

Interview mit: **RINGIER**

Verleger Michael Ringier gibt nur selten Interviews, jetzt meldet er sich zu Wort. Im "persönlich"-Gespräch gibt er Auskunft über die neue strategische Ausrichtung des Ringier-Konzerns, die aktuelle Führungsstruktur, seine Haltung bei Entscheidungen, die Neuerfindung von Cash und seine Ausstiegsabsichten bei TeleZüri.

Interview: Oliver Prange.

“Die Tatsache, dass wir in der Champions League spielen und uns mit den weltbesten Verlagen messen, verändert den Charakter unserer Unternehmung.”

“Ich wollte den Tages-Anzeiger eigentlich nie dabei haben. Jetzt muss Roger Schawinski dieses Problem ausbaden.”

“Wir glauben wohl, dass sich der TV-Markt durchaus entwickelt und interessant ist, es gibt aber momentan mehr Projekte als Geld. Daraus wird es einige ganz teure Leichen geben.”

“Wir wollen Cash neu erfinden. Cash ist zwar erst zehn Jahre alt, aber ein gutes Beispiel dafür, dass der Innovationsprozess eines Produktes nie aufhören darf.”

Sie trainieren für den Engadiner Skimarathon, an dem Sie zum dritten Mal teilnehmen. Wie ist Ihr Trainingsstand?

“Meine Form ist recht gut. Das Problem ist, dass dieses Jahr der Marathon etwas spät stattfindet und dass ich meine Form lange in den März halten muss. Das kostet mich mehr Zeit als geplant.”

Wie oft trainieren Sie?

“Mein Trainingsaufwand ist relativ hoch. In den Ferien gehe ich täglich langlaufen.”

**Sie haben einen schwarzen Smart bestellt.
Haben Sie darin Platz?**

“Den fahre ich bereits. Ich kann jetzt sagen, dass ich im Schnitt meiner beiden Wagen Bentley und Smart nun ein normal langes Auto fahre. In den Autos habe ich einen ähnlich grossen Sitzraum zur Verfügung, das ist doch hervorragend.”

Warum fahren Sie einen Smart?

“Es ist ein praktisches Auto für die Stadt. Der Smart ist etwas Neues und mit keinem anderen Auto zu vergleichen. Das hat auch mit unserer Geschäftsphilosophie zu tun. Auch wir sollten stets versuchen, nicht immer nur bestehende Dinge weiterzuentwickeln, sondern völlig neue Lösungen zu finden.”

Wollen Sie sich ein neues Image zulegen?

“Überhaupt nicht und darin liegt ein weiterer Vorteil dieses Wagens. Es ist ein Auto für jedermann, und es spielt keine Rolle, ob es von einem Bahnarbeiter oder Generaldirektor gefahren wird.”

**Im Gegensatz zum unpräzisen Auto, das Sie fahren,
bauen Sie sich gegenwärtig eine neue repräsentative Villa in
Küsnacht. Warum?**

“Bis heute lebte ich nur in alten Häusern, aber ich beschäftige mich mit der Gegenwart und der Zukunft. So wollte ich einmal im Leben etwas von heute bauen. Ich finde das hochinteressant und es macht viel Freude, auch wenn es viel Zeit beansprucht.”

**Erbauen Sie sich quasi eine private Galerie für Ihre
zeitgenössische Kunstsammlung?**

“Es wird ein Haus zum Wohnen werden, wo sich die Kunst dem Haus unterordnen muss. Ein Haus soll sich am Menschen und nicht an der Kunst orientieren.”

**Sie beschäftigen privat eine Kuratorin, welche sich um Ihre
Sammlung kümmert. Was bedeutet Ihnen Kunst?**

“Die Kuratorin hilft mir bei der Betreuung der Sammlung in der Firma, hat also nichts mit meiner privaten Sammlung zu tun, auch wenn es manchmal um dieselben Künstler geht. Privat sammeln meine Frau und ich jegliche Kunst, die uns gefällt. Die Sammlung reicht von 1910 bis 1999. Im Geschäft hingegen hat die Sammlung einen intellektuellen Hintergrund. Die Kunst, die wir sammeln, hat sehr viel mit unserer Realität zu tun. Ein Künstler betreibt eine Art Journalismus. Er setzt sich mit gegenwärtigen Problemen auseinander und visualisiert sie mit Text und Bild. Darum will ich, dass Kunst ein Bestandteil unseres Unternehmens ist. Das soll aber nicht nur in den Korridoren ersichtlich werden, sondern ebenfalls im Geschäftsbericht, der jedes Jahr von einem anderen Künstler erstellt wird. Zur Zeit

arbeitet Silvie Fleury aus Genf am Rapport für 1998. Die Kunst soll sich auf diese Weise in den Alltag unserer Firma integrieren.“

Sie haben die operative Führung des Ringier-Konzerns vor zwei Jahren übernommen. Wie fühlen Sie sich seither?

“Super. Das ist die beste Entscheidung, die ich je getroffen habe.“

Welche neuen Erfahrungen haben Sie gemacht?

