



Lässig: Mathias Döpfner, der auch am Berklee College bei Boston Jazz studiert hat, ist der einzige deutsche Spitzenmanager, der zu seinem Glück auch Musik braucht. Das Foto entstand vor Weihnachten in der Jazzkneipe „A-Trane“ in Berlin-Charlottenburg.

Kleine Welt

PORTRÄT Nach mehrjährigen Dauererfolgen hatte Springer-Chef Mathias Döpfner endlich einmal richtig Pech – oder doch nicht? **VON KLAUS BOLDT**

Es war ein mondloser Winterabend in Berlin, und eine silberfarbene Limousine glitt im Feierabendverkehr die Kurfürstenstraße hinab. Vor dem „Café Einstein“ schwang der Fahrer in eine Parklücke. Der Motor ging aus, die Scheinwerfer leuchteten noch einige Sekunden lang – dann verlöschten auch sie. Nichts geschah. Autokolonnen strichen im Rhythmus der Ampelschaltungen vorbei.

Die dunkel verglaste Tür des Mercedes wurde aufgedrückt, und Mathias Döpfner, eine sehr lange Persönlichkeit, faltete sich aus dem Fond und straffte sich: Er kam daher, wie es sich gehörte, groß und ruhig, rank und kolossal korrekt – in seinen Augen glommen Strebbarkeit sowohl wie Urvertrauen und dazu etwas Klassizistisch-Bourgeoises.

Er nahm die Stufen ins Café, rieb sich die Handflächen und schaute sich nach einem Platz um, wo er nicht abgehört oder, und sei es nur zufällig, belauscht werden konnte: Denn er ist der Herr der Axel Springer AG und als solcher ein Mann der Rätsel und Geheimnisse.

Döpfner, der 2,01 Meter groß und zwei Zentner schwer ist, setzte sich vorn rechts an das Tischchen, das vor ihm zu einem Kinderzimmermöbel schrumpfte. Eine Brünette mit Schürze schwebte kellnernd heran, und Döpfner sagte: „Einen Caffè latte.“

Es herrschte eine große Stille, die Gäste lasen Zeitung oder flüsterten sich über ihren roten Wein hinweg Vertraulichkeiten zu, Teelöffel klimperten vorsichtig. Nichts bewegte sich. Das Fluidum andächtig-winterlicher Welt-

ferne wurde nur kurz beeinträchtigt durch den Herrn Hauptstadtbüroleiter Ulrich von der „Zeit“: Vorbeibrummelnd wünschte er „N'Abend“, und Döpfner grüßte „Ach – n'Abend“ zurück.

Der Springer-Chef, der die Befreiung von der Bürde der Befehlsgewalt offenkundig genoss, bedachte seinen Caffè latte mit müdem Diplomatenblick, drehte das Glas mit Daumen und Zeigefinger und gab zu bedenken, durchaus nicht prahlerisch: Er sei „in gespenstisch guter Laune“ – und zum Beweis schickte er jenes Mathiasdöpfnerlächeln hinterher, das von einer heiteren, ermunternden Herzlichkeit unterlegt ist, mit der er zu verstehen geben möchte, dass bei ihm jede Befangenheit vollkommen überflüssig und Zutrauen angebracht sei.

Er hatte seiner Frau gesagt, dass er gegen acht zu Hause sein würde. Jetzt nahm er sich noch ein bisschen Zeit, die Dinge auf sich wirken zu lassen: Denn er befand sich im Strudel jenes abgründigen Augenblicks, wo das Alte noch nicht verschwunden und das Neue noch nicht aufgetaucht – wo der Deckel überm Leben hochgehoben und das Getriebe gut zu sehen war.

AN DIESEM MITTWOCH, dem 1. Februar, um 9.11 Uhr, hatte er eines der tollsten Übernahmespektakel der hiesigen Wirtschaftsordnung, das ein ganz wichtiges Kapitel seines Berufslebens war, mit einer Ad-hoc-Meldung für beendet erklärt: Springer verzichte auf den Kauf der ProSiebenSat.1 Media AG. SPD, Grüne, FDP und Gewerkschaften atmeten umgehend auf; die CSU und Haim



Gegen Ebay & Co. Springer drängt ins Ausland

Zahlen: Die Axel Springer AG verlegt mehr als 150 Zeitungen und Zeitschriften in 27 Ländern und setzte damit 2,4 Milliarden Euro (2004) um. Das Ebita betrug 336 Millionen Euro, der Überschuss 147,5 Millionen Euro. Größter Ergebnisträger mit rund 75 Millionen Euro ist die „Bild“-Gruppe.

