

INTERVIEW: VARINIA BERNAU
UND CASPAR BUSSE

In der 18. Etage des Axel-Springer-Hochhauses in Berlin wurde kräftig umgebaut. Der Vorstandsvorsitzende Mathias Döpfner, 52, und seine Vorstandskollegen haben jetzt nur noch elf Quadratmeter kleine Einzelbüros hinter einer Glaswand. Ist Diskretion gefragt, können sie einen dünnen weißen Vorhang zuziehen. Döpfner setzt auf Offenheit und modernes Mobiliar, will keinesfalls im Alten verharren. Er macht auf seinem Smartphone die Techno-Musik aus und erklärt, wie er den Traditionsverlag neu erfinden will.

MONTAGSINTERVIEW

SZ: Herr Döpfner, fühlen Sie sich als Chef eines Medienkonzerns als Herausforderer oder als Herausgeforderte?

Mathias Döpfner: Beides. Dass wir herausgefordert sind, ist unbestreitbar. Die gesamte Medienbranche befindet sich seit vielen Jahren in einem fundamentalen Veränderungsprozess, der manchmal sogar an Existenzfragen rührt. Wir sind inzwischen aber auch zum Herausforderer geworden, weil wir durch Innovationen Gewohntes infrage stellen und in neue Märkte eintreten.

Sie haben sich als Teenager selbst mal als Herausforderer versucht. Sie haben einst einen Frisierdienst für Hunde gegründet.

Ich habe mir als Fünfzehnjähriger überlegt, wie ich Geld verdienen kann. Da ich selbst zwei Hunde hatte, die ich scheren musste, kam mir die Idee, dass ich das auch für andere machen kann. Dann habe ich mir eine Kohinor-Schermaschine für 80 D-Mark gekauft und einen Föhn, habe Werbung in Tiergeschäften ausgehängt – dann bin ich zu den Leuten nach Hause gefahren, habe die Hunde dort in der Badewanne gewaschen, trocken geföhnt und geschoren.

Also Ihre erste Geschäftsidee.

Die allererste war, dass ich Erde aus dem Garten der Mietwohnung meiner Eltern in Supermarkttüten gepackt und als Blumenerde auf der Straße verkauft habe. Da war ich sechs Jahre alt. Das Problem: Die Erde gehörte mir nicht. Das war so, als wenn heute ein Online-Portal unsere Inhalte nimmt und vermarktet.

Fanden die Leute um Sie herum das damals gut, dass ein Jugendlicher in seiner Freizeit statt Fußball zu spielen auf Unternehmer macht?

Im Fußball war ich unbegabt. In der Schule wurde ich ausgelacht. Und mit Unternehmertum hat das damals so viel zu tun wie Topfschlagen mit der Champions League.

Heute, in digitalen Zeiten, haben es Gründer leichter. Trotzdem zögern in Deutschland noch viele. Warum?

Vor ein paar Jahren hätte ich das bekannte Lied gesungen: Deutschland, überreguliert, bürokratisch, ängstlich, deswegen passiert hier nichts. Inzwischen bin ich optimistischer. Es gibt eine neue Generation, insbesondere in Berlin, die bereit ist, das Beste aus ihren Möglichkeiten zu machen und dabei auch unternehmerische Risiken einzugehen. Founder sein, Gründer sein, ist heute sexy. Das ist auch ein Zeitgeistphänomen. Keiner traut sich doch heute noch zu sagen: Ich will Banker werden.

Woran liegt das? Kommt das aus Amerika?

Ich glaube, ja. Das sind Persönlichkeiten wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg und Jeff Bezos.

... die Gründer von Apple, Facebook und Amazon ...

Sie sind die Popstars unserer Zeit, die *Rolling Stones* und die *Beatles* von heute. Früher wollte ein Siebenjähriger Feuerwehrmann werden, heute Founder. Und: Durch die Digitalisierung ist Gründergeist ein globales Phänomen geworden, ein Wert, der nicht nur im Silicon Valley hochgehalten wird, sondern immer öfter auch in Moskau, Shanghai oder eben Berlin.

Der Axel-Springer-Konzern versucht mit seinem Accelerator Plug and Play selbst, sich etwas von diesem Gründergeist, dem Mut zum Querdenken und Ausprobieren, einzupfropfen. Wie schwer ist das?

