SPIEGEL-GESPRÄCH

„Das Spiel meines Lebens“

TV-Manager Georg Kofler, 46, über die Sanierungsarbeit beim Pay-TV-Sender Premiere und die Zukunft digitalen Fernsehens, seine Börsenpläne und die wachsende Bedeutung von Finanzinvestoren für den Medienstandort Deutschland

JAN ROEDER

Premiere-Chef Kofler: *„Schmerzhaft, manchmal brutal, aber auch reinigend“*

SPIEGEL: Herr Kofler, Premiere war das Milliardengrab von Leo Kirch. Sie haben das marode Bezahlfernsehen aus der Insolvenzmasse übernommen, neue Investoren gefunden und im dritten Quartal erstmals operativ schwarze Zahlen präsentiert. Fühlen Sie sich als der große Profiteur der noch größeren Medienkrise?

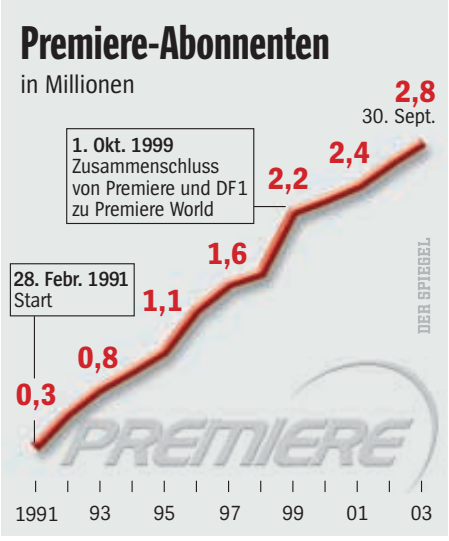
Kofler: Ohne die Insolvenz hätten wir Premiere nicht so radikal sanieren können. Der Gang am Abgrund war schmerzhaft, manchmal brutal, aber eben auch ein reinigender Weg. Nur so konnten wir die erdrückenden Altlasten abwerfen. Für mich persönlich war’s die große Chance, mich als Unternehmer zu beweisen. Vielleicht wird es das Spiel meines Lebens …

SPIEGEL: … das noch nicht gewonnen ist.

Kofler: Denken Sie mal ein Jahr zurück. Da hätte doch niemand gedacht, dass wir heute über schwarze Zahlen sprechen.

SPIEGEL: Sie auch nicht?

Kofler: Ich auch nicht, das gebe ich gern zu. Unsere Erfolgschancen lagen unter 50 Prozent. Als ich 2002 anfing, hatte ich nicht viel mehr als den Instinkt, der mir sagte: große Krise, aber möglicherweise noch größere Chancen.



SPIEGEL: Was machen Sie als Premiere-Chef so viel besser als Kirch?

Kofler: Wir können freier agieren, weil wir nicht mehr Anhängsel eines Konzerns sind, sondern ein dritter, unabhängiger Akteur neben Öffentlich-Rechtlichen und den anderen Privatsendern. Das neue Premiere denkt mehr an Kunden als an große Strategien. Ich probiere jede Fernbedienung persönlich aus. Und wir setzen in der Technik nicht auf ein Decoder-Monopol, sondern auf den Wettbewerb der Hersteller. Im Übrigen verkaufen wir nicht Receiver, sondern einfach das beste Fernsehen.

SPIEGEL: Geht’s auch eine Nummer kleiner? Wie lief beispielsweise Ihr Weihnachtsgeschäft, das für Premiere immer schon besonders wichtig war?

Kofler: Nicht berauschend, aber bei etwa 4000 bis 5000 neuen Abonnenten pro Tag zufrieden stellend.

SPIEGEL: Wie viele springen nach der Schnupperphase wieder ab?

Kofler: Im Durchschnitt 12 bis 13 Prozent bei den Test-Abos, 20 bis 30 Prozent bei Premiere Start. Von den Kunden, die länger als ein Jahr dabei sind, kündigen nur noch 8 bis 9 Prozent. International gesehen liegen wir damit im Mittelfeld. 2003 werden wir unsere eigenen Prognosen übertreffen, die bei 2,9 Millionen Kunden lagen. Bis Ende 2004 rechnen wir mit mindestens 3,2 Millionen.

