



THOMAS BARGETZI AG

real – management – power

Case Studies / Wissenswertes / Interviews / Berichte

menge von insgesamt rund 75 000 t überwiegend auf günstigen Frisch- und Weichkäse entfiel, blieb unter dem Strich ein sattes Umsatzplus in der Handelsbilanz.

100 000 Laibe Gruyère 401 kcal hier, hinzu kommen 45 000 Raclette und anderer Halbhartkäse sowie 2 000 Emmentaler. Insgesamt mehr als 150 Schweizer Käse umfasst das Sortiment der Mifroma.

Diese verstehe sich jedoch weniger als Händler denn als Veredler, betont

den jahren rund 2 000 t nach Deutschland. Eigene Vertriebsbüros werden zudem in Frankreich und den USA unterhalten. Ebenfalls Teile der Gruppe sind die Unternehmen Elsa, Dörig-Bersenn, Idh a sowie seit 2017 mehrheitlich auch das Schwyzer Milchhuus.

rb/lz 18-22



FOTO: MIFROMA

Spezialist: Rund 32 000 t Käse vermarktet Mifroma, davon rund 10 000 t Gruyère

DU BIST NICHT PERFECT? PERFECT!

UNVERBESSERLICH.

Cremo ist in Aufbruchstimmung

Veredelung und Wertschöpfung sollen wichtiger werden

Der Milchverarbeiter Cremo will sich neu aufstellen. Gestrkt werden sollen werthaltigere Produkte und die Markenbildung.

Es ist keine geringe Aufgabe, die sich Thomas Bargetzi und Erich Kienle vorgenommen haben: In ihren neuen Positionen als Verkaufschef und Marketingleiter der Cremo SA wollen sie den Milchverarbeiter neu ausrichten. Wie Bargetzi erl uert, m sstigen neben der ursprnglichen Funktion von Cremo als Regulator des Milchmarktes – mit Fokus auf der Produktion von Milchpulver und Butter – Geschftsfelder mit einer zukunftsstrngeren Perspektive ausgebaut werden. Zudem solle das Unternehmen über den Verkaufsschwerpunkt Westschweiz hinaus in den anderen Regionen starker werden – einschließlich des Auslandes. Derzeit werden im Export rund 30 Mio. CHF erzielt. „Wir müssen ein markt- und marketingorientiertes Unternehmen wer-

den“, fordert Bargetzi. Dauern dürfe dieser Prozess maximal drei bis vier Jahre. Einer der ersten Schritte soll der Aufbau einer professionellen Verkaufsstruktur sein.

Parallel dazu will Kienle das Unternehmen hin zu einem Markenanbieter führen und die Kommunikation intensivieren. Die Basis dafür ist bereits gelegt: Neben der starken Position bei Sortenk sen wie Raclette oder Gruyère ist Cremo inzwischen auch Eigentümer der Marke Lattesso. Diese wurde von Kienle vor fast zehn Jahren entwickelt und ist heute mit einem Umsatz von rund 20 Mio. CHF eine der führenden Schweizer Marken im Bereich Kaffeegetränke. Weil das Produkt schon zuvor auf den Anlagen von Cremo hergestellt wurde, verlief die Integration reibungslos. Generelles Ziel sei es, Veredelung und Wertschöpfung mehr in die eigenen Hände zu nehmen, sagt Kienle. „Im Grunde verfgen wir über alles, um erfolgreich zu sein“, resümiert Bargetzi.

Der 2020 erwirtschaftete Umsatz



FOTO: CREMO

Thomas Bargetzi, internationaler Sanierungs- und Restrukturierungsspezialist, war unter anderem für Feldschlösschen, Denner und Autogrill tätig. **Erich Kienle**, langjähriger Marketingchef bei Emmi, ist Erfinder von Caff  Latte und Lattesso.

von Cremo belief sich auf 493,4 Mio. CHF. Gegenüber dem Vorjahr entspricht das einem Plus von 1,6 Mio. CHF; positiv entwickelte sich auch der Ebitda und stieg von 18,7 auf 19,2 Mio. CHF. Mit einer Milchmenge von 363 Mio. kg steht das Unternehmen in der Schweiz an zweiter Stelle; nur Emmi kommt mit 900 Mio. kg auf ein größeres Volumen.

rb/lz 18-22

Hochdorf will Abhängigkeit von Milch verringern

Neue Geschftsf hrung kündigt Paradigmenwechsel an – Kooperation mit Emmi

Hochdorf sieht sich nicht mehr in der Rolle eines klassischen Milchverarbeiters. Statt Menge soll es künftig mehr um Marge gehen.

Seit 1895 wird bei Hochdorf Milch verarbeitet – nicht immer jedoch unter Voraussetzungen, die wirtschaftlich vertretbar sind. Das betrifft etwa die Rahmproduktion zur Butterher-



ttenpulver angeht, hat sich Hochdorf als Lohnhersteller von Emmi unter Vertrag nehmen lassen. Künftig wird das Unternehmen für den ehemaligen Konkurrenten Halbfabrikate und Fertigprodukte produzieren. Für weitere Kooperationen dieser Art zeigt Siegl sich offen.

Auf dem Prüfstand stehen dagegen sämtliche bestehenden Geschftsbeziehungen und Produkte. Dass das



KEIN „WOW SALE“ MEHR
Stephan Fanderl spricht
die Sprache seiner Kunden

Die Abschaffung der Halbgötter

Wie Stephan Fanderl den Turnaround bei Karstadt schaffte

Das Ergebnis

Als Stephan Fanderl (53) vor gut zwei Jahren Karstadt-Chef wurde, musste er eine mehrfach totgesagte Warenhausfirma wiederbeleben. Und er hatte Erfolg: Das 2014 angepeilte Ziel, das Ergebnis (Ebitda) binnen drei Jahren um 150 Millionen Euro zu verbessern, ist nach zwei Jahren zu zwei Dritteln erreicht. Obwohl außerplanmäßig 25 Millionen Euro Urlaubs- und Weihnachtsgeld gezahlt wurden, erreichte Karstadt im Geschäftsjahr 2015/16 das budgetierte Ebitda von rund 50 Millionen Euro, unter dem Strich eine schwarze Null. Fast alle 79 Häuser sind im Plus. 2018 steht gar eine Neueröffnung bevor – in Berlin-Tegel.

Der Weg

Es war eine „Operation am offenen Herzen“ (Fanderl) – der Chefarzt setzte zahlreiche Schnitte und therapierte ideenreich:

PERSONAL Binnen 18 Monaten strich die Geschäftsführung 2000 Stellen, nun stehen noch 14 000 Mitarbeiter auf dem Lohnzettel. 20 Prozent der Filialbelegschaft und 40 Prozent des Personals in der Essener Zentrale sind weg.

ORGANISATION Damit einher ging die Abschaffung von sechs Führungsebenen – und von Privilegien. Nicht nur Fanderl verzichtete auf sein Chefbüro, die gesamte Vorstandsetage in Essen wurde geschlossen. Die Topmanager sitzen nun im „Maschinenraum“ (Fanderl): in den Großraumbüros der Einkäufer, Vertriebler und Marketingleute. Filialgeschäftsführer, die

früher den Status von Halbgöttern hatten, müssen jetzt eine Abteilung leiten – was etwa ein Dutzend nicht wollten und kündigten.

SORTIMENT Das unter dem früheren CEO Andrew Jennings ausgeweitete Markenportfolio reduzierte Fanderl kräftig – allein bei der Damenoberbekleidung um 600 Labels, die kaum jemand kannte. Mit anderen Marken wird nun wieder die Stammklientel mittleren Alters angesprochen. Erstmals gibt es bei Karstadt ein Category Management, mit dem analysiert wird, welche Produkte für den Ertrag wichtig sind (Leuchtturmartikel). Teilsortimente werden an Dritte ausgegliedert – so etwa Drogeriewaren an dm. Karstadts Einkaufspreise lagen teilweise höher als die Verkaufspreise von dm.

SPRACHE Statt „Wow Sale“ heißt es nun wieder Schlussverkauf, Jagdzeit statt „Mid Season Sale“. Wer nicht die Sprache seiner Kunden spreche, mache Fehler, die sich dramatisch kumulieren können, stellt Fanderl mit einem Seitenhieb auf das frühere Management fest.

MOTIVATION Fanderl weckte den unternehmerischen Spirit vor Ort: Die Filialleiter bekommen als Anreiz 2,5 Prozent des Cashflow-Zuwachses. Verkäufer erhalten 1,5 Prozent ihres Umsatzes als Prämie – was für den einzelnen mehr als 300 Euro im Monat ausmachen kann. Allerdings blockieren die örtlichen Betriebsräte bei einem Drittel der Filialen die Einführung des Bonussystems. Wo Prämien gezahlt werden, entwickelt sich der Umsatz wesentlich besser.

stadt ein und setzte Fanderl als Aufsichtsratschef durch – den hatte ihm Berninghaus empfohlen.

Ein Jahr später übernahm Benko Karstadt dann komplett. Um seine Immobilien zu füttern, vermuteten viele. Benko beteuerte stets, seine Häuser wären – bei einem Ausfall von Karstadt – gut an Dritte weiterzuvermieten gewesen. Zudem hatte das Team um Fanderl Karstadt gründlich durchgecheckt und war überzeugt, den Konzern retten zu können. Benko trennte die Premi- umhäuser sowie die Sportfilialen ab und machte Fanderl zum CEO des Sanierungsfalls Rest-Karstadt.

Der Ruf von Signa als Unternehmensretterin war mittlerweile bis zur Händlerfamilie Haub durchgedrungen. Als der Verkauf ihrer Supermarktkette Kaiser's Tengelmann an Edeka im Chaos zwischen Kartellamtsverbot, Ministererlaubnis und Gerichtsstreit zu scheitern drohte, boten die Mülheimer ihren Problemfall Benko an. Doch der lehnte ab.

Der Turnaround von Karstadt gilt indessen als so gefestigt, dass Benko sich wieder ins Rampenlicht traut. Im November trat er beim Führungskräftetreffen in Berlin vor 250 Managern auf und bekam viel Applaus für seine Schlussworte: „Sie können sich auf uns verlassen.“

Das bezog sich auch auf die Zusage, kein Geld zu entnehmen, solange Karstadt nicht nachhaltig Erträge erwirtschaftet – anders als Berggruen, der sich die Rechte am Namen Karstadt teuer hatte bezahlen lassen. Die liegen nun bei Signa, werden aber nicht honoriert.

Einen herben Rückschlag erlitt Benko im Sommer 2015, als er abermals versuchte, Galeria Kaufhof zu übernehmen. Metro-Chef Koch ließ Signa, die laut Benko das bessere Angebot abgegeben hatte, erneut abblitzen und verkaufte an den kanadischen Konzern HBC.

Da lief es bei den Onlineerwerbungen deutlich runder. Als Ergänzung zum Karstadt-Stammgeschäft erwarb Benko den Webdiscounter Dress for Less, für Karstadt Sports den Onlineshop Outfitter. In diesem November kaufte Signa Internetstores – von dessen Gründer und dem Private-Equity-Unternehmen EQT. Zu Internetstores gehören ➤



Der CEO Media Sales der Publicitas ist ein Fan des strukturierten Denkens. Im Gespräch mit René Worni spricht der extrovertierte Saniierer über Baustellen, Imageverlust und den neuen Kurs des Konzerns.

Bilder: Iris Stutz

Thomas Bargetzi

Auf Ihrer Website Thomas Bargetzi erwecken Sie einen extrovertierten Eindruck. Sind Sie das?

