



Firmenchef Haffa

REUTERS

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Ja, wir haben Fehler gemacht“

EM.TV-Chef Thomas Haffa über den Absturz seines Unternehmens, das verspielte Vertrauen der Anleger, die Rolle von Leo Kirch und seine Zukunft als Unternehmer

SPIEGEL: Herr Haffa, viele Anleger fühlen sich von Ihnen hintergangen. Zahlreiche Klagen sind gegen Sie und Ihre Firma EM.TV angekündigt, der Oberstaatsanwalt in München und das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel sind bereits eingeschaltet. Sind Sie ein Betrüger?

Haffa: Quatsch. Wir handeln nach bestem Wissen und Gewissen. Wir haben das schwierigste Jahr der EM.TV hinter uns, ein Jahr wichtiger Akquisitionen, aber auch ein Jahr der Enttäuschungen – vor allem am vorletzten Freitag, als wir die Investoren informieren mussten, dass wir unsere erwarteten Zahlen nicht erreichen können.

SPIEGEL: Eine nette Formulierung für die Tatsache, dass sich EM.TV bei der Ermittlung des Gewinns für das Jahr 2000 um über eine halbe Milliarde Mark geirrt hat. Können Sie nicht rechnen?

Haffa: Das ist keine Frage der Mathematik, sondern der komplizierten Zusammenführung von drei verschiedenen Bilanzsystemen. Ich bin davon ausgegangen – und so sahen es die Verträge auch vor –, dass

Aufstieg und Fall

der Medienfirma EM.TV sind symptomatisch für die Spekulationsblase am Neuen Markt. Über 30 000 Prozent stieg der Kurs seit dem EM.TV-Börsenstart im Oktober 1997, doch nach dem Höhepunkt im Februar 2000 ging es rapide bergab. EM.TV (Umsatz 1999: 315 Millionen Mark) war mit 27 Milliarden Mark in der Spitze grotesk überbewertet, Aktienkurs und Gewinne verfielen im Rekordtempo – der einst als Superstar hofierte Gründer Thomas Haffa, 48, hatte sich mit milliardenschweren Zukäufen („Muppets-Show“, Formel 1) übernommen. Nach dem Rücktritt von Finanzchef Florian Haffa muss nun auch der für Controlling zuständige Vorstand Ulrich Goebel gehen. Entscheidende Figur ist künftig Haffas langjähriger Ziehvater Leo Kirch, 74, der – zunächst – eine Sperrminorität an EM.TV erwirbt. Die Kirch-Manager wollen EM.TV aufs Stammgeschäft konzentrieren: den Verkauf von Rechten rund um Figuren wie Biene Maja und Frosch Kermit.



CINEFEST

EM.TV-Angebot „Die Simpsons“
„Operativ nicht so mitgehalten“

wir die Gewinne unserer großen Übernahmen und Beteiligungen schon jetzt in der Bilanz verbuchen können, beispielsweise bei dem amerikanischen Studio Jim Henson Company sowie der Formel 1. Offenbar ist dies aber nicht der Fall.

SPIEGEL: Noch vor sieben Wochen haben Sie verkündet, im operativen Geschäft sei alles in Ordnung. Haben Sie das wirklich selbst geglaubt?

Haffa: Wir haben in der Phase der Akquisition den Fehler gemacht, dass wir operativ nicht so mitgehalten haben, wie es an-

Das Gespräch führten die Redakteure Hans-Jürgen Jakobs und Armin Mahler.

gesichts der Dimensionen unserer Investitionen nötig gewesen wäre.

SPIEGEL: Und der verblüffte Aktionär registriert, dass der angebliche Börsenstar EM.TV im Jahr 2000 unter dem Strich auf einmal rund 350 Millionen Mark Verlust macht – ein schieres Desaster.

Haffa: Unserem Börsenkurs können Sie entnehmen, dass es der Anleger offensichtlich so empfindet.

