

MARTIN WERFELI

Bodenhaftung: Eigentlich wollte Martin Werfeli Pharmazie studieren, stattdessen wurde er CEO des grössten Schweizer Verlags. In seiner 30-jährigen Berufslaufbahn widerspiegelt sich der Wandel vom Schweizer Verlagshaus zum weltumspannenden Medienhaus. Trotz aller Internationalität hat der 51-jährige Werfeli die Bodenhaftung nicht verloren und wohnt weiterhin in seiner aargauischen Heimatgemeinde. Für Verleger Michael Ringier ist Werfeli unter all den Extravertierten wohltuend “unauffällig”.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Werfeli, wenn Sie morgens aufstehen, welche Medien konsumieren Sie zuerst?

“Morgens nutze ich zuerst verschiedene Online-Medien. Anschliessend lese ich den Blick, die NZZ und die Mittellandzeitung.”

Unser Interview findet im beschaulichen Zofingen, in der Nähe Ihres Wohnorts Brittnau, statt. Ist dies für den Chef eines “Weltkonzerns” nicht fast schon ein bisschen gar viel Folklore?

“Der Begriff ‘Weltkonzern’ impliziert eigentlich, dass es keine Rolle spielt, wo mein Büro liegt. Tatsächlich ist es so, dass ich an zwei Orten arbeite: entweder hier in Zofingen oder in Zürich. Da ich heute anschliessend weiter nach Bern fahre, findet dieses Interview in Zofingen statt. Den Grossteil meiner Arbeitszeit verbringe ich aber in Zürich.”

Welchen Stellenwert hat der Standort Zofingen heute noch innerhalb des Ringier-Konzerns?

“In Zofingen beschäftigt Ringier mehr Leute als in Zürich. In Zofingen hat die Ringier-Geschichte ihren Anfang genommen, von hier stammt die Familie Ringier. Heute lebt aber keiner der drei Eigentümer mehr in Zofingen. Geblieben sind eine Grossdruckerei und ein Teil der Serviceabteilungen unseres Schweizer Verlags. Deswegen spielt Zofingen nach wie vor eine wichtige Rolle für das Verständnis unseres Unternehmens.”

Verstehen Sie sich in Zofingen ein bisschen als Ersatzpatron?

“Da müssen Sie unsere Mitarbeiter fragen. Ich glaube, dass diese es sehr schätzen, dass ich auch ein Büro in Zofingen habe.”

Welche Rolle spielt die Familie Ringier heute noch innerhalb des Konzerns?

“Es ist für die Mitarbeiter – und auch für mich – sehr wichtig zu wissen, dass der Verlag der Familie Ringier gehört, also Evelyn Lingg-Ringier, Annette und Michael Ringier zu gleichen Teilen.”

Ist ein Börsengang überhaupt ein Thema?

“Nein, es gibt keine diesbezüglichen Überlegungen.”

Das Gerücht, wonach der Ringier-Verlag nach dem 175-Jahr-Jubiläum verkauft wird, hält sich schon lange.

“Es werden Gespräche dieser Art geführt. Es gibt auf Seiten der Eigentümer auch keine Bestrebungen, nach dem Jubiläum die Firma zu verkaufen.”

Das heisst, der Ringier-Verlag gehört in fünf Jahren immer noch der Familie Ringier ...

“Ich hoffe und nehme an, dass Ringier das 200-jährige Jubiläum als eigenständiges Familienunternehmen feiern kann.”

Warum feiern Sie ausgerechnet das 175-Jahr-Jubiläum? das ist eigentlich eine aussergewöhnliche Zahl.

(Lacht) “Weil Michael Ringier und ich dieses Jubiläum noch im Zustand aller geistigen Kräfte mitfeiern können.”

Hatten Sie als Chef von 7000 Angestellten niemals das Bedürfnis, in der Zürcher Szene eine stärkere Rolle zu spielen oder an die Goldküste zu ziehen?

