

Interview mit: **FAVRE**

Das Haus TA-Media strotzt vor Gesundheit, doch die Gewinne hängen grossenteils vom Stellenanzeiger ab. Auch wenn die Konjunktur wegen der Finanzkrise einbrechen sollte, ist das TV3-Projekt nicht gefährdet. TA-Media-Chef Michel Favre, der selten Interviews gibt, über Projekte, die eigene Nachfolge und sein Verhältnis zu Roger Schawinski. Interview: Oliver Prange

“Wenn die Politiker eine Verzögerungstaktik aufgrund der Berichterstattung unserer Printtitel anwenden, wäre dies für unser Land sehr problematisch, weil dies ein Zeichen dafür wäre, dass die demokratischen Spielregeln nicht mehr funktionieren.”

“Ich könnte mir vorstellen, dass man sich in zehn Jahren keine “Back of the House”-Aktivität mehr leisten kann und diese mit Konkurrenten gemeinsam betreibt.”

“Es kommt der Moment, da die Erneuerungskraft eines Managers erlahmt. Dann wird die Person zur Belastung der Unternehmung.”

“Jeder Mensch muss für sich die Möglichkeit schaffen, gedankliche und geographische Distanz zu einer bestimmten Situation zu kriegen.”

Am Jahreskongress der Schweizer Presse in Gstaad hat Thomas Knecht, Geschäftsführer von McKinsey, ein Szenario vorgestellt, nach dem ein beträchtlicher Teil des Werbemarkts von 500 Millionen Franken von Print Richtung Fernsehen wechseln könnte. Steigen Sie darum ins TV-Geschäft ein?

“1992 entschieden wir uns, ein Publishing-House zu sein, das in Bereichen von Print bis Multimedia aktiv ist. Wir haben diesem Ziel die Struktur der Unternehmung angepasst. Vor zehn Jahren arbeiteten im Druckzentrum 60 Prozent unserer Belegschaft. Heute sind je ein Drittel in Redaktion, Verlag und Druckzentrum tätig. Damals beschäftigten wir 280 Journalisten, heute sind es 440. Wir investierten in neue Produkte, Facts, und ins Internet, wo wir einen Umsatz von 2,3 Millionen Franken erwirtschaften. Das Fernsehprojekt ist eine logische Weiterentwicklung.”

Wie lange dauerte die Planung?

“Als wir unser Portfolio mit demjenigen von erfolgreichen ausländischen Medienhäusern verglichen, wurde klar, dass wir uns einen Einstieg ins Fernsehen gut überlegen mussten. Dieser Prozess startete vor knapp eineinhalb Jahren und beinhaltete Studien über die Machbarkeit und die Suche eines Partners, der das Risiko mitträgt.”

Sie mussten den Einstieg ins Fernsehen teuer bezahlen, acht Millionen Franken für eine Drittelsbeteiligung an TeleZüri. Warum haben Sie nicht von Beginn weg auf ein eigenes Projekt gesetzt?

“Als TeleZüri startete, war unser Unternehmen in keiner Weise für einen eigenen Einstieg bereit. Wir lancierten gerade Facts und wollten zuerst hier Break-even erreichen.”

Sie mussten fürchten, den Zug zu verpassen?

“Ja und nein. Zürich ist unser Heimmarkt. Als hier ein lokales Fernsehen entstand, mussten wir uns ein Mitmachen gut überlegen. Zu diesem Zeitpunkt entschieden wir richtig, mit Ringier und Schawinski in dieses Projekt einzusteigen. TV3 entstand aus einem ganz normalen Reifungsprozess.”

Wieso sind Sie vor über einem Jahr nicht auch beim heutigen Tele24-Projekt eingestiegen und starten jetzt einen Konkurrenzsender?

“Die Rahmenbedingungen haben nicht gestimmt. Es hat einfach nicht funktioniert.”

Warum funktionierte es nicht?

