

# «Sparen allein bringt uns nicht weiter»

Etienne Jornod, VR-Präsident der NZZ-Mediengruppe, will mit Investitionen in die Publizistik das Überleben des Traditionshauses sichern.

Etienne Jornod ist seit achtzehn Monaten Verwaltungsratspräsident der NZZ-Gruppe. Der Branchenfremde will zusammen mit dem aus Österreich stammenden CEO Veit Dengler das traditionsreiche Medienhaus auf Erfolgskurs bringen. Mit Sparen allein sei das nicht möglich, ist der gebürtige Neuenburger überzeugt; jetzt müsse wieder in das Kerngeschäft Publizistik investiert werden.

**Herr Jornod, die Auflage der NZZ sinkt, die Einnahmen ebenfalls. Wie wollen Sie mit dem publizistischen Geschäft wieder Wachstum generieren?**

Zunächst muss ich feststellen, dass unsere Branche im Umbruch ist und niemand weiss, wohin die Reise geht. Den Printmedien ging es zu lange zu gut, wir wurden alle bequem. Mir ist keine Branche bekannt, die einen Strukturwandel dermassen verpasst hat. Deswegen sind wir heute in dieser Situation, auch wir als NZZ. Wenn es um die Zukunft geht, muss man sich zuerst fragen, was ein Unternehmen anders macht als die Konkurrenz. Dann kann man eine Strategie daraus ableiten.

**Also: Was macht die NZZ anders?**

Die Qualität der Publizistik. Wenn wir etwas anderes haben als die Konkurrenz, dann müssen wir darauf setzen. Wir müssen in unsere Publizistik investieren. Dazu braucht es Zeit und eine klare Linie. Wir können den negativen Trend nicht von einem Tag auf den anderen ändern. Sicher ist: Nur mit Sparen wie in den letzten Jahren kommen wir nicht vorwärts. Die Dividendenkürzung im Frühjahr war ein Signal: Unsere Aktionäre sollten wissen, dass wir etwas anders machen wollen und müssen. Wir investieren, und das bedeutet für eine gewisse Zeit höhere Investitionen, höhere Kosten und tiefere Erträge.

**Was bedeutet es genau, wenn Sie sagen, Sie investieren in die Publizistik?**

Wir haben mehr Journalisten eingestellt. Wir verändern unsere Arbeitsprozesse. Zudem das Projekt Austria, mit dem Ziel einer Internationalisierung der Gruppe.

*«Wenn es so weitergeht, sind wir irgendwann rot und dann ist es eine Frage der Zeit, bis wir tot sind.»*

**Können Sie damit den Trend wenden, oder verlangsamten Sie bloss den Niedergang?**

Es kann nicht das Ziel sein, auf diesem Kurs weiterzumachen. Wenn das so weitergeht, sind wir einmal rot, und dann ist es eine Frage der Zeit, bis wir tot sind. Wir müssen etwas anderes machen. Vor sechs Jahren, als Polo Stäheli das Amt des CEO übernahm, war die NZZ ein Sanierungsfall. Stäheli musste sparen, und er hat mit seinem Team tolle Arbeit geleistet.

**Ist das Sparpotenzial schon ausgeschöpft?**

Nein, es gibt noch sehr viel. Aber nur sparen bringt uns nirgendwohin. Wir müssen in unser Kerngeschäft investieren und Neues kreieren. Unsere Leute müssen verstehen, dass sie dazu beitragen können. In allen Branchen, die jahrelang erfolgreich lebten, wollen die Leute nichts ändern. Es ist bequemer und menschlich, weiter so zu arbeiten wie bisher. Nun brauchen wir eine neue Mentalität. Die Leute müssen unternehmerisch denken.

**Wie weit ist der Mentalitätswandel in der NZZ-Gruppe schon gediehen?**

Wir stehen noch am Start. Es ist unmöglich, eine derartige Veränderung rasch zu realisieren. Wir werden die Ergebnisse erst nach zwei bis drei Jahren sehen.

