

## Interview mit:

# WERFELI

Er führt nicht nur die Finanzen des Ringier-Konzerns, sondern ist auch mit den privaten Interessen der drei Aktionäre betraut: Martin Werfeli. Doch jetzt führt Werfeli zusätzlich den Zeitungsbereich. Ist Werfeli der Kronprinz von CEO Michael Ringier? Wie sind die internen Abgrenzungen? Wie steht es um den Blick?  
Interview: Oliver Prange

*“Wie in den meisten Familienunternehmen geht die Aufgabe des Finanzchefs weiter, als sich ausschliesslich um den Konzern zu kümmern.”*

*“Es existieren in gewissen Bereichen noch Situationen wie damals in England, als der Heizer auf der Elektrolok mitfuhr.”*

*“Ich glaube, der Vergleich mit der TA-Media hinkt insofern, weil diese mit dem Stellen-Anzeiger eine Geldmaschine hat.”*

*“Ich bin vom Typ her eher der Mann, der die internen Koordinations- und Führungsaufgaben erledigt.”*

*“Vielleicht könnte man sagen, dass Journalisten generell offener in den Äusserungen sind als Finanzfachleute oder gar einer wie ich, der zusätzlich noch gewisse private Angelegenheiten betreut.”*

*“Es gibt nichts Schlimmeres, als dass ein Internet-Venture in die Gewinnzone kommt, denn dann hat der Anleger das Gefühl, es hätte die Marktdurchdringung erreicht und könne nicht mehr wachsen.”*

*“Es gibt keine Prozesse, bei denen irgendwelche Beschlüsse direkt von Michael Ringier und Frank A. Meyer gefasst werden.”*

### **Warum sind Sie im Ringier-Konzern Zeitungschef ohne Erfahrung im Zeitungsmachen?**

Ich bin nun schon über 20 Jahre in diesem Unternehmen tätig, und obwohl ich sozusagen der Oberbuchhalter bin, habe ich meine Arbeit nie nur aufs Zahlenrechnen beschränkt gesehen, sondern ich habe mich immer auch fürs Wesen unserer Titel interessiert. Als es also diese Vakanz gab, war Verleger Michael Ringier der Meinung, dass es der richtige Zeitpunkt sei, mir die Verantwortung zu übertragen.

### **Trotzdem ist es eher unüblich, dass der Finanzchef die Produkteverantwortung übernimmt.**

Bei unserer Größe muss ich natürlich nicht tagtäglich über die Ausrichtung der Titel entscheiden, dafür habe ich kompetente Leute. Der oberste Schirmherr und Ansprechpartner der Chefredaktoren ist weiterhin Michael Ringier. Zudem herrscht auch nicht im journalistischen Bereich der größte Nachholbedarf, sondern in der redaktionellen Produktion und im Verlag.

### **Hat der Verlag Ringier hierfür nicht jahrelang die Boston Consulting Group beschäftigt?**

Diese Lösung brachen wir ab, ohne wirklich Massnahmen in diesem Bereich umgesetzt zu haben. Wir möchten diese Arbeit nun konkret mit Leuten angehen, die Erfahrung haben.

### **Was sind das für Arbeiten?**

Es geht um die Ablauforganisation. Wir haben zwar eine neue Technologie eingeführt, doch wir arbeiten trotzdem noch wie früher; es existieren in gewissen Bereichen noch Situationen wie damals in England, als der Heizer auf der Elektrolok mitfuhr.

### **Manchmal setzt ein Verleger einen Finanzspezialisten deshalb als Zeitungschef ein, weil jener den Konzern schlank machen soll für ein eventuelles Going-Public oder für einen Verkauf.**

Es ist möglich, dass ein Verleger so vorgeht. Bei uns ist dies aber absolut nicht der Grund. Wir planen weder ein Going-Public noch einen Verkauf.

### **Sind Sie als langjähriger Finanzchef auch für die privaten Finanzen der Familie Ringier tätig?**

Wie in den meisten Familienunternehmen geht die Aufgabe des Finanzchefs weiter, als sich ausschliesslich um den Konzern zu kümmern. Ich stehe in der Tat in Verbindung zu den Aktionären.

### **Inwiefern?**

Indem ich die Finanzströme zwischen den einzelnen Konzernbereichen und den Aktionären koordiniere.

**Sie sind also der Treasurer der Familie Ringier?**

Ja.