Ich bin Verkäufer, ein Verkäufer kommuniziert, er ist extrovertiert und geht auf die Leute zu. Es ist vielleicht nicht so typisch schweizerisch, dass man sich öffnet. Das polarisiert manchmal.

Was ist gutes Management?

Es gibt zwei Dinge, die ich seit jeher lebe: authentisch sein – ich verstecke mich nicht. Ich bin hier im Betrieb genau derselbe wie zu Hause auch. Das Zweite ist Glaubwürdigkeit – stimmt es auch wirklich, was ich sage. Authentisch und glaubwürdig, das sind für mich zwei Adjektive, die auf viele Manager heutzutage nicht zutreffen.

Was haben Sie vorgefunden, als Sie am 1. Januar bei der Publicitas angefangen haben?

Eine sehr heterogene und in sich organisierte Firma, in der die acht Einheiten ein Eigenleben hatten mit acht CEOs an acht verschiedenen Standorten. Die Einheit des Unternehmens war nicht wichtig. Das wurde über viele Jahre kultiviert und wuchs zu einer starken Struktur, mit starken Widerständen gegen Veränderungen. Mit Erstaunen hat man zur Kenntnis genommen, dass jetzt eine grosse Veränderung stattfindet, der man zunächst eher skeptisch begegnet ist.

Die P erweckte in den vergangenen zwei, drei Jahren den Eindruck, dem Unternehmen schwämmen je länger, je mehr die Felle davon. Welches sind aktuell die grössten Baustellen?

Im Printbereich steht eine Reihe von Neuverhandlungen mit den Verlagen an. Intern schieben wir im Bereich Systeme und Prozesse und in der Ausbildung

grosse Neuerungen an. Und der grösste Brocken ist der Kulturwandel. Die P wird vom eher passiven Print-Dinosaurier zum aktiven Allmedia-Verkäufer.

Haben denn die Verleger genug von der allmächtigen P?

Wir haben grosse und kleine Baustellen. Tatsächlich kommen einzelne langjährige Verträge ausgerechnet jetzt zur Kündigung und laufen aus. Ich bin selber kein Freund von langjährigen Verträgen, weil sich die Branche schnell verändert. Deshalb mussten wir sofort in die Verhandlungen einsteigen.

Die P ist aber immer wieder in der Situation, wo sie zwei mitunter harte Konkurrenten gleichzeitig vermarkten muss. Im Falle von Basler Zeitung und Basellandschaftlicher Zeitung wohl ein Ding der Unmöglichkeit. Was tun?

Vermittlung oder Vermarktung, so heisst die spannende Thematik. Im Zweifelsfall hatte man bisher dem Kunden die Entscheidung selber überlassen, in welches Medium er gehen möchte. Das kann aber nicht Sinn und Zweck einer aktiven Verkaufsstruktur sein. Wir versuchen deshalb, uns viel stärker für einzelne Titel, die starke Partner von uns sind, einzusetzen, diese zu vermarkten und andere bloss noch zu vermitteln. Das Paradebeispiel ist der Platz Zürich mit NZZ und Tages-Anzeiger. Wenn jemand im Tagi schalten will, ist es uns nicht möglich zu sagen, der Kunde müsse jetzt auch noch zwingend in die NZZ. Aber man kann ihm aufzeigen, dass bei mehrfacher Belegung im Tagi auch eine Belegung der NZZ sinnvoll wäre. Bis dato war man dieser aktiven Verkaufssystematik in der P zu wenig systematisch nachgegangen. Man überliess die

Entscheidung mehr den Kunden und den Media-Agenturen. Dort werden wir unser Profil schärfen und jene Verlage fördern, mit denen wir gut zusammenarbeiten. Bei Verlagen, die sich selbst vermarkten, bekommen wir bloss sehr kleine Vermittlungsumsätze, da ist ein Auftrag bloss eine Dienstleistung am Kunden. Das ist ein schwieriger Spagat. Aber im Hintergrund haben wir unsere Präferenzen und die sind betriebswirtschaftlicher Natur.

AZ-Verleger Peter Wanner kreidet der P an, sie habe einen schlechten Job gemacht und seine Titel nicht aktiv verkauft, sodass er eine eigene Verkaufsfirma eröffnen musste, um die nötigen Umsätze zu erzielen.

Da hat er stellenweise wohl recht. In der Tat gab es bei uns ein paar schwarze Schafe, die meinten, dass die Umsätze quasi von selbst kommen und man sich gar nicht bewegen muss. Da sind wir auch massiv eingeschritten.

Und das, obwohl Verkaufen an sich das Hauptanliegen der P ist?

Ich war erstaunt, wie wenig das Verkäufertum kultiviert wurde. Dass es beispielsweise noch nie eine Verkaufstagung gegeben hat. Ich habe im Mai erstmals alle unsere 400 Verkäuferinnen und Verkäufer aus der Deutschschweiz und aus der Romandie eingeladen und über Zielsetzungen gesprochen. Auch die Verkaufsführung war in der Publicitas nicht die, wie ich sie von amerikanischen Firmen her kenne. Dort wusste man bis auf den Verkäufer hinunter, was man pro Woche verkaufen musste. Hier wussten die Leute zum Teil nicht, was sie verkaufen müssen. Es herrschte Intransparenz.

Was haben Sie dagegen unternommen?

Ich habe Transparenz geschaffen und weiss heute von jedem Verkäufer, was er monatlich bringt und was er noch bringen muss. Wir machen auch Sales-Wettbewerbe mit Ranglisten, die wir monatlich im Intranet publizieren. Es kommt damit der kompetitive Aspekt hinzu, wie man ihn aus der Konsumgüterindustrie kennt. Wir müssen aktiv herangehen, sonst schaffen wir es nicht. Nicht nur im Printbereich, sondern auch im Electronic- und Interaktiv-Bereich.

Das glauben Ihnen die Verleger?

Ja und nein. Da und dort fehlt uns der Vertrauensbonus der Verleger noch. Einige unserer langjährigen Partner wollen nicht mehr warten, Ähnliches habe man ihnen schon oft erzählt. Andere sehen und loben, dass wir uns von innen heraus verändern und dass – wie ich immer wieder höre – ein neuer Wind bläst in der P. Wir arbeiten jeden Tag daran, aber es dauert halt eine Weile, bis die Crew vom Schlafmodus in den Wachmodus gewechselt hat.

Noch vor vielleicht vier Jahren galt die P als unverzichtbarer Gigant im Hintergrund. Spätestens seit dem Schulterschluss mit der NZZ hat sie einen kontinuierlichen Imageverlust eingefahren, und immer mehr Verlage nehmen die Vermarktung in eigene Hände.

In der Tat ist in den vergangenen zwei, drei Jahren in dieser Richtung einiges passiert. Man hätte die Reorganisation, die derzeit im Gange ist, viel früher einleiten sollen. Der Zug bleibt ja nicht stehen und wartet, bis wir ihn eingeholt haben. Das ist das Spezielle in der gegenwärtigen Situation. Ich kam am 1. Januar und kann nichts für die Dinge, die in der Vergangenheit passiert sind.

Was braucht es denn, um wieder ein besseres Image zu gewinnen?

So schlecht, wie die P manchmal gemacht wird, ist sie nicht. Noch immer ist die grosse Mehrheit unserer Partner zufrieden mit uns. Aber ein grösserer Fall, wo wir für alle sichtbar Probleme lösen, sei das die Aargauer Zeitung, sei das die Südostschweiz, würde uns sicher gut tun. Wenn das einmal funktioniert, dann wird das einen Dominoeffekt auslösen. Wir wissen, dass wir das können, und wir werden den Beweis dafür erbringen.

Die P verfolgt eine Allmedia-Strategie. Was heisst das?

Die grosse Veränderung findet vor allem bei lokalen und regionalen Kunden statt. In ihrem Filialnetz an über 70 Standorten wird Publicitas zu einem Ort, wo man alles haben kann. Ein One-stop-shop. Bisher musste ein Kunde, bedingt durch die Aufstellung der P, für jedes Medium an einen anderen Ort. Das war mühsam. Heute kann man an einen Verkaufsstützpunkt, an eine Person gelangen, eine Telefonnummer wählen und wird vollumfänglich bedient. Wir werden vom Mono- zum Multiverkäufer, aber sicher nicht zum Multispezialisten. Allmedia bedeutet jedoch nicht bloss die klassischen Medien.

Da haben die Media-Agenturen wohl nicht nur Freude daran? Es gibt solche, die sagen, sie hätten schon Pitches gegen die P verloren.

Die Publicitas wird aktiv von nationalen Kunden um ein direktes Gespräch gebeten. Wir tun das nur in Koordination mit der jeweiligen Agentur. Und wir führen sehr viele Gespräche mit Agenturen, damit klar wird, dass wir die Kunden nicht strategisch beraten. Für die Agenturen nationaler Kunden haben wir Teams von Spezialisten pro Mediagattung, welche die Agenturen als kompetente Partner unterstützen. Aber wie gesagt: Allmedia führt vor allem in den Regionen zu grosser Veränderung, bei nationalen Kunden und Agenturen ändert sich viel weniger.

Wenn Sie mir raten, neben Print auch noch Möglichkeiten in elektronischen Medien zu nutzen, dann stecken dahinter doch auch strategische Überlegungen?

Das ist noch keine Strategie.

Wo fängt diese denn an?

Man darf nicht vergessen, wir haben viele Kleinkunden, die etwa 60 Prozent unseres Geschäftes ausmachen. In der Schweiz haben wir etwa 70 Allmedia-Kunden. Das sind die Grossen wie Migros, Amag und so weiter. Die gehen über die Agenturen, die Kleinkunden nicht, die können sich das gar nicht leisten. Dort machen wir einen umfassenden Service. Bei den Grossen, die von internationalen Konzernen über die Agenturen hereinkommen, dort gehen wir nicht hin und bieten an. Aber wir zeigen dem Kunden etwa die interessanten Leistungswerte zum Beispiel der Kinobranche, die in der Schweiz sehr stark ist. Es ist also mehr eine Aufklärung des Kunden. Unsere Funktion ist anders als die einer Agentur. Bis dato haben wir ja auch Aufgaben für Media-Agenturen übernommen, damit diese Kosten sparen konnten. Ich möchte weiterhin, dass die P Dienstleisterin für Media-Agenturen bleibt. Hätten wir eine Media-Agentur werden oder kaufen wollen, hätten wir das doch längst getan. Will ein Kunde die Agentur ausschalten und nur noch mit uns arbeiten, dann würde ich das ablehnen. Wir wollen nicht gegen, sondern mit den Media-Agenturen arbeiten.

Verleger und Agentur könnten umgekehrt auf die P verzichten. Was macht Sie in dieser Dreierkonstellation unentbehrlich?

Niemand ist unverzichtbar. Auch nicht die P. Aber ohne uns würde allen Beteiligten viel Know-how fehlen, müssten Agenturen die aufwändigen Platzierungen selber vornehmen. Wir haben das Personal und das Know-how aufgebaut. Wir sind eine Dienstleistungsstruktur für die Medienbranche. Viele können sich das – wie gesagt – gar nicht leisten. Die P verstehe ich sozusagen als Enabler mit grossen Kostenvorteilen für die Player im Markt.

Wie ist die P heute aufgestellt? Radio zum Beispiel: Man sagt in der Branche, die Vermarkterin Radiotele, welche die P gekauft hat, habe im Markt praktisch keine Bedeutung mehr.

