



Strahlende Zukunft

Über mehrere Jahre finanzierte Tamedia mit der Presse die Diversifizierung ihres Geschäfts sowie das Führungspersonal und die Aktionäre. Die Investitionen in ihre Redaktionen, die mit einer Strukturkrise zu kämpfen hatten, fuhr sie auf ein Minimum herunter. Tamedia Papers, Kapitel 5.

Von Marc Guéniat (Text), Andreas Bredenfeld (Übersetzung) und Berto Martinez (Illustration), 14.12.2020

Historiker definieren den Feudalismus als Gesellschaftsordnung mit einer starren Hierarchie von Ackerland und Menschen, Vasallen und Lehns Herren. Diese Ordnung diente dem Zweck, Soldaten für die um das Jahr 1000 nach Christus geführten Kriege zu rekrutieren und – häufig mit Gewalt – Steuern zu erheben. Dieses Gesellschaftssystem entwickelte sich im Lauf des Mittelalters weiter. Zu den Zeiten des Ancien Régime im 17. Jahrhundert fuhr die Compagnie des fermiers généraux de France jedes Jahr durchs Land, um von den Vasallen und Sklaven die Salzsteuer für den König einzutreiben. Die Französische Revolution liess die verhassten Steuereintreiber, als «Blutsauger des Volkes» bezeichnet, auf dem Schafott mit ihrem Leben büssen.

Louis de Funès hat das Feudalsystem in der Kinokomödie «Die dummen Streiche der Reichen» («La folie des grandeurs») aufs Korn genommen. Darin fährt der geldgierige Minister Don Salluste mit seinem Sechsspänner in ein spanisches Dorf ein, um die Steuern einzusacken. Als jemand es wagt, ihn auf die Armut der Untertanen und die magere Ernte hinzuweisen, erwidert der Minister: «Dieses Jahr war die Ernte halb so gut? Also erwarten wir das Doppelte! Wir brauchen nun mal viel Geld. Ich meine: Ihre Majestät braucht Geld.»

Überträgt man dies auf das heutige Schweizer Wirtschaftsleben, drängen sich gewisse Ähnlichkeiten mit dem Bild auf, das ehemalige Chefredaktoren von der Tamedia AG zeichnen. Die Metapher ist gewagt, aber die Chefredaktoren berichten, dass sie eine ähnlich kompromisslose Umverteilung des Reichtums von unten nach oben erlebt haben.

Zur Serie: Die Tamedia-Papers – eine Familie, Geld, Macht und Medien

Wem gehört die Zeitung, die Sie morgens zum Kaffee lesen? Das Onlineportal, das Sie in der Mittagspause anklicken? Die Geschichte einer reichen und mächtigen Verlegerfamilie. Und was sie mit ihren Medien macht. [Zum Auftakt der Serie.](#)

Ganz oben in der Hierarchie stehen der Verleger und seine Familie, deren fürstlicher Lebensstil durch die Gewinne ihrer Führungskräfte gesichert wird, die für ihre Arbeit gut entlohnt werden. Und ganz am untersten Ende befinden sich die Redaktionen, in denen Journalistinnen, Redaktoren, Korrektorinnen und Fotografen gegen alle Widerstände und allen Widrigkeiten zum Trotz so gut wie möglich Qualitätsjournalismus liefern, während sie Einnahmen erwirtschaften müssen, von denen sie nichts haben werden.

Im 21. Jahrhundert funktionieren die meisten grossen Unternehmen auf diese Weise. Aber die Diskrepanz zur Romantik, die in der kollektiven Vorstellung mit dem Leben der Redaktionen verbunden ist, ist auffallend.

Lassen wir die Chefredaktoren selbst zu Wort kommen.

Es geht um die Rendite

Mark Dittli leitete von 2012 bis 2017 unter Serge Reymond die Redaktion des Wirtschaftsmagazins «Finanz und Wirtschaft»: «Jedes Jahr musste ich Reymond flehentlich bitten, mir einen ganz kleinen Teil der Überschüsse zu lassen, um zu investieren. Die Antwort lautete stets Nein.»