**Aller Aktionäre und Familienmitglieder?**

Es gibt drei Aktionäre, Michael Ringier und seine beiden Schwestern. Kontakte bestehen zu allen.

**Sie sind seit mehr als 20 Jahren im Unternehmen tätig, sind seit langem in der Konzernleitung und haben private Kontakte zur Familie. Trotzdem sind Sie mit Michael Ringier per Sie, während ein Teil der KL-Mitglieder per du sind.**

Das stimmt, und es stimmt auch für mich.

**Warum?**

Ich glaube, dass es für alle Beteiligten gut ist, wenn eine gewisse Distanz aufrechterhalten bleibt, so wie die Konstruktion der drei doch recht unterschiedlichen Familienstrukturen ist. Theoretisch ist es aber durchaus möglich, dass diese Distanz nicht notwendig wäre.

**Befinden Sie sich manchmal im Clinch zwischen den verschiedenen Interessen der einzelnen Aktionäre?**

berhaupt nicht.

**In Zürich herrschen langjährige Seilschaften zwischen einzelnen Führungspersonen. Sie haben aber bis anhin in Zofingen gearbeitet. Fühlen Sie sich als Outsider?**

Ich bin Mitglied der Konzernleitung, seit es sie gibt, seit Anfang 1996. Zudem bin ich der Einzige, der seit damals noch dabei ist. So kenne ich meine Kollegen zum Teil seit vielen Jahren, und da bestehen überhaupt keine Kulturunterschiede.

**Wenn der Verleger dem Finanzchef den Zeitungsbereich nicht wegen eines allfälligen Verkaufs überträgt, so wahrscheinlich deshalb, weil er ihn als Kronprinzen sieht und ihn für die Aufgabe rüsten möchte.**

Ich befasse mich nicht allzu stark mit der längerfristigen Zukunft. Mir geht es darum, einen optimalen Job zu machen. Und ist die Aufgabe vielfältig, reizt sie mich natürlich.

**Man könnte es aber so sehen?**

Herr Ringier ist der Vorsitzende der Konzernleitung. Mir ist nicht bekannt, dass er diesen Job gelegentlich abgeben möchte. Sie sprechen mit einem Finanzfachmann, Herr Prange, nicht mit einem Journalisten.

**Warum meinen Sie?**

Vielleicht könnte man sagen, dass Journalisten generell offener in den Äusserungen sind als Finanzfachleute oder gar einer wie ich, der zusätzlich noch gewisse private Angelegenheiten betreut.

**Aber wenn Sie vom Bereich Zeitungen sprechen, können Sie ja jetzt Ihre Grundhaltung ablegen und sich in journalistischer Offenheit erproben?**

Man kann natürlich persönliche Grundhaltungen nicht einfach ablegen. Es hat wahrscheinlich seinen Grund, warum ich zuerst in die Finanzen einstieg und nicht Journalist geworden bin. Natürlich gibt es immer wieder viele Zufälle im Leben. Jedenfalls bin ich sicher nicht jemand, der irgendwelche Nachrichten erzählt, bevor es sie gibt, und auch keiner, der Gerüchte in die Welt streut oder sie sogar schreibt.

**Da ist ein Journalist eher in seinem Element?**

Das liegt in der Natur des Journalismus.

**Aber Sie müssen nun auch Zeitungen machen.**

Nein. Ich bin Bereichsleiter und muss absolut keine Zeitung machen, obwohl ich mich sehr gerne mit den Chefredaktoren darüber unterhalte und mich sehr dafür interessiere. Ich bin kein Newsgenerator für die Redaktionen.

**Trotzdem: Sie führen die beiden eigentlichen Schlüsselbereiche und haben damit grossen Einfluss auf den gesamten Konzern. Offizieller Stellvertreter von Verleger Michael Ringier ist aber Marco Solari. Sind da die Abgrenzungsschwierigkeiten nicht vorprogrammiert?**

Es gibt keine Konflikte zwischen Marco Solari und mir. Marco Solari hat dank seiner grossen Erfahrung vor allem im Marketingbereich einen hervorragenden Aussenauftritt, und er hat auch insbesondere bei der Betreuung der Key-Kunden eine wichtige Aufgabe. Ich bin vom Typ her eher der Mann, der die internen Koordinations- und Führungsaufgaben erledigt.