SPIEGEL: Ist die Finanzbuchhaltung von EM.TV so schlampig geführt worden, dass man die Auswirkungen von Zukäufen auf die Bilanz nicht – wie in anderen Unternehmen üblich – vorher erfassen konnte?

Haffa: Nein, schlampig ist der falsche Ausdruck. Wir haben die Faktoren der Bilanzierung nicht tief genug betrachtet.

SPIEGEL: EM.TV wollte ein großer Medienkonzern sein, hatte aber nur die Instrumente eines kleinen Mittelständlers?

Haffa: Ich habe Ihnen gerade zugestanden, dass wir im operativen Bereich offensichtlich Fehler gemacht haben. Wir bemühen uns, die auszumergen.

SPIEGEL: Vielleicht wollten Sie die Probleme einfach nicht wahrhaben? Selbst die eher zurückhaltende „Börsen-Zeitung“ ortet eine „bedenkliche Schönfärberei“.

Haffa: Wir haben nichts schöngefärbt. Wir haben Riesengelegenheiten gehabt und haben sie in einem sehr euphorischen Umfeld genutzt. EM.TV hat dadurch ungeheure Werte bekommen, die nachhaltig sind. Und jetzt kann ich Ihnen zum dritten Mal sagen: Ja, wir haben dabei Fehler gemacht. Dazu stehe ich.

SPIEGEL: Offenbar war das Topmanagement zweit- bis drittklassig. Haben Sie bei Ihrem bereits geschassten jüngeren Bruder Florian, der die Finanzen verantwortete, richtig hingeschaut? Er hatte für das erste Halbjahr zunächst falsche Zahlen gemeldet, die später nach unten korrigiert werden mussten.

Haffa: Ich glaube nicht, dass die Probleme speziell mit meinem Bruder zu tun haben. Mit Rolf Rickmeyer, der das Finanzressort übernommen hat, hätte uns die aktuelle Krise aber nicht mit dieser Wucht getroffen, da er viel Erfahrung hat und die Dinge nüchtern sieht.

SPIEGEL: Da ist jetzt wohl einiges zu richten. Innerhalb von wenigen Monaten hat Ihr Unternehmen EM.TV – meist auf Pump – mehrere Milliarden Mark für große Deals ausgegeben, die sich nun als völlig übersteuert erweisen. Beispielsweise zahlten Sie über 1,3 Milliarden Mark für das angeschlagene US-Studio Henson und dessen „Muppets-Show“.

Haffa: Ich will nicht ausschließen, dass wir in der Euphorie vielleicht auch ein bisschen zu viel bezahlt haben. Die „Muppets“ aber lohnen sich, glauben Sie mir. Wir sind ein Anbieter von Kinder- und Familienprogramm und leben von Marken. Eine davon ist „Junior“, wo wir mit unserem Partner Leo Kirch Serien wie „Heidi“ ver-

markten, die anderen Marken kommen von Henson. Für eine wirkliche Internationalisierung brauchten wir einen amerikanischen Partner.

SPIEGEL: Aber auch zu diesem Kaufpreis? Schließlich schreibt das Unternehmen rote Zahlen.

Haffa: Das lag in der Vergangenheit insbesondere an dem defizitären Fernsehkanal Odyssey Channel, den wir aber inzwischen in ein anderes Medienunternehmen, die Crown Media, eingebracht haben. Nächstes Jahr ist Henson profitabel.

SPIEGEL: Ausgerechnet einen Schatz der Jim Henson Company, die Rechte an den populären Figuren der „Sesamstraße“, haben Sie verkauft. Offenbar brauchten Sie dringend den Erlös von 180 Millionen Dollar.

Haffa: Bislang bekam Henson jährlich gerade mal 18 Millionen Dollar für diese Rechte. Es war hundertprozentig richtig, sich dieses Cash jetzt zu sichern. Wir wissen nicht, was mit der „Sesamstraße“ in fünf Jahren ist. Und außerdem hat sich EM.TV die Merchandising-Rechte für Europa gesichert.

