

HANS HEINRICH CONINX

Zepterübergabe: 25 Jahre lang hat Hans Heinrich Coninx als Verwaltungsratspräsident die Geschicke der Tamedia geprägt. Nun hat er das Zepter an seinen Neffen Pietro Supino weitergegeben. Den grössten Deal seiner Karriere aber, den Kauf der Berner Espace Media Groupe, hat er um wenige Tage verpasst. Gegenüber “persönlich” blickt der 62-Jährige zurück und äussert sich auch zu den Kritiken aus Verlegerkreisen, denen der Tagi wegen seiner Offensivstrategie ausgesetzt ist.

Interview: **Matthias Ackeret und Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Coninx, wenige Tage nach Ihrem Ausscheiden wurde die Übernahme der Espace Media Groupe durch die Tamedia bekannt.

Warum fiel dieser Entscheid nicht mehr in Ihre Amtszeit?

“Verhandlungen von solcher Bedeutung dürfen keine Rücksicht auf den persönlichen ‘Fahrplan’ eines der jeweiligen Gesprächspartner nehmen. Sie können aber davon ausgehen, dass ich mich über den Zusammenschluss der beiden Häuser, an dessen Zustandekommen ich bis zu meinem letzten Tag bei Tamedia mitwirkte, sehr freue.”

... Dies wäre doch ein schönes Abschiedsgeschenk gewesen?

“Das ist es ja auch.”

Wann haben Sie erstmals Kontakt mit der Espace Media über einen allfälligen Verkauf gehabt?

“Wie Sie wissen, waren wir seit vielen Jahren an der Berner Zeitung beteiligt, daraus haben sich unsere Gespräche ergeben.”

Was wird sich für Espace nach dem Verkauf ändern?

“Sie werden verstehen, dass ich Sie einlade, diese Frage gelegentlich meinem Nachfolger, Pietro Supino, und Martin Kall zu stellen.”

Wo stellten sich für Sie die grössten Probleme während den Verkaufsverhandlungen?

“Auch hier bitte ich Sie, die Beantwortung dieser Frage der neuen Führungsspitze von Tamedia zu überlassen. So viel will ich immerhin sagen: Die Verhandlungen fanden in einer sehr freundschaftlichen Atmosphäre statt, immerhin kennen sich die Verantwortlichen der beiden Häuser schon seit langer Zeit.”

Sie waren bereits 1990 für eine Nacht Eigentümer der Berner Zeitung.

“Das war wirklich eine kuriose Geschichte. Weil die Aktionäre des Berner Tagblattes damals nicht mit dem Verleger der Berner Zeitung, Charles von Graffenried, zusammenarbeiten wollten, haben sie uns kurzerhand ihre Aktien angeboten. Doch wir hätten dadurch nicht die Aktienmehrheit besessen, sondern lediglich die Hälfte. Eine solche Pattsituation wäre für beide Parteien unbefriedigend gewesen. Deswegen haben wir die Aktien zurückgegeben.”

Sie sind seit einigen Tagen im Ruhestand. Sind Sie bereits in ein Loch gefallen?

“Diese Gefahr besteht sicher. Doch ich habe bereits vor vier Jahren beschlossen, mit 62 Jahren aufzuhören, was mir die Möglichkeit gab, mich auf diesen Moment vorzubereiten. Andere Aufgaben, wie das VR-Präsidium bei der Schweizerischen Depeschenagentur SDA, oder diverse Kunstmandate, übe ich weiterhin aus. Gleichzeitig vertrete ich den Verband der Schweizer Presse in verschiedenen exekutiven Ausschüssen der internationalen Verbände. Zwei Tage pro Woche bin ich weiterhin beruflich immer noch voll engagiert.”

Das heisst, Sie arbeiten nach Ihrem Rücktritt genau gleich weiter ...

