

# ALBERT P. STÄHELI

**Premiere:** Seit drei Monaten hat die NZZ einen neuen CEO, den ersten in ihrer fast 230-jährigen Geschichte. Für Albert Polo Stäheli schliesst sich der Kreis: Der langjährige Chef der Espace Media Gruppe ist in Zürich aufgewachsen, bevor er 1981 in die Berner Zeitung AG eintrat. Zuletzt gehörte Stäheli auch der Unternehmensleitung der Tamedia an. Als erste "Amtshandlung" musste er über Weihnachten einen Stellenabbau und die Verkleinerung des legendären Korrespondentennetzes bekanntgeben.

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

## **Herr Stäheli, wie haben Sie sich bei der NZZ eingelebt?**

"Mittlerweile gut. Nach nahezu dreissig Jahren Tätigkeit in der gleichen Firma bedeutet dieser Wechsel für mich einen grossen Schritt."

## **Als erste Handlung haben Sie gerade ein neues Büro mit Seesicht bezogen ...**

"Diese Geschichte wurde von einem Journalisten der *SonntagsZeitung* kolportiert. Sogar wenn ich Seesicht hätte, der Grund für meinen Bürobezug hier war ein anderer: Ich will als CEO im Hauptgebäude der NZZ präsent sein und nicht in irgendeinem Nebengebäude."

## **Wo liegt der grösste Unterschied zwischen der NZZ und Ihrem früheren Arbeitgeber, der Espace Media?**

"Die Managementaufgabe ist in beiden Häusern die gleiche. Letztlich handelt es bei beiden Firmen um Unternehmen mit Redaktionen, Verlagen, elektronischen Medien und Druckereien. Als Zeitungsprodukt ist die NZZ hingegen für die Schweiz einzigartig und kann mit keinem anderen Titel verglichen werden. Sie lebt von ihrer hervorragenden journalistischen Kompetenz, ihre publizistische Leistung ist in unserem Land konkurrenzlos. Sie ist eine schweizerische Institution."

## **Deswegen bauen Sie jetzt verschiedene Korrespondentenstellen wie jene im Tessin ab ...**

"Dies wird sich nicht auf die Qualität der Berichterstattung auswirken. Wir werden das Tessin weiterhin aus dem Tessin bearbeiten, sowohl durch eigene, als auch durch freie Mitarbeiter. Dazu kommt, dass wichtige

Tessiner Exponenten häufig auch in Bern anzutreffen sind, wo wir mit mehreren Leuten vertreten sind. Unser Anspruch besteht weiterhin, eine hervorragende qualitative Leistung sowohl im Inland- als auch im Auslandteil zu erbringen."

## **Wie grenzen Sie sich gegenüber der Verlagsleitung ab?**

"Das ist kein Thema. Verlagsleiter Daniel Hofer führt als Mitglied der Unternehmensleitung die Verlagsaktivitäten und den Zeitungsdruck in Zürich. Das Gleiche gilt für die Geschäftsleiter bei den Tagblatt Medien in St. Gallen und den LZ Medien in Luzern. Wir beabsichtigen aber, Medien- und Druckgeschäft mittelfristig organisatorisch zu trennen, weil es eben sehr verschiedene Geschäfte sind."

## **Laut Journalist Kurt W. Zimmermann war die NZZ der letzte sozialistische Betrieb. Gegen aussen gewann man vor Ihrem Amtsantritt den Eindruck, die NZZ sei führungslos.**

"Das sagt Kollege Zimmermann. Die NZZ hatte bislang einen Vorsitzenden der Gruppenleitung, wenn auch ohne Weisungsbefugnis. Vorher war jeweils der Chefredaktor Vorsitzender der Geschäftsleitung. Ich habe den Vorteil, dass meine Arbeit nicht mit jener eines Vorgängers verglichen werden kann, ich bin der erste CEO. Aber Spass beiseite: Ich denke, dieser Schritt in die Normalität war nötig, weil für den Chefredaktor und publizistischen Leiter die Führung der Redaktionen an sich schon sehr anspruchsvoll ist. Andererseits warten auf den Geschäftsleiter dieser Unternehmensgruppe genügend Herausforderungen."

