

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Ich gelte als altmodisch“

Der Hamburger Verleger Heinz Bauer, 69, über das Schmutdelimage seines Konzerns, den Unterschied zwischen journalistischer Glaubwürdigkeit und Rendite sowie die Nachfolge-Debatten rund um seine vier Töchter

SPIEGEL: Herr Bauer, was bedeutet Ihnen Glaubwürdigkeit?

Bauer: Im Geschäftlichen heißt es für mich, Prinzipien langfristig zu verfolgen und nicht kurzfristig schönen Nachrichten hinterherzueilen. Familienunternehmen streben, neben Größe und Gewinn, immer danach, lange im Familienbesitz zu bleiben. Das hat mich oft davor bewahrt, extreme Risiken einzugehen. Ich gelte als altmodisch, weil ich in dieser Firma noch persönlich hafte.

SPIEGEL: Das „Neue Blatt“ aus Ihrem Haus titelte vergangene Woche: „Prinz Charles – Selbstmorddrama um seine Geliebte“, Ihre „Neue Post“ schrieb: „Angela Wiedl: Geheimnisvoller Kontakt ins Jenseits“. Was haben solche zum Teil frei erfundenen Schlagzeilen mit Glaubwürdigkeit zu tun?

Bauer: Erfundene Schlagzeilen darf es natürlich nicht geben. Aber die Leute wollen unterhalten werden. Zeitschriften erfüllen heute das gleiche Bedürfnis wie früher der Tratsch auf dem Marktplatz. Solange sich Menschen für andere Menschen interessieren, sind Gerüchte Teil der Unterhaltung, die Medien verarbeiten.

SPIEGEL: Heißt das, Sie unterscheiden zwischen journalistischer und kaufmännischer Glaubwürdigkeit?

Bauer: Nein, es gibt ja auch im Geschäftsleben viele Gerüchte, denen man nicht unbedingt hinterherrennen muss. Ein Verlag, der erfolgreich Zeitschriften vertreiben will, muss ein Produkt machen, das den Leser unterhält und für das er bezahlen will. Eine weltverbessernde Auffassung von redaktionellem Inhalt führt da nicht weit. Wir wollen unsere Leser nicht erziehen, sondern zerstreuen.

SPIEGEL: Ihre Blätter haben immer wieder Ärger mit Prominenten wegen fehlerhafter Berichterstattung. Der Mutter von Boris Becker mussten Sie 40 000 Euro Schmerzensgeld zahlen, weil eines Ihrer Blätter sie als Alkoholikerin dargestellt hatte.

Bauer: Fehler sind nicht unsere Absicht, aber natürlich passieren sie. Einige prominente Anwälte haben daraus im Übrigen ein eigenes Geschäftsfeld entwickelt, und manche Stars sichern sich ihre Prominenz aus dieser Berichterstattung.

SPIEGEL: Jeder Verleger möchte stolz sein auf seine journalistischen Produkte. Hat es Sie nie gekränkt, dass Bauer trotz glänzender Bilanzen immer das Image des Biligheimers anhaftete?



Unternehmer Bauer

SUSE WILGZAK

Bauer: Nein, Billigheimer ist doch bloß ein Schlagwort, um unseren Erfolg herunterzureden.

SPIEGEL: Bei „Playboy“-Chef Hugh Hefner sind Produkt und Persönlichkeit eins. Wie passen denn Blätter wie „Schlüsselloch“ und „Coupé“ zu dem gläubigen Protestanten Heinz Bauer?

Bauer: Wir haben viele Blätter. Dass jedes davon zu meiner Person passt, ist undenkbar. Meine private Glaubensangelegenheit sollte nicht auf das Geschäftliche übertragen werden, das halte ich doch für eine

Bauer: Ich bin glücklicherweise beides in einer Person. Aber man ist nur so lange frei in den verlegerischen Entscheidungen, wie die Finanzen stimmen. Mäzenatentum ist nicht mein Ding.

