

«Veränderungen stimulieren mich»

CHRISTIAN UNGER Mit seiner offenen Gesprächskultur passt er hervorragend auf den CEO-Posten des Ringier-Konzerns. In Veränderungsprozessen und Krisen ortet er grosses Potenzial. Dabei helfen ihm seine Erfahrungen, die er in Unternehmen in Deutschland, Frankreich und China gesammelt hat.

ALICE BAUMANN (TEXT)
ZVONIMIR PISONIC (FOTOS)

Einem Lottogewinn würde ich wohl einer etablierten karitativen Stiftung schenken, denn diese könnte mit dem Geld sicher mehr bewegen, als wenn ich das allein täte.» Mit dieser selbstlosen Äusserung zeigt sich Ungers Fähigkeit, hinter Wichtiges zurückzutreten und sich einzuordnen. Zum Beispiel ins Familienunternehmen Ringier, mit Verleger Michael Ringier als Vertreter der fünften Generation an der Spitze des Verwaltungsrats.

Sein eher kleines Büro an der Zürcher Dufourstrasse passt zu Ungers Fähigkeit, sich in bestehende Strukturen einzufügen und gleichzeitig eine eigene Kultur zu entwickeln. Christian Unger arbeitet zwar auf der Teppichetage mit vielen Kunstwerken an der Wand, aber unterhalb des Dachstocks mit den Büros von Michael Ringier und Vorgänger Martin Werfeli. «Ich möchte nicht wie ein Ufo über meinen Mitarbeitenden schweben», erklärt er den Verzicht auf frühere CEO-Büro.

Die Balance finden

Weilt Christian Unger nicht im Ausland, ist er vor Ort präsent, wie frische Erdbeeren und aktuelle Zeitschriften auf seinem Schreibtisch beweisen. Es kommt allerdings vor, dass er drei Wochen lang unterwegs ist, dann zu Hause nur kurz duscht und gleich wieder ins Büro huscht. «Das versteht vor allem mein Sechsjähriger nicht. Wie kann Papi so lange weg sein und nach der Landung nicht bei der Familie bleiben?»

Diese wichtige Familienzeit komme nicht wieder, ist sich Christian Unger bewusst. Mit 41 Jahren wolle er daher versuchen, zwi-

Seine Gattin wie seine beruflichen Partner müssen mit seiner Selbstständigkeit umgehen können.

schon Beruflichem und Privatem eine Balance zu finden. Seine Gattin wie auch seine beruflichen Partner müssen mit Ungers Selbstständigkeit umgehen können, die er schon als Jugendlicher entwickelt hat: Mit 13 Jahren beschloss der gebürtige Münchner, seine Gymnasialzeit in einem Internat am Bodensee zu verbringen.

Seine Studien in Kunstgeschichte, Philosophie und Betriebswirtschaft absolvierte er in einer privaten Uni in der Nähe von Frankfurt. Dank der zweisprachigen Schuljahre beherrschte er die französische Sprache perfekt. Zudem integrierte er je ein halbes Jahr Argentinien und Grossbritannien ins Studium. Seine erste Stelle als Vorstandsassistent bei Bertelsmann trat er daher mit einem gut gefüllten Sprachrucksack an.

Paris und Shanghai

Schon nach zwei Jahren stieg er zum Geschäftsführer der medizinischen Fachverlage auf. Wie war das möglich? «Als Assistent lernte ich den Konzern und seine Entscheidungsträger extrem gut kennen und die Vorstände mich auch. Auf trockene Sitzungsprotokolle folgten daher rasch eigene Projektleitungen.» Bei den Fachverlagen habe er medizinische Zeitschriften sowie die ersten Online-Dienste entwickelt und so das Zielpublikum «Ärzte» aufgebaut.

1998 folgte der Ruf der Bertelsmann-Tochter Belgien, deren Mitarbeitende er rasch mit Bertelsmann Frankreich vereinte und statt aus Brüssel aus Paris heraus führte. «Mit unseren zwei Kindern waren meine Frau und ich sehr



Christian Unger, CEO Ringier AG, erwartet von seinem Umfeld eine gehörige Portion Eigeninitiative und positives Denken.

glücklich in Paris», erinnert sich Unger. Im Verlagsgeschäft sei vieles umgebaut und Dienstleistungen seien den neuen Zielpublikum angepasst worden. «Ich habe diese Teile des Konzerns in geordnete Bahnen gelenkt.»

Doch drei Jahre später wäre sein eigenes Leben fast aus den Fugen geraten: Geodopt von der Herausforderung, als CEO den Bereich Bertelsmann China zu führen, siedelte Christian Unger 2002 seine Familie zielfixiert nach Shanghai um. Seine im sechsten Monat schwangere Frau konnte nicht in Shanghai gebären und nahm vorübergehend Wohnsitz neben einem auf Expat-Geburten spezialisierten Krankenhaus in Hongkong! Ihre zwei kleinen Kinder nahm sie notgedrungen mit. «Da sass ich nun in einem

fremden Land, dessen Sprache ich weder verstand noch lesen konnte, mit einem neuen Job und einem dritten Kind – es dauerte ein Jahr, bis wir unser Leben wieder im Griff hatten.» Heute schüttelt Christian Unger selbstkritisch den Kopf, wenn er an die damalige Herausforderung denkt. «Es war verrückt, wenn man bedenkt, dass das heutige Shanghai nicht demjenigen von 2002 entspricht. Inzwischen sind die Strassenschilder und Menükarten ja immerhin auch in Englisch beschriftet!»