“Es macht alles sehr viel einfacher. In einer Familienfirma ist es so, dass ohnehin derjenige in der Verantwortung steht, der den Namen der Firma trägt. Heute kann ich viele Entscheide zusammen mit meinen Leuten fällen, und wir gewinnen dadurch viel Zeit. Das allerwichtigste aber ist, dass ich die Leute selber auswählen kann, die in diesem Hause arbeiten. Dabei geht es viel um Gefühl und Intuition, was nicht delegierbar ist. Darum habe ich zwar stundenmässig mehr zu tun, mengenmässig aber weniger, weil die Abläufe einfacher geworden sind.“

Sie verlassen sich bei Ihren Entscheiden sehr auf Ihr Bauchgefühl, was früher nicht möglich war?

“Ja, weil ich dies weder konnte noch durfte oder sollte. Die Entscheidungsfindung war delegiert, und diese Spielregeln musste ich einhalten. Das heisst aber nicht, dass frühere Entscheide falsch waren. Ich kann es mir heute einfach besser leisten, Entscheidungen zum Teil aus einem Bauchgefühl heraus zu treffen. Und ich habe heute eine Mannschaft um mich, die ähnliche oder dieselben Entscheide treffen würde, auch wenn ich persönlich nicht anwesend bin. Das ist Firmenkultur. Sie zu schaffen beansprucht viel Zeit, ist aber sehr wichtig. Unsere Konzernleitung entscheidet praktisch nur einstimmig. Erst wenn ich das Gefühl habe, dass alle überzeugt sind, gehen wir etwas an. Oder mit anderen Worten: Solange jemand einen begründeten Widerstand leistet, machen wir es nicht.“

Angenommen, Sie stehen vor einem Entscheid. Der Intellekt spricht dafür, der Bauch dagegen. Wie handeln Sie?

“Beides muss übereinstimmen. Ich habe aber aus eigener Erfahrung gelernt, dass man sich nie gegen sein Gefühl entscheiden sollte. Wenn ich es trotzdem einmal tat, kam es prompt falsch heraus. Das passierte mir vor allem bei Menschen. Aber man kann auch keine Zeitung, keine Zeitschrift und auch kein Fernsehprogramm lancieren, wenn man es schlecht findet, auch wenn die Zahlen stimmen sollten.“

Besprechen Sie Entscheidungen mit Ihrer Frau Ellen?

“Das ist kein bewusster Prozess. Wir besprechen manchmal ein Thema, manchmal auch nicht.“

Die NZZ hat eine Strategie Richtung Regionalzeitungen eingeschlagen, die TA-Media ist vom regionalen zum

nationalen Verlagshaus geworden. Welche Strategie fährt das Haus Ringier im Inland?

“Wir waren schon immer ein Anbieter von nationalen Informationen und wollen dies bleiben. Nicht, dass wir nicht in die regionalen Informationen hinein möchten, doch da wir nie dort waren und es hier praktisch keine Möglichkeiten gibt, lassen wir es sein. Im Ausland ist die Absicht eine andere: Dort sind wir interessiert, in regionale Geschäfte zu investieren. Wir haben bereits vor Jahren begonnen, von einem nationalen zu einem internationalen Unternehmen zu wachsen. Das ist ein äusserst wichtiger und grosser Schritt gewesen, welcher uns bereits sehr weit gebracht und die Firma wesentlich verändert hat.”

Sehen Sie im Inland noch Chancen für einen grossen Coup?

“Bestimmt gibt es Chancen für mittlere Würfe. Eine Branche, die sich in einem übersättigten Markt nicht immer neu erfinden kann, hat bald ein Problem. Im Schweizer Markt wollen und müssen wir neue Sachen machen.”

Welche?

“Zum Beispiel das Gesundheitsmagazin, das durchaus eine grössere Dimension annehmen kann. Wir haben eine lange Liste von Projekten, über die man in Interviews aber nicht spricht.”

Man erhält den Eindruck, dass nicht genug Innovation aus dem Haus Ringier hervorgeht?

“Das mag in einer Phase der Fall gewesen sein, aber das hat vielmehr mit dem beschränkten Wahrnehmungsvermögen der Branche zu tun, das sich vom Bodensee bis höchstens zum Bielersee erstreckt. Wir haben im Dezember die zweitgrösste Zeitung Ungarns gekauft, doch hier in der Presse war das kein Thema.”

In Bern und Luzern zog sich Ringier schrittweise zurück, Reflexe wurde schon als Projekt eingestampft und Casual, als es bereits auf dem Markt war. Müssen Sie nicht befürchten, dass die Glaubwürdigkeit Ihres Hauses hierunter leidet?

