

# Interview mit: **LEBRUMENT**

**Hanspeter Lebrument hat die ehemals unbedeutende Gasser-Gruppe mit Sitz in Chur zu einem Konglomerat mit über 100 Millionen Franken Umsatz ausgebaut. Jetzt wird er auch die finanzielle Kontrolle übernehmen. Er wird dadurch zu einem der grössten Verleger in der Schweiz. Lebrument über die Philosophie eines starken Willens.**

**Interview: Oliver Prange**

*“Mit Rudolf Gassers Aktienpaket und meiner Stimme in der Stiftung halte ich heute und in Zukunft 76 Prozent der Stimmrechtsanteile an der Gasser Holding Chur AG. Mit dieser Beteiligung kontrolliere ich knapp über die Hälfte des Aktienkapitals.”*

*“Ich hätte den ganzen Ausbau der Gasser-Gruppe nie vorgenommen, wenn ich nicht genau gewusst hätte, dass ich sie einmal auch finanziell kontrollieren könnte.”*

*“Ich bin kein Schnelldenker. Es kann gut sein, dass ich erst nach einer Sitzung merke, was da eigentlich gelaufen ist.”*

*“Warum soll ich mich mit den Sorgen von anderen belasten? Ich will diese nicht wissen.”*

**Sie haben vor zwei Jahren 13 völlig unterschiedliche Zeitungen zum Südostschweiz-Verbund zusammengebracht. Sie müssen einen starken Willen haben, ist Ihnen dieser angeboren?**

“Wenn man sich in einem Berggebiet durchsetzen will, muss man lernen, nein zu sagen. Man sagt eigentlich lieber ja, das ist in der Natur des Menschen, das macht vieles einfacher. Ein starker Wille basiert eigentlich auf etwas anderem als nur auf einem starken Kopf, er basiert auf einer guten Argumentation. Dort, wo ich antrete und das Gefühl habe, dass ich gute Argumente habe, um meine Absicht

durchzusetzen, kommt der starke Wille klarer zum Ausdruck, als wenn ich das Gefühl habe, ich sei dem anderen argumentativ unterlegen. Diese Erkenntnis führt also dazu, dass man sich nicht allzuviel aufhalsen sollte, weil man dann keine Zeit mehr hat, die Probleme durchzudenken. Ich wurde angefragt, im Verwaltungsrat von Bergbahnen, Hotels und in der Politik mitzumachen, lehnte dies aber ab. Der Mensch hat nur eine beschränkte Kapazität, die er bewältigen kann.”

### **Wie bereiten Sie Ihre Argumentation vor?**

“Ich lese alle Akten, und dann muss man sich beantworten, was man eigentlich will. Wenn man die eigene Absicht festgelegt hat, untermauert man diese mit Argumenten. Zudem muss man sich fragen, was die Gegenseite beabsichtigt, und man muss auf sie eingehen, dadurch erhält man Respekt.”

### **Wie führen Sie Ihre Leute?**

“Wenn man eine Firma leitet, muss man sich die Frage stellen, wo lasse ich los und übergebe anderen? Das ist wie bei einem Pilot, der sich zum Beispiel in bezug auf die Technik auf den Board-Ingenieur verlassen muss, aber selbst die Gesamtverantwortung trägt. Für mich gibt es zwei Komponenten: das Controlling, das erfolgsorientiert ist und auf Zahlen beruht, auf Auflagezahlen, Verkaufszahlen, Erfolgsrechnung, und die Sympathie. Ich muss die Leute, mit denen ich zehn Stunden täglich zusammenarbeite, gern haben. Gern haben heisst auch, dass man einander kritisch begegnen kann. Wenn Mitarbeiter nur loyal sind, genügt das nicht, weil sie dann unkritisch sind.”

### **Dulden Sie wirklich kritische Geister unter sich?**

“Ich bin wohl ein Charismatiker, aber ich will mit Leuten zusammenarbeiten, die mich hinterfragen, weil das wirklich notwendig ist. Ein Beispiel: Ich wollte einmal eine Maschine kaufen, ich hielt das für ein günstiges Geschäft, weil sie nur 400000 Franken kosten sollte. Als wir am Tisch in der Verhandlung sassen, trat mir plötzlich mein Finanzchef hart auf den Fuss. Ich entschuldigte mich also und verliess den Raum, und kurz darauf kam mein Finanzchef nach. Dort machte er mich auf einen Haken im Vertrag aufmerksam, den ich übersehen hatte und durch den die Maschine zweieinhalbmal so teuer gekommen wäre.”