Zustand: Im deutschen Zeitungsgeschäft ist aus kartellrechtlichen Gründen kein nennenswertes Wachstum mehr zu erzielen – umso energischer hatte Döpfner die Übernahme von ProSiebenSat.1 verfolgt. Seine 12-Prozent-Beteiligung an dem TV-Konzern betrachtet der Springer-Verlag nur mehr als Finanzinvestment.

Zukunft: Seine Chancen sucht der Verlag im Ausbau seiner Online-Angebote und im Ausland, wo Springer nur 16 Prozent seiner Einnahmen erwirtschaftet, es aber mit finanzstarken Konkurrenten zu tun hat: „Yahoo, Ebay oder Google könnten Springer, Bauer und Burda gemeinsam zum Frühstück verspeisen“, sagt Döpfner. Der Kauf des Londoner „Daily Telegraph“ etwa zerschlug sich 2004.

Saban, der Mehrheitseigner, drückten ihr Bedauern aus.

Keine Frage, dass Döpfner das Für und Wider seiner Lage genau erkannte, soweit von Genauigkeit bei den nebelhaft verschleierte, ja geradezu diesigen Gefühlen die Rede sein konnte.

Ein Zweifel lief wie ein Zaun durch seine Seele: Er hatte etwas gewollt und nicht bekommen – und fühlte sich als Verlierer. Aber er hatte auch keinen Fehler begangen, außer vielleicht den, ganz fest ans Gelingen zu glauben – und so konnte er das Scheitern auch nicht als Niederlage empfinden. Und doch war es unbestreitbar: Hier war etwas vorübergegangen. Und während es vorüberging, hatte es etwas mitgenommen.

Am Abend zuvor hatte im 18. Stock der Berliner Firmenzentrale eine geheime Runde getagt: Anwesend waren der vollständige Springer-Vorstand, Chefbuchhalter Jörg Schweikart, die Hausjustiziarin Andrea Partikel und die Gesandten der mit dem Geschäft betrauten Kanzleien Hogan & Hartson Raue,

Größenordnung: Der Chefstrategie mit seinen Anhängern Friede Springer und Aufsichtsratschef Giuseppe Vita. Im Januar wurde Döpfners Vertrag bis 2011 verlängert.

Shearman & Sterling und Cleary Gottlieb. Sie alle beugten sich über der Frage: Machen wir weiter, oder hören wir auf?

Die Stimmung sei „erstaunlich gelöst und entspannt“ gewesen, berichtet ein Teilnehmer. Döpfner habe „versucht, die Verkrampfungen herauszunehmen“.

Fast sechs Monate lang hatte er mit Haim Saban und den Wettbewerbsbehörden verhandelt. Doch das Kartellamt hatte eine Woche zuvor sein Urteil gesprochen und den Kauf untersagt.

Nun schien der Punkt erreicht, die Sache zu beenden: Die wirtschaftlichen und juristischen Risiken einer Klage gegen das Verbot oder eines Antrags auf Ministererlaubnis erschienen zu groß.

Kurz nach 21 Uhr verließ Döpfner den Konferenzraum und rief Haim Saban in Los Angeles an. Er mag den Amerikaner, ihm gefällt dessen „Schnelligkeit und Verlässlichkeit“. Jetzt bereitete er ihn auf eine schlechte Nachricht vor.

Tatsächlich stand am nächsten Morgen die Entscheidung fest: Gegen acht Uhr alarmierte Döpfner seinen Aufsichtsratschef Giuseppe Vita – und Saban. Und der Amerikaner sagte, was er schon so oft gesagt hatte in den vergangenen Monaten: „The fun continues.“

2,8 Milliarden Euro sollte die größte deutsche Fernsehfirma kosten, auf einen Streich hätte Europas mächtigstes Zeitungshaus seine Abhängigkeit vom mühsamen Papiergeschäft verringert.

