



UDO MÜLLER
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Der Unternehmer als kreativer Künstler

Schon in jungen Jahren entdeckte Udo Müller beim Handel mit Klassenkameraden das Unternehmertum. Später machte er sich mit Werbeträgern für die Außenwerbung selbstständig. Mit Kreativität und Neugier entwickelte er die Ströer Gruppe zu einem der führenden Anbieter in Europa.

Udo Müller im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Dr. Jo Groebel: Herr Müller, wir kennen uns schon eine Weile, und ich habe den Eindruck, dass es eine ganz bestimmte Verbindung zwischen Ihrer beruflichen Tätigkeit und Ihren privaten Interessen gibt. Ich denke nur an die Plakatsammlung. Wie würden Sie das beschreiben?

Udo Müller: In der Tat: Für mich war Unternehmertum immer ein kreativer Prozess. Das ist genau das, was mich am meisten daran interessiert. Dies spiegelt sich im Grunde genommen in der Kunst genauso wider wie im Unternehmersein: Zu sehen, wie sich eine Idee verselbstständigt und daraus ein eigener, sich selbst weiterentwickelnder Organismus wird. Im Grunde gibt es da sehr viele Parallelen zur Kunst. Als Unternehmer ist man auch Künstler, weil man eben eine Idee zu Papier bringt. So ist ein Unternehmen ja auch etwas, was letztendlich aus der Gedankenwelt des Unternehmers entsteht. Er entwirft und erschafft das Unternehmen und führt es möglichst zu einer Blüte. Ich habe das Glück gehabt, mein privates und mein berufliches Leben weitgehend selbst zu gestalten. Das genieße ich auch sehr.

Das ist ein interessanter Gedanke: Das Unternehmen als ein kreativer Ort. Wie ist es dazu gekommen, dass Sie Unternehmer geworden sind und dann auch noch zu dem Thema Außenwerbung?

Meine erste Firma habe ich 1981 gegründet, als ich in Berlin bei den Reinickendorfer Füchsen Handball gespielt habe. Da haben wir das Programmheft für die Handballmannschaft produziert. Wir haben die Anzeigen selbst verkauft, die Texte geschrieben und mit dem Fotografen über die Fotos verhandelt. Das war mein erster Ausflug in das

Unternehmertum. Aber das Kuriose ist eigentlich, dass ich schon als Kind meiner Mutter immer erzählt habe, dass ich später einmal erfolgreicher Unternehmer werden möchte.

Aber Sie haben Medizin studiert!?

Ja genau. Aber noch einmal einen Schritt zurück in die Schulzeit, in die Kunststunde. Einmal sollten wir zum Basteln „sauberen“ Abfall mitbringen. Ich hatte natürlich mal wieder vergessen, etwas mitzubringen und hab mir dann von einem Mitschüler drei leere Zigarettenschachteln schenken lassen – und dann wurde zwei Stunden nur gehandelt. Es entspannte sich ein Wahnsinnshandel, und am Ende hatte ich den Ranzen voll und habe glücklich die Kunststunde verlassen, ohne irgendetwas gebastelt zu haben. Als ich nach dieser Stunde den Kunstraum verlassen habe, dachte ich, das wird die erste Seite deiner Biografie als Unternehmer.

So wie ich das erlebt habe, sind Sie ein Unternehmer, der selbst anpackt und kein Risiko scheut. Das ist ein ziemlicher Balanceakt. Hätte das nicht auch manchmal schiefgehen können?