“Ich brauche meine private Umgebung. Ein Umzug nach

Zürich stand nie zur Diskussion. Meine Familie lebt hier, meine Kinder haben hier ihre Freunde. Ich glaube aber auch, dass Leute, die sich gerne in der Öffentlichkeit präsentieren, oftmals die Wirkung ihrer eigenen Person verkennen. Diese Wichtigkeit und Macht ist entlehnt, man hat sie genauso lange, wie man in dieser Funktion ist. Ich möchte lieber bei den Leuten, die ich auch privat treffe, bedeutend sein. Man hält mir immer wieder zugute, dass ich mich in den letzten 30 Jahren nicht negativ verändert hätte."

Verleger Michael Ringier meinte in seiner Rede zu Ihrem 50. Geburtstag, dass Sie innerhalb von Ringier eine Ausnahmeerscheinung darstellen würden, weil Sie sehr "unauffällig" seien. Verstehen Sie dies als Kompliment?

(Lacht) "Ich kann mich nicht mehr genau an seine Aussage erinnern. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass die Einzelperson zwar wichtig, aber auch jederzeit ersetzbar ist. Im Gegensatz zu andern muss ich nicht ständig im Scheinwerferlicht stehen."

Wie sind Sie eigentlich zu Ringier gekommen?

"Ich habe meine Kindheit und die Schulzeit in der Nähe von Zofingen verbracht. Nach der Matura verdiente ich mein erstes Geld als Gehilfe einer Sekretärin in der Ringier-Finanzabteilung. Berufsbegleitend absolvierte ich später eine Ausbildung in General Management."

Wollten Sie bereits früher innerhalb des Ringier-Konzerns Karriere machen?

"Überhaupt nicht. Ursprünglich wollte ich bei Ringier nur jobben, um anschliessend Pharmazie zu studieren. Ich realisierte aber bald, dass sich dieses Berufsbild gewandelt hatte. Ein Apotheker durfte keine Medikamente mehr selber mischen, aufbereiten und testen. Genau das, was mich faszinierte. Dies war der Grund, warum ich meinen Traum begraben habe und mir sagte: 'Gib das Beste an jenem Ort, an dem du gerade bist.' Wenn ich auf die vergangenen 30 Jahre zurückblicke, ist dies gut gelungen."

Welchen Stellenwert hatte Ringier während Ihrer Jugend?

"Ringier war lange Zeit der grösste Arbeitgeber auf dem Platz Zofingen und verfügte schon damals gesamtschweizerisch über eine publizistische Ausstrahlung. Für mich persönlich spielte Ringier zudem eine wichtige Rolle, weil mein Vater hier als Techniker gearbeitet hat."

Kannte Ihr Vater seine Chefs damals noch persönlich?

"Selbstverständlich, früher war Ringier auch noch viel kleiner. Mein Vater kannte zum Beispiel den Grossvater von Michael Ringier, Paul Ringier, sehr gut. Dieser war regelmässig im Betrieb, ein toller Unternehmer, der den Grundstein für die Expansionsstrategie gelegt hat. Mein

Vater kannte auch Hans Ringier und von der nächsten Generation Christoph Ringier, den Bruder von Michael."

Hat Ihr Vater Ihren Aufstieg noch erlebt?

"Er erlebte noch, wie ich Mitglied der Konzernleitung wurde. Leider verstarb er 1996, in jenem Jahr, als ich oberster Finanzchef wurde. Wir haben nie über meine Karriere diskutiert, aber er hat sich ganz bestimmt darüber gefreut."

Als Sie vor 30 Jahren bei Ringier eingestiegen sind, war Ringier ein beschauliches Familienunternehmen. Heute müssen Sie sich mit der politischen Situation in Russland und China auseinandersetzen. Hat Ihnen diese Entwicklung je Mühe bereitet?

"Ich denke, das war eine normale Entwicklung. Jeder startet irgendwo. Durch die Erfahrung ergeben sich neue Chancen, die man entweder nutzt oder nicht. Ich habe bei Ringier tolle Möglichkeiten erhalten und sie beim Schopf gepackt."

In Ihrem Reich geht die Sonne nie unter ...

(Lacht) "Nicht ganz, 1996 haben wir unser amerikanisches Printgeschäft verkauft. Seither sind wir nicht mehr weltumspannend tätig. Die Sonne bleibt aber bei uns immer noch relativ lange oben, vor allem geht sie in China früh auf."

