

# KLAUS KAPPELER

**Expansionskurs:** Vor sieben Jahren wurde Goldbach Media in Küsnacht gegründet, vor einem Jahr startete sie an der Schweizer Börse. Zwischenzeitlich hat sich das anfänglich belächelte Unternehmen zu einem Kompetenz- und Logistikzentrum für die Vermarktung elektronischer, interaktiver und mobiler Medien entwickelt. Doch Geschäftsführer Klaus Kappeler dürstet nach mehr: In den nächsten Jahren soll Goldbach auch in der Online-Vermarktung in Osteuropa eine wichtige Rolle spielen.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Kappeler, im Moment findet ein Kampf um Lokalradiofrequenzen statt. Bedauern Sie, dass Sie als ehemaliger Radio-Z-Pionier bei diesem Spiel nicht mehr dabei sind?**

“Alles hat seine Zeit. Für meine Person bin ich jedenfalls froh, dass bei diesem Kampf meine Zeit abgelaufen ist.”

**Wie erklären Sie sich das späte Comeback des Mediums Radio?**

“Ich begrüße diese Entwicklung, welche Roger Schwinski zu verdanken ist. Mit seinem neuen Radio 1 und mit dem Schwung seiner Person verhilft er dem Medium Radio zu einem Revival und mischt dabei die ganze Medienszene auf. Ich bin der Meinung, dass das dem Radio als solchem nur gut tut. Das Gerangel um die Konzessionen sehe ich nicht so eng. Das Bundesamt für Kommunikation (Bakom) hat ganz klare Regeln aufgestellt. Wer die Bedingungen erfüllt, wird den Zuschlag erhalten. Ich denke nicht, dass die Konzessionsvergabe auf politischem Terrain entschieden wird. Was zählt, ist die Leistung.”

**Das kann für langjährige Radiobetreiber sehr schmerzhaft sein ...**

“Ob dies schmerzhaft ist, weiss ich nicht. Tendenziell ist es in der Schweiz aber so, dass am Ende vieles beim Alten bleibt. Neues hat es immer schwer.”

**Sie waren lange Jahre Geschäftsführer von Radio Z (heute Radio Energy), haben später das Programmfenster RTL-ProSieben mit initiiert, welches nach einem Jahr geschlossen wurde, aber auch den Volksmusiksender Radio Eviva gegründet. Bedauern Sie nicht, dass Sie heute keine Contents mehr herstellen?**

“Die Trennung von den Radios Energy, Eviva und Piz Corvatsch, welches ich auch mit gründete, war sehr hart, weil wir in diese Projekte sehr viel Herzblut investierten. Es hat mir immer Spass gemacht, mit jungen Mitarbeitern neue Ideen zu entwickeln. Aber schlussendlich liegt meine Stärke im kommerziellen Bereich, und darauf möchte ich mich in Zukunft ausschliesslich fokussieren.”

**Sie werden in Zukunft nicht mehr auf der inhaltlichen Ebene mitreden?**

“Die Funktionen des Chefredaktors und des Geschäftsführers lassen sich nicht vereinen. Es braucht für beide eine eigenständige Person. Meine Stärke liegt beim Zweiten.”

**Ihr Gesellenstück war die Neupositionierung von Radio Z. Aus dem biederem Lokalradio wurde mit Radio Energy plötzlich ein Kultradio für Jugendliche. Wie haben Sie dies erreicht?**

“Nach dem Verkauf von Radio 24 stand Radio Z plötzlich isoliert in der Zürcher Medienlandschaft. Alle Mitstreiter gehörten einem grossen Verlag an (Tamedia, Ringier oder NZZ). Wir kamen unter Druck, beispielsweise bei den Promotionen. Unsere bisherigen Kunden liessen uns im Regen stehen, weil sie wussten, dass sie bei der Konkurrenz ihr Produkt parallel dazu über die Tagespresse lancieren konnten. Dies war ein gewaltiger Nachteil. Deswegen suchten wir einen starken Partner, dessen Synergien wir nutzen konnten. Ausserhalb des Radiobereichs verfügten wir mit RTL und ProSieben, Viacom und Turner bereits über ein Netzwerk mit europäischer Ausstrahlung. Dies wünschten wir auch für Radio Z. Mit Energy in Frankreich fanden wir die gewünschte Partnerschaft,