SPIEGEL: Das Füllhorn haben Sie auch beim Einstieg in die Formel 1 im März ausgeschüttet. Für 50 Prozent der Anteile zahlte EM.TV an zwei Finanzfirmen rund 3,6 Milliarden Mark – und Rennsport-Patron Bernie Ecclestone durfte sogar persönlich eine Extraprovision von sage und schreibe 30 Millionen Dollar als „signing bonus“ kassieren. Es drängt sich der Verdacht auf, dass Sie das Geld der Anleger verschleudert haben.

Haffa: Davon kann kein Rede sein. Wir hatten keine Wahl und mussten auch mit dem Trust der Ecclestone-Familie verhandeln. Einem Formel-1-Deal muss Ecclestone zustimmen. Natürlich kann man jetzt diskutieren, ob das zu teuer bezahlt war. Aber strategisch war der Kauf richtig.



EM.TV-Einsteiger Kirch (r.): „Nicht das Handtuch werfen“

PEOPLE PICTURE

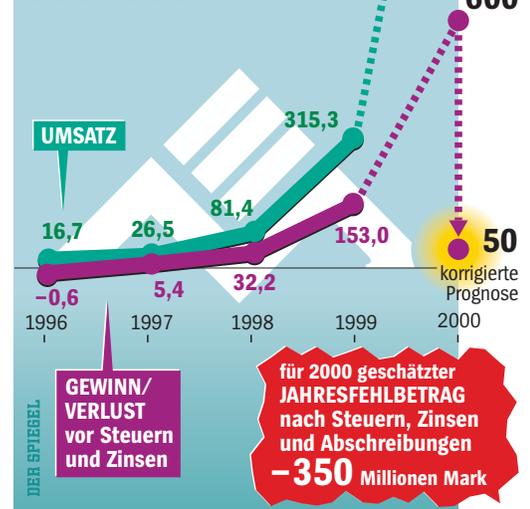
* Mit seinem Stellvertreter Dieter Hahn.

SPIEGEL: Es ist doch merkwürdig, dass Ihr Geschäftspartner Leo Kirch für die Übernahme von Formel-1-Anteilen jetzt deutlich weniger zahlt als zuvor EM.TV.

Haffa: Die Anteile von fast 25 Prozent an der Formel 1, die wir ihm für 550 Millionen Dollar verkaufen wollen, stehen mit rund 610 Millionen Dollar in unseren Büchern. Das ist rechnerisch weniger, aber es handelt

Wunsch und Wirklichkeit

Umsatz und Gewinn der EM.TV in Millionen Mark



sich ja auch um einen Minderheitsanteil. Außerdem darf man diese Zahl nicht isoliert sehen, sondern im Gesamtpaket des Kirch-Deals.

SPIEGEL: Noch mal rund zwei Milliarden Mark müssen an Ecclestone für weitere 25 Prozent der Formel 1 gezahlt werden – doch auch dann haben EM.TV und Kirch nicht die Mehrheit der Stimmen. Haben Sie sich über den Tisch ziehen lassen?

Haffa: Der Deal ist noch nicht abgeschlossen. Es gibt viele Gespräche über eine Neugestaltung der Formel 1, auch mit den großen Autoherstellern. Was wir letztlich wollen, ist das Marketing und Merchandising für die Grand-Prix-Rennen.

SPIEGEL: Was sucht eigentlich ein Spezialist für Kinderprogramme im Formel-1-Zirkus?

Haffa: Wir verstehen uns als Unternehmen, das Inhalte vermarktet sowie Marken aufbaut und führt. Formel 1 ist eine große Marke mit einem riesigen Wachstumspotenzial.

SPIEGEL: Das ist die Strategie eines Gemischtwarenladens. Man kann nicht alles machen, wie der Absturz von EM.TV beispielhaft zeigt.