Artur Vogel war von 2007 bis 2014 Chefredaktor des Berner «Bunds»: «In der Öffentlichkeit erklärt Pietro Supino immer, er fühle sich dem Qualitätsjournalismus verbunden, aber mir gegenüber sprach er immer nur von Rendite – von den berühmten 15 Prozent. Ich habe keine Ahnung, warum es ausgerechnet 15 Prozent sein mussten und nicht 12 oder 18. Uns wurde finanziell die Luft abgeschnürt. Ich bin Journalist geworden, weil ich gerne schreibe, aber meine letzten Jahre [im Beruf] verbrachte ich damit, Geld zu sparen und Leute zu entlassen.»

Die erwähnte operative Gewinnmarge von 15 Prozent – eine Art moderne Salzsteuer – verdient, dass wir etwas näher darauf eingehen, auch wenn die konkret bezifferte Gewinnvorgabe inzwischen aufgegeben wurde.

Das Ebitda ist eine Messgrösse für die Profitabilität. Berechnet wird sie, indem man die Ausgaben von den Einnahmen abzieht. Ein Ziel von 15 Prozent bedeutet, dass bei einem Umsatz von einer Million Franken ein Ebitda von 150'000 erzielt werden muss. Das 15-Prozent-Ziel der Tamedia zog allerlei Spott auf sich – wie in jenem denkwürdigen Comedylehrstück «Who's got the largest Ebitda?», in dem sich die Westschweizer Satiriker Vincent Veillon und Rajiv Patel 2013 über den Medienkonzern lustig machten.

Als im März 2013 der amüsante Beitrag ausgestrahlt wurde, hatte Tamedia drei Geschäftsjahre nacheinander eine Gesamtmarge von mindestens 19,5-Prozent vermeldet – und übertraf damit andere Pressekonzerne bei weitem. In absoluten Zahlen war die gedruckte Presse damals immer noch die Melkkuh des Konzerns. Betrachtete man jedoch die berühmte Marge, liessen die digitalen Aktivitäten (24 Prozent) in puncto Rendite die gedruckten Zeitungen (15 Prozent) schon damals weit hinter sich.

Im Jahr zuvor hatte der Gewinn 152 Millionen Franken betragen, die zu einem Drittel als Dividende ausgeschüttet wurden.

Doch damit nicht genug.

Eine Vorgabe wird zum Dogma

Im Vorfeld der Generalversammlung im April 2013 beschloss der Tamedia-Verwaltungsrat, das 15-Prozent-Ziel in Stein zu meisseln. Wie Don Saluste in die südspanischen Provinzen machte sich die Konzernleitung nach Lausanne auf, um im schmucken Ambiente des Casino de Montbenon die Redaktionsleitungen über ihren Beschluss zu informieren. Die exquisiten Leckerbissen, die dort gereicht wurden, blieben ihnen im Hals stecken: Es genügte nicht mehr, dass das Gesamtergebnis die Zielmarge erfüllte; fortan musste jeder einzelne Titel für sich genommen den festgelegten Sollgewinn erreichen.

Diese Vorgabe wurde zum Dogma erhoben und führte unweigerlich zur Auszehrung der Redaktionen, denn schon 2013 hatte die Presse mit einer strukturellen Krise ihres Wirtschaftsmodells zu kämpfen. Alle Zutaten für einen todbringenden Cocktail waren angerührt: der Schwund an Lesern bei den gedruckten Zeitungen, den die Zunahme bei den digitalen Abonnements nicht auffangen konnte, wegbrechende Werbeeinnahmen und Abwanderung der Kleinanzeigen zu den Onlineplattformen.

«Zwischen 2008 und 2018 gingen die Einnahmen aus dem Zeitungsverkauf um 40 Prozent zurück. In den vergangenen fünf Jahren sank die Auflage um 25 Prozent. Das bedeutet, dass die Werbung weniger Leserinnen und Leser erreicht und unsere Kunden entweder weniger zahlen, wenn sie ihre Produkte auf unseren Seiten platzieren, oder woandershin gehen», erläutern der ursprünglich für die Druckereien verantwortliche Tamedia-Co-Geschäftsführer Andreas Schaffner und Marco Boselli, damals zuständig für «20 Minuten». Beide halten die damals geforderte Marge für berechtigt; heute allerdings sei sie «unmöglich» zu erreichen.