SPIEGEL: Auch dank Aldi-Decodern, die Sie bereits angekündigt haben?

Kofler: Warum nicht? Selbst wenn derlei erst Mitte nächsten Jahres starten wird. Es gibt heute eine ganze Reihe von neuen Geräten fürs digitale Fernsehen. Diese Ära beginnt gerade erst. Und sie wird das TV revolutionieren. Wir betreten da eine neue Welt, in der die verkäuferische Energie nicht mehr allein von uns ausgeht, sondern von Herstellern, Händlern und Kooperationspartnern.

SPIEGEL: Früher bot Premiere die eigenen Decoder an wie alten Senf.

Kofler: Eben. Heute machen die Produzenten mit uns Binnengeschäfte, indem sie uns – nur als Beispiel – 50 000 Start-Abos abkaufen. Früher wäre das undenkbar gewesen. Als Kunde gehen Sie einfach in den Handel, nehmen ein Paket mit einem Digitalreceiver mit, rufen eine Nummer an und werden freigeschaltet …

SPIEGEL: … wenn wir durchkommen. Viele schimpfen immer noch über den miesen Service Ihrer Callcenter.

Kofler: Es gab Phasen schlechter Erreichbarkeit, okay. Aber wir haben vieles neu organisiert. Die Callcenter sind unsere Nervenbahn. Kurzfristige Staus lassen sich nie ganz ausschließen. Aber mit ein bis zwei Versuchen kommen Sie heute durch.

SPIEGEL: Sie wollten doch sogar mal einen Ombudsmann einsetzen als Anwalt Ihrer Kunden. Was macht der Plan?

Kofler: Der Ombudsmann sitzt vor Ihnen. Ich bin der oberste Interessenvertreter aller Premiere-Abonnenten. Da hänge ich mich richtig rein …

SPIEGEL: … wie beim neuen Verschlüsselungssystem?

Das Gespräch führten die Redakteure Marcel Rosenbach und Thomas Tuma.

Kofler: Damit haben wir dieses Jahr unseren entscheidenden Treffer gelandet …

SPIEGEL: … der wie ein Eigentor wirkt, denn auch die millionenschwere Sicherheitstechnik wurde von Hackern angeblich schon wieder geknackt.

Kofler: Das ist die billige Propaganda der Schwarzmarkt-Szene. Premiere ist definitiv nicht geknackt. Wahr ist nur, dass auch diese Kriminellen heute gutes Marketing machen. Den professionellen Hackern und Kontendealern geht durch unser neues System ein Geschäft von bis zu 200 Millionen Euro verloren. Es ist ein großer Unterschied, ob gefälschte Decoderkarten auf jedem Flohmarkt zu haben sind oder kleine Zirkel von Technikfreaks sich mit Riesenaufwand Gratis-Premiere-Abende gönnen. Die werden keine große Bedrohung mehr für unser Unternehmen sein …

SPIEGEL: … von dem Ihnen rund 20 Prozent gehören – anders als bei ProSieben, das Sie als angestellter Manager einst mit aufgebaut haben. Würden Sie eine Rückkehr zu der heutigen Senderkette ProSiebenSat.1 völlig ausschließen, wo zurzeit eher strategisches Chaos herrscht?

Kofler: Auf absehbare Zeit: ja.

SPIEGEL: In der TV-Branche ist „absehbar" doch maximal ein Jahr.

Kofler: Der deutsche Medienmarkt und seine Machtverhältnisse werden sich in den nächsten Jahren schneller verändern als bisher. Finanzinvestoren wie Haim Saban bei ProSiebenSat.1 oder Permira bei uns werden Anteile kaufen, abstoßen, neu einsteigen. Eigentümer und damit Management werden viel häufiger wechseln.

SPIEGEL: Klingt, als wollten Sie die Senderkette irgendwann selbst übernehmen.

Kofler: Das sind wilde Spekulationen …

SPIEGEL: … die Ihnen aber Spaß machen.