“Das glaube ich nicht. Die Entscheidung von Luzern ist nachvollziehbar, denn in jeder Stadt gibt es praktisch nur noch eine Zeitung. Was wir machten, war publizistisch zu bedauern, doch wirtschaftlich das Richtige. In Bern gibt es den Bund nur noch dank uns, so haben wir unsere Aufgabe erfüllt und jemanden gefunden, der die Zeitung in unserem Sinn und Geist weiterführt. Etwas Neues zu versuchen und dabei nicht erfolgreich zu sein, geschieht auch anderen. Damit habe ich kein Problem. Auch künftig werden wir Projekte angehen, die vielleicht nicht glücken. Auf dieses Recht poche ich. Wir haben ja auch schöne Erfolge erzielt.”

Welche Strategie verfolgen Sie im Ausland?

“Osteuropa ist unser wichtigster Markt. Dort haben wir wichtige Marktpositionen aufgebaut. Nach der Aufbau- ist nun die Konsolidierungsphase erfolgt. Wir wollen dabei sein und die letzten Möglichkeiten ergreifen, die noch bestehen. Wir stehen derzeit mit weiteren Titeln in Osteuropa zwecks Übernahme in Verhandlung. Dann werden wir neue Titel lancieren. Die Märkte dort werden nun endgültig besetzt, und wir sind dabei.”

Verdienen Sie Geld in Osteuropa?

“Ich betone immer wieder, wir sind in einem Marktpositionsgeschäft. Wir haben einige Jahrzehnte oder gar ein Jahrhundert benötigt, um in der Schweiz zum grössten Verlag zu werden. In Tschechien haben wir es innerhalb weniger Jahre geschafft, zum zweitgrössten oder sogar grössten Verlag zu werden. Für solche Dinge gibt es einmalige historische Gelegenheiten. Osteuropa war eine solche Gelegenheit. Was heisst Geld verdienen? In Rumänien haben wir bis im letzten Jahr Geld verdient, aber dann haben wir zwei neue Zeitschriften lanciert, die heute Marktführer sind, aber jetzt weisen wir ein Negativergebnis aus. Unter Umständen kann ein Markt, in dem man noch kein Geld verdient, der interessantere sein.”

Grosse deutsche Verlage wie Gruner + Jahr haben hohe Achtung vor Ringiers Leistung in Osteuropa.

“Das ist für mich genauso wichtig wie der wirtschaftliche Erfolg. Die Tatsache, dass wir quasi in der Champions League spielen und uns mit den weltbesten Verlagen messen, verändert den Charakter unserer Unternehmung. Das ist absolut zentral.”

Inwiefern hat sich der Charakter des Hauses Ringier verändert?

“Wir müssen einen besseren Trainingsstand aufweisen. Wir haben erheblich mehr ausländische als schweizerische Kaderleute angestellt in den letzten Jahren. Das will ich bewusst. Es gibt im Ausland Verlage und Leute, die besser sind als wir – an ihnen müssen wir uns messen.”

Welche geografischen Bereiche sind für Sie interessant?

“Unsere Schwerpunkte im Ausland liegen nebst Osteuropa in Deutschland und Asien, wo wir allerdings mit grösster Vorsicht tätig sind.”

In Deutschland ist Ringiers Position kaum relevant.

“Wenn man als internationale Firma in Europa tätig ist, sollte man im grössten Markt des Kontinents eine Aktivität haben. Erstens, weil sie wirtschaftlich interessant sein kann, und zweitens, weil man sich mit den dortigen Verlagen messen muss. Wir haben unsere Tätigkeit in Deutschland zwar massiv abgebaut, weil wir uns in einem schwierigen

Segment befanden. Wir versuchten nun aber, durch eine Akquisition wieder Fuss zu fassen, standen kurz vor dem Abschluss, doch der kam dann nicht zustande, weil sich der Verkäufer zurückzog. Wir suchen neue Nischen.”

Im letzten Jahr fanden quer durch verschiedene Branchen grosse Fusionen statt. Wann macht es Sinn für Ringier, eine Allianz oder sogar eine Fusion einzugehen?

“Vorläufig sehe ich keinen Grund dazu. Es gibt zwei Arten von Fusionen. Erstens: die sinnvollen. In einigen Branchen spielen Grösse, Stückzahl, Synergien eine wesentliche Rolle. Zweitens: die fantasie- und hoffnungslosen. Diese Fusionen kommen aus Ideenlosigkeit zustande und weil den Aktionären etwas geboten werden muss. In einigen Jahren werden wir sehen, was aus ihnen geworden ist. In unserem Geschäft sind die Bedingungen anders. Wir haben lokale, regionale und nationale Märkte. Eine gewisse Rolle spielt bei uns ebenfalls die Grösse, aber keine absolut entscheidende. Weiter sind wir in einem Markt mit immer noch grossen Wachstumsmöglichkeiten. Wenn ich sehe, was wir in Osteuropa bereits gemacht haben und was es alles noch zu tun gibt, ebenso in Asien, dann glaube ich nicht, dass man durch eine Fusion etwas besser machen könnte. In der Schweiz nützt uns das sowieso nichts. Wenn wir nicht mehr wissen, wie wir den Blick, den SonntagsBlick oder die Schweizer Illustrierte zu machen haben, dann verkaufe ich die Firma besser als zu fusionieren.”

Gehen wir über zum Thema Fernsehen: Wann steigen Sie aus TeleZüri aus?

