



»So viele Leser wie nie zuvor«

Boulevardblätter können unabhängig über Verlagsgeschäfte berichten: Ringier-Chef Marc Walder glaubt daran

Marc Walder führt Ringier, den größten Schweizer Verlag

DIE ZEIT: Herr Walder, reden wir über Zwerge und Riesen. Ihr Verlag vertreibt seine Zeitungen digital über Apple – und muss dafür 30 Prozent vom Umsatz abgeben. Wie geht es Ihnen damit?

Marc Walder: In der Schweiz zahlen wir mehr, weil in Euro abgerechnet wird und der Wechselkurs festgelegt ist. Darauf kommt dann noch die Mehrwertsteuer. Wir geben also etwa 43 Prozent an Apple. Wenn es wirklich bei diesen 30 Prozent bliebe, wäre ich allerdings zufrieden, weil Apple viel für uns leistet. Das Unternehmen liefert sehr zuverlässig aus und tut es in einer Weise, die der Käufer schätzt. Und – jeder Kiosk zieht Verlagshäusern deutlich mehr ab als 30 Prozent.

ZEIT: In der Schweiz ist Ringier ein Riese, gegenüber Apple ein Zwerg. Werden Sie an den Konditionen etwas ändern können?

Walder: Unser eigentliches Problem ist ja ein anderes: Tendenziell kaufen weniger Menschen unsere Zeitungen und Zeitschriften. Deshalb haben wir jetzt in einer regelrechten Offensive rund 50 iPhone- oder iPad-App-Versionen unserer Medien, Entertainment- und Digital-Geschäfte auf den Markt gebracht.

ZEIT: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes sind bedroht?

Walder: Gut 60 Prozent.

ZEIT: Und für welchen Preis steigen die Leser auf den neuen Lesegeräten ein?

Walder: Unsere Boulevardzeitung *Blick* kostet auf dem iPad beispielsweise 36 Franken im Jahr. Das ist eigentlich ein Witz, nicht mal ein Achtel des Zeitungsabonnements!

ZEIT: Wie viel hätten Sie denn gerne?

Walder: Sicherlich nicht 36 Franken im Jahr. Sie bekommen ja bedeutend mehr als in der gedruckten Ausgabe. Ein Beispiel: Nach Fußballspielen bringt die Zeitung zwei Seiten Berichte plus vier Bilder. Auf dem iPad haben Sie alle Texte plus 40 Bilder plus Videomaterial mit Ausschnitten aus dem Spiel und dazu noch diverse Interviews als Video. Derzeit erwarte ich von einer iPad-App, dass ich dort das PDF der Zeitung und alle digital aufbereiteten Multimedia-Inhalte bekomme. Das macht es ziemlich aufwendig.

ZEIT: Ein PDF, also schlicht die Zeitung in den Computer kopiert?

Walder: Das PDF besitzt die gleiche Dramaturgie wie die Zeitung, und die suchen weiterhin viele Leser. Der *Blick* hatte bereits in den ersten Monaten sehr gute Zugriffszahlen.

ZEIT: Wie viele Menschen erreichen Sie mit dem gedruckten und dem digitalen *Blick*?

Walder: Wir haben mit der gesamten *Blick*-Gruppe heute 2,7 Millionen Leser pro Woche, überschneidungsfrei. So viele wie nie zuvor! Und diese Masse gilt es nun zu vermarkten. Wenn zum Beispiel der

Marketing-Verantwortliche von Audi mit seiner nächsten Kampagne kam, dann ist er früher zu jedem unserer Medien einzeln gegangen. Das will heute niemand mehr. Heute sagt der Audi-Manager, dass er eine Kampagne und eine Million Budget hat, und verlangt binnen Wochenfrist ein Konzept, das sich über alle Marken und Kanäle erstreckt. Darin liegt bedeutend mehr Potenzial als in der Frage, ob wir eine iPad-App für 99 Cent oder für zwei Euro verkaufen.

ZEIT: Der Erfolg bei den Werbekunden ist also da?

Walder: Erstens haben wir eine weiterhin wachsende Reichweite. Und parallel dazu ist die Medienwelt für Marketing-Manager so unübersichtlich geworden, dass sie gar nicht mehr wissen, wo und vor allem wie sie ihr Geld am effektivsten ausgeben sollen. Die fragen sich: Was mache ich mit meinen zwei Millionen Euro für die neue Biomilch? Mache ich ein Guerilla-Video für YouTube? Veranstalte ich eine witzige Castingshow? Suche ich das schönste Butter-Girl? Oder doch nur klassische Werbung wie früher? Da kommen sie gern zu uns und lassen sich ein Konzept entwickeln.

