

RALPH BÜCHI

Lachender Dritter: Letztes Jahr kam die Weihnachtsüberraschung bereits vor dem Heiligen Abend. Der Axel-Springer-Konzern, Europas grösstes Verlagshaus, erwarb für 140 Millionen Franken den Jean Frey Verlag. Leer gingen beim Bieterkampf die beiden Schweizer Verlagshäuser Ringier und Tamedia aus. Lachender Dritter war im Hintergrund Handelszeitung-Verleger Ralph Büchi, der den ganzen Deal eingefädelt hat. Doch was passiert jetzt, nachdem die Beute eingefahren ist?

Interview: **Matthias Ackeret** Fotos: **Marc Wetli**

Herr Büchi, auf dem Schreibtisch Ihres neu bezogenen Büros liegen alle Jean-Frey-Titel inklusive der Weltwoche. Symbolisiert dies eine gewisse Wehmut, dass Sie ausgerechnet diesen Titel nicht bekommen haben?

“Da ich hier erst seit Kurzem operativ tätig bin, ist mein Schreibtisch momentan alles andere als repräsentativ. Die Zeitschriften werden mir jeweils vom Sekretariat hingelegt. Es dürfte – so nehme ich jedenfalls an – weiterhin zur Gewohnheit gehören, dass ich ein Exemplar der Weltwoche bekomme. Während der Verkaufsverhandlungen um die Jean Frey AG war aber immer klar, dass die Weltwoche nicht dazugehörte. Deshalb verspüre ich auch kein Bedauern, zumal sich die drei anderen Titel – Bilanz, Beobachter und TV Star – in bester Verfassung befinden.”

Aber sind sie wirklich 140 Millionen Franken wert?

“Diese Betrachtungsweise spiegelt nur einen Teil der unternehmerischen Realität wider. Der Jean Frey Verlag verfügt nicht nur über diese drei Titel, sondern auch über Finanzpositionen, die wir miterworben haben.”

Beispielsweise?

“Vermögenswerte, die im Unternehmen vorhanden sind. Bei Axel Springer hat man in den letzten Jahren bewiesen, wie gut man rechnen kann. Niemand zahlt einen solchen Preis, wenn er nicht die entsprechenden Ertragspotenziale sieht. Wir sind überzeugt, dass wir diesen Kaufpreis rentabilisieren können. Eines ist klar: Erfolgreiche Unternehmen kriegt man heute nicht mehr zum Schnäppchenpreis. Dies gilt nicht nur für Verlage, sondern für die ganze Wirtschaft.”

Auch die beiden Schweizer Grossverlage Tamedia und Ringier waren am Jean Frey Verlag interessiert. Warum haben ausgerechnet Sie den Zuschlag bekommen?

“Dies ist für mich schwierig zu beurteilen, da wir ausschliesslich mit der Verkäuferschaft und nicht mit allfälligen Mitbewerbern verhandelt haben. Die aktive Verhandlungsphase hat für uns erst im Oktober begonnen. Anschliessend ging es recht schnell. Die Verkäufer haben uns gegenüber bestätigt, dass nicht nur der Kaufpreis für den Zuschlag entscheidend war, sondern das Gesamtpaket, welches wir angeboten haben. Der Jean Frey Verlag ist erstens für Axel Springer ein zentrales Asset in der Schweiz und hat somit eine hohe strategische Bedeutung. Bei einem Schweizer Grossverlag wäre er vermutlich in ein bestehendes Gebilde integriert worden. Zweitens garantieren wir mit unserem Konzept auch den Weiterbestand der einzelnen Titel und beleben dank unserer Eigenständigkeit den Wettbewerb und die Pressevielfalt im Schweizer Markt.”

Sie betonen immer wieder die “strategische Bedeutung”, welche der Jean Frey Verlag in der Schweiz hat. Daraus folgt, dass der Hunger von Springer in der Schweiz noch nicht gestillt ist.