### **Ein Finanzchef muss Ihnen zudienen, aber wie steht es um die Kritik von Leuten, die vielleicht Ihren Posten wollen?**

“Die Leute, die ich für fähig halte, sind rund 20 Jahre jünger als ich. Ich bin 58 Jahre alt. Ich hatte in dieser Firma nie Kämpfe um Positionen.”

**Weil Sie der unumstrittene Herrscher und ein Charismatiker sind? Wie wird man zum Charismatiker?**

“Ich sitze halt gern in der Beiz und trinke gern mit ein Paar Leuten eine Flasche Wein.”

**So wird man nicht zum Charismatiker.**

“Ich mag die Leute und interessiere mich wirklich für sie. Es gibt keinen Job in der Unternehmung, vor dem ich nicht Achtung habe. Ich kenne von den 600 Mitarbeitern 550 beim Namen. Wenn ich frühmorgens den Kurier antreffe, spreche ich mit ihm über seine Probleme. Ich gehe auch oft in die Redaktion, setze mich zu den Redaktoren und diskutiere mit ihnen.”

**Was würden Sie als Ihre grösste Schwäche bezeichnen?**

“Ich würde sagen, dass ich relativ langsam denke. Es kann gut sein, dass ich erst nach einer Sitzung merke, was da eigentlich gelaufen ist. Ich bräuchte vielleicht 20 oder 30 IQ mehr. Ich bin also kein Schnelldenker.”

**Wie reagieren Sie auf diese Schwäche?**

“Die Entscheidungsfindung ist ein Prozess, in dem zuerst die Absicht, die Beurteilung und dann der Entscheid folgt. Ich habe gelernt, dass man dem Prozess genug Zeit geben muss, damit er sich entwickeln kann.”

**Anreisser können gewöhnlich grossartige Pläne entwerfen, doch wenn es um die Umsetzung geht und Alltagsarbeit verlangt ist, versagen viele, weil sie schon bei der nächsten Idee sind.**

“Das Anreissen ist für mich das Allereinfachste. Das Schwierige ist, eine Kultur der Nachhaltigkeit zu schaffen, sie braucht Disziplin. Ich setze in diesem Fall eine Führungsorganisation ein und traktandiere das Projekt so, dass wir regelmässig darüber sprechen, damit ich es begleiten kann. Ich lasse erst los, wenn ich das Gefühl habe, dass die Struktur gebildet ist.”

**Im Herbst wurde das Provisorium der Südostschweiz in einen Zusammenarbeitsvertrag bis ins Jahr 2006 umgewandelt. Interessiert es Sie, wie es den einzelnen Verlegern der Südostschweiz beruflich geht?**

“Nein. Ich habe immer das Gefühl, wenn es jemandem nicht gut geht, dann kommt er irgendwann einmal zu mir. Warum soll ich mich mit den Sorgen von anderen belasten? Ich will diese nicht wissen.”

**Die Verleger der kleinen Zeitungen sind aber von Ihnen abhängig geworden, denn wer jetzt aussteigt, verliert die nationalen Kampagnen.**

“Jeder wusste, dass Abhängigkeiten entstehen würden, jeder ging sie ein. Die Gasser-Holding bringt eine Auflage von etwa 85000

Exemplaren, die kleinen Verleger etwa 60000. Wir haben also erreicht, was immer gut ist: eine gegenseitige Abhängigkeit.”

**Wie teuer ist der Millimeterpreis?**

“Der liegt bei 3.50 Franken.”

**Können Sie den kleinen Verlegern diktieren, wieviel Sie ihnen davon abgeben?**

“Wir haben die Verteilung von Anfang an festgelegt, ich machte einen Vorschlag, dass der Verteiler etwa der Auflage entsprechen sollte.”

**Ist Ihre Strategie, die Verleger dereinst zu übernehmen, um aus der Südostschweiz eine Zeitung wie die Aargauer Zeitung zu machen: eine Zeitung mit diversen unterschiedlichen Regionalbünden?**

“Was einmal ist, kann ich nicht sagen. Aber es ist heute nicht in meinem Kopf.”

**Das müssen Sie jetzt sagen, um diplomatisch zu sein.**

“Nein. Ich würde die Südostschweiz verraten, wenn ich aus ihr ein Kopfblattsystem machen würde, wie etwa die Aargauer Zeitung eines ist. Dieses ist ein System, das auf dem Druck basiert. Wir dagegen haben eine Telekommunikationszeitung. Das heisst, jeder hat das gleiche Kleid, kann aber sein Menü völlig individuell zusammenstellen, so wie es am besten für die jeweilige Leserschaft passt. In Chur stellen wir zentral Themen in den Bereichen Wirtschaft, Inland, Ausland zusammen, doch zum Beispiel der March-Anzeiger und das Höfner Volksblatt, die noch im Einzugsgebiet des Tages-Anzeigers sind, können davon nicht so viel verwenden wie etwa der Sarganserländer, der eine Vollzeitung ist. Ich bringe mit dem System der Südostschweiz massgeschneiderte Lösungen und bin sicher, dass ich stark an Leserschaft verlieren würde, wenn ich zu einem Kopfblattsystem überwechseln würde.”