Doch das Kartellrecht, dessen Auslegung Döpfner als Form des „Nationalmasochismus“ schmäh, ließ dies nicht zu (siehe auch Seite 112).

Während die Nachrichtenagenturen Springers Rückzug hinaustrumpeteten, befand sich Döpfner bereits auf der Autobahn: Er eilte zu einer Betriebsver-



Zweikampf: „Die Verhandlungen mit Haim Saban haben irrsinnig viel Spaß gemacht. Wir haben mit der Champions League verhandelt, sehr hart und konsequent gerungen.“



Duett: Döpfner und seine Frau Ulrike, die Tochter des früheren Deutsche-Bank-Vorstands Ulrich Weiss, nach der Verleihung der Goldenen Kamera 2006

sammlung ins Hamburger Kongresszentrum, wo er die Werk­tätigen statt über den Fortgang nun über den Abbruch der Gespräche informierte. Der Konzernchef fand ehrliche Worte.

Er könne nichts Gutes darin finden – dass man wenigstens das Geld spare oder Ähnliches: „Nein, es war eine verdammt sinnvolle und gut verhandelte Transaktion.“ Der Verzicht sei „bitter – aber ich glaube, er ist richtig“. Keine Hand rührte sich. Die Leute schwiegen.

Die Belegschaft konnte Döpfners Verhandlungsführung zwar nicht immer nachvollziehen; „abenteuerlich“ nannte der Betriebsrat seine Idee, die Programmzeitschriften zu verkaufen, um eine Übernahmearlaubnis zu erhalten. Doch in ihrer Mehrheit standen die Beschäftigten hinter ihrem Leiter und seinem Plan, von dem sie sich eine Sicherung ihrer Arbeitsplätze versprochen.

Allein das Gefühl, dass an der Verlagsspitze keine geisterhaften, eigenbrötlerischen sowohl wie schrullenhaft und gleichsam verstockten Manager mehr standen, sondern einer, der mit Begeisterung etwas ganz Bestimmtes wollte, übte eine beruhigende Wirkung aus.

Was die Leute allerdings verlangten, war ihr Anteil am Gewinn: Die Geschäfte florieren. Im März wird Döpfner erneut von Rekorden in den Hauptdisziplinen Umsatz & Gewinn berichten.

NACH EINEM SCHNELLEN ESSEN in der Kantine und zwei Terminen rauschte Döpfner zurück nach Berlin, das Herz so schwer wie ein Kanonenofen.

Nun saß er vor seinem Caffè latte, und sein Anzug, der so grau war wie die

Theorie, zeigte nach zwölfstündigem Einsatz Spuren der Zerrüttung. Döpfner trug eine weiß-rot gestreifte Krawatte, eine Armbanduhr von Patek Philippe, die ihm seine Frau vor drei Jahren zum 40. Geburtstag geschenkt hatte, und einen Ehering, der so dünn und verbogen aussah, als hätte er ihn aus einem Kaugummiautomaten gezogen. Er fühle sich „fast schockierend normal“. Das Ende sei „ärgerlich, aber es nagt nicht an mir“.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass der lange Mann, wenn er sich etwas ganz fest wünscht, unweigerlich dem Zweckpessimismus nachgeht: Er malt sich das Bevorstehende in den düsteren Farben des Versagens aus – in der Hoffnung, dass Gott es nicht zulasse, dass die Weissagung eines Sterblichen eintritt.

Die Qual des Schwarzsehens ist der Preis, den Döpfner dem Schicksal freiwillig und im Voraus entrichtet, denn wie alle Protestanten ist er nie ganz sicher, ob er sein Glück verdient hat. Kurz, er hatte das Gefühl, als erlebte er etwas, das schon geschehen war. Und das machte die Sache halb so schlimm.

Springer-Aufsichtsrat Leonhard Fischer schätzt Döpfners „Unaufgeregtheit bei voller Konzentration auf die Sache“. Und ergänzt: „Das hat schon etwas sehr Britisches.“

Die Wertschätzung der Öffentlichkeit für Döpfners Stil und Haltung ist freilich wenig ausgeprägt. Sein monatelanger Übernahmever such, seine Weigerung, zu kapitulieren, wurde vielerorts wie eine auf groteske Manier zurechtfrisier te Dummheit, ja Anmaßung, beschrieben.

