

Interview mit:

Michel Favre

Unter der Leitung von CEO Michel Favre hat sich die Tamedia in zehn Jahren zu einem Multimedia-Haus gewandelt, doch sein Abschied wird überschattet von einem Konzernverlust. Dieser stammt nebst Konjunkturunbruch auch von diversen Neugründungen und Übernahmen, die nicht funktionierten und viel Geld verschlangen. Was hätte Favre besser machen können? Die Antworten im Interview: Oliver Prange.

“Die Gefahr besteht, dass der langjährige CEO die Realität aus den Augen verliert.”

“Wenn ich mal von einem Jojo-Management gesprochen haben sollte, dann sicher nicht im Zusammenhang mit unserer Unternehmung.”

“Ich gebe zu: Von aussen betrachtet ist dies widersprüchlich.”

“Ich kann aber bestätigen, dass die ethische Haltung bei all diesen Trennungen hoch war – ‘sans discussion’.”

“Ich mag das Wort ‘moralisch’ nicht, es hat den Touch vom Besserwissen.”

“Ich bin eher das Gegenteil von eitel.”

Wenn Sie auf Ihre Zeit bei der Tamedia zurückblicken: Was haben Sie erreicht?

“Sie fangen ja ganz gut an – kaum im Büro, beginnen Sie zu schiessen.” (lacht)

Zu schiessen?

“Ich vertrete die These, dass es einen Lebenszyklus für einen CEO gibt. Jemand, der diese Position mit 150-prozentigem

Einsatz ausübt, ist nach acht bis zwölf Jahren ausgebrannt. Dann muss es einen Bruch geben, und zwar aus verschiedenen Gründen: Es fehlen die Intensität, der Wille zur Erneuerung und auch die Originalität. Das ist wie bei der Zitrone: Wenn man sie ausgepresst hat, ist der Saft draussen. Die Gefahr besteht, dass der langjährige CEO die Realität aus den Augen verliert. Man hat eine starke Machtposition, und die macht einen blind. Man darf deshalb auf keinen Fall auf seinem Sessel kleben bleiben.“

Inwiefern verliert der CEO die Realität aus den Augen?

“Der CEO dreht sich im Kreis, während sich die Aussenwelt dramatisch verändert.“

Ich bin überrascht über Ihre Offenheit. Inwieweit haben Sie die Realität aus den Augen verloren?

“Man muss eben die Initiative ergreifen, bevor es so weit kommt. Darum habe ich im Herbst 1998 begonnen, mit dem Verwaltungsrat und der Besitzerfamilie zu verhandeln. Ich sagte, dass der Lebenszyklus des CEO bei Tamedia für mich nach zehn Jahre abgelaufen sei, und wir legten fest, dass ein Wechsel Ende 2002 stattfinden müsse.“

Aha, es ist also nicht so, dass Sie selbst die Realität verloren hätten?

“Zum Glück noch nicht! Aber wenn ich heute noch eine wegweisende Entscheidung treffen müsste – man weiss ja nie... Man liest in den Zeitungen zuhauf, dass eigentlich gute Leute ihren Abgang verpassen und dann die Unternehmung in Gefahr bringen.“

Sie sprechen es an: Das Timing ist entscheidend. Und wenn Sie mir jetzt erlauben zu schiessen, wie Sie es nennen: Die Tamedia hat in den letzten Jahren wenig Glück gehabt. TV3 wurde gegründet und wieder eingestellt, Winner wurde aufgebaut und praktisch wieder rückgängig gemacht, Belcom wurde massiv zu teuer eingekauft. Falsches Timing?