Haffa: Was haben Sie eigentlich? Wir haben schon immer mit Sportrechten zu tun gehabt. So vermarkten wir die Boxkämpfe von Mike Tyson und die Snowboard-Weltmeisterschaften.

SPIEGEL: Uns drängt sich der Eindruck auf, dass EM.TV pausenlos neue Ideen lanciert hat, ohne dass sich in der Firma jemand genügend um die alten Projekte kümmerte.

Haffa: Wir sind sehr stark gewachsen, keine Frage. Aber wir haben dabei wertvolles Vermögen geschaffen.

SPIEGEL: Die Folge ist eine bedenkliche Schieflage mit Verbindlichkeiten von brutto rund vier Milliarden Mark. Wann ist Ihnen klar geworden, dass EM.TV die Hilfe eines neuen Gesellschafters braucht?

Haffa: Die EM.TV-Gruppe hat momentan 2,5 Milliarden Finanzschulden. Die Überlegungen begannen, als der Börsenkurs ins Rutschen kam. Wir konnten und wollten die weiteren Lasten aus der Formel 1 nicht allein tragen.

SPIEGEL: Und dann stand Ihr Ziehvater Leo Kirch, bei dem Sie in den achtziger Jahren als Geschäftsführer arbeiteten, zufällig bereit.

Haffa: Die Formel 1 ist für viele ein attraktives Thema, deshalb haben wir auch mit zwei anderen Interessenten intensiv verhandelt. Aber wir kamen zum Ergebnis, dass die Kirch-Gruppe am besten passt. Sie ist uns vorher schon am nächsten gewesen, da wir gemeinsam „Junior.TV“ vermarkten.

SPIEGEL: Über dieses Vehikel wurde das Börsenwunder EM.TV überhaupt erst möglich – Kirch kaufte die Fernsehrechte für Serien aus seinem eigenen Kinder- und Jugend-Archiv, das er zuvor zur Hälfte an EM.TV übertragen hatte, über seinen Sender Sat.1 einfach für 200 Millionen Mark zurück. Ein Kreisverkehr, der künstlich Umsatzvolumen schafft.

Haffa: Bei der Gründung unseres „Junior“-Joint-Ventures Ende 1998 brauchte Kirch Geld. Seitdem haben wir bewiesen, dass wir die Programme gut vermarkten können. „Junior“ ist in über 30 Länder verkauft.

SPIEGEL: Kirch soll zunächst 25 Prozent der Stimmrechte und knapp 17 Prozent des Kapitals von EM.TV bekommen. Warum hat er nicht wie geplant auf einen Schlag die Mehrheit übernommen?

Haffa: Wir haben eine Übernahme durch Kirch diskutiert. Ich wollte aber keine Aktien abgeben, das ist nicht meine Art. Ich

EM.TV-Produktionen



„Muppets“



„Biene Maja“

bin hier als Unternehmer angetreten, da kann man doch nicht das Handtuch werfen, wenn der erste Sturm kommt. Die Aktionäre hätten sonst das Gefühl bekommen, ich würde viele hundert Millionen abbassieren und sie alleine stehen lassen.

SPIEGEL: Faktisch wird EM.TV künftig von Kirch dominiert ...

Haffa: ... nein, nicht dominiert.

SPIEGEL: Weitere Deals mit Kirch werden folgen. So ist nach unseren Informationen geplant, dass die Firma Merchandising München aus Kirchs Fernsehgruppe ProSiebenSat.1 Media AG herausgelöst und mit EM.TV zusammengeführt wird.

Haffa: Das würde ich als attraktiv empfinden. Vereinbart ist aber noch nichts.

SPIEGEL: Sind Sie künftig wieder Kirch-Angestellter?

Haffa: Nein. Ich habe, wenn diese Transaktion voraussichtlich im Februar 2001 gelaufen ist, 28 Prozent der Stimmrechte von EM.TV und rund 36 Prozent der Aktien – insgesamt 62 Millionen Stück.

