

# «Von oben bis unten unternehmerisch denken»

*Interview mit dem neuen Verwaltungsratspräsidenten der NZZ, Etienne Jornod*

**Der neue NZZ-Präsident, Etienne Jornod, will alle zu unternehmerischem Denken inspirieren, wie er im Gespräch mit Beat Gygi und Rainer Stadler sagt.**

*Herr Jornod, welche Rolle spielt die NZZ im Geschäftsalltag Ihrer Galenica-Gruppe und in Ihrem Leben als Unternehmer?*

Eine zentrale. Die NZZ ist für mich der erste Medientitel, auf den ich schaue. Das ist seit dreissig Jahren so. Allerdings gilt es zur Kenntnis zu nehmen, dass sich der wirtschaftliche Rahmen ändert. Wir haben in der Schweiz inzwischen viele Kader, die aus dem Ausland kommen. Diese haben andere Leitblätter als die NZZ. Insofern verliert die NZZ an Bedeutung. Dieser Herausforderung müssen wir uns stellen. Und wir müssen neue Wege finden.

*Welche sehen Sie?*

Ich bin noch ein Neuling. Es ist unglaublich, was derzeit in der Medienwelt geschieht. Kein Verlag, niemand hat diese fundamentalen Veränderungen so vorausgesehen. Das ist dramatisch. Wenn mir also jemand sagt, ich würde den Medienmarkt nicht kennen, dann antworte ich: Man muss nicht ein Marktexperte sein, um die Probleme zu erkennen. Was natürlich eine Chance ist, etwas zu unternehmen.

*Sie haben in der Pharmabranche Karriere gemacht. Was unterscheidet den Pharma-Unternehmer vom Verleger?*

Es gibt Ähnlichkeiten. Vor zwanzig Jahren waren in der Pharmabranche wie in der Medienbranche die Margen sehr hoch. Aber als ich Präsident von Galenica wurde, war mir klar: Diese Margen sind nicht zu halten. Wir müssen unsere Zukunft selber in die Hand nehmen und nicht abwarten. Wir suchten die Änderungen des Marktes zu antizipieren und haben die Firma total umgebaut. Wir wurden deswegen stark kritisiert. Im Nachhinein zeigte sich, dass unser Entscheid richtig war.

*Die Zeitungsverlage haben also bisher zu defensiv gehandelt?*

Ich denke, ja. In der Verlagsbranche ist es nicht fünf vor zwölf, es ist schon später. Alle Verlage sind mit demselben Problem konfrontiert, aber noch niemand hat die definitive Lösung gefunden. Eine Chance also, diese Probleme anzupacken und zu lösen. Die NZZ hat übrigens früh innovativ reagiert, als das Internet eine wachsende Bedeutung erhielt. Allerdings hat sie in letzter Zeit an Dynamik verloren. Nun müssen wir wieder aufholen.

*Das heisst?*

Man muss lernen, in einer Welt zu leben, in der fast nichts mehr sicher ist. Das gilt es zu akzeptieren, und man muss lernen, unternehmerisch zu handeln. Ich denke, das betrifft auch die Journalisten. Auch sie müssen sich mit der Frage befassen, anders zu arbeiten. Ich weiss, man hat mir gesagt, wenn ich dieses Thema anspreche, werde es schwierig.

*Nein, darüber muss man diskutieren.*

Die Apotheker verkauften vor zwanzig Jahren in ihren Offizinen mehr oder weniger das, was sie aus der Schublade zogen. Die Kundenorientierung war schwach. Wer so weiterarbeitete, ist verschwunden. Wer in der Gesundheitsbranche unternehmerisch und kundenorientiert denkt, hat grössere Erfolgchancen.

*Journalisten müssen also lernen, kundenorientierter zu arbeiten?*

Ja.

*Sehen Sie zu viele weltfremde Artikel in den Zeitungen?*

Nein, denn diese lese ich gar nicht. Im Ernst: Es geht hier um eine sehr wichtige Frage. Ich glaube, dass eine Zeitung wie die NZZ alles daransetzen muss, das Beste zu geben und Spitzenleistungen zu bieten. Es gibt heute so viele Möglichkeiten, sich bequem aktuelle Informationen zu beschaffen. Damit kann sich ein Medium nicht mehr differenzieren. Aber mit der Qualität. Das zählt für unsere Leser. Wer verifizierte Informationen will, geht zur NZZ: Diesen systematischen Reflex müssen wir erzielen. Wenn uns das gelingt, sind wir einen grossen Schritt weiter.

*In Medienunternehmen sollte man also von zuoberst bis zuunterst unternehmerisch denken?*

Ich bin dieser Ansicht, und es ist ein Weg, dass man innovativer wird und sich öffnet. Journalisten können nicht nur daran denken, einen guten Artikel zu schreiben. Sie müssen auch dafür sorgen, dass diese Artikel gelesen werden. Das ist für einige Journalisten eine Herausforderung. Aber das kann man erklären. Man sagt oft, Journalisten seien Mimosen. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen, dass dies genauso für andere Berufsgruppen gilt. Damit muss man umgehen können.