Die Pressekorke knallten tags darauf auch wie erwartet: „Versiebt“, schmet-

terte die „Financial Times Deutschland“; „in die Röhre geguckt“, feixte der „Tagesspiegel“; „Eiertanz ist abgesagt“, höhnte die „Frankfurter Rundschau“. Einen „persönlichen Rückschlag“ glaubte das „Handelsblatt“ erlebt zu haben: „Der Eroberer“ („FAZ“, 6. August 2005) war nun ein „gescheiterter Eroberer“ („Süddeutsche“, 2. Februar 2006).

DÖPFNER KANN MIT VERRISSEN LEBEN, er ist inzwischen sogar in der Lage, einen gewissen Genuss aus ihnen zu ziehen. Skepsis schlug ihm schon früh entgegen, kühl wie ein Windstoß.

Der Sohn eines Offenbacher Architekturprofessors ist promovierter Musikwissenschaftler, was in der Innung nicht als Qualifikationsmerkmal gilt.

Er feuilletonierte für die „Frankfurter Allgemeine“, ging als Korrespondent nach Brüssel und lief 1992 zum Hamburger Verlagsriesen Gruner + Jahr über, wo er als Vorstandsassistent und Chefredakteur der „Wochenpost“ und „Hamburger Morgenpost“ beträchtliche Wirkungen erzielte, von denen man der

guten Ordnung halber sagen muss, dass sie nur wenig Respekt erregten: Beide Blätter mussten später verkauft werden.

Auch der Aufwand, den dieser große Mensch mit seiner Toilette treibt, die Sorgfalt, mit der er sein Äußeres bedenkt, die Umgangsformen, die er pflegt, in Sonderheit aber die Gewandtheit, mit der er sich in der Welt bewegt und über sie redet – all dieses Selbstsichere und Unbestreitbare löst nicht allenthalben bewundernde Anteilnahme aus.

Döpfners Verfassung ist derjenigen eines Herrn aus dem 19. Jahrhundert nicht unverwandt. Er liebt den Esprit und das Flanieren: Gern wäre er hundert Jahre früher geboren – ein wenig Gründerzeit, schön Wagner, dann Mahler, Jugendstil, die 20er Jahre und dann rechtzeitig tot ... Ach, herrje, wie schön.

Der britische Verleger und Springer-Kolumnist Lord Arthur George Weidenfeld preist Döpfner als „angenehmsten und bewundernswertesten Menschen in seiner Generation, den ich kenne“.

Der Produzent Hubertus Meyer-Burckhardt lobt seinen Freund Mathias



In und für sich: Bassist Döpfner 1983 während eines kurzen Traums vom perfekten Klang: „Ich glaube schon, dass Schönheit etwas Wichtiges ist“

als einen „außerordentlich idealistischen Menschen mit unglaublich festen moralischen Grundsätzen“.

Doch Döpfner, der anders sein will als alle anderen, möchte ihnen auch gefallen. Aber beides zugleich geht nicht.



Seltenheit: Döpfner schlipslos auf einer Chefredakteursreise in Israel im Jahr 2003 mit Claus Strunz (r., „Bild am Sonntag“) und Jan-Eric Peters (l., „Welt“)

Als er 1998 Chefredakteur der „Welt“ wurde („Mein Lebenstraum“), des edelsten, indes wirtschaftlich verelendeten und politisch bedeutungslosen Springer-Druckwerks, schrieb man seine Nominierung einer günstigen Fügung zu.

Als er zwei Jahre später in den Vorstand aufrückte, zuständig für Multimedia, kurz darauf auch für das wichtige Zeitungsressort, knurrte es hinterrücks, das gehe nicht mit rechten Dingen zu.

Als er anderthalb Jahre später, Anfang 2002, auch die Unternehmensspitze erklimmte, wurde der Argwohn, den dieser stutzerhafte Seiteneinsteiger erregte, quasi ins Unendliche gesteigert.

Er hatte bei der „Welt“ gute Arbeit geleistet, Wundertaten aber nicht vollbracht; auch das Multimediageschäft befand sich unter seiner Leitung in keinem Zustand, der mit dem Attribut blühend treffend bezeichnet wäre.