SPIEGEL: Wenn Sie nicht wieder mal, wie in der Vergangenheit, EM.TV-Aktienpakete verkaufen.

Haffa: Worauf wollen Sie hinaus? Ich habe natürlich im Laufe der vergangenen Jahre Aktien abgegeben. Richtig ist auch, dass ich in den ersten zwei Monaten dieses Jahres ein kleines Paket von 200 000 Stück an einen strategischen, institutionellen Investor verkauft habe.

SPIEGEL: Bei einem Kurs von damals rund 100 Euro eine Einnahme von etwa 40 Millionen Mark – ein attraktives Insider-Geschäft, wie Kritiker argwöhnen?

Haffa: Unsinn. Damals war von einer negativen Entwicklung unserer Aktie nichts zu ahnen. Ich habe die Aktien auch nicht über die Börse verkauft, sondern an einen Investor, der an mich herangetreten war.

SPIEGEL: Was wird aus der 45-Prozent-Beteiligung an der Tele-München-Gruppe des Filmhändlers Herbert Kloiber, der sich als scharfer Rivale von Kirch gibt?

Haffa: Die aktuelle Entwicklung kann Kloiber nicht gefallen. Unsere Entscheidung pro Kirch sieht er als Entscheidung gegen sich an. Ich würde Tele München gern behalten, aber es lässt sich nicht vereinbaren. Wir müssen uns von Kloiber trennen.

SPIEGEL: Das kann dauern. Kloiber soll jene 800 Millionen Mark zurückzahlen, die er im September 1999 von EM.TV bekommen hat, fordert Kirch. Kloiber dagegen bietet nur rund 400 Millionen – er habe ja seinen früheren Verkaufserlös zur Hälfte versteuern müssen.

Haffa: Eine solche Konstellation ist normal, wenn der eine etwas verkaufen und der andere etwas kaufen will. 400 Millionen sind ein Wunschkonzert.

SPIEGEL: Ist EM.TV nach den Wirren der vergangenen Monate zum Sanierungsfall geworden?

Haffa: Das Wort ist falsch. Aber wir müssen das Unternehmen restrukturieren. Das bezieht sich zum einen auf die Kosten, betrifft aber primär die Leistungsseite.

SPIEGEL: Der Traum vom großen Medienweltkonzern scheint ausgeträumt. Geht es künftig bei EM.TV bescheidener zu – und realistischer?

Haffa: Wir müssen uns wieder auf unsere alten Stärken und Tugenden konzentrieren und einfach Ge-



Ex-Finanzchef Florian Haffa
„Euphorisches Umfeld“



Gesellschaftsattraktion Haffa*: „Ich will nicht verhehlen: Ich bin ein Mann, der von unten kommt“

schäft machen. Es sind einige Sachen in der Pipeline.

SPIEGEL: Im März war EM.TV rund 27 Milliarden Mark wert, jetzt sind es gerade mal 2 Milliarden. Da ist doch eine riesengroße Seifenblase geplatzt.

Haffa: Das Problem des Börsenkurses ist so, wie es ist. Das kann ich nicht diskutieren. Ich kann nur sagen: Die Werte im Unternehmen sind heute mehr wert als der Börsenkurs. Und man darf auch nicht vergessen, dass der gesamte Neue Markt Probleme hat.

SPIEGEL: EM.TV hat den Neuen Markt viele Monate lang hochgezogen, jetzt zieht der Wert den Markt nach unten.

Haffa: Der Neue Markt ging vor uns runter. Wir haben ihn nicht gehalten.

SPIEGEL: Sie untertreiben. Die Bewegung der so genannten New Economy brauchte eine Leitfigur – und diese Rolle haben Sie in Deutschland gespielt.

Haffa: Das sagt und schreibt man.

SPIEGEL: Und Sie haben es gern gelesen, wenn Sie als Popstar des Kapitals und als Galionsfigur des Neuen Marktes beschrieben wurden.

