

Interview mit: **STAHEL**

Sucht der Hamburger Grossverlag Gruner + Jahr mit Titeln wie Stern und Geo im Portefeuille jetzt nach einer Übernahmemöglichkeit in der Schweiz? Nach der Beteiligung an der österreichischen News-Gruppe will G+J auch in kleineren Märkten Fuss fassen. Ein Zukunftsmarkt könnte E-Commerce sein. Der ehemalige Jean-Frey-Chef und heutige G+J-Vorstand Martin Stahel verrät "persönlich", welche Wege er einschlägt und ob er Lust hat, in Zukunft einen Schweizer Grossverlag zu führen.

Interview: Oliver Prange

“Zur Zeit sehe ich nicht, wo es in der Schweiz noch Raum für etwas grandios Neues gäbe. Aber vielleicht bietet sich uns ja einmal eine Akquisitionsmöglichkeit.”

“Beim Stern herrscht ein Kampf um jeden Quadratzentimeter redaktioneller Fläche, und das fördert die Qualität enorm.”

“Die Entwicklung zeigt, dass einige Politiker den Bürger offensichtlich nicht als mündiges Individuum betrachten, wenn sie ihm vorschreiben, was er zu sehen und zu lesen hat.”

“Für G+J ist Line Extension kein Weg, um neue Anzeigenmärkte zu erschliessen.”

Welche strategische Bedeutung hat der Markt Schweiz für Gruner+ Jahr?

“G+J ist seit über 20 Jahren mit Ausgaben von Brigitte, Geo, Schöner Wohnen und Eltern in der Schweiz aktiv. Für eigenständige Titel schien uns der Lesermarkt aber nicht gross genug zu sein. Aber nachdem wir uns mit 75 Prozent an der österreichischen News-Gruppe beteiligt haben, erkennen wir, dass wir auch in mittleren und kleineren

Ländern erfolgreich Zeitschriften verlegen können, und schauen uns nach entsprechenden Möglichkeiten um.”

Zum Beispiel in der Schweiz?

“Nur wenn die Voraussetzungen stimmen. Entweder gelingt es uns, ein gutes Objekt zu erwerben, mit dem wir sogleich eine starke Marktposition einnehmen, oder wir haben eine zündende Idee für ein neues Objekt. Zur Zeit sehe ich jedoch nicht, wo es in der Schweiz noch Raum für etwas grandios Neues gäbe. Aber vielleicht bietet sich uns ja einmal eine Akquisitionsmöglichkeit. Wir würden die Augen vor einem Erwerb sicherlich nicht verschliessen.”

Vielleicht werden jetzt Ihre Telefone klingeln?

“Die Schweizer Verlagsszene ist ja relativ überschaubar. Wenn sich dort etwas Wichtiges bewegt, werde ich hoffentlich rechtzeitig davon hören.”

Also bestehen Überlegungen, in der Schweiz demnächst aktiv zu werden?

“Nein, es bestehen gegenwärtig keine konkreten Absichten.”

Wie beurteilen Sie die grössten Schweizer Verlagshäuser in ihrer Ausrichtung?

“Ich möchte bestimmt nicht über die Schweizer Kollegen urteilen. Nur dies: Ich erlebe, dass Edipresse ein sehr initiatives und kreatives Verlagshaus ist, dem wir immer wieder begegnen, in Polen, in Spanien, jetzt auch in Frankreich. Das Verlagshaus Ringier habe ich immer bewundert in bezug auf seine Aktivitäten in Osteuropa. Jürg Marquard gehört für mich zu den internationalen Verlegern, nicht zu den schweizerischen.”

Um welches Sachgeschäft kümmern Sie sich im Moment?

“Ich denke zur Zeit darüber nach und suche nach Handlungsalternativen, wie wir den Herausforderungen der Multimedia-Gesellschaft begegnen und unser Stammgeschäft in diesem Umfeld weiterentwickeln können.”

Und welches sind Ihre Erkenntnisse?