Absolut. Ich habe ja wirklich von der Pike auf angefangen. Meine erste Außenwerbefirma habe ich 1987 gegründet, noch vor Ströer. Die heutige Ströer AG habe ich im Januar 1990 gemeinsam mit Heiner Ströer in Berlin gegründet. Zu dieser Zeit hatte Heiner Ströer eine eigene Firma in Westdeutschland. In Ostdeutschland sind wir dann als gleichberechtigte Partner gestartet. Das Geschäft wurde durch die politische Entwicklung begünstigt. Etwas von der Pike auf zu lernen, ist eine wichtige Voraussetzung. Nicht umsonst überleben ja viele Familienunternehmen nicht länger als drei Generationen. Wenn man selbst nicht genau weiß,



„Wenn man keine Risiken auf sich nimmt, dann kann man natürlich nichts erreichen, was einen über eine bestimmte kritische Masse hinwegbringt.“

Udo Müller

was in der Firma passiert, dann wird es häufig problematisch. **Hat das auch damit zu tun, dass nicht jeder ein gutes Händchen hat, mit Risiken umzugehen?**

Wenn man keine Risiken auf sich nimmt, dann kann man natürlich nichts erreichen, was einen über eine bestimmte kritische Masse hinwegbringt. In unserem Fall haben wir das Unternehmen damals weitgehend organisch entwickelt bis auf eine Größenordnung von 200 Millionen D-Mark, damit waren wir die Nummer Zwei in Deutschland. Das war 2002/2003. Da gab es die Deutsche Städte-Reklame, welche zu diesem Zeitpunkt im Besitz von 27 deutschen Kommunen war und anschließend privatisiert werden sollte. Das war quasi unser Champions-League Finale, weil klar war, entweder kaufen wir das Unternehmen, oder jemand anderes kauft es – und der wird eines Tages uns kaufen wollen. Das war ein enormes Risiko. Weil wir noch so jung waren, haben wir gedacht, wir können das schnell durchziehen. Aus heutiger Sicht natürlich völlig unrealistisch.

Am Ende waren Sie aber erfolgreich ...

Richtig. Ich habe mit 60 oder 70 Investoren rund um den Globus verhandelt, und am Ende haben wir mit Cerberus einen wirklich ungewöhnlichen Deal vereinbart, weil es die zu dieser Zeit wahrscheinlich größte Mezzanine-Finanzierung im Mittelstand war. Dies wurde damals im Mittelstand heiß diskutiert. Ähnlich den Hedgefonds, die damals ein relativ neues Thema waren. Das war in der Tat das größte Risiko, das wir jemals eingegangen sind. Wir haben in 18 Monaten das Ergebnis um 30 Millionen verbessert. Und haben am Ende damit den entscheidenden Schritt getan, der es uns erlaubt hat, Jahre später an die

Börse zu gehen. Wir hatten einfach die kritische Masse erreicht, die ansonsten nur schwer in einer Generation erreichbar ist. Heute sind wir weltweit die Nummer Fünf, in Europa die Nummer Zwei. Das ist nur eine kleine Sparte des Mediengeschäftes, aber es gibt kein anderes deutsches Medienunternehmen, welches in seiner Sparte weltweit die Nummer Fünf ist.

Wo liegen die Herausforderungen, wenn man so stark wächst?

Wenn man von außen Leute in die Führung holt, besteht immer die Gefahr, dass diese das Geschäft in seiner Komplexität nicht verstehen. Viele verlassen sich häufig darauf, was ihnen Spezialisten aus der zweiten oder dritten Reihe zutragen. Es ist eben sehr schwierig, Top-Manager zu finden, die einen strategischen Überblick haben, aber gleichzeitig auch in den Maschinenraum runter klettern und eine Schraube festdrehen können, bevor sie jemanden runterschicken, der das selbst nicht kann. Viele Manager machen da Fehler, weil sie glauben, dass sie Zeit sparen, wenn sie einen anderen in den Maschinenraum schicken. Aber genau das rächt sich, weil der dreimal wieder zurück kommt, ohne die Schraube festgedreht zu haben. Am Ende ist es ein dramatischer Fehler zu glauben, dass man durch das Delegieren Zeit spart und Probleme löst. In den vergangenen Monaten habe ich viel darüber nachgedacht. Warum gibt es einen Lebenszyklus für Unternehmen? Ich glaube, es liegt daran: Die erste Generation baut ein Unternehmen auf und die zweite Generation baut es aus. Aber die dritte Generation ist dann schon zu weit von der Historie und der eigentlichen Basis entfernt, die man braucht, um



Die Ströer Zentrale in Köln bei Nacht.

die richtige Entscheidung zu treffen. Deshalb bin ich ein starker Verfechter dafür, Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen nach oben zu entwickeln, und nicht Leute von außen reinzuholen.

