
Die TX Group – zwischen Handel und Hochfinanz

Nachdem die Diversifizierung abgeschlossen ist, wird Tamedia zur TX Group. Die Bezahlmedien dürfen nicht auf Mittel aus den sehr profitablen Geschäftsfeldern hoffen, obwohl sie den Umbau des Konzerns überhaupt erst ermöglichten. Die Presse wird zu einem Nebengeschäft, das allerdings weiter Prestige und Einfluss bringen soll. Tamedia Papers, Kapitel 6.

Von Marc Guéniat (Text) und Andreas Bredenfeld (Übersetzung), 15.12.2020

Es ist nichts weiter als ein Buchstabe des Alphabets und bringt doch ein ganzes Universum zum Umschwenken. Zum 1. Januar 2020 gibt der führende Schweizer Pressekonzern seine historischen Initialen TA auf, die für den «Tages-Anzeiger» und für den Journalismus standen, den das Unternehmen seit mehr als einhundert Jahren oftmals mit Bravour praktizierte – und gibt sich den neuen Namen: TX Group.

Das X soll die technologische Ausrichtung des Konzerns unterstreichen und bestätigt ganz offiziell, dass die Medien zum Nebengeschäft der Holding geworden sind. Dieses Nebengeschäft ist mittlerweile eine finanzielle Belastung, aber das Prestige und den Einfluss, den es verleiht, will man sich erhalten. In der «alten Tamedia», um einen Ausdruck von Pietro Supino zu bemühen, bündelte man die «Bezahlmedien» zu einem Gebilde, das von den profitablen Konzernsparten künstlich isoliert wurde.

Zur Serie «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.](#)

Nick Lüthi, Fachjournalist für das Portal «Medienwoche», sieht die Sache so: «Insgesamt betrachtet ist die TX Group extrem profitabel. Doch indem sie ihre Aktivitäten voneinander trennt, wird die finanzielle Lage ihrer Zeitungen deutlicher sichtbar. Ansonsten könnte die TX Group meiner Meinung nach nicht Presseförderung beantragen, die derzeit im Parlament diskutiert wird.»

Für ein Mitglied der Eidgenössischen Medienkommission (Emek), das anonym bleiben möchte, ist eine Vertriebsförderung für Printzeitungen der TX Group inakzeptabel: «Wieso soll die TX Group auf öffentliche Gelder

angewiesen sein, um ihren Umstieg auf die digitalen Medien zu finanzieren? Zumal sie, wie andere Pressekonzerne auch, etliche grundlegende Strategiefehler gemacht hat: Sie separierte die Annoncen vom redaktionellen Teil, gründete Gratiszeitungen und hat entschieden, dass Onlineinhalte frei zugänglich sind. Und jetzt soll die Allgemeinheit für diese Fehler aufkommen?»

In einer der folgenden Episoden werden wir auf die Fragen, welche die Medienförderpolitik des Bundes aufwirft, und auf die Art und Weise, wie die TX Group diese Diskussion beeinflusst, noch zurückkommen.

Zwei Milliarden Eigenkapital

Zwar ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Presse in Schwierigkeiten steckt, aber die TX Group wäre aufgrund ihrer Finanzkraft sehr wohl in der Lage, in Journalismus zu investieren. Stehen ihr nicht fast 2 Milliarden Franken an Eigenkapital zur Verfügung? Und könnte sie nicht ausserdem auf die Gewinne zurückgreifen, die sie mit ihren hochprofitablen Segmenten wie den Onlinehandel-Plattformen erwirtschaftet, die sie «Marktplätze» nennt, mit den unter Goldbach und «20 Minuten» gebündelten Werbeaktivitäten?

Letztere Frage, die für die Zukunft der Schweizer Presse zentrale Bedeutung hat, wurde nach lebhaften internen Diskussionen bereits beantwortet. Der Kommunikationsberater Iwan Rickenbacher, von 1996 bis 2018 Mitglied des Verwaltungsrats, erinnert sich: «Es gab eine Grundsatzdebatte über die Strategie. Zwei Clans stritten sich, ob mit dem Kleinanzeigengeschäft, das sich zu den Onlineplattformen verlagert hatte, weiter wie bisher die Presse finanziert werden soll. Ich war eher dafür, kann aber auch die Gegenposition nachvollziehen. Am Ende setzten die «Separatisten» sich durch.»

Artur Vogel, bis 2014 Chefredaktor des «Bunds», stand bei dieser Debatte auf der Verliererseite. «Das ist kein Pressekonzern mehr, sondern ein Konzern, der viel Geld verdienen will und Presse macht. Wenn er noch ein Verlagshaus wäre, würde er das Unternehmen als ein Ganzes betrachten.» Und Vogel fügt hinzu: «Schon sehr bald kam die Doktrin auf, dass mit den Gewinnen aus den profitabelsten Geschäftsfeldern nicht die anderen Sparten subventioniert werden sollen. Für diese Politik mussten die Zeitungen teurer bezahlen.»