Eric Hoesli gehörte zu Zeiten des bitteren Banketts im Casino de Montbenon noch (für sechs Monate) der Konzernleitung an: «Mit der Vorgabe «15-Prozent für die Suisse Romande» hätte ich mich noch arrangiert. Da wären in bestimmten Bereichen intelligente Einsparungen möglich gewesen –

aber an anderen Stellen zu sparen, konnte gefährlich werden. Von der ‹Tribune de Genève› diese Rendite zu verlangen, war zum Beispiel vollkommen abwegig.»

Wo wird investiert?

Ende 2014 wurde dem «Bund»-Chefredaktor Artur Vogel der berufliche Todesstoss versetzt. Nachdem der Verwaltungsrat seinen Haushalt für das Folgejahr bereits abgesehnet hatte, verordnete sein Vorgesetzter ihm auf einmal zusätzliche Einsparungen von 500'000 Franken. Das entsprach fünf Arbeitsplätzen. War etwa die Ernte zu mager ausgefallen? Nach der Logik von Don Salluste musste man in diesem Fall ja bekanntlich das Doppelte zahlen.

Zum Lachen ist dem heute 67-jährigen Artur Vogel, der sich in den 1990er-Jahren mit seinen Nahostreportagen und seinem akribischen Umgang mit Informationen einen Namen gemacht hatte, allerdings nicht zumute. «Das hat mich demotiviert. Hinzu kam, dass die Redaktion mich attackierte. Ich reichte meine Kündigung ein; ich stand am Abgrund. Mit 61-Jahren zu kündigen, war Wahnsinn. Aber ich bereue keinen Augenblick, dass ich mit alledem nichts mehr zu schaffen habe.» Seither schreibt Artur Vogel Romane.

Ein ehemaliger Chefredaktor, der lieber anonym bleiben möchte, wagte die Vorgesetzten zu fragen, wozu er seine Zielvorgaben erfüllen oder gar übererfüllen soll, wenn der gesamte Überschuss doch unweigerlich in die Konzernkassen fliessen. Ob die Publikation nicht zum Beispiel bei einer Zielvorgabe von einer Million Franken einen Teil der Überschüsse behalten dürfte, um die eigene Digitalisierung zu finanzieren? Die Antwort eines hochrangigen Konzernverantwortlichen machte unseren Gesprächspartner so sprachlos, dass er sich noch Jahre später lebhaft an den Vorfall erinnert: «Alles, was ich von dir verlange, ist, dass du möglichst lange möglichst hohe Gewinne erwirtschaftest. Aber investieren werden wir nichts.»

Von einem ähnlichen Erlebnis berichtet eine ehemalige Chefredaktorin, die ebenfalls nicht namentlich genannt werden möchte: «Ein einziges Mal habe ich die Zielmarke übererfüllt – um einen sechsstelligen Betrag. Ich hoffte, endlich ein bisschen Geld zu haben, um in Inhalte zu investieren. Am Ende wurden mir höhere Konzernkosten auferlegt, die exakt der Höhe des Überschusses entsprachen, den wir erzielt hatten.»

Muss man daraus schliessen, dass die Konzernkosten für die Redaktionen heute die königliche Herrschaftssteuer des 21. Jahrhunderts darstellen, die einst Don Salluste einsackte?

Die Konzernkosten werden von den Zentralen Diensten abgerechnet, die der obersten Konzernleitung unterstehen. Die Kosten beinhalten die IT, Mieten, Personalkosten, Druck, Vertrieb und alle möglichen sonstigen Kosten, auf die ein Chefredaktor keinerlei Einfluss hat. Wie in allen grossen Konzernen wird dabei mit komplexen Verteilungsschlüsseln gearbeitet.

«Diese internen Verrechnungen waren ein permanenter Streitpunkt», sagt Eric Hoesli. «Wenn ein Chefredaktor nähere Informationen verlangte, stiess er auf absolute Intransparenz. In informellen Gesprächen mit den Dienstleistern wie etwa der Druckerei hingegen herrschte Ratlosigkeit.»