welche uns im Content-, Marketing- und Imagebereich sehr stark half.“

**Am Anfang funktionierte diese Partnerschaft überhaupt nicht.**

“Wer nichts wagt, gewinnt auch nicht. Jedes neue Projekt hat sein Risiko. Dies darf allerdings nicht grösser sein als seine Erfolgchance. Obwohl Radio Z – und später Hitradio Z – über ein exzellentes Team verfügte, war der Erfolg mässig. Die französische Medienstation Energy lieferte uns dann von Anfang an jene Unterstützung, die wir benötigten. Das Gleiche gilt für unsere Vermarktungsfirma IP Multimedia, die einen hervorragenden Job macht. So wurde aus Radio Z Radio Energy. Dank dieser erfolgreichen Neulancierung übernahm Ringier im vergangenen Jahr unsere 51 Prozent an Radio Energy und kaufte uns unseren Anteil für 12,5 Millionen Franken ab.“

**Die Vermarktung der Schweizer Lokalradios wurde vor einem Jahr von der SRG-Tochter Publisuisse übernommen. Hat sich dies für IP Multimedia, welche zur Goldbach-Media-Gruppe gehört, bereits als nachteilig erwiesen?**

“Die Kernaufgabe der Publisuisse ist die Vermarktung der SRG-Programme. Doch was macht sie? Statt sich auf ihre Verantwortung zu konzentrieren, verzettelt sie sich. Ein bisschen Adscreen, ein bisschen Lokalfernsehen, und nun versucht sie es auch noch mit den Lokalradios. Ein solcher Spagat ist halbherzig. Die Folge sind zudem seit Jahren anhaltende Umsatzeinbussen bei der SRG. Doch niemand kümmert’s. Ganz nach dem Motto: Die Gebühren werden es richten! Ich habe SRG-Generaldirektor Armin Walpen angeboten, dass IP Multimedia (Schweiz) AG die SRG vermarkten könnte, welche zweifelsohne mehr Umsatz erzielen würde.“

**Wie reagierte Armin Walpen auf diesen Vorschlag?**

“Ich machte ihm das Angebot auf einem Podium. Das Auditorium fand es lustig, Armin Walpen nicht.“

**Worauf fusst Ihre Überzeugung, dass die Goldbach-Media-Gruppe besser ist als ihre Konkurrenz?**

“Wir haben seit der Gründung der Goldbach Media die Vermarktung sämtlicher elektronischer, interaktiver und mobiler Medien konsequent und mit viel Herzblut aufgebaut und Crossmedia im Werbemarkt eingeführt. Viele versuchen – ganz nach dem Motto me too – noch auf den fahrenden Zug aufzuspringen, was sie aber nicht so richtig schaffen.“

**Nach Ihren Worten zu urteilen schmerzt Sie diese neue Konkurrenz.**

“Es tut vor allem den Privatradios weh. Publisuisse hat zu viel versprochen, zu wenig erreicht und finanziert die Radiovermarktung mittels Quersubventionierung. Die

Privatradios leiden unter den Umsatzeinbussen. Der IP Multimedia (Schweiz) AG tut es hingegen umsatzmässig nicht weh. Im Gegenteil. Wir konnten letztes Jahr den Vermittlungsumsatz um 15 Prozent steigern. Es beschäftigt uns aber, dass wir uns momentan mehr mit den Problemen der Radiobranche herumschlagen müssen und weniger mit ihrem Erfolg. Deshalb sorgt Radio 1 – auch aus kommerzieller Sicht – in diesem Markt für eine notwendige Auffrischung.“

**Themenwechsel: An der Bilanzpressekonferenz der Goldbach-Media-Gruppe Anfang März gaben Sie sich über die Zukunftsperspektiven Ihres Unternehmens sehr optimistisch. Diese Euphorie steht aber im krassen Gegensatz zur Stimmungslage an der Börse.**

“Der Aktienkurs der Goldbach-Media-Gruppe ist an der Börse kaum gesunken und liegt immer noch über dem Ausgabekurs.“