Dass sich der Swiss Radio Pool von der staatlichen Mediasense vermarkten lässt, hat dem Radiomarkt und mit ihm auch der Radiotele geschadet. Wir haben viele personelle Veränderungen hinter uns. Die Exponenten des Geschäfts sind gegangen und dadurch auch Kunden. Man hat die Marktbearbeitung zudem vernachlässigt, und ferner ist Konkurrentin IP-Multimedia enorm aktiv und am Markt gut aufgetreten. Aber wir bauen wieder auf und suchen auch mit den Media-Agenturen das Gespräch, um unsere Stationen zu promoten.

Dabei kommt wohl das umfassende Beziehungsnetz der P im Printbereich zum Tragen?

Wir suchen mit den Agenturen Vereinbarungen, wo wir die Stärken des Printbereiches einbringen können. Grundsätzlich hat IP-Multimedia im elektronischen Bereich ein ähnliches Problem wie wir im Print: dass sie zu mächtig geworden sind und der Markt eine Konkurrenz sucht, weil man Angst hat, dominiert zu werden.

Wo steht das Fernsehgeschäft?

Mit Sat.1, Kabel eins und Sender 3+ sind wir sehr gut unterwegs. IP hat natürlich mit RTL und weiteren Sendern das breitere Sortiment im Portfolio. Deshalb ist es für uns immer der grössere Aufwand, den Kunden zu überzeugen, er solle zu uns kommen. Aber das Geschäft läuft sehr gut. Im Moment gehen das Lokalfernsehen und das Lokalradio in die lokale Struktur, wo bereits sehr gute Printbeziehungen bestehen. Da müssen wir

aufpassen, dass wir nicht mit den Verlegern ins Gehege kommen. Es braucht darum viel Diskussion. Und wir bekommen Kraft, wenn wir das Lokale mit dem Nationalen verknüpfen. Jeder Verkäufer hat bei der P jetzt ein Allmedia-Ziel. Dafür wollen wir auch mit einem Allmedia-Buchungstool arbeiten.

Wo steht das Kino? Gerüchtweise soll ja die grösste Kinobetreiberin Kitag aus dem Vertrag mit Publicitas Cinecom aussteigen.

Das kann ich zwar dementieren, aber zu den laufenden Verhandlungen kann ich nichts sagen. Kitag ist für uns ein wichtiger Partner.

Im Online-Bereich ist derzeit enorm viel Bewegung. Verlage schliessen sich auf gemeinsamen Plattformen zusammen. Welche Rolle soll und will die P hier spielen?

Eine führende. Denn hier wird ja direkt das Printbusiness angegriffen oder verstärkt. Da müssen wir stark hineingehen. Das ist der Vorteil der neuen Struktur, dass wir Print- und Online-Leute am selben Tisch haben. Für uns ist enorm wichtig, dass wir hier mithalten und online vermarkten können. Das muss für uns eine der Top-Prioritäten sein.

Wie bringt sich die P dort ein? Die Verleger sind da bereits sehr autonom.

Wir müssen sie davon überzeugen, dass wir ihr Vermarktungspartner werden. Das ist wieder dieselbe Geschichte: Entweder stellen die Verleger Leute an und bauen Fixkosten auf, oder sie sind überzeugt, dass die P das erforderliche Netz hat – das wir durchaus auch haben. Da bieten wir uns aktiv als Vermarktungsorganisation an. Vielleicht haben wir hier zu lange zu wenig unternommen.

Wie lange werden Sie brauchen, bis Sie die P auf Kurs gebracht haben?

Ich rechne etwa mit drei bis fünf Jahren. Nach zwei Jahren wird man signifikante Veränderungen spüren und sehen. Für mich persönlich habe ich gesagt, wenn sie Sache einmal läuft, dann möchte ich noch ein Jahr dranhängen. Bisher konnte ich nämlich noch nie den Feinschliff, die Nachbearbeitung einer erfolgreichen Reorganisation machen.



Das ganze Interview auf www.werbewoche.ch
Webcode → 2808Bargetzi



Thomas Bargetzi

Geboren: 4. August 1960
Zivilstand: verheiratet (zwei Söhne)
Wohnort: Oberägeri

Der diplomierte Marketingleiter (SAWI) hat einen MBA (Zürich/Washington) und ein Nachdiplomstudium in Controlling absolviert. Als vielseitiger Manager verfügt er über Erfahrung in vielen Branchen: Getränke, Detailhandel, Medizintechnik, Mineralölgesellschaften, Verlagsbranche, Vermessungstechnik, Banken, Druckvorstufe etc. Bargetzi war unter anderem auch für die Sanierung des Süddeutschen Verlages massgeblich verantwortlich. Seit dem 1. Januar 2008 ist Thomas Bargetzi CEO Media Sales der Publicitas und damit für deren Reorganisation verantwortlich. Bargetzi ist ehemaliger Spitzensportler und bekleidet in der Armee den Rang eines Majors.

Familie

Ein Ort, wo man sich zurückziehen und Kraft tanken kann. Da muss ich auch nicht Chef sein.

Spitzensport

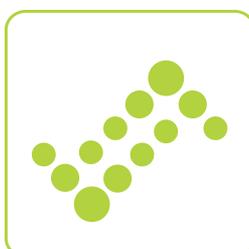
Seit ich lebe, ist das mein Leitstern. Manager sind Spitzensportler. Ich bin jeden Tag unterwegs.

Militär

Schade, dass es so kam, wie es gekommen ist. Für mich war das Militär eine Lebensschulung für Selbstdisziplin und strukturiertes Denken.

»»»
2'197'015
Kombinationsmöglichkeiten

swissregio
kombi



SYSTEMATISCHE NEUAUSRICHTUNG

PIERO SCHÄFER IM GESPRÄCH MIT THOMAS BARGETZI

Die P ist im Umbruch. Gegen aussen ist das am ehesten daran zu erkennen, dass die bisher an diversen Standorten in und um Zürich verstreuten Unternehmen im Baslerpark unter ein gemeinsames Dach gezogen sind. Auch das Branding ist neu und einheitlich: Seit dem 1. Juni heissen alle acht Medienvermarkter der PubliGroupe schlicht «Publicitas». Das vereinende Prozedere geschah natürlich nicht von gestern auf heute, sondern ist ein von langer Hand vorbereiteter und durchgezogener strategischer Vorgang. Massgebender Regisseur für die Schweiz ist Thomas Bargetzi, CEO und Sales Director Switzerland. Am 1. Januar hat er die Leitung der Schweizer Verkaufsorganisation übernommen. «Das Zusammenrücken widerspiegelt die neue Ausrichtung des traditionsreichen Unternehmens», fasst er zusammen. Mit dem Umzug an den neuen Ort an der Mürtchenstrasse in Zürich ist es allerdings nicht getan. Es sind vielmehr tief greifende strukturelle und kulturelle Veränderungen, welche sich die P auferlegt hat, um den wechselnden Bedürfnissen im Markt gerecht zu werden. Insbesondere stehen dabei eine aktivere und multimediale Verkaufsphilosophie sowie das synergetische Optimieren der Prozesse und Abläufe im Vordergrund. «Die Verkäufer sollen nicht mehr als Mono-, sondern als All-media-sales tätig sein und nicht mehr wie früher ein einziges Werbemittel verkaufen», zeigt der gebürtige Solothurner auf. Ganz so einfach ist es freilich nicht, einen Betrieb mit fast 2000 Mitarbeitenden, davon 1400 in der Schweiz, in eine neue Stossrichtung einzuweisen. Für viele präsentiert sich die Aufgabe jetzt entschieden anspruchsvoller, da es schwieriger ist, neben Print auch Radio, Online oder Kino zu verkaufen. Deshalb waren auch die Reaktionen im Unternehmen unterschiedlich: Die meisten haben erkannt, dass die Kunden mit der bisherigen Einmedienstrategie nicht wirklich optimal bedient werden konnten. Für sie bedeutet die Entwicklung zusätzliche Motivation. Denn sie waren schon früher der Meinung, dass diese Strategie sinnvoll wäre. Aber es gab auch einige, die mit der Neuausrichtung nicht einverstanden waren und das Unternehmen verliessen. Die übrigen haben in den letz-

ten Wochen mit einer intensiven Allmedia-Schulung begonnen, in welcher Theorie und Praxis vermittelt werden. «Erstmals gibt es bei der P richtige Sales-Konferenzen», meint Bargetzi nicht ohne Stolz. Und die Reaktionen darauf sind gemäss dem CEO der P, der sein fachliches Rüstzeug unter anderem bei ASSA, CB News, Paris und der Süddeutschen Zeitung in München geholt hat, erfreulich: «Die Mitarbeiter sehen das sehr positiv, sie hätten noch nie so kompakte Informationen erhalten.» Um den neuen Ansprüchen des multimedialen Verkaufs gerecht zu werden, musste die P enorm in die IT-Entwicklung investieren. Es gehe dabei nicht darum, dass die Vermittlerin nun plötzlich die Aufgaben einer Medienagentur übernehmen wolle, die Firma fokussiere sich nach wie vor auf die Abwicklung. Allerdings nicht mehr für einzelne Werbemittel, sondern für ein Gesamtangebot: «Ausser für staatliches Fernsehen, Plakate und einzelne TV-Werbefenster stellen wir für alle Medien unsere Dienstleistung zur Verfügung.»

Auch intern hat sich einiges bewegt: Insbesondere im Bereich der Zahlenstatistiken hat man vermehrt Transparenz geschaffen. Seit Kurzem weisen aussagekräftige und einheitliche Tabellen die Werte über Umsatz, Kosten und das operative Betriebsergebnis aus. Um die Motivation zu steigern, gibt es Ranglisten sowie leistungsbezogene Entlohnung. Dass all diese Neuerungen nicht innerhalb weniger Tage zu realisieren sind, ist klar. Kein Problem für Thomas Bargetzi: Er ist leidenschaftlicher Halbmarathonläufer. ■



Name: Thomas Bargetzi
Alter: 47
Familie: Seit 20 Jahren verheiratet mit Anja, zwei Söhne, 12 und 15 Jahre
Firma: Publicitas AG
Funktion: CEO/Sales Director Switzerland
Gründung: 1891
Umsatz: 2 Milliarden Franken
Hobbys: Sport, Halbmarathon



Viel Feind Die renommierte „Zürcher Zeitung“ glaubt ihr Geschäft von den zahlreichen neuen Sonntags- und Gratisblättern bedroht.