Die Frage nach den Kosten

Ähnliches berichtet Pierre Ruetschi, von 2006 bis 2018 Chefredaktor der «Tribune de Genève»: «Die Berechnung der Mieten war mitunter hochkompliziert. Ich wurde aufgefordert, die Redaktionen räumlich enger zusammenzurücken, und dieser Aufforderung bin ich gefolgt. Auf die Abrechnung wirkte sich das allerdings nicht unbedingt proportional aus. Ich wurde aufgefordert, mich in die Haushaltspläne und Abrechnungen einzubringen, aber in Wahrheit hatten die Chefredaktoren nur sehr wenig Einfluss auf die Finanzen, sofern es nicht um Kürzungsentscheidungen ging.»

Artur Vogel musste die Redaktionen ebenfalls auf engerem Raum unterbringen. «Tamedia war Eigentümerin der Räumlichkeiten, die wir nutzten, und berechnete Zürcher Mieten, obwohl in Bern die Preise niedriger sind. Ich kann es nicht belegen, aber auch die Druckkosten, die wir bezahlt haben, halte ich für überhöht. Einmal schlug ich vor, mich in Deutschland nach einer anderen Druckerei umzusehen, um die Einsparungen zu erzielen, die man von mir verlangte. Da wurden sie wütend und sagten mir, diese Idee solle ich ganz schnell wieder vergessen.»

Auch in Zürich sorgte die Mietproblematik für Diskussionen. Der «Finanz und Wirtschaft» wurden 700 Franken pro Quadratmeter in Rechnung gestellt. Als Mark Dittli – ohne Erfolg – die Zeitung zu kaufen versuchte, rechnete er aus, dass er diesen Kostenfaktor ohne weiteres um ein Drittel würde senken können. Die Zahlen der Immobilienberatung Wüest Partner gaben ihm recht, denn solche Preise wurden für die teuersten 10 Prozent des Zürcher Büroangebots aufgerufen; der Medianpreis lag unter 350 Franken.

Ein rauschendes Fest

Hinzu kamen noch einmalige Sonderaufwendungen. Im Mai 2018 feierte Tamedia das 125-jährige Bestehen des «Tages-Anzeigers». Alle Mitarbeiter des Konzerns wurden in die Samsung Hall nach Dübendorf geladen, eine gigantische Konzerthalle, die 5000 Personen Platz bietet. «Es war ein rauschendes Fest», erinnert sich ein Chefredaktor. Doch die Rechnung dafür wurde weder von der Konzernleitung noch von der Aktionärsfamilie bezahlt, sondern den Redaktionen aufgebürdet. «Einer meiner Mitarbeiter hat zum Spass den Preis pro Teilnehmer für die Beschäftigten meiner Zeitung ausgerechnet: Er kam auf mehrere tausend Franken», sagt der Chefredaktor. Für eine regionale Tageszeitung konnte die Rechnung sich gut und gerne auf mehrere zehntausend Franken belaufen, die in der Folge bei der Produktion von journalistischen Inhalten eingespart werden mussten.

Die beiden amtierenden Co-Geschäftsführer von Tamedia, Marco Boselli und Andreas Schaffner, äussern sich zu solchen Beispielen aus der Vergangenheit nicht, das sei «ein sensibler Bereich». Dafür erklären sie im Gespräch, dass die Umstrukturierung des Konzerns seit dem 1. Januar 2020 zur Senkung der sogenannten Overheadkosten beitragen werde. «Fortan entscheidet jeder der vier Geschäftsbereiche – das Unternehmen Tamedia ist einer davon – selbst darüber, welche Leistungen er braucht, um seine Aufgaben zu erfüllen, und schliesst dafür Partnerschaften mit den anderen Geschäftsbereichen. Dadurch wird das Ganze gerechter.»

Das Kostensenkungsgebot nimmt so viel Raum ein, dass es mittlerweile auch bei der Rekrutierung von Chefredaktorinnen eine Rolle spielt. «Ich war bei Einstellungsgesprächen dabei. In diesen Gesprächen wollte man sich vor allem vergewissern, dass der Bewerber oder die Bewerberin im-

stande ist, Einsparungen zu realisieren und Opfer zu bringen. Die redaktionelle Dimension war zweitrangig», sagt Eric Hoesli.

Eine Art der Kostensenkung war schliesslich auch die Entlassung von Personal. In der Romandie gab es 2013 und 2016 zwei Umstrukturierungen, 2018 den Eingriff beim «Le Matin». Obendrein wurden häufig Stellen, die im Rahmen der natürlichen Fluktuation frei wurden, nicht neu besetzt. Auf diese Weise verschwanden mit den Jahren Dutzende von Journalistenstellen. Die Belegschaft der «Tribune de Genève» zum Beispiel wurde zwischen 2008 und 2018 fast um die Hälfte ausgedünnt.

