

# Interview mit: **CONINX**

**Facts, Tages-Anzeiger und TV3 haben eines gemeinsam – sie gehören allesamt der TA-Media und damit den Familien Coninx und Ellermann. Diese Familienbande werden nun noch stärker geknüpft. Hans-Heinrich Coninx, Verleger und Verwaltungsratspräsident der TA-Media, übernimmt die publizistische Verantwortung für alle TA-Titel. Der skandalöse Villiger-Artikel im Facts hat damit direkte Auswirkungen gezeitigt. Hans-Heinrich Coninx über Familie, Börsengang und Internet.  
Interview von Bruno Affentranger und Oliver Prange**

*“Ich führe derzeit Gespräche mit den Chefredaktoren. Ab 1. Dezember sein sie im Tagesgeschäft operativ Michel Favre und publizistisch direkt mir selbst unterstellt.”*

*“Kritik der Journalistenverbände erschüttert mich nicht. Ich gehe in dieser Sache nicht anders als andere Verleger vor.”*

*“TV3 – unser neues Fernsehen – hat diese publizistische und kulturelle Diskussion im Hause TA-Media nochmals angeheizt. Sie ist noch nicht abgeschlossen.”*

*“Am Ende ist auch klar, dass wir Geld verdienen wollen. Die Familie hat einst Geld eingesetzt und will dieses Kapital abgesichert wissen.”*

## **Haben Sie in diesen Tagen noch Zeit, Ihr Cello zu spielen?**

“Schon lange nicht mehr. Wenn ich mein tägliches Pensum hinter mir habe, kann ich nicht mehr ernsthaft üben.”

## **Zum Fechten kommen Sie aber noch?**

“In bescheidener Form. In der Regel fechte ich mit meinen Kollegen während der Mittagsstunden. Im Geschäftsleben bin ich nun aber

normalerweise auch zu diesen Zeiten beschäftigt. Früher habe ich sehr intensiv gefochten.”

### **Heute sicherlich auch noch.**

“Warum meinen Sie?”

### **In diesen Zeiten der Wechsel und Neuerungen haben Sie innerhalb der TA-Media genug Konflikte auszufechten.**

“Ich muss mich als Verleger täglich mit meinem Unternehmen und der Umwelt auseinandersetzen. Das ist nicht nur derzeit der Fall und deshalb also keine Ausnahme.”

### **Gegenwärtig sind Sie auf der Suche nach einer neuen Führungsperson für den Tages-Anzeiger. Sie haben selbst die Ausdrücke der Geistes- und der Geldfronten innerhalb der TA-Media geprägt. Drei Chefredaktorenwechsel beim Tages-Anzeiger innert acht Jahren zeichnen ein Bild des anhaltenden Kampfes. Welche Front siegt in diesem Gefecht?**

“Diese Ausdrücke habe ich nicht geprägt. Wir haben 1993 ein Jubiläumsbuch veröffentlicht, das den Titel ‘Zwischen Geld und Geist’ trägt. Unser Motto in unserem Unternehmen lautet jedoch: Geld mit Geist. Die Chefredaktorenwechsel, die wir zu verzeichnen hatten, habe ich sehr bedauert. Sie sind jedoch allesamt unterschiedlich motiviert: Zu Viktor Schlumpf möchte ich nichts mehr sagen. Roger de Weck hatte schon lange gewusst, dass er zu gegebener Zeit nach Deutschland wechseln würde. Es war schon immer sein Traum, in Hamburg Chefredaktor zu werden. Esther Girsberger schliesslich hat einen Entscheid gegen meinen Ratschlag gefällt. Ihrem Entscheid sind lange Diskussionen im Hause vorausgegangen. Ausserdem hat sie ein Angebot von Novartis vorliegen gehabt.”