ZEIT: Wie sieht solch ein Konzept derzeit aus?

Walder: Dazu muss man wissen, dass wir komplett neue Geschäftsfelder erschlossen haben. Audi kann künftig auf den Tickets unserer Konzertagentur werben. Es ist die größte des Landes. Audi kann

aber auch ganze Konzerte sponsern, die unsere Eventagentur Good News veranstaltet, und im Einzelfall wird der Hersteller auch mit Stars werben können, die unsere Künstleragentur unter Vertrag hat. Dazu bieten wir ihm Radio, TV, Scout24 und, und, und.

ZEIT: Sind Sie in der Lage, das alles zu steuern – und zugleich zu trennen?

Walder: Wir sind das größte Medienunternehmen in einem kleinen Land. Deshalb will ich nicht überbewerten, was wir machen. Immerhin untersucht ein angesehenes Strategie-Profil der Universität Harvard gerade unser neues Geschäftsmodell, also die Drei-Säulen-Strategie: erstens Zeitungen, Zeitschriften und Druckereien, zweitens E-Commerce und Rubriken-Geschäft, drittens Entertainment.

ZEIT: Sie wollen also nicht nur die Werbekunden über Ihre Medien und Geschäftskanäle begleiten, sondern auch umgekehrt einzelne Ereignisse und Künstler komplett vermarkten?

Walder: Nehmen Sie Bon Jovi. Die spielten vor ein paar Wochen in Zürich vor 45 000 Zuschauern. Die Musiker geben ein Konzert, das wird von unserer Konzertagentur organisiert, unsere Ticketagentur verkauft die Eintrittskarten, und unsere Medien, Zeitungen, Zeitschriften, Radios, berichten darüber mit all den Aktionen, die es üblicherweise um so ein Großereignis gibt. Unseren Werbekunden können wir umgekehrt sagen, wo sie sich gern mit ihrer Markenbotschaft beteiligen können.

ZEIT: Wie muss man sich diese Zusammenarbeit vorstellen? Sitzen dann die Journalisten mit den Stars und den Werbekunden an einem Tisch?

Walder: Auf keinen Fall. Aber die Vertriebsexperten mit den Marketing-Managern, den Veranstaltern und den Vertretern von Sportrechten oder den Künstlern. Wir haben vor Kurzem beispielsweise die kompletten Marketingrechte für die Erste Schweizer Fußballliga erworben und definieren nun mit den Verantwortlichen in unseren Tochtergesellschaften sowie mit großen Werbekunden, wie wir mit dem Produkt Fußball in den nächsten fünf Jahren optimal umgehen.

ZEIT: Was ist dabei herausgekommen?

Walder: Die Interessen sind klar. Die Liga will, dass Fußball noch populärer wird und noch mehr Sponsorengeld anzieht; der neue Hauptsponsor der Liga, die Raiffeisen-Bank, will möglichst viel qualitativ gute Publicity – und wir überlegen, was wir für alle am Produkt Fußball Beteiligten tun können. Provokant vereinfacht: Unsere Medien sind journalistischer Verbreitungskanal, und unsere Werbeformen sind Kommunikationskanal. Unsere zentrale Frage in diesem Beispiel ist: Wo überall können wir als diversifiziertes Unternehmen Leistungen anbieten?

ZEIT: Finden Sie das nicht heikel?

Walder: Die Frage höre ich regelmäßig. Es geht darum, ob unsere Medien noch unabhängig berichten können ...

ZEIT: ... nun ja, bisher ist kein einziger Fall bekannt geworden, in dem Ringier diese neuen Geschäftsfelder mit der publizistischen Arbeit vermischt hat. Aber wie stellen Sie das auf Dauer sicher?

Walder: Ich komme aus dem Journalismus.

ZEIT: Aber wie verankern Sie das im Haus? Wie entkoppeln Sie das von der Person Marc Walder?

Walder: Es gilt, rund 50 Gesellschaften zu betreiben. Viel läuft über das BlackBerry. Ich habe 20 Verwaltungsratssitze innerhalb von Ringier. Das System beruht derzeit zu stark auf meinen Kontakten, dem Vertrauen dem Haus Ringier und mir gegenüber bei den Geschäftspartnern. Dies muss nun auf verschiedene Schultern verteilt werden.

ZEIT: Aber müsste es nicht eine Chinese Wall oder zumindest einen Kodex geben, der die Journalisten schützt?

