

MARTIN KALL

Turnaround: Die Lancierung von TV 3 war ein Fehler, gesteht CEO Martin Kall ein, aber die Einstellung des Senders war ein mutiger Entscheid, denn das ermöglichte den Kauf von 20 Minuten. Seit Kall am Ruder ist, wurde die Tamedia durchgeschüttelt, Hunderte von Mitarbeitern wurden entlassen. Das war nötig, denn ohne Stellenmarkt wäre die Tamedia seit 1990 defizitär. Kall sagt, wie er den Turnaround bewältigte und welches seine nächsten persönlichen Ziele sind.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Herr Kall, Sie sind nun seit vier Jahren CEO von Tamedia. Welches war Ihre wichtigste Entscheidung, die Sie in dieser Zeit getroffen haben?

“Wir hatten 2002, als sich unsere Ergebnisse drastisch verschlechterten, den Mut, uns einer Bestandesaufnahme zu unterziehen. Dies war eminent wichtig. Deren Erkenntnisse lieferten uns die Grundlage für die richtige Entscheidungsfindung und letztendlich für die Strategie, die heute noch gilt.”

Aber eigentlich ist eine solche Bestandesaufnahme in jeder gut geführten Firma selbstverständlich ...

“Natürlich ist eine solche Bestandesaufnahme selbstverständlich. Wenn ein Unternehmen aber plötzlich ein ganz anderes Betriebsergebnis erwirtschaftet, als vor dem Börsengang geplant, tauchen Selbstzweifel auf, man sucht nach den Ursachen. Dies liegt in der menschlichen Natur. Wir stellten uns zum Beispiel die Frage, ob dieser Einbruch konjunkturell oder strukturell bedingt war. Für uns war es entscheidend, dass wir uns dieses Jahr Zeit genommen haben, um unsere Stärken und Schwächen zu analysieren, und dabei zu dem Schluss kamen, dass die identifizierten Schwächen grösstenteils struktureller Natur waren.”

Lange lautete die Devise im Hause: Solange der Stellenmarkt funktioniert, kann man sich alles leisten.

“Mit diesem Grundsatz haben wir damals gebrochen. Das Geschäft soll auch ohne Stelleninseerate leben. Werfen diese aber Gewinne ab, ist es umso besser und bildet sozusagen das Sahnehäubchen. Während der letzten Jahre wurde uns schmerzlich bewusst, dass der Stellenmarkt ein Geschäft ist, welches zwar einfach funktioniert, gleichzeitig aber auch sehr gefährdet ist.

Im Gegensatz zu anderen Marktsegmenten können wir den Stellenmarkt kaum beeinflussen. Die Bestandesaufnahme zeigte uns klar, wie abhängig Tamedia in der Vergangenheit von diesem Geschäftsmodell war. Sarkastisch ausgedrückt: Wir waren wie ein Drogensüchtiger, der nur mit seinem Stoff überleben konnte. Da wir nicht wissen, ob die Stelleninseerate in vollem Umfang in die Printmedien zurückkommen, entwickelten wir unsere neue Devise, wonach Tamedia auch ohne Stellenanzeigen erfolgreich sein kann. Ich bin der festen Ansicht, dass dies mit starken Medien möglich ist.”

Konkret heisst das, Tamedia hätte ohne Stellenmarkt nicht überlebt ...

“Ja, die Tamedia wäre seit 1990 ohne Stellenmarkt in allen Bereichen defizitär gewesen. Ausnahmen waren die Boomjahre 1998 bis 2000, in welchen eine kleine Rendite erzielt werden konnte.”

Wie konnte man dabei so lange überleben?

“Weil der Stellenmarkt so ergiebig war. Ich glaube aber, dass es vielen anderen europäischen Verlegern genau gleich erging. Aber es gibt auch noch eine andere Seite: Rubrikanzeigen bilden einen spannenden Inhalt, der von unseren Leserinnen und Lesern geschätzt wird.”

Warum versuchte man diesen Stellenmarkt nicht weiter zu entwickeln? Betrachtet man das Internet, gibt es in der Schweiz noch keinen richtigen Marktplayer.