“Die Einzelheiten meiner Erkenntnisse teile ich nur ungern mit unseren Mitbewerbern. Es bestehen für mich aber keine Zweifel, dass Multimedia in den nächsten Jahren eine grosse Rolle spielen und der Einfluss auf das Stammgeschäft enorm sein wird.”

Konkreter?

“Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: G+J hat seine eigene Suchmaschine Fireball aufgebaut, die heute mit monatlich rund 30 Millionen IVW-geprüften Page-views die meistgenutzte im deutschsprachigen Raum ist. Damit werden Kundenbeziehungen

geschaffen, die sowohl für weitere Online-Angebote als auch für unsere Printmedien von höchstem Wert sind.”

In welchem Bereich der Internet-Möglichkeiten werden Sie Ihre Geschäfte ausweiten?

“Wir glauben, dass das Ganze letztlich nur mit Transaktionserlösen, also auch dem sogenannten E-Commerce finanziert werden kann. Da haben wir einige Ideen.”

Werden Sie mit Detailhandelsunternehmen Allianzen in diesem Bereich schmieden?

“Eher nicht im Bereich Detailhandel. Aber in Bereichen, die uns näher stehen, deren Attraktivität mit einem professionellen redaktionellen Umfeld, für das unsere Print-Titel Gewähr bieten, noch erheblich gesteigert werden kann. Ich denke dabei an Themen wie Reisen, Wirtschaft, aber auch Lokal- und Kleinanzeigen von Tageszeitungen.”

Bauen Sie das E-Commerce-Geschäft selbst auf oder durch Allianzen mit Unternehmen, die in den einschlägigen Bereichen tätig sind?

“Sowohl als auch. Bei den Technologien werden wir bestimmt auf strategische Allianzen setzen. Wir können Inhalte anbieten und Traffic generieren, die technologische Umsetzung hingegen kann eine Partnerfirma meist besser und vor allem schneller erledigen.”

Ihre Haupttätigkeit als Vorstandsmitglied ist es, Kernkompetenzen von Gruner+Jahr zu identifizieren und die Möglichkeiten in bezug auf E-Commerce auszutesten?

“Das ist nicht gerade mein Hauptjob. Die Entwicklung des Stammgeschäfts ist selbstverständlich die tragende Säule. Ich glaube nicht, dass Gruner+Jahr in wenigen Jahren vom Print- zum Online-Schwergewicht mutieren wird. Nur, wer nicht heute rechtzeitig und mit Nachdruck ins Online-Geschäft investiert, verkennt das Potential dieses Mediums.”

Gruner+Jahr hat sich mit Investitionen in der letzten Zeit zurückgehalten. Investierte man früher noch 90 Millionen Mark pro Jahr in neue Titel, so reduzierte man in diesem Jahr den Betrag auf 40 Millionen.

“Die Investitionstätigkeit hängt von den erkennbaren Marktchancen und der Marktreife unserer Projekte ab. Gewisse Phasen zurückhaltender Investitionstätigkeit sind aber völlig normal und auch geplant. Neu eingeführte Titel brauchen Zeit, sie müssen gehegt und gepflegt werden, bis sie ihre Wirtschaftlichkeit erreichen. Erst dann leisten wir uns wieder einen neuen Investitionsschub. Aber wenn eine tolle Idee auftaucht, dann fragen wir nicht nach dem Stand des Investitionszyklus, sondern versuchen sie umzusetzen. Flexibilität ist ohnehin die erste Maxime unserer Strategie.”

An welcher Idee arbeiten Sie derzeit?

“Bei uns ist immer etwa ein Dutzend Projekte weltweit in Arbeit. Einige gelangen nie zur Marktreife, andere werden getestet und die wenigsten bringen wir auf den Markt. Wir haben zur Zeit etwa drei konkrete Projekte weltweit, die wir wahrscheinlich lancieren werden.”

Welche lancieren Sie im deutschsprachigen Raum?

“Lassen Sie sich überraschen. Vielleicht gibt es schon bald Neuigkeiten aus dem Haus Gruner+Jahr.”

In welcher Zeitspanne soll ein neuer Titel die Nutzschwelle erreichen?