“Jahrelang wollte kaum jemand glauben, dass es Axel Springer mit dem Engagement in der Schweiz wirklich ernst meint. Mit diesem Kauf haben wir nun den Tatbeweis angetreten. Da wir in der Schweiz trotz dem andauernden Branchengejammer nach wie vor über einen attraktiven Leser- und Anzeigenmarkt verfügen, ist es naheliegend, dass Axel Springer auch in Zukunft eine expansive Politik betreiben will – doch jeden Schritt zu seiner Zeit.”

Welche Strategie verfolgt der Springer Verlag in der Schweiz?

“Der erste Schritt in die Schweiz war der Kauf der Verlagsgruppe Handelszeitung vor acht Jahren. Mit dem Erwerb von Jean Frey haben wir nun den zweiten Schritt getätigt. Durch die Zusammenführung der beiden Verlage verfügt Axel Springer nun über ein starkes Schweizer Standbein, und wir werden aus dieser Position auch in Zukunft alle Opportunitäten prüfen, die uns interessant scheinen.”

Das heisst, dass Sie auch am Kauf von Regionalzeitungen interessiert sind?

“Wir schliessen nichts aus. Unser erstes Bestreben war aber, auf dem nationalen Leser- und Werbemarkt erfolgreich zu sein. Der regionale Markt funktioniert nach anderen Gesetzmässigkeiten und ist – wie die Beispiele von Bern, Basel, Solothurn oder Aarau zeigen – durch lokale Verflechtungen geprägt.”

Ringier wird seit der gescheiterten Fusion vor fünf Jahren immer wieder mit dem Axel Springer Verlag in Verbindung gebracht ...

(lacht) “Ich bin momentan mit dem Zusammenführen der beiden Verlagshäuser Handelszeitung und Jean Frey zu gut ausgelastet, um mich mit irgendwelchen Branchengerüchten zu befassen ... Meines Wissens sind aber die Beziehungen zwischen Ringier und Axel Springer nach wie vor ausgezeichnet.”

Wie ist eigentlich Ihr persönliches Verhältnis zum Verlag Ringier? Erst kürzlich haben Sie den Umstand kritisiert, dass Cash daily kostenlos an den Kiosken aufliegt.

“Das stimmt, schliesslich stehen wir im Konkurrenzkampf. Wir hatten uns über die Bereitschaft der Valora gewundert, dieses Objekt gratis an den Kiosken aufzulegen. Obwohl ihr dies wohl niemand verwehren kann, sollte auch Kritik erlaubt sein, denn bekanntlich verfügt die Valora im Einzelverkauf ja über eine dominante Marktposition. Persönlich pflege ich aber ein gutes Verhältnis zu den Schweizer Grossverlagen, zur Valora und deren Exponenten. Bei den meisten Grossverlagen sind wir ja auch Kunden und durch einen Druckauftrag verbunden.”

Sie heben immer wieder die Eigenständigkeit des Jean Frey Verlags heraus. Kann man daraus schliessen, dass dieser als eigenständige Marke bestehen bleibt und nicht in die Verlagsgruppe Handelszeitung integriert wird?

“Wie das firmenrechtliche Dach der Schweizer Axel-Springer-Gesellschaften aussehen wird, haben wir noch nicht entschieden. Das scheint mir auch nicht von vorrangigem Interesse. Entscheidend ist, dass die einzelnen Publikationen als eigenständige Marken erhalten und weiterentwickelt werden. Und das kann ich Ihnen garantieren.”

Innerhalb der Branche gelten Sie als interessanter, aber wenig bekannter Verleger. Leiden Sie manchmal darunter?

“Ich hatte immer den Eindruck, dass mich diejenigen, die mich kennen sollten, auch gut kennen. Der Leidensdruck hält sich also ziemlich in Grenzen.”

Nimmt man die Sitzordnung der Verlegertagung als relevante Grösse, so sitzen Sie niemals in der ersten Reihe ...