Alles wirkte Chinesisch, fürwahr. Doch Unger wäre nicht Unger, wenn er sich nicht nach einem Jahr in Chinesisch hätte unterhalten können. «Verstehen könnte ich die Sprache noch. Doch aussprechen nicht mehr, weil wir 2005 nach Deutschland rückwan-



«Als Beispiel für die sprachliche Herausforderung zeigt er auf seine Teetasse und erwähnt, das Wort «Tscha» für Tee könne je nach Tonfall bis zu acht Bedeutungen haben. Aufgrund der chinesischen Kultur liege der Toleranzwert für falsche Betonungen bei null: «Ein Chinese baut dir keine Brücke, indem er interpretiert: Aha, Unger sitzt vor seinem Tee und kann das Wort nicht besser aussprechen.»

Der Chinese hat nämlich während Jahrhunderten gelernt, dass es verboten ist, Aussagen zu inter-

«Ich werde also keine kurzfristigen Erfolgsmeldungen schreiben, sondern habe vor, langfristig durchzuhalten.»

pretieren und aus Beobachtungen eigene Schlüsse zu ziehen. Stattdessen ist er stark im Repetieren.» Daher müsse ein Ausländer durch aufmerksames Zuhören perfekt Chinesisch lernen, um verstanden zu werden.

Jammern ist ihm zuwider

Genau dieses binäre Denken weckt zwischen Ungers Unmut: Er erwartet von seinem Umfeld eine beachtliche Portion Eigeninitiative und vor allem auch positives Denken. «Das Jammern über die Finanzkrise ist mir zuwider», sagt der CEO, obwohl er viele Freundschaften mit Menschen pflegt, die ihre Banken- und Beraterjobs verloren haben. «Veränderungsprozesse wirken auf mich nicht beängstigend. Im Gegenteil: Sie stimulieren mich! Man könne ihn ins kalte Wasser werfen und Lösungen erwarten, denn er sehe das Potenzial in Veränderungen, betont Unger. «Es ist mir eine Freude, in unsicheren Situationen neue Geschäfte aufzubauen!»

In China war Wachstum Trumpf, in Frankreich Konsolidierung. Und was ist das Gebot der Stunde? Ein Blick in die Frühlingausgabe der Ringier-Mitarbeiterzeitung «Domo» mit Christian Unger auf der Titelseite offenbart alles: Unter dem Titel «Es kommt auf jeden Einzelnen an» schlingert auf Seite 6 der Ringier-Dampfer in stürmischer See. «Aber es ist Licht am Horizont», frohlockt die Legende zur dramatischen Karikatur. Der CEO lässt sich in grossen Lettern zitieren mit: «Nicht Finanzkraft ist wichtig, sondern die Innovationskraft.»

Im persönlichen Gespräch lässt Christian Unger allerdings Respekt vor der dramatischen Krise der Medienbranche durchschimmern: «Wir werden in hohem Tempo radikal sparen, mehrdimensional denken und alle Kraftreserven nutzen müssen. Denn die Lösung ist noch nicht in Sicht. Ich werde also keine kurzfristigen Erfolgsmeldungen schreiben, sondern habe im Sinn, langfristig durchzuhalten.»

Der grösste Kostenblock ist fast überall das Personal. Weil es sich um eine Art Rohstofflieferanten handle, wäre es dumm, explizit bei den Mitarbeitenden zu sparen, betont Unger, der im März bereits die Zeitung «Cash Daily» liquidierte. «Wir sägen doch nicht unsere eigenen Äste ab, sondern versuchen, bei den Randgebieten und bei der Produktion weniger Geld auszugeben. Denn die Medieninhalte werden immer wichtiger.»

Bleibt der grösste private Schweizer Medienkonzern in der Ära Unger dem Boulevardstil des 176-jährigen Familienunternehmens treu? «Aber klar: Wir sind in weltweit über 120 Zeitungen, Zeitschriften und Online-Portalen spezialisiert auf journalistische Inhalte!»

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Christian Unger
Funktion: CEO Ringier AG
Alter: 41 Jahre
Wohnort: Bei Zürich
Ausbildung: Diplom-Kaufmann
Familie: Verheiratet, drei Kinder

Karriere

1994–1995 Vorstandsassistent Bertelsmann AG/Deutschland
1998–2001 Vorstandsmitglied Bertelsmann Frankreich, Paris
2002–2005 CEO Bertelsmann China, Shanghai und Peking
2005–2007 Arcandor AG
2007–2008 CEO Tradus plc
April 2008 CEO MIH Internet Europe (Naspers)
Januar 2009 CEO Ringier AG

Führungsprinzipien

1. Führen, wie man selbst geführt werden möchte.
2. Mit einer offenen Gesprächskultur Vertrauen schaffen.
3. Ziele definieren und hohe Anforderungen stellen.
4. Klare und nachvollziehbare Entscheide fällen.

Firma

Ringier Das multinational tätige Medienunternehmen beschäftigt 7000 Mitarbeitende, es verlegt 120 Zeitungen und Zeitschriften, produziert und vermarktet über 20 Fernsehsendungen, ist beteiligt an Fernseh- und Radiokanälen und unterhält 50 Webplattformen sowie elf Druckereien.