“Das hängt von den jeweiligen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ab. Aber nach etwa drei bis vier Jahren wollen wir schon Break-even erreichen.”

Um die Zeitschrift als Marke zu stärken, bildet man heute ganze Markenfamilien, was man Line Extension nennt.

“Der Versuch, einen starken Markennamen auf neue Produkte zu übertragen, ist eine alte Marketingidee. Dieser Strategie liegt im Printbereich auch die Erkenntnis zu Grunde, dass es zunehmend schwieriger wird, junge Leser für einen etablierten Titel zu gewinnen. Eine zu abrupte Verjüngung von bestehenden Titeln gefährdet oft die Stammleserschaft. Also wird die Qualitätsausstrahlung der eingeführten starken Marke genutzt, um einen neuen jungen Titel zu lancieren. Aus Brigitte wurde Brigitte Young Miss, aus dem Stern die Zeitschrift Konr@d entwickelt.”

In der Schweiz gibt es ein aktuelles Beispiel, das nicht funktionierte. So fügte Ringier in die Familie der Wirtschaftszeitung Cash das Lifestyle-Magazin Cashual ein, das inzwischen eingestellt wurde.

“Für G+J ist Line Extension kein Weg, um neue Anzeigenmärkte zu erschliessen. Zuerst denken wir an die Leser und Leserinnen und dann an die Anzeigenmärkte. Vielleicht war dies ein Grund, warum Cashual kein Erfolg war.”

Inwiefern stützt die neue Computerzeitschrift Konr@d die Marke Stern?

“Konr@d befindet sich thematisch in einem Segment, das jüngere Leser anspricht. Dadurch wird die Marke Stern bei jüngeren Lesern positiv besetzt. Wenn jüngere Leser dann zum Stern greifen, stellen sie fest, dass er inhaltlich auch ein jugendliches Magazin ist.”

Wie schätzen Sie die Verwässerungsgefahr ein?

“Die Marke ist schnell verwässert, wenn die Markenerweiterungen qualitativ schlecht sind. Man darf mit einer Marke nicht experimentieren.”

Der Stern produziert wöchentlich mehr als doppelt soviel redaktionelle Arbeiten, wie er letztlich verwenden kann. Ist das in Zeiten des Effizienzdenkens noch immer sinnvoll?

“Letztlich muss man Leser gewinnen, und die gewinnt man in den Segmenten, in welchen wir tätig sind, nur durch Qualität. Beim Stern herrscht ein Kampf um jeden Quadratzentimeter redaktioneller Fläche, und das fördert die Qualität enorm.”

Könnte sich aus dem nicht gedruckten Material eine Line-Extension-Zeitschrift entwickeln?

“Obwohl auch die nicht gedruckten Geschichten meist hervorragend sind, wäre dies ein katastrophaler Fehler. Ein ‘Sternchen’ neben dem Stern würde die Marke verwässern. Der Stern-Redaktion steht es natürlich frei, Konzepte für neue Magazine zu entwickeln. Unsere Journalisten haben diesen Freiraum. So ist ja letztlich auch Geo entstanden.”

Wie gross sind die Schwankungen des Stern-Verkaufs am Kiosk?

“Diese Schwankungen können Sie den heftbezogenen Auflagenmeldungen genau entnehmen. Es gibt saisonale Veränderungen, aber auch die Titelgeschichte beeinflusst den Kioskverkauf. Bei der Wahl des Titels sollte die Redaktion aber nicht der Versuchung erliegen, stets nur nach der kurzfristigen Auflage zu schießen. Man muss den Mut haben, auch Themen auf den Titel zu nehmen, von denen man weiss, dass sie weniger verkaufsträchtig sind als andere, aber zum Renommee des Stern beitragen.”

Inwiefern leidet der Stern noch heute unter dem Skandal der Hitler-Tagebücher?