“Eine Unternehmung ist wie ein Mensch oder ein Organ, das sich mit der Zeit entwickelt. Dazu müssen ständig Entscheidungen getroffen werden. Wenn Sie das Portfolio der Tamedia heute mit demjenigen von vor zehn Jahren vergleichen, stellen Sie fest, dass es sich stark entwickelt hat. Es gibt kaum ein Medienunternehmen in Europa, das so ausgeglichen ist und alle Top-Nischen besetzt wie die Tamedia. Im Fall von Winner und TV3 hat sich die Marktsituation sehr verändert, und wir haben schnell darauf reagiert.“

Haben Sie wirklich schnell genug reagiert? Anfang 2001 stellte SBS die Zahlungen an TV3 ein. Im Frühling stand gar ein Kaufinteressent für TV3 vor der Tür. Hätte man damals zugepackt, hätte sich die Tamedia eventuell schadlos halten

können, anstatt viele dutzend Millionen Franken zu verlieren.

“Sie vermischen die Dinge. Der Entscheid für TV3 basierte auf einem einstimmigen Beschluss des Verwaltungsrates und der Konzernleitung. Wir erkannten 1998 Chancen für ein Privatfernsehen in der Schweiz. Wir gaben uns aber klare Rahmenbedingungen. Eine war, den Break-even im Jahr 2004 zu erreichen. Anfang 2001 waren wir noch auf Kurs. Der Rückschlag kam erst Mitte Jahr. Wir spürten den Konjunkturabschwung erstmals im Mai, als der Stellenanzeiger rückläufig war. Wir führten deshalb im Unternehmen sofort das Focus-Strukturverbesserungsprogramm ein. Im September merkten wir weiter – und das hat nichts mit dem 11. September zu tun –, dass Auftraggeber ihr Werbeverhalten zu verändern begannen. Die Situation war bereits dramatisch in vielen Ländern, in der Schweiz aber noch nicht so sehr. Deshalb beschlossen wir, den Sender zu schliessen.”

Man muss ja immer damit rechnen, dass die Konjunktur einbricht. Hätte man diesen Taucher nicht einkalkulieren müssen?

“Nein. Einen solch grossen Rückgang hat man in den letzten 35 Jahren nicht erlebt. Man fragt sich, ob ein Aufschwung überhaupt im Jahr 2003 einsetzen wird. Es kam ja noch dazu, dass die Gesetzgebung das Privatfernsehen voraussichtlich bis 2005 oder 2006 benachteiligen wird. Rückblickend war unsere Entscheidung richtig, denn wir können nicht bis dahin Geld zum Fenster hinausschmeissen.”

Der Entscheid zur Einstellung ist nachvollziehbar. Doch eben: Tamedia hätte sich wahrscheinlich schadlos halten können, wenn man den Sender im Frühling 2001 an die Kaufinteressenten weitergegeben hätte, die meines Wissens der TV-Unternehmer Herbert Kloiber zusammen mit SBS waren?

“Ich weiss nicht, woher Sie diese Information haben. Ich weiss nichts von einem richtig formulierten Kaufinteresse.”

Es gab keinen Kaufinteressenten?

“Nein.”

Kommen wir zu Ihrer Belcom-Übernahme. Sie erkannten also ab Mai, dass die Wirtschaft in ein schweres Tief fallen würde. Sie sahen, dass die Auftraggeber sich von den elektronischen Medien tendenziell abwenden würden. Genau in dieser Zeit also entschlossen Sie sich, die Belcom zu übernehmen, die auf elektronischen Medien fusst?

“Ich gebe zu: Von aussen betrachtet ist dies widersprüchlich. Doch von innen her gesehen ist es so, dass der Raum Zürich strategisch sehr wichtig ist für uns, und die Chance zur Belcom-Übernahme bot sich jetzt, in dieser einmaligen Situation. Wir

haben früher einmal eine Konzession für ein Radio beantragt, hatten aber keine Chance, sie zu erhalten. Die einzige Chance, unsere Kernregion mit Fernsehen und Radio zu besetzen, bot sich mit der Belcom-Akquisition. Hätten wir nicht zugeschlagen, wäre ein anderer gekommen. Wenn der Zug einmal abgefahren ist, ist er weg. Richtig ist, wenn wir den Übernahmevertrag im September unterschrieben hätten, hätten wir wahrscheinlich weniger bezahlt. Aber im Sommer 2001 bezahlten wir den richtigen Preis.”