**Bei der so genannten Kronprinzenrolle handelt es sich also nur um ein Gerücht?**

Diese Frage müssten Sie Herrn Ringier stellen. Ich weiss auch nicht, ob es in unserem Haus eine solche langfristige Vorbereitungsphase gibt, wenn überhaupt eine solche Idee besteht. Tatsache ist, dass ich mich sehr breit für die Geschäftstätigkeit von Ringier interessiere.

**Die Langfristigkeit der Strukturen ist tatsächlich eine Frage. Sie sind der achte Ringier-Geschäftsbereichsleiter Zeitungen in elf Jahren.**

Es ist in der Tat eine unerfreuliche Situation, die wir in der Vergangenheit im Zeitungsbereich hatten. Dies mag mit ein Grund gewesen sein, dass Herr Ringier befand, ich solle nun den

Zeitungsbereich leiten, weil damit auch eine gewisse Kontinuität entsteht.

**Ihre Rolle ist es demnach, Kontinuität in den Zeitungsbereich einzubringen?**

Für die Mitarbeiter ist es wichtig, einen Vorgesetzten zu haben, der auch nach einem Jahr noch dasselbe sagt, dieselben Ziele verfolgt, und vor allem, dass noch immer dieselbe Person vor ihnen steht. Das war in der Vergangenheit nicht immer der Fall.

**Ist mit Ihnen diese Voraussetzung auch wirklich gegeben? In einem Interview in der eigenen Hauszeitschrift Domo antworten Sie wörtlich, die beiden Bereiche seien nur vorübergehend unter einer Person vereinigt und dass Sie beide Jobs nur für eine gewisse Zeit machen würden.**

Wenn ich von vorübergehend spreche, muss man dies im Zusammenhang sehen, dass ich seit 20 Jahren im Finanzbereich tätig bin, davon fünf Jahre in der Konzernleitung, und dass ich beide Bereiche zusammen bestimmt nicht weitere 20 Jahre in Personalunion leiten werde.

**Welchen Bereich werden Sie voraussichtlich abgeben?**

Das ist aus heutiger Sicht vollkommen offen.

**Den Zeitraum kann man nie im Voraus sagen.**

Das stimmt. Ich gehe auch rein von meiner persönlichen Planung aus.

**Ist es Ihnen eher unangenehm, dass Sie plötzlich auch den Zeitungsbereich anführen?**

In keiner Art und Weise. Es ist höchst spannend für mich, weil es ein neues Metier ist, das zu Kontakten mit ganz anderen Leuten führt. Journalisten haben eine ganz andere Kultur als Finanz- oder Printleute.

**Das Ergebnis, das Ringier im letzten Jahr erwirtschaftet hat, ist das beste, das es je gab. Woher kommen die guten Zahlen?**

Wir haben versucht, uns konsequent von Bereichen, die in der Vergangenheit grosse Verluste machten, zu trennen oder sie zu sanieren. Das betrifft den Bund in Bern oder die damalige LNN in Luzern und auch den Printbereich, den wir verselbstständigt und dadurch wettbewerbsfähiger gemacht haben. Dazu kommt, dass sich die bessere Konjunktur in der Kasse bemerkbar macht.

**Trotz des guten Ergebnisses: Ringier macht nicht die Hälfte des Gewinns der TA-Media.**

Ich glaube, der Vergleich mit der TA-Media hinkt insofern, weil diese mit dem Stellen-Anzeiger eine Geldmaschine hat. Damit will ich aber nicht sagen, dass die Kollegen beim Tagi ihr Geschäft auch ohne den Stellen-Anzeiger nicht gut machen würden. Aber der Stellenanzeiger fehlt uns, weil wir keine Regionalzeitungen haben.

### **Ist das eine Entschuldigung?**

Das ist eine Tatsache. Wenn man ein Geschäft hat, dessen Umsatz zu einem grossen Teil aus dem Stellenanzeiger erwirtschaftet wird, relativiert das den Gewinn. Darum müssen wir uns mit Medienunternehmen messen, die ähnlich wie wir ausgerichtet sind, zum Beispiel Bertelsmann. So gesehen, können wir unseren Return on Sales gut vertreten.

### **Wie hoch ist dieser konkret?**

Zwischen vier und fünf Prozent. Derjenige von Bertelsmann liegt deutlich darunter, jener der TA-Media dürfte etwa dreimal so hoch sein wie unserer.