**Ist das Statut nun gestrichen worden?**

“Die statuarische Aussage, wonach das Publizistische Vorrang hat – wenn Sie das ansprechen –, muss nicht gestrichen werden. Das ist die Daseinsberechtigung der NZZ. Es steht in den Statuten aber nicht, dass der Chefredaktor gleichzeitig Geschäftsführer sein soll. Deshalb zu folgern, dass die Gesamtunternehmung nicht betriebswirtschaftlich angeführt werden soll, wäre falsch.”

**Als erster CEO in der fast 230-jährigen Geschichte mussten Sie Ihren Job also erfinden...**

“Nein, ich durfte die Führungsrolle einnehmen, die diesem wichtigen Unternehmen angemessen ist. Ich verfolge einen pragmatischen Ansatz: Beim Stellenantritt bin ich direkt in den Budgetprozess hineingeraten. Dies ist nicht zu vermeiden, wenn man seine Tätigkeit am 1. Oktober aufnimmt. Also habe ich zuerst die Zahlen angeschaut.”

**Waren Sie begeistert?**

“Nein, natürlich nicht, weil die Werbeerträge am Einbrechen waren. Wir mussten die Erwartungen für 2009 mehrfach revidieren. Gleichzeitig habe ich auf allen Ebenen, in Zürich, St. Gallen und Luzern, intensive Gespräche geführt. Mittlerweile glaube ich zu wissen, wo unsere Firma steht, und ich entwickle eine Vorstellung davon, wie man mit den vorhandenen Bausteinen weiterbauen kann. Eigentlich handelt es sich dabei um ein sehr robustes Fundament ...”

**Eigentlich?**

“Ich kann nach nur drei Monaten noch keine abschliessende Beurteilung abgeben. Aber die Bauteile sind da, nur müssen wir sie richtig zusammenstellen.”

**Wo sehen Sie die Schwachpunkte der NZZ?**

“Die NZZ kann derzeit kein Wachstum vorweisen. Dies ist für eine gesunde Weiterentwicklung aber wichtig. Wir müssen Wege finden, unsere grossen Stärken besser im Markt auszuspielen. Dabei denke ich an unser Stammprodukt sowohl als Zeitung als auch als Online-Angebot im obersten Qualitätssegment. Im Online befinden wir uns in einem laufenden Ausbauprozess, und die Zeitung werden wir dieses Jahr einer grundlegenden Erneuerung unterziehen.”

**Gemäss der Süddeutschen Zeitung hat die NZZ zuletzt durchschnittlich pro Jahr 2000 Abonnenten verloren – also das pure Gegenteil von Wachstum.**

“Diese Zahl stimmt so pauschal nicht. Die NZZ hat zusammen mit der Online-Reichweite mehr Nutzer als jemals zuvor in ihrer Geschichte.”

**Aber mit dem Internet lässt sich kein Geld verdienen...**

“Auch das ist zu pauschal. Es gibt sehr lukrative Online-Angebote, wenn auch noch nicht unter den Nachrichtenplattformen. Mir ist aber klar, dass man im Online nur als Nummer eins in seinem Marktsegment einen anständigen Gewinn erwirtschaften kann. Die NZZ steht für höchste Ansprüche, Glaubwürdigkeit und journalistische Qualität. Dieser Standard gilt auch für unseren Online-Bereich. Darum erwarte ich weitere Verbesserungen der Rentabilität mit dem erweiterten Angebot. Zum erwähnten Erneuerungsprojekt gehört auch die Integration der Online- und Print-Ressourcen in der Redaktion.”