Die NZZ schrieb nach der Tamedia-Bilanzpressekonferenz, Tamedia hätte für Belcom 100 Millionen Franken investiert, davon seien 96 Millionen Goodwill.

“Was die NZZ schreibt, ist eine Sache. Für uns haben Radio24 und TeleZüri einen anderen Wert als für die NZZ, weil die Medien zu unserem Portefeuille gehören. Ich bin sehr zufrieden über diese Akquisition, und in einigen Jahren wird nicht mehr darüber diskutiert werden.”

Wollten Sie die Belcom wirklich haben? Meines Wissens verhandelte Roger Schawinski ausschliesslich mit dem Verwaltungsrat.

“Es gab überhaupt keine Meinungsdivergenz zwischen dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung. Im Gegenteil: Die Strategie formulierten wir zusammen, doch die Verantwortung trägt der VR. Was die Verhandlungstaktik anbelangt, so ist bekannt, dass Roger Schawinski ein sehr vifer Typ ist. Er hat sicher versucht, die verschiedenen Kanäle für sich einzusetzen. Ob er dadurch einen besseren Preis erzielt hat, weiss ich nicht. Im Nachhinein kann ich jedoch sagen, dass die Verhandlungen fair und sauber liefen.”

Jetzt stellt sich die Frage, ob man fürs Fernsehen nicht die falsche Strategie gewählt hat. Das ursprüngliche TeleZüri finanzierte sich zum Teil durch den regionalen Werbemarkt. Dieser ging verloren, als Tele24 kam, das auf dem nationalen Werbemarkt akquirierte. Die Tamedia liess Tele24 einstellen und setzt stattdessen wieder auf TeleZüri, das heisst wiederum: Der nationale Werbemarkt geht für TeleZüri verloren, und der regionale ist kaum mehr vorhanden. Die Belcom machte mit Fernsehen im besten Jahr 28 Millionen Franken Umsatz, im letzten noch 21 Millionen, doch in diesem dürfte man nur noch etwa 6 Millionen erwirtschaften.

“Über Zahlen will ich nicht diskutieren, weil ich nicht weiss, woher Sie diese haben, und sie zudem nicht der Realität entsprechen. Was ich dazu sagen kann, ist, dass die Anpassung von einem nationalen zu einem regionalen Fernsehen eine strategische Entscheidung war. Wir beschlossen, dass wir kein nationales Fernsehen kaufen wollten, weil wir sahen, dass das nationale Fernsehen auch à la Schawinski keine Chancen hat.

Wir haben unsere Erfahrungen mit TV3 gemacht und konzentrieren uns auf den attraktivsten Markt Europas, auf Zürich. Was die Einnahmen betrifft, so ist es logisch, dass sich bei einem Besitzerwechsel Änderungen ergeben. Wenn man eine Investition tätigt, muss man langfristig denken. Wenn die Ratings stimmen, kommt auch das Werbegeld – und die Ratings stimmen.”

Bei einem Tele24 braucht man aber nur wenig mehr Personal und hat doch Aussicht, nationale Werbekampagnen zu erhalten.

“Nein, die Kosten für ein Tele24 sind sehr viel höher als für ein TeleZüri. Machen wir jetzt eigentlich ein TeleZüri-Interview?”

Sie haben Recht. Kommen wir aufs Radio zu sprechen. Sie sprechen von einer Regionalstrategie, aber das gilt offensichtlich nicht fürs Radio; sie haben gerade Radio Basilisk mit Sitz in Basel erworben.

“Wenn Sie sich an unsere strategischen Aussagen erinnern, die wir an Pressekonferenzen und an unserer Generalversammlung gemacht haben, dann wissen Sie, dass wir immer gesagt haben, dass wir uns auf der Radioebene weiterentwickeln wollen. Den ersten Schritt machten wir mit Radio Zürisee. Es kann auch eine Beteiligung sein, wir müssen nicht unbedingt die Mehrheit haben. Das haben wir immer ganz klar kommuniziert, und das bedeutet keine Änderung unserer Strategie.”