Nutzungsverhalten von Medienkonsumenten und Werbekunden“ setzt, ist das Gemurmel aus der Falkenstraße, wo die *Neue Zürcher Zeitung* zu Hause ist, verständlich: Das Blatt verfolgt alle Neuerungen auf dem heimischen Markt mit Argusaugen – von der Lancierung weiterer (Kauf-)Sonntagszeitungen bis zur Ausweitung der Gratisblätter, die hier „Pendlerzeitungen“ heißen. Schließlich gehen seit Jahren Auflage (2007: 147 000/2000: 169 000) und Anzeigen der einzigen schweizerischen Zeitung von Welt Ruf zurück. Und so beschreibt das liberale Blatt die Print-Perspektiven in nicht gerade rosigen Sätzen: „Der Lebensraum im Blätterwald wird für alle Akteure knapper, Marktausweitungen scheinen kaum noch möglich.“ Folge: Die Anzeigenpreise geraten unter Druck und schmälern die Einkommensbasis. Die NZZ warnt: „Wer jetzt pflanzt, betätigt sich gleichzeitig als Holzfäller – und er läuft dabei Gefahr, sich ins eigene Bein zu sägen.“

Dafür könnte es schon zu spät sein, warnen Pessimisten wie Martin Eppler. Für den Professor für Informations- und Kommunikationsmanagement an der Universität Lugano steht fest, dass die Leser gerade „umerzogen“ werden und dass diesem „zumindest argumentativ“ entgegengesteuert werden müsse: „Je mehr Information gratis angeboten wird, umso klarer muss ihnen vermittelt werden, warum sie überhaupt noch für eine Zeitung bezahlen sollen.“

Andere, wie beispielsweise Bargetzi, sehen die Angelegenheit relativ emotionslos und reklamieren dabei viel eher Verständnis für die Werbungtreibenden – und natürlich auch für sich selbst: „Heute kauft man Reichweiten. Und da gehören die Gratisblätter dazu. Die Digital Generation wird mal nicht gewohnt sein, für Information zu bezahlen.“ (Siehe Interview). Dennoch, vermutet Bargetzi, werde sich der Markt auf absehbare Zeit „gar nicht so dramatisch verändern“. Denn Zeitungen und Zeitschriften würden in der Schweiz immer noch über 50 Prozent Marktanteil besitzen, und Prognosen bis zum Jahr 2010

Kein **Stein** bleibt auf dem anderen

Ein neuer Radiosender, die Reorganisation eines mächtigen Vermarkters und der Versuch, die einzige große Boulevardzeitung zu retten: Auf dem **Medienmarkt** Schweiz tut sich einiges. Und dann steht auch noch die Fußball-EM ins Haus.

Die Frage, die Thomas Bargetzi umtreibt, ist ganz einfach: „Wie lässt sich sein Unternehmen, die zur Publi Groupe AG gehörende Publicitas, weiter entwickeln?“ Die Antwort darauf, die der CEO Sales Schweiz gefunden hat, aber auch: „Wir werden mehr denn je verkaufen müssen.“ Für den Gesamtkonzern heißt das: „Wir werden globaler Vermarkter von Kommunikationsraum.“ Dieses, so fürchten einige, könnte in dem kleinen Land mit seiner gelebten Konsensphilosophie nicht ohne große Auswirkungen bleiben.

Aber noch ist es nicht soweit, auch wenn sich berufene Adressen südlich des Bodensees schon so ihre Gedanken machen. Zum Beispiel die *SonntagsZeitung*. Das zur Tamedia-Gruppe zählende Blatt klärt seine Leser unter der Überschrift „Kulturrevolution bei der Publigroupe“ dahingehend auf, dass beim „einst so behäbigen, konservativen Anzeigenvermittler der Schweizer Presse kein Stein auf dem anderen bleibt“. Auch aus der unmittelbaren Nachbarschaft kommen keine besonders warmherzigen Töne.

Denn wenn es stimmt, dass die neue Publicitas-Strategie auf das „veränderte

sagten voraus, dass das Fernsehen bei 22 Prozent und das Lokalradio unter vier Prozent liegen werde, während Online vorerst bei unspektakulären neun Prozent hängen bleibe.

Zwei Millionen Franken, erzählt man sich in Zürich und Bern, habe der Ringier-Verlag dem ehemaligen schweizerischen Botschafter in Berlin Thomas Bohrer außergerichtlich gezahlt, weil Ringiers Boulevardblatt *SonntagsBlick* eine Falschmeldung über den Diplomaten in die Welt gesetzt hatte. Nun residiert Bohrer nicht mehr im Berliner Tiergarten, und auch die Dame, um die es gegangen sein soll, ist nicht mehr in ihrer alten Stellung. Aber Ringiers Boulevardmarke *Blick* ist noch da – wenn auch nicht mehr so stramm wie einst. Von 380 000 Exemplaren in den Neunzigern sank die Auflage der Werktags-Edition auf jetzt 240 000, während der *SonntagsBlick* vor sich hindümpelt und 2007 rund 272 000 Exemplare dem helvetischen IVW-Pendant Wemf AG (Werbemedienforschung) nach Zürich meldete; 2005 waren es noch 280 000.

Auch an der Schweiz geht der permanente Anpassungsprozess in der Medienbranche nicht spurlos vorüber

Die *Blick*-Familie ist das Sorgenkind des Verlegers Michael Ringier, der sein Hauptbusiness in der Eroberung östlicher Territorien von Prag bis Ho-Chi-Minh-Stadt sieht. Hier ist das mit Abstand größte Medienhaus der Schweiz (Umsatz 2007: 1,45 Milliarden Franken) nach chaotischen Anfangsjahren äußerst erfolgreich. Ringier generiert fast 40 Prozent seines Umsatzes in Tschechien, der Slowakei, Rumänien, Serbien, Ungarn, Ukraine, China und Vietnam. Insgesamt kann der Konzern zu seinem 175. Geburtstag einen satten Jahresgewinn kassieren. Der stieg 2007 von fast 68 auf über 102 Millionen Franken.

Doch wo viel Licht ist, ist manchmal auch Schatten: Wenn jetzt nach einjähriger Vorbereitungszeit der *Blick* in neuem Gewande und mit einer neuen Melodie (Aufgabe des „Links“-Kurses) daherkommt, rechnen dies professionelle Beobachter dem Umstand zu, dass die Redaktion jahrelang gewaltig am Markt vorbeischiebte. „Relaunch der letzten Chance“ diagnostizierte die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, „Letzte Chance für den *Blick*“ (*NZZ am Sonntag*).

Alles in allem geht der permanente Anpassungsprozess in der Medienbranche auch an der sonst so glücklichen Schweiz nicht spurlos vorüber. Axel Springer ist mit dem Kauf der Jean-Frey-Gruppe (Bilanz) im Verlagsranking schon auf Platz vier vorgerückt; die Deutschen beherrschen darüber hinaus nach dem Kauf der TV-Titel von Ringier diesen Markt. Felix E. Müller, Chefredakteur der *NZZ am Sonntag*, nennt die Sieger und Verlierer: „Der Gewinner der Stunde heißt Tamedia. Die Züricher sind auf dem besten Weg, neben dem Markt für Gratiszeitungen auch den Schweizer Regionalzeitungsmarkt zu kontrollieren.“ Und die Verlierer? „Primär die etablierten Regionalhäuser, die unter Margendruck geraten und jetzt ihre Eigenständigkeit verlieren.“ Müllers Resümee: „Nach harten Jahren herrscht wieder Aufbruchstimmung, wie die neuen Gratisblätter, Sonntagszeitungen und Online-Portale zeigen.“

Roger Schawinski ist seit Mitte März wieder auf Sendung. Sein Projekt heißt „Radio 1“, arbeitet mit dem Slogan „Ein Radio für Erwachsene“ und meint damit die Hörer im Alter zwischen 30 und



Alles gratis Wo so viele kostenlose Zeitungen wie in der Schweiz verteilt werden, fragt sich der (junge) Leser schon mal: Wozu noch für Gedrucktes zahlen?

60 Jahren. „Bis zu zehn Millionen Schweizer Franken“ aus seinem Privatvermögen will der Ex-Programm-Geschäftsführer des deutschen TV-Privatsenders Sat.1 in sein Baby investiert haben, mit dem er nun Teile des deutschsprachigen Radiomarkts aufmischen will. Zunächst sendet Radio 1 im Großraum Zürich, eine Ausbreitung in die Kantone Glarus und Graubünden ist angepeilt. Schawinskis Rezept: „Wir werden mehr als bloß Musik abspielen. Wir wollen eine Stimme sein, die gehört wird und die für Diskussionen sorgt.“ Dafür soll Schawinskis Truppe sorgen, ein Team aus acht Moderatoren und zwölf Redakteuren – allesamt „namhafte Exponenten der Radioszene“, wie der *Tages-Anzeiger* neidlos meldet. Der neue Sender will Debatten provozieren und meinungsbildend wirken – der auf Konsens programmierten bedächtigen Politik-Kaste des Alpenstaates könnte Schawinskis Sender schon etwas schrill in den Ohren klingen. Mit dem bisherigen Angebot rechnet der Medienunternehmer aus dem Züricher Arbeiterquartier Aussersihl gnadenlos ab: „Das Radio hat sich mit seiner Orientierung zu einem Formatradio mit einigen Hundert Musiktiteln völlig falsch entwickelt.“ Fehlendes Selbstbewusstsein und mangelndes Know-how würden das Bild abrunden. Schawinski: „Eine tödliche Kombination.“

Reinold Rehberger ✉ medien@wuv.de

VIELE, VIELE TREFFER

Wie die Schweizer Presse mit und von der EURO 08 lebt

Die Fußball-Europameisterschaft (7.–29. Juni) wird zum größten Event, den die Schweiz je gesehen hat: Allein zu den 15 Spielen in Zürich, Genf, Basel und Bern werden „zwischen 2,8 und 5,4 Millionen“ Besucher erwartet. Die Verlags-Oberen wollen dabei mit



Fußball-EM Frohsinn ist erste Bürger- und Medienpflicht.

teils originellen Ideen die Fußball-Begeisterten unter ihren Lesern erfreuen. Schon seit Mitte Februar bringen alle großen Verlagshäuser Print-Specials zum Thema: Ringiers „Sport Magazin“ kommt im Monatsrhythmus mit dem Schwerpunkt-Thema „Fussball und Euro“. Mit einer Auflage von 280 000 Exemplaren in der „Schweizer Illustrierten“ und mit 195 000 als Beilage zur Westschweizer „Illustré“ erscheint das Lifestyle-Magazin „Goal“ monatlich. Bei Tamedia wird die Frauenzeitschrift „annabelle“ die Leserinnen in einer Serie auf das Festival der strammen Waden einstimmen. Das Magazin, die angesehene Beilage von „Tages-Anzeiger“, „Basler“ und „Berner Zeitung“, will sich der EM mit all ihren Facetten widmen, und elf redaktionelle Seiten plant „Finanz und Wirtschaft“. Die „Basler Zeitung“ hat sich darüber hinaus etwas ganz Besonderes einfallen lassen: Ihr erstes Buch wird sich, ein Novum in der Schweizer Zeitungsgeschichte, komplett mit der EURO 08 beschäftigen. *reh*

„Effizienzen gewinnen“

Das Land steht vor einer Medienrevolution. **Thomas Bargetzi**, CEO und Sales Director Schweiz bei der Publicitas, über die Konsequenzen für die Werbewirtschaft.

W&V Die Schweiz ertrinkt in Gratiszeitungen. Wie lange halten das die traditionellen Tageszeitungen noch aus?

Bargetzi Wir haben jetzt in der Deutschschweiz fünf Gratisblätter – *20 Minuten*, *.ch*, *News*, *heute*, das ab Sommer 2008 zum *Gratis-Abend-Blick* umbenannt wird, und *Cash daily*. Ich könnte mir vorstellen, dass davon in ein paar Jahren nur noch zwei, vielleicht drei übrig bleiben werden.

W&V Worauf gründen Sie Ihre Vermutung?

Bargetzi Das ist wie mit fast allen Trendsetter-Produkten: Einer fängt an, andere machen es nach, am Schluss findet

formieren sie sich über ihren Laptop. Das heißt: Die kommende Generation wird nicht gewohnt sein, für Information zu bezahlen.

W&V Für die Verlage mit ihren Qualitätsprodukten sind das aber keine tollen Aussichten.

Bargetzi Absolut! Die Verlage engagieren sich zum Teil sehr erfolgreich bei Lokalradio- und Lokal-TV-Stationen oder sind an anderen Medienarten beteiligt. Das ist aber nur ein Weg.

W&V Und der andere?