“Der ist vor allem in den Köpfen der Journalisten – zu Recht – präsent. Bei der Mehrheit der Bevölkerung, glaube ich, spielt die Geschichte keine grosse Rolle mehr. Generell haben alle grossen Magazine in den letzten Jahren an Auflage eingebüsst, einfach, weil der Wettbewerb härter wurde.”

Die Auflage des Stern stagniert bei 1,15 Millionen Exemplaren, obwohl eigentlich die neuen Bundesländer als potentieller neuer Markt hinzukamen.

“In den neuen Bundesländern kommen Titel wie Stern, Focus und Spiegel noch nicht genügend an. Alle Produkte, die etwas teurer sind, sind dort schwer zu verkaufen.”

Hat das boomende Privatfernsehen den Illustrierten und dem Stern Leser abspenstig gemacht?

“Die Illustrierten in Deutschland haben sicherlich unter dem Druck des Fernsehens gelitten. Der Stern ist aber keine Illustrierte, sondern ein aktuelles Wochen-Magazin, das durch die profund recherchierte und professionell aufbereitete Ergänzung und Erweiterung der doch

‘flüchtigen’ TV-Nachricht oder Story vom Fernsehen sogar profitieren könnte.”

Inwiefern trägt Stern-TV zum Erfolg des Magazins Stern bei?

“Entscheidend ist die Qualität. Wie der gedruckte Stern ist auch Stern-TV erfolgreich, weil es hervorragend gemacht wird. Die beiden Standbeine der Marke Stern befruchten sich damit gegenseitig. Wir erhalten keine Werbezeit, sondern ein teilweise erfolgsabhängiges Honorar vom Sender. Gruner+Jahr hat einige Jahre kräftig in Stern-TV investiert, jetzt sind wir in den schwarzen Zahlen.”

Die EU will Werbung immer weiter einschränken. Der Rat der Gesundheitsminister hat zum Beispiel Tabakwerbung verboten. Durch das vorherrschende Gedankengut könnten bald auch Werbung für Alkohol, Pharma und Automobile verboten werden. Wie beurteilen Sie diese Tendenz?

“Was da diskutiert und teilweise auch umgesetzt wird, betrachten wir mit grosser Sorge. Die Politiker sehen die Konsequenzen nicht hinreichend. Die Durchsetzung von derlei Verboten brächte die Medienwirtschaft in eine schwierige Lage, denn für alle Verlage mit Qualitätstiteln sind die Anzeigenerlöse lebensnotwendig für ihre Unabhängigkeit und natürlich auch für den Erhalt der Arbeitsplätze. Die Entwicklung zeigt, dass einige Politiker den Bürger offensichtlich nicht als mündiges Individuum betrachten, wenn sie ihm vorschreiben, was er zu sehen und zu lesen hat.”

Bereiten Sie Krisen-Szenarien vor?

“Nein, aber wir hoffen, dass dieser Unsinn irgendwann ein Ende haben wird. Wir versuchen, auf allen Ebenen Aufklärungsarbeit zu leisten und Bewusstsein zu schaffen.”

Wirtschaftlichen Druck erfahren Sie auch von Seiten der Mediabranche, die sich stark konsolidiert und dadurch günstiger Medienraum einkaufen kann.

“Dass Druck auf Preise ausgeübt wird, ist normal und gehört zum Wettbewerb. Wenn man eine gute Leistung anbietet, kann man auch einen vernünftigen Preis erzielen. Man hat ja in anderen Ländern gesehen, dass die Bündelung von Einkaufsmacht und das Durchsetzen von absurden Rabatten nicht immer im Sinne der Auftraggeber sein muss. Denn zuletzt kauften einige Agenturen vor allem dort Raum ein, wo die höchsten Nachlässe gewährt wurden, und damit planten sie oft an den gewünschten Zielgruppen vorbei.”

Welches ist die geografische Expansionsstrategie von Gruner+Jahr?

“Unsere Strategie werde ich natürlich nicht detailliert bekanntgeben. Es ist aber kein Geheimnis, dass unser Wachstum im Printbereich

auch in Zukunft stärker im Ausland als im Inland stattfinden wird. Dies ergibt sich alleine schon aus dem Marktpotential.”