“Sobald wir endlich die Möglichkeit dazu haben. Wir haben eine unglückliche Position. Der Zeitpunkt hängt von den noch hängigen Friedensverhandlungen ab.”

Insgesamt hat Ringier rund vier Millionen Franken investiert?

“Sogar ein bisschen mehr. Einen Teil haben wir durch Kapital, einen Teil durch Darlehen investiert. Allerdings hat der Tages-Anzeiger, der nachträglich einstieg, sehr viel übernommen, und wir erhielten einen Teil unserer Investitionen viel früher als gewollt zurück. Ich wollte den Tages-Anzeiger eigentlich nie dabei haben. Jetzt muss Roger Schawinski dieses Problem ausbaden. Gesamthaft gesehen war es bestimmt kein schlechtes Geschäft.”

Schätzen Sie, dass der Wert Ihrer TeleZüri-Aktien gestiegen ist?

“Das ist sehr schwierig zu sagen, weil der Abnehmermarkt limitiert ist. Eine Wertsteigerung entsteht bekanntlich nur durch die Nachfrage. Meines Wissens gibt es nur zwei Parteien, die diese Aktien erwerben könnten, nämlich Roger Schawinski und der Tages-Anzeiger. Das wiederum hängt davon ab, wie diese miteinander auskommen.”

Nachdem die Marke TeleZüri erfolgreich aufgebaut wurde, verschwindet sie derzeit wieder, indem sie der Marke Tele24 weicht. Fühlen Sie sich als TeleZüri-Teilhaber nicht von Ihrem Freund Roger Schawinski über den Tisch gezogen?

“Das ist ein Thema, welches wir intensiv diskutieren. Richtig ist, dass die Marke TeleZüri erhalten bleiben muss. In diese haben wir investiert. Daher kann man diese nicht einfach durch Tele24 ersetzen, auch wenn es aus Sicht von Roger Schawinski durchaus sinnvoll wäre.”

Das macht er aber offensichtlich.

“Er kann das nicht beliebig machen, weil er sonst die Aktionäre enteignen würde. Ich glaube nicht, dass Roger so weit gehen würde.”

Er scheint aber diesen Weg zu beschreiten.

“Sicher ist ein gewisser Prozess am Laufen. Doch TeleZüri wird es nach wie vor geben. Dafür sorgen wir.”

Erhält diese Situation nicht auch eine rechtliche Dimension?

“Das hoffen wir nicht. Die Situation hat sich ergeben, weil der Tages-Anzeiger als Aktionär von TeleZüri gleichzeitig ein eigenes Fernsehen machen will, wodurch sich Roger Schawinski bedroht fühlt. Es ist eine unangenehme Situation. Ich verstehe durchaus, dass es zu Spannungen zwischen diesen beiden Parteien kam. Es sind Dinge passiert, die ich persönlich schlecht finde. Man kann nicht als Aktionär von TeleZüri dort Leute für sein eigenes Fernsehen abwerben. Emotional sind diverse Sachen schief gelaufen. Mein Problem ist, dass ich in der Mitte stehe, das ist eine unangenehme Position, und darum will ich dort raus. Ich habe weder mit Roger noch mit dem Tagi Streit und absolut kein Interesse daran, dass es schlussendlich doch noch zu einem Krach mit beiden Parteien kommen könnte.”

Glauben Sie, dass es richtig war, als TV-Sender die Nische Zürich zu verlassen und national auf Sendung zu gehen, nachdem jetzt bedeutende Konkurrenten in den Markt eintreten?

“Diese Frage lässt sich erst in den nächsten Jahren beantworten. Für TeleZüri wäre dies nicht notwendig gewesen. Dieser Sender hätte weiterleben können, erfolgreich, aber wie Roger wohl gesehen hat, mit limitierten Aussichten. Mit einem stündlichen Wiederholungsprogramm kann man ganz klar nicht mehr Werbung generieren. Er wollte natürlich mehr mit seiner Dynamik und riskiert das nun.”

Und umgekehrt, wenn Sie nun aus TeleZüri ausstiegen und dafür in Tele24 investieren würden?

“Wir haben immer gesagt, dass wir auch selber Fernsehen betreiben möchten. Bei einer Beteiligung an Tele24 wäre das nicht möglich. Tele24 wird von Roger Schawinski gemacht, und er muss es auf seine Art tun. So passen unsere beiden Firmen nicht zusammen. Wir haben darüber diskutiert, aber keine Lösung gefunden.”

Was halten Sie von der gegenwärtigen Fernseh-Euphorie in der Schweiz?

“Ich glaube, durch unser Handeln haben wir immer gezeigt, dass wir diese Euphorie nicht teilen. Wir glauben wohl, dass sich der Markt entwickelt, es gibt aber momentan mehr Projekte als Geld. Daraus wird es einige ganz teure Leichen geben. Wir sind immer relativ vorsichtig an die Problematik herangegangen, was soweit nicht schlecht war.”

Wo sehen Sie für Ringier Chancen im TV-Markt?

