

**Peter Meier, Thomas Häussler**

# **Zwischen Masse, Markt und Macht**

**Das Medienunternehmen Ringier im Wandel 1833–2009**

CHRONOS

# Inhalt

## Band 1

Vorwort	11
I. Zwischen Masse, Markt und Macht: Einleitung	17
II. Kleingewerbliche Wurzeln: Gründung und Etablierung des Unternehmens (1833–1898)	33
1. Firmengründung im Hinterzimmer – die Anfänge der Ringier’schen Druckerei in Zofingen	33
2. Ein Anzeigenblättchen als Starthilfe – das «Zofinger Wochenblatt»	36
3. Am Rande des Ruins – Ringier scheitert als Zeitungsverleger	40
4. Konzentration aufs Kerngeschäft – Konsolidierung und Ausbau der Druckerei	45
5. Genügsamkeit statt Unternehmergeist – Fazit	47
III. Innovation und Pioniergeist: Aufstieg zum führenden Druck- und Verlagshaus der Schweiz (1898–1932)	49
1. Fusion der Rivalen – Ringier & Cie. entsteht	49
1.1 Jeder gegen jeden – der Zofinger Verlegerkrieg und seine Folgen	50
1.2 Tod der Gesellschafter – Ringier übernimmt alleinige Unternehmensführung	61
2. Illustrierte Neutralität – die Anfänge als Zeitschriftenverlag	68
2.1 Am Anfang steht das Bild – Lancierung der «Schweizer Illustrierten Zeitung»	75
2.2 Augenzeugin auf den Schlachtfeldern – der Erste Weltkrieg als Erfolgsgarant	85
2.3 Kleiner Aufwand, grosser Ertrag – ein Erfolgskonzept wird vervielfältigt	97

3.	Vom Wachstum zur Struktur – Grundlagen einer Konzernorganisation	102
3.1	Ausdifferenzierung und Spezialisierung – Reorganisation des Unternehmens	103
3.2	Beginnende Vertikalisierung – Einstieg in vorgelagerte Produktionsstufen	115
4.	Differenzierung und Innovation – der Ausbau der Produktpalette	125
4.1	Siegeszug der Zeitschriften – Ringier wird Schweizer Marktleader	127
4.2	Auf eigene Faust – Fiasko in Deutschland	136
4.3	Aufbauhilfe West – das Engagement in Frankreich	141
5.	Technik als Basis, Zeitschriften als Motor der Entwicklung – Fazit	147
IV.	Vom Presse- zum Medienunternehmen: Ein Konzern entsteht (1932–1972)	157
1.	Ordnung schaffen – die Neustrukturierung des Unternehmens	159
1.1	Weniger Risiko, mehr Geld – die Trennung von Vermögensverwaltung und Betrieb	160
1.2	Neue Gremien, alte Philosophie – Kräfteverhältnisse in den Verwaltungsräten	164
1.3	Expansion trotz Krise – Tochtergesellschaften und Beteiligungen	175
2.	Wandel unter Druck – die Ringier-Publizistik in Krise und Krieg 1932–1945	187
2.1	Innovation und Konfrontation – neue und gescheiterte Zeitschriftenprojekte	188
2.2	Profilierung im Markt – der Kampf um Leser und Kunden	209
2.3	Produzenten werden Journalisten – Professionalisierung der Redaktionen	235
2.4	Aktualität und Politik als neue Schwerpunkte – die inhaltliche Entwicklung der Zeitschriften	250
3.	Vom Krieg in den Frieden – das Unternehmen in den 1940er und 1950er Jahren	270
3.1	Lähmung und Chaos drohen – organisatorische Kurskorrekturen und Steuerungsmassnahmen	271
3.2	Wachstum mit Hindernissen – Papierkontingentierung und Preiskontrolle hemmen die Expansion	278
3.3	Warenhäuser und Papierindustrie – die strategischen Beteiligungen zum Ausbau der vertikalen Integration	288
3.4	Zwischen Vermischung und Verflechtung – die Beziehungen zwischen Holding- und Betriebsgesellschaft	311
3.5	Erneutes Scheitern in Deutschland – Auslandsbeteiligungen und Kapitalanlagen	323