Abgesehen von der Gründung eines zweisprachigen Investigativteams in Bern 2016, dessen Arbeit besonders wegen seiner Mitwirkung an grossen internationalen Enthüllungsrecherchen auf positive Resonanz stösst, sind die Investitionen in die Presse ebenfalls etwa um die Hälfte zurückgegangen.

Aus zwei mach eins

Besserung ist nicht in Sicht: Am 25. August 2020 kündigte Tamedia einen Sparplan an, mit dem der Konzern seine Kosten innerhalb von drei Jahren um 15 Prozent reduzieren will – also um 23 Millionen Franken pro Jahr. Das ist die grösste jemals geplante Umstrukturierung. Auf einer Pressekonferenz, die pandemiebedingt per Telefon stattfand, gaben die beiden Geschäftsführer Boselli und Schaffner eine Schadensschätzung ab: «Zu rechnen ist mit dem Wegfall Dutzender journalistischer Stellen pro Jahr. Natürliche Abgänge werden dabei eine Hilfe sein, aber es wird mit Sicherheit kollektive Entlassungen geben.» Sicher ist auch, dass es weniger Journalisten geben wird.

Den Beweis lieferte gleich die erste Massnahme, die im Rahmen dieser Umstrukturierung umgesetzt wurde und bereits für einiges Aufsehen sorgte: die Zusammenlegung der Redaktionen von «Bund» und «Berner Zeitung», über die Beobachter schon seit langem spekuliert hatten. Wie lange, so hatte man sich gefragt, würde die TX Group wohl zwei Medien behalten, die zwar sehr unterschiedlich sind, aber beide denselben Kanton bedienen?

Als die Republik am 29. Oktober dieses Jahres die Neuigkeit enthüllte, sagte ein Satz von Marco Boselli an die Redaktionen viel über die Stimmungslage aus: «Überlegt euch gut, ob ihr diese Reise wirklich mitmachen wollt.» Mit anderen Worten: Es ist besser, die Beschäftigten kündigen von sich aus, statt dass man sie entlassen muss.

Im Gespräch mit «Heidi News» erläutern Marco Boselli und Andreas Schaffner, dass die Umstrukturierung mit schwierigen Entscheidungen verbunden ist, was die journalistischen Inhalte betrifft. «Wir müssen Neues ausprobieren. Wir haben noch keine endgültige Antwort, aber klar ist, dass wir uns entscheiden müssen, was wir weiterführen und was wir einstellen. Wir haben festgestellt, dass 80 Prozent unseres Onlinepublikums von 40-Prozent unserer Inhalte herrühren.»

Geht es nach der Statistik, könnte also der grössere Teil der journalistischen Produktion wegfallen. Nur welcher? Entschieden ist noch nichts. Boselli und Schaffner beteuern, dass die Qualität nicht auf der Strecke bleiben werde und auf den Seiten der konzerneigenen Medien Boulevard- und Unterhaltungsthemen nicht überhandnehmen werden.

Wie ein Echo aus längst vergangenen Zeiten mutet inzwischen an, was Pietro Supino nach der Übernahme von Edipresse und seinen Eroberungen

in Bern im Konzerngeschäftsbericht erklärte: «Damit versuchen wir, unter dem Dach von Tamedia die strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft zu schaffen.» So glanzvoll stellte man sich 2011 die Zukunft vor.

Ein Salär von 1,6 Millionen Franken

Weniger glanzvoll sind die von Synergien, Zusammenlegungen und Stellenstreichungen geprägten Arbeitsbedingungen in den Redaktionen. Das Einzige, was nach wie vor glänzend funktioniert, ist der Geldfluss an die Konzernspitze, der zuverlässig dafür sorgt, dass weiterhin in jedem Frühjahr Dividenden an die Familie Coninx ausgeschüttet werden und die Vergütung des Führungspersonals so hoch bleibt, wie sie ist.