Viele Unternehmer kennen riskante und schwierige Situationen über Wochen, aber bei Ströer zog sich das über ein Jahr hin. Ziehen Sie sich in einer solchen Situation zurück und schlafen nicht mehr gut?

Zum Glück nicht – da hat mir in der Tat meine Sportvergangenheit geholfen. Ich bin der festen Überzeugung, dass wenn man etwas mehr will als die anderen, man am Ende auch erfolgreich sein wird. Das ist eine Frage der Kraft der Gedanken. Das ist ganz klar eine Fokussierung und es ist gut, wenn man früh beginnt. In Deutschland fängt man manchmal erst zu spät an, etwas zu riskieren. Wenn man als Unternehmer erfolgreich sein will, braucht man auch einfach Erfahrung als Unternehmer, für manche Dinge mehr und für manche weniger.

Ausbildung im Unternehmen spielt eine entscheidende Rolle. Wie gut werden heute junge Leute für unternehmerisches Denken ausgebildet?

Das ist eine gute Frage. Kann man Unternehmersein eigentlich lernen? Ich weiß es nicht. Ich glaube aber in der Tat, dass man junge Top-Nachwuchskräfte mit besonderen Fähigkeiten in die Firma holen muss, um zu schauen, wer am Ende tatsächlich geeignet ist.

Das kann man im weitesten Sinne als learning-on-the-job bezeichnen. Wie sieht das mit der unternehmensinternen Weiterbildung aus?

Ich denke, dass Personalentwicklung eine absolute

Führungsaufgabe ist, und dass die Führungskräfte zusammen mit der Personalabteilung die Leute finden müssen, die Potenzial haben. Genau diese müssen dann On-the-job entwickelt werden. Wir machen hier sehr viel, zum Beispiel haben wir auch einen Kindergarten für die Kinder unserer Mitarbeiter. Außerdem will ich das Thema „Betriebliche Weiterbildung“ wieder stärker in den betrieblichen Prozess zurückholen. Das ist für mich eine der Kernaufgaben der Führungskräfte, dass sie Leute im Job aktiv weiterentwickeln.

Wie verhält es sich mit Innovationszyklen speziell in Ihrer Branche? Wie viel Zeit, Energie und Geld fließen in den Bereich Innovation, wo man zum Teil noch gar nicht so sagen kann, ob etwas funktionieren wird?

Gerade in dem Mediengeschäft leben wir ja in einer Art Industrieller Revolution. Die klassischen Kategorien Print, Funk, TV, Radio sind ja technisch bedingt definiert. Diese technisch bedingten Barrieren zwischen den Medien gibt es nicht mehr. Die Verlage sind in einem Dilemma, weil sie oft gar nicht wissen, was sie in Zukunft sein werden. Schon die Begrifflichkeit bereitet einem da Probleme. Die ganze Werbeindustrie befindet sich in einer völligen Neudefinition, Neufindung. Es gibt plötzlich so viele neue Optionen. Big Data ist ein Riesenschlagwort. Kein Mensch kann heute sagen, wie in zehn Jahren das Geschäft aussieht. Das ist für uns auch ein Grund gewesen, in die Themen Internetwerbung und generell digitale Werbung einzusteigen. Innerhalb eines Jahres sind wir einer von den Top-Drei-Digitalvermarktern in Deutschland geworden. Wir investieren in mehrere Start-ups, bei denen wir nicht wissen, ob daraus etwas wird. Wir müssen einfach in verschiedene

Rechtsform:

Aktiengesellschaft

Gründung:

1990

Sitz:

Köln

Geschäftsführer:

Udo Müller (CEO)

Mitarbeiter:

ca. 2.200

Umsatz:

ca. 560 Mio. Euro (2012)

Branche:

Außen- und Onlinewerbung

Produkte:

Out-of-Home Kommunikationslösungen aller Art (seit 2013 auch sämtliche Lösungen für den Onlinebereich)

Webseite:

www.stroeer.de



Meine wichtigste Entscheidung?