Sie bauten für Gruner+Jahr das gesamte Osteuropageschäft nach der Wende auf. Wo sind die Stärken des Verlags in dieser Region heute?

“Ich war damals operativ für unser Zeitungsgeschäft verantwortlich. Mein Kollege Axel Ganz hat im Zeitschriftenbereich einen der führenden Verlage in Polen aufgebaut. Seit einem Jahr sind wir auch in Russland tätig, werden aber im Moment durch die wirtschaftliche Entwicklung in unserer Expansion stark gebremst. Im Zeitungsgeschäft sind wir seit einigen Jahren in Ungarn, in der Slowakei und seit kurzem auch in Rumänien aktiv. Diese Geschäfte haben sich sehr positiv entwickelt und bereiten auch ergebnismässig grosse Freude.”

Wo sehen Sie noch Potential?

“Potential gibt es grundsätzlich in allen Ländern. Aber zunächst streben wir an, unsere Marktstellung in den Ländern auszubauen, in denen wir bereits präsent, aber noch kein ‘major player’ sind. Das gilt insbesondere für Grossbritannien, wo wir im Zeitschriftengeschäft Nachholbedarf sehen, das gilt auch für Italien, wo wir ein noch kleines, aber stark wachsendes Joint Venture mit Mondadori unterhalten. In Frankreich stehen wir auf Platz zwei, in den USA bereits auf Platz fünf bei den Publikumszeitschriften-Verlagen.”

Welche Priorität hat die USA in den Expansionsplänen von Gruner+Jahr?

“Gruner+Jahr ist in den USA seit 1978 aktiv. Unsere ersten Titel dort waren Parents und YM. 1987 haben wir das Druckereiunternehmen Brown Printing erworben, und seit der Übernahme der New York Times Magazine Group im Jahr 1994 sind wir auch jenseits des Atlantiks ein ‘big player’. Die USA sind ein Schlüsselmarkt für G+J. Wir werden deshalb dort auch künftig neue Titel auf den Markt bringen und gegebenenfalls auch Verlage erwerben, sofern die Kaufpreise eine realistische wirtschaftliche Perspektive erwarten lassen.”

Welche Unterschiede stellen Sie fest zu Deutschland im Magazinmarkt?

“In den USA sind die Zeitschriften noch viel stärker durch Anzeigen finanziert, mit der Konsequenz, dass die Auflagenhöhe das wichtigste Erfolgskriterium ist. Die Inhalte der Magazine sind meist weniger wichtig als in Europa, da die Auflage grösstenteils über Direktmarketing von Abos ‘eingesammelt’ wird. Die Abonentengewinnung läuft in den USA häufig als eine Art Lotterie. Wer ein Abo bestellt, nimmt gleichzeitig an der Verlosung von bis zu zehn Millionen Dollar teil. Es soll deshalb nicht wenige Abonnenten geben, die den Inhalt der abonnierten Zeitschrift nur sehr rudimentär zur Kenntnis nehmen.”

Warum sollte sich Gruner+Jahr, das in Deutschland auf Qualitäts-Titel Wert legt, für so ein Geschäft in den USA interessieren?

“Ich bin überzeugt, dass sich auch in den USA die Qualität langfristig durchsetzt, denn diese heute praktizierten Vertriebsformen sind auf Dauer nicht zu finanzieren. Ausserdem ist die Abhängigkeit amerikanischer Verlage vom sehr zyklischen Anzeigengeschäft einfach zu hoch.”

Welches war Ihr persönliches Highlight in den zwölf Jahren, da Sie in Deutschland tätig sind?

“Das grösste Highlight war der Mauerfall, der für die deutsche Medienlandschaft einmalige Chancen eröffnete. Ich konnte vom ersten Tag an bei diesem Jahrhundertereignis mit dabei sein und mitgestalten.”

Schildern Sie uns einige Erfahrungen, wie Sie in Osteuropa die Geschäfte aufbauten?

