

Interview mit:

FAVRE

Michel Favre – Schiff auf Kurs. Der Inseratemarkt ist total eingebrochen, besonders derjenige für Stellen. Gleichzeitig stehen weitere Investitionen an. Michel Favre sagt, wie er dran bleibt.

Interview: Oliver Prange

“Wenn man die Sache richtig macht, kommen die Zahlen in Ordnung!”

TA-Media gab als Ziel bekannt, die Auflage des «Tagis» von heute 280000 Exemplare auf 300000 zu steigern. Das Ziel wurde bislang nicht erreicht. Wie beurteilen Sie die Situation?

“Die Zahl von 300000 war schon im Raum. Jeder Mensch braucht eine Zielsetzung. Sehen Sie, ich habe hier in meinem Büroregal eine japanische Figur, auf der ist nur eine Pupille eines Auges eingezeichnet. Sie steht für den Start eines persönlichen Unternehmens. Hat man das Ziel erreicht, darf man die zweite Pupille einzeichnen. Die Figuren werden letztlich mit dem Besitzer begraben und haben dannzumal hoffentlich immer beide Pupillen eingezeichnet. Die eine Pupille meiner Figur fehlt noch. Aber im Ernst: Die Bekanntgabe der Zahl setzte etwas in Bewegung, das war auch der Sinn. Wir signalisierten damit den nationalen Auftrag. Wir haben das ausländische Netzwerk weiter ausgebaut, die Redaktion in Bern sowie die Rubriken Kultur und Gesellschaft.”

Die Zahl hat also lediglich Symbolcharakter?

“Die Kräfte verschieben sich. Wir spüren das stark. Der «Tagi» stabilisiert die Auflage in der Umgebung von Zürich, verliert aber leicht in der Stadt. Der «Tagi» hat journalistisch an Kraft und Ausstrahlung gewonnen.”

Das Auflageziel von 300000 Exemplaren ist also nicht ernst gemeint?

“Ein Symbol ist immer ernst gemeint, weil es in die Zukunft weist. Natürlich wollen wir eine Auflage von 300000 Exemplaren erreichen. Die Frage ist nur, wann wir das tun.”

Sie haben stark investiert in den «Tagi». Haben sich diese Anstrengungen ausgezahlt?

“Die Schnelligkeit, in der die Redaktion des «Tagi» heute Hauptereignisse auf den Seiten zwei und drei behandeln kann, ist ungewöhnlich. Das können nicht viele Zeitungen in Europa, in der Schweiz keine. Man muss aber den publizistischen vom wirtschaftlichen Aspekt trennen. Was uns die Kraft für die Zukunft verleiht, ist die Publishing-Orientierung der Unternehmung. Auch wenn sich unmittelbar die Wirtschaftlichkeit nicht verbessert. Der «Tagi» ist ein Portfolio von Titeln, das ein «Raison d’être» aufweist.”

Und jetzt sinken ja die Inserate, insbesondere der Stellenanzeiger. Wie reagieren Sie auf die sinkenden Zahlen?

“Zeitungen haben gesamthaft in den ersten neun Monaten 10,5 Prozent verloren und der «Tagi» 8,7 Prozent. Die Stelleninserate sanken um rund 20 Prozent, diejenigen des «Tagi» um 17,5 Prozent. Wir trennen strikt die beiden Märkte. Das sind zwei separate Rechnungen. Der Stellenanzeiger hängt total von der Wirtschaftssituation ab.”

Wie reagieren Sie nun auf die doch eklatanten Einbrüche?

“Es ist ja nicht das erste Jahr, da der Stellenanzeiger unstabil ist. 1993 starteten wir unser Sparprogramm Impuls. Seit da verkauften wir alle Sparten, die nicht direkt zum Kerngeschäft gehörten. Hätten wir diese Massnahmen nicht eingeleitet, herrschte heute eine katastrophale Situation. Eindeutig. Wir haben nach Impuls zwei weitere Programme durchgeführt: Inform betrifft die Erneuerung der Informatik – immerhin eine Investition von 30 Millionen Franken; und Reform, das ist ein permanentes Programm zur Erneuerung.”

Doch nach den Einbussen könnten Sie zu einem weiteren Abbau gezwungen werden, zum Beispiel in der Redaktion des «Tagis»?