“Nein, nein, aber ein solcher Wechsel ist auch nicht so einfach, wie es von aussen scheint. Bei der Wochenplanung braucht man sehr viel Disziplin, um bewusst Freiräume einzuplanen. Sehr viel Zeit benötige ich für meinen Garten. In Zukunft werde ich mit meiner Frau

noch einige Städtereisen unternehmen. Solche sind in den letzten Jahren eindeutig zu kurz gekommen.”

Viele Patrons können nach ihrer Pensionierung nicht loslassen.
“Diese Gefahr besteht gar nicht, da ich bei der Tamedia kein Büro mehr besitze und all meine Schlüssel abgegeben habe. Wenn ich an die Werdstrasse muss, melde ich mich, wie alle andern, beim Pförtner an.”

Warum sind Sie überhaupt zurückgetreten?
“Als ich realisierte, wie viele talentierte Köpfe aus unserer Familie nachrücken, war für mich der Zeitpunkt des Rücktritts gekommen. Es wäre von mir äusserst unklug gewesen auszuharren, bis meine Nachfolger das sechzigste Altersjahr erreicht haben. Obwohl wir mit 20 Prozent unseres Kapitals an der Börse vertreten sind, ist die Tamedia immer noch ein klassisches Familienunternehmen.”

Fiel Ihnen dieser Abschied nicht schwer?
“Der Moment der Übergabe war sicher sehr emotional. Vor allem, wenn man, wie ich, 30 Jahre für das Unternehmen gearbeitet hat. Trotzdem hatte ich genügend Zeit, mich auf diesen Moment vorzubereiten.”

Wenn Sie auf Ihre 20-jährige Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident der Tamedia zurückblicken, worauf sind Sie am meisten stolz?

“Ich bin sehr stolz, wie reibungslos mein Neffe und ich meine Ablösung durchgezogen haben. Pietro Supino hat sich während mehreren Jahren auf dieses Amt vorbereitet und hat sich nun als vollamtlicher Präsident von seiner ehemaligen beruflichen Tätigkeit gelöst und alle Verwaltungsratsmandate abgegeben.”

Hat er dies wirklich?
“Das ist so. Dies war notwendig, um dieses Amt frei und ohne jegliche Interessenkonflikte ausüben zu können. Diese Erfahrung habe ich selbst auch gemacht.”

Sie waren überrascht, dass der Übergang so reibungslos klappte.
“Nein, denn wir taten alles, damit er reibungslos vonstattengehen konnte. Bei einem solchen Stabwechsel ist es wichtig, dass die Mitarbeiter bis zur letzten Sekunde wissen, wer ihr Ansprechpartner ist. Deswegen habe ich Pietro Supino auch schon lange vor meinem Abgang sehr eng in die langfristigen Projekte miteinbezogen.”

Wer ist aus Ihrem Familienstamm in der Firma tätig?
“Unsere Familie besteht bekanntlich aus drei Zweigen. Mein Nachfolger, Pietro Supino, ist der Sohn meiner Cousine aus dem Zweig Werner Coninx. Andreas Schulthess, der neu im Verwaltungsrat Einsitz nimmt, ist der

Sohn meiner Schwester. Mein ältester Sohn Martin ist Verlagsleiter von Finanz & Wirtschaft. Mit Pietro Supino, Konstantin Richter und Andreas Schulthess sind insgesamt drei Vertreter unserer Familie im Verwaltungsrat, der aber mehrheitlich von Externen besetzt ist.”

Besitzen alle Familienzweige gleich viele Aktien?
“Nein, die Aktien sind innerhalb unserer Familie unterschiedlich verteilt. Nach dem Tod meiner Grosseltern war mein Vater Otto sehr daran interessiert, ein gutes Aktienpaket zu besitzen.”

Gilt das Stillhalteabkommen innerhalb der Familie immer noch, wonach niemand Aktien verkaufen darf?
“Ja, der Poolvertrag zwischen den einzelnen Familienmitgliedern läuft noch bis Ende Jahr und wird anschliessend wieder stillschweigend verlängert, sofern ihn niemand kündigt.”