“Jede Geschichte hat bekanntlich zwei Seiten. Roger Schawinski hatte eigene Vorstellungen von Tele24, was die Führung und das Management des Senders anbelangte. Damit hatte ich persönlich kein Problem, ich zog einfach die Konsequenzen.”

Probleme entstanden vielmehr in den letzten Wochen, weil Roger Schawinski Tele24 und TeleZüri auf dem gleichen Kanal sendet.

“Das führte zu einigen grundsätzlichen Diskussionen. Wir sind Aktionäre des Senders TeleZüri, dessen Interessen wir vertreten müssen. Tele24 ist für uns ein fremder Kanal. Dass vielleicht eine gewisse Kooperation stattfindet oder das Channel-Sharing, q wie Roger es nennt, damit haben wir kein Problem.”

Sie haben kein Problem damit?

“Ich bin nicht sehr glücklich darüber, das kann ich offen eingestehen.”

Müssen Sie nun befürchten, dass TeleZüri eines Tages in Tele24 aufgehen und Ihre Beteiligung sich verflüchtigen wird?

“Die Gefahr besteht, dass TeleZüri ganz plötzlich ein Fernsehfenster wird, das der Konzession sowie der Abmachung unter den drei Aktionären widersprechen würde. Aber Roger hat deutlich bestätigt, dass er die Interessen von TeleZüri voll wahrnimmt und dass TeleZüri innerhalb des Konzepts eine klare eigene Positionierung hat.”

Wie werden die Werbeeinnahmen aufgeteilt?

“Diese Frage müssen Sie Roger Schawinski stellen. Alle Einnahmen innerhalb der Region Zürich gehen zugunsten von TeleZüri, jene von ausserhalb zugunsten Tele24. Was die Kostenverteilung betrifft, muss er dem Verwaltungsrat noch einen Vorschlag unterbreiten.”

Wenn Migros-Spots gesendet werden, wer darf die Rechnung schreiben: TeleZüri oder Tele24?

“Mir wurde gesagt, dass man die Abgrenzung genau definieren kann.”

Darüber müssten Sie sich ein ziemlich exaktes Bild machen. Schliesslich geht es um die Existenz Ihrer Beteiligung?

“Roger sagte, dass er sich voll für TeleZüri einsetzen werde. Er hat auch ein Interesse, dass TeleZüri hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit ein erfolgreiches lokales Fernsehen bleibt. Schlussendlich entscheiden weder er, noch Ringier, noch ich. Die Leute werden entscheiden, die den Fernseher einschalten.”

Sie wollten anstelle von TA-Media-Marketingchef Kurt W. Zimmermann in den TeleZüri-Verwaltungsrat. Weshalb?

“Ich wollte die emotionale Situation entspannen und die Dinge wieder auf eine sachliche Ebene bringen. Darum schlug ich vor, die Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu überprüfen – damit keine persönlichen Konflikte ausgetragen werden.”

Meines Wissens hätte gerade diese Konstellation zu weiteren Spannungen geführt. Es ist bekannt, dass Sie einen ziemlich heftigen Briefwechsel mit Schawinski geführt haben in den letzten Wochen. Vielleicht wollten Sie einfach mehr Einfluss auf das Management von TeleZüri nehmen?

“Ganz und gar nicht. Meinen Standpunkt habe ich Roger Schawinski und Michael Ringier immer klargestellt. Der einzige Grund dieses Vorstosses lag darin, eine Lösung zu finden, welche die Situation entspannt.”

Vertreten Sie die Interessen von TeleZüri ausreichend, wenn Sie mit TV3 einen eigenen Sender gründen?

“Wir haben eine Konzession für TeleZüri. Daneben hat Roger Schawinski eine separate Konzession für Tele24. Diese zwei Konzessionen wurden vom Bundesrat bewilligt. Jede Konzession hat gewisse Verpflichtungen, die es seitens des Aktionariats einzuhalten gilt. Ich sehe nicht ein, wieso ein nationales TV3 ein Problem für ein Regionalfernsehen wie TeleZüri darstellen könnte. Auch im Ausland unterscheidet man klar zwischen regionalem und nationalem Fernsehen. Beide Arten haben ihre Berechtigung, sie profitieren sogar voneinander.”

