

Hans-Peter Rohner

Globaler Stratege

Der weltweit tätige Medienvermarkter PubliGroupe, zu welchem auch «persönlich» gehört, hat die Krise mit voller Wucht zu spüren bekommen. Das Resultat: Entlassungen und Verkauf von Beteiligungen. Trotzdem sieht CEO und Verwaltungsratspräsident Hans-Peter Rohner für 2010 einen leichten Hoffnungsschimmer.

Text: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Rohner, die ganze Medienbranche jammert. Sind Sie auch so pessimistisch?

Unsere digitalen Aktivitäten wachsen zweistellig; ebenso der Online-Umsatz von Search & Find. Dazu gibt es zurzeit viele interessante Investitionsmöglichkeiten. So gesehen haben wir keine Zeit zu verlieren mit Jammern.

Was heisst das konkret für 2010?

Im Printbereich findet eine Stagnation zu Beginn von 2010 statt. Die Stelleninsetrate dürften im Verlaufe des Jahres die Trendwende schaffen. Die digitalen Medien und das Online sind generell weiter im Vormarsch.

Sie selbst liessen vor wenigen Jahren an einer Dreikönigstagung durchschimmern, dass Sie nicht mehr so richtig an den Print glauben.

So direkt habe ich das sicherlich nicht ausdrücken wollen.

War dies also nur Provokation?

Ich provoziere gerne. Ich wollte mit dieser Aussage ausdrücken, dass sich für jeden Content-Hersteller die Frage stellt, wie er sein Angebot auf möglichst vielen Distributionskanälen gleichzeitig oder zeitlich nacheinander gelagert verkaufen, transportieren und anbieten kann. Mit anderen Worten: Papier ist mittlerweile ein Distributionskanal unter vielen. Zwar wird der Print auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen, nur lässt sich damit alleine in Zukunft kaum mehr Geld verdienen. Deswegen musste die PubliGroupe in den letzten Jahren auch eine schmerzhafteste Strategieänderung vornehmen.

Apple will einen neuen E-Reader auf den Markt bringen, was dazu führt, dass man damit auch Zeitungen und Zeitschriften in digitaler Form herunterladen kann. Bedeutet dies nicht das Ende der Print-Ära?

Für die jüngeren Konsumenten stellt sich diese Frage nicht so absolut. Vielmehr entscheiden sie situativ, welches Medium in welcher Lebenssituation am besten geeignet ist. Ich glaube, dass in fünf bis zehn Jahren die Menschen sämtliche medialen Möglichkeiten nutzen werden, die ihnen zur Verfügung stehen. Bereits die nächste und übernächste Generation wird diesbezüglich flexibler sein als wir.

«Ich provoziere gerne.»

Darauf müssen wir uns als Vermarkter einstellen, sofern wir überleben wollen.

Trotzdem scheint sich die PubliGroupe wieder stärker auf den Print zu konzentrieren.

Das stimmt nicht. Als ich im Juli 2002 CEO wurde, beschäftigte die PubliGroupe rund 3000 Mitarbeiter. Davon hatten 90 Prozent direkt mit Printmedien zu tun, während sich lediglich 300 Leute mit den neuen Medien beschäftigten. Heute sind 1200 Mitarbeiter in der Printvermarktung tätig, und 1500 engagieren sich um den Bereich Digital und Elektronik. Fakt ist, dass der ganze Umbruch in unserem Haus tiefe Spuren hinterlassen hat. Wir mussten unsere Firma von Grund auf neu

ausrichten, wodurch wir einer völlig veränderten Marktsituation gegenüberstehen.

Wie viele Stellen musste Publicitas abbauen?

Als Robert Schmidli 2008 die Führung übernommen hatte, musste er aus der Publicitas eine neue Vermarktungsfirma machen. Inzwischen beschäftigen wir über 700 Mitarbeiter weniger als noch vor zwei Jahren. Doch dies widerspiegelt die Situation der Printbranche generell.