Ist in China der Staat nicht zu stark für einen Verlag wie Ringier?

"Wir haben uns daran gewöhnt, dass in China die staatlichen Behörden sehr mächtig sind, abgefunden haben wir uns damit nicht. Ich bin überzeugt, dass sich dies ändern wird und wir unsere Aktivitäten in Zukunft ausbauen werden."

Was hat Ihnen die Zusammenarbeit mit dem deutschen Bundeskanzler Gerhard Schröder gebracht?

"Sehr viel. Er öffnet uns in Asien die Türen zu den Regierungen. Er hat dort eine gewichtige Stimme. Ich war eben zusammen mit Michael Ringier und ihm eine Woche in China unterwegs."

Welches war für Sie das herausragende Ereignis der letzten 30 Jahre?

"Dieses berühmte Ereignis gibt es nicht. Es sind in den letzten 30 Jahren verschiedene wichtige Dinge passiert, wie etwa der Start unserer Aktivitäten ausserhalb der Schweiz. Das war unmittelbar nach dem Fall der Berliner Mauer. Plötzlich investierten wir in fünf Ländern (Tschechoslowakei, Ungarn, Polen, Bulgarien und Rumänien). Wir mussten zehn Jahre durchhalten, bis diese Investitionen gewinnbringend wurden."

Was gab den Antrieb, trotzdem weiterzumachen?

“Ringier bewies schon immer einen hohen Pioniergeist. Unsere Ostexpansion war vor allem das Verdienst von Thomas Trüb, aber auch der damalige Konzernchef Michael Ringier und ich glaubten an diese neuen Ideen und waren bereit, Risiken einzugehen.”

Aber als gelernter Buchhalter müssen Sie ja vor allem das Geld zusammenhalten. Hatten Sie nie Zweifel an der Oststrategie?

“In einer solchen Situation wägt man ab und entscheidet. Solange es keine neuen Erkenntnisse gibt, muss man an Entschieden festhalten. Wenn man jeden Tag mit Angst im Nacken aufsteht, kann man kein Unternehmen führen.”

Wenn aber gerade fünf Länder zehn Jahre lang defizitär sind, dann werden wohl auch Sie schlaflose Nächte gehabt haben?

“Ich habe einen guten Schlaf. Vom Erfolg in einzelnen Ländern (Tschechien, Rumänien und Ungarn) war ich schon in meiner damaligen Funktion als Finanzchef überzeugt. Deshalb machte mich die Situation nicht nervös.”

In der Ukraine haben Sie heute noch Probleme.

“Wir sind erst seit zwei Jahren in der Ukraine aktiv. Es braucht erfahrungsgemäss Zeit, bis sich ein neues Geschäft etabliert. Wir haben in der Ukraine ein grosses Vertriebsproblem; sobald wir dieses gelöst haben, werden wir erfolgreich sein.”

Wie lange dauert Ihre Geduld?

“Bis ein neuer Titel in die schwarzen Zahlen kommt, dauert es unterschiedlich lang. Es hängt vom Markt und der Art des Produktes ab. Magazine brauchen weniger lang als Zeitungen. Rumänien hat 20 Millionen Einwohner. Hier hat man viel grössere Chancen als in einem kleinen Land wie der Slowakei mit fünf Millionen Einwohnern. Deshalb kann man in Rumänien auch mehr investieren als in der Slowakei. Generell sollte ein neuer Titel innerhalb von fünf Jahren in die schwarzen Zahlen kommen.”

Viele Ihrer Produkte können Sie in Zürich gar nie lesen, weil Sie die Sprache nicht beherrschen. Ist dies nicht ein Nachteil?

“Ich würde gerne alle unsere Produkte lesen können, aus sprachlichen Gründen ist dies jedoch nicht möglich. Aber weit wichtiger ist es, dass wir in allen Ländern, in denen wir vertreten sind, auch auf der publizistischen Seite verantwortungsvolle Leute haben, denen wir vertrauen können.”

In seiner Kolumne schrieb Kurt W. Zimmermann, dass Ringier in der Schweiz sehr ideologisch geprägt sei, sich im Ausland aber wie ein Weltkonzern gebärde. Können Sie mit diesem Widerspruch leben?

