

Interview mit:

Michael Ringier

**Warum liess sich Ringier die Jean Frey-Übernahme aus den Händen nehmen? Wollte Ringier auf den Kaufpreis drücken? Was hält Ringier von den neuen Investoren? Was hätte Michael Ringier tun können, um den Deal zu retten? Und was macht Ringier jetzt, um Jean Frey allenfalls doch noch zu bekommen? Die Antworten – in diesem Gespräch.
Interview: Oliver Prange**

“Wir machen nichts Geheimes, doch das Geschäft ist noch nicht abgeschlossen.”

“Die äusseren Umstände waren mehr als überraschend und in der Schweiz nicht üblich.”

“Ja, es war letztendlich ein Missverständnis.”

“Es gibt verschiedene Szenarien, und es wird sicherlich nochmals spannend.”

Herr Ringier, was machten Sie gerade, als Sie hörten, dass die Basler Mediengruppe die Jean Frey doch nicht an Ringier verkauft?

“Ich runzelte die Stirn. Die äusseren Umstände waren mehr als überraschend und in der Schweiz nicht üblich. Wir wussten schon am Tag davor, dass etwas nicht gut läuft. Es rief dann Herr Meyer von der BMG unseren Herrn Werfeli an, um ihm die neue Situation mitzuteilen.”

Wie fühlt man sich im ersten Moment?

“Ach, ich erhielt dann ein wichtiges SMS von meiner Tochter eine Stunde später, das hat dann die Wichtigkeiten wieder ins

richtige Gleichgewicht gebracht. Das ist also schief gelaufen, vorläufig, jetzt sehen wir zu, was noch passiert.”

Sie sagen, für Sie ist das Geschäft noch nicht gelaufen. Welche Aktivitäten unternehmen Sie derzeit in Bezug auf den Jean Frey-Verlag?

“Das ist eine heikle Frage. Ja, also, er gehört jetzt einer Bank, aber eines Tages gehört er wieder jemand anderem.”

Das heisst, der grosse geheime Investor könnte am Schluss doch wieder Ringier sein?

“Wir machen nichts Geheimes, doch das Geschäft ist noch nicht abgeschlossen. Aber eines ist klar: All jene, die an dem Deal teilnehmen, die haben keine Ahnung vom Verlagsgeschäft.”

Es scheint, dass Sie sich noch immer um Jean Frey bemühen. Versuchen Sie, die Firma wieder zu bekommen, bevor sie an die Swissfirst geht, oder danach von der Swissfirst zu kaufen?

“Das sind jetzt Interna, aber natürlich, es ist eine spannende Phase, und wir werden alle unsere Möglichkeiten ausschöpfen. Ich glaube nicht, dass es den neuen Investoren bewusst ist, worauf sie sich einlassen.”

Wo orten Sie denn konkret Defizite bei den neuen Investoren?

“Ein Verlag basiert auf seiner Glaubwürdigkeit. Jedes Geschäft ist in sich eigen; jetzt gehört Jean Frey einer Bank, dann irgendwelchen Investoren, da fehlt meiner Meinung nach der Respekt vor dem Geschäft der anderen. Mir käme es nie in den Sinn, eine Bank führen zu wollen. Es wurde einfach viel zu leicht viel zu viel Geld verdient. Das betrifft auch irgendwelche Verwaltungsräte, die in verschiedenen Firmen sitzen und das Gefühl haben, sie wüssten Bescheid, aber das ist oft nicht so.”

Das ist ein Rundumschlag gegen Verwaltungsräte.

“Sicherlich ist es manchmal sinnvoll, ein Mitglied im Verwaltungsrat zu haben, das nicht aus der Branche kommt, aber wenn einer das Gefühl hat, er könne in zehn Verwaltungsräten in verschiedenen Branchen sitzen, dann überschätzt er sich masslos. Es gibt ja den Spruch: ‘In guten Zeiten sind Verwaltungsräte nutzlos, in schlechten hilflos.’”

Warum wendete sich Ihrer Meinung nach die BMG so urplötzlich von Ringier ab?

“Ich möchte mich nicht näher auf die BMG einlassen, doch es ist wohl eine Panik ausgebrochen, und wir haben die Psychologie unterschätzt. Herr Hagemann hatte wohl das Gefühl, dass es gleich laufen würde wie beim Verkauf der Druckerei Winterthur, als man einen Preis festlegte, diesen dann aber stark senken musste, weil Löcher auftauchten. Es gab Probleme bei der

Immobilienbewertung. Die Jean Frey ist aber ein anderer Fall. Trotzdem mussten wir natürlich während der Due Diligence einige Punkte auflisten, die wir hätten diskutieren müssen. Irgendwie schien aber Herrn Hagemann die Zeit davonzulaufen. Man hätte die Angelegenheit auch anders lösen können.”