**In welchen Bereichen sehen Sie konkret Potenzial für Einnahmewachstum?**

Primär im digitalen Bereich. Ein konkretes Beispiel: Unser ePaper entwickelt sich gut, wir haben schon 20000 Abonnenten, die nur das elektronische Produkt kaufen, 13000 bei NZZ und 7000 bei «NZZ am Sonntag». Wenn man bedenkt, dass alle Abonnenten zwischen Papier und Digital wählen können, zählen wir heute schon viel mehr als 20000 Benutzer des ePaper.



«In Österreich hat niemand auf die Neue Zürcher Zeitung gewartet»: Etienne Jornod.

**Wird die Print-Auflage der NZZ jemals wieder steigen?**

In der heutigen Form kaum. Was wieder steigen wird, ist die Auflage von Print und ePaper sowie neuen Angeboten zusammen. Ich bin überzeugt: Es gibt einen Markt von Leuten, die etwas anderes wollen als Gratis-Pendlerzeitungen. Wir brauchen Reflexion, Analyse, qualitativ hochstehende Lektüre. Es gibt einen Markt von Leuten mit der Bereitschaft, für hochwertige Publizistik zu bezahlen.

**Ist das nicht naiv? Diese elitäre Qualitätsbesetzung der NZZ ja schon immer. Dennoch sind Ihre Zahlen rückläufig.**

Ja, das stimmt. Wieso lesen gewisse frühere NZZ-Leser heute die «Financial Times»? Weil wir uns nicht genügend an ihre Bedürfnisse angepasst haben.

**Die FT ist für Sie der Goldstandard?**

Ja, die FT ist klar eine Top-Benchmark für uns in der elektronischen Welt.

**Sie wollen auf das digitale Geschäft setzen. Aktuell trägt dieser Bereich aber nur gerade 10% zu Ihrem Gesamtumsatz bei.**

Das kann man so nicht sagen. Alle Print-Abonnenten der NZZ kriegen auch das ePaper. So gesehen ist der Digital-Umsatz wohl eher 30%.

**Trotzdem: Wie wollen Sie damit Wachstum erreichen? Es fliesst schlicht zu wenig Werbegeld in den digitalen Bereich.**

Absolut richtig. Aber die Leute sind bereit, viel für qualitativ hochstehende Information zu bezahlen. Wir sind in Sachen Qualität nicht auf Maximum. Wir müssen uns stetig verbessern, das ist unsere einzige Chance. Dann werden wir auch mehr zahlende Leser gewinnen.

## Mangelhafte Profitabilität

Für die ausserbörslich gehandelten Aktien der NZZ-Mediengruppe werden derzeit rund 5700 Fr. bezahlt. Der Preis liegt unter dem ausgewiesenen Buchwert von – je nach Art der Berechnung – rund 9000 Fr. Würden die Immobilien der Gruppe zu Marktpreisen bewertet, dürfte der Substanzwert der Aktien deutlich höher liegen.

Eine Erklärung für den niedrigen Kurs liegt in den restriktiven Vinkulierungsbestimmungen für Aktionäre – die an der letzten Generalversammlung in einer Konsultativabstimmung bestätigt wurden. Eine zweite Erklärung liegt in der mangelhaften Profitabilität der Gruppe. In den vergangenen Jahren schwankte die Betriebsgewinn-

**Wo sehen Sie den grössten Bedarf, dass die NZZ besser wird?**

Überall. Nehmen wir zum Beispiel das Feuilleton, das ist absolut spitze, aber trotzdem: Wir dürfen nie zufrieden sein, wir müssen immer besser sein wollen. Es gibt kein Ressort, das bereits das Maximum erreicht hat. Es ist pure Arroganz, zu glauben, wir seien die Besten und hätten das Maximum erreicht.

**Teil Ihrer Wachstumsstrategie ist die Expansion ins deutschsprachige Ausland. Wer hat in Österreich auf die NZZ gewartet?**

Niemand! Wir müssen das Bedürfnis kreieren. Aber Österreich hat keinen «Spiegel», keine FAZ, keine «Le Monde». Für unsere Leute ist das eine Chance, etwas Neues zu kreieren. Wir werden einige Tausend Leser finden. Wenn wir das schaffen, können wir nach Deutschland gehen.