“Wir passen uns nicht laufend der Entwicklung des Stellenanzeigers an. Wegen des Sparprogramms Impuls wurde es uns erst möglich, das Nachrichtenmagazin «Facts» zu lancieren. Damals, 1993, war die Inseratesituation auch nicht gut. Aber es ist die Aufgabe eines Unternehmens, auch in schlechten Zeiten neue Aktivitäten zu beginnen. Aber wir haben ja schon reagiert. Die Integration des «PC-Tip» in den «Tagi», die Einstellung des «Bonus» und der Rubrik «Zürich City» in der «annabelle» sind Anpassungen.”

Zum «Facts»: Die Planungszahlen betreffend Anzeigenaufkommen wurden in den ersten neun Monaten des Jahres übertroffen. Doch jetzt heben Sie die Anzeigenpreise um rund 30 Prozent an. Glauben Sie, dass das Werbeauftraggeber goutieren?

“Zahlen geben nie das richtige Bild. Man betrachtet ja den Anzeigenpreis nicht in absoluten Zahlen, sondern im Verhältnis zum erreichten Publikum. Wir haben gemäss Mach Basis 96 immerhin jetzt 338000 Leser. Der Preis ist in Anbetracht der Marktposition und der Leserschaft realistisch und noch immer tief. Die Vierfarben-Seite 1997 kostet 12800 Franken. Wir fingen zu tief an.”

Weil man damals befürchtete, Ringier würde die Konkurrenz-Zeitschrift «Reflex» auf den Markt bringen?

“Wir planten erst, «Facts» mit 96 redaktionellen Seiten zu produzieren. Dann entschieden wir uns für 120 Seiten. Das hatte eine grosse Kostenkonsequenz für die zusätzlichen Journalisten. Das war zwar eine richtige Entscheidung, doch die Inserateberechnung basierte noch auf einer Eigenleistung von 96 Seiten. Wir garantierten eine Auflage von 25000 Exemplaren, waren aber sofort über 45000. Jetzt haben wir eine verkaufte Auflage von weit über 80000. Der neue Inseratepreis spiegelt die Entwicklung.”

War es ein Fehler, den Inseratepreis so tief anzusetzen, immerhin mussten Sie bis heute rund 25 Millionen Franken in «Facts» investieren?

“Im Nachhinein ist man immer schlauer. Aber das Endresultat zählt, und «Facts» ist auf dem Markt und hat Erfolg.”

Aber die Zahl stimmt? Bislang wurden 25 Millionen Franken investiert?

“Ja, das stimmt schon.”

Würden Sie in der heutigen Wirtschaftssituation «Facts» nochmals gründen?

“Ja, sofort. «Facts» macht 1400 Anzeigenseiten und mehr in diesem Jahr.”

«Facts» ist ja quasi Ihr Gesellenstück?

“Das würde ich nicht sagen. Es brauchte Zimmi, Wildberger und Gehrig. Das sind die drei «Facts»-Väter.”

Wann erreichen Sie Break-even?

“Wir planten zuerst Break-even auf das Jahr 2000, doch jetzt bereits auf 1998. Die Aufnahmebereitschaft der Leserschaft ist sehr hoch. Früher ging es zehn Jahre, bis man wusste, ob sich ein Medium durchsetzt. Heute spürt man das schnell. Die Zeiten allgemein sind zwar schlecht, doch die wirtschaftliche Situation ist in diesem Fall sekundär.”

Die wirtschaftliche Situation ist sekundär?

“Wenn man immer gleich an die Wirtschaftlichkeit denkt, dann unternimmt man nie etwas. Wenn man aber einen Entscheid trifft und man macht seine Sache richtig, dann kommen auch die Zahlen in

Ordnung. Aber was ich sagen möchte: «Facts» löste eine Veränderung der Lesegewohnheit aus. Leser von Tagesmedien gehen immer mehr zu Wochenmedien über, besonders jüngere.”

Zur «Sonntags-Zeitung»: Sie läuft gut und hat nun den Zenit erreicht?

“Der Mensch setzt sich das Limit immer selber. Bis wir den Sonntagsblick einholen, geht es wohl noch eine Weile. Ich erwarte also noch ein weiteres Wachstum. Am 12. Januar fügen wir einen weiteren Bund an, den Innovationsbund, der sich mit Wissenschaft und Forschung beschäftigt.”