Zu einer ähnlichen Einschätzung kam 2019 das Forschungszentrum Öffentlichkeit und Gesellschaft (FÖG) der Universität Zürich in einer Studie zur Qualität der Medien: «Die Tamedia AG erwartet (...), dass alle Geschäftsteile selbsttragend sind. Eine Querfinanzierung des publizistischen Geschäfts über die Onlinerubriken ist dabei nicht vorgesehen.»

Das Ende des Geldsegens

Diese Entscheidung bedeutete, dass der grösste Verlag im Land mit einem Marktanteil von 42 Prozent in der Deutschschweiz und 69 Prozent in der Romandie es nicht mehr als seine Hauptaufgabe sieht, seine Medien zu finanzieren. Sie sollten mit der digitalen Revolution, dem fortschreitenden Schwund der Werbeeinnahmen und der zu Zeitungsmuffeln gewordenen Leserinnen und Leser allein zurechtkommen. Sie sollten sich aus eigener Kraft mit Onlineabos finanzieren, die zwar zunahmen, aber die Verluste durch die Printausgaben nicht wettmachen konnten.

Der Konzernleitung war bewusst, was für einen Schwenk sie vollzog. «Binnen zwölf Jahren hat die Finanzierung der Zeitungen sich komplett umgekehrt. 2008 kamen bis zu 70 Prozent der Einnahmen aus der Werbung; heute ist es noch ein Drittel», erläutern Marco Boselli und Andreas Schaffner, die beiden Co-Geschäftsführer von Tamedia.

Das Paradoxe war, dass die Diversifizierung des Konzerns aus den Gewinnen finanziert wurde, die von den Medien erwirtschaftet worden waren.

Den entscheidenden Meilenstein in diesem historischen Prozess markierte das Jahr 2017. Die Tamedia-Redaktionen machten zwei Umstrukturierungen hintereinander durch. Die Rentabilität der «Bezahlmedien», wie sie zwecks Unterscheidung von der Gratiszeitung «20 Minuten» heute heissen, konnte sich mit 13,7 Prozent immer noch sehen lassen und lag über dem Niveau der Konkurrenten Ringier und NZZ, die sich um die 10 Prozent herum bewegten.

2017 jedoch brach die Werbung in den gedruckten Zeitungen plötzlich um 11 Prozent ein. Besonders besorgniserregend war die offensichtliche Entkopplung des Werbemarktes von der Konjunktur, die damals auf Hochtouren lief. Die Abwanderung der Anzeigen zu den «internationalen Anbietern» – gemeint sind GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) – beschleunigte sich, wie Tamedia in seinem Geschäftsbericht vermerkte.

Da wurde den Tamedia-Strategen – vielleicht ein für alle Mal – eines klar: Der Geldregen, der in Boni und Dividenden floss, war künftig nicht mehr bei den Pusstiteln zu holen. Die Konzernergebnisse spiegelten diese Entwicklung wider: 2017 waren die «Bezahlmedien» erstmals nicht mehr die Hauptgewinnquelle und – ebenfalls ein Novum – zogen die elektronischen Medien mehr Werbung an Land als die Printprodukte.

Die Diversifizierungsstrategie zeigte Wirkung: Die Onlineplattformen für Gebrauchtwagen, Stellenanzeigen, Dating und Immobilien vermeldeten eine schwindelerregende Marge nahe 40 Prozent; diesen «Marketplaces» gehörte die Zukunft. Zwischen «Pendlermedien» wie «20 Minuten», die Margen über 32 Prozent erreichten, und der traditionellen Presse tat sich eine Schere auf.

Betrachtet man den Konzern als Ganzes, lagen alle Indikatoren im grünen Bereich: Die Marge betrug über 25 Prozent, der Gewinn rund 170 Millionen Franken – ein Plus von 39 Prozent. Es schien, als wären die Schwierigkeiten der Presse inexistent. Im Geschäftsbericht 2017 würdigte CEO Christoph Tonini das Jahr mit der Feststellung, man habe die «Weichen gestellt, um zu reüssieren».

Ein Netzwerk von Marken

Nun musste den Redaktionen allerdings noch beigebracht werden, dass sie an diesem Erfolg nicht partizipieren würden.

Zweimal im Jahr wurden die Chefredaktoren der Tamedia-Titel zum Gedankenaustausch mit der Konzernleitung und dem Verleger Pietro Supino geladen. Im Anschluss wurde in den Geschäftsräumen an der Werdrasse gemeinsam mit den Mitgliedern des Verwaltungsrats diniert. «In erster Linie war das ein Monolog von Pietro Supino», erinnert sich Mark Dittli, Ex-Chefredaktor der «Finanz und Wirtschaft».