**Wie definieren Sie die Nummer eins im Internet?**

“Für uns heisst das, es muss uns besser als allen anderen gelingen, das oberste Zielgruppensegment, also die Verantwortungsträger und Opinion-Leader, zu erreichen. Dann heben wir uns vom Durchschnitt ab, genau wie im Print. Die Marke NZZ verfügt dazu über beste Voraussetzungen.”

**Ist dies eine Kampfansage an das Netzwerk, welches der Tages-Anzeiger zusammen mit der Berner und Basler Zeitung betreibt?**

“Überhaupt nicht. Der Tages-Anzeiger, die Basler Zeitung und die Berner Zeitung sind drei regionale Zeitungen, welche im Internet gemeinsam einen Mantel produzieren und damit versuchen, die kritische Masse zu erreichen. Unser Ziel ist Klasse. Wir müssen uns durch unsere publizistische Leistung abgrenzen, wir müssen den Mut haben, auch zu definieren, wen wir nicht erreichen wollen.”

**An wen denken Sie dabei?**

“Man könnte Einkommens- und Ausbildungsmerkmale anführen, aber auch die gesellschaftliche Stellung, Lebensstile, Verantwortungsbereiche und Interessengebiete oder auch geografische Aspekte.”

**Daraus lässt sich schliessen, dass die NZZ wieder elitärer werden sollte.**

“Die NZZ bleibt zu einem gewissen Grad elitär. Es ist aber eine Tatsache, dass die Zahl der Menschen mit einem guten Bildungsstand gegenüber früher stark ansteigt. Auch in beruflicher und politischer Hinsicht ist die Welt nicht einfacher geworden. Es braucht Orientierung. Ich kann mir deshalb vorstellen, dass eine Gegenbewegung zur Fast-Food-Information entsteht und das Bedürfnis nach vertiefter, reflektierter Information wieder zunimmt. Ganz im Sinne der NZZ.”

**Wie wollen Sie junge Leserinnen und Leser gewinnen?**

“Das ist ein schwieriges Thema, worüber man sich nicht nur in unserem Haus ernsthaft Gedanken macht. Natürlich werden die Jungen heute mit Online eher abgeholt als mit dem bezahlten Printprodukt. Es ist eine Tatsache, dass der Einstieg in die *NZZ* für diese Zielgruppe nicht ganz leicht ist, aber es mag auch ein Vorteil sein, denn wir suchen ja nicht die Teenager. Ich empfand die *NZZ* vor fast 40 Jahren selber eher als Pflichtlektüre und habe gerade mal den Ausland- und den Wirtschaftsteil selektiv gelesen. Erst mit der Zeit entdeckt der Einsteiger die grosse Vielfalt und Tiefe dieser Zeitung. In Zürich erhebt die *NZZ* ausserdem den Anspruch einer Erstzeitung mit einem anspruchsvollen Lokalteil. Und ausserhalb der Stadt ist die *NZZ* mit ihrem Mantelteil schlichtweg konkurrenzlos. Die Frage ist tatsächlich: Wie führen wir im Online-Zeitalter die jüngeren Semester an diese Stärken heran? Unser ‘Campus’ ist beispielsweise eine Antwort.”

**Sie sprechen immer wieder von der hochstehenden qualitativen Leistung, welche die *NZZ* erbringt. Wird diese nicht tangiert, wenn Sie das viel gerühmte Korrespondentennetz abbauen?**

“Wir haben nicht im Sinn, die Qualität im Auslandbereich abzubauen. Es gibt wohl weltweit keine andere Zeitung, die so viele Auslandkorrespondenten beschäftigt wie die *NZZ*. An gewissen Orten gar mit Mehrfachbesetzung, einer für die Politik, einer für die Wirtschaft und wieder ein anderer für die *NZZ am Sonntag*. Selbstverständlich mussten wir uns die Frage stellen, ob wir Qualität einbüßen, wenn wir die Anzahl der Korrespondenten reduzieren.”