### **Esther Girsberger wollte schon länger weg?**

“Nein. Aber Diskussionen über die publizistische Ausrichtung einzelner Titel haben ihren Entscheid beschleunigt. Wenn man unter einem Dach verschiedene Titel hat, die sich immer wieder selbst publizistisch positionieren müssen, so löst dies stete Diskussionen aus. Aus diesem Grund haben Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die publizistischen Leitlinien für das Unternehmen festgelegt, die für alle Titel gelten. Darin sind unter anderem Stichworte wie Fairness und Wahrhaftigkeit zu finden, die ich als ganz wichtig betrachte. TV3 – unser neues Fernsehen – hat diese publizistische und kulturelle Diskussion im Hause TA-Media nochmals angeheizt. Sie ist noch nicht abgeschlossen.”

### **In welche Richtung entwickelt sich die Zeitung Tages-Anzeiger?**

“Es war kein riesiger Kulturwechsel zwischen der Ära de Weck und der Ära Girsberger festzustellen. Ich habe beide Chefredaktoren begleitet und gestützt, genauso wie der Verwaltungsrat, der eine klare Linie vertreten hat.”

**Unter Roger de Weck wollten Sie aus dem Tages-Anzeiger ein Weltblatt machen, unter Esther Girsberger eine Regionalzeitung mit nationaler Ausstrahlungskraft. Ein Wechsel hat also sehr wohl stattgefunden.**

“Das stimmt. Dabei geht es aber ausschliesslich um die Marktpositionierung des Tages-Anzeigers. Ich habe die Ansicht von Roger de Weck nie voll geteilt, dass wir eine Zeitung aus dem Raum Zürich für die Schweiz machen sollten, die vergleichbar sei mit Weltblättern. Mein Wahlspruch lautet: All business is local. Alles andere ist Kür. Wir unternahmen eine Weile lang leider eher ungeschickte Versuche, in anderen Schweizer Regionen stärker Fuss zu fassen.”

**An welche Versuche denken Sie?**

“Wir sind einst mit einer Billigaktion in der Region Bern an die Opinionleaders herangetreten und sind damit gescheitert. Was wir ob allem Reden über nationale Ausstrahlung nie vergessen dürfen, ist, dass wir ausserhalb der Region Zürich gemessen an der Leserschaft heute bereits die stärkste Zeitung in der Schweiz sind – wenn wir den Blick einmal ausklammern.”

**Wer wird den Tages-Anzeiger als Chefredaktor weiterentwickeln?**

“Das kann ich Ihnen nicht sagen. Wir – auch Redaktoren des Tages-Anzeigers – diskutieren derzeit das Anforderungsprofil, das die neue Führungsperson mitbringen muss. Gespräche mit Kandidaten haben wir noch nicht geführt. Es eilt nicht, weil wir mit Philipp Löpfe eine gute Übergangslösung gefunden haben. Auf der einen Seite werden wir nicht Hals über Kopf eine Lösung finden müssen, auf der anderen Seite dürfen wir die jetzt mehr als üblich beanspruchten Personen nicht über Gebühr strapazieren.”

**Welche Anforderungen muss ein neuer Chefredaktor des Tages-Anzeigers erfüllen?**

“Er muss journalistische Erfahrung mitbringen. Er muss zu führen verstehen. Er muss über politische Erfahrung und ein entsprechendes Beziehungsnetz verfügen. Er sollte die Schweiz gut kennen und auch im Ausland gewesen sein. Er sollte die Redaktion nach aussen vertreten können. Ausserdem muss er ausgezeichnete Motivationseigenschaften haben.”

**Existiert diese Super-Person?**

“Nein. Wir werden gewichten müssen. Ein guter Verkäufer benötigt vielleicht Unterstützung in der Führung. Ein guter Motivator wird

möglicherweise weniger Auftritte absolvieren müssen. Ich habe erkannt, dass selbst innerhalb der Redaktion die Anforderungswünsche sehr unterschiedlich sind.”

**Sprechen Sie absichtlich von einem Mann?**

“Nein. Führungspersönlichkeit ist das bessere Wort. Wir haben mit der Anstellung von Esther Girsberger bewiesen, dass wir absolut offen sind.”

**Werden Sie den Tages-Anzeiger unter neuer Führung wiederum neu im Markt positionieren?**

“Nein, das werden wir nicht.”