### **Müssten Sie jetzt als Zeitungschef nicht dringend in den Regionalzeitungsmarkt vorstossen?**

Wenn Sie mir einen guten Hinweis geben, wo in der Schweiz eine monopolistische Regionalzeitung zu kaufen ist, werden wir sofort mit deren Eigentümern verhandeln.

### **Wer könnte das sein?**

Wenn man den Markt betrachtet, bleibt noch die Basler Zeitung, doch die steht mit Sicherheit nicht zum Verkauf. In Bern haben wir mit dem Bund und der Berner Zeitung eine Konkurrenzsituation, und in Luzern sind wir durch die Neue Luzerner Zeitung am Monopolkmarkt beteiligt. Man muss sehen: Solche Ideen existieren, seit ich in diesem Konzern bin; auch bei anderen Verlagen wie der TA-Media, die versuchte, die Berner Zeitung zu kaufen. Ich denke, man muss sich von solchen fixen Ideen lösen und schauen, dass man das Geld auf einem eigenen Weg verdienen kann.

### **Die NZZ baut nun zusammen mit der Weltwoche und der HandelsZeitung einen eigenen Stellenanzeiger für Führungskräfte auf.**

Für Stellenanzeiger haben wir nicht die Titel. Wir haben aber mit Human Line den führenden Stellenanbieter im Internet.

### **Wer soll denn Ihre Cash-Cow der Zukunft werden?**

Wir müssen jetzt zuerst schauen, dass unsere bestehenden Cash-Cows, die teilweise etwas abgemagert sind, wieder richtig fett werden.

### **Meinen Sie den Blick?**

Ich meine damit den Blick, den Printbereich und diverse andere Geschäfte, die wir gut pflegen wollen.

**Aber das eigentliche Sorgenkind ist der Blick. Meinen Informationen gemäss leistete der Blick in seinen besten Zeiten einen Deckungsbeitrag von 45 Millionen Franken, der vor wenigen Jahren bis auf 17 Millionen herunterrutschte. Dann stieg er wieder auf 25 Millionen an, ist heute aber wieder deutlich darunter.**

Ich bestimme keine Zahlen, weil wir diese Zahlen nicht gegen aussen bekannt geben. Hingegen muss ich Ihnen sagen, dass Sie mit Ihren Angaben bezüglich der heutigen Situation komplett falsch liegen. Tatsache ist, dass wir mit den Resultaten des Blicks und des SonntagsBlicks in den letzten Jahren nicht zufrieden sind.

**Meinen Informationen zufolge ist das Ergebnis 1999 des Blicks das schlechteste seit langem.**

Das ist inkorrekt.

**Die Auflage ist meinen Informationen zufolge unter 300000 Exemplare gesunken. Zu guten Zeiten betrug sie rund 370000 Exemplare. Ist es nicht sehr gefährlich, wenn die Auflage unter die psychologische Grenze von 300000 sinkt?**

Das stimmt nicht. Die durchschnittliche Auflage in diesem Jahr liegt bei 310000 Exemplaren. Klar ist, dass jeder Verleger gerne steigende Auflagezahlen präsentiert, übrigens auch der Bereichsleiter. Aber diese Zeitungsgattung ist grundsätzlich unter Druck, was gar nichts zu tun hat mit dem Blick. Der Blick leidet seit 1993, und wir müssen jetzt grössere Anstrengungen unternehmen, um die Auflage wieder zu steigern.

**Sie können aber bestätigen, dass die Auflage die Grenze von 300000 Exemplaren unterschritten hat?**

Es gab auch im letzten Jahr einzelne Ausgaben mit grossen Schwankungen. So haben wir von der besten Nummer mehr als 365000 Exemplare verkauft; die schlechteste lag leicht unter 300000 Exemplaren.

**Wie gross ist die Gefahr, dass der Blick mit Rückforderungen von Seiten der Inserenten konfrontiert wird?**

Zu Rückforderungen gibt es keinen Anlass, da für die Anzeigenpreise die Leserzahlen massgeblich sind. Die Leserzahlen sind nach wie vor befriedigend, beim SonntagsBlick sogar steigend.