“Das stimmt. Wir haben in der Schweiz momentan einige Online-Anbieter. Tamedia ist einer davon und wir konnten in den letzten zwei Jahren erhebliche Fortschritte machen. Mit Jobwinner sind wir auf den

zweiten Platz vorgestossen. Deswegen konnten wir auch unser Team aufstocken. Der Durchbruch für einen einzigen Anbieter ist aber noch nicht erfolgt und ich glaube auch nicht, dass dieser in nächster Zeit erfolgen wird.“

Tamedia macht mit Jobwinner schätzungsweise einen Umsatz von sieben Millionen Franken. Diesen Betrag erwirtschaftet Ihr Verlag mit seinen anderen Produkten praktisch an einem Tag. (Lacht.) “Wenn Ihre letzte Zahl stimmen würde, wäre dies eine äusserst erfreuliche Nachricht. Viel wichtiger scheint mir, dass wir mit jedem Geschäft eine vernünftige Rendite erwirtschaften. Online werden wir aber niemals die gleichen Gewinne erzielen wie offline. Es gibt genügend Beispiele aus den USA, die dies belegen.“

Vor Ihrer Zeit hat man bei der Tamedia zudem die Devise vertreten, dass man in die elektronischen Medien wie TV 3 investieren müsse. Sie hingegen setzen auf Printprodukte. Welche Überlegung steht dabei im Vordergrund?

“Nach dem Scheitern von TV 3 und den Abschreibungen bei der Belcom AG und bei Radio Basilisk sind wir uns schmerzlich bewusst geworden, dass die elektronischen Medien in der Schweiz über ein beschränktes Tätigkeitsfeld verfügen. Zum einen hängt dies mit den fehlenden Sprachbarrieren zusammen, die unseren Mediennutzern erlauben, ausländische Sender zu konsumieren, zum andern aber auch mit einer Gesetzgebung, die das öffentlich-rechtliche Sendersystem in vielen Bereichen bevorzugt. Das müssen wir akzeptieren, gleichzeitig bedeutet dies für einen privaten Anbieter wie Tamedia, dass er wieder verstärkt in Printmedien investieren sollte.“

Ihr Gesellenstück war vor drei Jahren der Kauf von 20 Minuten. Welches war Ihr zweiter Schritt?

“Der zweite Schritt war für uns die ‘Renaissance’ der Regionalzeitung. Mit unserer Beteiligung am Landboten und der Übernahme der Thurgauer Zeitung unterstreichen wir, wie stark wir an deren Zukunft glauben. Der dritte Schritt ist die Regionalisierungsstrategie des Tages-Anzeigers. Damit wollen wir in unserem Heimmarkt in die Offensive gehen. Zunächst bedeutet dies für uns selbstverständlich beachtliche Investitionen. Wir hoffen aber, dadurch dem Zeitungsmarkt in Zürich und auch in der Schweiz neue Impulse vermitteln zu können.“

Wie gross ist die Gefahr, dass es bei dieser Regionalisierungsstrategie zu einem Preiskampf zwischen Tamedia und den lokalen Verlegern kommt, bei dem es schlussendlich nur Verlierer gibt?

“Da wir in diesen Regionen im lokalen Werbemarkt heute nicht vertreten sind, ist die Gefahr der Selbsterfleischung für uns sehr gering. Zusätzlich sind

wir in den meisten Gebieten im Lesermarkt schon die Nummer eins. Eine sehr gute Ausgangslage. Aber selbstverständlich wird der Wettbewerb zwischen den Lokalzeitungen und unseren Regionalausgaben auch über den Preis laufen. Mit 20 Minuten, aber auch mit dem Tages-Anzeiger haben wir in den letzten Jahren bewiesen, dass Zeitungen auch im Werbemarkt preislich attraktiv sein können. Ich glaube, dass die Werbepreise in vielen Schweizer Regionalzeitungen zu hoch sind. Wir sind uns bewusst, dass unsere Werbekunden – beispielsweise im Detailhandel – unter enormem Margendruck stehen und in Zukunft für den gleichen Preis mehr Leistung verlangen werden.“

Sie haben gesagt, dass Sie in den lokalen Werberäumen bis anhin nicht vertreten waren.

“Wir konnten von den regionalen Werbemärkten bis anhin einfach nicht profitieren. Für uns bedeutet dies, dass wir parallel zu den Lokalredaktionen auch eine entsprechende Infrastruktur zur Bearbeitung des lokalen Werbemarktes aufbauen müssen. Wir konnten in den letzten beiden Jahren reichlich Erfahrung am linken Zürichseeufer sammeln. Und diese Erfahrungen haben uns für einen Ausbau motiviert.“

Aber – ehrlich gesagt – wäre es Ihnen nicht lieber, eine weitere Regionalzeitung aufzukaufen, anstatt eine neue Verkaufsstruktur für den Tages-Anzeiger aufzubauen?

“Lassen Sie es mich so formulieren: Was mir lieber wäre, interessiert leider niemanden. Unsere Mitbewerber im Markt Zürich haben sich klar für eine Zusammenarbeit mit der Neuen Zürcher Zeitung, der PubliGroupe und untereinander entschieden. Dies respektiere ich. Da es keine anderen Optionen gibt, wählten wir unseren Weg aus der eigenen Stärke heraus.“

Welche finanziellen Ziele erhoffen Sie sich von den Regionalausgaben des Tages-Anzeigers?