Gründergeist und Kulturveränderung gibt es nicht nur durch Plug and Play. Axel Springer war in den Vierzigerjahren doch selbst ein Founder und der Verlag ein Start-up. Diesen Esprit reaktivieren wir. Denn zwischendurch war das mal anders. Kulturen sind immer wichtiger als Strukturen. Die beste Strategie wird nicht aufgehen, wenn Sie nicht die richtige Kultur dafür schaffen. Kulturveränderung war deshalb von meinem ersten Tag bei Axel Springer die oberste Priorität. Und ich glaube da – nicht bei den wirtschaftlichen Erfolgen – liegen die größten Errungenschaften.

Sie sind seit 14 Jahren Konzernchef. Wie viel altes Axel Springer steckt noch im Unternehmen?

Ich hoffe, noch eine ganze Menge, denn nicht alles Alte ist schlecht. Der repräsentativste Raum unseres Hauses im obersten Stockwerk heißt Journalistenklub und nicht Controllerklub. Das ist eine wichtige Botschaft. Der Gründer des Unternehmens war Journalist. Der Respekt vor journalistischer Qualität und Unabhängigkeit sowie unsere Wertegebundenheit stehen im Vordergrund. Das sind unsere Traditionslinien. Trotzdem ändert sich fast alles, und zwar in einem unfassbaren Tempo.

Wie zeigt sich das?
Nehmen Sie unsere Weihnachtsfeier im vergangenen Jahr! Früher sahen Weihnachtsfeiern bei Axel Springer so aus:

95 Prozent weiße Männer über 50 Jahre im schwarzen Anzug; man hat am Buffet Lachs-Canapés gegessen und ist um elf Uhr nach Hause gegangen. Jetzt war das eher wie im Berghain. Die Party musste um 6.25 Uhr früh beendet werden.

Schmerzt es Sie nicht, dass Springer kein Verlagshaus mehr ist?

Die These in Ihrer Frage ist so zutreffend, als wenn ich Sie fragen würde, ob es Sie nicht schmerzt, für das Klatschblatt *Süddeutsche Zeitung* zu arbeiten. Erstens: Ich finde es schwer zu bestreiten, dass das publizistische Profil des Hauses heute mit N24, Bilanz, Icon, Blau, Finanzen.net, ozy und Politico – um nur ein paar Beispiele zu nennen – schärfer ist als noch vor ein paar Jahren, als es diese Titel allesamt nicht gab. Zweitens: Wir digitalisieren unser Unternehmen entlang den Kompetenzen und Erlösströmen eines Verlages. Auf Basis von bestmöglichem Journalismus finanzieren wir uns durch zahlende Leser, zahlende Anzeigenkunden und zahlende Kleinanzeigenkunden.

Reden Sie sich das nicht schön? Axel Springer ist doch heute eher ein Dienstleistungsunternehmen als ein Verlag.

Nein. Als digitaler Verlag sind wir ein ziemlich exaktes Abbild der Mitarbeiter- und Erlösstrukturen aus der analogen Welt. Der einzige Unterschied: Früher gab es eine Arbeitsteilung innerhalb eines Pro-

duktes. Das *Hamburger Abendblatt* etwa brauchte Leute, die Abos an die Leser verkaufen; Leute, die Werbung verkaufen; und Leute, die Kleinanzeigen verkaufen. Heute sind diese drei Felder getrennte Einheiten innerhalb eines Unternehmens. Wenn wir die Idee der Zeitung vom Papier emanzipieren wollen, müssen wir diesen Weg gehen. Andere glauben nicht mehr an Journalismus und investieren in IT-Start-ups oder E-Commerce. Das ist die Rettung eines Unternehmens durch Änderung des Geschäftszwecks. Genau diesen Weg gehen wir nicht.

Kann sich Journalismus im digitalen Zeitalter denn überhaupt selbst tragen?

Ja. Aber die höchsten Margen sind auch in der analogen Welt mit den Kleinanzeigen erwirtschaftet worden. Das mit dem sich selbst tragenden Journalismus in der vermeintlich guten alten Print-Zeit ist ein Mythos. Bei Axel Springer gilt: Erstens muss sich jede unserer drei Säulen, also Abo-Angebote, Anzeigen-Angebote und das Rubrikengeschäft, selbst tragen. Zweitens müssen wir einen Mehrwert in der Kombination schaffen. Das ist aus der Perspektive unserer Aktionäre ein ganz entscheidender Grund, ihr Geld in Springer zu investieren.

Macht Ihnen der rasante technologische Wandel, der dieses Geschäft immer wieder verändert, Angst?
Ich empfinde das durchaus als etwas Erfri-

schendes. In der analogen Zeit haben wir nur sechs Prozent unserer Einnahmen mit Kleinanzeigen gemacht. Anzeigen für Stellen, Wohnungen oder Autos wurden in den großen Tageszeitungen anderer Verlage geschaltet. Heute erwirtschaftet dieses Geschäft fast die Hälfte unseres Gewinns. Wir haben also den technologischen Wandel genutzt, um aufzuholen. Natürlich ist meine große Hoffnung, dass uns das auch im Bereich der Bezahlangebote gelingt. Wenn ja, sehe ich darin das größte Wachstums- und Gewinnsteigerungspotenzial des Unternehmens.