**Warum ist dieser Börsenwert so hoch?**

“Wir sind das Kompetenzzentrum für die Vermarktung elektronischer, interaktiver und mobiler Medien in den Bereichen TV, Teletext, Radio, Adscreen, Internet, Suchmaschinen-Marketing, In-Game-Advertising und Mobile. Die Uniqueness, die Vermarktung aller elektronischer Medien unter einem Dach, hat die institutionellen Anleger überzeugt. Heute wächst das Online-Mediengeschäft überproportional. Das Offline-Mediengeschäft können wir auf hohem Niveau halten und ausbauen, weil wir es pflegen. Wir unternehmen viel für Radio und Fernsehen. Darum konnten wir beispielsweise im Fernsehen den Umsatz um 14 Prozent steigern, dies im Gegensatz zu Publisuisse mit 1,3 Prozent. Im ersten Semester dieses Jahres gab und gibt es für uns keine Anzeichen, dass der Markt stagnieren oder einbrechen könnte.“

**Glauben Sie dies wirklich?**

“Sofern die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die gleichen bleiben und es folglich zu keiner Rezession kommt, wird auch das zweite Semester positiv verlaufen.“

**Sie betonen immer wieder Ihre Online-Aktivitäten. Betrachtet man aber den gesamten Medienmarkt, so machen diese nur einen kleinen Teil aus.**

“Alle fingen einmal klein an. In Europa ist England der führende Online-Markt. Dort erzielten die Online-Aktivitäten im Vergleich zu den Gesamt-Werbearbeitungen 2007 zwischen 15 und 20 Prozent des Umsatzes. In der Schweiz wird dieser Wert mit 1,5 Prozent oder gut 50 Millionen Franken ausgewiesen. Ich bin der Meinung, dass diese Zahl falsch ist, da sie nicht zentral und gesamthaft erhoben wird. Die einzelnen Medien rap-

portieren ihre Umsätze freiwillig – es handelt sich also um eine Selbstdeklaration. Meldet ein Medium nicht, so wird deren Umsatz auch nicht erfasst. Dies hat auf einen Markt über 50 Millionen Franken sogleich Auswirkungen. Ich persönlich glaube, dass der Schweizer Online-Medienmarkt (Display, Suchmaschinen, Kleinanzeigen, Affiliat) bereits einen Umsatz von 180 bis 200 Millionen Franken erzielt, also zwischen vier und fünf Prozent ausmacht.”

**Wo stehen wir in fünf Jahren? Inwiefern wird sich unser Medienverhalten durch die neuen Angebote verändern?**

“Wir stellen fest, dass die Medienkonvergenz sehr stark zunimmt. Ein Beweis dafür sind allein die Explosion bei den verschiedenen Devices: beim Handy, den Playstations, den PCs usw. Sobald sich mehr Möglichkeiten für den Konsumenten bieten, sich orts- und zeit-unabhängig (wireless) zu informieren, zeitigt dies natürlich auch Folgen für die Zielgruppen. Es kommt also zu einer Fragmentierung in den Angeboten und in den Zielgruppen. Es stellt sich nun für den Medienanbieter die Herausforderung, die Information respektive den Content der gesamten Zielgruppe zuzuführen, ohne dass sie dabei Potenzial verliert. Das gilt für das Fernsehen, das Radio, den iPod, die Games, das Handy oder die Zeitung. Die Reduktion dieser Komplexität muss ein Unternehmen beherrschen, damit es auch in Zukunft seinen Markt weiterentwickeln kann. Die Verleger müssen zu Elektronikern werden. Print wird nicht aussterben, aber die digitalen Medien, vor allem das Internet, das alles transportiert und gleichzeitig Inhalt ist, werden zur Drehscheibe. Wer diese Mechanismen und die dahinter stehende Logistik versteht, wird auch erfolgreich bleiben.”

**Wollten Sie sich nie in der Printvermarktung engagieren und in Konkurrenz zur PubliGruppe treten?**

“Wir hatten schon viele konkrete Angebote auf dem Tisch, uns auch noch im Printbereich zu engagieren. Ich wehrte mich aber vehement dagegen, weil ich unsere Positionierung nicht verwässern wollte. Es ist keineswegs mein Ziel, aus der Goldbach-Media-Gruppe einen Gemischtwarenladen zu machen. Sobald wir auch noch Print und Plakate in unserem Sortiment haben, verliert unser Angebot an Glaubwürdigkeit und Konflikte sind vorgezeichnet. Wir konzentrieren uns lieber auf unsere Kernkompetenz.”