Meine Frau zu heiraten und eine Familie zu gründen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Schwer zu sagen ...

Meine beste Entscheidung?

Siehe erste Frage!

Richtungen unsere Fühler ausstrecken. Die Märkte sind in einer wahnsinnigen Bewegung. Unserem Unternehmen hat diese Erweiterung in das Digitalgeschäft gut getan.

Ich war vor einem Jahr in München bei einer Managementpräsentation. Die erzählten dort, dass ihre 35 oder 40 Programmierer in Neuseeland sitzen. Ich sagte: „Neuseeland? Das ist ja Wahnsinn, das ist doch viel zu kompliziert.“ Sagten die: „Nein, das ist ein Riesenvorteil. Wir schicken abends die Anforderungen für die Modifikation der Plattform, und am nächsten Morgen sind diese umgesetzt und aufgespielt.“ Ich war begeistert. Wir denken gerade darüber nach, nach zehn Jahren eine neue IT im Unternehmen einzuführen für die nächsten zehn Jahre. Und die Programmierer in Neuseeland entwickeln etwas in 24-Stunden-Zyklen. Da hat es bei mir Klick gemacht. Ich habe mir gesagt: Vorsicht, das geht in eine ganz andere Richtung.

Wie wichtig ist eine systematische Imagepflege für den Mittelstand?

Ich denke, es ist ganz gut, wie es ist. Der Mittelstand genießt ein gutes Image, was ich auch daraus ableite, dass die Lohnentwicklung in den vergangenen Jahren relativ moderat verlaufen ist. Das hängt auch damit zusammen, dass die Leute verstanden haben, es ergibt keinen Sinn, dem eigenen Unternehmen so weit in die Tasche zu greifen, dass es am Ende nicht mehr bewegungsfähig ist. Das ist für mich auch eine Frage von Respekt auf beiden Seiten. Faktum ist, die Unternehmen und der Mittelstand schaffen die Arbeitsplätze in Deutschland. Manche Menschen glauben aber, der Staat ist für neue Arbeitsplätze zuständig. Die Diskussion habe ich auch hier in Köln schon ein paarmal geführt, denn es gibt eine Menge Wirtschaftsförderungsaktivitäten. Ich habe noch keinen erlebt, der hierher gekommen ist und mich gefragt hat, was die Stadt tun kann, damit ich mehr Arbeitsplätze schaffe. Eigentlich bin ich als Unternehmer Top-Kunde der Stadt. Da müsste doch regelmäßig mal einer vorbeikommen und fragen, was zu tun ist, damit ich mehr Steuern zahle und mehr Arbeitsplätze schaffe. Die Verantwortlichen in allen Stadtverwaltungen sollten die lokalen Unternehmer als ihre Kunden ansehen. Wenn es den Unternehmen gut geht, geht es auch den Städten gut, dann werden auch mehr Steuern gezahlt. Die meisten Mittelständler, die ich kenne, sehen da absolut eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und sind bereit, sich zu engagieren. Ich sehe die Probleme eher auf der Seite der Politik, weil wir in Deutschland eine völlig ungesunde, totale Trennung zwischen der politischen und unternehmerischen Seite haben. Gerade in einer

„Am Ende funktioniert die Gesellschaft nur, wenn es eine Solidarität und einen inneren Zusammenhalt gibt.“

Udo Müller im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel (li.).