Woher diese Hoffnung? Es heißt immer, die wenigsten Menschen sind bereit, für Nachrichten im Netz zu zahlen.

Das ändert sich gerade. Journalistische Geschäftsmodelle galten noch vor drei Jahren als komplett unattraktiv. Plötzlich steckt Starinvestor Marc Andreessen viel Geld in Buzzfeed, Amazon-Gründer Jeff Bezos kauft die *Washington Post*, das Lifestyle-Portal Vice wird mit zwei Milliarden Dollar bewertet. Buzzfeed ist 850 Millionen Dollar wert, Vox Media 400 Millionen Dollar. Diese hohen Bewertungen basieren auch auf der Annahme, dass eines Tages, wenn Reichweite und Marktanteil hoch genug sind, der Hebel umgelegt wird und die Angebote etwas kosten werden. Es gibt gerade eine regelrechte Gründerwelle für digitale Verlage. Und manche davon werden die Medienkonzerne der Zukunft sein.

Die Unternehmen, die Sie nennen, kommen alle aus den USA. Warum?

Wir haben hier in Europa einfach zu lange geschlafen. Aber meine Prognose ist: Das wird sich ändern. Ich wittere Morgenluft.

Da sind Sie weitgehend allein.

Das Phänomen kenne ich. „The best way to predict the future is to create it“, hat Peter Drucker gesagt. Man muss mit gutem Beispiel vorangehen.

Was ist besonders wichtig, wenn man eine Firma neu erfinden muss?

Man muss fest an eine Vision glauben und gleichzeitig immer wieder sich selbst und das Erreichte in Frage stellen. Kritische Selbstreflexion ist bei mir ein gut trainierter Muskel. Man darf nicht für eine Sekunde ein Gefühl der Zufriedenheit entwickeln, das wäre gefährlich. Axel Springer ist besser positioniert als viele andere, aber ob das ausreicht, ist offen.

Kann nur jemand, der von außen kommt, in einem Unternehmen grundsätzlich alles in Frage stellen?

Vielleicht leichter. Als Musikwissenschaftler und Journalist war ich nie ein Mann des Systems.

Sie wollen die Rechtsform ändern. Friede Springer soll auch künftig die Mehrheit der Stimmrechte kontrollieren, obwohl sie nicht mehr die Mehrheit der Aktien hat. Warum ist das so wichtig?

Die Veränderung der Rechtsform erleichtert uns den Zugang zu externem Kapital. Das ist für unser zukünftiges Wachstum sehr wichtig. Die Welt dreht sich immer schneller, die Summen, die bewegt werden, werden immer größer. Da müssen wir vorbereitet sein.

Schließen Sie also auch große Übernahmen nicht aus?

Wir planen keine, aber wir schließen sie auch nicht aus. Wir wollen im englischsprachigen Raum wachsen, und gerade da sind die Größenordnungen oft andere.

Zurück nach Deutschland: Die Deutsche Telekom hat jetzt auch offiziell den Verkauf von T-Online angekündigt. Wie groß ist Ihr Interesse?

Grundsätzlich kommentieren wir Markt Spekulationen nicht. Aber dieses Thema erstaunt mich, das ist wie das Ungeheuer von Loch Ness, das immer wieder auftaucht.

Ist denn was dran?

Nein, unsere Prioritäten sind andere. Eine Übernahme von T-Online ist sehr unwahrscheinlich. Wir beschäftigen uns mit anderen Sachen.

Mit welchen?

Wir schauen uns sehr viele Dinge an. Wenn Sie wüssten, wie viele Projekte wir prüfen, würden Sie als Journalist ganz nervös werden. Aber 90 Prozent der Dinge realisieren sich eben nicht, weil wir den geforderten Preis nicht zahlen wollen, weil die Firma doch nicht so attraktiv ist, weil wir vom Management nicht überzeugt sind.

In welchem Bereich haben Sie Interesse?

Uns interessiert derzeit besonders der englische Sprachraum. Und dort die drei Felder, die unsere Strategie definieren: Bezahlangebote oder solche, die zu Bezahlangeboten transformiert werden können. Vermarktungs- und Kleinanzeigenmodelle.

Kommen Sie als deutsches Unternehmen überhaupt mit an den Tisch, wenn im Silicon Valley die großen Deals verhandelt werden?