**Wird die neue Führungspersönlichkeit des Tages-Anzeigers gleichzeitig publizistische Leiterin der restlichen Produkte der TA-Media sein?**

“Das ist bisher nicht der Fall gewesen, und wir werden dies auch nicht ändern.”

**Sie selbst haben bereits mehrfach angekündigt, sich selbst publizistisch verstärkt zu engagieren. Wird dies nun der Fall sein?**

“Ich führe derzeit Gespräche mit den Chefredaktoren. Ab 1. Dezember sein sie im Tagesgeschäft operativ Michel Favre und publizistisch direkt mir selbst unterstellt.”

**Warum trennen Sie die operative und die publizistische Leitung voneinander?**

“Das ist nicht alleine die Konsequenz aus der Publikation des Facts-Artikels, der Staub aufgewirbelt hat. Von mir und vom Verwaltungsrat ist die Idee ausgegangen, publizistisch näherzurücken. Bereits seit Jahren habe ich meinen Jour fix mit dem Chefredaktor des Tages-Anzeigers. Michel Favre ist jeweils mit dabei. Wir diskutieren über politische und personelle Fragen bis hin zu Budgetangelegenheiten. Dasselbe werde ich nun auch mit den anderen Chefredaktoren tun.”

**Ein Magazin wie Facts beispielsweise vertritt einen anderen Journalismus als ein Tages-Anzeiger.**

“Ja, das sehe ich auch so.”

**Bringen Sie die verschiedenen Stile unter einen Hut?**

“Ich bin führend an der Formulierung der publizistischen Leitgedanken des Unternehmens beteiligt gewesen. Ich werde die Chefredaktoren und ihre Titel deshalb an diesen Leitgedanken messen. Wo haben Sie daneben gehauen? Wo haben sie getroffen? Ich glaube, dass ich etwas Spezielles mitbringen kann, dass diesen überdachenden Charakter in sich trägt.”

**Falls Sie aber einen journalistischen Stil eines Titels bevorzugen – was wir annehmen –, wie können Sie für andere Titel sagen, was gut für sie ist?**

“Ich gehe die Sache nicht moralisierend an. Unsere Titel bieten die Gelegenheit, Themen auf unterschiedliche Arten anzugehen. Es geht nicht darum, ob eine Art ehrwürdig oder ehrwürdiger ist. Ich selbst habe zusammengezählt ungefähr eineinhalb Jahre lang ein Stage beim Tages-Anzeiger absolviert und bin also mit der Zeitung aufgewachsen. Da SonntagsZeitung und Facts ein Stück weit auch meine Babys sind, fühle ich mich mit diesen Titeln ebenfalls sehr verbunden.”

**Facts plant für das nächste Jahr einen Relaunch. Wird das neue Facts Ihren Stempel tragen?**

“Wir werden mit der Chefredaktion sehr intensiv diskutieren. Bisher habe ich keine Anstösse gegeben.”

**In welche Richtung wird sich Facts verändern?**

“Das kann ich Ihnen noch nicht sagen.”

**Die Journalistenverbände werden es nicht gerne hören, dass der TA-Verleger grösseren publizistischen Einfluss auf die TA-Titel nehmen wird. Beunruhigt Sie das?**

“Das erschüttert mich nicht. Ich gehe in dieser Sache nicht anders als andere Verleger vor.”

**Wie haben die Chefredaktoren auf diese Neuigkeit reagiert?**

“Bereits jetzt treffe ich mich alle zwei Monate mit allen Chefredaktoren zu einem Abendessen. Dort führen wir unsere Debatten. Die Chefredaktoren kennen mich in der Zwischenzeit ein wenig. Sie wissen, dass ich nicht einer bin, der mit dem Zweihänder dazwischen geht und Artikel aus dem Blatt kippt. Auch die Chefredaktoren schätzen es, konstruktive Gespräche mit mir zu führen.”