“Alle wollen stets einen eigenen Kanal haben. Analysiert man jedoch weltweit, wo das Geld verdient wird, dann stechen zwei Bereiche hervor: Der eine ist der Rechtehandel. Damit hat man in der Schweiz aber keine Chance, Geld zu verdienen. Der zweite ist die Programmherstellung. Das grösste Risiko liegt im Betreiben eines Kanals. Wir haben entschieden, dass wir da nicht mitmachen wollten, weil wir in der Schweiz andere Strukturen haben als in Ländern wie Finnland oder Ungarn, welche über Sprachschutz verfügen und wo sich das Programm aus einer ganz anderen Situation heraus entwickeln kann. Darum sind wir ein Programmlieferant und arbeiten mit diversen Stationen zusammen. Das ist und bleibt unsere Politik, und sie ist meines Erachtens bis anhin sehr erfolgreich.”

Wann kommt somit das Blick-TV als Programmfenster?

“Ob es ein Blick-TV geben wird, werden wir sehen. Man muss aufpassen, welche Marke man für welches Programm benutzt. Doch wir sind intensiv am Entwickeln von Programmen, die etwas mit dem Blick zu tun haben. Fernsehen ist Boulevard. Wir planen Sendungen, für deren Plazierungen wir verschiedene Möglichkeiten haben bei unseren Partnern SRG und SAT1.”

Eine Sendung auf dem geplanten RTL/Pro7-Fenster kommt nicht in Frage?

“Nein, das würde sich vor allem mit SAT1 schneiden. Im weiteren ist dies vor allem ein Projekt von Klaus Kappeler.”

Sie stellen es demnach in Frage?

“Nicht unbedingt. Ich will damit sagen, dass es erst auf dem Papier existiert, während das Schweizer Programmfenster von SAT1 bereits sendet. Ich setze aber Fragezeichen, ob RTL und Pro7 tatsächlich ideale Partner sind, um auf neutralem Terrain wie der Schweiz zusammenzuarbeiten. Wir werden ja sehen.”

Für SAT1 bestehen Pläne, täglich zu senden.

“Wir stecken mitten in einem Projekt für ein tägliches Fernsehen. Wir erarbeiten die Programmkonzepte, aber Entscheidungen sind noch keine gefällt.”

Hält Ringier 50 Prozent am Schweizer Programmfenster?

“Noch nicht. Beide Parteien haben sich für ein 50-zu-50-Joint-Venture entschieden. Wir warten nun noch auf die Zahlen von 1998, um die Details genau zu kalkulieren.”

Was halten Sie von Jugendsendern wie Star-TV und das geplante SwissHits?

“Ich halte Star-TV für die interessantere Alternative. An einen Musiksender glaube ich nicht. Wir haben das vor zwei Jahren bereits geprüft und festgestellt, dass ein Spartenprogramm in einem solch kleinen Land nicht erfolgreich sein kann. Natürlich ist auch Star-TV ein Spartenprogramm. Es wird aber mit einem minimalen Aufwand betrieben und ist somit überlebensfähig.”

Star-TV könnte ein interessanter Partner für Ringier sein, weil dadurch der Verlag an ein junges Publikum herankommt, und der Sender andererseits durch die Ringier-Medien gepusht werden könnte.

“Das wäre denkbar, wenn auch die Möglichkeiten limitiert sind. Man hätte aber ein Mittel, um mit dem jungen Publikum zu kommunizieren.”

Wie weit sind Sie mit dem geplanten News-Channel, den Sie mit der SRG starten wollen?

“Die Entscheidung, ob eine Zusammenarbeit zwischen SRG und Presse-TV zustande kommt, dürfte bald fallen. Wir brauchten viel Zeit für die relativ komplexen Rechte-Abklärungen dieses sogenannten Recycling-Kanals.”

In einigen Jahren läuft die Konzession von SF2 ab, dann könnte eine Privatisierung zur Diskussion stehen. Setzen Sie strategisch auf diese Option?

“Diese Frage könnte sich einmal stellen. Ob es allerdings wirtschaftlich sinnvoll ist, bleibt vorbehalten. Man darf nicht vergessen, dass SF2 sehr stark von der SRG profitiert, indem die SRG zum Beispiel die Sportrechte kauft. Ob ein Privatkanal die Mittel dazu hätte, wage ich zu bezweifeln. Es gibt in Europa Bestrebungen, den öffentlich-rechtlichen Sendern die Werbung wegzunehmen. Diesbezüglich muss man abwarten, was wirklich passiert. Bestimmt wird sich da viel Widerstand regen.”

Wenn der Trend in diese Richtung geht, würde er Ihnen SF2 folglich in die Hand spielen?

“Ich weiss nicht, ob man dies so sagen kann. Wir sind daran interessiert, dass die SRG viel Geld erhält, damit wir möglichst gute Programme machen können. Wir wollen der SRG die Werbung nicht entreissen. Im übrigen haben die Diskussionen in Europa erst begonnen. Enorme Widerstände werden folgen, so dass es noch in keiner Weise ersichtlich ist, in welche Richtung die ganze Sache geht.”