**Und wie lautet die Antwort auf diese Frage?**

“Nein. Im Internetzeitalter benötigt man zwar auch ein gutes Beziehungsnetz und regelmässige physische Präsenz vor Ort, um rechtzeitig an Informationen heranzukommen. Da nun aber sämtliche Zeitungen, Behörden, Parteien und Unternehmen im Netz abrufbar sind, kann ein Teil der Analysenarbeit effizienter am Desk erledigt werden. Das bedeutet keineswegs, dass die *NZZ* nicht häufig auch vor Ort ist, das Land oder die Region bereist und die nötigen Kontakte pflegt.”

**Jede Korrespondentenstelle kostet mehrere hunderttausend Franken. Hätte man nicht deren Kosten einfach senken können, anstatt das prestigeträchtige Netz zu verringern?**

“Die *NZZ* lässt sich ihre Korrespondenten tatsächlich einiges kosten. Jede Seite Ausland, die wir publizieren, kostet durchschnittlich rund 8000 Franken. Wir sind wohl weit und breit die Einzigen, die einen solchen Auslandteil anbieten können. Nun hat die Redaktion einige Korrekturen vorgenommen, die aber meiner Überzeugung nach unsere journalistische Leistung nicht tangieren werden.”

**Warum nahmen Sie diesen Stellenabbau bereits wenige Wochen nach Ihrem Amtsantritt vor?**

**Handelten Sie unter Zeitdruck?**

“Das hängt mit der Budgetierungsphase zusammen. Zudem finde ich es unpassend, im Dezember Kündigungen auszusprechen. Als man die Situation und die dazugehörige Entwicklung erkannt hat, war ein Eingreifen unausweichlich, zumal gegen Jahresende die Inseratenerträge im Vergleich zum Vorjahr recht dramatisch zurückgegangen sind.”

**Konkreter ...**

“Der Anzeigenschwund der letzten Monate beträgt im Vergleich zum Vorjahr rund ein Viertel, doch dies kennen wir bereits von früheren Konjunkturzyklen. Nur sind wir von der aktuellen Krise besonders hart betroffen, da wir für den Finanzsektor das wichtigste Insertionsorgan sind. Als ich bei der *NZZ* begonnen habe, ging es schnell einmal darum, Massnahmen zu definieren, zu konkretisieren und sie in das Jahresbudget 2009 einzurechnen, welches Ende November vom Verwaltungsrat zu genehmigen war. Im selben Monat mussten Frühpensionierungen, Pensenkürzungen und leider auch Entlassungen vorgenommen werden. Von den Sparmassnahmen waren überdies alle Bereiche betroffen, also auch Produktion und Verlag. Ich muss aber nochmals betonen, dass mit diesen Massnahmen keinerlei inhaltlicher Qualitätsabbau verbunden ist.”

**Sind andere *NZZ*-Produkte wie *NZZ Folio* oder *Z* durch die Anzeigenkrise gefährdet?**

“Nein. Beide erwähnten Produkte, wie auch die *NZZ am Sonntag* bringen sehr gute Resultate.”

**Die PubliGroupe vertritt die *NZZ* seit einigen Jahren im regionalen und nationalen Werbemarkt. Hat dieser Inserateinbruch Konsequenzen auf die Zusammenarbeit?**

“Nein. Zwar haben die kurzfristigen konjunkturellen Auswirkungen die *NZZ* stärker getroffen als beispielsweise unsere Regionalzeitungen, aber dies hat mit unserer Vermarktungsfirma nichts zu tun. Wir werden mit der PubliGroupe andere Fragen angehen müssen, so zum Beispiel, wie man die zukünftige strukturelle Ausrichtung der PubliGroupe mit den Marktanforderungen unseres Hauses in Übereinstimmung bringt.”