4.	Der lange Schatten des Patriarchen – Neuverteilung der Macht	337
4.1	Das Ende einer beispiellosen Ära – der Tod Paul Ringiers	339
4.2	Verfügte Kontinuität – Heinrich Brunner tritt das Erbe an	349
5.	Vom Boom in die Krise – Aufstieg und Niedergang der Zeitschriften	358
5.1	Explodierende Nachfrage – die ökonomische Entwicklung	360
5.2	Blattfusionen als Ultima Ratio – «Illustré nouvel» und «Schweizer Illustrierte»	370
5.3	Innere Kontinuität und äusserer Wandel – der redaktionelle Alltag	383
5.4	Vom erfolgreichen Branchenleader zum gefrässigen Moloch – der Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung	396
5.5	Unterhaltung und Beratung – zurück zu den inhaltlichen Wurzeln	416
6.	Ein Erdbeben erschüttert das Land – die Lancierung des «Blicks»	431
6.1	Den Partner getäuscht – die Gründung der AG für Presseerzeugnisse	432
6.2	Unbezähmbar und unberechenbar – Redaktion, Verlag und Richtungskämpfe	441
6.3	Geld und Geduld – vom Schuldenblatt zur grössten Tageszeitung	457
6.4	Neue Formen, neue Inhalte – der Boulevard erobert die Schweiz	463
6.5	Ist der Ruf erst ruiniert – eine Zeitung spaltet das Land	475
6.6	Sieben Tage Boulevard – die Gründung des «SonntagsBlicks»	483
7.	Auf dem Weg zum Medienunternehmen – beginnende Diversifizierung in den 1960er Jahren	486
7.1	Siegeszug des Fernsehens – Ringiers Einstieg in die Film- und AV-Produktion	487
7.2	Den Vorsprung wahren – die Gründung der TV-Zeitschrift «Tele»	501
7.3	Bildagentur und Allianz mit der Jean Frey AG – Ringiers intramediare Expansion	507
7.4	Schleichendes Ende – Ringiers langsamer Ausstieg aus der Papierindustrie	514
7.5	Entflechtung der Holding – Hans Ringier wird Alleineigentümer des Konzerns	521
7.6	Abgang wider Willen – Heinrich Brunner muss weichen	528
8.	Vom Patriarchentum zur Corporate Governance – Fazit	538

## Band 2

V.	Der Schritt in die Zukunft: Die konsequente Modernisierung des Unternehmens (1972–1983)	547
1.	Struktur mit Kultur – der Neubeginn unter Heinrich Oswald	549
1.1	Ende des blinden Gehorsams – die innere Unternehmensreform	550
1.2	Konzentration der Kräfte – Sanierungsmassnahmen und Flurbereinigung	570