**Behalten Sie sich das Recht vor, zu verlangen, dass eine Story umgeschrieben werden muss?**

“Ich schaue die Titel oder Produkte aus unserem Hause erst an, wenn sie gedruckt sind. Mir werden keine Artikel vorgelegt. Ich will nicht, dass unser erfolgreiches Medienhaus alleine an diesem Einzelfall Facts-Artikel über Bundesrat Villiger aufgehängt wird. Und ich will verhindern, dass die Journalisten mit einer Schere im Kopf herumlaufen. Ich kann mir aber vorstellen, dass ein Chefredaktor bei einer nächsten Dolder-Story über Villiger zuerst mit mir Kontakt aufnehmen wird. Am Ende trägt jedoch stets der Chefredaktor die Verantwortung.”

**Niemand wird Ihnen glauben, dass Sie nicht aufgrund der Villiger-Story publizistisch näher an die Titel rücken werden.**

“Das ist mir klar – und auch nicht ganz falsch. Diese Geschichte und frühere in der SonntagsZeitung haben mir meine Entscheidung in der Tat leicht gemacht.”

### **Warum unternehmen Sie diesen Schritt jetzt?**

“Wir haben Überlegungen und Analysen getätigt und sind zum Schluss gekommen, dass ich regelmässig jede Woche oder alle zwei Wochen mit den Chefredaktoren mich treffen und die Themen diskutieren soll.”

### **Wen treffen Sie bei TV3: Klaus Vieli oder Jürg Wildberger?**

“TV3 ist im Moment von dieser Regelung ausgeklammert. Ich beschränke mich vorerst auf die Printmedien.”

### **Die NZZ hat nach dem Villiger-Artikel und nach dem angekündigten Abgang von Esther Girsberger von einem Verlust an Glaubwürdigkeit bei der TA-Media geschrieben. Ihr publizistisches Näherrücken zu den Redaktionen kann nun als Reaktion gewertet werden. Wollen Sie Glaubwürdigkeit zurückgewinnen?**

“Einer meiner Hauptkonkurrenten ist wohl kaum mein Taktgeber. Von Reaktion kann also nicht die Rede sein.”

### **Es passt aber doch ins Bild, dass die NZZ als publizistisch gewichtet erscheint, während der Tages-Anzeiger als marketing-driven bezeichnet werden kann?**

“Schauen wir das doch in ein paar Jahren wieder an.”

### **Was wird dann sein?**

“Es ist wichtig, dass ein Unternehmen neben dem Herausgeben von guten Titeln effizient und beweglich sein will. Ich kann mir vorstellen, dass auch die NZZ in diese Richtung arbeiten wird. Wir sind bereits sehr weit. TA-Media hat die Dinge noch in schlechteren Zeiten anzupacken begonnen. Andere müssen dies noch tun.”

### **Ist dies der Ursprung der Kulturdebatte, die Sie gegenwärtig innerhalb der TA-Media führen – hervorgegangen aus der Kontinuität des Familienunternehmens auf der einen und aus der rasanten Geschwindigkeit des Umbaus zum Medienhaus auf der anderen Seite?**

“Nein. Dieser Prozess des Umbaus ist nicht aus Gegensätzen entsprungen, sondern aus gemeinsamem Schaffen, aus der Kontinuität und aus der publizistischen Idee der Familie. Es geht in unserer Kulturdebatte um die Frage, wie sich ein einzelner Titel unter einem publizistischen Dach eigenständig entwickeln kann. Die publizistische Idee der Familie ist über mehrere Generationen weiterentwickelt worden und bietet dem Unternehmen heute eine grosse Chance. Diese Idee ist eine nützliche Hülle, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten weiterhilft.”

**Von finanziellen Schwierigkeiten kann bei Ihnen derzeit aber nicht die Rede sein.**

“Das stimmt. Wir erwarten für dieses Jahr das beste Ergebnis seit Bestehen des Unternehmens.”