Die Ausrichtung auf Zürich gilt also nicht fürs Radio?

“Sie vermischen nun wieder zwei verschiedene Dinge. Wir haben eine regionale ‘Home-Market-Strategie’ und eine nationale Strategie. Betrachten Sie unser Portefeuille: Finanz&Wirtschaft ist keine regionale Zeitung, ebensowenig Schweizer Familie, SonntagsZeitung und Facts. Dieselben Überlegungen machen wir uns beim Radio. Verstehen Sie nun den Unterschied?”

Bei der Wiedereinstellung von Gilli nach der Entlassung von Röthlisberger im März 2002 bezeichneten Sie an einer Mitarbeitersitzung Ihren Stil öffentlich als Jojo-Management. Erinnern Sie sich?

“Ich kann mich nicht mehr erinnern.” (schmunzelt)

Was meinten Sie mit Jojo-Management?

“Das weiss ich wirklich nicht mehr. Wenn Sie meinen Führungsstil ansprechen, kann ich ihn als sehr integrativ beschreiben. Alle Leute, die von einer Entscheidung betroffen sind, werden voll in den Entscheidungsprozess integriert. Die Tamedia ist keine Unternehmung mehr, die nur von einer Person abhängig ist. Sie ist ein modernes Unternehmen, und die Qualität der Entscheidung bestätigt mir das. Wenn ich mal von einem Jojo-Management gesprochen haben sollte, dann sicher nicht im Zusammenhang mit unserer Unternehmung, sondern

mit Unternehmen, die nicht konsequent eine Richtung verfolgen, sondern einmal links und einmal rechts gehen.”

Sie stellen hohe moralische Ansprüche, die Sie auch in einem Papier zusammengefasst haben. Können Sie diese erläutern?

“Ich mag das Wort ‘moralisch’ nicht, es hat den Touch vom Besserwissen. Ich würde sagen, jede Unternehmung hat eine ethische Haltung, und diese muss von allen Führungskräften vertreten werden. Der ethische Anspruch ist in einem Medienunternehmen noch höher anzusetzen, weil dieses eine Vorbildfunktion hat. In dem Papier stehen einfach unsere Grundsätze; dass man sich gegenseitig Respekt zollen soll.”

Haben Sie selbst immer nach diesen Grundsätzen gelebt?

“Das ist natürlich ein Muss.”

Es gab aber diverse Abgänge von Führungspersonen, und alle hatten einen unschönen Beigeschmack: Girsberger, Bürgin, Röthlisberger – Stärkle und Gilli wurden entlassen und dann wieder eingestellt. Stehen diese Ereignisse im Einklang mit Ihren ethischen Grundsätzen?

“Wenn jemand sich von jemandem trennt, zeigt sich die Ethik in der Qualität der Trennung. Dass Trennungen stattfinden, ist normal. Die Unternehmung verändert sich und deshalb auch das Personal. Ich kann aber bestätigen, dass die ethische Haltung bei all diesen Trennungen hoch war – ‘sans discussion’. Wenn Sie Stärkle und Gilli ansprechen, ist die Situation anders. Man übernahm eine Firma und musste Entscheidungen treffen. Dass wir die beiden Herren später zurück wollten, zeigt, wie flexibel wir sind.”

Sie sprechen die Zeit der Belcom-Übernahme an. War es sinnvoll, Wildberger und Zimmermann als Integratoren einzusetzen – der eine führte mit TV3 die Konkurrenz, der andere hatte gekündigt?

“Ich selbst stehe auch in einem gekündigten Arbeitsverhältnis, und das seit März 1999. Die unternehmerische Verantwortung eines Managers hört nicht mit der Kündigung auf; sie läuft bis zum letzten Tag der Vertragsdauer. Ob es richtig ist, in dieser Zeit die Verantwortung über einen spezifischen Bereich zu haben, darüber kann man verschiedener Meinung sein.”