Sie wollen in wenigen Jahren 70 bis 100 Millionen Franken Werbeumsatz generieren. Ist diese Einschätzung realistisch?

“Gemäss Ihrer Eingangsfrage sind diese Annahmen sogar zu konservativ.”

Wenn man die Erwartungen aller neuen TV-Projekte addiert, müsste der Werbemarkt im TV-Bereich um über 200 Millionen Franken zunehmen.

“Immer in solchen Situationen, da verschiedene Marktteilnehmer gleichzeitig in einen Markt eindringen, werden die Wünsche der einen erfüllt, der anderen nicht. Im Markt ist hingegen eindeutig Platz für Tele24 als auch für TV3.”

TV3 setzt auf Unterhaltung. Verträgt sich diese Ausrichtung mit den publizistischen Grundsätzen von TA-Media?

“Jeder Titel unseres Unternehmens hat eine klare publizistische Ausrichtung, die unabhängig von der anderen ist. Jene der Schweizer Familie ist anders als die von Tages-Anzeiger oder Du oder Spick. Ich sehe darin kein Problem. Worauf wir achten müssen, ist, dass wir die qualitativen und ethischen Aspekte unseres Leitbildes berücksichtigen.”

Warum glauben Sie, dass gerade Unterhaltungssendungen auf grosses Echo stossen werden, nachdem es schon unzählige gibt?

“Die Erfahrung zeigt, dass das Publikum sein eigenes Fernsehen will, ein Schweizer Fernsehen. Nur als Alternative schaltet es auf deutsche Sender um. In allen Ländern, wo sich Privatsender stark etablierten, hat sich diese Feststellung bestätigt. Wir meinen, wir haben eine Chance und sind eindeutig eine Alternative zu SF1.”

Sie zeigen im Abendprogramm Spielfilme. Inwiefern ist dies eine Alternative?

“Die Leute wollen schöne Filme sehen. Ich bin keine Ausnahme. Dies ist aber nur ein Teil einer gesamten Programmstruktur.”

Der Werbekuchen in der Schweiz betrug 1997 342 Millionen Franken. TV3 will davon ein Stück von 15 bis 20 Prozent für sich abschneiden, also gemäss heutigem Umsatz 50 bis 70 Millionen Franken. Gesetzt den Fall, dass TV3 tatsächlich einen so hohen Marktanteil erzielt, reichen die Einnahmen aus, um den Sender zu finanzieren?

“Als wir Facts lancierten, rechnete man uns auch vor, dass wir keine Chance hätten. Wenn man seinen Job richtig macht und dasjenige Marktsegment anspricht, für das man sich entschieden hat, dann hat man sehr wohl eine Chance. Ein Risiko besteht natürlich immer. Doch wir gehen mit demselben Engagement und derselben Fokussierung zu Werk wie bei Facts.”

Sie haben ein 50:50-Joint-venture mit Scandinavian Broadcasting System, doch wer entscheidet bei Meinungsunterschieden?

“Für die Investitionen bestehen Businesspläne, die von beiden Partnern abgesegnet wurden. Die Programmstrukturen sind definiert. Für den inhaltlichen Auftritt trägt Geschäftsführer Jürg Wildberger die Verantwortung.”

Teilen sich die beiden Partner die Investitionen von 70 Millionen Franken hälftig auf, oder liefert SBS Know-how wie Filme und TA-Media bezahlt die Rechnungen?

“Wir teilen sie hälftig auf.”

Glauben Sie, dass SBS die Geduld hat weiterzumachen, auch wenn Break-even allenfalls nicht so schnell erreicht werden kann wie bei der SBS-Investition in Ungarn?