Bei einer dieser Zusammenkünfte des Jahres 2017 allerdings ergriff denn doch ein Chefredaktor das Wort. Er war der Einzige, der es wagte, das är-

gerliche Thema anzusprechen. Zwei, die damals dabei waren, fassen seine Tirade wie folgt zusammen: «Was unternehmen wir dagegen, dass die Einnahmen [der Bezahlteile] weiter zurückgehen? Investieren wir, oder kürzen wir so lange weiter, bis wir nichts mehr anzubieten haben?» Christoph Tonini vernichtende Antwort: «Das war eine lange Wortmeldung, wenn man bedenkt, dass diese Frage sich nicht stellt.»

Seither wurden solche Fragen eben nicht mehr gestellt.

Doch was war die Basis für den Erfolg, von dem der ehemalige CEO sprach, der heute im Verwaltungsrat sitzt?

Die TX Group bezeichnet sich selbst als Netzwerk von Marken, das «den Menschen Informationen, Orientierung, Unterhaltung sowie Hilfestellung für den Alltag bieten» will. Der gemeinsame Nenner sind die Synergien und die Nutzung der Daten, die ihre Medien und Plattformen generieren.

Nach Meinung von Kurt W. Zimmermann, Medienchronist der «Weltwoche», der in führenden Funktionen bei Tamedia tätig war, hat sich das Geschäftsmodell, mit dem die Familie Coninx reich wurde, nicht verändert: «Der Konzern hat schon immer sein Geld mit Kleinanzeigen – Autos, Immobilien, Arbeitsmarkt – verdient. Verändert hat sich nur das Trägermedium: Es findet eine Verlagerung von der Presse zur Ad-hoc-Plattform statt.»

Wall Street an der Werdstrasse

Die Abwanderung der Kleinanzeigen ist eine Entwicklung, bei der es kein Zurück gibt. Damit ändert sich auch die Aufgabe der Medien: Nach und nach übernehmen sie die Funktion, Traffic für die Onlinehandelsplattformen zu generieren. Dies hatte CEO Tonini bereits im Geschäftsbericht 2014 festgehalten: «Unsere reichweitenstarken Digitalmedien (...) helfen unseren kommerziellen Digitalangeboten dabei, diese Kundinnen und Kunden anzusprechen.»

Tamedia wollte bei dieser Entwicklung nicht bloss Zuschauerin sein. Das Unternehmen tätigte mehr und mehr teils hochpreisige Übernahmen. 2015 nahm das Unternehmen 240 Millionen Franken in die Hand, um Ricardo zu kaufen. Die stolze Summe hatte ihre Berechtigung, denn fast jeder zweite Schweizer ist auf der Onlineverkaufsplattform angemeldet. Ebenfalls 2015 übernahm der Konzern die Kontrolle bei Car for You und Tutti.ch und baute damit sein bereits gut bestücktes Portfolio weiter aus.

Inzwischen versprechen die neun Marktplätze, die unter dem Dach von TX Markets zusammengefasst wurden, «das grösste Wachstum», wie Pietro Supino im Finanzbericht für das erste Halbjahr 2020 resümierte. Die Zahlen geben ihm recht. Allein das Stellenportal Jobcloud, ein Joint Venture von Ringier und TX Group, spielte 2019 einen Nettogewinn von 50 Millionen Franken ein.

Kurt W. Zimmermann erklärt, warum das so ist: «Es gibt enorme Skaleneffekte. Unter Kostengesichtspunkten macht es keinen grossen Unterschied, ob man 100 Autos oder 1 Million Autos verkauft. Die Struktur bleibt die gleiche. Das bedeutet: Je grösser das Volumen, umso höher die Gewinne.»

Mit dem Geschäftsbereich Ventures stieg die TX Group auch in die Welt der Onlinevergleichsportale, der Hypothekengeschäfte und des Geldtransfers ein. Zudem hält sie Mehrheitsbeteiligungen an Zattoo und Doodle. Die un-

mittelbar von Pietro Supino geleitete Konzernsparte führt parallel auch «opportunistische Transaktionen» mit rein finanziellem Charakter durch. Somit haben die Methoden der Wall Street auch in der Werdstrasse Einzug gehalten.

Daniel Bürki, Analyst der Zürcher Kantonalbank, beobachtet den Konzern seit Jahren und konstatiert: «Die Fusionen, Übernahmen und die kurzfristigen Transaktionen sind ein sehr wichtiger Bestandteil der Strategie.»

Die Deals häufen sich, und einer verdient eine ausführliche Schilderung.