Der Tages-Anzeiger kommt durch die Pendlerzeitungen unter Druck. Im letzten Jahr wurden 50 Millionen Franken weniger Umsatz erzielt gegenüber dem Vorjahr. War die Strategie richtig, den Tagi von der Ausrichtung einer Zeitung mit nationaler Ausstrahlung unter Roger de Weck zurückzubuchstabieren zu einer regionalen Zeitung, die auf den Grossraum Zürich konzentriert ist?

“Zuerst zur Tagi-Positionierung: Der Tagi ist eine Gross-Regionalzeitung und bedient den wichtigsten Wirtschaftsraum der Schweiz, nämlich Zürich. Dadurch hat der Tagi automatisch eine nationale Ausstrahlung. Wir verkaufen ihn auch in Bern und Basel. Der Anspruch zeigt sich auch in der Grösse der Redaktion; wir beschäftigen über 200 Journalisten. Im Ausland arbeiten deren 30 Leute, davon 18 als Festangestellte. Der Tagi ist aber in einer neuen Situation durch die Gratiszeitungen, das spüren wir eindeutig. Der aktuelle Umsatzrückgang hat aber hauptsächlich mit den Stellen und den Beilagen zu tun.”

Wie geht es weiter mit der Finanz&Wirtschaft? Beim Verkauf wurde meines Wissens festgelegt, dass Tamedia keinen operativen Zugriff auf die Zeitung hat, sondern diese von Verleger Gerhard Isler und seinem Team eigenständig weitergeführt wird. Dieser Vertrag sollte demnächst auslaufen. Wird Tamedia die operative Kontrolle über die F&W übernehmen?

“Es besteht ja allgemein die Angst, dass die grosse Tamedia kommt, akquiriert und an sich reisst. Gerade mit der F&W haben wir bewiesen, dass dem nicht so ist. Ich selbst stand im Januar vor die Redaktion der F&W und sagte, dass die publizistische Unabhängigkeit nicht in Frage steht. Diese Unabhängigkeit gilt für alle Titel der Unternehmung. Auf der kommerziellen Ebene wird es 2003 eine neue Situation geben. Über diese müssen Sie Martin Kall fragen.”

Wenn ich Ihnen nun eine provokative und ketzerische Frage stellen darf: Wenn man die Innovationen, Gründungen und Akquisitionen der letzten Jahre betrachtet – TV3: gegründet und wieder eingestellt; Winner: gegründet und praktisch wieder eingestellt; Belcom: zu viel bezahlt; nur die Finanz&Wirtschaft läuft hervorragend und steht finanziell auf äusserst gesunden Füßen, vielleicht weil sie das einzige Objekt ist, auf das Sie operativ wegen der Vertragsklausel keinen Einfluss nehmen konnten?

“Das ist wirklich eine ketzerische Frage, das muss ich sagen. Einiges habe ich ja bereits beantwortet. Winner ist eindeutig eine Erfahrung und generierte ein Know-how, das nicht verloren ist. Wir haben uns von einigen Winner-Brands getrennt, die nun unter dem Brand Tagi neu lanciert werden.”

Ein teuer erkaufte Know-how. Mit Winner gingen schätzungsweise 30 Millionen Franken verloren.

“Wir haben uns im richtigen Moment für Winner entschieden. Von dieser Sicht aus kann ich sagen, dass die Erfahrung eine positive ist. Denn es ist ein Produkt, das wir zuvor nicht hatten, und die Integration in den Tages-Anzeiger hat deren Position gestärkt. Nun, über TV3 und Belcom haben wir bereits

gesprächen. Was die Akquisition der Finanz&Wirtschaft betrifft, so habe ich die Übernahme durchgeführt.”

Sie wurde aber damals noch durch Ihren Vorgänger Heinrich Hächler eingefädelt.