2.	Investieren und diversifizieren – die Konsolidierung des Wandels	577
2.1	Unverhofft kommt oft – Expansion in die Innerschweiz	578
2.2	Immer Ärger mit Frey – Pressezentrum und Verfahrenskonzentration	593
2.3	Prominent im Zentrum – der Bau des Pressehauses	602
2.4	Ausbilden statt abwerben – die Ringier-Journalistenschule	611
2.5	Die Gemeinschaft erweitern – die Ringier-Gruppe und ihre Erfolgskentren	620
2.6	Das Erbe sichern – Familienholdings und erweiterter Verwaltungsrat	625
3.	Fusionieren, lancieren, differenzieren – die schwierigen 1970er Jahre im heimischen Pressegeschäft	635
3.1	Die Kosten in den Griff bekommen – ökonomische Entwicklung der Pessretitel	636
3.2	Innovation und Ambition – Neulancierungen und Blattfusionen von «Annette» bis «Zürich-Blick»	644
3.3	Auf Linie bringen – die Interventionen bei «Blick» und LNN	657
3.4	Struktur und Statut – die Aufwertung der Redaktionen	675
3.5	Das Image aufpolieren – Ringier zwischen Medienpolitik und Öffentlichkeit	686
3.6	Schnell und aktuell – die Renaissance des Politischen in den Zeitschriften	691
4.	Effizienz statt Strategie – Wachstum trotz Weltwirtschaftskrise	704
5.	Vom produktionsorientierten zum Informationsunternehmen – Fazit	713
VI.	Druck versus Verlag: Das Unternehmen zwischen Umbruch und Aufbruch (1983–1991)	719
1.	Enge Familienbande – Christoph und Michael Ringier übernehmen die Führung	721
1.1	Abschied in Raten – der Rücktritt Heinrich Oswalds	723
1.2	Glückloses Interregnum – Peter Schneeberger und das schwierige Erbe	725
1.3	Ungleiches Paar – Machtübernahme der Söhne und drohende Blockade	729
2.	Schritt in die Welt – die Expansion in die USA, in Europa und nach Asien	734
2.1	Tradition verpflichtet – der dritte Anlauf in Deutschland	735
2.2	«Going west» – Vorstoss in den US-Druckmarkt	742
2.3	Eine kurze Affäre – verlegerische Probeschritte in Frankreich	764
3.	Neue Geschäftsfelder erschliessen - Diversifikation im Heimmarkt	766
3.1	Mal mittendrin, mal nur dabei – das Engagment im TV- und AV-Markt	766

3.2	Crossmediale Promotion – der Kauf der Konzertagentur Good News	778
3.3	Poker um die Jean Frey AG – zwei gescheiterte Übernahmeveruche	781
4.	Zwischen Anpassung und Abgrenzung – die Publizistik unter veränderten Rahmenbedingungen	785
4.1	Zwischen Tradition und Innovation – die «Schweizer Illustrierte»	788
4.2	Zurück zu alter Blüte – die «Glückspost»	795
4.3	Am Markt vorbeientwickelt – vom «Gelben Heft» zur «Schweizer Woche»	797
4.4	Rechter Boulevard – der «Blick»	800
4.5	Publikumserfolg und Werbefiasco – der «Blick für die Frau»	813
4.6	Regionalisierung oder Monothematisierung – «Blick Basel» und «Auto-Blick»	817
4.7	Für Gross und Klein, Jung und Alt – der «SonntagsBlick»	821
4.8	«Bon pour la tête» – «L’Hebdo»	828
5.	Im Zeichen von Wandel und Richtungskampf – Fazit	835
VII.	Internationalisierung und Digitalisierung: Primat der Publizistik (1991–2009)	841
1.	Komplexe Differenzierung – laufender Umbau der Konzernspitze	843
1.1	Generationenwechsel und zielgerichtete Verbreiterung – der Verwaltungsrat	844
1.2	Neue Strukturprinzipien – Unternehmensleitung bis Mitte der 1990er Jahr	849
2.	Global Player – Richtungswechsel der Auslandexpansion gen Osten	853
2.1	Vom Überraschungserfolg zum Exportschlager – die Lancierung von «Cash»	854
2.2	«Cash» bringt Profit – ein Wirtschaftstitel als Türöffner im Osten	859
2.3	Erprobtes anwenden – der verlegerische Schritt nach Asien	873
2.4	Eine Nummer zu gross – die Fusionsverhandlungen mit Springer	875
3.	Abschluss des Turnarounds – die Trennung von Druck und Verlag	880
3.1	Ringier Print als eigene Marke – Ausgliederung des Drucks	881
3.2	Flurbereinigung im Management – der Eigentümer als CEO	886
4.	Der Heimmarkt als starke Basis – die Verlagsaktivitäten in der Schweiz	893
4.1	Nationaler Anspruch – Präsenz in der Romandie und im Tessin	894
4.2	Schleichender Niedergang – die Zeitschriften im Deutschschweizer Markt	899
4.3	Verlust der Definitionsmacht – «Blick» und «SonntagsBlick» in neuem Umfeld	912