Walder: Wir haben versucht, ein eigens dafür erarbeitetes Regelwerk zu erstellen. Ich fand das Ergebnis pragmatisch. Aber als ich es den Geschäftsführern vorstellen wollte, habe ich bemerkt, wie furchtbar es sich niedergeschrieben liest. Denn dieses Werk, das reglementieren sollte, das konnte man missverstehen. Da standen Sachen drin wie »Wenn Ringier an einem Ereignis so und so viel Anteile hält, dann ist damit so und so umzugehen.« Wenn das nur in die Nähe einer Redaktion kommt, stehen denen die Haare zu Berge. Sie brauchen am Ende eine Instanz im Haus, die mit gesundem Menschenverstand, unter Wahrung der journalistischen Interessen, aber auch mit einem Blick für das unternehmerische Gesamtinteresse entscheidet. Und glauben Sie mir: Verleger Michael Ringier schaut sehr genau hin und scheut sich nicht einzugreifen.

ZEIT: Es kommt noch eine Schwierigkeit hinzu. Ringier macht viel Boulevardjournalismus. In Deutschland werden dort traditionell viele Gegengeschäfte mit den Stars gemacht. Das heißt, die Grenzen sind eh Verhandlungssache. Und das verkomplizieren Sie mit Ihren neuen Geschäften in der Unterhaltungsindustrie weiter.

Walder: Wie haben bisher keine Fälle, in denen wir in Versuchung geführt werden. Und am Ende muss ich entscheiden oder gar Michael Ringier. Wie kann ich es erklären? Ich war auch in meiner Zeit als Chefredakteur ständig damit konfrontiert, dass ich nicht im luftleeren Raum arbeite. Chefredakteure werden dauernd von Vorstandschefs, Fußballpräsidenten, Politikern oder Künstleragenten angerufen, die ihre Interessen wahrnehmen wollten. Das muss jeder Chefredakteur aushalten. Das Konglomerat bei Ringier macht es noch ein bisschen komplexer, weil es immer noch das Gesamtinteresse des Konzerns gibt. In so einer Situation gibt es drei Chefredakteurs-Typen. Der erste opponiert aus Prinzip. Der zweite kuscht und schreibt nur, was der Vorstand in seinen Augen lesen will. Und der dritte Typ, den wünsche ich mir, der sieht eine journalistische Geschichte, sieht die Interessen des Hauses und ruft im Zweifelsfall an, bevor die Geschichte in Druck geht. Der Chefredakteur macht danach seine Geschichte, und ich rufe dann denjenigen an, um den sich die Geschichte dreht, und werde ihm notfalls sagen müssen: »Wir haben

»Was mache ich mit meinen zwei Millionen Euro für die neue Biomilch? Veranstalte ich eine witzige Castingshow? Suche ich das schönste Butter-Girl?«

zwar ein gemeinsames Geschäft, aber morgen wird leider etwas Unangenehmes in der Zeitung stehen.« Wenn Madonna also schlecht singt, dann schreibt das der *Blick* auch so.

ZEIT: Schwer, da die Balance zu halten.

Walder: Die Konflikte bestehen, und es gibt sie, weil wir unser Geschäft in den vergangenen Jahren weiterentwickelt haben.

ZEIT: Bereuen Sie das nie?

Walder: Meine Aufgabe ist, dass der Verleger und dessen Familie in Ruhe schlafen können. Dass die Familie Ringier also nicht allein auf das leicht, aber eben doch kontinuierlich schrumpfende Zeitungsgeschäft angewiesen ist. Heute sind 65 Prozent des Umsatzes noch Journalismus, 15 Prozent Entertainment und 20 Prozent digitales Geschäft.

ZEIT: Wie weit bilden die Managementstrukturen innerhalb von Ringier die neue Struktur des Konzerns schon ab?

Walder: Weil sich das Medienhaus Ringier schnell verändert hat, ist in der Geschäftsleitung Schweiz heute das Kerngeschäft noch sehr stark vertreten. Hinzu kommt, dass wir viele Unternehmen übernommen haben oder sie als Joint Venture mit einem Dritten betreiben. Diese Firmen führen wir über die Verwaltungsräte. Medienhäuser entwickeln sich. Und mit ihnen die internen Strukturen. Das Tempo ist horrend.

Das Gespräch führte GÖTZ HAMANN



WIR BERICHTEN
ÜBER
MILITÄRKONFLIKTE.

UND DEN STREIT
UM GENFOOD.