Wir werden im Silicon Valley mittlerweile erster genommen als die meisten anderen europäischen Akteure. Wir haben enge Kontakte geknüpft und dort einen dauerhaften Brückenkopf geschaffen. Aber ich weiß auch: Das Silicon Valley denkt nicht zuerst an Axel Springer, wenn es um wichtige Finanzierungsrunden geht.

Mathias Döpfner, 52, wurde in Bonn geboren und wuchs in Offenburg auf. Er studierte Musikwissenschaften in Frankfurt und Boston, wurde Journalist. Er begann 1982 bei der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“, arbeitete dann bei der „Wochenpost“ und wechselte zur „Hamburger Morgenpost“. 1998 ging er zu Axel Springer, erst als Chefredakteur der „Welt“, dann wechselte er in den Vorstand. Seit 2002 ist er Konzernchef. Er lebt mit seiner Familie in Potsdam. Verlegerbrin Friede Springer ist die Patin von einem seiner drei Söhne.



Mathias Döpfner warnt vor der Trägheit, die Erfolg oft mit sich bringt. „Man darf nicht für eine Sekunde ein Gefühl der Zufriedenheit entwickeln, das wäre gefährlich.“ FOTO: MARC-STEFFEN UNGER/WWW.MS-UNGER

FORUM

Die Stärke der Frauen

Unternehmerinnen sind nicht weniger innovativ als Männer. Vorausgesetzt, man bezieht Innovation nicht nur auf Technik. Von Friederike Welter

ship and Development Index (GEDI) zeigt, dass in den USA, Australien, Schweden, Frankreich und Deutschland die besten Rahmenbedingungen für (potenzielle) Gründerinnen zu finden sind.

Insgesamt belegt die Studie aber auch, dass weltweit noch deutlicher Handlungsbedarf besteht, Frauen im Hinblick auf ihre beruflichen Entfaltungsmöglichkeiten zu fördern. Dazu gehört, ihnen einen besseren Zugang zu Finanzmitteln zu ermöglichen und ihre Rechte zu stärken. Dazu gehört aber auch, die zahllosen Hürden abzubauen, die dafür sorgen, dass in vielen Ländern Frauen in den wichtigen Bereichen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens noch immer stark unterrepräsentiert sind. Es ist daher umso erfreulicher, dass das Thema „Stärkung von Frauen bei Selbständigkeit und beruflicher Bildung“ auf der Tagesordnung des kommenden G-7-Gipfeltreffens auf Schloss Elmau steht.

In Deutschland war eine der letzten Initiativen in diesem Zusammenhang die Entscheidung, eine Frauenquote für börsennot-

ierte und mitbestimmungspflichtige Unternehmen festzulegen. Da gerade einmal in jedem siebten Großunternehmen eine weibliche Führungskraft in der Unternehmensspitze zu finden ist, reicht diese Gesetzesinitiative vermutlich nicht aus, um den Frauenanteil in den Vorstandsetagen großer Unternehmen mittelfristig spürbar zu erhöhen.

Die Förderung von beruflicher Bildung und Selbständigkeit ist auch Thema auf Schloss Elmau

Was ist mit Anreizen, die qualifizierte Frauen dazu bringen, Unternehmen in wachstumssträchtigen Branchen zu gründen? Auf diese Weise könnten Unternehmen entstehen, die mittelfristig in die Kategorie der Großunternehmen hineinwachsen – und in denen Frauen an der Spitze stehen.

So zeigt eine Datenauswertung des IfM Bonn, dass in großen Familienunternehmen mit einem Anteil von 7,5 Prozent

mehr Frauen in den Vorstandsetagen zu finden sind als in großen managergeführten Unternehmen (4,9 Prozent).

Deutlich mehr Frauen führen Unternehmen im Mittelstand: Einer Befragung des IfM Bonn zufolge beträgt der Anteil frauengeführter Unternehmen, bei denen mindestens die Hälfte der Geschäftsführung in den Händen von Frauen liegt, 28,7 Prozent. Allerdings sind fast zwei Drittel dieser frauengeführten Unternehmen Kleinstunternehmen (37,1 Prozent) beziehungsweise Kleinunternehmen (27,4 Prozent). Dies verwundert nicht angesichts der Tatsache, dass viele Frauen versuchen, ihre Selbständigkeit mit Haushalt und Kindern zu vereinbaren – die Unternehmen bleiben dann klein(er).

Anders betrachtet: Wo die Rahmenbedingungen für eine weibliche Selbständigkeit nicht stimmen, wird die Unternehmensentwicklung möglicherweise beeinträchtigt.