Bargetzi Sie werden viel stärker als bisher auf ihre Kunden zugehen müssen. Einen höchst interessanten Ansatz liefert seit Januar die Tamedia in Bern, die mit einer Art „Multiverkaufsansatz“ das Geschäft forciert. Das heißt, dass es dort – auch räumlich – wie an der Börse zugeht, mit „Sales Desks“, die Zeitungen, Regionalradio und -TV sehr nahe am Markt verkaufen. Also: Wenn dann von 24 Seiten erst 20 verkauft sind, erscheinen die noch zu verkaufenden vier Seiten auf einem großen Flatscreen. Weil die Verkäufer zu 100 Prozent variabel bezahlt sind, geht es relativ schnell, bis dieses Potenzial realisiert ist. Über dieses Modell wird sehr intensiv gesprochen, da es erst seit dem 1. Januar 2008 live gegangen ist. Die Branche schaut gespannt nach Bern, um zu sehen, wie sich dieses Modell entwickelt. Dies auch deshalb, weil wir mit unserer One-Stop-Shop-Strategy, mit der

alles weltweit gebucht werden kann, einen ähnlichen Weg gehen.

W&V Ab wann wird das sein?

Bargetzi Der größte Teil unserer Reorganisation ist abgeschlossen. Selbstverständlich sind unsere Mitarbeiter noch nicht zu 100 Prozent auf Allmedia ausgebildet. 360-Grad-Verkäufer, die alles können, wird es auch in Reinkultur nie geben. Publicitas wird ab 1. Juni ein Allmedia House sein. Dann sitzt der Kinomann mit der Print-Frau und dem Magazin-Vermarkter zusammen. Das bedeutet, dass unsere Brands und Units,

0,69 Millionen² Leser

dann die Marktbereinigung statt. Aber das ist nicht die einzige Entwicklung, die wir auf dem schweizerischen Printmarkt feststellen.

W&V Sondern?

Bargetzi Schauen Sie sich die Sonntagszeitungen an. In Zürich haben wir mit der *NZZ am Sonntag*, der *SonntagsZeitung* von Tamedia und dem *Sonntags-Blick* von Ringier schon einmal drei Titel, und drum herum, in Luzern, Aargau und Graubünden werden und wurden ebenfalls Sonntagsblätter lanciert. Insgesamt betrachtet, steht die Schweiz als zweitintensivstes Zeitungsland der Welt vor großen Veränderungen: Gratispresse, Sonntagspresse, Re-Design und neue Formate von Zeitungen und der Abzug ins Online-Business. Das hat natürlich auch etwas mit der neuen Mediennutzer-Generation zu tun. Meine Söhne, 15 und zwölf, sehen kaum TV und lesen außer der Gratiszeitung so gut wie keine Zeitung, obwohl die Blätter zu Hause überall herumliegen. Stattdessen in-

Fotos: Howard Brundrett

Thomas Bargetzi

Thomas Bargetzi, 47, ist CEO/Sales Director Schweiz bei Publicitas. In dieser Funktion verantwortet er sämtliche inländischen Verkaufsaktivitäten des Züricher Vermarkters, der sich als Global Player aufstellen will. Erfahrungen hat der Betriebswirt und Marketingplaner auch im Ausland sammeln können: Studium in den USA sowie Verlagsmanagement in Österreich und Deutschland (Süddeutscher Verlag).



die bis dato unabhängig voneinander gebrandet und organisiert waren, einer One-Brand-Strategy unterliegen – und alles wird nach einer kurzen Übergangsphase „Publicitas“ heißen (www.publicitas.ch). Das alles hat auch den kleinen Nebeneffekt, dass jetzt am größten Standort Zürich alle Mitarbeiter in einem Haus und nicht mehr über die ganze Stadt verteilt untergebracht sind. Somit gibt es eigentliche Kompetenz-Teams, die über das notwendige Know-how verfügen. Wir realisierten 2007 bereits deutlich über fünf Millionen Franken an Allmedia-Umsatz in der Schweiz. Also: So ganz neu ist dieser Ansatz doch nicht! Nun wird dies seit 1. Januar umgesetzt und mit Zielsetzungen unterlegt.

W&V Wie reagieren denn Ihre Mitarbeiter auf diese tiefgreifenden Veränderungen?

Bargetzi Sie können sich vorstellen, dass uns die größte Reorganisation in der 117-jährigen Geschichte der Publicitas mental und emotional einiges abverlangt. Die Mitarbeiter fragen sich schon: Was kommt jetzt auf uns zu? Aber an der Neuausrichtung führt kein Weg vorbei – schon deshalb nicht, weil sich der ganze Mediamix verändert und die Verlage selbst Allmedia gehen. Die jungen Kollegen und einige sehr erfahrene Mitarbeiter jedenfalls, so mein Eindruck, sind top-mobil und motiviert. Sie können es kaum erwarten, diese Ausrichtung aktiv umzusetzen.

W&V Welche Vorgaben geben Sie denen denn mit auf den Weg?

Bargetzi Wir haben drei Hauptziele. Erstens: Wir müssen viel mehr in den Markt gehen und nicht mehr auf die Kundschaft warten. Die Ära der „Anzeigenannahme“ ist vorbei, und mit der neuen Organisation gibt es auch kein Schild mehr, auf dem dieses Wort samt „Büro-Öffnungszeiten“ steht. Das zweite Hauptziel heißt: verkaufen, verkaufen, verkaufen! Wenn also ein Kunde 100 bestellt, dann bedeutet das ja nicht, dass er „nur“ 100 braucht, vielleicht kann ich ihm mit einem Allmedia-Ansatz 120 ver-



„Erste Erfolgsmeldungen sind motivierend. Wir sind auf dem RICHTIGEN WEG“

Thomas Bargetzi CEO Publicitas

kaufen. Und drittens: die Implantierung von Tools. Nur so lassen sich die beiden ersten Ziele verwirklichen. Ich sehe meine Verkäufer in naher Zukunft mit kleinen Laptops zum Kunden gehen; die können dann ins System rein und direkt etwas bewegen. Es gibt da nur noch eine

Clearing-Stelle, falls Mist erscheint, sonst ist alles ein einziger prozessgesteuerter Workflow. Die heutigen „Innendienst-Mitarbeiter“ haben dann auch mehr Zeit, selber aktiv zu verkaufen!

W&V Ihre Reorganisation greift seit Januar 2008. Welchen Eindruck haben Sie nach den ersten 100 Tagen?

Bargetzi Wir sind gut gestartet, keine Abstürze. Wir nehmen an, dass der Gesamtmarkt in diesem Jahr noch weiter

wachsen wird. Erste Erfolgsmeldungen sind motivierend und zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wo wir aber jetzt schon merken, dass der Zug abgefahren ist, das ist der Immo-Markt. Da verschwindet ein sehr großer Teil in die Online-Werbung. Der kommt vermutlich nie mehr zurück. Verleger, die schon mit unserer Classified-Unit Publicconnect arbeiten, haben damit allerdings nur ein halbes Problem. Denen haben wir schon mehrere Dutzend Portale für Rubrikeninserate im Internet gebaut. Und die verdienen damit dann gut Geld.

W&V Und der Automarkt?

Bargetzi Der hängt auch, aber nicht so dramatisch. Die Entwicklung zeigt aber in dieselbe Richtung.

W&V Thema Medienkontrolle. Lässt sich in der Schweiz auch eine Vergleichbarkeit der Leistungswerte herstellen?

Bargetzi Im Moment nur durch eigene Tools. Es gibt zwar nationale, neutrale Stellen, die Werte erfassen. Aber hardfacts, was wirkt besser als das andere, sind noch nicht verfügbar. Publicitas

web2com hat eine neue Software gelancht, die die Leistungswerte von Online-Werbung misst. Da wird gerade die Publicitas ihr Know-how einsetzen können, denn wir haben in der Schweiz die einmalige Stellung einer Allmedia-Vermarktungsunternehmung. Folglich haben wir viele Daten, die wir dem Markt gerne zur Verfügung stellen werden.

W&V Stellen Sie diese auch den Agenturen zur Verfügung?

Bargetzi Natürlich. Wir versuchen, einen gemeinsamen Standard zu erreichen und dass wir alle mit denselben Tools arbeiten. Schnittstellen sind auch in unserem Geschäft ein großes Thema, und wir arbeiten daran, einen Standard in der Medienbranche aufzubauen, mit dem sehr wahrscheinlich auch Leistungsdaten abgefragt und Vergleiche gemacht werden können.

W&V Noch einmal kurz zur Reorganisation. Wie teuer ist sie?

Bargetzi Bei den Tools sind zweistellige Millionenbeträge Schweizer Franken nötig, um state of the art zu werden. Den Rest schaffen wir aus Bordmitteln. Dass wir zum Teil etwas ältere Tools hatten, führte natürlich auch dazu, dass hinter den Kulissen Strukturen aufgebaut wurden, die in Zukunft nicht mehr in dieser Form gebraucht werden. Zudem werden acht Firmen zusammengeführt, und da braucht es zwangsläufig einfach weniger Personen in den Stäben, dafür lieber mehr an der Verkaufsfrent.

W&V Sie werden also Ihre Reorganisation zum Teil durch Personalreduktion finanzieren...

Bargetzi Ich würde nicht von Personalabbau reden, wir wollen Effizienzen gewinnen. Jeder, der vom Backoffice an die Front will, bekommt von mir eine Chance. Und was ich versuche, ist die Beendigung des Missverhältnisses von Front zu Back, ich habe zu viel Back und zu wenig Front. Allein mein Bereich, der größte in der Publicitas-Gruppe, hat 1200 Mitarbeiter mit 1,5 Milliarden Franken Brutto-Umsatz. Da sollte die Stellschraube für weitere Ebit-Optimierungen groß genug sein. Ich strebe eine Rendite von deutlich über zehn Prozent an. Wir müssen nach vorne!

Interview: Jochen Kalka, Reinold Rehberger

✉ unternehmen@wuv.de



THOMAS BARGETZI

Durchstarter: Innerhalb von 100 Tagen hat sich Thomas Bargetzi, CEO/Sales Director Schweiz der Publicitas AG, in der Branche einen Namen gemacht. Doch der 47-Jährige kehrt mit hartem Besen: Aus der überschaubaren P soll eine effiziente und entschlackte Verkaufsorganisation werden. Dabei kommt es auch zu Reibereien mit den Mediaagenturen oder etablierten Verlagshäusern. Trotzdem zieht Bargetzi positive Bilanz: "Wir sind gut unterwegs!"

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

“ Herr Bargetzi, Sie sind nun genau 100 Arbeitstage als CEO von Publicitas Media Sales Schweiz im Amt und haben in dieser Zeit kräftig aufgemischt. Wie haben Sie diese Zeit erlebt?

“Wir alle tasten uns Tag für Tag näher an die neue Publicitas heran. So ein Allmedia-Sales-Haus zu bauen geht nicht in drei Wochen. Jeder Tag ist mit Lernprozessen und mancher auch mit Überraschungen verbunden. Äusserlich sieht man die Veränderung sicher am Rebranding und den damit verbundenen Namensänderungen unserer Firmen. Gleichzeitig wurden alle Zürcher Einheiten der neuen Publicitas in unserem neuen operativen Hauptsitz in Zürich-Altstetten zusammengezogen. Unsere weltweit geschaffene Allmedia-Verkaufsorganisation arbeitet nun unter einem Dach. Neu ist auch, dass die Chefs keine eigenen Büros mehr haben, sondern – wie alle anderen Mitarbeiter – in einem Grossraumbüro arbeiten.”