SPIEGEL: In der Krise müssen alle Verlage sparen. Bauer steht schon jetzt für Knauserigkeit: Sie haben bei Neueinstellungen den Urlaub auf 25 Tage gesenkt und zahlen oft kein Urlaubs- und Weihnachtsgeld. Können Sie überhaupt noch etwas sparen?

Bauer: Solides Wirtschaften ist immer gefragt. Man muss in guten wie in schlechten

ziehen, um persönlich nach überflüssigen Abos in Ihren Redaktionen zu fahnden?

Bauer: Das kann schon sein. Unnötige Kosten zu vermeiden halte ich immer für richtig. Zu gucken, ob man in jeder Redaktion zehn SPIEGEL-Abos braucht oder ob vielleicht zwei reichen, ist doch normal.

SPIEGEL: Konzipieren Sie Ihre Zeitschriften als Verleger auch inhaltlich mit?

Bauer: Nicht so, wie mein Vater es gemacht hat, der seine Probeseiten auf dem Teppich ausbreitete und mit dem Stift darauf herummalte. Das ist nicht meine Art und bei 282 Zeitschriften auch nicht möglich. Mein Urteil gebe ich natürlich ab, aber langfristig ist es besser, sich nicht auf persönlichen Instinkt zu verlassen, sondern Leute mit hoher Kreativität zu binden.

SPIEGEL: Zu Bauer geht man nicht, von Bauer kommt man, heißt ein vielzitiertes Spruch in der Branche.

Bauer: Das ist ein uraltes Gerücht, das gern wiederholt wird. Ich habe nicht den Eindruck, dass wir Schwierigkeiten haben, gute Mitarbeiter an uns zu binden. Tatsache ist, dass viele Mitarbeiter, die uns verlassen, nach einiger Zeit zurückwollen.

SPIEGEL: In Ihrem Konzern werden aber selbst absurde Gerüchte sofort geglaubt. Bereitet Ihnen das keine Sorge?

Bauer: Ich halte das für eine hartnäckige Marotte mancher Kritiker. Ich kann damit gut leben und bin mit meiner Art bisher ganz erfolgreich gefahren.

SPIEGEL: Sie werden im Oktober 70 und leiten den Verlag in vierter Generation. Ihre vier Töchter arbeiten alle im Konzern. Vergangene Woche haben Sie Yvonne in die oberste Geschäftsleitung befördert. Wie lange bleiben Sie noch an der Spitze?

Bauer: Ich habe mir kein spezielles Datum gesetzt, wann ich mich zurückziehe. Ich hoffe, dass sich Yvonne gut einarbeitet und auch meine anderen Töchter weiter Spaß haben, sich einzubringen. Aber wann ich keine Lust mehr habe oder nicht mehr fit genug bin, weiß ich doch jetzt nicht.

SPIEGEL: Vor Jahren haben Sie gesagt: Mein Nachfolger wird eine Frau. Das war nicht wirklich überraschend. Aber bleibt es dabei: Es kann nur eine nach ganz oben?

Bauer: Im Moment ist nur eine in der Konzernleitung, ob das so bleibt, hängt auch von den Ambitionen der übrigen ab. Aber ich bin der Meinung, dass man die Entscheidungsführung möglichst effektiv gestalten sollte. Ich bin damals von meinem Vater bestimmt worden, einen großen Teil des Verlags zu erben. Das Prinzip hat sich bewährt, weil ich schnell entscheiden und hohe Risiken eingehen konnte. Ich möchte das genauso handhaben. Damit sind meine Töchter auch einverstanden.

SPIEGEL: Soll heißen: Eine bekommt den Verlag, die anderen werden ausbezahlt?

Bauer: Meine Töchter werden alle beteiligt bleiben, aber sicher nicht alle mit dem gleichen Anteil. Ich wollte Ihnen aber jetzt nicht mein Testament vorlesen.



Bauer-Zeitschriften: „Mäzenatentum ist nicht mein Ding“

sehr hohe Anforderung. Das wäre praktisch auch ein Wettbewerbsnachteil.