Sie sind als Mitbetreiber von P-TV stark unzufrieden mit der SRG, weil diese versprach, SF2, auf dem P-TV gesendet wird, im Marketing stark zu unterstützen, doch wenig ist geschehen.

“Es herrscht Unzufriedenheit, doch wir haben uns ausgesprochen. Die SRG wird nun mehr Dynamik und Aggressivität für SF2 entwickeln. Die neuen privaten TV-Projekte spielen dabei eine Rolle, was für uns hilfreich war.”

Die Unzufriedenheit entstand ja nicht nur durch Marketing-Versäumnisse, sondern auch, weil die Publisuisse wenig Werbezeit verkaufen konnte für SF2 im Vergleich zu den Schweizer Fenstern der deutschen Sender?

“Was sich die Publisuisse leistete, ist absolut inakzeptabel. Dass man für eine Sendung wie Gesundheit-Sprechstunde, die ein Riesen-Erfolg ist, kaum Werbung verkaufen kann, ist nicht vorstellbar. Da muss sich bald einiges ändern.”

Lohnt es sich überhaupt, unter diesen Vorzeichen P-TV zu veranstalten?

“Absolut. Wir sind Programmhersteller und werden dafür bezahlt. Wir gewinnen dadurch Fernseh-Erfahrung. Wir können dadurch eine Firma, Rincovision, mit vielen Angestellten betreiben. Dank einem dieser Programme konnten wir sogar eine Zeitschrift lancieren, Gesundheit Sprechstunde. Wir betrachten dies nach wie vor als eine ausgezeichnete Strategie.”

Ist das Wochenende die ideale Zeit, die Sendungen von P-TV auszustrahlen?

“Am Samstag hat man gewichtige Konkurrenz, da viele Unterhaltungssendungen ausgestrahlt werden. Es zeigt sich aber, dass die Leute davon langsam genug haben. Viele suchen eine interessante journalistische Alternative. Der Sonntag ist gut für P-TV. Natürlich hat auch der Sendeplatz eine Bedeutung, also ob man auf SF2 oder SF DRS senden kann. Aber letztlich entscheidet die Qualität der Sendung. Die Zuschauer finden den Weg zum Programm.”

Vor zwei Jahren übten Sie öffentliche Kritik an der Qualität von Cash-TV, ist diese Sendung besser geworden?

“Durchaus. Die Kritik wirkte und wurde von den Machern positiv aufgenommen, auch wenn ich sie zuerst schockierte. Vergleiche ich

Cash-TV damals und heute, ist es sehr viel besser und auf einem guten Weg. Heute verzeichnen wir regelmässig 100 000 Zuschauer, Wiederholungen nicht mitgezählt. Wir suchen laufend Wege, um unsere Programme wiederholen zu können, weil der Produktionsaufwand sehr hoch ist und weil wir bei gewissen Wiederholungen ebenso viele Zuschauer generieren wie bei der Erstaussstrahlung. Das war auch das grosse Geheimnis von TeleZüri: die stündlichen Wiederholungen. Sie ermöglichten dem Zuschauer, irgendwann während des Abends den Sender einzuschalten.”

Wechseln wir zum Thema Cash, das im Herbst das 10-Jahres-Jubiläum feiert. Es scheint, dass Cash in einer Umbruchphase steht. Welche neuen Konzepte bestehen für die Wirtschaftszeitung?

“Wir wollen Cash neu erfinden. Cash ist zwar erst zehn Jahre alt, aber ein gutes Beispiel dafür, dass der Innovationsprozess eines Produktes nie aufhören darf. Bei der Schweizer Illustrierten haben wir soeben die Rubrik Shopping neu eingeführt, bei der Glückspost den Kosmetikteil und bei Tele einen neuen Kinderteil. Im Moment krempeln wir Cash sowie Cashual komplett um. Im Herbst werden Sie das Resultat sehen können.”

Wäre es sinnvoll, Cash zu einer Tageszeitung zu machen?

“Das dürfte schwierig sein. Auch die Bilanz kam zu einem negativen Entscheid, als sie sich überlegte, 14täglich zu erscheinen. Dazu müsste man ein Produkt komplett verändern. Cash soll eine Wochenzeitung bleiben.”

Aber das neue Cash könnte aussehen wie eine Tageszeitung mit diversen Bündeln?

“Man muss dem Leser signalisieren, dass etwas Neues daherkommt, aber er muss noch immer sein altes Cash darin wiedererkennen können. Aber wir ziehen in Betracht, Cash im Aussehen einer Tageszeitung mit diversen Bündeln anzugleichen, das hängt indessen von der technischen Infrastruktur ab. Wir müssen uns überlegen, ob wir die jetzige Druckmaschine durch eine neue ablösen oder das Produkt auf der normalen Tageszeitungsmaschine drucken sollen.”

Cashual würde dabei als Bund in Cash integriert werden?

“Auch das ist eine Option, die andere ist, dass Cashual wieder selbständig erscheint.”