Situation, wo man in so einem globalen Markt arbeitet, müssen Themen, Interessen, aber auch Kräfte gebündelt werden, um global bestehen zu können.

Ich weiß ja, dass Sie sich in vieler Hinsicht auch gesellschaftspolitisch engagieren. Ist das etwas, das zum Mittelständler dazu gehört, ist es nur Imagepflege, oder ist es etwas, das zum unternehmerischen Handeln gehört?

Ich bin der Meinung, dass gesellschaftliche Verantwortung generell dazu gehört. Unternehmen profitieren von der Gesellschaft, also sollten sie auch etwas zurückgeben. Für mich ist selbstverständlich, dass man versucht, ein Stück zurückzugeben, nicht nur als Unternehmen. Es sollte für die, die mehr Fähigkeiten besitzen und mit mehr finanziellen Möglichkeiten ausgestattet sind, selbstverständlich sein, sich für die Gesellschaft zu engagieren. Am Ende funktioniert die Gesellschaft nur, wenn es eine Solidarität und einen inneren Zusammenhalt gibt. Deswegen ist bürgerliches Engagement extrem wichtig, deswegen bin ich auch ein großer Anhänger von Bürgerstiftungen. Ich habe zum Beispiel auch der Stadt Köln vorgeschlagen: „Stellen Sie doch mal ein, zwei Leute ein, die das Interesse von Bürgern bündeln und bürgerliches Engagement entwickeln.“ Wir würden zehntausende Bürgerstiftungen mehr sehen, wenn diese Anfangsinvestition von den Kommunen getragen werden würde. Wenn eine Kommune 20 Geschäftsführer für Bürgerstiftungen bereitstellt, haben Sie dann plötzlich 10.000 Menschen, die sich engagieren, das ist doch ein Top-Investment. Ich kenne eine Menge Bürger, die wollen sich engagieren, aber ihnen fehlt einfach die Plattform.

Welche Wünsche hätten Sie an die neue Bundesregierung, speziell für den Mittelstand?

Für uns sind Wettbewerbsrecht und Steuern zwei Kernthemen. Das Wettbewerbsrecht muss endlich den veränderten Wettbewerbsbedingungen angepasst werden. Da hinken wir in einigen Dingen der Entwicklung hinterher. Die Marktdefinitionen, mit denen wir uns heute herumschlagen, sind die gleichen wie vor 20 Jahren. Man muss aufpassen, dass man auf der steuerlichen Seite keine neuen Hürden aufbaut. Wir haben gerade Themen diskutiert wie Mindestbesteuerung, wodurch verhindert werden soll, dass Konzerne Gelder ins Ausland verschieben. Die Politik muss aber vorsichtig sein, dass man in dem Bestreben, Großkonzerne zur Versteuerung in Deutschland anzuhalten, nicht Kollateralschäden im Mittelstand erzeugt. Gerade mit diesen beiden Themen, Mindestbesteuerung und Zinsschranke, haben wir vor der letzten Steuerreform massiv versucht, Gehör zu finden und sind leider daran gescheitert. Der damalige Kauf der Deutsche Städte-Reklame wäre nach heutiger Gesetzeslage wirtschaftlich nicht mehr möglich. Das ginge nicht, weil wir die Finanzierung nicht vollumfänglich steuerlich geltend machen könnten. Damit tut sich Deutschland als Land des Mittelstandes keinen Gefallen.

Was wären für Sie die Top-Themen, die der BVMW künftig gegenüber der Politik ansprechen sollte?