SPIEGEL: In der Medienkrise wird Qualität immer wieder als einziger Garant für das Überleben des Journalismus genannt. Sehen Sie sich im Qualitätsjournalismus tätig?

Bauer: Qualität heißt in meinen Augen, seine Zielgruppe zu erreichen und zufriedenzustellen. Frauenzeitschriften können genauso Qualität liefern wie Tageszeitungen. Ich habe nicht vor, die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ noch mal zu erfinden. Wir besitzen im Übrigen Blätter, etwa „Grazia“ in England, die zu unserem unterstellten Image – möglichst niedriges Niveau – nicht passen. Dass wir nur Zeitschriften eines bestimmten Genres machen, ist eine Verunglimpfung durch die Konkurrenz.

SPIEGEL: Sie hatten mit Thomas Schneider einen journalistischen Vorstand engagiert. Er musste seinen Posten kürzlich räumen. Woran lag es?

Bauer: Ein Verlag lebt zwar vom journalistischen Input, aber es ist eben nicht einfach, einen Journalisten in ein kaufmännisches Gremium zu integrieren.

SPIEGEL: Weil Journalisten vor allem Geld ausgeben wollen?

Bauer: Sie unterwerfen sich nicht gern dem Zwang zur ökonomischen Logik.

SPIEGEL: Zu gutem Journalismus gehört auch Bereitschaft zur Verschwendung.

Bauer: Das halte ich für eine Ausrede. Chefredakteure neigen manchmal dazu, viele Storys zu kaufen und am Ende viele wegzwerfen. Schlechte Planung ist aber doch kein Zeichen von gutem Journalismus.

SPIEGEL: Sind Sie in erster Linie Verleger oder Kaufmann?

Zeiten aufpassen, dass ein Unternehmen nicht unnötig Fett ansetzt.

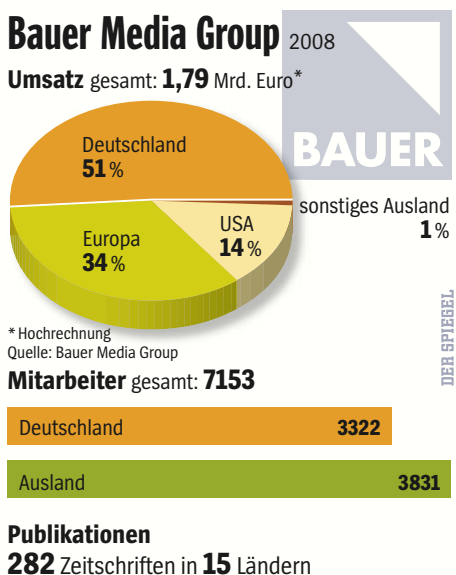
SPIEGEL: Sie sollen mal gesagt haben, Burda habe das Image, Sie das Geld, und so herum sei es Ihnen auch lieber.

Bauer: Das habe ich nicht gesagt, aber mir wird ja vieles untergeschoben.

SPIEGEL: Um Ihre Sparsamkeit rankt sich in der Tat manche Legende. Klären Sie uns doch auf: Sie weiten Ihre Reitstiefel im Swimmingpool, statt neue zu kaufen?

Bauer: Das sind alles Geschichten, die in den Archiven herumgeistern. An dem Gerücht erkennt man aber, dass jemand von Reitstiefeln keine Ahnung hat.

SPIEGEL: Sie sollen sich in den Weihnachtsferien mit Taschen voller Unterlagen zurück-



SPIEGEL: Warum wird Yvonne befördert?

Bauer: Sie hat sich in den letzten Monaten bei der Umstrukturierung des Vertriebs und bei den Grosso-Verhandlungen verdient gemacht. Auch meine drei anderen Töchter arbeiten aber in verantwortungsvollen Positionen im Verlag.

SPIEGEL: Ihre Frau ist schon lange im Verlag aktiv und hat ein deutlich impulsiveres Temperament. Haben Sie sich aufgeteilt: Sie sind mehr der Kopf, sie ist das Gefühl?