“Der Erfolg in Ungarn war sicherlich eine Ausnahme; in allen anderen Ländern, wo SBS tätig ist, wurde Break-even erst nach drei bis vier Jahren erreicht nach massiven Investitionen.”

Wann rechnen Sie mit der Konzessionserteilung? Man munkelt, dass sich Bern damit Zeit lässt, um sich auf diese Weise für die aggressive Berichterstattung von Facts und SonntagsZeitung zu rächen.

“Wenn die Politiker eine Verzögerungstaktik aufgrund der Berichterstattung unserer Printtitel anwenden, wäre dies für unser Land sehr problematisch, weil dies ein Zeichen dafür wäre, dass die demokratischen Spielregeln nicht mehr funktionieren. Unsere Titel werden aber nicht plötzlich eine andere Haltung einnehmen, die gewissen Politikern besser gefallen würde. Darüber bin ich froh und hoffe, dass die Leute, die vom Volk gewählt wurden, über der Sache stehen, und

die Chance erkennen. Immerhin schaffen wir 70 zusätzliche Arbeitsplätze. Dazu kommt die Produktion, die im Outsourcing-Verfahren erledigt wird. Die ganze Fernsehindustrie, die bislang überhaupt keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten hatte, erfährt durch TV3 eine ganz neue Dynamik. Wir erwarten die Konzession im nächsten Februar.”

Die TA-Media kann sich ein TV-Engagement leisten, weil die Geschäfte ausserordentlich gut laufen.

“Wir hatten ein ausserordentlich gutes Halbjahr. Der Betriebsertrag erhöhte sich um 43 Millionen Franken in den ersten sechs Monaten. Davon stammen 34 Millionen aus dem Inseratengeschäft. Der grösste Teil dieses Betrags hat der Stellenanzeiger Alpha beigesteuert. Alpha erhielt durch das neue Format der Kaderstellen eine sehr gute Marktakzeptanz.”

Wenn das Gedeihen der TA-Media stark vom Stellenanzeiger abhängt, ist der Verlag überaus stark konjunkturellen Schwankungen unterworfen.

“Die Abhängigkeit vom Stellenanzeiger ist nicht mehr so stark wie früher. Wir haben im ersten Halbjahr allein mit der Einführung neuer Arbeitsprozesse und neuer organisatorischer Formen das Betriebsergebnis um 19 Millionen Franken verbessert.”

Wird sich das Geschäftsjahr derart erfreulich weiterentwickeln?

“Hätten Sie mich vor einem Monat gefragt, ich hätte gesagt: ja. Inzwischen hat sich die gesamte Wirtschaftssituation verändert, nicht nur die Börse. Darum bin ich jetzt eher vorsichtig.”

Welches Ergebnis erzielen Sie per Ende Jahr?

“Ich denke, das Umsatzwachstum dürfte sich im zweiten Halbjahr verlangsamen. Im 1997 war das erste halbe Jahr schwach und das zweite stark. Jetzt wird es umgekehrt sein.”

Ist die TA-Media wie andere Konzerne auch im Finanzgeschäft tätig, und ist sie dadurch vom Börseneinbruch betroffen?

“Im Vergleich zu anderen Verlagshäusern wenig.”

Wenn wir durch die Börsenturbulenzen in eine Rezession eintauchen, könnte dies das TV3-Projekt gefährden?

“Nein. Wir haben das Geld zurückgestellt, und die Unternehmung hat heute ein gutes Fundament.”

Wie geht es Facts?

“Wir erreichen Break-even. Wir haben in Facts 42 Millionen Franken investiert, jetzt folgt die Payback-Rechnung. Unser Ziel ist, dass Facts

innerhalb der nächsten drei Jahren eine Kapitalrendite von zehn Prozent erreicht. Facts ist keine Belastung mehr.”

Die SonntagsZeitung hat offensichtlich Wachstumsgrenzen erreicht. Sie stagniert im Abo- wie im Inseratengeschäft.