«Genialer Schachzug»

Hans-Peter Rohner ist heute Investor und Mitglied in einem halben Dutzend Verwaltungsräten sowie ehemaliges Mitglied der Eidgenössischen Medienkommission. Rohner wird nie vergessen, was sich im April 2014 zutrug, als er noch Chef der Marketingfirma Publigroupe war. Sein einst florierendes Unternehmen war ins Trudeln geraten. Soeben hatte er sein früheres Flaggschiff Publicitas verkauft, das lange Zeit die Nummer eins der Schweizer Werbewirtschaft gewesen war. Der Konzern hatte sehr frühzeitig auf Diversifizierung gesetzt und besass allemal ein Portfolio, welches das Interesse der Konkurrenz weckte.

Während einer New-York-Reise bekam Rohner einen Anruf aus seinem Büro: Pietro Supino wolle ihn dringend treffen. «Ich landete am Gründonnerstag in Genf; um 14 Uhr fand er sich in meinem Büro in Lausanne ein. Er lächelte und fragte mich, ob der Jetlag mir nicht zu sehr zu schaffen mache. Nach fünf Minuten Smalltalk holte er ein paar Unterlagen aus seinem Aktenkoffer und sagte zu mir: «Übrigens starte ich eine feindliche Übernahme gegen dich. Heute Abend, bei Börsenschluss.» Ich war sprachlos.» Nach diesem Treffen kam für Pietro Supino der Spitzname «Smiling Knife» auf, der seither hinter vorgehaltener Hand im Unternehmen kursiert.

Tamedia interessierte sich besonders für das Filetstück der Publigroupe: das Onlinetelefonbuch Local.ch, auf das auch Swisscom ein Auge geworfen hatte. Da der Verlagschef dies wusste, erwarb er unter der Hand Aktien und trieb auf diese Weise den Kurs in die Höhe. Als er sich der Beteiligungsgrenze näherte, bei deren Überschreitung er seine Beteiligung öffentlich hätte bekannt geben müssen, stattete Pietro Supino dem Publigroupe-Chef Hans-Peter Rohner seinen Besuch ab.

Swisscom überbot Tamedia schon bald und steigerte den Wert der Transaktion dadurch noch weiter. Bereits im August hatte Tamedia seine Beteiligung an den Telekommunikationsriesen weiterverkauft. Mit dieser rein finanziellen Transaktion generierte Tamedia innerhalb weniger Monate einen Mehrwert von 20 Millionen Franken.

Kurz darauf brachte Swisscom seine Neuerwerbung Local.ch und Tamedia seine Suchplattform Search.ch in das Joint Venture Swisscom Directories (Local Search) ein, an dem Tamedia mit 31 Prozent beteiligt war. Die Transaktion sah vor, dass Tamedia der Swisscom eine Kaufoption (*option call*) auf seine Anteile einräumt, die Swisscom «ab dem dritten Jahr» nach der Fusion ziehen konnte. Genau so kam es denn auch: Exakt drei Jahre später – Ende 2018 – verkaufte Tamedia seine Anteile an die Swisscom. Der Gewinn, der aus technischen Gründen für 2015 verbucht wurde, betrug astronomische 210 Millionen Franken. Diesen neunstelligen Profit bezeichnete Pietro Supino als Belohnung für den «unternehmerischen Mut», den sein Konzern neun Jahre zuvor mit dem Kauf von Search.ch bewiesen habe.

Da kann der Analyst der Zürcher Kantonalbank, Daniel Bürki, nur den Hut ziehen: «Der Deal mit Swisscom stellte sich unter finanziellen Aspekten als genialer Schachzug heraus.»

Rekordhohe Dividenden, Boni und Vergütungen

Dieser Erfolg brachte dem CEO Christoph Tonini 6,1 Millionen Franken ein, davon 75 Prozent als Bonus. Die Ethos-Stiftung, die die Geschäftsführung der an der Schweizer Börse notierten Unternehmen unter die Lupe nimmt, kritisierte die Vergütung: «Die Veräusserungen haben einen Rekordgewinn eingebracht, der keinen Bezug zur Performance des Konzerns hat. Sie führen dazu, dass Dividenden in erheblicher Höhe ausgeschüttet werden und der CEO ein Rekordgehalt erhält.» Die Boni der Konzernleitung stufte die Ethos-Stiftung als «exzeptionell hoch» ein.

Dennoch segnete die Hauptversammlung im April 2016 die Vergütungen ab und quittierte das Nettoergebnis von 334 Millionen Franken mit begeistertem Applaus. Das beste Ergebnis der Unternehmensgeschichte war zu einem ganz erheblichen Teil der feindlichen Übernahme zu verdanken.

Schon fünf Monate später hatte man allerdings den Eindruck, als läge das schon sehr weit zurück: Im September des gleichen Jahres verkündete Tammedia den Plan zur massiven Umstrukturierung der Redaktionen.

In einer früheren Version schrieben wir von einer FÖG-Studie aus dem Jahr 2014 – sie stammt aus dem Jahr 2019.

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.