**Früher erwirtschaftete der Blick 50 Prozent des Deckungsbeitrags ans Unternehmen, heute wird er noch auf 15 bis 20 Prozent geschätzt.**

Sie können mir keine Zahlen entlocken, auch nicht über Umwege. Tatsache ist, dass sich andere Geschäfte in unserem Haus gut entwickeln und in ähnliche Resultat-Größenordnungen vorstossen, die der Blick heute oder allenfalls früher erreicht hat.

### **Welche?**

Wir haben eine erfreuliche Situation bei der Schweizer Illustrierten, bei Print und bei Betty Bossi. Wir haben auf der ganzen Breite Geschäfte mit ungenügendem Ergebnis saniert und werden dies auch weiter tun.

### **Befürworten Sie die redaktionelle Linie des Blicks, der, wie man hört, zu einer Volks-NZZ mit Wirtschaft, Politik und Feuilleton werden soll?**

Wir wollen beim Blick vor allem mehr Service anbieten, zum Beispiel mit dem Auto-Blick, dem Gesundheits-Blick und Click-Blick. Ich befürworte diese Linie sehr.

### **Sind Sie damit einverstanden, dass der Blick nicht mehr hart Richtung Boulevard läuft? Besteht da nicht die Gefahr, dass er anderen grösseren Zeitungen zu ähnlich wird?**

Man muss erst definieren, was Boulevard umfasst. Wenn er nur aus Sex and Crime bestehen würde und sonst nichts, dann führt der Blick heute tatsächlich keinen harten Boulevardkurs mehr. Alle erfolgreichen Boulevardzeitungen im deutschen Sprachraum haben ihr Themenspektrum erweitert wie der Blick auch.

### **Inwiefern bestimmen Sie die publizistische Linie des Blicks?**

Die publizistischen Leitplanken für alle Titel erlässt der Verleger. Ich diskutiere mit dem Verleger immer wieder über das redaktionelle Konzept.

### **Die Hauszustellung des Blicks ist ein aktuelles Thema. Wie ist der Stand der Dinge?**

Wir klären dies ab, entschieden ist aber noch nichts.

### **Welchen Aufwand würde die Blick-Hauszustellung bedeuten?**

Ja, das wären relativ grosse Investitionssummen, die wir aber bereit aufzuwenden, sofern man mit einem vernünftigen Return rechnen könnte.

### **Welche Schritte braucht es zur Hauszustellung?**

Dies würde eine Umschichtung von Einzelverkauf auf Abonnement bedingen. Man muss die gesamte Problematik der Weiterverarbeitung der Zustellorganisation, Postverteilung, Treuebonus, im Auge behalten.

### **Wann entscheiden Sie über die Hauszustellung?**



Wir sind in der Projektphase und können kein Datum nennen. Aber wir würden die Hauszustellung nicht in der ganzen Schweiz vornehmen, sondern nur in den größeren Agglomerationen. Wir werden das Projekt bei der nächsten Geschäftsleitungssitzung in drei bis vier Wochen auf den Tisch legen und darüber beschliessen.

### **Inwiefern werden die neuen Gratiszeitungen in Zürich Einfluss auf den Blick haben?**

In der Agglomeration Zürich werden sie vielleicht einen Einfluss haben. Wir werden in den nächsten Tagen die definitiven Zahlen der Kiosk AG für den Monat Januar erhalten. Ich gehe davon aus, dass der Einfluss der Gratiszeitungen langfristig größer ist, als er in den ersten drei Monaten war.

### **Einer der Titel, der seit Jahren in der Auflage stagniert, ist Cash mit einer Auflage von rund 70000 Exemplaren.**

Cash ist ein gut rentierender Titel. Ich denke, dass sich in den Wirtschaftsmedien noch viel verändern und Cash partizipieren wird. Internet wird ein Thema sein.

### **Verleger Michael Ringier sprach vor Monaten davon, dass Ringier ein Internetunternehmen sei. Welche Internet-Ventures gibt es?**

Wir haben einige Ventures auf Lager. Wir wollen dort einsteigen, wo sich ein Bezug zu unserem Geschäft ergibt und wir mit einer Community Mehrwert generieren können.

### **Heute ist es üblich, dass Internet-Ventures in den roten Zahlen liegen.**

Tatsächlich produzieren sämtliche Ventures, die ich kenne, rote Zahlen. Es gibt nichts Schlimmeres, als dass ein Internet-Venture in die Gewinnzone kommt, denn dann hat der Anleger das Gefühl, es hätte die Marktdurchdringung erreicht und könnte nicht mehr wachsen. Somit hört er auf mit Investieren, und in der Folge stürzen die Kurse zusammen.