Aber möglicherweise will ein Familienstamm plötzlich noch mehr Anteile an die Börse bringen?
“Nein, dies ist nicht der Fall. Ich hatte mit den einzelnen Familienmitgliedern diskutiert und keine entsprechenden Signale bekommen. Als einer der Grossaktionäre wäre ich selbstverständlich interessiert zu erfahren, wenn eine solche Absicht bestünde.”

Gibt es innerhalb der Familie einzelne Fraktionen?
“Nein, da wir uns regelmässig austauschen, gibt es diese nicht. Der einzige Diskussionspunkt ist jeweils die Zusammensetzung des Verwaltungsrates.”

Was war eigentlich der Grund für den Börsengang der Tamedia?
“Im Jahr 2000 wollten einige unserer Aktionäre aussteigen. Keines unserer Familienmitglieder wäre aber imstande gewesen, ein solches Aktienpaket zu übernehmen, ohne sich übermässig zu verschulden. Gleichzeitig wollten wir unser Unternehmen bereits im Kapitalmarkt so positionieren, dass wir bei einer grösseren Akquisition problemlos grössere Geldbeträge aufnehmen können.”

Könnten Sie sich vorstellen, dass man wieder ein Going Private macht?
“Imagemässig wäre dies aus meiner persönlichen Sicht sehr schlecht und kommt für unsere Familie überhaupt nicht infrage. Es wäre gegenüber unseren Aktionären auch äusserst unfair gewesen, wenn wir die Aktien bei ihrem Tiefstand zurückgekauft hätten.”

Trotzdem ist der Aktienkurs unmittelbar nach dem Börsengang massiv eingeknickt, was innerhalb Ihres Hauses zu erheblicher Unruhe führte, zumal sich Ihre Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen mussten.

“Dies war eine sehr unglückliche Situation. Aber auch unsere Familie hat dabei sehr viel Geld verloren. Es gab im Vorfeld einige Berater, die glaubten, der Einstandspreis von 260 Franken wäre viel zu günstig. Für uns hingegen war es bereits damals ein sehr stolzer Preis. Glücklicherweise ist der Aktienkurs in den letzten Jahren wieder massiv angestiegen.”

Aber kann nicht die Situation eintreten, dass ein einzelner Aktionär, der nicht der Familie angehört, zusammen mit einem Familienangehörigen plötzlich 40 Prozent der Aktien erwirbt?

“Dies ist unmöglich, weil für externe Aktionäre eine 5-Prozent-Sperre gilt.”

Ihr Vater Otto galt als sehr stark. War dies für Sie bei Ihrem Start nicht problematisch?

“Ja, dies war für mich keine einfache Situation, weil mein Vater zugleich Verwaltungsratspräsident und Delegierter der Geschäftsleitung war. Er hat mich 1979 zum Primus inter pares einer vierköpfigen Geschäftsleitung ernannt, blieb aber weiterhin VR-Präsident, was die Situation sicher nicht immer leicht machte.”

Wie erlebten Sie Ihren Einstieg beim Tages-Anzeiger?

“Als ich 1979 Mitglied der vierköpfigen Geschäftsleitung wurde, huldigte man in unserem Betrieb einem partizipativen Führungsstil. Wir hatten drei bis vier Psychologen engagiert, die permanent Feedbackrunden veranstalteten und sich ausschliesslich mit zwischenmenschlichen Problemen auseinandersetzten. Doch für das Betriebsklima war dies nur wenig förderlich, unsere Mitarbeiter beschäftigten sich mit sich selbst und weniger mit dem Unternehmen. Irgendwann wurde es mir zu viel und ich verlangte nach einer einheitlichen Führungsstruktur. Dies war für das Unternehmen von grossem Vorteil. Nun wurden plötzlich wieder Entscheide auf der Sachebene getroffen.”

War diese Situation für den Tages-Anzeiger existenziell?