**Mit RTL und ProSieben hat Goldbach Media langfristige Werbeverträge abgeschlossen. Inwiefern ist dies für Ihre Gruppe ein Klumpenrisiko?**

“Das ist Wunschdenken der Konkurrenz. Verträge sind grundsätzlich immer kündbar. Aber sehen Sie, RTL ist seit 16 Jahren bei uns, ProSieben seit zehn Jahren. Die beiden Firmen sind mit je 23 Prozent an IP Multimedia

(Schweiz) AG beteiligt, was auf eine grosse Zufriedenheit hindeutet. Ich selbst glaube sogar, dass wir mit diesen beiden grossen europäischen Fernsehunternehmen noch die goldene Hochzeit feiern werden. Aber trotzdem: Jeder Vertrag ist ein Risiko.”

**Ihr neuer Verwaltungsratspräsident, Bruno Widmer, ist in der Werbebranche sehr bekannt. Was erhoffen Sie sich von ihm?**

“Unser Verwaltungsrat wünschte sich neben Verleger Beat Curti noch einen absoluten Werbeprofi mit internationaler Erfahrung im Team. Mit Bruno Widmer haben wir diese Person gefunden.”

**Konkret, wo konnte er Ihnen bereits nützlich sein?**

“Seine Unterstützung im VR ist grundsätzlicher Art, weil er das gesamte Business von allen Seiten her kennt.”

**Sie wollen sich in Zukunft verstärkt international engagieren und sich von Küssnacht aus in Richtung Osten ausbreiten. Wie sieht die Strategie aus?**

“Wir wollen in die osteuropäischen Märkte eintreten, indem wir Vermarktungsorganisationen im Internetbereich übernehmen. Dabei versuchen wir das Management langfristig anzubinden. Unser Auftritt erfolgt unter der Marke Adlink Internet Media AG. Wir wollen im Osten ein Netzwerk aufbauen, welches wir an unser Westnetzwerk anschliessen.”

**Gibt es konkrete Projekte?**

“Ja, verschiedene. Aus Wettbewerbsgründen kann ich Ihnen nicht sagen wo.”

**Als möglicher Partner wurde bereits Ringier, welcher im Osten sehr stark ist, genannt.**

“Momentan wagen wir den Alleingang, obwohl wir mit verschiedenen europäischen Verlagen – darunter auch Ringier – die Möglichkeit einer potenziellen Zusammenarbeit diskutiert haben. Wir haben uns aber entschieden, zuerst vor Ort Fuss zu fassen, bevor wir mit einzelnen Verlagen in Verhandlungen gehen.”

**Aber kommen Sie mit dieser Oststrategie nicht ein bisschen spät. Im Printbereich sind doch bereits alle Felle aufgeteilt?**

“Im Gegenteil, wir kommen genau zum richtigen Zeitpunkt. Die europäischen Verlagshäuser haben es verstanden, ihre Presseerzeugnisse richtig in diese Märkte zu implementieren und führende Rollen zu übernehmen. Gleichzeitig sind sie aber in der Internetvermarktung froh über professionelle Unterstützung, die wir übernehmen können.”

**Ist dies momentan Ihre grösste Aktivität?**

“Die Auslandsexpansion hat für uns momentan die

grösste Priorität. Auf der anderen Seite beschäftigen wir uns ganz stark mit den neuen Technologien. Einen Fernsehspot zu disponieren oder einen Radiospot zu schalten ist einfach. Im Online-Medienmarkt und im mobilen Markt nimmt die technologische Komplexität hingegen stark zu. Ein Beispiel: Vor einem Jahr stiegen wir in die In-Game-Vermarktung ein. Dabei geht es um Werbeplätze in den Spielen, die dynamisch vermarktet werden. Für uns bedeutet dies, dass wir auch über das technische Know-how der Tools verfügen müssen. Wir suchten die Zusammenarbeit mit einer amerikanischen Firma, die einen In-Game-Server entwickelte, der sämtliche Spieleproduzenten bedienen kann. Heute sind wir an der Jogo Media Inc. mit 25 Prozent beteiligt. Somit haben wir das Know-how im Haus und die Sicherheit der Technologie. Das Gleiche machten wir im Mobile-Bereich: Mobile Marketing ist einer der Zukunftsgebiete in den Medien. Heute will jeder auf seinem Handy diverse Websites abrufen können. Auch hier mussten wir zusätzliches Know-how beschaffen. Um diesen Teil in dieser Wertschöpfungskette auszufüllen, haben wir zusätzlich neben actice Mobile die Firma onEmotion AG gekauft, die unter anderem im technologischen Bereich sehr stark ist."