Bauer: Wenn es um die Inhalte von Frauenzeitschriften geht, verlasse ich mich lieber auf das Urteil meiner Frau, ja.

SPIEGEL: Wie haben wir uns das vorzustellen? Ihre Frau testet die Rezepte der haus-eigenen Blätter oder entscheidet mit, welche Kinotipps Leserinnen interessieren?

Bauer: Meine Frau ist eine gute Beraterin. Länge, Breite, Höhe kann man auch als Mann leicht erfassen, aber einzuordnen, ob die emotionalen Zwischentöne in einem Text eine Frau ansprechen oder nicht, fällt mir schwer. Ich bin dankbar, dass meine Frau sich die Zeit und die Mühe nimmt, und im Übrigen stolz, dass sie Rezepte in sechs Sprachen lesen kann.

SPIEGEL: Können Ihre Frau und Ihre Töchter mit Zeitschriften wie „Coupé“ leben?

Bauer: Vielleicht würden sie die nicht persönlich lesen, aber sie können sich vorstellen, dass wir das herausgeben. Wir verlegen Zeitschriften ja nicht als unser Hobby, ein Unternehmen hat eigene Gesetzmäßigkeiten. Ich mache doch umgekehrt auch keine Zeitschrift über die Fliegerei, obwohl das mein Hobby ist.

SPIEGEL: Sie könnten das Schmuddelimage leicht loswerden, wenn Sie sich aus dem Sexgeschäft verabschieden.

Bauer: Ich bin erstaunt, dass der SPIEGEL sich auf dieses Fragenniveau begibt. Ich habe nicht das Gefühl, dass wir ein Schmuddelimage haben. Das ist eine Unterstellung, die Sie an einem minimalen Teil unseres Gesamtbouquets festmachen, und ein völlig veraltetes Bild.

SPIEGEL: Früher wurden Ihre Zeitschriften fast ganz ohne Anzeigen kalkuliert, heute produzieren Sie Hefte, in denen sich Firmen sogar vorstellen können zu werben.

Bauer: Es ist Unsinn zu behaupten, dass wir keinen Wert auf ein gutes Anzeigen-geschäft legen. Heute, in Zeiten rückläufiger Anzeigen, freuen wir uns aber über unseren Schwerpunkt im Vertrieb. Viele Anzeigenkunden legen heute übrigens wieder mehr Wert auf harte Auflagen – und weniger auf Image.

SPIEGEL: Mitten in der Medienkrise übergeben Sie Ihren recht unerfahrenen Töchtern immer mehr Verantwortung. Haben Sie keine Angst, dass das schiefgeht?

Bauer: Meine Töchter haben altersbedingt weniger Erfahrung, aber sie erfüllen ihre Rolle im Verlag bisher gut. Ein leichtes



Verlegertöchter Yvonne, Nicola Bauer
„Alle Möglichkeiten zu scheitern“

Erbe treten sie sicher nicht an. Sie haben alle Möglichkeiten, die Firma voranzubringen – und alle Möglichkeiten zu scheitern, wie jeder angestellte Manager übrigens auch. Ich habe aber einen gesunden Optimismus, dass es gutgeht, sonst müsste ich das Unternehmen ja verkaufen, Kasse machen und mich zur Ruhe setzen.

SPIEGEL: Das war nie eine Alternative?

Bauer: Nein, stets darüber nachzudenken, ob die Firma heute weniger wert ist als gestern, ist für mich eine Horrervorstellung.

SPIEGEL: Sie selbst wurden jahrelang im Verlag von dem Generalbevollmächtigten Ihres Vaters beaufsichtigt. Was möchten Sie Ihrer Nachfolgerin ersparen?

Bauer: Ich hoffe, dass meine Tochter Yvonne genau das erlebt, was ich vor fast 50 Jahren erlebt habe: dass die Mitarbeiter bereit sind, mit ihr zu kommunizieren, und die Familie nicht vom eigenen Unternehmen isoliert wird und abgeschirmt in einer Scheinwelt lebt. Und dass sie die Dinge als Familienmitglied nicht von der hohen Warte aus betrachtet, sondern sich traut, Fragen zu stellen. Man braucht viel Detailwissen, um Verantwortung zu tragen.