“Ja, ohne schwarz-weiss zu malen, wäre diese Lethargie für unser Haus langfristig problematisch gewesen und wir hätten wichtige Entscheidungen verpasst.”

Beispielsweise?

“Beispielsweise der Kauf des Tagblatts und der Anabelle vor 26 Jahren. Dies war für unser Unternehmen ein wichtiger Schritt, durch welchen wir auch alle Druckaufträge des Jean-Frey-Verlags an uns binden konnten. Gleichzeitig entwickelte sich dadurch unser Haus zu einem Mehrprodukte-Unternehmen, welches nicht mehr nur aus dem Tages-Anzeiger, der Schweizer Familie und dem Schweizer Heim bestand.”

Zu einer grossen Unruhe führte der NZZ-Publigroupe-Deal rund

20 Jahre später. Wie hat sich dieser auf das Verhältnis zwischen der P und der Tamedia ausgewirkt?

“Unsere Freundschaft zur P wurde, wie Sie sich sicher vorstellen können, durch diesen Deal nicht weiter vertieft. Die Vorstellung, wonach unser lokaler Hauptkonkurrent plötzlich mit der P im Bett liegt, war stossend, zumal sich die P als Inseratevermittler neutral verhalten sollte.”

Spüren Sie bereits Nachteile?

“Im lokalen Bereich bevorzugt die P sicher die NZZ-nahen Blätter wie den Zürcher Oberländer oder die Zürichseezeitung gegenüber unseren Split-Ausgaben. Ich glaube aber, dass Tamedia auch in dieser Geschichte einen Weg finden wird.”

Das tönt aber schon versöhnlicher.

“Der NZZ-Publigroupe-Deal hat in unserem Haus sehr viel bewirkt. Solange die Landzeitungen noch eigenständig waren und nicht von der NZZ übernommen wurden, verhielten wir uns zurückhaltend. In jenem Moment, als sich dies änderte, lancierten wir unsere Split-Ausgaben. Zudem kauften wir auch die Thurgauer Zeitung. Damit schoben wir der NZZ in der Ostschweiz einen zusätzlichen Riegel vor.”

Das heisst, ohne NZZ-Publigroupe-Deal gäbe es keine Regional-Splits?

“Vermutlich noch nicht.”

Wie beurteilen Sie die Strategie der Publigroupe in diesem Zusammenhang?

“Die Publigroupe führte im Vorfeld dieses Deals nicht nur mit der NZZ, sondern auch mit uns Gespräche. Nachdem wir uns aber als ein zäher Pickel mit klaren Vorstellungen entpuppten, entschied sie sich für die NZZ, die dadurch ihre Eigenständigkeit verloren hat. Dies ist meiner Meinung nach sehr problematisch, weil das Kerngeschäft jeder Zeitung das Inserategeschäft ist. Dieses wollten wir nicht abgeben. Deswegen sind auch die Verhandlungen mit uns gescheitert.”

Was waren die Beweggründe der NZZ, sich mit der Publigroupe zusammenzuschliessen?

“Dieser Deal ermöglichte der NZZ den Einstieg in den Regionalzeitungsmarkt. Ob dies aber wirklich der Grund war, ist reine Spekulation.”

Sind Sie denn selbst glücklich mit den Regionalausgaben? Wenn man diese durchblättert, hat es immer noch sehr wenig Inserate?

“Ich freue mich jeden Tag über die Regionalausgaben. Man spürt den Willen des Teams in Redaktion und Verlag, jeden Tag besser zu werden. Ich bin überzeugt, dass

die Strategie Erfolg haben wird, aber auch der braucht eine gewisse Zeit.“

Was hat Sie aber eigentlich bewogen, 60 Millionen Franken für die Thurgauer Zeitung hinzulegen?

(Lacht) “Ich gehe jeweils an der Murg, in der Nähe von Aadorf, fischen. Auch das Städtchen Frauenfeld gefällt mir sehr. Ferner engagierte ich mich früher sehr stark für das Unternehmerforum Lilienberg in Ermatingen. Dort lernte ich verschiedene Thurgauer Unternehmer und Persönlichkeiten kennen. Diese Bekanntschaften haben sich durch den Kauf des Huber-Verlags zusätzlich verstärkt.“

Aber sind diese Kontakte wirklich so viel Geld wert?