Diese Zusammenlegung stösst nicht überall auf Gegenliebe ...

“Dies ist natürlich. Die ehemals dezentral eigenständigen Firmen müssen sich nun neu finden. Ich habe soeben mit unseren Mitarbeitern eine Tagung durchgeführt, an welcher unsere Verkaufsmitarbeiter ihre Allmedia-Strategie

präsentieren konnten. Dieses Konzept wurde in unserem Haus übrigens schon immer in die Tat umgesetzt, nur leider wurde dies zu wenig kommuniziert. Diesbezüglich kann man nicht von einer neuen Erfindung sprechen.”

Konnten Sie alle Ihre Verkäufer von Ihrer neuen Rolle überzeugen?

“Ich denke schon. Natürlich sind nicht alle Personen für solche Änderungen gleich zugänglich. Doch es ist die Frage der Führung, solches zu vermitteln. Wir verfolgen drei Ziele, die so trivial sind, dass sich viele anfänglich skeptisch zeigten. Meine Devise lautet: ‘Öffnen Sie die Türe, bauen Sie Grenzen ab und leben Sie die Unternehmenskultur.’ Zudem geht es darum, aktiv zu verkaufen. Und schliesslich spielen Strukturen und

Prozesse eine wichtige Rolle, und das bedeutet auch, dass wir mit zweistelligen Millionenbeträgen in die Erneuerung investieren müssen. Dazu gehört das Allmedia-Buchungssystem: Der Verkäufer kann so mit seinem Laptop Bestellungen entgegennehmen. Diese Ziele klingen vielleicht trivial, der Teufel sitzt aber wie so oft im Detail. Kürzlich haben wir ein neues Informationssystem eingeführt, und dieses ermöglicht uns, unsere Verkaufsmitarbeiter anhand harter Zahlenwerte zu orientieren und damit effektiver zu unseren Zielen zu führen.

Zudem haben wir intern einen Sales-Wettbewerb lanciert. Die zwanzig Personen, die ihr Verkaufsziel am höchsten übertreffen, fliegen nächstes Jahr für eine Woche nach Mallorca. Man kann also in unserem Unternehmen von einer neuen Unternehmenskultur sprechen.”

Trotzdem muss doch jeder P-Mitarbeiter neuerdings in der Lage sein, sämtliche Medien zu verkaufen. Da stellt sich die Frage, ob dies auf Dauer funktionieren kann.

“Publicitas ist daran, international ausgerichtete, interaktive Tools einzuführen, mit denen Werbekunden, Agenturen, Partner und Mitarbeiter arbeiten können. Dazu gehören auch Systeme zur Ausarbeitung und Durchführung effizienter Kommunikations- und Medienstrategien. Sämtliche Kundenanfragen, zum Beispiel Lokalradio- oder Magazinkampagnen, werden hiermit bearbeitet. Die Wünsche können eingegeben werden, dann werden diese an ein IT-System geschickt, und dort werden Offerten ausgearbeitet. In einer ersten Generation geschieht hinter den Kulissen noch viel manuell, mit der Zeit werden die Systeme dann immer automatischer.”

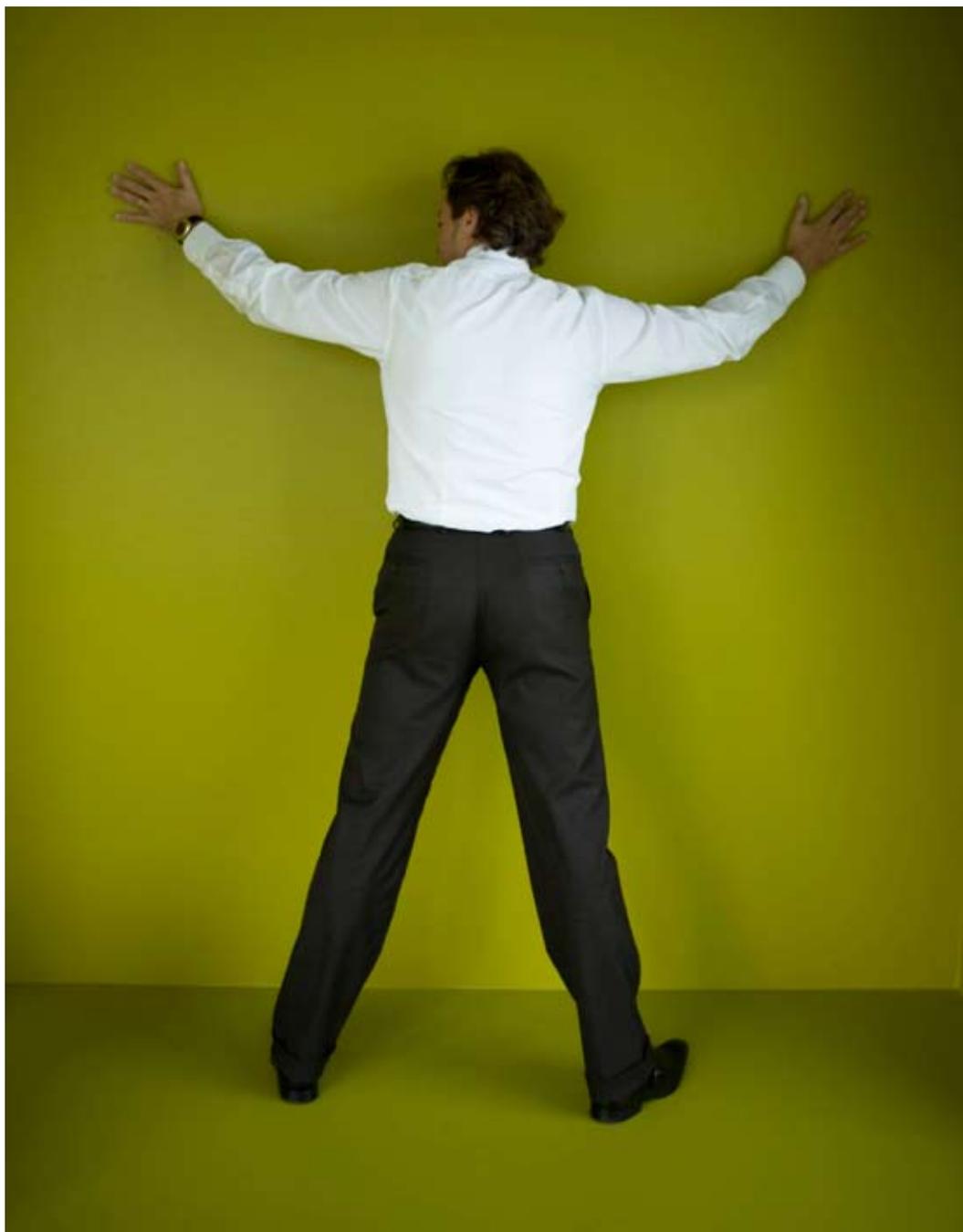
Dann ist die neue Publicitas eine Mediaagentur ...

“Nein. Wir sind keine Konkurrenz zu den Agenturen. Wir arbeiten mit allen wichtigen Agenturen mehr oder weniger intensiv zusammen, und das werden wir auch in Zukunft tun. Und wir bieten zum Beispiel auch keine Möglichkeit,

”Aggressivität ist im Geschäft selten ein guter Ratgeber. Der Ton wurde aber sicherlich bestimmter.”

* Der "persönlich"-Verlag gehört seit Kurzem auch zur PubliGroupe.

“Ich bin ein erklärter Print-Fan. Es gibt nichts Schöneres, als am Sonntagmorgen auf der Terrasse zu sitzen, einen Kaffee zu trinken und die Zeitung zu lesen.”



Plakate zu buchen, weil das dazugehörige Tool nicht vorhanden ist. In manchen Bereichen sind uns die Hände gebunden, vor allem bezüglich der Radiowerbung.”

Ihnen gehört seit zwei Jahren aber die Radiotele AG...

“Das stimmt. Trotzdem haben wir aber keinen Einfluss auf Radiosender, welche der Tamedia gehören oder ihre Vermarktung in die Hände der Publisuisse geben.”

Mediaagenturen insistieren aber, die P sei zu ihrer Konkurrentin geworden.

“Um allfällige Missverständnisse zu vermeiden, möchte ich Folgendes festhalten: Die Publicitas existiert seit bald 120 Jahren, während sich die erste Mediaagentur in den Achtzigerjahren in der Schweiz niedergelassen hat. Die Behauptung der Mediaagenturen, wir seien zu ihren Konkurrenten geworden, ist also

schon logisch falsch. Aber auch inhaltlich ist das Gegenteil der Fall. Natürlich könnten wir eine eigene Agentur gründen oder kaufen. Aber Hand aufs Herz: Hätten wir das gewollt, hätten wir es schon lange getan. Wir versuchen jedoch, mit all unseren Mitstreitern im Markt ein partnerschaftliches Arrangement zu finden. Hinter den Kulissen läuft die Zusammenarbeit mit uns viel reibungsloser, als es das Getöse gewisser Agenturverantwortlicher in der Fachpresse zuweilen vermuten lässt.”

Nehmen das die Kunden auch so wahr?

“Ja, als ich 2002 Marketing-Verkaufschef von Denner war, kam die damalige Publimedia auf mich zu. Wir wollten ‘Schweinebauchanzeigen’ (wöchentliche Aktionsinserate) für 14 Millionen Franken schalten. Nach einer kurzen Besprechung hat mir die P einen Werbeplan zugeschickt, wie man das Geld am besten einsetzen könnte.

Wer im Hintergrund mit wem und wie gesprochen respektive gedealt hat, habe ich damals nicht wahrgenommen, sondern ich erhielt einen perfekten Service. Genau das will der Kunde.”

“Losgelöst von Interna der Marktplayer.”

Eine Behauptung: Die Publicitas will gar keine Mediaagentur sein, weil man in dieser Branche zu wenig verdient.

“Ich denke, die Mediaagenturen können über verschiedene Einkommensströme ganz gut leben. Die P erhält von den Verlagen eine Kommission, die schon etwas höher ist als die, die eine Mediaagentur erhält. So weit stimmt das. Mit unserer Kommission müssen wir aber unsere laufende Kosten und die Investitionen in die Systeme für zukünftige Leistungen an die Verleger decken. In der Schweiz bestehen über 2000 Verträge. Da braucht es schon eine ganz andere Infrastruktur, diese zu verwalten und zu betreuen. Die einzelnen Verlage, vor allem kleinere, müssten viel mehr Geld aufwenden, damit ein für ihre Bedürfnisse funktionierendes System reibungslos laufen würde.”

Früher hat die Publicitas hauptsächlich Medien vertreten. Stehen nun die Kunden im Vordergrund?

“Es sind beide gleichermaßen wichtig. Die allmediale Publicitas verfügt über ein Portfolio, das es uns erlaubt, für fast jedes Kommunikationsziel eines Kunden eine gut optimierte Offerte zu machen. Davon profitieren Kunden wie Medieneigentümer. Im Gespräch mit dem Kunden oder seiner Agentur steht bei uns zuerst eine auf seine Bedürfnisse abgestimmte Lösung im Vordergrund. Dabei weiss aber jeder unserer Kunden, woher wir unser Geld bekommen. Diese Transparenz ist entscheidend, denn nur so kann man uns vertrauen. Wenn das Geld bei uns landet, kann auch unser Partnermedium, zum Beispiel ein Regieverleger, profitieren. Das wissen unsere Medienpartner, und sie befürworten es auch. Schliesslich können wir nur im direkten Kundenkontakt herausfinden, was die Kunden wollen und wie wir zusammen mit den Medieneigentümern das Angebot verändern müssen.”