Das tönt nach einem grossen Missverständnis.

“Ja, es war letztendlich ein Missverständnis.”

War der Kaufpreis fixiert oder richtete er sich nach den Erkenntnissen der Due Diligence?

“Der Kaufpreis war fixiert, und er war anständig hoch. Aber es ist üblicherweise so, dass man den definitiven Preis erst dann festlegt, wenn alle Faktoren auf dem Tisch sind.”

Es könnte auch sein, dass Ringier auf Zeit zu spielen versuchte, das heisst: die Übernahme um Monate herausziehen und zusehen, wie die Titel durch die Unsicherheiten weiter im Wert sinken, um ein Schnäppchen zu machen.

“Das wird als Argument gegen uns benützt, aber das ist unsinnig. Wir waren bereit, das Risiko zu übernehmen für den unwahrscheinlichen Fall, dass die Weko der Übernahme nicht zugestimmt hätte. Aber es deutete nichts darauf hin, dass die Weko schwer wiegende Einwände gehabt hätte.”

Glauben Sie heute, dass Sie einen zu tiefen Preis angeboten haben, der die BMG in die Arme eines anderen Investors getrieben hat?

“Nein nochmals, wir boten einen guten Preis.”

Befindet sich dieser zwischen 70 und 80 Millionen Franken?

“Ich sage nichts dazu, aber das ist sicher nicht falsch. Aber der Punkt ist, dass wir gar nie Gelegenheit hatten, über die Punkte zu diskutieren, die noch offen waren. Darum ist es unsinnig zu behaupten, wir hätten Beträge abziehen wollen. Wir hatten einen Termin für eine solche Besprechung und dachten, wir könnten diese Angelegenheit innert zweier Tage erledigen.”

Wie steht es um den Vorvertrag, der am 24. Dezember eingegangen wurde?

“Es war darin ausdrücklich festgehalten, dass wir exklusiver Verhandlungspartner sind. Dieser Vertrag ist gebrochen worden. Ich nahm aber die Situation nicht so wahr, wie sie offenbar war, sonst hätte ich Herrn Hagemann angerufen.”

Ist es nicht immer heikel, wenn man nach einer angekündigten Übernahme lange zuwartet?

“Ja, im Nachhinein muss ich sagen, wir hätten erst das Closing machen und dann an die Öffentlichkeit informieren müssen. Aber nochmals: Wir drohten nie mit Kaufpreisabzügen. Den

Eindruck hatte die BMG wohl, aber sie redete sich das selbst ein.”

Warum wollen Sie Jean Frey überhaupt?

“Weil die Titel hervorragend zu unseren passen.”

Sie könnten mit dem Geld etwas Neues anfangen.

“Sicherlich. Aber bestehende Marken sind ihr Geld wert, besonders im Mediengeschäft, wo die Leser relativ treu sind. Sogar die Weltwoche hat immer noch viele treue Abonnenten. Der Medienmarkt ist träg: Es geht lange, bis man Leser verliert, aber noch länger, bis man sie gewinnt. Die Weltwoche gehört nicht zu einer Firma, die einfach Kasse machen will, sondern sie braucht einen starken Verlag mit langem Atem.”

Wie kann man als Verlag über 100 Millionen Franken verlieren, so wie es der BMG in Zürich offensichtlich geschah?

“Ich weiss nicht, ob diese Zahl stimmt. Aber es spricht auch für einen Verleger, wenn er versucht, Titel am Leben zu erhalten, auch wenn sie Verluste bescheren. Man muss allerdings auch den Zeitpunkt erkennen, wann es nicht mehr geht.”

Letzten Sommer war die BMG mit verschiedenen Zürcher Verlagen wegen der Weltwoche im Gespräch.

“Es kann niemand ein so grosses Interesse an der Weltwoche haben wie wir. Tamedia und NZZ würden sich nur einen Konkurrenten ins Haus holen. Wir könnten mit Abstand am meisten mit der Weltwoche anfangen.”

Wie reagieren Sie denn jetzt?

“Also der Fall hat sicherlich juristische Konsequenzen. Auch für die neuen Käufer. Hier hat ein Vertragsbruch stattgefunden.”

Warum haben Sie nur Tage nach der Wende das Projekt einer eigenen Wochenzeitschrift angekündigt. Das sieht nach einer Trotzreaktion aus.