**Die Kontinuität einer Familie, die über Generationen ein Unternehmen führt, muss nicht nur immer Hilfe sein, sondern kann gerade in guten Zeiten lähmend und trügerisch sicher wirken.**

“Für uns hat sich der Mantel der Familie stets bewährt. Wir haben Wert auf Effizienz legen und beweglicher, schlanker und zuletzt auch frontorientierter agieren müssen. Die Familie hat geholfen, die Schritte vom traditionellen Drucker- und Printmedienhaus hin zum Publishing-House zu vollziehen. Dies war ein schwieriger Prozess und gelang nur deshalb, weil wir gleichzeitig Wert auf Qualität und publizistische Leitlinien legten und legen. Wir haben in den schwierigen Zeiten des Umbaus beispielsweise das Redaktionsbudget des Tages-Anzeigers erhöht und die Zeitschrift Facts lanciert. Die Veränderungen unseres Hauses haben die Unternehmenslust und das publizistische Engagement der Familie keineswegs schrumpfen lassen. Zum Glück nicht.”

**Die TA-Media ist über die Familienholding Taconia Eigentum dreier Familienstämme der Familien Coninx und Ellermann. Sie entstammen bereits der fünften Generation. Wie viele Aktionäre sind derzeit an der Taconia beteiligt?**

“Ich muss nachrechnen. Acht Hauptaktionäre sind es (siehe nebenstehendes Organigramm).”

**Welches sind die publizistischen Leitlinien, die diese wachsende Familie vertritt?**

“Unser Unternehmensleitbild enthält nicht alleine publizistische Leitlinien, sondern auch Sätze über das wirtschaftliche und soziale Handeln. Der Verwaltungsrat der TA-Media und der Familienrat haben dieses Leitbild diskutiert und ausgearbeitet. Ausserdem haben wir gemeinsam speziell für den Tages-Anzeiger das redaktionelle Leitbild formuliert. Darin enthalten sind Tradition und politischer Anspruch.”

**Können Sie die Ihnen am wichtigsten scheinenden Werte in Stichworten nennen?**

“Ich nenne unseren Beitrag zur Meinungsbildung der Öffentlichkeit. Wir wollen viele Meinungen in der Zeitung versammeln und durch Kommentare wiederum eine eigene Linie signalisieren. Wir wollen Kultur vermitteln. Wir stehen für Unterhaltung. Am Ende ist auch klar, dass wir Geld verdienen wollen. Die Familie hat einst Geld eingesetzt und will dieses Kapital abgesichert wissen.”

**Ist dieses Unternehmensleitbild der TA-Media der grösste gemeinsame Nenner der Familien Coninx und Ellermann?**

“Nein, das ist nicht die richtige Bezeichnung. Es ist nicht sehr sinnvoll, mit der gesamten Familie bis zum kleinsten gemeinsamen Detail zu diskutieren. Die Familie hat sich über die Grundvision des Unternehmens einigen müssen.”

**Werden Sie mit der Familie diese Werte im kommenden Frühling, wenn der Aktionärsbindungsvertrag ausläuft, neu definieren müssen?**

“Dieser auf zehn Jahre und mit Option auf Verlängerung geschlossene Vertrag läuft noch lange nicht aus. Drei, vier Jahre sind es sicherlich noch, die bleiben.”

**Wie wird sich die TA-Media weiterentwickeln – unter Berücksichtigung, dass sich einige Familienmitglieder nach Auslaufen des Aktionärsbindungsvertrags auszahlen lassen wollen?**

“Jeder Familienstamm ist heute im Verwaltungsrat mit zwei Mitgliedern vertreten. So ist jeder Familienstamm sehr nahe am Unternehmen und ausgezeichnet orientiert. Wir führen unsere Kinder an das Unternehmen heran: Sie treffen sich jedes Jahr einmal für einen Workshop während mehrerer Tage, besuchen die Unternehmen, arbeiten mit in Redaktionen und im Inserateverkauf. So bleibt das Interesse intakt. Auf der anderen Seite ist unsere Familie eine Familie wie jede andere auch. Deshalb werden wir nach Auslaufen des Vertrags sicher wieder diskutieren müssen und eine Standortbestimmung unternehmen.”