**Der Börsengang der Goldbach-Media-Gruppe liegt ein Jahr zurück. Was hat er Ihnen gebracht?**

"Das IPO war ein riesiger Challenge. Einen Börsengang macht man nicht einfach mit links. Man wird von allen Seiten durchleuchtet, was sehr viel Kraft kostet. Gleichzeitig mussten wir das Tagesgeschäft erledigen. Ein Börsengang schlägt sich auch kostenmässig eher auf der negativen Seite nieder, weil dadurch massive Aufwendungen entstehen. Allein durch die Anpassung an die internationalen Finanz-Standards erfolgt ein riesiger Mehraufwand, was auch mehr Personal bedeutet. Dies alles ist sehr kostenintensiv. Trotzdem konnten wir ein sehr gutes Resultat abliefern. Die Wirtschaft und auch unsere Kunden zeigten sich beeindruckt, dass die kleine Goldbach-Media-Gruppe den Gang an die Börse schaffte. Von diesem Respekt konnten wir wiederum sehr profitieren."

**Sie gelten als sehr zurückhaltend. Litten Sie manchmal darunter, dass Sie nicht zu den Lautesten in Ihrer Branche gehören?**

"Ich stehe nicht gern im Vordergrund und überlasse den grossen Auftritt lieber andern. Deswegen hatte ich niemals Komplexe. Sie haben aber recht, man hat uns viele Jahre belächelt und auch nicht ernst genommen. 2002 schlugen wir uns eine blutige Nase, als uns innerhalb eines Monats die wichtigsten fünf Grosskunden im Portalgeschäft wegstarben. Damit verloren wir 90 Prozent unseres Content-Umsatzes. Plötzlich hatten wir zwar viel Infrastruktur und Personal, aber keine Kunden. In-

nerhalb von drei Monaten gelang es uns aber, die Krise zu meistern. Wir meldeten uns schlank und rank zurück und fokussierten uns ausschliesslich – mit Ausnahme von Radio Energy – auf die Vermarktung. Weil uns niemand mehr Beachtung schenkte, konnten wir unser Geschäft in aller Ruhe wieder auf- und ausbauen. Das war ein Vorteil."

**Kamen Sie mit diesen Contents zu früh?**

"Swisscontent ist heute ein rentables Unternehmen. Fredy Hämmerli hat sie als Management-Buy-out übernommen, Daniel Kaczynski, der ehemalige Geschäftsführer des Verbandes Schweizer Presse, hat sich letztes Jahr eingekauft. Unser Problem war, dass wir im Internethype die Realität verkannten. Alle meinten, wir sollten das Portalgeschäft gross aufziehen, viersprachig, 24 Stunden in Betrieb. Nur so könnten wir den Anschluss mit unserem zukünftigen Geschäftsmodell schaffen. Es wurden Unsummen von Investitionsbudgets gesprochen. Und dann kollabierte dieser Finanzmarkt. Dann sagten wieder alle Nein, stopp, wir können uns nicht noch mehr verschulden. Ein Denkprozess wurde eingeleitet, und das brachte unsere Arbeit in Bedrängnis. Daran scheiterten wir und mussten uns vor sechs Jahren neu erfinden. Gleichzeitig war dies unsere Chance."

**Könnte sich ein Internetcrash wie 2002 wiederholen?**

"Die Internetbranche steht heute an einem ganz andern Punkt als 2002. Die ganze Branche ist von grosser Professionalität geprägt. Ich glaube nicht, dass sich ein solcher Crash wiederholt, da die meisten erfolgreichen Internetportale auch auf durchdachten Businessmodellen fussen."

**Wie viele Aktien der Goldbach-Media-Gruppe besitzen Sie?**

"Ich besitze sechs Prozent der Goldbach-Aktien. Mit meinem Eintritt bei Radio Z vor 22 Jahren habe ich meinen Glauben an das Radio und die elektronischen Medien gewonnen. Seither habe ich immer den Bonus am Ende des Jahres in diese Aktie investiert. Dies ergibt nun sechs Prozent. Ich bleibe sicher nicht mehr 22 Jahre Geschäftsführer der Goldbach-Media-Gruppe, ich will aber noch das eine oder andere bewegen, um unsere Firma weiterzubringen."

**Verkaufen Sie nun Ihre Aktien?**

"Nein, ich wüsste nicht warum."