“Für die Tamedia ist die Thurgauer Zeitung strategisch sehr wichtig. Angenommen, die NZZ besäße nicht nur die Zürcher und St. Galler Regionalzeitungen, sondern auch noch den Landboten und die Thurgauer Zeitung, wäre es für uns in Zürich sehr ungemütlich geworden.“

Sie waren viele Jahre auch Präsident des Schweizer Verlegerverbandes. Ist das Klima zwischen den einzelnen Verlegern härter geworden?

“Natürlich sind die Verleger unter sich Konkurrenten, aber das persönliche Verhältnis ist ausgesprochen freundlich.“

Trotz der Globalisierung benehmen sich die Schweizer Verleger immer noch wie Militärstrategen, die um jeden Hügel kämpfen. Wäre es nicht sinnvoller, sich mit neuen Technologien und neuen Internetprodukten auseinanderzusetzen?

“Das Tageszeitungsgeschäft bleibt trotz der Globalisierung immer noch eine lokale und regionale Angelegenheit, bei dem die Frage nach dem Verteilungsgebiet überlebensnotwendig ist. Das Internetgeschäft hingegen bewegt sich in einem ganz anderen Markt.“

Warum ist es nicht denkbar, dass ein Haus wie die Tamedia im Silicon Valley einen eigenen Thinktank einrichtet?

“Mit solchen Fragen wird sich sicher mein Nachfolger Pietro Supino in Zukunft befassen müssen. Gleichzeitig ist unser Haus immer noch durch eine sehr starke Printtradition geprägt. Gerade im Internetbereich haben wir uns lange Zeit sehr unsicher bewegt und mussten dafür auch sehr viel Lehrgeld zahlen.“

War es rückblickend gesehen ein Fehler, TV 3 einzustellen? Man hätte den Sender in schlechten Zeiten kostenmässig runterfahren und jetzt, da die Wirtschaft floriert, wieder rauffahren können.

“Nein, überhaupt nicht. Ich glaube, diese Entscheidung war rückblickend gesehen völlig richtig. Dies aus zwei Gründen: Zum einen decken wir heute mit TeleZüri

immerhin den regionalen Markt ab, während eine nationale Ausbreitung aufgrund der jetzigen Gesetzeslage immer noch ein Ding der Unmöglichkeit ist. Zum Zweiten konnte sich unser Haus, abgesehen von den News, nur schwer mit dem Programm von TV 3 identifizieren.“

Warum haben Sie es dann überhaupt gemacht?

“Unsere Vorstellungen, wie dieser Kanal aussieht, waren von Beginn weg anders. Da wir aber nur sehr wenig Erfahrung mit dem Medium Fernsehen hatten, hatten wir den Fernsehmachern zu sehr vertraut. Ich bin sicher kein pröder Mensch, doch die Erotikshows, die TV 3 ausstrahlte, entsprachen überhaupt nicht dem Level unseres Verlags.“

Sie haben TeleZüri angesprochen. Haben Sie für die Belcom-Gruppe zu viel bezahlt?

“Ich habe zu TeleZüri ein sehr emotionales Verhältnis, 1996 habe ich dort sogar während einigen Wochen als Videojournalist gearbeitet. Zieht man dies in Betracht, haben wir sogar zu wenig bezahlt (lacht). Aber ernsthaft: Sicher haben wir die Belcom-Gruppe zu einem sehr stolzen Preis übernommen. Doch aus strategischen Überlegungen war uns damals diese Akquisition auch so viel wert, obwohl der Preis – rückblickend gesehen – sicher zu hoch war.“

Der Tamedia-CEO hat, von aussen betrachtet, grösseren Spielraum als der CEO in anderen grossen Verlagshäusern. Stimmt der Eindruck?