Trotzdem: Sie sind einerseits der verlängerte Verkaufsbarm eines Verlages, andererseits suchen Sie das Gespräch mit den Retailern, um einen allfälligen Mediaeinsatz zu planen.

“Wir setzen uns für unsere Medien ein, das ist doch klar. Entscheiden tut aber der Kunde oder eben seine Agentur. Kürzlich habe ich mich mit einem mir persönlich bekannten Kunden getroffen und habe ihm das Medium Kino als Werbemittel vorgeschlagen. Die Mitarbeiterin der Mediaagentur war von dieser Idee nicht sonderlich begeistert, worauf auch die Marketingmanagerin des Kunden den Vorschlag ablehnte.”

Was ist daran nun falsch?

“Selbst grosse und grösste Kunden wissen heute nicht mehr genau, auf welcher Basis Mediaempfehlungen von Agenturen fussen. Das beunruhigt viele Kunden. Bei der P weiss hingegen jedes Kind, woher wir unser Geld bekommen. Auf dieser Basis suchen wir das Gespräch mit dem Kunden, versuchen ihn dabei zu überzeugen, weshalb beispielsweise die Kinowerbung für sein Produkt die beste Lösung ist. Anschliessend kann er dies seiner Agentur mitteilen. Die Agentur kann dann natürlich eine andere Meinung haben, die sie aufgrund ihres Fachwissens vertritt. Ich habe in den vergangenen hundert Tagen leider festgestellt, dass das Fachwissen nicht auf allen Ebenen der Mediaagenturen an vorderster Stelle steht. Dadurch besteht die Gefahr, dass sie im Tagesgeschäft ihre Budgets falsch einsetzen.”

Das ist ein erheblicher Vorwurf. Weshalb sind manche Mediaagenturen Ihrer Meinung nach ungenügend informiert?

“Ich werfe den Agenturen ja nicht vor, dass sie den Ausbildungsstand ihrer Mitarbeitenden nicht besser machen wollten. Es ist vielmehr eine Senioritätenfrage. Das Problem besteht oft darin, dass immer wieder neue Mitarbeiter eingestellt werden, was ganz normal ist. Das kennt die P auch. Einige betrachten die Medienplanung als ersten Karriereschritt, um nach einem halben Jahr eine neue Herausforderung anzunehmen. Es kann auch vorkommen, dass ein internationaler Angestellter den Schweizer Markt nicht oder nur ungenügend kennt und sich dabei nur auf Leistungsdaten abstützt. Dies wiederum genügt nicht, weil auch die regionalen Aspekte, also Lokalmedien, berücksichtigt werden müssen. Demnächst werden wir den Mediaagenturen Allmedia-Ausbildungsmodelle vorstellen – kostenlos oder gegen Entgelt. Unser Ziel ist es, gemeinsam mit den Mediaagenturen die besten Mediapläne zu erarbeiten.”

Wie soll ein P-Verkäufer, der bisher immer Zeitungsinserate verkauft hat, plötzlich Verständnis für Kino- oder Radiowerbung aufbringen?

“Warum nicht? Viele Printverkäufer stehen Neuerungen sehr positiv gegenüber und sind neuen Herausforderungen nicht abgeneigt. Dazu gehört auch der Bereich der Online-Buchung. Natürlich geht das nicht von heute auf morgen. Es braucht Ausbildung und Praxis. Beides werden unsere Leute bekommen.”

Wie bauen Sie Ihr Team zu einer schlagkräftigen Gruppe auf?

“Die meisten Menschen bringen Allmedia mit den Bereichen Print und Online in Verbindung. In der Schweiz existieren nur zwischen 70 und 100 Allmedia-Kunden, und diese befinden sich in einer Key-Account-Struktur. Zur direkten Betreuung von Werbekunden und deren Agenturen wurde das Key Account Management neu organisiert, um deren Bedürfnisse noch besser erfüllen zu können. Wir warten aber nicht, bis jedermann zu 100 Prozent ein Profi ist, sondern suchen direkt das Gespräch mit den Interessierten. Dabei verfügt jeder Verkäufer über seine eigenen Stärken. Es geht nun darum, die Kunden entsprechend zuzuteilen. Es war bisher so, dass Kunden mit vier bis fünf Key Accounts unserer Tochterfirmen verbunden waren und dadurch natürlich nicht das Gefühl hatten, mit einer Firma zusammenzuarbeiten.”

Dies tönt sehr schön. Trotzdem haben einige wichtige Führungskräfte die Publicitas verlassen.**Waren diese nicht in der Lage, die Neuausrichtung mitzutragen?**

“Es handelt sich dabei um persönliche Entscheidungen. Ich habe nur in einem Fall eine Kündigung ausgesprochen, als wir gemerkt haben, dass sich die betreffende Person nicht mit der Allmedia-Strategie anfreunden konnte und auch nicht an den Erfolg geglaubt hat. Andere Mitarbeiter haben aus eigenem Antrieb die Konsequenzen gezogen. Es ist mir klar, dass es nicht leicht ist, sich mit einer neuen Ausrichtung anzufreunden, wenn man viele Jahre sehr erfolgreich im eigenen Segment tätig war und plötzlich verschiedene Bereiche unter einem neuen Namen zusammengefügt werden. Die meisten unserer ehemaligen Mitarbeiter sind jedoch bereits wieder in der Medienszene tätig, gleichzeitig haben wir uns auch bemüht, für die Abgänger geeignete Lösungen zu finden.”

Sie haben nicht nur Mitarbeiter, sondern auch viel Know-how verloren. Wie gehen Sie damit um?

“Das ist normal: Nach einer gewissen Zeit möchten sich Angestellte verändern. Nach wie vor können wir aber auf ein gutes Beziehungsnetz zurückgreifen. Andere Mitarbeiter sind bei uns hausintern aufgestiegen, was einen Motivationsschub auslöst. Und unsere

neuen Mitarbeiter bringen ja auch ihre neuen Beziehungen mit. Insofern kann man auch von positiven Effekten sprechen.”

Die Publicitas geht neue Wege, will in Zukunft nur noch gewinnbringende Partnerschaften eingehen. Ist der Ton dadurch aggressiver geworden?

“Aggressivität ist im Geschäft selten ein guter Ratgeber. Der Ton wurde aber sicherlich bestimmter. Ich setze mich klar für den Markt ein, und es ist auch nicht verwerflich, wenn man mit Produkten Geld verdienen will. Ich werde oft gefragt, ob sich die Publicitas für die Vermittlung oder für die Vermarktung einsetzt. Wir setzen uns im Sinne des Kunden für die Vermarktung ein. Wenn der Kunde eine bestimmte Dienstleistung wünscht, die wir nicht anbieten können, vermittele ich ihn an die zuständige Stelle weiter.”

Sie haben sich von einigen Verlagen getrennt.**Birgt dies nicht ein enormes Risiko?**

“Der prominenteste Fall ist die *Basler Zeitung (BaZ)*, aber es ist mir in den letzten 100 Tagen noch nicht gelungen, alle Details, die zu diesem Streit geführt haben, zu ergründen. Manche Verlage haben ihre Zusammenarbeit gekündigt, weil sie mehr Engagement von uns erwarteten. Man kann das mit einem Verkäufer vergleichen, der gleichzeitig zwei Produkte verkauft und sich nicht auf einen bestimmten Kunden konzentrieren kann. Die Verlage haben sich dies wohl richtigerweise nicht mehr gefallen lassen und sich geäussert: ‘Entweder kümmert ihr euch um den Umsatz, den ihr uns zugesichert habt, oder wir kündigen den Pachtvertrag.’ Dies ist leider in einigen Fällen geschehen.”

Wo ist dies geschehen?

“Ich möchte hier nicht Einzelheiten bekanntgeben.”

Wollen Sie diese Verlage wieder zurückholen?

“Sofern das Geschäft rentabel war, sicher ja. Manchmal muss man aber zuerst den Kunden/Verlag davon überzeugen, wieder mit uns zusammenzuarbeiten. Das führt nicht immer nur über die Gewinn- und Verlust-Rechnung. Wir entwickeln Kundenrückgewinnungsprogramme, die auch auf die Verleger angewendet werden können. Am Anfang steht aber unmissverständlich eine gute Beziehung, das offene Gespräch. Nur auf der Basis von gegenseitigem Respekt kann man gegenseitig abgestimmten Lösungen und vor allem Vertrauen aufbauen. All das lässt sich nicht einfach mit guten Konditionen erkaufen.”

“Es ist mir klar, dass es nicht ganz leicht ist, sich mit einer neuen Ausrichtung anzufreunden, wenn man lange im eigenen Segment erfolgreich war.”

“Attackieren wir die BaZ, so treffen wir auch uns selbst. Attackiert uns die BaZ, schadet sie sich ebenfalls selbst.”

Bei dieser Unzufriedenheit über die P besteht die Möglichkeit, dass sich – beispielsweise – unter der Führung von Tamedia ein zweites Konglomerat bildet, welches Ihnen gefährlich werden kann.

“Diese Gefahr ist latent vorhanden, hat aber nichts mit unserer neuen Strategie zu tun. Zwar hat die Publicitas eine starke Marktposition, es gibt aber auch noch andere, die sich um Anzeigenverkäufe kümmern. Das ist okay – Konkurrenz belebt den Markt. Unser Businessmodell ist simpel: Man vertritt einen Titel im Auftrag eines Verlages, akquiriert Inserate und andere Medien-

arten und erhält dafür eine bestimmte Entschädigung. Etwas ganz Normales. Ringier zum Beispiel hat keine Regieverträge

mit uns abgeschlossen und wird dies in Zukunft auch kaum machen. Trotzdem haben wir zusammen ein gutes Geschäft, weil der Kunde diese Produkte nachfragt. Wir könnten dies natürlich aktiver beeinflussen, aber da müsste die Entschädigung grösser ausfallen. Kleinere Verlage hingegen können es sich oft gar nicht leisten, 200'000 Franken (Lohn und Spesen) für einen Aussendienst-Mitarbeiter plus zusätzlich dazugehöriger Infrastruktur auszugeben. Hier übernehmen wir eine existenzielle Funktion. Wenn man die P kritisiert, vergisst man vielfach, dass die meisten der Verlage mit unseren Dienstleistungen sehr zufrieden sind. Dies konnte ich auch in der intensiven Einführungszeit hautnah erleben, da ich sehr viele selber besucht habe. Immer mehr Verleger sehen ein, dass der Umsatz nur eine Komponente des Erfolges ist. Kosten respektive Marge, um diese Kosten zu decken, sind ebenso wichtig. Wenn der Umsatz nicht kommt, müssen zwangsläufig Kosten, ja sogar Prozesse angepasst werden. Eine Vorgehensweise, die erfolgreiche Konsumgüterfirmen seit Jahren anwenden und wo die P den Verlegern viel bieten kann. Ich gebe aber zu, dass wir in Vergangenheit zu viele Versprechungen gemacht haben, das heisst infolge nicht akkurater Einschätzung der Marktgegebenheiten diese Vorgaben gar nicht erreichen konnten. Das rächt sich nun.”

Sie stehen im Spannungsverhältnis zum Medienkonzern Tamedia, weil Sie sehr eng mit der NZZ zusammenarbeiten. War diese Entscheidung richtig?