**Das Ausbezahlen von aussteigenden Familienmitgliedern braucht Geld. Können Sie sich einen Börsengang der TA-Media vorstellen?**

“Ein Börsengang ist derzeit nicht möglich – die Familie ist zu hundert Prozent Eigentümerin mit einem sehr strengen Aktienbindungsvertrag. Deshalb ist ein ‘going public’ für uns kein Thema.”

**Denken Sie nie an die Börse?**

“Es wäre dumm, wenn wir die Idee eines Börsenganges a priori ausschliessen würden. Wir haben dies aber in der Familie nicht ausdiskutiert.”

**Vertragen sich Börse und Medienhaus?**

“Ja. Es gibt gute Beispiele. Pierre Lamunière mit seinem Haus Edipresse ist eines. Auch im Ausland sind Beispiele zu finden. Gemeinsam ist allen in der Regel, dass die Verlegerfamilien im Aktionariat bestimmend weiterarbeiten.”



**Stellen Sie heute innerhalb der Familie bereits Bestrebungen fest, aus dem Unternehmen aussteigen zu wollen?**

“Nein, bisher keine.”

**Ein Vertreter Ihrer Familie lebt in Zürich, einer in Bern, einer in Hamburg, um nur ein paar wenige zu nennen. Nimmt das publizistische Interesse ab, je grösser die geografische Distanz zum Hause TA-Media ist?**

“Das kann ich so nicht sagen. Auch aus dem Stamm Ellermann sitzen zwei Personen im Verwaltungsrat, und das Engagement ist dort sehr gross.”

**Sie haben von Zukunftsinvestitionen gesprochen: Dabei denkt man heute vor allem ans Internet. Benötigen Sie in absehbarer Zeit für Aktivitäten auf diesem Gebiet viel Geld?**

“Unsere Bilanz und unsere Erfolgsrechnung sprechen eine deutliche Sprache. Wir können auf starke Finanzmittel zurückgreifen. Ausserdem hat die Familie über Jahrzehnte sehr viel Geld im Unternehmen stehen lassen. Wir haben ein Facts lancieren und über die laufenden Kosten abbuchen können. Das ist nicht selbstverständlich und Zeuge dafür, dass wir ein solides und stabiles Unternehmen sind. Im Moment haben wir genug Mittel, um auch die nächsten Internetschritte zu finanzieren.”

**Ist auch für Sie der Bereich Internet die Zukunft?**

“Für mich ist es die zweite wichtige Stossrichtung. Radio und Fernsehen erachte ich als interessante Medien, die sich vor allem zusammen mit den Printmedien geschickt nutzen lassen. Strategisch gesehen ist das Internet aber für mich klar die Nummer zwei neben den Printmedien.”

**Sind Sie deshalb im August bei PressWeb ausgestiegen und haben Ihre Partner verärgert?**

“Es tut mir leid, dass wir mit diesem Schritt alle unsere Partner verärgert haben. Wir haben aber erkannt, dass wir mit unserem Marktpotential PressWeb am stärksten alimentiert haben. Mit diesem Potential wollten wir schnellere Entscheidungen fällen können und uns nicht stets an die langen, zeitraubenden Wege durch alle Instanzen halten. Im Internet muss man nicht alleine Personalentscheide fällen, sondern schnell Geld in die Hand nehmen und eine Stossrichtung definieren. Mit unserer Internetpriorität ist es nötig, dass wir selbst eine sehr flexible Firma besitzen.”

**Diese von Ihnen zitierte Schwerfälligkeit von PressWeb haben Sie selbst aber bei der Gründung in Kauf genommen. Haben Sie ernsthaft damit gerechnet, dass Ihre Partner auf Ihren Vorschlag einsteigen würden, die Mehrheit an die TA-Media abzugeben?**

“Den Vorschlag, die Mehrheit zu übernehmen, haben wir als Verhandlungsangebot gesehen. Wir haben so oder so eine Lösung gesucht.”

