-Prozent-Beteiligung an Stepstone sind wir auch im Online-Stellenmarkt gut positioniert. Damit sind wir in den drei zentralen Bereichen des Online-Rubrikengeschäfts gut aufgestellt.”

### **War es nicht ein Fehler der Verlagshäuser, dass viele Inhalte des Internets zu lange gratis angeboten wurden?**

“Zweifelsohne. Dadurch gewöhnte sich der Kunde an die kostenlosen Angebote. Eine Schnupperphase als Werbeanreiz hat ihre

Berechtigung. Diese Phase hat aber zu lange gedauert und ist jetzt nicht mehr korrigierbar. Die Folgen für die Printmedien sind nachhaltig: Die Gratiskultur ist bei der jungen Generation tief verwurzelt.”

**Themenwechsel: Wenn Leo Kirch nicht insolvent geworden wäre, hätte der Springer-Verlag mit grosser Wahrscheinlichkeit seine Selbstständigkeit verloren ...**

“Dies ist eine höchst spekulative Annahme, die eine Übernahmemöglichkeit suggeriert, die es aufgrund der Mehrheitsverhältnisse nie gegeben hat. Vielleicht wäre Leo Kirch heute ein konstruktiver Aktionär der Axel Springer AG, und wir würden uns mit dem gleichen Engagement um die Vernetzung unseres Hauses mit seinen Fernsehaktivitäten kümmern, wie wir es heute mit Haim Saban und der Senderfamilie tun.”

**Sie haben gerade Ihre Fernsehaktivitäten angesprochen. Sie sitzen im Aufsichtsrat von ProSiebenSat.1, der selbst in die Krise geraten ist?**

“Jetzt übertreiben Sie aber masslos. Die Senderfamilie hat sich wirtschaftlich hervorragend entwickelt. Es stimmt, dass sie in letzter Zeit vier Programmflops gelandet hat. Schaut man hingegen auf die Zahlen und Reichweiten und zieht die rückerlangte Marktführerschaft und die erfolgreiche wirtschaftliche Performance von Sat.1 in Betracht, ist die Gesamtbilanz alles andere als negativ. Wer viel versucht, dem misslingt auch mal was. Betrachtet man hingegen das Ganze, bekommt man einen anderen Eindruck.”

**Dann sind Sie mit der Entwicklung zufrieden?**

“Zufrieden bin ich nie; das ist ein Zustand, der mir grundsätzlich fremd ist. Aber fröhlich – das bin ich.”