Ziehen Sie weitere Kündigungen in Betracht?

Wir gehen davon aus, dass der aus rein wirtschaftlichen Gründen erforderliche Abbau zu einem überwiegenden Teil abgeschlossen ist. Im Bereich Informatik und Prozesse stehen wir allgemein vor weiteren grossen Veränderungen.

Viele langjährige Publicitas-Mitarbeiter haben zur Konkurrenz gewechselt. Spüren Sie diesen Verlust?

Langfristig gesehen entspricht unsere Fluktuationsrate dem branchenüblichen Schnitt. Viele Jahre hatten wir zu wenig Wechsel, zuletzt zu viele. Das hat in einzelnen Bereichen zugegebenermassen zu empfindlichen Know-how-Verlusten geführt. Aber seit einigen Monaten hat sich die Lage wieder stabilisiert.

Grosse Verlage wie die Mittelland-Zeitung oder Edipresse haben im vergangenen Jahr ihren Vertrag mit der Publicitas gekündigt. Was bedeutet das für Sie?



PubliGroupe-Boss Rohner: will in Lausanne bleiben.

Die Publicitas war lange Zeit die «Mutter Teresa der Branche», auf der man bei Bedarf auch herumprügeln konnte. Das hat sich geändert. Es ist unbestritten, dass der Werbekuchen in den letzten zwei Jahren markant kleiner geworden ist. Gleichzeitig hat die Anzahl Marktteilnehmer erheblich zugenommen, was zu einer partiellen Preiserosion führte. Entsprechend ist es für einen Universalvermittler wie Publicitas schwierig geworden, für alle tätig zu sein. Wir wollen neu nur noch für jene Medienpartner Verkäufe tätigen, welche auch bereit sind, unsere Dienstleistungen anständig zu honorieren.

War das früher nicht der Fall?

Die Publicitas hat ihr Geschäftsmodell insofern geändert, als sie keinerlei Mischrechnungen mehr macht. Früher handelten wir nach der Devise: «Kein Problem, diese Auf-

davon nur profitieren, aber ansonsten mit uns nichts zu tun haben wollen, müssen sich anders organisieren.

Sie haben an der vergangenen Dreikönigstagung eine ganz neue Tonalität verwendet:

«Wer will, kann auf dem Publicitas-Zug mitfahren. Wer nicht will, gehört auch nicht mehr dazu.»

Damit wollte ich nur ausdrücken, dass sich die Situation geändert hat. Es kann niemand mehr davon ausgehen, dass die Publicitas am Ende alle zufriedenstellen wird.

Inwiefern unterscheidet Sie sich die P von den klassischen Mediaagenturen?

Eine klassische Mediaagentur ist im Auftrag des Kunden unterwegs und erwirbt für diesen den Medienraum zu bestmöglichen Konditionen. Die Publicitas hingegen vertritt die Inte-

Aber warum soll ein Verlag zur Publicitas?

Wir haben ein Verkaufnetzwerk mit über 60 Niederlassungen in der ganzen Schweiz. Damit verfügen wir zusammen mit Online-Plattformen über ein Angebot, welches kein Schweizer Verlag ermöglichen kann. Die Auftraggeber agieren heute nach der Devise: «Alles auf einen Schlag.» In der Schweiz können wir über ein digitalisiertes Verbreitungsnetz zehn bis dreissig verschiedene Werbebotschaften innerhalb von Stunden schweizweit platzieren. Ich denke dabei unter anderem an Autoimporteure oder Detailhandelsketten.

Was bedeutet nun der Verlust von Edipresse für die PubliGroupe, welche auch in Lausanne beheimatet ist?