“Es ist eine Investition, die sich wie alle anderen Investitionen unseres Hauses an den gleichen Erfolgskriterien messen lassen muss – und wird.“

Wo ziehen Sie die regionalen Grenzen?

“Der Tages-Anzeiger trägt seit 113 Jahren den Untertitel ‘Zeitung für Stadt und Kanton Zürich’. Damit sind wir bestens bedient, schliesslich handelt es sich beim Kanton Zürich mit seinen 1,2 Millionen Einwohnern um den bevölkerungsreichsten und wirtschaftlich stärksten Kanton der Schweiz.“

Warum haben Sie dann die Thurgauer Zeitung gekauft?

“Weil sie eine der stärksten Regionalzeitungen der Schweiz ist.“

Sie haben Tamedia wieder in die Gewinnzone gebracht. Nun

sind Sie eigentlich für noch grössere Aufgaben prädestiniert.

“Auf meine Zukunftsplanung bezogen: Ich fühle mich bei Tamedia sehr wohl und verschwende keinen Gedanken daran, mich beruflich zu verändern. Das Schöne für einen unternehmerisch denkenden Menschen ist, dass er sein Betätigungsfeld selber wählen und gestalten kann. So hoffe ich, dass sich aufgrund unserer erweiterten Strategie auch mein Betätigungsfeld positiv verändern wird.”

Sie möchten jetzt die Früchte ernten?

“Selbstverständlich. Die jetzige Phase ist insofern sehr erfreulich, als wir Erfolge vorweisen können, nicht dauernd von Selbstzweifeln geplagt werden und ständig bittere Entscheide fällen müssen. Wir können wieder neue Projekte in Angriff nehmen und damit nicht nur ernten, sondern auch säen.”

Kann man diese Phasen konkreter benennen?

“Es wäre schön, wenn dafür ein einfaches Phasenkonzept genügt. Doch das wäre sehr holzschnittartig. Manchmal laufen verschiedene Phasen parallel nebeneinander. Bei uns ging beispielsweise der Restrukturierungsphase der Kauf von 20 Minuten voraus. Nachträglich bin ich heilfroh, dass wir unseren Fokus damals primär auf das Wachstum und nicht allein auf die Strukturen unseres Unternehmens gerichtet haben. Und so wird es auch zukünftig bleiben. Ein Beispiel: Wir investieren in die Regionalisierung des Tagi und müssen unseren Anzeigenbereich gleichzeitig neu ausrichten.”

Aber es muss doch ein Kraftakt sein, wenn man 80 Millionen Franken für den Kauf von 20 Minuten aufwendet und gleichzeitig innerhalb des Betriebs die Sparschraube ansetzt.

“Das ist eine grosse Herausforderung. Erzielt man schlechte Ergebnisse, ist das Team demotiviert und hat keinen Mut, etwas Neues zu wagen. Umgekehrt bot uns der Kauf von 20 Minuten nach dem missglückten TV-3-Abenteuer die Möglichkeit, Präsenz und Aufbruchwillen zu demonstrieren. Man darf nicht vergessen: In einer ersten Phase hatte niemand an den Erfolg von 20 Minuten geglaubt. Erst später traten dann verschiedene Interessenten auf den Plan. Dass es uns dabei gelungen ist, 20 Minuten zu erwerben, beweist, wie wichtig es ist, ein Projekt trotz aller Warnungen und Bedenken durchzuziehen.”

Dies war ein durchaus mutiger Entschluss ...

“Ich betrachte sowohl den Kauf von 20 Minuten als auch die Schliessung von TV 3 als äusserst mutige Entscheide der Eigentümer. Die Lancierung von TV 3 war sicher ein Fehler, gleichzeitig sollte es aber auch erlaubt sein, einen solchen Fehler einzugestehen und zu korrigieren. Hätten wir TV 3 weiter ‘mitgeschleppt’, wären wir niemals in der Lage gewesen, 20 Minuten zu kaufen.”

Wie finden Sie den Relaunch von Facts?

“Zuerst wird Facts mit seinem neuen Konzept beweisen, dass es sich auf dem richtigen Weg befindet. Konkret bedeutet dies eine Steigerung der Leserzahlen von dem bereits jetzt schon hohen Niveau von 439 000 Lesern. Gleichzeitig glaube ich, dass dieses Team sehr motiviert und auch in der Lage ist, eine Trendwende herbeizuführen. Vor allem scheint mir die verstärkte Emotionalisierung der Themen erfolgsversprechend.”

In den letzten zehn Jahren hat Tamedia rund 100 Millionen Franken in Facts investiert. Ein ungewöhnlich hoher Betrag ...

“Das Wort ‘investieren’ zeigt, dass wir an dieses Medium glauben. Wir können manchmal kurzfristig entscheiden, wenn wir aber von einer Idee überzeugt sind, auch sehr lange durchhalten.”