Aber Döpfner, der ein gewissenhafter Netzwerker ist, besitzt noch mehr Grips als Geschmeidigkeit: Und wenn er auch seine Aufgaben bis dahin nicht perfekt gemeistert hatte, so zeigte er doch jedes Mal eine reifere Vorstellung.

Ohne die Protektion der Hausherrin Friede Springer (63) freilich wäre sein Höhenflug langsamer verlaufen.

Kennen gelernt hatte er die Verlegerwitwe 1995 bei einem Essen im Haus des Historikers Arnulf Baring; aber erst 1998, er war nun „Welt“-Chefredakteur, begegnete er ihr häufiger: zunächst auf Verlagsveranstaltungen oder bei Treffen der Berliner Prominenz. Schließlich lud er sie auch zu Abendgesellschaften in seine Potsdamer Gründerzeitvilla ein.

Döpfner hörte dieser Frau zu, die ja wie er selbst in dem Verlagshaus bisweilen seltsam fremd wirkte. Irgendwann empfahl er ihr – spaßeshalber – das Haus nebenan, und sie kaufte es. Und so wur-

den die beiden Nachbarn und Freunde. Friede Springer war es auch, die Döpfner gegen den anfänglichen Widerstand des Aufsichtsrats als neuen Springer-Leiter durchsetzte. Auf ihrer Geburtstagsfeier im Jahr 2000 sagte sie: „Ich bin stolz darauf, dass wir das hinbekommen haben. Ich finde, wir sollten uns jetzt duzen.“ Heute ist sie die Patin seines zweiten Sohns und verbrachte auch schon ihren Urlaub mit den Döpfnern.

All dies trug dem ohnehin misstrauisch beäugten Döpfner in der Männerwelt der Medien ein kleines Legitimationsproblem ein.

DOCH EIN WUNDER GESCHAH. Springers Neuer erwies sich als pragmatischer Macher und echte Verstärkung aus der Vollkontaktszene: Er stocherte nicht in den Strukturen herum oder ruckelte ein bisschen an der Organisation, sondern „überraschte die Skeptiker“, wie er sagt, „durch Klarheit, Offenheit und Entschiedenheit – und durch Härte“.

Natürlich weiß er um seinen Wert für das Unternehmen, das seit dem Tod des Gründers Axel Springer 1985 keine überragende Führungsfigur mehr hervorgebracht hatte, zu schweigen von einer langfristigen Strategie: „Unser Haus glich früher zeitweise, gerade an der Spitze, einem wahren Intrigantenstadl.“

Es herrschte ein dunkles Lagerdenken, Folge der Konflikte mit dem macht-hungrigen Großaktionär Leo Kirch.

Personalpolitisch ging Döpfner so rau und herzlich vor wie ein alter Hase vom Räum- und Sprengkommando: Vorstands- und Direktorenpositionen, auf denen früher ältere Herren den Ton angegeben hatten, besetzte er mit Leuten seines Vertrauens wie den Bertelsmann-Managern Andreas Wiele (Zeitschriften), Steffen Naumann (Finanzen) oder

dem Filmproduzenten Hubertus Meyer-Burckhardt (Buchverlage).

Den altgedienten Druckchef Rudolf Knepper freilich beförderte er zu seinem Stellvertreter, was bei all jenen gut ankam, die nicht so viele Änderungen wünschten. Das Ensemble agierte fortan im Stile einer Spitzenmannschaft. Die neue Lebenseinstellung dehnte sich aus wie Gas in einem Vakuum.

Dutzende neuer Zeitungen und Zeitschriften wurden aufgelegt. „Welt Kompakt“, „TV Digital“ oder die polnische „Bild“-Variation „Fakt“, die bereits nach gut einem Jahr profitabel und Marktführer war; Döpfner verkaufte das Buchgeschäft, dazu Vertriebs- und Multimediafirmen und baute ordentlich Stellen ab.

Der Musikus hatte sich die Verlegerei nicht angeeignet, sondern, vom Ehrgeiz geritten, geradewegs in sich hineinstudiert. Er verfügt zudem über jenes praktische Gespür für das Naheliegende, das bei all dem perspektivischen Branchendenken häufig übersehen wird. Auch arbeitet er grundsätzlich allein und ohne Berater: Er ist Geisteswissenschaftler, und das angelsächsisch verputzte BWL-Gequatsche ist so delikatsch für ihn wie Gaunerjargon für einen Polypen.