Das war eine Zäsur und hat sich natürlich auf unser Geschäft ausgewirkt. Analysiert man aber den Abgang der Edipresse, muss man sich nochmals die Abfolge der Ereignisse in Erinnerung rufen. Im März des vergangenen Jahres gab Edipresse bekannt, dass sie ihre Werbevermarktung neu organisieren will. Nur einen Tag später wurde die Übernahme der Edipresse durch die Tamedia in zwei Etappen bekannt gegeben. Für uns bedeutet dies eine grundlegende Neuorientierung in der Romandie: Einerseits werden wir weiterhin für Edipresse-Titel als Vermittlerin tätig sein, gleichzeitig sind wir aber auch offen für neue Mandate. Derzeit



«Wir finden eine Lösung für die Basler Zeitung in den nächsten Monaten.»

gabe übernehmen wir auch noch nebenbei.» Wir betreiben auch Branchendienstleistungen, zum Beispiel Datenbanken und Forschungen. Diese werden wir künftig klar wie ein kommerzielles Unternehmen selektiv einsetzen, indem wir sie unseren Kunden zur Verfügung stellen, und andere, die

ressen der Medien im Markt, dies im Gegensatz zur Publimedia, welche schon eher wie eine Mediaagentur positioniert ist. Ich stelle aber fest, dass viele Mediaagenturen Werbevermarktung vermehrt bereits im Voraus im eigenen Namen verhandeln. Damit übernehmen sie also eine Art Broker-Rolle.

«Fakt ist, dass der ganze Umbruch in unserem Haus tiefe Spuren hinterlassen hat.»

ist die Publicitas Léman daran, neue, bedeutende Verkaufsmandate vorzubereiten, welche im Laufe des Jahres kommuniziert werden.

Aber wäre es für die PubliGroupe nach diesem Wegfall nicht sinnvoller, ihren Hauptsitz nach Zürich zu verlegen?

Die PubliGroupe ist seit 1934 in Lausanne ansässig. Der operative Teil der Publicitas befindet sich bereits heute zu einem überwiegenden Teil in Zürich. Wir haben dort dreimal mehr Arbeitsplätze als hier in Lausanne. Was mich betrifft, bleibe ich auch in den nächsten Jahren in Lausanne.

Die Medienlandschaft zwischen Rorschach und Genf befindet sich heute weitgehend in den Händen von Tamedia. Was bedeutet das für Sie?

Das bedeutet, dass die Publicitas nicht mehr für die ganze Branche tätig ist, sondern nur für ausgewählte Partner. Andererseits haben wir, was nicht alle erwartet haben, den Vertrag mit der NZZ-Gruppe langfristig verlängert. Das Gleiche gilt für Le Nouvelliste, La Liberté, Corriere del Ticino und La Regione. Es gibt auch bereits Verlage, die an unsere Türe klopfen und darüber diskutieren wollen, ob wir nicht die Zusammenarbeit wieder intensivieren könnten. Nicht alle Verlage, welche die Zusammenarbeit mit uns gekündigt haben, sind auch erfolgreich.

Welche Auswirkungen hat aber die Vormachtstellung der Tamedia auf die Preispolitik des Inseratenmarktes?

Es gibt in der Schweiz immer noch sehr viele Regionen, die nicht von der Tamedia beherrscht werden, ich denke dabei an Basel, Freiburg, Solothurn oder Aargau. Gratiszeitungen und internetbasierte Werbe- und Marketingangebote üben zudem einen erheblichen Druck auf die Preisgefüge aus. Die Publicitas verkauft ihre Inserate zu den von ihren Verlagspartnern festgelegten Preispolitiken. Im Fall der NZZ-Gruppe ist es so, dass diese eine absolut transparente Festpreispolitik verfolgt. Dies bedeutet, dass Preise, die im Vorfeld vom Verlag festgelegt worden sind, unter den gleichen Voraussetzungen für alle Inserenten gelten. Diese Politik setzen wir mit aller Konsequenz im Markt um.

Ist dies angesichts der schwierigen Situation überhaupt realisierbar?