Kofler: Na klar. Ich bin eine Spielernatur, wohl wissend, dass da in nächster Zeit nichts passieren wird. Aber eines ist sicher: Die Ära dieser verschnarchten, in sich ruhenden, feudalistischen Familienunternehmen, wie sie bislang das deutsche Mediengeschäft regiert haben, geht bald zu Ende.

SPIEGEL: Bei Bertelsmann hat doch gerade die Familie des Firmengründers Reinhard Mohn die Macht zurückerobert.

Kofler: Solche Modelle werden in Zukunft eher die belächelten Ausnahmen sein.

SPIEGEL: Ist es nicht problematisch, wenn die Programminhalte künftig nur noch von Rendite-orientierten und damit kurzatmigen Investoren bestimmt werden?

Kofler: Wer Gewinne sehen will, ist nicht automatisch atemlos. Es gab und gibt aber Familien in Deutschland, die so tun, als würden sie ihre Medienunternehmen nur zum Wohle des Vaterlandes und zum Schutz der Demokratie führen. Gewinne nimmt man gern mit, weil sie sich quasi nicht verhindern lassen. Da ist eine große Portion Heuchelei im Spiel.

SPIEGEL: Womit Sie wieder Bertelsmann meinen.

Kofler: Auch in Gütersloh muss Geld verdient werden. Auch Verlage oder TV-Sender funktionieren nach ökonomischen Spielregeln. Sie sind nur erfolgreich, wenn sie kreativ sind. Kreativität fordert und fördert auch und gerade der Markt …

SPIEGEL: … dem Ihre öffentlich-rechtlichen Konkurrenten nur bedingt unterworfen sind. Sind ARD und ZDF Ihre Lieblingsfeinde?

Kofler: Zumindest unser Überlebensthema Nummer eins, weil wir mit denen letztlich um den gleichen Topf konkurrieren – die Medienbudgets der Haushalte. Die TV-Zwangsgebühren kosten jeden Haushalt pro Jahr rund 200 Euro. Dieses Geld ist schon mal weg. Kein Land der Welt leistet sich ein öffentlich-rechtliches System mit 21 Fernseh- und 61 Radiosendern. In allen Bereichen wird über Reformen und Entlastung der Bürger geredet. Aber kaum jemand kommt auf die Idee, dass man auch mal TV-Gebühren senken könnte.

SPIEGEL: Sprechen Sie sich ruhig aus!

Kofler: ARD und ZDF müssten sich auf Informations-, Kultur- und Unterhaltungsprogramme konzentrieren, die sich nicht ausschließlich an der Quote orientieren. Heute unterscheiden sich doch viele Programme bei ARD und ZDF nicht mehr vom kommerziellen, werbefinanzierten Fernsehen.

SPIEGEL: Der ARD-Vorsitzende Jobst Plog argumentiert dann beispielsweise, wenn er nur noch Nischen bedienen dürfte, würde sich die Existenzfrage noch härter stellen.

Kofler: „Tatort", „Tagesschau" oder „Wetten, dass. …?" würden nicht verschwinden. Manche Herren denken da zu defensiv. Viele alte Zöpfe müssen radikal abgeschnitten werden. Aber es darf doch mal gefragt werden, ob der Grundversorgungsauftrag nicht auch mit fünf TV-Sendern zu realisieren ist. Ich bin mir sicher, dass man dann ohne Probleme die Gebühren von über 16 auf 9 Euro kürzen könnte – und die Bürger trotzdem ein hochwertiges öffentlich-rechtliches Fernsehangebot zur Auswahl hätten.

SPIEGEL: Das Bezahlfernsehen in anderen Ländern produziert auch selbst hochwertiges Programm. Sie dagegen haben da bislang nur gespart.

Kofler: Schon im Jahr 2004 werden wir mit deutschen Produzenten den einen oder anderen Vertrag abschließen. Ich kann mir auch Kooperationen mit anderen TV-Sendern vorstellen. Warum soll so etwas wie „Das Wunder von Lengede" nicht von Premiere mitfinanziert und dann auch bei uns ausgestrahlt werden, bevor es im Free-TV gezeigt wird?

SPIEGEL: Weil solche Einzelereignisse riskant und teuer sind?