*Wie wollen Sie als NZZ-Präsident dazu beitragen, dass sich Journalisten so entwickeln? Die Redaktion ist unabhängig.*

Meine Rolle ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem offen über alle Probleme gesprochen wird. Dieses Klima muss im ganzen Unternehmen spürbar sein. Ich kann dies direkt auf Stufe des Verwaltungsrats machen, der CEO direkt im Unternehmen. Wir können das im Dialog erwirken, und ich werde natürlich verfolgen, ob und wie uns das gelingt.

*Werden Sie Redaktionsbesuche machen?*

Ich werde sicher mit den Journalisten sprechen. Aber ich werde absolut keinen Einfluss auf die Redaktion ausüben. Das Unternehmen wird vom CEO geführt, ich bleibe im Hintergrund. Aber es ist wichtig, es frühzeitig zu erkennen, falls Redaktoren und Unternehmensleitung einmal unterschiedlicher Meinung sind.

*Kann man das durch Fragen erfahren?*

Als Newcomer stelle ich andere Fragen. Ich kann fragen, warum man etwas so macht und nicht anders. Das führt auch in Richtung Kundenorientierung. Es gibt in der Verlagsbranche grosse Möglichkeiten. Das ist meine Überzeugung.

*Sie wollen ein Umfeld des Vertrauens schaffen, wie Sie das in Ihrer Rede vor der NZZ-Generalversammlung sagten?*

Ja, ich möchte die Leute zusammenbringen und ein Umfeld schaffen, in dem alle ihr Bestes geben. Ich bin ja kein Spezialist, weder für Pharma noch für Apotheken oder Medienunternehmen. Ich kann aber Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Kompetenzen zusammenbringen, damit diese die Probleme als Chance für Lösungen wahrnehmen. Ich habe immer versucht, eine Kultur zu entwickeln, welche die Leute dazu anregt, unternehmerisch zu denken und zu handeln, ohne dass ich speziell dazu animieren muss.

*Die Einnahmen aus dem klassischen Pressegeschäft gehen zurück. Bei der Werbung ist der Rückgang dramatisch. Wie kann man unter diesen Bedingungen den Qualitätsanspruch aufrechterhalten?*

Wir sind gefordert. Genauer kann ich jetzt nicht sagen. Seinerzeit hatten wir bei Galenica im Logistikgeschäft über 15 Prozent Marge, heute arbeiten wir mit 6 Prozent und einer Ebit-Marge von 1,5 Prozent. Damals dachten wir, es sei absolut unmöglich, mit einer kleineren Marge zu leben. Aber es war möglich.

*Wollen Sie durch die Einstellung des Druckbetriebs Geld sparen?*

Ich glaube, dass die NZZ noch sehr lange eine gedruckte Ausgabe haben wird. Viele unserer Leser bevorzugen Papier, und das zu liefern, gehört auch zur Kundenorientierung. Daneben muss man aber parallel die Jungen, die Mobilen und die international orientierte Elite für sich gewinnen.

*Muss die NZZ-Gruppe ihr Geschäftsfeld erweitern?*

Ich kann das noch nicht beantworten.

*In der Verlagsbranche gibt es Kritik an der SRG. Deren Internet-Aktivitäten werden als Bedrohung der Privaten wahrgenommen. Was ist Ihre Meinung?*

Generaldirektor de Weck sagte, wenn das Problem der Verleger nur

die Websites der SRG seien, dann hätten sie ein kleines Problem. Da hat er recht. Die Herausforderung ist viel grösser. Es gibt viele weitere Informationsanbieter, auch sie sind Konkurrenten. Wir müssen Wege finden, um uns mit unserer Qualität von der Konkurrenz abzuheben.

*In der Medienbranche wird bereits über die Wahl eines neuen CEO für die NZZ-Gruppe spekuliert. Wann ist da mit einem Entscheid zu rechnen?*

Albert P. Stäheli hat einen Vertrag bis Ende 2014. Wir kümmern uns um die Nachfolgefrage. Wenn sie geklärt ist, werden wir das mitteilen.

*Ist das schon bald der Fall?*

Wenn es so weit ist, werden wir es sagen.

*Wie schätzen Sie die Schweizer Medien als Konsument ein?*

Im Vergleich etwa zu Österreich oder Frankreich haben wir immer noch eine phantastische Situation.

*In jüngster Zeit mussten zweimal NZZ-Präsidenten zurücktreten, weil ihre anderweitigen Tätigkeiten die publizistische Unabhängigkeit der NZZ gefährdeten. Wie beurteilen Sie das Risiko in Ihrem Fall?*

Es gibt nie eine Garantie. Ich hoffe nicht, dass es ein Risiko gibt. Ich führe Galenica seit 17 Jahren, aber man weiss nie, was noch passiert. Entsprechend muss man immer vorbereitet sein.

*Sie kommen aus der Westschweiz. Hat dieser biografische Hintergrund einen Einfluss auf Ihre Rolle als Präsident?*

Diese Differenzen zwischen Deutschschweizern und Welschschweizern sehe ich nicht. Das ist nicht mein Thema. Fünfzig Prozent der Romands sind ehemalige Deutschschweizer. Das ist frappant. Ich lebe seit zwanzig Jahren in Bern. Ich bin ein Weltbürger, mehr als ein Berner oder ein Neuenburger.