“Die Sitzordnung an der Verlegertagung ist immer noch freiwillig und wohl kaum repräsentativ. Zum Zweiten verspüre ich nicht das Bedürfnis, mich in die erste Reihe zu drängen, auf den hinteren Bänken ist es meist viel unterhaltsamer! Doch Spass beiseite: Nachträglich gesehen war es von Vorteil, dass uns unsere Mitbewerber vielleicht etwas unterschätzt haben. Damit ist es nun wohl vorbei. Die Entwicklung der Handelszeitung seit 1999, der erfolgreiche Turnaround von Stocks und nun der Kauf der Jean Frey sind der klare Beweis, dass man in Zusammenarbeit mit einem internationalen Grossverlag in der Schweiz viel erreichen kann.”

Trotzdem: Mittlerweile sind Sie die viertgrösste Kraft im Schweizer Markt. Begegnen Ihnen Ihre Branchenkollegen beispielsweise an der Dreikönigstagung anders als vorher?

“Nein, aber höchstwahrscheinlich war ich der einzige Schweizer Verleger, der die Zeit zwischen Weihnachten und Neujahr in seinem Büro verbracht hat. Für uns ist es irrelevant, ob wir die dritte oder vierte Kraft sind, entscheidend ist vielmehr, dass wir damit den Jean Frey Verlag als eigenständiges und konkurrenzfähiges Haus stärken konnten. Im anderen Fall wäre er wohl einem Schweizer Grossverlag einverleibt worden, was nicht zwingend im Interesse der Leser oder der Anzeigenkunden sein kann, denen an einer lebendigen Schweizer Medienszene gelegen ist. Es ist für die Zukunft der Printmedien wichtig, dass zwischen den einzelnen Verlagshäusern und Publikationen auch in Zukunft ein reger kreativer Wettbewerb stattfindet.”

Verstehen Sie sich nun als Schweizer Verlag oder als Anhängsel eines deutschen Grossverlags?

“Wir verstehen uns klar als Schweizer Verlag. Für die Identität eines Unternehmens ist entscheidend, in welchem Markt man schwergewichtig tätig ist. Unsere Titel verfügen über eine lange Tradition: So ist die Handelszeitung 145 Jahre alt, während der Beobachter sein 80-jähriges Jubiläum feiert. Natürlich haben wir einen deutschen Hauptaktionär. Diese Konstellation ist aber keineswegs aussergewöhnlich. Betrachtet man führende Schweizer Blue-Chips-Unternehmen wie Nestlé oder Novartis genauer, so wird man feststellen, dass sich auch hier ein erheblicher Teil oder vielleicht sogar die Mehrheit der Aktien in ausländischer Hand befinden. Bei unserem Mutterhaus, der Axel Springer AG, findet derzeit ebenfalls eine kapitalmässige Öff-

nung statt. Durch die im Dezember 2006 erfolgte Platzierung zusätzlicher Aktienpakete an der deutschen Börse erhöhte der Verlag seinen Free Flow und seine Attraktivität für internationale Aktieninvestoren.“

Aber Ihre Mitbewerber Ringier und Tamedia befinden sich immer noch in Schweizer Hand ...

“Ringier und Tamedia sind in erster Linie Familienunternehmen. Der Free Flow von Tamedia an der Börse ist sehr klein.“

Gibt es beim Zusammenlegen der beiden Kulturen – Handelszeitung und Jean Frey Verlag – Probleme?

“Ich glaube nicht, dass dieses Zusammengehen problematisch sein wird. Im Gegenteil, ich habe den Eindruck, dass sich die Mitarbeiter beider Unternehmen freuen, schon bald mit neuen Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten. Von Kulturen zu sprechen, ist mir zu hoch gegriffen. Beide Verlagshäuser sind in Zürich verwurzelt und in der gleichen Branche tätig. Möglicherweise gab es Unterschiede im Führungsstil.“

Inwiefern unterscheidet sich der Führungsstil der beiden Verlagshäuser?