Kofler: Serien wären mir lieber, klar. Schon weil sie Kunden besser binden. Da muss ja Kontinuität rein. Aber generell kann es beim Film genauso laufen wie im Sportgeschäft, wo wir die Ersten sind.

MONICA ALMEIDA / NEW YORK TIMES

Medieninvestor Saban: *„Kaufen, abstoßen, neu einsteigen"*

FRANK ROLLITZ / PEOPLE PICTURE

Bertelsmann-Familie Mohn*: *„Kreativität fordert und fördert"*

* Liz und Reinhard Mohn am 13. März 2002 in Gütersloh.

SPIEGEL: Was sagt eigentlich Ihre Marktforschung, wie viele Premiere-Kunden vor allem vom Sportangebot angelockt werden?
Kofler: An den Samstagen erreichen wir mit Fußball rund 30 Prozent der Premiere-Kunden. Insgesamt liegt die Nutzung von Fußballsendungen im Gesamtangebot von Premiere bei unter zehn Prozent. Allerdings: Marktforschung ist nicht alles. Die Einstellung der Leute ändert sich ja mit dem Angebot.
SPIEGEL: Sie erfüllen also Wünsche, die wir vorher gar nicht hatten.
Kofler: So ist es. Und? Wenn ich einst mit ProSieben in die Marktforschung gegangen wäre, hätten wahrscheinlich viele gesagt: So einen Kanal brauchen wir nicht. Trotzdem haben sie es später geschaut.
SPIEGEL: Um noch mehr Kunden anzulocken, wollen Sie bald auch Pornos zeigen, die Jugendschützer und Politik bislang immer verhinderten.
Kofler: Unsere neue Marke „Blue Movie" ist ein Mediendienst. Wir können Vollerotikinhalte gezielt adressieren, an Erwachsene, die nachweislich über 18 sind. Das Schutzniveau ist ausgesprochen hoch. Altersprüfung, separate Smart Card, Geheimzahl, Jugendschutz-Pin. Andere Anbieter, die sich nicht deutschem Recht unterwerfen wie wir, sind da weniger zimperlich.

„Das Porno-Geschäft soll unser Angebot abrunden – nackte Haut ist nicht kriegsentscheidend."

SPIEGEL: Was erwarten Sie sich von dem Porno-Geschäft?
Kofler: Nicht wirklich viel.
SPIEGEL: Na, na!
Kofler: Es soll einfach unser Angebot abrunden. Der Anteil am Umsatz dürfte einen einstelligen Prozentsatz nicht überschreiten. Nackte Haut ist nicht kriegsentscheidend. Premiere bleibt eine Marke für die ganze Familie.
SPIEGEL: Wann wollen Sie die erste Jahresbilanz mit schwarzen Zahlen präsentieren?
Kofler: 2004. Schon dieses Jahr wird der operative Verlust weniger als 20 Millionen Euro betragen – und das, obwohl wir verdammt viel improvisieren mussten. 2005 wollen wir den Börsengang von Premiere prüfen.
SPIEGEL: Dann werden Sie Ihren Anteil an Premiere versilbern und nur noch Ihren 9-Loch-Golfplatz auf Mallorca ausbauen?
Kofler: Wenn schon, würde ich mein Paket vergolden. Und der Antrag für einen 18-Loch-Platz läuft. Aber im Ernst: Glauben Sie wirklich, ich setze mich dann zur Ruhe?
SPIEGEL: Eher nicht.
Kofler: Eben.
SPIEGEL: Herr Kofler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

INSOLVENZEN

Absterbender Wurzelrest

40 000 Firmen mussten 2003 schließen – so viele wie nie zuvor in der Geschichte der Bundesrepublik. Eine davon war die Textilfirma Bochmann.

Zuerst kam ein chinesischer Konsul. Der wollte die ganze Textilfabrik kaufen, abreißen und in China wieder aufbauen lassen. Nach der ersten Besichtigung kam er nie wieder.

Dann kreisten die Geier über Bochmann. Sie wollten sich die besten Teile der Maschinen herauspicken, am liebsten umsonst. Als Anfang Dezember der Lumpenhändler anrief und nach den Stoffresten fragte, wusste Klaus Müller, dass Bochmann keine Chance mehr hat.