Sind frauengeführte Unternehmen deshalb weniger innovativ? Betrachtet man die Branchen, in denen frauengeführte Un-

ternehmen tätig sind, zeigt sich ein altes Bild: Unternehmerinnen sind deutlich seltener in den Branchen tätig, die traditionell als besonders innovativ gelten. In der Elektroindustrie beispielsweise, in der der Anteil der Unternehmen mit Produkt- und Prozessinnovation bei 78,7 Prozent liegt, sind lediglich 8,3 Prozent der Selbständigen weiblich. Jedoch: Frauen sind generell nicht weniger innovativ als Männer. Vielmehr erscheint der Innovationsbegriff bisher zu eng zugeschnitten: Vorrangig werden hierunter Produkt- und Prozessinnovationen im technologischen Bereich erfasst – nicht aber andere Innovationsarten, wie zum Beispiel organisatorische, Dienstleistungs- oder gesellschaftliche Innovationen. Hinzu kommt – und damit schließt sich der Kreis zu der eingangs erwähnten Mediendarstellung von berufstätigen und selbständigen Frauen – das immer noch vorherrschende gesellschaftliche Rollenverständnis: Innovativität wird mit Technik verbunden und damit vorrangig als eine männliche Eigenschaft wahrgenommen, weil Frauen in den technischen Bereichen unterrepräsentiert sind.

Fazit: Ein breiteres Verständnis von Innovation ist erforderlich. Schließlich gehen von jeder innovativen Unternehmensaktivität wichtige Impulse für die Volkswirtschaft aus – nicht nur in Deutschland. Hierzulande wurde mittlerweile erkannt, dass das lange Zeit unausgeschöpft Potenzial von Frauen genutzt werden

kann und muss – nicht zuletzt, um dem Fachkräftemangel in den Unternehmen zu begegnen und unternehmerische Selbständigkeit auszuweiten. Trotzdem klafft in Deutschland wie auch in vielen anderen Ländern dieser Welt das Niveau beruflicher Selbständigkeit von Frauen und Männer immer noch auseinander.

Inwieweit die Beratungen der sieben Staats- und Regierungschefs beim G-7-Gipfel tatsächlich zu konkreten Initiativen für Frauen und Unternehmerinnen führen werden, bleibt abzuwarten; wünschenswert wäre es.

Sicher ist: In den Ländern, in denen die Bereitschaft zur Förderung von Frauen für den Arbeitsmarkt, für qualifizierte Positionen oder die berufliche Selbständigkeit vorhanden ist, profitiert die Volkswirtschaft und nicht zuletzt auch die Gesellschaft. Zudem zögern junge Frauen weniger bei der Frage nach ihrem Beruf, sich als „Unternehmerin“ vorzustellen.



Prof. Dr. Friederike Welter ist Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Lehrstuhlhaberin in Siegen. Vor einem Jahr wurde sie in den renommierten Kreis der Wilford L. White Fellows gewählt. FOTO: IFF

Vor geraumer Zeit gab es einen Werbeclip, in dem eine Frau auf die Frage, was sie mache, nach kurzem Überlegen bekundete: „Ich führe ein Unternehmen.“ Eingespielt wurden dazu Bilder von ihrer Aktivität als Hausfrau und Mutter.

Auch wenn Unternehmerinnen in den Medien inzwischen kaum mehr mit „Magnolien aus Stahl“ – eine Charakterisierung für Jil Sander – oder eine Unternehmensgründung mit einer „Geburt“ verglichen werden – stereotype Darstellungen von berufstätigen Frauen und Unternehmerinnen gibt es weiterhin. Und die Anzahl der Berichte über selbständige Frauen weicht noch deutlich von der über Unternehmer ab: So ergab die Analyse der Berichterstattung von sechs überregionalen Tageszeitungen, dass beispielsweise im Jahr 2013 in diesen lediglich 611 Beiträge zu Unternehmerinnen, aber 10 294 Artikel zu Unternehmern und Gründern erschienen sind. Gleichwohl hat sich die Anzahl der Berichte über Unternehmerinnen deutlich erhöht – 1995 lag sie in den untersuchten Zeitungen noch bei 175 Beiträgen.

Inzwischen ist die Erwerbstätigkeit von Frauen selbstverständlicher. Das beruht auch auf den verbesserten wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Zudem stellt seit den 1990er-Jahren die Politik auf Bundes- und Landesebene Existenzgründungen in den Vordergrund. Mit Erfolg: Erst im vergangenen Jahr hat der Gender-Global Entrepreneur-Digital: Alle Rechte vorbehalten – Süddeutsche Zeitung GmbH, München
Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über www.sz-content.de