“Wir haben auch über ein eigenes Wochenmagazin nachgedacht, das brachte uns auf den Geschmack.”

Sie hätten mit der Ankündigung zuwarten können, jetzt glaubt man an einen Zusammenhang mit dem geplatzten Jean Frey-Deal.

“Es hat auch einen Zusammenhang. Wir müssen Projekte auch ankündigen, weil man in dieser Branche nichts geheim halten kann. Dass die meisten Projekte dann nicht realisiert werden, wie man uns vorwirft, ist nicht unüblich, das ist in allen Industrien so.”

Wie erleben Sie diese hektische Zeit generell?

“Ein Verlag lebt von den letzten 10 bis 20 Prozent, die er verdient. Wenn er 10 bis 20 Prozent weniger Anzeigen generiert, dann schlägt ihm das 50 bis 80 Prozent vom Gewinn runter. Ringier lebt in schlechten Zeiten besser als andere Verlage und schlechter als andere in guten Zeiten. Das kommt daher, dass wir über 50 Prozent der Einnahmen aus dem Vertrieb generieren. Unser Verlag ist daher stabiler als andere. Es gibt allerdings kaum ein erfolgreicherer Geschäft als ein Regionalverlag in guten Zeiten, weil er ein Monopol hat.”

In guten Zeiten verdienen Regionalverleger vorab mit dem Stellenanzeiger. Warum haben Sie selbst nie ein relevantes Stellengeschäft aufgebaut?

“Wir überlegen uns ununterbrochen, wie wir das machen könnten. Aber Stellen sind regional, und diese Märkte sind besetzt.”

Sie sagten an einer Pressekonferenz vor etwa einem Jahr, Ringier sei ein Internetunternehmen. Würden Sie diese Aussage heute wiederholen?

“Ja, absolut. Aber das ist wohl der missverständlichste Satz, den ich je äusserte. Ich meinte, dass wir die Mentalität der Internetkultur übernehmen müssten. Nicht, was die Buchhaltung betrifft. Aber in Bezug auf die Flexibilität, Schnelligkeit und das vernetzte Denken. Heute wird noch immer in so vielen Bereichen einfach administriert. Das reicht nicht mehr. Man muss alles, was man tut, immer infrage stellen.”

Sie betreiben mit Cash, Value, Borsalino diverse Wirtschaftsmedien, vielleicht kommt ja doch die Bilanz dazu: Könnten Sie sich vorstellen, eine zentrale Wirtschaftsredaktion dafür einzurichten?

“Nein, um Gottes willen nicht. Jeder Titel braucht eine eigene Redaktion. Synergien im Redaktionellen mit Jean Frey hätte es höchstens beim Fernsehprogramm gegeben.”

Wenn man einen Titel optimiert, zum Beispiel auch neu lanciert, besteht immer die Gefahr, dass man die alten Leser vergrault und keine neuen gewinnt. Was alles schief gehen kann, hat Ringier mit dem Relaunch der Schweizer Woche damals vorexerziert.

“Es war zu spät. Wir hätten viel früher aus dem Gelben Heft etwas anderes machen müssen. Als wir dann die radikale Lösung führen, war der Zug schon abgefahren. Darum ist es schwachsinnig, wenn man jetzt argwöhnt, jemand könnte aus der eher linken Weltwoche eine eher rechte Zeitung machen. Man kann Leser nicht auswechseln. Wir haben allerdings mit der Glückspost vorgemacht, wie man ein Blatt erfolgreich neu lanciert. Dass die Werber das noch nicht gemerkt haben, spricht gegen die Werber, nicht gegen die Leser.”

Es ist ja interessant, wie ein Titel 'hip', ein anderer es aber nicht ist, ohne dass unbedingt qualitative Kriterien entscheiden.

“Wir halten an unseren Auffassungen fest, und irgendwann merken es dann auch die Werber.”

Das Verlagswesen ist anspruchsvoll. Man muss die Balance finden zwischen einer gewissen Sturheit und Flexibilität.

“Ja, das macht das Verlagsgeschäft ja spannend.”

Was ist Ihnen wichtig, welches sind Ihre Werte?

“Werte sind nur dann wirkliche Werte, wenn Sie auf Beziehungen zu anderen Menschen beruhen. Man muss einfach eisern darin sein, korrekt mit anderen Menschen umzugehen. Das ist für uns zentral, danach richten wir uns.”

Das dürfte schwierig sein. In einem Grosskonzern wird man immer streben immer Leute nach Einfluss und manchmal nicht mit ehrbaren Mitteln.