“Ich persönlich bin kein Freund von Ideologien. Ich

glaube, Kurt W. Zimmermann hat das auf eine Person und einen Titel beschränkt. Schliesslich halten wir in der Schweiz mehr als zehn Zeitschriften, zwei Radiostationen, ein Dutzend Fernsehsendungen und über zwanzig Webseiten. Die sind alle nicht ideologisch geprägt.”

Aber stimmt diese Aussage?

“Nein, heute stimmt sie in dieser Form gar nicht mehr.”

In Tschechien und Rumänien macht Ringier knallharten Boulevard. In der Schweiz wäre das aber nicht möglich. Warum gibt es diese Unterschiede?

“Diese Länder stecken in unterschiedlichen Entwicklungsstadien, was die Lesegewohnheiten und die Leseeinhalte betrifft. Darauf muss man eingehen. Man kann das nicht einfach über die Ideologie begründen. In der Schweiz sind wir heute viel weniger ideologiegetrieben als noch vor Kurzem. Man darf auch nicht vergessen, dass wir in der Schweiz in den Anfängen einen härteren Boulevard betrieben haben. Heute würde der so nicht mehr funktionieren.”

Karl Lüönd schrieb in seinem Buch “Ringier bei den Leuten”, dass Ringier keine Strategie habe.

“Ich würde es so formulieren: Ringier hat eine klare Strategie, man ist ihr aber nicht hörig. Wir verfolgen ganz klar eine Wachstumsstrategie. Ausserdem verfolgen wir deutlich wahrnehmbar eine Change-Strategie. Wir konsolidieren im klassischen Printmarkt und wollen im digitalen Markt wachsen. Wir entscheiden dabei immer wieder auch opportunitätsgetrieben. Nehmen Sie beispielsweise Betty Bossi. Es war nie unser Ziel, uns mit einem kulinarischen Unternehmen zu verbinden. Als aber Betty Bossi verkauft werden sollte, wurden wir kontaktiert. Wir kauften das Unternehmen und führen es heute erfolgreich. Dies ist das Faszinierende an Ringier: Unsere Angestellten erhalten immer wieder grosse Chancen. Der Entfaltungs- und Entwicklungsspielraum ist enorm. Auch ich selber habe das so erlebt. Ich bin im Finanzbereich gestartet, und dann bin ich plötzlich nicht nur Verwaltungsratspräsident von Betty Bossi, sondern auch Ringier-Konzernchef. In einem anderen Unternehmen wäre eine solche Karriere so nicht möglich.”

Es gibt in der Führungstheorie die Meinung, dass der Finanzchef und der Unternehmensleiter nicht ein und dieselbe Person sein können, weil sie sich in der Sache widersprechen. Der eine kontrolliere, der andere müsse kreativen Output haben. Sie sind seit acht Jahren beides. Leiden Sie unter diesem Widerspruch?

“Das stimmt so nicht ganz. Ringier-Finanzchef ist Samuel Hügli, vorher war es während fünf Jahren Ulrich Flörchinger. Ausserdem gibt es verschiedene Ansätze in der Führungstheorie. Ich bin ein Anhänger des Teamgedankens, nur darf es in einem Team nicht nur gleichge-

schaltete Leute haben, sie sollen sich also gut ergänzen. So gesehen ist unsere Konzernleitung ein gutes Beispiel: Thomas Trüb ist ein tolles Gegenüber, mit welchem ich mich gerne und viel auseinandersetze. Es endet immer in einer besseren Lösung.”

Wer ist der starke Mann im Ringier-Verlag?

“Michael Ringier.”

Welches Verhältnis haben Sie zu ihm?

“Ein hervorragendes. Als ehemaliger Journalist ist er vor allem im Publizistischen sehr stark. Dies bin ich nicht. Alleine deswegen ergänzen wir uns perfekt.”

An der Premiere des Ringier-Buches meinte Michael Ringier, dass Sie, Frank A. Meyer und Thomas Trüb in der Ringier-Saga von Karl Lüönd zu wenig gewürdigt würden. Teilen Sie diese Ansicht?