### **Ihre Absicht könnte also sein, ein möglichst verlustträchtiges Internet-Venture zu gründen, es an die Börse zu bringen und mit dem Verkauf einen schönen Deckungsbeitrag zu erreichen?**

Ich persönlich halte nichts davon, an Firmen beteiligt zu sein, die nur an die Börse wollen, um schnelles Geld zu machen. Es gibt diesen Hype, aber der ist irgendwann vorbei, und dann ist es schief, wenn man ein Geschäft hat, das fundamental gut läuft.

### **Welche Geschäfte verfolgen Sie im Internet?**

Wir sind in der Schweiz an einem Unternehmen beteiligt, das Bannerwerbung verkaufen wird, Adpepper, und in Asien

an einem, das B cher f r China vertreibt, Modernbooks. Dann sind wir an einem Internetunternehmen beteiligt, das Finanzinformationen anbietet, und in wenigen Wochen folgt eine n chste Investition.

**Vor Ihnen war Jacques Pilet etwa für ein Jahr Bereichsleiter Zeitungen, heute ist er für die welsche Zeitung dimanche.ch zuständig. Eigentlich sind Sie jetzt sein Vorgesetzter. Sind da die Konflikte nicht vorprogrammiert?**

Das ist nicht so. Dimanche.ch l uft im Moment als Projekt f r eine bestimmte Anlaufphase und wird nach einigen Monaten in den Verlag Romandie integriert, der schon jetzt f r das Marketing zust ndig ist.

**Jacques Pilet rapportiert also nicht an Sie?**

Nein, er rapportiert an Michael Ringier und ist Mitglied der Konzernleitung. Doch Herr Pilet und ich arbeiten sehr eng und erfolgreich zusammen.

**Wie unterscheidet sich Ihr Führungsstil von jenem von Herrn Pilet?**

Herr Pilet ist sicher vor allem Journalist und hat auf der Redaktionsseite auch eine ganz grosse Arbeit mit neuen Ideen geleistet. Ich dagegen bin eher der ruhigere Typ, der mittelfristig denkt und Ziele anstrebt und damit den Leuten bestimmt auch mehr Sicherheit vermitteln kann.

**Das heisst, die Mitarbeiter waren in seiner Zeit eher verunsichert?**

Herr Pilet hat sicher auf der Redaktionsseite ganz Hervorragendes geleistet. Wenn man aber viele Ideen hat, ja jeden Tag sogar drei neue gute Ideen hat, was unerh rt gut f r das Gesch ft sein kann, verunsichert das gewisse Mitarbeiter.

**Als Sie die Arbeit als Zeitungschef aufnahmen, inwiefern haben Sie versucht, wieder Ruhe einzubringen?**

Indem ich den Mitarbeitern zu vermitteln versuchte, dass sie ihre Aufgabe auch in einigen Monaten noch tun werden.

**Sie sind als Finanzchef eigentlich schon sehr stark belastet. Wie verkraften Sie die Doppelaufgabe gesundheitlich?**

Ich f hle mich gesundheitlich sehr gut. Ich habe hervorragende Leute im Finanzbereich, aus diesem Grund kann ich es mir leisten, mich f r einige Zeit weniger stark hierauf zu konzentrieren, es l uft trotzdem. Ich sage auch bewusst vor bergehend, denn ich denke, dass es nach einer gewissen Zeit wieder Impulse braucht.

**Im Zeitungsbereich herrscht eine weniger gute personelle Situation?**

Die Redaktion betrifft das weniger, die Situation ist hier stabil. Es geht eher um den Verlag und insbesondere den Blick; Marcel Siegenthaler beschloss kurz vor meinem Antritt, das Unternehmen zu verlassen, was ich sehr bedauere. Doch diese Lücke ist inzwischen mit Bruno Blaser geschlossen, der von der NLZ kommt.

**Sie sprachen über dimanche.ch. Wie entwickelt sich diese Zeitung?**

Sie entwickelt sich absolut planmässig.

**Inzwischen verkaufen Sie 40000 Exemplare?**

Das ist zutreffend.

**Reicht das?**

Gemäss der Projektrechnung ja.