**Anstatt einen Anzeigenpakt einzugehen, könnte man wieder auf den eigenen Verkauf setzen.**

“Jede Vermarktungspolitik hat ihre Vor- und Nachteile. Ich persönlich bevorzuge Eigenregie, aber selbstverständlich halten wir uns an die bestehenden Verträge. Es gibt zwei wesentliche Aspekte der Vermarktung:

Der eine betrifft die Kosten, der andere das Marketing. Da es sich beim Anzeigenverkauf um vertrauensvollen Kundenkontakt handelt, ist mir die direkte Vertretung der Marktleistung im Werbemarkt sympathischer – und die NZZ ist ein Brand, der sich vor den Werbekunden nicht verstecken muss.“

**Ihr ehemaliger Vertragspartner Publimedia hat seinen Namen geändert. Ergibt sich für die NZZ dadurch eine neue Situation?**

“Das spielt keine Rolle, vielmehr stellt sich für uns die Frage, welche Politik die PubliGroupe in Zukunft einschlägt. Der Platz Zürich ist sowohl ein lokaler als auch ein nationaler Werbemarkt. Die PubliGroupe ist Pächterin der NZZ und gleichzeitig grosse Inseratenvermittlerin für unseren Mitbewerber Tamedia. Wie man beide Zuständigkeiten unter einen Hut bringt, ist eine kritische Aufgabe. Ich denke da an die Kundenberatung und die Kostenaufteilung unter den Anspruchspartnern.“

**Aber ist die PubliGroupe nicht auch ein Garant für die Preisstabilität im Schweizer Werbemarkt, ohne deren Unterstützung sich die Verleger ins eigene Geschäft schneiden würden?**

“Meine Devise lautete immer: Unsere Preise müssen konkurrenzfähig sein. Wenn sie aber einmal im Tarif stehen, gelten sie für alle Kunden gleich. Das hat nichts mit der PubliGroupe zu tun, sondern mit Fairness gegenüber unseren Kunden. Aber als die PubliGroupe bei der NZZ als Pächterin eingestiegen ist, hat die Tamedia ihre Tarifpolitik massiv verändert.“

**Inwiefern?**

“Sie hat mit Direktbuchungsrabatten den Kampf gegen die PubliGroupe aufgenommen und sich für eine neue Rabattpolitik ausgesprochen.“

**Die momentane Kampfstimmung führt auch dazu, dass die Anzeigenpreise zusammenfallen.**

**Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?**

“Das ist eine sehr beunruhigende Entwicklung. Grosse Verlage können womöglich davon profitieren, die mittleren und kleineren geraten eher in Schwierigkeiten.“

**Die NZZ-Gruppe verfügt über zahlreiche Beteiligungen an Regionaltiteln. Könnte man die Zusammenarbeit mit den anderen Zeitungen nicht verstärken?**

“Doch, das ist durchaus sinnvoll. Dank unserer neuen Organisationsform wollen wir nun die Synergien in den Bereichen Finanzen, Personal, Einkauf, IT und Druck ausschöpfen. Dies wird uns in der Konzeptphase mehrere Monate und in der Umsetzungsphase längere Zeit beschäftigen. Ich erwarte dabei Einsparungspotenzial für die Gruppe von mehreren Millio-

nen Franken pro Jahr. Im publizistischen Bereich ist es besonders anspruchsvoll, die richtige Form der Zusammenarbeit zu finden. Die NZZ hat eine publizistische Alleinstellung, während in St. Gallen und Luzern die regionale Kompetenz die zentrale Rolle spielt. Ohne die Positionierung der einzelnen Titel zu verwässern, sollte gegenseitiger Nutzen erzielt werden können.“

**Man hört, dass die sogenannten Regionalfürsten bei der Luzerner Zeitung und dem St. Galler Tagblatt nicht besonders glücklich sind, dass sie verstärkt ans Mutterhaus in Zürich gebunden werden sollen.**