Müller, 65, führt das Textilunternehmen in Weil am Rhein seit 1980. Es gab in dieser Zeit ein paar gute Jahre – meist aber schlechte. Und sehr schlechte. Im vergangenen Jahr lag der Verlust bei 2,4 Millionen Euro. Früher strickte, webte, wirkte und färbte das Unternehmen. Zum Schluss wurde nur noch gefärbt, für die französische Muttergesellschaft.

Es kam vor, dass Textilien aus China geliefert wurden, bei Bochmann gefärbt und zum Nähen dann wieder nach China zurückgeschickt wurden.

Im Sommer bekam Müller einen kurzen Brief aus Paris. Die Franzosen hatten die Zahlungen eingestellt. Am 16. Juli stellte er beim Lörracher Amtsgericht den Insolvenzantrag. Er konnte die Lieferanten und die Gehälter der 139 Angestellten nicht mehr bezahlen.

UELI HILTPOLD

Insolvenzverwalter Bilgery
Auch die Krise ist ein Geschäft

Bochmann ist einer von rund 40 000 deutschen Betrieben, die das Jahr nicht überlebten. So viele Pleiten gab es noch nie seit dem Zweiten Weltkrieg.

Der Mittelstand als Jobmotor? Selten war die Lage erbärmlicher als heute: Nachfolgeprobleme, eine zu dünne Eigenkapitaldecke und zögernde Banken zwangen viele Betriebe in die Knie.

Am größten war der Schwund im Dienstleistungssektor, über 18 000 Betriebe machten dicht. Stark gelitten hat auch das Baugewerbe, in dem das Risiko einer Pleite traditionell am höchsten ist. Über 8000 Firmen erwischte es dort. Den volkswirtschaftlichen Schaden aller Pleiten bezifferte Creditreform für das Jahr 2003 auf 40,5 Milliarden Euro.

Grundig, Aero Lloyd, Wienerwald – es traf in diesem Jahr größere Namen als Bochmann. Ältere werden kaum darunter gewesen sein. Denn der Textilbetrieb, der unter Aktenzeichen 3 IN 65/03 auf den Ausverkauf wartet, hat 313 Jahre, einige Kriege und neun Generationen überstanden.

Die alte Dame, die an diesem Morgen durch die Fabrik geht, hat 75 Jahre davon erlebt. Eigentlich wollte sie sich selbst nicht wehtun. Aber nun ist Marieliese Grundmann, Tochter des letzten Familieninhabers Franz Bochmann, doch noch einmal gekommen und steht in ihrem dunkelgrauen Kostüm verloren neben einer Färbemaschine. Auf dem Stehpult daneben liegt ein Kontrollbuch. Der letzte Eintrag stammt vom 3. Dezember.

Marieliese Grundmann kennt die Angst vor dem Untergang. Sie ist damit aufgewachsen. Nach dem Krieg wurde der Betrieb, damals noch mit Hauptsitz im sächsischen Meerane, von den neuen Machthabern enteignet.

„1948 bekamen wir einen Wink, dass im nahen Glauchauer Gefängnis 30 Zellen freigeräumt werden", erzählt sie. Eine davon war für ihren Vater reserviert, denn die SED wollte an den so genannten Textilbaronen von Glauchau und Meerane ein Exempel ihrer Macht statuieren.

Franz Bochmann konnte fliehen und wurde in Abwesenheit zu einer Gefängnisstrafe verurteilt. Andere „Textilschieber" kamen nicht so glimpflich davon: In Schauprozessen, die in einem örtlichen Gasthof inszeniert wurden, verhängten „Volksrichter" gegen einige sogar die Todesstrafe. Die Verurteilten hatten versucht, mit Tauschgeschäften – Stoffe gegen ein bisschen Benzin oder ein paar Lkw-Reifen – ihren Betrieb zu retten.

Bereits 1950 erwarb Franz Bochmann in Weil am Rhein eine Chemiefabrik, die er zum Textilbetrieb umbauen ließ.