“Wir hätten Break-even viel schneller erreichen können, doch wir wollten weiter in die Zeitung investieren. So kostete die Vertriebsorganisation ein Vermögen. Sie beeinflusste die Wirtschaftlichkeit des Titels stark.”

Was hätten Sie für eine Alternative gehabt?

“Wenn wir den Zustelldienst nicht erweitert hätten, wären rund 10 bis 15 Millionen Franken eingespart worden.”

Was kostet der Aufbau einer Distribution im Rahmen der SonntagsZeitung?

“Rund 45 Millionen Franken.”

Es gab Diskussionen um die Zusammenlegung der Zustellung von SonntagsZeitung und SonntagsBlick.

“Wir sind daran, unsere ganze Informatik zu wechseln, einerseits wegen der Jahr-2000-Problematik, andererseits weil die Software zwischen 15 bis 20 Jahre alt ist. Das ist eine Investition von 30 Millionen Franken. So ist auch die Vertriebssoftware überaltert. Wir hätten ein gemeinsames Projekt mit dem SonntagsBlick nur schon aus diesem Grund nicht verantworten können. Das haben wir Ringier gesagt, aber wir können in zwei Jahren wieder darüber diskutieren, dann läuft die neue Software.”

Stecken da nicht auch strategische Überlegungen dahinter?

“Die Software-Problematik hatte eindeutig Priorität.”

Aber der Erfolg der SonntagsZeitung ist vorab auf die Distribution zurückzuführen, davon würden Sie wohl auch bei erneuerter Software die Konkurrenz nicht profitieren lassen?

“Wir hatten mit der Zeitung einen neuartigen publizistischen Auftritt in der Schweiz, das ist der Grund des Erfolgs. Natürlich trug die Hauszustellung viel dazu bei. Darum ergibt sich daraus jetzt ein entsprechender Eintrittspreis. Das ergäbe sogar einen Payback für die SonntagsZeitung, den wir schätzen würden, da die SonntagsZeitung erst jetzt beginnt, Investitionen zurückzuzahlen. Aber Ringier und wir haben noch gar nicht verhandelt.”

Was halten Sie von sogenannten “Joint Operating Agreements”, bei welchen die Redaktionen unabhängig bleiben, aber Druck, Vertrieb, Verkauf und Verwaltung durchaus mit einem anderen Grossverlag gemeinsam betrieben werden?

“Dieses Szenario gibt es. In Deutschland gibt es Verlage, deren Zeitungen sich in der gleichen Stadt konkurrenzieren, aber durch ein gemeinsames Druckzentrum produzieren. In Düsseldorf wird ein Abodienst für zwei direkte Konkurrenten betrieben. Ich könnte mir vorstellen, dass man sich in zehn Jahren keine ‘Back of the House’-Aktivität mehr leisten kann und diese mit Konkurrenten gemeinsam betreibt.”

Wann werden TA-Media und Ringier die “Back of the House”-Aktivitäten fusionieren?

“Letztlich spielt der Kulturaspekt eine grosse Rolle. Ich denke, solche Massnahmen werden erst getroffen, wenn man keinen anderen Weg findet. Die Schweiz ist nicht Amerika, auch im Zeitungswesen nicht. Aber es könnte ja doch sein, dass zum Beispiel drei Verlage den ganzen Abodienst outsourcen.”

Sie sind jetzt 58 Jahre alt. Wie sieht es mit der Nachfolgeregelung aus?

“Für diese ist es noch zu früh. Ich fühle mich noch sehr wohl – das spürt man doch! Dabei hilft mir das Jogging. Ich stehe fünfmal in der Woche um fünf Uhr auf, um joggen zu gehen. Es ist schon richtig, dass jedes Unternehmen einen Nachfolgeplan braucht, es kann jedem ja auch immer etwas passieren. Das Unternehmen muss sich systematisch auf einen Generationenwechsel vorbereiten. In dieser Beziehung steht die TA-Media sehr gut da.”