Ist der Relaunch auf die Lähmungserscheinungen zurückzuführen, die sich darin zeigen, dass Chefredaktor Markus Gisler nicht mehr die Geschäfte führt, Cashual eingestellt wurde und einige Turbulenzen in der Verlagsleitung herrschen?

“Ich sehe das nicht so. Casual hat mit Cash nicht viel zu tun. Markus Gisler hat denselben Job wie vorher und kann sich vor allem auf diesen konzentrieren. Ich erachte es wichtiger, Chefredaktor zu sein, als Geschäftsleiter. Einen Chefredaktor zu finden ist auch schwieriger.”

Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Situation des Blick?

“Sie ist nach wie vor sehr solid. Natürlich sind wir noch lange nicht bei unseren Zielsetzungen angelangt.”

Die Auflage ist wieder gesunken.

“Der Dezember war kein berauschender Monat. Wichtig ist, dass die Auflage übers Jahr gerechnet höher war als im Vorjahr. Trotzdem wird es noch einige Anstrengungen brauchen.”

Wollen Sie mit den neuen Leuten, welche Sie im letzten Jahr in die Blick-Redaktion geholt haben, einen intellektuellen Blick machen?

“Der Blick muss von intellektuellen, gescheiterten Leuten gemacht werden. Das heisst nicht, dass der Blick zu einer Intellektuellen-Zeitung werden sollte. Aber der Anspruch an eine Boulevardzeitung ist heute sehr hoch: Sie muss die besseren Geschichten bringen über alle Bereiche des Lebens. Bei allen Verdiensten, die Herr Übersax für unser Haus erworben hat, die Zeit ist heute eine andere. Selbst über Sexualität oder Kriminalität muss man heute intelligenter berichten als früher, weil auch dort der Wettbewerb um die bessere Geschichte herrscht.”

Während des Projekts Rinova ist es nicht gelungen, die Blick-Redaktion effizienter zu gestalten. Warum nicht?

“Ich glaube, je grösser eine Redaktion ist, desto schwieriger sind Veränderungen. Zudem haben wir gerade beim Blick viele langjährige Mitarbeiter, sehr gute Mitarbeiter, die aber gegenüber Neuerungen nicht immer sehr offen sind. Unsere Aufgabe ist es nun, diese Veränderungen trotzdem herbeizuführen. Man muss auch eine gewisse Ehrfurcht vor der schwierigen Aufgabe haben, tagtäglich diese Zeitung herauszubringen.”

Der SonntagsBlick wird um 10000 Exemplare höher beglaubigt. Ein Erfolg?

“Vielleicht sind es nicht ganz so viel, aber wir stellen eine deutliche Steigerung fest.”

Worauf führen Sie diese Tendenz zurück?

“Auf den Inhalt. Die Zeitung ist einfach besser als vor einigen Jahren.”

Sie haben nun den Preis der Zeitung um 50 Rappen erhöht. Dadurch laufen Sie Gefahr, den Aufschwung zu gefährden?

“Ich glaube nicht. Die Qualität der Zeitung hat uns so selbstbewusst gemacht, dass wir uns das erlauben können. Die Auswirkung werden wir natürlich erst in drei Monaten beurteilen können.”

Ringier Print ist seit einem Jahr in eine eigene Aktiengesellschaft ausgegliedert. Wie hat sich diese Verselbständigung bislang ausgewirkt?

“Sehr positiv. Es ist genau das eingetreten, was wir damit bezwecken wollten. Die Firma begann, sich eigenständig zu entwickeln. Wir haben im Druckbereich sehr gut gearbeitet. Natürlich dauert dieser Prozess noch einige Jahre.”

Somit sind nun Möglichkeiten geschaffen, um eine Partnerschaft oder gar Fusion mit einem ausländischen Druckereiunternehmen anzugehen?

“Das ist eine Option, wobei wir es nicht eilig haben. Diese Option muss auch nicht unbedingt eingelöst werden. Zuerst wollen wir diese Firma schlagkräftig machen, was bestimmt noch zwei Jahre dauern wird. Im weiteren müssen wir noch über die neue Geschäftsführung entscheiden.”

Was hat das Business Reengineering Rinova letztlich bewirkt? Das Projekt wurde im letzten Sommer abgeschlossen, obwohl einzelne Aufgaben, wie die Ausgliederung der Informatik, nicht realisiert wurden.

“Das Positive von Rinova ist, dass einiges verändert wurde, aber ich würde eine solche Übung nur noch selber durchziehen. Wenn man solche Aufgaben nicht laufend selber erledigt, übt man seine Funktion als Unternehmensführer nicht richtig aus. Ich möchte nie mehr eine solche Riesenübung über eine ganze Firma durchziehen. Am Schluss muss man zugeben, dass die Ergebnisse im Vergleich zum Aufwand nicht so berauschend sind.”

Es braucht auch keine Unternehmensberatung?

“An und für sich nicht. Man braucht sie allenfalls als Moderatoren oder weil sie gewisse interessante Systematiken entwickelt haben. Grundsätzlich ist das die Aufgabe der Unternehmensführung, des Managements und der Vorgesetzten.”