**Die Zeitung wird von ganz wenigen Leuten gemacht, ich glaube neun Redaktoren. Kann eine so kleine Redaktion erfolgreich sein?**

Es sind 15 Redaktoren. Es ist ein neues Pilotprojekt. Wir können nicht immer mit grossen Kostenblöcken weiterfahren, wie wir es früher taten.

**Das Ziel ist aber eine Auflage von über 100000 Exemplaren. Ist es zu erreichen nach Ihren neuen Kenntnissen?**

Unser Ziel ist eine Auflage von rund 80000 Exemplaren. Um die Zeitung im Markt bekannt zu machen, haben wir am Anfang 120000 Exemplare im Markt verteilt.

**Inwiefern können Sie den Zeitungsbereich hauptsächlich führen, ohne konkreten Einfluss auf die Redaktionen nehmen zu können und diesen Verleger Michael Ringier und seinem Berater Frank A. Meyer zu überlassen?**

Der oberste publizistische Leiter ist Michael Ringier. Das heisst aber nicht, dass ich mich nicht darum kümmere und denke, ich sei nur für die Abos und Anzeigen verantwortlich. Zudem berät sich Michael Ringier auch mit anderen Kollegen wie Fridolin Luchsinger und Fibo Deutsch.

**Welcher Art sind die Gespräche im Bereich der Publizistik, die Sie führen?**

Ich bin fast täglich im Gespräch mit Herrn Ringier und bin auch Mitglied des publizistischen Ausschusses, in welchem wir über die wesentlichen Fragen beraten.

**Welcher Art sind die Gespräche, die Sie mit Herrn Meyer führen?**

Ich habe mit Frank A. Meyer einen ganz regen Kontakt, und wir diskutieren sehr häufig über unsere Titel.

**Aber in welchen Punkten gibt es konkret Übereinstimmungen und Differenzen?**

Grundsätzlich sehen wir unsere Titel ganz ähnlich. Die Differenzen ergeben sich eher in der Geschwindigkeit der Umsetzung gewisser Änderungen. Es ist immer dasselbe Problem: Man hat eine Idee, die alle gut finden. Man muss aber zuerst die Leute dazu finden, sie motivieren und überzeugen können. Es ist leider so, dass die Überzeugungsarbeit immer länger dauert als das Finden einer Idee. Frank A. Meyer ist ein Schnelldenker. Ich bin eher einer, der etwas länger analysiert.

**Aber inhaltlich sind Sie beide grundsätzlich einer Meinung?**

So eindeutig kann man das nicht sagen. Aber wir kommen in der Diskussion im publizistischen Ausschuss zu einer Meinung.

**Aber Sie sind als Zeitungschef nicht der Ausführer der Beschlüsse der Herren Ringier und Meyer?**

Nein, bin ich nicht. Wenn schon, ist es die Redaktion, die direkt Herrn Ringier untersteht. Es gibt keine Prozesse, bei denen irgendwelche Beschlüsse direkt von Michael Ringier und Frank A. Meyer gefasst werden.

**Welches ist Ihr grösster Erfolg bei Ringier?**

Darüber rede ich nicht so gern. Ich habe mich sicherlich bemüht, in der Vergangenheit konstant eine hohe Leistung zu bringen, ungeachtet der einzelnen Problemkreise, für die ich eingesetzt war. Etwas Gelungenes war der Verkauf der Druckerei in den USA im 1996. Einen guten Beitrag konnte ich beim Reengineering des Printbereichs bringen.

**Ihr grösster Misserfolg?**

Das ist ein ähnlich schwieriges Thema. Aber ein richtiger Misserfolg ist mir nicht bekannt. Natürlich gibt es jeden Tag Geschäfte, die man nicht so gut beurteilen kann, ob sie strategisch richtig sind.

**Wie verwaltet Ringier die liquiden Mittel. Würde es sinnvoll sein, eine interne Bank zu führen, wie etwa Roche das tut?**

Wir haben einen zentralen Treasury-Bereich, der allerdings nicht ganz die Grösse von Roche hat.

**Man könnte ja die Strategie verfolgen, nicht gut laufende Titel abzustossen und die frei werdenden liquiden Mittel an der Börse einzusetzen, um eine bessere Performance zu erreichen?**

Das könnte man wohl machen. Aber dazu besteht keine  
Notwendigkeit. Wir sind schliesslich Unternehmer und keine  
Geldstrategen.