**Sie haben dadurch den Vorteil, dass Sie das gesamte System zwar kontrollieren, doch die Verantwortung an die einzelnen Verlage delegieren können?**

“Ja, das ist das Allerschönste. Warum soll ich überall die Verantwortung übernehmen? Man sollte sich die Freiheit bewahren. Ich bin der Typ, der sagt, ich gehe heute abend an eine Geburtstagsfeier meiner Tochter, darauf freue ich mich, morgen gehe ich in die Berge, und was am Montag ist, werde ich dann sehen. Es ist die Gegenwart versäumt, wenn man Pläne auf Jahre hinaus macht. Ich freue mich heute.”

**Sie haben die Gasser-Gruppe von einem unbedeutenden Verlagshaus zu einer Gruppe mit 600 Mitarbeitern und einem Umsatz von 110 Millionen Franken ausgebaut. Sie**

### **werden auch nicht jünger, wie sieht Ihre Nachfolgeplanung aus?**

“Das weiss ich eigentlich noch gar nicht. Ich habe einen Stellvertreter und ein Direktorium, aber ich muss in nächster Zeit, jetzt, da Sie mir schon sagen, dass ich nur noch älter werde, und man mir das leider auch ansieht, wohl den Widerstand aufgeben und mich wider Willen mit dem Problem der Nachfolge beschäftigen.”

### **Loslassen ist ein schwieriger Prozess.**

“Mit dem Loslassen habe ich keine Mühe. Für Leute mit starkem Willen ist das Loslassen nicht schwer. Aber daran zu denken, das ist schwierig. Wenn man nämlich daran denkt und eine Lösung sucht, dann hat man bereits losgelassen.”

### **Haben Sie sich einen Zeitpunkt gesetzt?**

“Nein, aber ich werde mein Pensum wohl ab dem Jahr 2002 reduzieren und mich Schritt für Schritt zurückziehen. Ich bin ja heute Präsident und Delegierter in praktisch allen Gesellschaften der Gruppe. Ausser, ich fände einen hervorragenden Nachfolger, dann muss man ihm natürlich schneller die Verantwortung übergeben.”

### **Vielleicht fällt Ihnen der Rückzug deshalb besonders schwer, weil die Gasser-Gruppe nicht Ihnen gehört und Sie dann zuschauen müssten, wie ein anderer Ihre Früchte erntet?**

“Ich vertrete bereits heute das Aktienpaket von Dr. Rudolf Gasser. Die Gasser-Holding gehört Rudolf und Werner Gasser sowie der Stiftung Gebrüder Gasser. Mit Rudolf Gassers Aktienpaket und meiner Stimme in der Stiftung halte ich heute und in Zukunft 76 Prozent der Stimmrechtsanteile an der Gasser Holding Chur AG. Mit dieser Beteiligung kontrolliere ich knapp über die Hälfte des Aktienkapitals.”

### **Sie haben also Ihr Lebenswerk in den eigenen Händen. Dadurch werden Sie zu einem der grössten Verleger der Schweiz. Das war bislang in der Öffentlichkeit nicht bekannt. Darum haben Sie sich derart für den Ausbau der Gruppe eingesetzt.**

“Ich hätte den ganzen Ausbau der Gasser-Gruppe nie vorgenommen, wenn ich nicht genau gewusst hätte, dass ich sie einmal auch finanziell kontrollieren könnte. Dann wäre ich lieber irgendwo anders hingegangen, wo man mehr Geld verdient.”

### **Wie lange wussten Sie dies bereits?**

“Das haben wir langfristig geplant. Wir gründeten die Stiftung bereits 1983. Ich lernte Dr. Rudolf Gasser vor 28 Jahren kennen, wir wurden zu den engsten Freunden, die man sich vorstellen kann, obwohl wir uns immer per Sie angeredet haben. Das ist für Aussenstehende schwer verständlich. Er war immer der Meinung, dass ich sein

Lebenswerk fortführen sollte. Ob sein Bruder Werner Gasser gewusst hat, dass ich das Aktienpaket kontrolliere, weiss ich nicht, vielleicht dachte er, er erhalte das Paket.”