**Planen Sie mit Ihrer eigenen Internetfirma ein Spin-off, also eine Firma, die von der TA-Media unabhängig agieren wird?**

“Die Winner AG ist zu hundert Prozent eine Tochter der TA-Media AG. Der Verwaltungsrat der Winner AG ist mit der Geschäftsleitung der TA-Media AG verbunden, indem zwei Geschäftsleiter in der Winner AG engagiert sind. In der Winner AG selbst bieten wir dem obersten Kader eine kleine Beteiligung als Anreiz an.”

**Geht diese Beteiligung bis zu fünfzig Prozent?**

“Nein. Sie ist deutlich kleiner. Die TA-Media AG wird in Zukunft einen Holding-Charakter haben. Auf der einen Seite hat sie den Printbereich, auf der anderen Seite das neue Bein Winner Market.”

**Wieviel Geld investieren Sie ins Internet?**

“Das kann ich Ihnen nicht sagen.”

**Sind es mehrere Dutzend Millionen Franken?**

“Wenn über unsere Projekte geredet wird, ist immer von mehreren Dutzend Millionen die Rede. Es ist aber eindeutig weniger.”

**Wie sieht die neue TA-Media-Welt aus?**

“Ich hoffe, dass wir beim Internet dereinst eine wichtige Rolle spielen können. Ich glaube, dass das Internetangebot in der Zukunft nicht mehr an die Printtitel gekoppelt sein wird. Den Konsumenten wird es nicht mehr interessieren, ob das Internetangebot aus dem Hause Tages-Anzeiger stammt.”

**Wer Liegenschaften über Internet kaufen will, sucht doch eine möglichst glaubwürdige Plattform. Unterschätzen Sie hier die Synergie mit dem Tages-Anzeiger?**

“Nein. Ich habe selbst an diese Verknüpfungen geglaubt. In den USA machen heute jedoch Firmen im Internet das Rennen, die nicht die grossen Zeitungen sind. Die New York Times liegt im Raum New York nicht vor Rang 40.”

**Das sagt ein Verleger, der sein Herz beim Print hat?**

“Wir stützen uns auf Erfahrungen im Ausland. Das Medium Internet wird sich verselbständigen.”

**Kurt W. Zimmermann treibt Ihre Internetaktivitäten voran. Wie gross sind seine Freiheiten?**

“Es ist richtig, dass Kurt Zimmermann als Geschäftsleiter Marketing auf diesem Gebiet stark vorangeht. Der Verwaltungsrat hat aber bereits sehr früh beschlossen, in diesem Bereich intensiv voran-

zuschreiten. Kurt Zimmermann handelt also im Auftrag des Verwaltungsrats, nicht als Einzelkämpfer.“

### **Was tut ein Geschäftsleiter Marketing, und wo liegt hier das Geschäft?**

“Er hat in der Geschäftsleitung alle neuen Medien unter sich, Fernsehen und Radio. Ausserdem sind ihm alle Verlagsleiter unterstellt.“

### **Wie messen Sie den Erfolg im Internet?**

“Wir folgen unseren Budgets. In den neuen Märkten stützen wir uns auf Erfahrungen in anderen Ländern ab.“

### **Bei TV3, beim Fernsehen, liegen Sie unter den Erwartungen. Spüren Sie Druck von Seiten Ihres Joint-venture-Partners SBS?**

“Wir liegen in der Tat unter den Erwartungen. Aber Druck von SBS wäre mir neu. Ich schaue dann und wann und finde die Sendungen gut. Was viele befürchtet haben – dass schreckliche Geschichten gezeigt werden –, ist nicht eingetroffen. TV3 ist solid und handwerklich gut gemacht.“

### **Mit der teuersten Sendung, mit den News vor 7, erreicht TV3 derzeit nur einen Marktanteil von einem Prozent und investiert Dutzende von Millionen Franken. Das geht nicht auf.**

“Erstens sind es nicht Dutzende von Millionen, sondern viel weniger; zweitens ist die Sendung von der Zeit her ungünstig plaziert. Die Schweizer Familie isst um diese Zeit und schaut später die Tageschau. Derzeit denken die Verantwortlichen an Änderungen.“