“Es ist bekannt, dass es beim Jean Frey Verlag in der Vergangenheit viele Eigentümer- und Führungswechsel gegeben hat. Dies im Gegensatz zur Handelszeitung, die sich durch eine sehr grosse Kontinuität auszeichnet. Ich bin mittlerweile – obwohl ich es kaum mehr zu sagen wage – seit über 20 Jahren an der Spitze der Handelszeitung.“

Ihr Werdegang ist aussergewöhnlich. Betrachtet man es genau, ist die Handelszeitung bis jetzt Ihr einziger Arbeitgeber geblieben ...

“Das stimmt, aber nur auf dem Papier. Die Handelszeitung ist heute nicht mehr das gleiche Unternehmen wie vor 20 Jahren. Ich habe bereits während meines BWL-Studiums an der Universität Zürich als Redaktionsmitarbeiter für die Handelszeitung gearbeitet, damals ein kleines Monoprodukte Unternehmen mit vielleicht 20 Mitarbeitern.“

Wollten Sie schon immer als Journalist arbeiten?

“Ursprünglich nicht, doch ich fand während des Studiums schnell Gefallen an dieser Tätigkeit. Nach Abschluss des Lizentiats ergab sich die Möglichkeit, fest bei der Handelszeitung zu arbeiten. Mein Aufgabe war die redaktionelle Bearbeitung aller Länder östlich der Schweiz, also ein ziemlich weites Gebiet. Mein Tätigkeitsgebiet erstreckte sich vom damaligen Ostblock bis zum Fernen Osten. Dabei verfasste ich etwa Wirtschaftsbeilagen über Saudi-Arabien, Korea oder Ungarn. Da solche Länderstudien damals im Trend waren, eröffnete sich für mich die Chance, nicht nur das Zeitungswesen, sondern auch neue Wirtschaftsräume

kennenzulernen. Gleichzeitig rekrutierte ich lokale Anzeigenverkäufer, die für unsere Beilagen Inserate verkauften. Nicht zuletzt deswegen fragte mich der damalige Verleger, der langjährige CVP-Nationalrat Paul Eisenring, an, ob ich nicht die Leitung des Zeitungsverlags übernehmen wolle. Der Grund war klar: Der neue Geschäftsführer sollte ein kommerzielles Gespür haben, durfte aber nicht allzu teuer sein. So wurde ich 1985, 27-jährig, Direktor der Handelszeitung.“

Was änderten Sie als neuer Chef der Handelszeitung?

“Als Erstes kauften wir zusammen mit dem damaligen Chefredaktor der Handelszeitung, Martin Ungerer, nach dem Vorbild der deutschen Handelsblatt-Gruppe einen Fachverlag für Wirtschaftspublikationen. Für dessen Leitung konnten wir Kurt Speck gewinnen, der soeben aus den USA in die Schweiz zurückgekehrt war. In diesem Fachverlag lancierten wir in den folgenden Jahren zahlreiche Fachzeitschriften, von denen die Schweizer Bank, die Schweizer Versicherung und PME Magazine die bekanntesten Titel sind. Diese erscheinen sowohl in Deutsch wie Französisch. Anfang der neunziger Jahre tauchten die ersten Übernahmegerüchte auf. Mit Ausnahme von Paul Eisenring, der ungefähr 15 Prozent des Aktienkapitals besass, waren die restlichen Aktien – historisch bedingt – in kleinen Tranchen von rund 4 bis 5 Prozent über viele Firmenaktionäre verteilt. Speck und ich gingen zu Eisenring und schlugen ihm vor, dass wir den Verlag gerne ausbauen würden, sofern wir uns am Kapital beteiligen könnten. Eisenring willigte per Handschlag ein. Anschliessend verkaufte er uns je einen Drittel seiner Aktien, die er, da wir selbst ja kaum Geld hatten, auch noch kreditierte. Nach einem knappen Jahrzehnt hatten wir drei zusammen 90 Prozent des Aktienkapitals der Handelszeitung am Markt aufgekauft, zusätzlich hatten wir zwölf leitende Mitarbeiter mit einem kleinen Anteil mitbeteiligt. Da Ende der neunziger Jahre die Börsen und die Wirtschaftsmedien boomten, war für uns der richtige Zeitpunkt gekommen, um die Handelszeitung zu verkaufen und ihr eine langfristige industrielle Perspektive zu geben. Zusammen mit einer Schweizer Grossbank starteten wir einen ‘Beauty Contest’, der um die ganze Welt führte. Am Schluss hatten wir acht ernsthafte Interessenten, unter anderem aus den USA, Kanada, Deutschland und selbstverständlich der Schweiz. Bevor wir uns mit Axel Springer einigten, führten wir mit fünf potenziellen Käufern eine Due Diligence durch. Diese verliefen alle reibungslos. Wir waren schon damals einer der ersten Schweizer Verlage mit einem IAS-konsolidierten – dem heutigen IFRS – Abschluss. Darauf waren wir schon ein wenig stolz.“