Es ist eine neue Entwicklung. Wenn man die Mediafocus-Zahlen anschaut und diese mit den effektiven Einnahmen vergleicht, realisiert man erst, wie massiv die Brutto-Nettoschere auseinandergeht. Hier muss man auf die Bremse drücken, insbesondere im Bereich der elektronischen Medien.

Sie haben NZZ-CEO Polo Stäheli einmal als harten Verhandlungspartner beschrieben. Was haben Sie ihm angeboten, dass er den Vertrag verlängert?

Wir haben in einem sehr anspruchsvollen Verhandlungsprozess, in welchen alle Verlagskader

von St. Gallen, Luzern bis Zürich involviert waren, gemeinsam nach neuen Vermarktungskonzeptionen gesucht. Am Ende ging es darum, einige wirtschaftliche Stellschrauben zu fixieren. Ich kann wirklich bestätigen, dass Polo Stäheli zu den Profis in der Schweiz gehört, welche am besten rechnen, und ich habe mich sehr gefreut, dass wir zusammen trotzdem oder deswegen eine Lösung gefunden haben.

Stimmen in der Branche behaupten, der NZZ-Publicitas-Deal habe das Verhältnis zu anderen Verlagen etwas erschwert.

(Lacht) Das habe ich auch schon gehört.

Aber war es nicht ein Fehler, dass die P plötzlich als eine Art Verleger im Markt auftritt und damit eindeutig Position bezieht?

Ich bin bis heute der Meinung, dass ein proaktives Verhalten grundsätzlich immer besser

ist, als abzuwarten. Im Jahr 2003 haben wir bei der Publicitas eine Weichenstellung vorgenommen, welche auf der Einschätzung beruhte, dass es im Schweizer Medienmarkt zunehmend zu einer Konsolidierung weniger national tätiger Verlagsgruppen kommen wird. Dieser Fall hat sich bekanntlich bewahrheitet.

«Wir sind nicht mehr die «Mutter Teresa der Branche.»

Die Annahme, dass ein anderer Fall eingetreten wäre, wenn sich die Publicitas passiver verhalten hätte, ist falsch.

Aber warum hat die P so eindeutig für die NZZ Stellung bezogen?



«Früher handelten wir nach der Devise: «Kein Problem, diese Aufgabe übernehmen wir auch noch nebenbei.»



«In Sachen Werbeausgaben und Statistiken sind wir immer noch ein Entwicklungsland.»

Dies war ein bewusster Entscheid. Wir sagten uns damals: «Sobald wir die Möglichkeit haben, selber eine aktive Rolle zu spielen, nehmen wir diese wahr.»

Diese aktive Rolle nehmen Sie auch bei der Basler Zeitung wahr, wo Sie 37 Prozent besitzen und nach einem neuen Käufer suchen.

Seit anderthalb Jahren nehme ich bei dieser Frage dieselbe Position ein: Wir suchen mit dem Mehrheitsaktionär, also der Familie Hagemann, nach einer geeigneten Lösung für die Basler Zeitung (BaZ). Derzeit finden intensive Gespräche in einem konstruktiven Rahmen statt.

Das tönt sehr schön. Sie sind mit 37 Prozent in einer starken Position.

Das stimmt, und wir werden sicherlich einen guten Weg finden. Ich kann mir vorstellen, dass dies bereits im Laufe dieses Jahres der Fall sein wird. Aber eine Lösung kann immer erst dann kommuniziert werden, wenn beide Seiten zum gleichen Zeitpunkt von derselben Idee überzeugt sind.

Gibt es mehrere Interessenten?

Ja.

Auch aus dem Ausland?

Ja.

An Ihrer Dreikönigstagung erwähnten Sie zudem, dass sich die PubliGroupe von einzelnen Geschäftseinheiten trennen müsse.

Was heisst das konkret?