Haffa: Alles Titulierungen der Medien. Ich habe mich niemals als Macher des Neuen Marktes gesehen, sondern als Verantwortlicher für ein dynamisches Unternehmen namens EM.TV.

SPIEGEL: Sie haben in großen Zeiten anklingen lassen, dass Sie im April 2002, zum 50. Geburtstag, mit EM.TV größer als der amerikanische Disney-Konzern sein wer-

den. Würden Sie aus heutiger Sicht eine Prognose wagen, wo EM.TV zu diesem Zeitpunkt steht?

Haffa: Das mit Disney waren nur Spekulationen, die aufgekommen sind ...

SPIEGEL: ... und die Sie nie dementierten.
Haffa: Ich diskutiere nicht über andere, ich kann nur über meine eigene Firma reden. Wir sind durch eine schwierige Phase gelaufen, in den kommenden Jahren werden wir uns sehr vernünftig nach vorn entwickeln.

SPIEGEL: Wer soll Ihnen das noch glauben? Nach den vielen leeren Versprechungen, falschen Zahlen und hohlen Prognosen ist das Vertrauen von Analysten und Investoren dahin.

Haffa: Wir werden versuchen, es wieder herzustellen, indem wir ordentliche Zahlen und Berichte liefern. Wenn das gelingt, werde ich wohl über die Konsequenzen nachdenken müssen.

SPIEGEL: Welche Frist setzen Sie sich? Derzeit ist die EM.TV-Aktie – gemessen am Höchstwert von 115 Euro im Februar – mit einem Kurs von rund 7 Euro ein hochriskantes Billigpapier.



Partner Haffa, Ecclestone: „Wir hatten keine Wahl“

Haffa: Die Börse unterliegt Gesetzen, die nicht von uns gemacht werden. Deshalb möchte ich mich weder auf einen Zeitraum noch einen Zielkurs festlegen.

SPIEGEL: Eine Zeitlang waren Sie Stammgast in Klatschblättern wie „Bunte“ oder „Gala“. Müssen Sie auch Ihren persönlichen Lebensstil ändern?

Haffa: Ja, natürlich. Die Storys über mich haben eine unerwünschte Eigendynamik bekommen. Wir haben das schon reduziert. Ich sage Ihnen ganz ehrlich: Ich musste auch lernen, mit der Öffentlichkeit umzugehen.

SPIEGEL: Sie gelten als Freund von Yachten, Flugzeugen und Prachtvillen, als jemand, der den Luxus genießt. Damit kommen Sie zwangsläufig in die Schlagzeilen.

Haffa: Ich will nicht verhehlen: Ich bin ein Mann, der von unten kommt. Schon als Bub hatte ich eine Leidenschaft: Boote. Damals war es ein Klepper-Paddelboot, heute sind die Schiffe halt größer geworden. Warum auch nicht? Ich habe mir alles selbst erarbeitet, EM.TV ist nach wie vor eine Erfolgsgeschichte. Aber ich kann Sie beruhigen: Dieses Jahr war ich gerade mal fünf Tage auf meinem Schiff.

SPIEGEL: Die zweite Leidenschaft ist Fliegen. Wollen Sie die Münchner Firma Air Independence, die über einen Lear-Jet und eine Challenger verfügt, weiter betreiben?

Haffa: Das Unternehmen gehört weitgehend mir und meinem Bruder Florian. Air Independence unterhält und verchartert erfolgreich Flugzeuge – ohne mein Zutun.

SPIEGEL: Und was ist mit dem verbreiteten Gerücht, Sie hätten auf Grund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten Ihre Immobilien bereits Ihrer Frau übertragen?

Haffa: Unfug, alles Unfug.

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

* Mit Liz Mohn, Alexandra Oetker, Anna Wössner, Ex-Bertelsmann-Chef Mark Wössner und Haffa-Ehefrau Gabriele bei der Feier zum 60. Geburtstag des Verlegers Hubert Burda im Februar.