Zu welchem Preis konnten Sie verkaufen?

“Den Verkaufspreis haben wir nie publiziert. Er orientierte sich aber an den Bewertungen, die 1999 marktüblich waren.“

Warum entschieden Sie sich ausgerechnet für den Springer-Verlag, der damals noch über ein zweifelhaftes Image verfügte?

“Wir haben das Image von Axel Springer auch 1999 nie als zweifelhaft empfunden. Mit unseren Gesprächspartnern aus dem damaligen Vorstand führten wir äusserst konstruktive Verkaufsverhandlungen. Mittlerweile gilt Axel Springer als eine der ersten Adressen in der internationalen Medienszene, und die Zusammenarbeit mit Berlin und Hamburg empfinde ich als ebenso angenehm wie produktiv. Ich habe diesen Verkauf – und dies sage ich, ohne zu erröten – noch keinen Tag bereut.”

Wie waren die Reaktionen in der Schweiz auf diese Übernahme?

“Zu unserem damaligen Erstaunen haben – mit Ausnahme von zwei ewig sauertöpfischen Kommentatoren – alle Medien den Verkauf der Handelszeitung an Axel Springer als mutigen und wegweisenden Schritt gelobt.”

Wie erlebten Sie selber den Wechsel vom Eigentümer zum Angestellten?

“Es ist sicher angenehm, wenn man anfangs vierzig etwas Kapital auf der Seite hat und nicht aufgrund einer hohen Fremdfinanzierung täglich seine Existenz riskieren muss. Gleichzeitig ist es ungewöhnlich, dass jemand, der sein Unternehmen verkauft hat, nach acht Jahren immer noch in gleicher Position tätig ist. Dies spricht in erster Linie für den Käufer, der uns immer eine grosse unternehmerische Autonomie ermöglicht hat. Rückblickend gesehen, hat sich das Investment sicher für beide Seiten gelohnt. Ich fühle mich ebenso motiviert wie vor acht Jahren, als ich noch Mit-eigentümer der Handelszeitung war.”

Müssen Sie viel in Berlin rapportieren?

“Das erlebe ich nicht als ein Müssen, sondern ein Dürfen. Da wir über ein sehr effizientes Rechnungswesen und ein professionelles Reporting verfügen, brauchen wir nicht physisch zum Rapport anzutreten. Das monatliche Reporting ist für mich gleichzeitig das wichtigste Führungsinstrument. In diesem Punkt konnten wir viel von Axel Springer lernen. Unsere Zusammenarbeit funktioniert somit vorwiegend nach dem Holprinzip. Sobald bei uns Fragen auftauchen, greifen wir gerne auf die Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen bei Axel Springer zurück.”

In der Pressekonferenz, in welcher kurz vor Weihnachten der Verkauf des Jean Frey Verlags bekannt gegeben wurde, war viel von der Optimierung der einzelnen Jean-Frey-Titel die Rede. Gibt es dafür wirklich noch ein Potenzial?