Das, was ich eben schon sagte. Die Einteilung: Politiker links, Unternehmer rechts – die müssen wir einfach aufheben. Da kann der Verband viel dazu beitragen, um die Mauern einzureißen, die in den letzten Jahrzehnten immer höher geworden sind. Das sehe ich als das allergrößte

Problem an. Ich will gar keine so konkreten Themen nennen, weil jeder andere Ansätze hat. Es geht in erster Linie darum, zu verstehen, dass sich in einem globalen Markt, der von der Digitalisierung angetrieben ist, die Rahmenbedingen in unheimlicher Geschwindigkeit verändern. Denken Sie an das Beispiel Neuseeland: in 24 Stunden hin und zurück – eine neue IT. Da ist unsere ganze Organisation auf der politischen Seite noch nicht so hinterher gekommen. Wir wählen alle vier Jahre, was dem System eine gewisse statische Ausrichtung verleiht. Aber heute verändern sich Dinge teilweise über Nacht. Das ist meiner Meinung die größte Herausforderung für die Zukunft. Wie können wir unsere politischen Rahmenbedingungen so flexibilisieren, dass wir auf der einen Seite eine vernünftige Ordnung haben, auf der anderen Seite das aber nicht zu einer Einschränkung wird? Es gilt ja heute schon als Riesenskandal, wenn Politiker in die Wirtschaft wechseln. Ich wäre glücklich, wenn mehr Unternehmer Politiker würden und mehr Politiker Unternehmer. Am Ende müssen Wirtschaft und Staat, privates und öffentliches Engagement zusammenfließen, um in Zukunft für alle eine vernünftige Lebensqualität zu sichern.

In welcher Rolle sehen Sie den Bundeswirtschaftssenat?

Bei der Größe des Verbandes ist es wichtig, dass ein solches Gremium existiert – als eine Art Ideenschmiede.

Spitzenunternehmer im BVMW, die neue Ideen entwickeln und weitertragen ...

Genau, denn das ist auch eine Multiplikationsmöglichkeit. Der Mittelstand muss auf allen Ebenen gegenüber der Politik stark vertreten sein. Insofern halte ich die Verbandsarbeit für zwingend notwendig.

Noch einmal zurück zum Privaten, Sie arbeiten gefühlt Tag und Nacht. Gibt es einen Ausgleich zur Arbeit?