Wie die meisten Unternehmen in der Schweiz und im Ausland sind auch wir vom Einbruch des Werbemarktes betroffen. Deswegen mussten wir unsere Strategie refokussieren. Unter diesem Gesichtspunkt haben wir bei einzelnen kleinen Gesellschaften überprüft, ob sie noch zur Strategie passen oder nicht, gegebenenfalls suchen wir allfällige Kaufinte-

«Es gibt bereits Verlage, die die Zusammenarbeit mit uns wieder intensivieren wollen.»

ressenten. Zuerst müssen wir aber sondieren, welchen Preis man dafür erzielen kann. Wir hoffen, dass wir für die Kinovermarktungs-firma Cinécom schon bald einen Käufer präsentieren können. Obwohl wir massiv Kosten

abgebaut haben, mussten wir keine Notverkäufe in Betracht ziehen. Unsere Finanzierung ist gesund und längerfristig gesichert. Gleichzeitig haben wir einen starken Ausbau im Bereich Digital Marketing Services hinter uns, wo wir mit dem Kauf von Zanox die grösste Investition in der Firmengeschichte getätigt haben ...

Wo Sie in der Minderheit sind ...

Wir sind zwar in der Minderheit, aber dafür in einer gut funktionierenden Partnerschaft mit Axel Springer. Das bedeutet, dass wir genauso von diesen Synergien profitieren. Zanox und Digital Windows befinden sich – und das gilt wohl auch für 2010 – auf einem zweistelligen Wachstumskurs.

Sie haben die kommerziellen Chancen des Internets beschworen. In der Schweiz macht die Internetwerbung immer noch einen verschwindenden Teil des gesamten Werbevolumens aus.

Ich denke, dass internetbasierte Werbung in der Schweiz deutlich wichtiger ist, als dies in der offiziellen Statistik zum Ausdruck kommt. Der effektive Anteil ist meiner Meinung nach bis dreimal höher als angenommen. Das kann

ich auch sehen, wenn ich unsere eigenen Zahlen analysiere.

Weshalb wird falsch kommuniziert?

Es gibt keine verlässliche statistische Basis in der Schweiz. In Sachen Werbeausgaben und Statistiken sind wir ein Entwicklungsland. Google publiziert beispielsweise keine Zahlen, sodass niemand weiss, wie hoch deren Umsatz in der Schweiz ist. Aber wir können dies ungefähr abschätzen. Ich schätze, das Internetvolumen in unserem Land macht mittlerweile mindestens sieben und acht Prozent aus, ist also dreimal höher als ausgewiesen.

Themenwechsel: Die PubliGroupe ist als einer der wenigen Schweizer Medienkonzerne weltweit vertreten. Werden Sie auch geografisch abbauen?

Dank Zanox und Digital Windows sowie Aktivitäten in Europa können wir im Augenblick ein Wachstum verzeichnen. Es sieht so aus, dass wir in Asien unsere Präsenz weiter verstärken können, dies im Gegensatz zu den USA, welche für die PubliGroupe in Zukunft eine geringere Rolle spielen werden.

Spüren Sie bei Ihren Aktionären eine gewisse Nervosität?


Medienaktien waren in den letzten Jahren kein Grund zur Freude (lacht). Ich selbst besitze auch einige tausend PubliGroupe-Aktien und weiss, wovon ich spreche. Unsere Aktionäre sehen aber die schwierige Situation, in welcher wir uns befinden. Es ist unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass es wieder nachhaltig aufwärts geht.

Sie sind seit rund einem Jahr Verwaltungsratspräsident und CEO der PubliGroupe.

Was hat sich dadurch geändert?

Diese Zusammensetzung hat sich auf Wunsch der Aktionäre und des Verwaltungsrates ergeben. Aber es ist klar keine Lösung auf unbestimmte Zeit, etwa in drei Jahren haben wir einen neuen CEO.

Also wird demnächst ein CEO gesucht?

Der Verwaltungsrat wird diese wichtige Frage rechtzeitig und professionell angehen. 



«Medienaktien waren kein Grund zur Freude. Ich selbst habe auch einige tausend PubliGroupe-Aktien.»