“Wegen der 30-Prozent-Beteiligung der Tamedia hätte F&W-Verleger Gerhard Isler trotzdem nicht an Tamedia verkaufen müssen.”

Aber eben: Die operative Führung blieb bei der F&W. Sie konnten bislang keinen Einfluss nehmen.

“Ja. ‘And what’s wrong with that?’ Die Idee kam ja sogar von uns, dass wir sagten, es wäre besser, wenn Isler und sein Team das Blatt weiterführten. Das ist auch bei Radio Basilisk so. Es ist gut, dass die bisherige Führung bleibt.”

Sie sind seit Ende Juni nicht mehr CEO. Sie geben ihr Amt in einem Jahr ab, da die Tamedia Verluste erwirtschaftet. Schmerzt Sie dieser Umstand, zumal Ihr Nachfolger, Martin Kall, als grosser Hoffnungsträger gilt?

“Nein. Wenn ich 1998 verkünde, zehn Jahre sei ein guter Lebenszyklus für einen CEO, kann ich heute nicht kommen und behaupten, das sei falsch, nur weil die Zahlen gerade nicht stimmen. Das wäre ethisch nicht sauber. Für mich ist der Zeitpunkt des Wechsels perfekt. Kall wird die Probleme anpacken, das hoffe ich sehr, ich bin schliesslich auch Tamedia-Aktionär.”

Stimmt. Wie viel Geld haben Sie mit dem markanten Kurseinbruch seit der Emission verloren?

“Ich habe kein Geld verloren, weil ich die Aktien nicht verkauft habe. Ich warte, bis der Kurs wieder oben ist.”

Die Mitarbeiter konnten bei der Emission Titel zum Vorzugspreis von 208 Franken erwerben. Rund die Hälfte der Belegschaft machte von dem Angebot Gebrauch. Der Kurs steht heute bei rund 100 Franken; die Mitarbeiter haben buchnisch Geld verloren. War das Angebot ein Fehler?

“Eben, der Verlust ist buchnisch, um dies klarzustellen. Es war kein Fehler. Ich bin der Auffassung, dass eine emotionale Bindung entsteht, wenn Mitarbeiter Aktien des eigenen Unternehmens besitzen. Vor einigen Monaten haben wir wieder ein Angebot mit vergünstigten Tamedia-Aktien gemacht, und wenn ich mich nicht irre, haben über 200 Personen davon Gebrauch gemacht.”

Sie kamen von Mövenpick und American Express – wie haben Sie sich in die Medien eingelebt? Wie haben Sie zum Beispiel gelernt, Medien zu beurteilen? Oder haben Sie die Tamedia hauptsächlich über die Zahlen geführt?

“Ich habe ein sehr hohes Sensorium. Ich brauche zunächst eine emotionale Bindung zum Unternehmen, sonst funktioniere ich nicht. Diese hatte ich bei Tamedia von Beginn weg. Bis zu diesem Zeitpunkt war ich ein aktiver Zeitungsleser, kannte das Mediengeschäft aber nicht von innen. Als ich in die Unternehmung eintrat, versuchte ich die ersten vier Monate, das Unternehmen verstehen zu lernen, um es zu spüren. Dabei erfuhr ich, wie ein Medienunternehmen funktioniert.”

Wie lernten Sie, die Qualität der einzelnen Medien zu beurteilen, etwa den Tages-Anzeiger?

“Das Wort Beurteilung mag ich nicht sehr. Die oberste publizistische Verantwortung trägt der Verwaltungsrat. Jeder Chefredaktor muss sich dem VR erklären. Es gibt eine klare Trennung zwischen publizistischer und geschäftlicher Führung.”

Die Publizistik musste auch Sie interessieren; etwa als es Spannungen beim Tages-Anzeiger gab aufgrund der publizistischen Ausrichtung bei TV3, die immer mehr Richtung Erotik ging?