**Und dort warten die FAZ, die «Süddeutsche», «Die Zeit», der «Spiegel».**

Es stimmt, wir werden in Deutschland nicht allein sein. Aber wir zählen jetzt schon mehrere Tausend Leser dort. Österreich ist eine wichtige erste Etappe, wir werden lernen und schauen, was funktioniert. Das braucht etwas Zeit.

**Wie viel Geld und Zeit erhält das Projekt?**

Es wird über drei Jahre weniger als 1% des Eigenkapitals der NZZ-Gruppe kosten.

**Ihr Eigenkapital ist 420 Mio. Fr. Also 4 Mio. über drei Jahre?**

Ja. Sogar etwas weniger. Das ist kein Abenteuer, das ist Forschung und Entwicklung.

**Ihre Konkurrenten Tamedia und Ringier investieren im grossen Stil in digitale Transaktionsplattformen. Wieso die NZZ nicht?**

Das ist keine Kritik an der Konkurrenz, aber diese Art Diversifikation ist nichts für uns. Wenn man eine Diversifikation wagt, muss man es in einem Bereich tun, den man versteht. Doch was wird passieren, wenn Sie erfolgreich sind in der Diversifikation? Das alte Kerngeschäft wird nicht mehr der Kern sein, und irgendwann verkümmert es. Wir haben einen Auftrag: die NZZ weiterzuführen. Daher ist Diversifikation als Ziel per se kein Thema für uns. Das Risiko, dass man sich nicht mehr auf das Kerngeschäft fokussiert, ist riesig.

*«Eine Diversifikation im Stil von Tamedia und Ringier ist nichts für uns.»*

**Sie hätten demnächst die Möglichkeit, den Online-Handelsplatz Ricardo zu kaufen.**

Ich würde das im VR nicht empfehlen. Ricardo wird extrem teuer sein. Man muss sich immer die Frage stellen, wo in seinem Lebenszyklus das angebotene Asset steht: ganz oben? Warum verkauft der Eigentümer? Und was ist der Preis, den man für ein Asset bezahlt, das auf dem Höhepunkt seines Lebenszyklus steht? Der Weg abwärts kann schnell gehen. Das ist übrigens auch bei PubliGroupe passiert.

**Sind Akquisitionen gar kein Thema?**

Doch, wenn wir eine qualitativ hochstehende Zeitung oder ein Magazin kaufen können, schauen wir es an. Im überschaubaren Rahmen sind wir offen für Investitionen im nicht publizistischen Bereich.

**Sie kaufen von PubliGroupe den Restanteil an der Freie Presse Holding für 53 Mio. Fr. Macht das Sinn? Sie können die Marke NZZ ja nicht auf das «St. Galler Tagblatt» und die «Neue Luzerner Zeitung» übertragen.**

Wir haben uns im VR die Frage gestellt, ob wir nur NZZ und nichts anderes machen sollten – und sie klar verneint. Die FPH ist sehr profitabel, und wir sehen noch ein grosses Potenzial an Synergien.

**Seit 2009 hat die NZZ-Gruppe nie mehr als 10% Ebit-Marge erwirtschaftet. Welche Margen können Sie künftig erreichen?** Dank der Arbeit von Stäheli und seinem Team haben wir überhaupt eine Ebit-Marge von 5 bis 10% erreicht. Mit unserer neuen Strategie sollten 10% möglich sein. Es werden aber nie 20% sein.