Zur Annabelle: Sie mangelt an journalistischem Profil, und jetzt wollen Sie ein Zwischending von «Amica» und «Brigitte» machen?

“Da wissen Sie etwas, das ich nicht weiss. «Annabelle» geht wohl durch eine schwierige journalistische Zeit, steigerte sich in den letzten Nummern aber bereits. Und am 1. Dezember hat Angela Oelkers die Chefredaktion übernommen. Einen Relaunch planen wir am 7. März 1997.”

Zum Konzern: Wenn Sie über die kommenden zehn Jahre nachdenken, wie will TA-Media weiter Wachstum generieren, wenn die Wirtschaft in der Schweiz stagniert?

“Ich bin sicher, dass sich die Marktposition unserer Titel weiter verbessert. Zudem entwickeln wir die elektronischen Medien weiter. Wir haben jetzt ein eigenes Profit Center für Internet. TA-Media ist ein echtes Publishing-Haus geworden, 90 Prozent der Erträge stammen aus unseren Verlagsprodukten. Im Druck konzentrieren wir uns auf unsere eigenen Titel. Investitionen fließen nicht mehr in Maschinen, sondern in Menschen.”

Eine Expansion ins Ausland kommt also nicht in Frage?

“Kommt nicht in Frage.”

In einem Interview mit «persönlich» im Jahr 1992 sagte ihr Verleger Hans Heinrich Coninx, dass er für TA-Media Chancen in Europa im elektronischen Medienbereich sehe. Ist das nicht mehr aktuell?

“Das gilt noch immer. Allein können wir aber nichts bewegen. Es könnte durchaus sein, dass wir mit einem ausländischen Partner etwas gemeinsam unternehmen.”

Welcher Art sind Sie in Tuchfühlung oder bereits in Verhandlungen?

“Nein. Aber die laufenden Entwicklungen können plötzlich ganz neue Märkte eröffnen. Wir sind immer offen.”

In Michel Favres weitläufigem Büro an der Zürcher Werdstrasse hängt eingerahmt ein Brief an der Wand. Er stammt von Jean Tinguely und aus der Zeit, als Favre noch Chef von American Express war. In grossen wirren Lettern, die sich um eine selbst gefertigte Zeichnung reihen, fragt der Künstler in englischer Sprache, wo in Moskau er eine American Express Gold Card verwenden könne. Und ganz am Rand, senkrecht, in kleinen Buchstaben doppelt Tinguely nach, ob Favre ihm nicht gleich eine nachschicken könne. Tinguely hat seine Gold Card bekommen. Die einzelnen Redaktionen der TA-Media wollen und bekommen heute noch mehr von ihm – in seiner Eigenschaft als Vorsitzender der Geschäftsleitung.

25 Millionen Franken hat Favre bislang in das Nachrichtenmagazin «Facts» investiert und viel Geld auch in den zusätzlichen Innovationsbund der «SonntagsZeitung», der ab 12. Januar 1997 startet, und in den Relaunch der Frauenzeitschrift «annabelle», die ab 7. März in neuem Kleid erscheint

TA-Media gab als Ziel bekannt, die Auflage des «Tagis» von heute 280000 Exemplare auf 300000 zu steigern. Das Ziel wurde bislang nicht erreicht. Wie beurteilen Sie die Situation?

“Die Zahl von 300000 war schon im Raum. Jeder Mensch braucht eine Zielsetzung. Sehen Sie, ich habe hier in meinem Büroregal eine japanische Figur, auf der ist nur eine Pupille eines Auges eingezeichnet. Sie steht für den Start eines persönlichen Unternehmens. Hat man das Ziel erreicht, darf man die zweite Pupille einzeichnen. Die Figuren werden letztlich mit dem Besitzer begraben und haben dannzumal hoffentlich immer beide Pupillen eingezeichnet. Die eine Pupille meiner Figur fehlt noch.

Aber im Ernst: Die Bekanntgabe der Zahl setzte etwas in Bewegung, das war auch der Sinn. Wir signalisierten damit den nationalen Auftrag. Wir haben das ausländische Netzwerk weiter ausgebaut, die Redaktion in Bern sowie die Rubriken Kultur und Gesellschaft.”