“Man muss die richtigen Leute haben. Es war der Hauptgrund, warum ich selbst wieder CEO sein wollte, um das sicherzustellen. Ich erinnere mich an einen Philosophen, der eruierte, wie die Dinge im Geschäftsleben ablaufen. Danach ist der erste Zug immer freundlich. Wenn der Partner oder Gegner nun auch einen freundlichen Zug tut, geht es freundlich weiter. Wenn er einen aggressiven Zug tut, wird man selbst auch aggressiv.”

Manchmal läuft einem ein Geschäft einfach auch aus dem Ruder. Beispielsweise Cash im letzten Jahr. Viele Redaktoren gingen, das Blatt wurde merklich schlechter.

“Bei Cash lief uns einiges aus dem Ruder. Eine grosse Firma wie unsere hat immer irgendwo Baustellen. Nun kommt aber ein neuer Chefredaktor, von dem wir uns einiges erhoffen.”

Sind Sie heute froh, dass Sie nicht mit einem eigenen Kanal ins Fernsehen eingestiegen sind?

“Wir wurden lange als Langweiler dargestellt, aber heute gibt es einen grossen Fernsehanbieter neben der SRG, das sind wir. Ich möchte mich jedenfalls nie so sehr in ein Risiko begeben, dass ich um meine Firma bangen muss.”

Beim Fernsehen wurde jetzt eine verrückte Situation geschaffen. Lokalsender sollen neue Konzessionen erhalten. Das sieht politisch gut aus. Doch dahinter steht doch nur die Absicht, keinen Konkurrenten nebst der SRG mehr zuzulassen, denn wenn man kleine Sender stärkt, sieht es für einen alternativen nationalen Sender schlecht aus. Ist das nicht ein politisches Schelmenstück?

“Wir müssen akzeptieren, dass wir mit Ausnahme von Österreich und Belgien eines der wenigen Länder sind, die

keinen Sprachschutz haben. Das macht es schwer, national Privatfernsehen zu machen.”

Welches ist Ihr Fazit bei Ihren Aktivitäten in Osteuropa?

“Es gab mehrere Phasen. Zuerst war die Pionierphase. Wir gehörten zu den ersten Medienunternehmern dort. Dann kam die Euphorie, da wir viel Geld verdienten. Das war aber, weil wir noch keine Konkurrenz hatten. Als sie kam, kamen auch die Ernüchterung und die Depression. Die Geschäfte waren zum Teil nahezu klinisch tot. Jetzt ist die unternehmerische Phase. In Ungarn sind wir heute der grösste Verlag.”

Im Januar an der Dreikönigstagung hielten Sie einen witzigen Vortrag, in dem Sie von Herrn Kotzebue berichteten. Er war offenbar der erfolgreichste Theaterstückeschreiber seiner Zeit, doch heute erinnert man sich nicht mehr an ihn, sondern an seinen Kontrahenten Goethe. Sie wollten damit an die Nachhaltigkeit im Journalismus appellieren. Doch sind Ringier-Medien nicht unbedingt Produkte, derer man sich in 200 Jahren noch erinnern wird. Spricht da die Wehmut?

“Der Blick ist derzeit eine der besten Boulevardzeitungen der Welt. Besser als die Bild-Zeitung. Er ist relevanter. Das gilt auch für den SonntagsBlick. Die Schweizer Illustrierte war lange auch für die Bunte Vorbild. L’Hébdó ist eine anspruchsvolle Zeitschrift, die man in Zürich vielleicht nicht wahrnimmt.”

Aber es erscheinen in der Schweizer Illustrierten trotzdem nicht die grossen philosophischen Essays des Jahrhunderts, sondern Berichte über Prominente, die gerade ein Baby bekommen haben.

“Es gibt auch andere Geschichten. Die SI zeigte beispielsweise 30 UNO-Mitarbeiter, die sich zur UNO äussern. Das habe ich auf diese Art noch nie irgendwo anders gesehen. Diese Geschichte ist für mich genauso spannend wie eine Serie von Klaus Harpprecht über Thomas Mann.”

Genau das fehlt Ihren Medien.

“Das würden wir auch gerne machen. Aber es ist nicht so, dass wir deshalb einen Minderwertigkeitskomplex hätten. Marcel Reich-Ranicki schreibt immer mal wieder im Blick. Aber natürlich wären seine Themen prädestinierter für die Weltwoche.”

Was passiert jetzt in den nächsten Wochen mit Jean Frey?

“Es gibt verschiedene Szenarien, und es wird sicherlich nochmals spannend.”