**Die Luzerner Zeitung gibt zudem seit Mitte dieses Jahres eine eigene Sonntagszeitung heraus. Stört Sie das?**

“Nein, das spüre ich nicht so. Die Luzerner und St. Galler anerkennen die Vorteile eines starken Mutterhauses, erwarten aber zu Recht auch konkreten Nutzen davon. Für eine Beurteilung der Sonntagsausgabe der Neuen Luzerner Zeitung ist es noch zu früh. Je nach Entwicklung liesse sich das Projekt auch in St. Gallen realisieren.“

**Wäre aber eine verstärkte Zusammenarbeit mit der NZZ am Sonntag nicht sinnvoller?**

“Das eine muss das andere nicht ausschliessen. Wir kooperieren jetzt nur im Inseratenbereich, aber sicher bestehen trotz unterschiedlicher Positionierungen noch weitere Kooperationsmöglichkeiten.“

**Stichwort Freie Presseholding: Soll diese weiter ausgebaut werden, oder will man sie langfristig abstossen?**

“Uns geht es weniger um die Freie Presse Holding als vielmehr um die sinnvolle Entwicklung von Zusammenarbeit unter den Regionalzeitungen. Unsere Beteiligungen in Luzern und St. Gallen schaffen strategischen Mehrwert für unsere Gruppe, denkt man nur an den Werbemarkt, den Online-Bereich, die Druckaktivitäten oder die Synergiepotenziale.“

**Die Tamedia konzentriert sich auf Bern. Fokussiert sich die NZZ langfristig auf Basel?**

“Die Basler Mediengruppe ist nicht auf Anlehnungspartner angewiesen, ihr ist die Unabhängigkeit vorrangig. Für sinnvolle Kooperationen ist die NZZ immer offen, auch ohne Beteiligungen.“

**Aber die Unabhängigkeit ist beschränkt.**

**Die PubliGroupe besitzt 37 Prozent des Aktienpakets der BaZ und will dieses nun abstossen.**

**Es stellt sich die Frage, wer diese übernimmt.**

“Die NZZ würde ein Angebot nur prüfen, wenn das auch im Interesse der Mehrheitseigner liegen würde.“

**Wie empfinden Sie es, dass im Verwaltungsrat der NZZ keine eigentlichen Medienexperten sitzen?**

“Im Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft für die *Neue Zürcher Zeitung* sitzen Persönlichkeiten, die dieses Amt schon sehr lange ausüben und den Medienmarkt bestens kennen. Sie bringen sehr grosse unternehmerische Erfahrungen mit. Ich fühle mich gut unterstützt und kompetent beraten.”

**Ihre Frau, Franziska von Weissenfluh, sitzt beim Konkurrenzunternehmen Espace Media im**

**Verwaltungsrat. Gibt es manchmal Diskussionen?**

“Seit Anfang Jahr ist sie nicht mehr operativ tätig. Natürlich gibt es Gespräche über die Branche, wobei wir keine Konkurrenten sind, da die Espace Media als Tochtergesellschaft der Tamedia auf Bern konzentriert ist. Insofern fallen die geschäftlichen Berührungspunkte weg.”

**Wie hat Verleger Charles von Graffenried reagiert, als Sie nach Zürich umgesiedelt sind?**

“Ich glaube, er hat sich für mich gefreut. Wir pflegten immer ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander, deshalb konnte ich mit seinem Verständnis rechnen.”

**Wären Sie heute noch in Bern tätig, wenn diese Berufung nicht gekommen wäre?**

“Ja klar. Ich war an einen Vertrag gebunden, welcher dank des Entgegenkommens der Espace Media vorzeitig aufgelöst werden konnte. Es hat natürlich einige Diskussionen gegeben, die aber konstruktiv geführt wurden. Die neue Aufgabe bei der NZZ ist für mich eine faszinierende Herausforderung, die mir nochmals frischen Elan gibt.”