“Jeder Titel, jede Aktivität muss sich eigenständig durchsetzen. Ich war sogar glücklich darüber, wenn sich Objekte aus dem eigenen Hause gegenseitig kritisierten. Das ist das Beste, was einem Medienunternehmen passieren kann, weil so die publizistische Unabhängigkeit sichtbar wird.”

In diesen Tagen liefen die Abschiedsfeierlichkeiten für Sie. An einem anderen privaten Fest letztes Jahr luden Sie 700 Personen zu einer Geburtstagsfeier in den Schiffbau ein. Wie eitel sind Sie, Herr Favre?

“Es waren 300 Leute – nicht 700! Meine Frau und ich feierten die gemeinsamen 120 Jahre. Zu diesem Fest luden wir alle unsere Freunde ein, also nicht nur Tamedia-Leute. Das waren der Briefträger von Adliswil und von Alvaneu wie der frühere Konzernchef eines grossen Unternehmens. Das war unsere Art, danke zu sagen. Ob das eitel ist oder nicht, müssen Sie selbst entscheiden.”

Trotzdem ein Statement zur Eitelkeit?

“Da müssen Sie andere fragen. Ich bin eher das Gegenteil von eitel und setze mich dafür ein, dass andere in der Sonne stehen. Ich bin eher der Typ, der im Hintergrund steht.”

Warum das?

“Weil ich glaube, dass die Leute motivierter sind, wenn man an ihrem persönlichen Erfolg teilnimmt.”

Wie wichtig ist persönliche Anerkennung für Sie?

“Jeder braucht Anerkennung. Nur welche Art von Anerkennung? Wann wird Anerkennung zum Egotrip? Für mich war es eine Anerkennung gestern, als ich im Restaurant Kaffee

trank und Kuchen ass mit Mitarbeitern, mit denen ich täglich nicht viel zu tun habe, und sah, wie zufrieden sie sind.”

Was halten Sie von Leuten auf dem Egotrip?

“Ich habe damit kein Problem, denn es gibt Leute, die brauchen das, um ihre innere Stärke hervorzuholen. Das ist wie beim Eisberg: Der grosse Teil liegt versteckt im Wasser. Es gibt Leute, die brauchen einen Egotrip, um den versteckten Teil ihrer Möglichkeiten aus sich herauszubringen. Solange es sich um ein konstruktives Gefühl handelt, finde ich es gut. Problematisch wird es, wenn es destruktiv ist.”

Sie sehen also zu, dass andere als Sie an der Sonne stehen. Umgekehrt wäre es aber wichtig für einen CEO, dass er selbst ins Rampenlicht tritt und sein Ego präsentiert, um andere mitzuziehen.

“Ich glaube, diese Zeit ist vorbei. Der heutige CEO ist ein Teambildner, ein Coach, einer, der über sehr hohe soziale Kompetenz verfügt und eine enge Beziehung zu seinen internen Leuten hat. In einem Medienunternehmen sowieso.”

Inwiefern bleiben Sie nun der Tamedia erhalten?

“Meine offiziellen Aktivitäten bei der Tamedia haben Ende Juni aufgehört. Ich stehe ihr aber bis Ende 2002 zur Verfügung.”

Ist es sinnvoll für den neuen CEO, dass er den “alten” immer noch im Nacken hat?

“Diese Frage müssen Sie Martin Kall stellen. Meine Aufgabe ist, dass ich nur aktiv werde, wenn jemand etwas von mir möchte.”

Fällt Ihnen das schwer?

“Nein. Das Zusammenspiel mit Martin Kall läuft sehr gut.”

Was machen Sie nun im neuen Lebensabschnitt?

“Ich werde mich auf Managementprobleme konzentrieren und habe dazu die Firma Michel Favre gegründet. Ich habe 16 Jahre im Ausland gelebt und kenne drei Branchen von der Gastronomie über Finanzdienstleistungen bis zu den Medien. Der gemeinsame Faktor ist der Mensch. Das wird mein Job sein, und ich freue mich darauf.”