Pietro Supino erhält ein Jahressalär von 1,6 Millionen Franken. Jahr für Jahr gibt die Ethos-Stiftung, die die Unternehmensführung von an der Schweizer Börse notierten Firmen unter die Lupe nimmt, der Generalversammlung die Empfehlung, die als «exzessiv» eingestufte Vergütung abzulehnen: Sie beträgt das Vierfache dessen, was 21 grössenmässig vergleichbare, ebenfalls an der Schweizer Börse notierte Unternehmen im Schnitt zahlen. Und was führt Tamedia dafür als Begründung an? «Der Präsident und Verleger eines Pressekonzerns muss grösstmögliche Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Organisationen beweisen. Die Vergütung ist der Garant für diese Unabhängigkeit.»

Ebenso regelmässig monierte Ethos, dass Pietro Supino als Mitglied im konzerneigenen Vergütungsausschuss, dem ausser ihm noch zwei weitere Personen (darunter ein Mitglied seiner Familie) angehören, sein Salär lange Zeit selbst festlegte. 2020 zog er sich schliesslich aus dem Ausschuss zurück.

Auch die fixen und variablen Bezüge des CEO werden regelmässig als überhöht eingestuft. 2019 waren sie laut Ethos-Stiftung fast doppelt so hoch wie das, was vergleichbare Unternehmenschefs bekommen. 2013 – in jenem Jahr wurde im Casino de Montbenon das Sparprogramm verkündet, das zu gravierenden Einschnitten in den Redaktionen führte – zahlte Tamedia seinem damaligen CEO Christoph Tonini 2,89 Millionen Franken, davon 1,6 Millionen in Form von Boni.

Nur die Dividendenquote wird von Ethos nicht als unverhältnismässig eingestuft: Tamedia schüttet rund ein Drittel seiner Gewinne aus und bewegt sich damit im Mittelfeld des 21 Unternehmen umfassenden Pools, der als Vergleichsgrösse für den Konzern herangezogen wird. Dennoch kassieren die Familie Coninx und die Minderheitsaktionärinnen jedes Jahr immerhin zwischen 37 und 60 Millionen Franken, während den Redaktionen immer neue Opfer abverlangt werden.

Ein Wettlauf gegen die Zeit

Pietro Supino muss in der Tat der «kalte Analytiker» sein, als den Hans-Peter Rohner, der ehemalige Präsident der stark in der Medienbranche engagierten Marketingfirma Publigroupe, ihn charakterisierte. Mark Dittli, der ehemalige Chefredaktor der «Finanz und Wirtschaft», bringt die Grundhaltung so auf den Punkt: «Von dem Moment an, als sie beschlossen hatten, dass die Sache mit den Medien ein aussichtsloses Unterfangen war, pumpen sie nur noch das ganze Geld aus ihren Titeln heraus, wie die Milch einer Kuh, um die Weiterentwicklung der übrigen Konzernteile zu füttern. Diese Strategie ist durchaus angebracht, wenn eine Branche strukturell gut funk-

tioniert. Aber in der Medienbranche, deren Modell bedroht ist, kann diese Rechnung auf Dauer nicht aufgehen.»

Im Grunde ist Tamedia zu einem Wettlauf gegen die Zeit angetreten: Der Konzern schöpft die Gewinne aus seinen Preetiteln ab, solange es geht, um sich möglichst schnell zu diversifizieren. Zu diesem Zweck kauft er für teures Geld E-Commerce-Firmen auf, die eine glorreiche Zukunft versprechen.

Diese Strategie ist unumkehrbar, sie weist nur in eine einzige Richtung. Das heisst: Auch wenn die Gesamtmarge des Konzerns sich in den vergangenen zehn Jahren zwischen 18 und 25 Prozent bewegte, wird es nicht möglich sein, mit einer bislang gewinnbringenden Sparte wie den Onlinekleinanzeigen die im Sinkflug befindliche Presse zu subventionieren. Und dafür hat der Konzern dann womöglich seine Verlegerseele verkauft.

In einer früheren Version haben wir Louis de Funès als Regisseur der Kinokomödie «La folie des grandeurs» bezeichnet. Das ist falsch, er ist nur der Hauptdarsteller. Ausserdem haben wir geschrieben, Artur Vogel sei bis 2015 «Bund»-Chefredaktor gewesen. Richtig ist: Er war bis Ende 2014 im Amt. Wir entschuldigen uns für die Fehler.