SPIEGEL: Mit Günter Sell geht Ende Juni einer der letzten Top-Manager, die das Haus über Jahrzehnte geführt haben. Statt externer Manager sitzen den Mitarbeitern jetzt immer



Bauer, SPIEGEL-Redakteure*
„Gesunder Optimismus, dass es gutgeht“

öfter Familienmitglieder gegenüber. Mancher im Haus hat das Gefühl, dass der Mut schwindet, offen seine Meinung zu sagen.

Bauer: Vier Töchter, das ist bei so vielen Mitarbeitern doch ein sehr kleiner Prozentsatz Familie. Aber die Gefahr ist natürlich, dass schlechte Nachrichten nicht an die Ohren der Eigentümer dringen. Dazu muss man eine Atmosphäre schaffen, in der niemand Angst hat, dass Fehler gleich sanktioniert werden. Eine gewisse Fehler-toleranz gehört zu einer offenen Unternehmenskultur dazu.

SPIEGEL: Das wird mancher Mitarbeiter gern hören, aber viele Angestellte klagen eher über ein Misstrauen der Familie, die sich gegenüber den Mitarbeitern abgrenzt: Man fühle sich verdächtig, den Reichtum der Bauers zu verpressen, statt ihn zu mehr. Das müsste Sie doch alarmieren?

Bauer: Es kommt sicher darauf an, wen Sie fragen. Viele fühlen sich sehr wohl in einem Familienkonzern, andere Menschen sind ausgesprochene Gegner von Familienkonzernen, für die ist es ein Horrortrip.

SPIEGEL: Ihre Betriebsratschefin, die seit etwa 25 Jahren im Haus ist, haben Sie noch nie persönlich empfangen. Stimmt das?

Bauer: Das kann sein. Ich wüsste auch nicht, worüber ich ein konstruktives Gespräch mit ihr führen sollte.

SPIEGEL: Ihre Tochter Nicola ist Chefredakteurin der „Life&Style“. Ende des Jahres ging eine anonyme Anzeige beim Amt für Arbeitsschutz ein, weil Mitarbeiter oft bis nachts bleiben mussten. Die Arbeitszeit musste zeitweilig elektronisch erfasst werden – der Alptraum einer Redaktion.

Bauer: Wenn man etwas besonders gut machen will, tauscht man eben oft auch in letzter Minute Seiten aus und hat dann Probleme, rechtzeitig vor Druck fertig zu werden. Durch die vorübergehende Arbeitszeiterfassung sind diese Probleme aber beseitigt worden. Hektik kommt in jeder Redaktion vor.

SPIEGEL: In der Redaktion heißt es, es herrsche ein abfälliger Ton, Redakteurinnen würden zum Weinen auf die Toilette laufen.

Bauer: Ich habe noch keine gesehen. Ungeduldige Chefredakteure sind bei bestimmten Mitarbeitern nicht beliebt, das muss man hinnehmen.

SPIEGEL: Bis wohin sind Fehler erlaubt, und wann schreitet der Vater ein?

Bauer: Chefredakteure dürfen keine Hölle auf Erden schaffen, aber man muss nicht jede kleine Unpässlichkeit verfolgen, um eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich jeder optimal wohlfühlt.

SPIEGEL: Gibt es eigentlich neben dem Fliegen eine Leidenschaft, für die Sie bereit sind, hemmungslos Geld auszugeben?

Bauer: Dafür bin ich ja nicht bekannt, wie Sie mir bis eben vorgehalten haben.

SPIEGEL: Vielleicht haben wir uns ja geirrt?

Bauer: Nein, ich glaube nicht, im Übrigen ist hemmungslos ja relativ.

SPIEGEL: Herr Bauer, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Isabell Hülsen und Mathias Müller von Blumen-cron im Bauer-Verlag in Hamburg.