Warum, glauben Sie, hat sich die Unternehmensberatung zu einem so grossen Wirtschaftszweig entwickelt, wenn sie eigentlich überflüssig ist?

“Gerade in grossen Unternehmen braucht man jemanden, der Entscheidungen legitimiert. Ein relativ grosser Teil der Beratungsaufträge wird nur aus psychologischen und strategischen Gründen erteilt, weil man innerhalb der Firma eine Entscheidungsgrundlage schaffen muss, für die man eine Absicherung braucht. Wenn man

einem Verwaltungsrat gegenüber begründen kann, dass McKinsey oder wer auch immer zur gleichen Schlussfolgerung kommt, ist es einfacher, einen Entscheid durchzudrücken. Aber im Grunde ist die Beauftragung von Unternehmensberatungen oft ein Zeichen von Schwäche.”

Wäre der Börsengang für Ringier eine Option?

“Überhaupt nicht. Es gibt bessere Alternativen. Wenn ich die ganze Investition in Osteuropa betrachte – ich weiss nicht, ob es mich als Chef in dieser Firma noch gäbe, wenn wir an der Börse wären. Die Börse denkt viel zu kurzfristig. Es ist im heutigen Wettbewerb doch gar nicht möglich, auf Dauer einen Gewinn von 20 Prozent des Umsatzes zu erzielen. Die Börse hat dieses Verhältnis erreicht und so muss man dem Aktionär etwas Verrücktes wie eine Fusion als Hoffnung anbieten.”

Was passiert Ihrer Ansicht nach an der Börse?

“Ohne Prophet zu sein, gehe ich davon aus, dass die Aktien weiterhin steigen werden, weil eine unglaubliche Liquidität und ein Anlagemangel vorhanden sind. Zudem gibt es momentan keine anderen attraktiven Anlagemöglichkeiten. Doch betriebswirtschaftlich betrachtet, ist die Börse masslos überbewertet.”

Zur Führungsstruktur des Ringier-Konzerns: Warum brauchen Sie eine übergeordnete Marketingleitung, die Marco Solari ausübt, wenn das Marketing doch auch Sache jedes einzelnen Produktes ist?

“Es braucht beides. Ringier ist ja nicht nur eine Anhäufung von Medientiteln, sondern wir existieren auch als eine Einheit. Wir sind in einem extremen Beziehungsgeschäft tätig. Wenn man heute Werbung betreibt, stehen einem sehr viele Möglichkeiten offen und jede ist rational zu begründen. Man kann ins Fernsehen oder in Printmedien, zum Tagi oder zu Ringier – jeder Entscheid ist begründbar. Ausschlaggebend, wer die Kampagnen bekommt, ist deshalb umso mehr die Beziehung zum Auftraggeber. Darum ist es extrem wichtig, dass Marco Solari gemeinsam mit den operativen Einheiten im Marketing tätig ist.”

Marco Solari ist quasi Ihr Ambassador?

“Das geht noch weiter. Wem gibt man das Geld? Man will es doch jemandem geben, den man kennt, den man mag, der für einen da ist, der sich für einen interessiert, den man in der Nacht kontaktieren kann, wenn man ein Problem hat. Also da spielen menschliche Aspekte mit, und ich bin froh, dass es so ist.”

Ist das mitunter ein Grund, warum das Verlagshaus Ringier eine sehr intensive Beziehung zur Politik, namentlich zu Bundesräten, führt?

“Das hat damit gar nichts zu tun. Von dort erhalten wir ja keine Aufträge. Aber es hat mit unserer Tätigkeit als Verlagshaus in der Schweiz zu tun. Wir sehen uns als wichtiger Bestandteil dieses Landes, auch in der Politik, und das ergibt ein natürliches, gegenseitiges Interesse.”

Wie wurde Jacques Pilet als Zeitungschef aufgenommen?

“Sehr gut, und was wichtig ist, wir demonstrieren durch ihn, dass für uns die Inhalte zuoberst stehen.”

Jacques Pilets Antrittsrede vor der Blick-Redaktion wurde sehr unterschiedlich aufgenommen.

“Das mag sein, ist aber etwas, um das ich mich nicht sehr kümmere. Ich finde es gut, wenn jemand unterschiedliche Reaktionen auslöst. Jacques Pilet bringt sicherlich sehr viel in unser Unternehmen ein, muss aber auch einiges lernen, und genauso muss wohl die Redaktion noch einiges lernen.”

In welchen Geschäften ist Walter Bosch für Sie tätig?

“Er wird sich vor allem um neue Projekte kümmern, wozu ich im Moment nichts Weiteres sagen kann.”

In welchen Geschäften berät Sie Frank A. Meyer?

“In jeglichen. Er ist seit Jahren ein Bestandteil dieser Firma und hat eigentlich zu fast all unseren Aktivitäten etwas zu sagen.”

Warum ist er nicht mehr in der Geschäftsführung?

“Das war er eigent.”