Das Ebita hat sich seit 2001 verzehnfacht, der Kurs der Springer-Aktien fast verdoppelt. Aus einem Verlust von 198 machte er einen Überschuss von 148 Millionen Euro, Schulden verwandelten sich in Barmittel von knapp 300 Millionen Euro. Im Januar verlängerte der Aufsichtsrat seinen Vertrag bis 2011.

DIE SCHLÜSSELSZENE indes spielte sich keine fünf Wochen nach Dienstantritt ab: Am 31. Januar 2002 lenkte der Kaventsmann den Strahl seiner Aufmerksamkeit jäh auf den verarmten, mit personellen und strategischen Extravaganzen strapazierenden Gesellschafter Leo Kirch: Döpfner zog eine Option, die den alten Filmhändler zwang, Springer 1,5 Milliarden Mark für seinen 11,5-Prozent-Anteil an ProSiebenSat.1 zu bezahlen.

Döpfner erinnert sich gern daran: „Die Frage war damals, ob wir es schaffen, uns treu zu bleiben.“ Denn die „Versuchung, angreifbare Deals zu machen, um unseren zweitgrößten Aktionär zu schonen, war extrem groß.“

Kirch ging gewissermaßen ein Knopf auf, als er ihm am Telefon sagte: „Das hätte ich dir nicht zgetraut, Mathias.“

Die Folgen sind bekannt: Kirch flog aus dem Weg wie ein welkes Blatt. Im April 2002 meldete er sich zahlungsunfähig. Von einem Tag auf den anderen wurde in der Axel Springer AG das friendly fire der verfeindeten Gesellschaftergruppen eingestellt. Fortan operierte ein munteres Kollektiv.

Mit Klirren und Klappern sprang dreieinhalb Jahre später die letzte Gelegenheit hervor, Axel Springers Idee vom Verlegerfernsehen zu verwirklichen und eine Fernsehkette zu kaufen, nachdem Springer sowohl Kirch als auch Bertelsmann das TV-Geschäft zur freien Gestaltung überlassen hatte. Doch Döpfners Vorstoß kam 20 Jahre zu spät.

„Es wäre sträflich gewesen, wenn er es nicht versucht hätte“, meint sein ehemaliger Vorgesetzter, der frühere Gruner + Jahr-Chef Gerd Schulte-Hillen. Und auch die G+J-Verlegerlegende Axel Ganz preist den Tatendurst seines früheren Schützlings: „Wenn man nichts wagt, kann man nichts gewinnen. Dass es nicht geklappt hat, lag nicht an ihm, sondern am Kartellrecht.“

Döpfner weiß das. Aber er weiß nicht genau, wie es weitergeht: „Wir hatten die Chance, aber wir konnten sie nicht nutzen.“ Nun müsse der Verlag sein Heil im Ausland suchen und in der „Digitalisierung unserer Angebote“. Das sei „der langsamere, der mühsamere Weg“.

Vielleicht auch der bessere. Die Werbeeinnahmen und Marktanteile der Privatsender sinken seit Jahren. Längst drängen neben der Deutschen Telekom milliardenschwere Kabelfirmen in den Markt. Im Internet sehen viele das Fernsehmedium des 21. Jahrhunderts.

Man dürfe jetzt nichts überstürzen, sagt Döpfner, und müsse sich die „innere Bereitschaft erhalten“, ein Geschäft auch mal „platzen zu lassen“. Vermutlich ist es diese Besonnenheit, die den Verlag stark macht.

Morgen würde die „Hörzu“ die Goldene Kamera verleihen, das ZDF live übertragen. Alles würde wie früher sein. Und das war okay ... Das war ganz okay.

Döpfner brauchte jetzt einen Schluck Rotwein. Aber zu Hause. Er stieg in den Wagen, der Fahrer warf den Motor an, ließ sich mit den Scheinwerfern wieder etwas Zeit und fädelt in den Verkehr ein. Und die Limousine, ein von der Erde gelöster Splitter, glitt rasch und einsam dahin wie eine kleine Welt für sich. ◆