“Verbesserungs- und vor allem Entwicklungspotenzial gibt es sicher bei jedem Titel, sowohl bei Jean Frey wie auch bei der Verlagsgruppe Handelszeitung. Einige viel

versprechende Relaunches stecken bereits in der Pipeline.”

Springer-CEO Mathias Döpfner hat an besagter Pressekonferenz verschiedentlich den Beobachter hervorgehoben ...

“... aber auch die Bilanz und TV Star. Die drei Titel haben genügend Potenzial, um sie weiter auszubauen. Das Beispiel von Bild in Deutschland zeigt, welche Möglichkeiten bei der Entwicklung einer Marke bestehen. Viele Leute denken bei Bild nur an das Boulevardblatt. Doch dies ist nur die halbe Wahrheit. Mittlerweile existiert unter der Marke Bild eine ganze Publikationsfamilie. So ist beispielsweise Computer-Bild eine der grössten Computerzeitschriften der Welt, und sie verfügt mit Computer-Bild-Spiele sowie mit Audio-Video-Foto-Bild über weitere erfolgreiche Ableger. Die Zeitschrift Auto-Bild verfügt weltweit über mehr als 20 Lizenzausgaben und erreicht damit allein 38 Millionen Leser. Von solchen Erfolgsstories können wir nur lernen. So wird die Bilanz noch in diesem Jahr unter dem Titel Bilanz-Homes eine neue Magazinreihe starten, mit welcher sie ihrer Leserschaft, die über einen sehr hohen Eigenheimanteil verfügt, zusätzlichen Service und Lesevergnügen bietet.”

Filippo Leutenegger verfolgt mit seiner Zeitschrift Neue Ideen ein ähnliches Projekt ...

“Die Zeitschrift von Filippo Leutenegger ist eine Neugründung und beruht auf einem Vorbild, das in Skandinavien sehr erfolgreich ist. Wir bauen hingegen auf der bestehenden Marke Bilanz auf und sprechen eine Zielgruppe an, die wir bereits kennen.”

Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen der Handelszeitung und der Bilanz?

“Sicher suchen wir im kommerziellen und journalistischen Bereich nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit, wobei sich diese nicht auf die Handelszeitung beschränken, sondern das ganze Axel-Springer-Netzwerk umfassen. Aber die beiden Titel werden natürlich auch in Zukunft eigenständig weitergeführt und stehen in einem gesunden journalistischen Wettbewerb miteinander, wie dies heute bereits zwischen Stocks und der Handelszeitung der Fall ist.”

Es wurde auch schon über eine Verlagerung des Beobachter-Konzepts nach Ostdeutschland spekuliert ...

“Das höre ich zum ersten Mal. Unser vorrangiges Ziel ist es, die Position des Beobachters in der Schweiz in den nächsten Jahren weiter auszubauen.”

Der Beobachter hat eine überalterte Leserschaft ...

“Das stimmt nicht. Vergleicht man die Leserschaft des Beobachters und deren Kaufkraft etwa mit derjenigen der Tages- oder der Familienpresse, so steht der

Beobachter gut da. Der Beobachter verkörpert den Schweizer Mittelstand, ein erheblicher Teil seiner Leser ist unter 35 Jahre alt, und diese leben auch keineswegs in kaufkraftschwachen Verhältnissen. Zudem zeigt beim Beobachter die Kurve der Online-Aktivitäten steil nach oben, was viel über die Nutzer und deren Marktverhalten aussagt.”

Wird es in näherer Zeit zu einem Personalabbau kommen?

“Es gehört zu den Aufgaben jedes Unternehmers, die Synergien, die sich durch den Zusammenschluss zweier Unternehmen ergeben, zu nutzen. Derzeit stehen wir am Anfang des Planungsprozesses. Dass es bei der Umsetzung möglicherweise zum Abbau einzelner Arbeitsplätze kommt, kann ich zum jetzigen Zeitpunkt weder ausschliessen noch bestätigen.”