“Michael Ringier hat nicht Frank A. Meyer erwähnt, sondern den Vizepräsidenten unseres Verwaltungsrates, Uli Sigg. Diese Falschaussage wurde in einem ‘persönlich’-Interview weiterverbreitet. Uli Sigg spielt in unserem Haus eine sehr wichtige Rolle und leitet auch die Verwaltungsratssitzungen. Ich bin eher eine zurückhaltende Person.”

Früher hat Ihnen Frank A. Meyer regelmässig die Kolumnen vorgelesen. Ist dies immer noch der Fall?

“Nein, das ist nicht mehr regelmässig der Fall. Aber Meyers Kolumne interessiert mich immer noch, und ich denke und handle auch publizistisch mit.”

Nochmals zu Ihrer Funktion als Zahlenmensch. Die Ukraine ist defizitär, Cicero kostet sehr viel Geld, der Blick ist ein Sorgenkind. Wie gehen Sie als CEO damit um?

“Ich mag es nicht, wenn man mich auf die Zahlen reduziert, obwohl man als Finanzler natürlich am liebsten schwarze Zahlen sieht. Als Unternehmer hat man einen anderen Blick. Ich habe das politische Kulturmagazin Cicero vom ersten Moment an unterstützt. Auch die Kunstzeitschrift Monopol, das zweite Projekt in Deutschland, gefiel mir von Beginn weg. Heute bewegen sich beide auf die schwarzen Zahlen zu.”

War der Nichtkauf von 20 Minuten – zu Beginn Ihrer CEO-Tätigkeit – ein Fehler?

“Wir waren in Verhandlungen mit den damaligen Eigentümern von 20 Minuten, doch die Tamedia machte enormen Druck mit einem Konkurrenzprodukt. Die 20-Minuten-Eigentümer zeigten daraufhin zu wenig Mut, ihr eigenes Projekt weiterhin mit uns voranzutreiben. Ursprünglich wollten sie nicht hundert Prozent verkaufen, sondern in einem ersten Schritt lediglich eine Minderheitsbeteiligung, damit sie so noch etwas Geld verdienen konnten. Nachträglich gesehen, hätten Sie mit uns sicher den besseren Deal abgeschlossen und auch mehr verdient.”

Trotzdem konnte vor acht Jahren niemand mit einem solchen Erfolg der Gratiszeitungen rechnen.

“Nein.”

Auch den Jean Frey Verlag konnten Sie nicht kaufen. Schmerzt Sie das heute immer noch?

“Heute tut uns das nicht mehr weh. Wir wollten den Verlag in zwei Anläufen kaufen. Aus ideologischen Gründen war dies aber nicht möglich. Wir standen auch mit Tito Tettamanti in Verhandlungen, als er vor einem Jahr den Beobachter, Bilanz und TV Star verkaufte. Wir haben mehr geboten als der Axel Springer Verlag, bekanntlich haben wir den Zuschlag nicht bekommen.”

Welcher Geschäftsbereich rentiert mehr, die Schweiz oder das Ausland?

“Der grösste Ergebnisbeitrag kommt nach wie vor aus der Schweiz, ganz klar.”

Welches ist die grösste Baustelle in der Schweiz?

“Grundsätzlich überprüfen wir alle Titel regelmässig darauf, was man noch besser machen könnte.”

Die Schweizer Illustrierte, bislang der Goldesel des Verlags, ist ein bisschen eingebrochen ...

“Jeder Titel unterliegt Schwankungen. Auch die Schweizer Illustrierte macht da keine Ausnahme. Sie hat aber im letzten Jahr Marktanteile dazugewonnen, so kann man sicher nicht von ‘einbrechen’ sprechen.”

Wie gefällt Ihnen der neue Blick?

“Sehr gut, die Zeitung ist klar strukturiert. Kleine Details müssen noch überarbeitet werden.”

Der Formatwechsel gilt innerhalb von Ringier als Fehler. Gab es keine Bestrebungen, das wieder rückgängig zu machen?

“Solche Fragen prüfen wir laufend, ein Formatwechsel stand aber niemals zur Diskussion.”