**Verdient die Gruppe ihre Kapitalkosten?**

Nein, aber wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, die Kapitalkosten zu verdienen. Das gibt uns den Ansporn, das investierte Kapital kritisch zu prüfen und operativ eine nachhaltige Rendite zu erwirtschaften. Wir sind klar nicht zufrieden mit der Rentabilität. Aber mit der gewählten Stra-

## Zur Person

**Etienne Jornod (1953) ist branchenfremd im Mediengeschäft.** Der gebürtige Neuenburger und gelernte Drogist verbrachte mehr als 35 Jahre seines Berufslebens mit dem Aufbau der Berner Gesundheitsgruppe Galenica. 1981, nach Abschluss eines Betriebswirtschaftsstudiums an der Universität Lausanne, wurde Jornod Assistent der Generaldirektion, 1989 Mitglied der Geschäftsleitung und 1996 CEO sowie Verwaltungsratspräsident. **Unter seiner Führung wurde aus der Apotheken-Einkaufsorganisation Galenica ein international agierender Konzern mit einer Börsenkapitalisierung von 6 Mrd. Fr.** Seit 2011 ist Jornod exekutiver VR-Präsident von Galenica und verbringt nach wie vor den grössten Teil seiner Arbeitszeit in seinem Büro in Bern. **Im Frühjahr 2013 wurde er in das Amt des VR-Präsidenten der NZZ-Mediengruppe gewählt.** Nach eigenen Angaben verbringt er mindestens einen Tag pro Woche in einem kleinen, karg möblierten Büro an der Falkenstrasse in Zürich. Der vierfache Vater ist überdies Mitglied des Verwaltungsrats der Apothekenkette Alliance Boots und der Gruppe Vaudoise-Versicherungen. **MD**

ategie wird es länger als zwei Jahre dauern, bis konkrete Resultate sichtbar sind.

**Der Kurs der ausserbörslich gehandelten NZZ-Aktien liegt um 5700 Fr., der ausgewiesene Buchwert etwa auf 9000 Fr., der Substanzwert wohl noch deutlich höher.** Ja, offensichtlich ist die NZZ-Gruppe am Markt unterbewertet.

**Oder der Markt sagt, die NZZ-Gruppe werde noch über Jahre Kapital vernichten.** Die NZZ-Gruppe ist keine normale kotierte Gesellschaft. Ich bin überzeugt, die Aktionäre werden merken, dass wir solide Arbeit leisten und das Unternehmen viel mehr wert ist. Deswegen ist es so wichtig, die Vinkulierung aufrechtzuerhalten, um die Unabhängigkeit der Zeitung zu sichern. Die NZZ braucht die Sicherheit, dass sie nicht von einem Jeff Bezos oder einem Silvio Berlusconi gekauft wird.

**Oder von Christoph Blocher?**

Na, bleiben wir bei Berlusconi und Bezos. Der heutige Börsenwert der NZZ-Gruppe ist 200 Mio. Fr. Das ist für gewisse Leute ein Taschengeld.

**Die Vinkulierung ist zutiefst antiliberal. Persönlich müssen Sie doch dagegen sein.** Das stimmt, meine Spontanreaktion war gegen die Vinkulierung. Für die NZZ-Gruppe ist sie jedoch ein Muss, um die Unabhängigkeit zu sichern.

**Wie wird die Schweizer Medienlandschaft in fünf bis zehn Jahren aussehen?**

Die grosse Konsolidierungswelle hat bereits stattgefunden, es bleiben vier bis fünf grössere Spieler. Generell bin ich überzeugt, dass die Konsolidierung weitergeht. Fragen Sie mich aber bitte nicht, wer als Nächster kippt, denn das weiss ich nicht.

**Was wird die Rolle der NZZ auf diesem Spielfeld sein?**

Ich bin überzeugt, dass wir in zehn bis zwanzig Jahren immer noch hier sein werden, mit einer sehr starken Position, klar in einer Nische verankert. Ebenso überzeugt bin ich, dass es unmöglich ist, dieses Geschäft nur mit Sparmassnahmen weiterzuführen. Die einzige Chance, Erfolg zu haben, sind eine klare Fokussierung, unternehmerisches Denken der gesamten Belegschaft sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung.

**Wie lange geben Sie sich selbst Zeit?**

Solange die Aktionäre es wünschen. In zwei bis drei Jahren müssen wir spüren, dass sich im Haus etwas verändert. Meine Überzeugung bleibt: Man kann nicht mit «Watson» oder dem «Blick» allein leben. Man braucht die NZZ.

INTERVIEW: MARK DITTLI