4.4	Vorstösse in den Regionalmarkt – LNN, «Bund» und «Berner Zeitung»	941
4.5	Kleine Wellen, grosse Wirkung – das Radio-Engagement	954
4.6	Wie gewonnen, so zerronnen – die Beinahe-Übernahme der Jean Frey AG	958
5.	Crossmediale Plattformen – Medienverbund und Digitalisierung als Paradigmen	966
VIII.	Vom Gewerbe- zum Industrie- zum Kulturunternehmen: Schlussbetrachtungen	977
	Anhang	1003
	Abkürzungsverzeichnis	1011
	Verzeichnis der Abbildungen, Diagramme und Tabellen	1015
	Bibliographie	1017
	Personen-, Titel- und Firmenindex	1051

# Verzeichnis der Abbildungen, Diagramme und Tabellen

## Abbildungen

1	Organisationsstruktur Ringier & Cie., 1925/26	113
2	Tochterunternehmen und Beteiligungen – die Struktur des Ringier-Konzerns, 1932	179
3	Tochtergesellschaften und Beteiligungen Ringier & Co., 1969/71	525
4	Organigramm Ringier & Co., 1972	557
5	Organigramm Ringier & Co., 1976	623
6	Organigramm Unternehmensleitung Ringier AG, 1985	731
7	Organigramm Führungsebene Ringier AG, 1991	850
8	Organigramm Führungsebene Ringier AG, 1996	851
9	Organigramm Führungsebene Ringier AG, 1998	891

## Diagramme

1	Auflage-Entwicklung der «Schweizerischen Allgemeinen Volks-Zeitung» (SAVZ), des «Tages-Anzeigers für Stadt und Kanton Zürich» (TA) und der «Neuen Zürcher Zeitung» (NZZ), 1896–1930 im Vergleich	71
2	Auflage-Entwicklung der «Schweizer Illustrierten Zeitung» (SIZ), der «Illustré» und der «Schweizerischen Unterhaltungs-Blätter» (SUB), später umbenannt in «Ringier's Unterhaltungs-Blätter» (RUB), 1912–1930	101
3	Entwicklung RUAG, 1933–1939	177
4	Auflage-Entwicklung der Radio-Zeitschriften, 1933–1966 (ohne «Schweizerische Schulfunk-Zeitung»)	195
5	Entwicklung Gesamtauflage und Einzelaufagen der Ringier-Zeitschriften, 1925–1945 (ohne «Schweizerische Schulfunk-Zeitung»)	231
6	Entwicklung Anzeigenumfang und -ertrag der Ringier-Titel, 1935–1945 (ohne «Schweizerische Schulfunk-Zeitung»)	233

## Tabellen

1	Haupt- und Unterabteilungen des technischen Betriebes Ringier & Cie. nach der Reorganisation, 1925	107
2	Personelle Zusammensetzung und Amtsdauer VR Ringier & Co. und RUAG, 1932–1971	173
3	Rohrerträge von Druckerei, Verlag und Unternehmen insgesamt sowie ausgewiesener Reingewinn Ringier & Co., 1941–1960	279
4	Papierverbrauch nach Verwendungszweck Ringier & Co., 1936–1965	287
5	Besitzverhältnisse Ringier-Konzerngesellschaften, 1947	319



6	Ökonomische Entwicklung Ringier & Co., 1971–1983	575
7	Anteil Zeitungs- und Zeitschriftenverkäufe und Anzeigen an Verlags- und Unternehmensumsatz Ringier & Co., 1948–1982	705