“Wir haben dieses Modell bewusst so gewählt. Ich verstand es als meine Aufgabe, abgesehen von den verlegerischen Pflichten, die Verwaltungsratsbeschlüsse durchzusetzen. Gleichzeitig versuchte ich, dem CEO und seinem Team den Rücken bei ihrer Tätigkeit frei zu halten. Ich habe sowohl Herrn Kall wie auch die verschiedenen Chefredaktoren wöchentlich getroffen. Es war für mich aber wichtig, dass Herr Kall wusste, mit wem ich gerade Gespräche führte und somit über die notwendige Transparenz verfügte.“

Waren dies Tür-und-Angel-Gespräche?

“Nein, überhaupt nicht. Das waren reguläre Sitzungen.“

Wie würden Sie die Unterschiede zwischen der Ära Favre und der Ära Kall charakterisieren?

“Als Michel Favre 1993 in die Tamedia eintrat, befand sich unser Haus in einer zwischenmenschlich schwierigen Situation, die mich selbst kurzfristig gezwungen hat, die Geschäftsleitung zu übernehmen. Vor allem vor 1991 hatten es Kritiker in der Tamedia schwer. In dieser Beziehung hat Michel Favre mit seiner offenen und

freundschaftlichen Art sehr viel geleistet. Martin Kall ist im Gegensatz zu Favre mehr der Strategie, der seine Entscheide auch durchzusetzen weiss.”

... und Kurt W. Zimmermann.

“Ein absoluter Kenner der Medienszene.”

Der Kauf von 20 Minuten war diesbezüglich eine Meisterleistung. Was hat dies für Ihren Konzern bewirkt?

“Der Kauf von 20 Minuten war sicherlich eines meiner beruflichen Highlights. Nicht zuletzt, weil wir zuvor während einigen Jahren versucht hatten, das Blatt sowohl auf Aktionärs- wie auch auf operativer Stufe zu erwerben. Wir hatten mit dem Express bereits ein klares Gegenprojekt in der Pipeline ...”

... das als Bluff gedacht war ...

“Nein, überhaupt nicht. Wenn wir 20 Minuten nicht bekommen hätten, hätten wir den Express realisiert. Der Kauf von 20 Minuten erwirkte innerhalb unseres Hauses eine starke Verjüngung und brachte nicht nur auf dem Leser-, sondern auch auf dem Inseratemarkt einen zusätzlichen Kick.”

Hat Ringier, der viel später mit “heute” kam, im Pendlermarkt den Zug verpasst?

“Das ist Ihre Interpretation.”

Die Ära Kall ist nicht nur durch Stellenabbau, sondern auch durch die kriegerische Sprache und Haltung gegenüber den Zürcher Regionalzeitungen geprägt. Dies entspricht aber gar nicht jenem zurückhaltenden Stil, den Sie und Ihre Familie pflegen.

“Wissen Sie, manchmal fallen im Eifer des Gefechts auch deutliche Aussagen, obwohl sie gar nicht so gemeint sind. Es wäre aber grundfalsch zu glauben, dass die Tamedia-Geschäftsleitung aus kalten Kriegerern bestünde. Wir sahen jedenfalls die Auseinandersetzungen mit den Lokalzeitungen, der NZZ und Publigroupe eher sportlich.”

Spürten Sie deswegen von Ihren Verlegerkollegen Anfeindungen?

“Nein, überhaupt nicht.”

Aber Theodor Gut hat die Tamedia an der diesjährigen Dreikönigstagung ungewöhnlich hart attackiert.

“Das ist für mich überhaupt kein Problem. Theodor Gut war übrigens bei meiner Abschiedseinladung anwesend.”

Wir möchten Ihnen zum Abschluss noch einige Stichworte auflisten.

Hanspeter Lebrument ...

“Ein kämpferischer Verlegerpräsident.”

Roger Köppel ...

“Ein talentierter Journalist.”