Viele Leser stören sich daran, dass man den Sportteil nicht mehr herausnehmen kann.

“Das ist tatsächlich gewöhnungsbedürftig, und damit eine Frage der Zeit, bis sich keiner mehr daran stört.”

Der Blick wurde auch frecher und greift sogar Ikonen wie Köbi Kuhn an. Finden Sie das gut?

“Köbi Kuhn ist ein Idol. Wenn eine Nationalmannschaft gegen Deutschland vier zu null verliert, bewegt das die Schweiz und man muss es thematisieren.”

Sie starten in wenigen Wochen neu mit der Gratiszeitung Blick am Abend. Kannibalisieren Sie sich dadurch nicht selbst?

“Online und Print kannibalisieren sich auch nicht, solange der Benutzer beides will. Jeder hat andere Gewohnheiten.

Unter der Dachmarke Blick werden wir bald eine möglichst grosse Community gut bedienen. Die Heute-Redaktion wird grösstenteils übernommen, neuer Chef wird Peter Röthlisberger, bis anhin stellvertretender Chefredaktor des SonntagsBlicks."

Glauben Sie an eine weitere Ausbreitung der Gratiszeitungen?

"Ich denke, diese Entwicklung ist irgendwann erschöpft."

Sie sind Mitglied des Verbandes Schweizer Presse. Als Aussenstehender hat man den Eindruck, die Fronten innerhalb des Verbandes hätten sich verhärtet. Teilen Sie diesen Eindruck?

"Zweifelsohne. Es wird innerhalb des Verbandes mehr Interessenpolitik für die eigenen Unternehmen betrieben als noch vor drei Jahren."

Wird Tamedia zu stark für die Schweiz?

"Als Vertreter des grössten Medienunternehmens liegt es sicher nicht an mir, das dem zweitgrössten vorzuwerfen. Ich glaube aber nicht, dass die Tamedia zu stark ist für die Schweiz."

Wie sehen Sie die Zukunft des Pressemarktes?

"Der ganze Online-Teil nimmt weiter an Bedeutung zu, ohne dass der Printbereich seine dominierende Rolle in nächster Zukunft verlieren wird. Die Zukunft gehört den Plattformen unter starken Markendächern. Unter diesen Dächern müssen reichweitenstarke Printtitel mit digitalen Medien intelligent verknüpft werden "

Welches sind Ihre nächsten Pläne?

"Wir treiben die Digitalisierung unseres Unternehmens vorwärts: Mit den starken Marken des Hauses wollen wir, wie gesagt, mediale Plattformen, bestehend aus Print, Mobile, Fernsehen und Radio, aufbauen. In der Schweiz machen wir dies bereits mit Cash daily und auch mit dem Blick."

Es hält sich hartnäckig das Gerücht, wonach sich Ringier an einer Tageszeitung in Deutschland beteilige.

"Dieses Gerücht stimmt nicht."

Nochmals zu Ihnen. Sie selbst sind ein begnadeter Pianist und Citroën-Sammler. Können Sie Ihre Hobbys heute überhaupt noch ausüben?

"Ich habe früher in der Freizeit oft Klavier gespielt, heute komme ich leider nicht mehr dazu. Aus Freude an der Technik habe ich zudem ein paar alte Fahrzeuge gekauft. Der erste Oldtimer war ein Traxiala mit Jahrgang 1931. Heute besitze ich einige mehr."

Welche Rolle spielt die Kirche in Ihrem Leben?

"Ich war zehn Jahre lang Mitglied der Kirchenpflege der Evangelisch-reformierten Landeskirche Brittnau.

Heute engagiere ich mich immer noch aktiv in der Jugendarbeit."

Lässt sich Ihre Religiosität mit gewissen Eigenheiten des Boulevards vereinbaren? Oder trennen Sie hier Persönliches und Beruf?

"Ich lese in unseren Publikationen immer wieder Artikel, die mir persönlich nicht zusagen. Diesen Konflikt kennt man auch aus anderen Branchen. So gibt es Fabriken, die Kleider für die Dritte Welt produzieren, gleichzeitig aber auch Uniformen für die Armee herstellen. Solche Widersprüche gehören zum Leben."