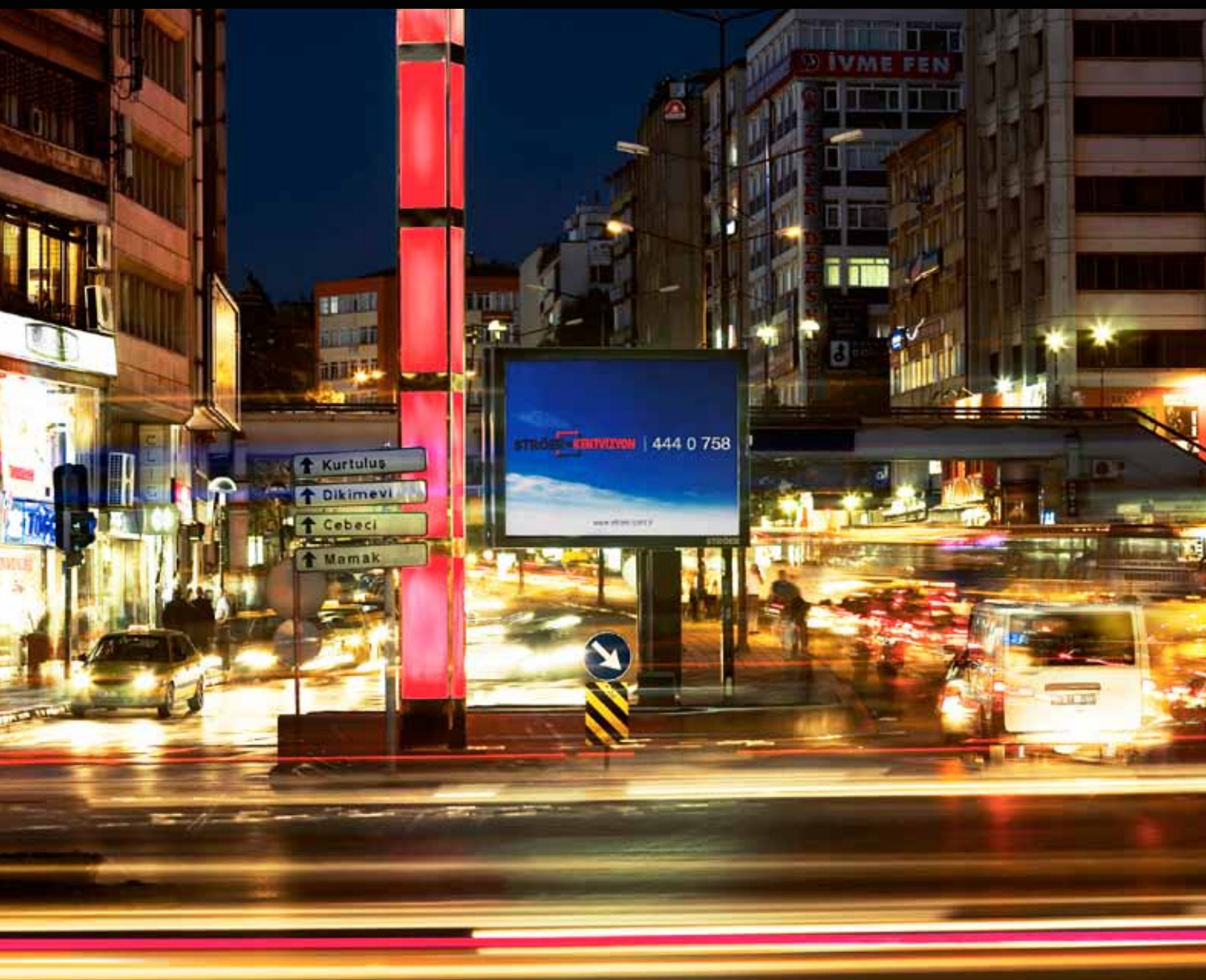
Ganz klar, die Arbeit ist mein Hobby. Das war früher noch mehr als heute so, aber jeder Tag macht mir Spaß. Ich bin sehr gerne im Büro. Es bereitet mir Freude, weil ich mir etwas Neues überlegen kann und erleben kann, wie sich Dinge verbessern. Einen Ausgleich im klassischen Sinne brauche ich also nicht. Was mir viel Freude macht, ist natürlich meine junge Familie, meine Kinder. Ich versuche, vor acht Uhr zuhause zu sein, damit ich die Kinder sehe, bevor sie ins Bett gehen. Ich beschäftige mich auch gerne mit Architektur, Design und Kunst.

Der Kreis hat sich geschlossen, wir haben begonnen mit Kultur und damit abgeschlossen. Vielen Dank für das Gespräch.



Vita Udo Müller:

Udo Müller wurde 1962 in Rüdeshcim geboren. Bereits mit 19 Jahren führte er seinen ersten Verlag. Nach seinem Medizinstudium gründete er 1985 die Werbeagentur Lunenburg & Partner, mit der er 1987 in die Außenwerbung einstieg. 1990 gründete er gemeinsam mit Heinz W. („Heiner“) Ströer die Ströer City Marketing GmbH. Erster Erfolg war die umfassende Akquise von Werberechten in Ost-Deutschland nach dem Mauerfall. Udo Müller trieb durch die Übernahme der Deutsche Städte Medien (2004) und der Deutschen Eisenbahn Reklame (2005) das Wachstum des Unternehmens voran. 2010 brachte er das Unternehmen an die Börse. Unter der Führung Müllers entwickelte sich Ströer zu einem der führenden Außenwerber Europas. Udo Müller erweiterte mit dem Onlineeinstieg im Jahr 2012 den Geschäftsbereich des Außenwerbers und machte Ströer zu einem der führenden Online-Vermarkter in Deutschland.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e. V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Fotos: Ströer und Guido Schiefer