Sie haben möglicherweise drei Kandidaten: Marketingchef Kurt Zimmermann, Anzeigen-, Vertriebs- und Informatikchef Jürg Brauchli und Finanzchef Patrick Eberle?

“Wir haben viel mehr als drei.”

Wann gehen Sie in Pension?

“Wir haben kürzlich erst das Pensionskassenreglement geändert, in dem nun Frau und Mann gleichgestellt sind. Nun wird man mit 63 Jahren pensioniert.”

Machen Sie also noch zehn Jahre in Ihrer Position?

“Auf keinen Fall. Ich glaube, ein Manager muss erkennen, wann er seinen Höhepunkt erreicht hat.”

Haben Sie Ihren Höhepunkt erreicht?

“Nein. Definitiv noch nicht.”

Was wäre für Sie der Höhepunkt?

“Wenn sich unsere Einzeltitel weiterhin so entwickeln und profilieren können und die Unabhängigkeit weiter verstärkt wird. Wenn TV3 erfolgreich wie Facts wird. Wenn der publizistische Auftrag des Konzerns auf allen Ebenen gelebt wird. Meine These ist, dass es eine

Zeitdimension gibt, die nicht überschritten werden sollte, wenn jemand eine unternehmerische Verantwortung trägt. Diese liegt zwischen acht und zwölf Jahren. Es kommt der Moment, da die Erneuerungskraft eines Managers erlahmt. Dann wird die Person zur Belastung der Unternehmung.”

Wie lange sind Sie dabei?

“Sechs Jahre.”

Wie tanken Sie nebst dem Jogging Energie?

“Ich höre klassische Musik, aber ohne Präferenzen – moderner und alter Barock, Opern. Musik erneuert. Musik ist wie Wasser und verhilft zu neuen Anregungen und Überlegungen. Jeder Mensch muss für sich die Möglichkeit schaffen, gedankliche und geographische Distanz zu einer bestimmten Situation zu kriegen. Solche Momente sind für mich sehr anregend. Ich gehe auch gerne in die Berge, zumal ich zu 50 Prozent Bündner bin. Berge ziehen mich an, besonders das Albulatal. Berge haben für mich etwas Anarchisches. Wenn es regnet, weiss man, man wird nass und muss etwas dagegen tun. Schönes Wetter bedeutet nicht, dass es immer schön bleibt, man muss auch auf schlechtes Wetter vorbereitet sein. Was man auf einem Berg vereinbart, ist Gesetz, das ist im Geschäftsleben oft nicht so.”

Sie machen die Erfahrung, dass im Geschäftsleben ein Handschlag oft wenig gilt?

“Es gibt Leute, die Verträge unterschreiben, um diese am folgenden Tag wieder zu torpedieren. Ich glaube, dass aus der wirtschaftlichen Situation sehr oft das Kurzfristige Vorrang hat, weil man sehr schnell etwas machen muss.”

Man trifft Sie selten an den gesellschaftlichen Anlässen der Branche.

“Ich nehme sehr wenig an solchen Anlässen teil und konzentriere meine Zeit auf Kollegen und Kunden. Man kann nicht alles machen. Überdies ist es auch nicht meine Sache, da gibt es Kolleginnen und Kollegen, die das viel besser können als ich.”

Heute im Zeitalter der Personifizierung ist es wichtig, dass ein Chief Executive Officer auftritt.

“In einem Medienunternehmen funktioniert das anders. Da gibt es Leute, die man sehen muss, andere nicht.”

Inwiefern?

“Ein Medienunternehmen funktioniert nur, wenn eine ‘Balance of Power’ herrscht und nicht einer für alles steht. Ich bin der operative Leiter – that’s it. Wir haben einen Verleger, Hans Heinrich Coninx, wir haben einen Verwaltungsrat, der für den publizistischen Auftritt

unserer Titel zuständig ist, wir haben für jeden Titel einen Verlagsleiter und Chefredaktor. Ich bin nur der Coach.”