**Werden Sie nun mit neuer Kraft noch einmal durchstarten und bis vor die Tore Zürichs vorstossen, zumal Sie einen Anzeigenpool mit der ZürichseeZeitung und der Linth Zeitung eingehen?**

“Nein, das ist kein Vorstoss Richtung Zürich. Ich werde die Grenze des Kantons St. Gallen nicht überschreiten. Es hat sich einfach gezeigt, dass das obere Linth-Gebiet bis zum oberen Zürichsee noch ein besonderes Anzeigenangebot haben muss. Aber dahinter steckt wirklich keine andere Absicht als ein Anzeigenpool.”

**Werden Sie Ihr Gebiet, wenn nicht Richtung Zürich, gegen andere Richtungen ausdehnen?**

“Ich glaube, wir sind an einem Punkt angelangt, da man sagen muss, es geht eigentlich nicht noch weiter. Wir haben einen Preis, den man nicht weiter anheben sollte, zudem sind die Nachbarn gesetzt: Das St. Galler Tagblatt gehört der NZZ, die Neue Luzerner Zeitung, die Zürichsee-Zeitung, der Zürcher Oberländer und die Tessiner Zeitungen sind in festen Händen.”

**Die Linth Zeitung könnte durchaus zum Verbund Südostschweiz passen.**

“Wenn jemand kommt, der seine Zeitung verkaufen möchte, dann verändert sich die Situation sofort. Ich werde aber von mir aus nicht aktiv.”

**Wäre es nicht Ihr Traum, Richtung Zürich vorzustossen?**

“Nein, Zürich ist durch die bekannten drei grossen Medienhäuser derart stark abgedeckt, dass jeder sich die Finger verbrennen muss, der nach Zürich will. Es gab einige Fremde, die in Zürich ein Medium aufbauen wollten, doch das brachte immer nur eines: happige Verluste.”

**Jetzt versucht es der norwegische Verlag Schibsted mit einer Pendlerzeitung. Welche Chancen geben Sie dieser Zeitung?**

“Keine Chance. Die Zeitung wird zwar sehr ernst genommen, aber sie wird eine Episode bleiben.”

**Obwohl auch die Zürcher Medienhäuser immer wieder mit der Lancierung einer Abendzeitung geliebäugelt haben? 20 Minuten kommt allenfalls an Storys heran, welche die renommierten Zürcher Zeitungen dann erst am folgenden Morgen anbieten können.**

“Die Idee einer Abendzeitung ist immer dann neu, wenn man sich nicht mehr zurückerinnern kann, dass Abendzeitungen in diesem Land

bislang gescheitert sind, zum Beispiel die grüne Tat. Die Newsdichte ist sehr klein, wenn man schon um den Mittag abschliessen muss.”

**Am 27. August starten Sie mit Tele Südostschweiz. Glauben Sie, dass ein Fernsehsender in einem relativ kleinen Gebiet eine Überlebenschance hat?**

“Tele Südostschweiz wird in unserem Gebiet am Abend um 19 Uhr und 21 Uhr auf Tele 24 aufgeschaltet. Das war für mich wichtig, damit der Sender nicht auf einem schlechtfrequentierten Infokanal stattfindet, sondern auf einer bekannten Frequenz. Tele 24 erhält seinerseits eine höhere Verdichtung in dem Gebiet. Ob wir mit Tele Südostschweiz erfolgreich sind, sage ich Ihnen in einem Jahr, das weiss ich nämlich noch nicht. Wenn ich das jetzt wüsste, wäre dieses Vorhaben ja gar nicht interessant. Aber ich bin schon der Meinung, dass es funktionieren wird, denn Fernsehen ist heute keine teure Angelegenheit mehr, wenn man ohne teures Studio arbeitet. Mit einer nur kleinen Redaktion, die nur News und Beiträge macht, und das maximal eine halbe Stunde pro Tag, ist das nicht mehr so aufwendig.”

**Wer soll auf Tele Südostschweiz werben?**

“Der regionale Werbeauftraggeber verteilt sein Werbegeld auf Printmedien, Radio und jetzt auch Fernsehen. Und die grossen Auftraggeber werben durch sogenannte Access-Werbung, das heisst, die Zentrale produziert den Spot und der regionale Vertreter hängt dann noch seine Adresse hinten an. Was ich aber noch nicht weiss, ist, ob die TV-Gelder von den anderen Medien abgehen oder ob dieses Geld zusätzlich ausgegeben wird.”

**Bis anhin werben regionale Auftraggeber nicht im Fernsehen. Dieser Markt muss sich erst grundsätzlich entwickeln.**

“Ich habe vor zehn Jahren mit Radio begonnen. Heute setzen wir mit Radio Millionen von Franken um. Ich habe das Gefühl, dass es sich mit dem Fernsehen gleich verhalten wird. Wir rechnen im Jahr mit 900000 Franken Aufwand, die Mitarbeiter bleiben bei Gasser und dem Radio angestellt, so ist das Risiko gering.”