### **Reagieren Sie und stellen Sie TV3 um?**

“Wir gehen nicht mit dem Beil an einen Radikalumbau. Es geht um das Feinabstimmen. Unsere Leute sind laufend am Arbeiten. Ich vertrete die Devise der Eigenverantwortung. Jene, die ein Projekt lancieren, müssen spüren, dass man sie beobachtet, gleichzeitig aber auch die Möglichkeit besitzen, ihre Pläne umzusetzen.“

### **Sie stehen beim Fernsehen unter einem besonderen Druck, weil es diesmal um viel Geld geht.**

“Es geht um viel Geld. Aber das nationale Lancieren eines Printtitels ist im Jahr teurer als das Fernsehen.“

### **Sie vergleichen in diesem Fall Facts und TV3?**

“Ja, und ich stütze mich auf die Budgets.“

### **TV3 reißt ein Loch in die beste TA-Media-Rechnung aller Zeiten. Ist der Druck auf TV3 noch ein wenig grösser, weil das Rekordergebnis vermiest werden könnte?**

“Wir sind auf Rekordkurs. Es müsste eine mittlere Katastrophe geschehen, würden wir das Ergebnis nicht erreichen. Aber Sie haben recht: Natürlich stehen die TV3-Leute unter Erfolgsdruck. Sie haben ein Budget abgegeben und müssen jetzt schauen, wie sie diese Vorgaben erreichen können.”

**Lassen Sie Ihre TV3-Leute alleine?**

“Wir bleiben hart und fest dabei.”

**Wann greifen Sie hart und fest ein?**

“Wir werden nach dem ersten halben Jahr hart über die Bücher gehen. Die Leute müssen den Druck spüren. Aber ich weigere mich, bereits die Guillotine zu errichten und damit zu drohen.”

**Lassen Sie Ihren Mitarbeitern viel Freiraum, wenn sie einmal Ihr Vertrauen errungen haben?**

“So würde ich es am ehesten definieren. Es ist richtig, dass wir im Verwaltungsrat unseren Leuten in der Unternehmungsleitung und in Schlüsselpositionen das Vertrauen schenken. Man muss die Leute arbeiten lassen und Zwischenhalte machen.”

**Haben Sie keine Angst davor, Ihre Leute zu lange alleine machen zu lassen?**

“Der Erfolg unseres Unternehmens gibt bisher meinem Führungsstil recht. Wir haben erfolgreiche Titel, gute Leute, und das Geld stimmt auch. Weshalb soll ich also meinen Stil ändern?”

**Haben Sie nach 1991, nach dem Abgang von Heinrich Hächler, Ihren Stil gefunden?**

“Ich habe dafür gesorgt, dass er hat gehen müssen. Heute herrscht im Verwaltungsrat eine andere Situation. In den letzten acht Jahren haben wir als Team – auch in der Geschäftsleitung – viel Erfahrung gewinnen können. Wir sind eingespielt und vertrauen einander.”

**War es für Sie wichtig, nach 1991 als Eignerfamilie wieder näher an das Unternehmen zu rücken?**

“Ja, für mich, für die Familie und für das Unternehmen. Ich spüre sehr oft, dass man mich im Unternehmen sucht.”

**Wann treten Sie zurück?**

“Das ist für mich noch nicht absehbar. Die Ältesten der nachfolgenden Generation sind heute um die Dreissig. Wir verfolgen, wie sie sich entwickeln. Ich werde gerne Platz machen, wenn in dieser Generation Führungsansprüche heranwachsen.”

**Ist es Ihr Wunsch, dass eines Ihrer drei Kinder Ihnen nachfolgen wird?**

“Darf ich es so formulieren? Wenn es jemand aus der nächsten Generation der Besitzerfamilie wäre, würde ich mich freuen. Ich möchte jetzt niemanden aus der Familie bevorzugen.”

**Wann werden Sie wieder Zeit haben, Cello zu spielen?**

“Dafür werde ich bereits mehr Zeit haben, bevor ich aufhöre, Verwaltungsratspräsident zu sein. Da bin ich mir sicher.”