“Ende 89 und Anfang 90 traf man westdeutsche Verleger vor allem in den Interhotels der DDR. Wir gingen alle hin, waren aber ziemlich ahnungslos, denn keiner hatte mit dieser Situation gerechnet, niemand kannte die dortige Medienlandschaft. Für mich als Schweizer war es besonders schwierig, da ich für jede Einreise ein Visum benötigte. Mein Pass war nach wenigen Wochen eine einzige Stampelsammlung. Die entscheidende Frage war, ob die alten sozialistischen regionalen Abozeitungen, die teilweise Auflagen von 500000 Exemplaren und mehr hatten, sich nach der absehbaren Wiedervereinigung die Gunst ihrer Leser erhalten konnten. Viele Verleger waren damals davon überzeugt, dass diese alten Kommunistenblätter verschwinden und neuen Zeitungen Platz machen würden. Wir gründeten zwar auch neue Zeitungen, kauften aber von der Treuhand gleichzeitig zwei grosse regionale Abonnement-Zeitungen. Die Berliner Zeitung ist heute die führende, renommierte Hauptstadtzeitung, die Sächsische Zeitung in Dresden gehört immer noch zu den grössten und wahrscheinlich auch wirtschaftlich erfolgreichsten Regionalzeitungen in Deutschland.”

Wie startete man diese Arbeit?

“Wir versuchten zunächst, erfahrene Verlagsmitarbeiter aus dem Westen rüberzukriegen. Viele wollten aber nicht in den Osten, denn die Verhältnisse waren eher beschwerlich. So holten wir abenteuerlustige junge Leute, und gemeinsam mit den Journalisten der alten Zeitungen – die häufig richtig auflebten und keineswegs nur verbohrt Kommunisten waren – zogen wir den Karren an. Als erstes galt es, die Strukturen für den Anzeigenverkauf und Anzeigerverwaltung aufzubauen. Dieses Geschäft war ja bis dato völlig unbekannt. Die grösste Herausforderung war aber die Umstellung vom Postvertrieb auf die verlagseigene Zustellorganisation. Innerhalb weniger Wochen

mussten wir bei der Sächsischen Zeitung für über eine halbe Million Abonnenten eine EDV-gestützte Aboverwaltung aufbauen, etwa 3000 Zusteller rekrutieren und schulen und dafür sorgen, dass sie jede Nacht von der Druckerei mit der richtigen Anzahl Exemplare durch Subunternehmer beliefert wurden. Es ist mir heute noch ein Rätsel, wie wir dies alles schafften.”

Welches sind Ihre persönlichen Interessen neben Ihrem Beruf?

“Ich treibe gerne Sport und geniesse das Hamburger Theaterangebot. Ich halte mich fit mit Tennisspielen, Fahrradfahren und Skilaufen, letzteres natürlich nur im Urlaub. Da ich beruflich sehr viel lesen muss, habe ich eigentlich abends keine grosse Lust mehr dazu. Dies kommt dann meiner Familie zugute, die ich während einiger Jahre sträflich vernachlässigt habe. Das Familienleben ist heute meine grösste Passion.”

Welche Beziehungen haben Sie heute noch zur Schweiz?

“Ich fahre in die Schweiz in den Urlaub, und ich habe meine besten Freunde dort. Mein Lebensmittelpunkt ist aber in Hamburg, und wahrscheinlich bin ich häufiger in Paris, London oder Wien als in Zürich. In Hamburg vermisse ich lediglich Berge, Schnee und etwas mehr Sonne.”

In der Schweiz besteht ein Mangel an ausgezeichneten Verlagsmanagern mit internationaler Erfahrung. Könnten Sie sich vorstellen, künftig einen Schweizer Grossverlag zu führen?

“Ich schliesse in meinem Leben nie etwas aus. Ich weiss, dass ich bei Gruner+Jahr wie jedes Vorstandsmitglied mit 60 Jahren in den Ruhestand treten muss. Über das, was danach folgt, mache ich mir jetzt noch keine Gedanken.”

Werden Sie in die Schweiz zurückkehren?

“Das kann sich vor allem meine Familie sehr gut vorstellen.”