“Ich weiss nicht, was geschehen wäre, wenn wir uns für die Tamedia entschieden hätten. Sicherlich hat sich dieser Konzern nicht zuletzt wegen CEO Martin Kall positiv entwickelt. Aber die Zusammenarbeit mit der NZZ ist für uns sehr erfreulich. Dies hat auch damit zu tun, dass wir jeweils mit den verantwortlichen Managern regelmässig gemeinsam an einem Tisch sitzen und

Lösungen finden, die beiden Parteien dienen. Man begegnet sich auf Augenhöhe.”

Wie muss man sich die Funktion der NZZ Media vorstellen: P-Verkäufer bei der NZZ?

“NZZ Media ist juristisch eine Filiale der Publicitas. NZZ-Media-Chef Walter Vontobel ist mir direkt unterstellt. Er ist also ein P-Mann und steht auf unserer Payroll. Er sitzt aber physisch im Verlag und der Zusammenarbeitsvertrag regelt die Kostenbeteiligungen. Bei diesem Deal spielten vor allem betriebswirtschaftliche

Überlegungen die wesentliche Rolle. Da die NZZ den Verkauf im Printbereich nicht selber durchführen wollte, kam es zur Zusammenarbeit. Das Motto lautete dabei: Machen oder machen lassen. Auch das ein Prozess, wie er in x anderen Branchen auch abläuft.”

Nochmals zurück zur Tamedia. Wie muss man sich die momentane Zusammenarbeit vorstellen?

“Wir haben Ende des Jahres eine neue Zusammenarbeit vereinbart und arbeiten gut zusammen. Ich habe mich kürzlich mit den Tamedia-Verantwortlichen getroffen, wobei wir versuchen, bezüglich Direktbuchungsrabatten Lösungen zu finden. Die Tamedia ist nicht wie manchmal dargestellt unser Feind.”

Wer ist denn Ihr Feind?

“Im Geschäft spreche ich nicht von Freund oder Feind. Wer in diesen Kategorien denkt, fokussiert sich allzu leicht darauf, dem ‘Feind’ zu schaden, statt sich selbst weiterzubringen. Derzeit gibt es solche Probleme mit der *Basler Zeitung*, an welcher wir stark beteiligt sind. Attackieren wir die *BaZ*, so treffen wir auch uns selbst. Attackiert die *BaZ* uns, schadet sie sich ebenfalls selbst. Es sieht nun so aus, dass sich der Verlag als Konkurrent aufstellt, und das beeinflusst entscheidend unsere Verhaltensweise. Der Kunde darf aber auf gar keinen

Fall merken, dass hier Uneinigkeit herrscht. Dass das nicht einfach ist, brauche ich nicht näher zu beschreiben.”

Der BaZ-Verleger Matthias Hagemann warf der Publigroupe vor, die Herausgabe von 2,5 Millionen Franken zu verweigern – Geld, das eigentlich der BZM, Tochterfirma der Basler Zeitung Medien, zustand. Was sagen Sie dazu?

“Dieser Vorwurf war von Matthias Hagemann psychologisch geschickt formuliert. Man kann dies mit einer Ehe vergleichen, die geschieden werden soll und in der Sachverhalte eben anders oder einseitig dargestellt werden. Dabei werden vor allem die negativen Ereignisse hervorgehoben. Herr Hagemann spielte die Opferrolle. Die ganze Situation ist aus geschäftlicher Sicht äusserst unbefriedigend, und sie hat auch zur Folge, dass die Kunden am meisten unter diesem Disput leiden. Sie sind verwirrt und zum Teil falsch informiert, und das führt zu Missverständnissen. Schliesslich werden dadurch beide Häuser in Mitleidenschaft gezogen. Aber Herr Hagemann hat mittlerweile sein Geld bekommen.”

Haben Sie das Geld bewusst zurückbehalten?

“Ja, und das zu Recht und völlig normal. Das weiss auch die *BaZ*. Der Fall war ganz einfach: In unserem Verarbeitungszentrum prüfen wir jeden einzelnen Auftrag auf seine korrekte Abwicklung. Viele der von der *BaZ* eingeforderten Beträge wiesen formelle Fehler und Ungenauigkeiten auf. Wir handeln in solchen Fällen immer nach dem Grundsatz, wenn man etwas bestellt, jedoch das Falsche erhält, besteht das Recht, das Richtige zu verlangen. So lange bezahlt man eben nicht oder behält einen Teil zurück. Beim Bau eines Hauses durchaus auch gängige Praxis. Hier handelte es sich um mehr als 1000 solcher unregelmässigen Fälle. Das zurückbehaltenen Geld hatte mit der angespannten Situation zwischen uns überhaupt nichts zu tun, sondern mit der Umstellung der Zusammenarbeitsform und mit der enormen Menge der entstandenen Fehler.”

“DIE NEUE P”

Die weltweiten Medienvermarktungsaktivitäten der PubliGroupe sind ab 2008 im Geschäftssegment “Media Sales” zusammengefasst. Unter dem Markennamen “Publicitas” arbeiten rund 2000 Fachleute aus allen Medienbereichen an über 160 Standorten in 23 Ländern und bilden eine leistungsstarke, allmediale Schnittstelle zwischen Werbetreibenden und Medienunternehmen. Die “neue”

Publicitas umfasst in der Schweiz die bisherige Publicitas, Publimedia, Publimag, Mosse, Publicconnect, Radiotele, Cinecom sowie web2com und im Ausland die Gesellschaften des Publicitas Promotion Network. Die Einheiten dieser “neuen” Publicitas erwirtschafteten 2007 einen Umsatz von 2,025 Milliarden Schweizer Franken.

Wie muss man sich solche Fehler vorstellen?

“Wenn in der Rechnung plötzlich von einer Viereinhalb- statt Dreizimmerwohnung die Rede ist. Wenn solche Unstimmigkeiten bestehen, kann man eine Rechnung nicht sofort begleichen, was zu einer zeitlichen Verzögerung führt. Nachdem die Probleme geklärt waren, haben wir vereinbarungsgemäss sofort bezahlt. Es lag mir aber viel daran, Klarheit zu schaffen.”

Wie sähe aus Ihrer Sicht die optimale Situation für den Medienmarkt Basel aus?

“Wenn wir versuchen würden, gemeinsam den Markt zu bearbeiten. Die jetzt bestehenden Probleme sind aufgrund persönlicher Differenzen zwischen gewissen Leuten entstanden. Doch dies liegt weit vor meiner Zeit.”

Sie bieten also Hand...

“Natürlich. Eine Partnerschaft wäre kommerziell im Sinne beider Häuser. Aber für eine Partnerschaft braucht es eben zwei, für eine Trennung nur einen.”

Wie gross ist die Gefahr, dass die BaZ plötzlich in die Hände von Tamedia fallen könnte?

“Davon habe ich keine Kenntnis, aber dieses Szenario würde uns schon zu denken geben. Sollte dies tatsächlich geschehen, müssten wir unseren Ansatz neu überdenken.”

Würden Sie Ihre Rolle verlieren, wenn Tamedia die Vermarktung selbst betreiben würde?

Man verliert nur einen Markt, wenn man die Kunden verliert, und dies ist bei uns nicht der Fall. Wir sind nach wie vor für unsere Print-Inserate bekannt. Neu bauen wir die Allmedia-Kompetenz auf und gehen aktiv auf Kunden zu. Für jene Kunden, die wir in Basel verloren haben, wurde ein Kundenrückgewinnungsprogramm auf die Beine gestellt. Damit konnten wir fünf bis sechs Prozent der ‘verlorenen’ Kunden zurückgewinnen. Ich betone, dass wir die Kunden über Serviceleistungen und Gespräche zurückgeholt haben und nicht durch unverantwortliche Rabatte. Die P wird sich sicherlich nie freiwillig aus einem Markt zurückziehen, selbst wenn wir keine Regieverträge mehr haben. Die Verkaufsmaschinerie dreht sich immer weiter. Sobald neue Schwierigkeiten auftauchen, muss man neue Betätigungsfelder suchen. Auch hier ganz einfache Marktlogik, der jeder unterworfen ist.”

Themawechsel: Radiotele und Cinecom gehören zur Publicitas. Wie war es möglich, dass diese Bereiche Verluste in Millionenhöhe eingefahren haben?

“Das hat zum Teil mit den Kosten- und Vertragsstrukturen der Cinecom zu tun. Zudem ging mit dem Abgang von Cinecom-Geschäftsführer Matthias Luchsinger der



Kontakt zum Markt etwas verloren. Vor allem im letzten Quartal 2007 hat es uns hart erwischt, und auch die Gespräche für 2008 konnten nicht optimal geführt werden. Das TV-Geschäft läuft glänzend. Was Radiotele angeht, haben wir nicht eine so prominente Marktrolle wie die Cinecom im Kino, aber trotz aller Rückschläge erzielen wir immer noch einen Umsatz von mehreren Millionen.“

Wie sieht die Zusammenarbeit mit der Kitag, dem Hauptanbieter im Kinobereich, aus?

“Auf Details darf ich nicht eingehen. Nur so viel: Derzeit besteht ein Vertrag, der unter den veränderten Marktverhältnissen im Kinomarkt angepasst werden kann und unserer Meinung nach auch muss. Gespräche dazu wurden geführt. Bestenfalls findet man eine Lösung, oder man trifft sich vor dem Richter wieder. Das klingt harsch, bei sehr weit entfernten Standpunkten kann die Beurteilung durch eine neutrale Stelle aber durchaus sinnvoll sein.“

P legt grossen Wert auf den Online-Bereich, gehört jedoch im Vergleich zu AdLink eher zu den kleinen Mitspielern.

“Wir sind daran, das Geschäft über Mediaagenturen anzukurbeln, und versuchen, unseren Kunden gute Angebote zu machen. Unser Pluspunkt ist nach wie vor die Kundennähe. Wir verfügen über ein Filialnetz und hundert Standorte, und dabei muss auch der Marketing- und Medienmix beachtet werden. Nehmen Sie das Beispiel Gastrobetrieb: Ein Menü ist immer günstiger als ein selbst zusammengestelltes Essen. Im lokalen Online-

Markt haben wir Defizite, die wir aber rasch durch gezielte Ausbildungsmassnahmen der vor Ort bestens verwurzelten Verkäufer ausmerzen wollen. Ein gutes Stück Arbeit liegt vor uns!“

In den USA wird der Print bereits zum Auslaufmodell erklärt. Ihre Prognose?

“Ich bin ein erklärter Print-Fan. Es gibt nichts Schöneres, als am Sonntagmorgen auf der Terrasse zu sitzen, einen Kaffee zu trinken und die Zeitung zu lesen. Ich könnte mir nicht vorstellen, dies mit dem Laptop zu tun. Selbstverständlich wird es in den nächsten Jahren gewaltige Veränderungen geben. So ist in Deutschland der Stellenanzeiger in den letzten fünf Jahren zu mindestens 50 Prozent ins Netz abgewandert. Die Printwerbung hat aber weder in den Job-Ads noch sonst wo ausgedient. Sie gehört nach wie vor zu den leistungsstärksten Kommunikationskanälen. Und da wo die

Umsätze ins Netz migrieren, bieten wir Kunden und Verlagen bereits seit einiger Zeit Onlineplattformen an, um davon zu profitieren. Über 40 Verlage setzen unsere Classified-Plattformen ein. Es findet aber zwischen Online und Print eine klare Segmentierung statt.

Ich schätze, dass sich die gesamte Online-Werbung in der Schweiz in den nächsten Jahren von 1,4 auf 2 Prozent wachsen wird. Der Anteil ist somit noch nicht so marktentscheidend. Unterschätzen sollte man deshalb die Entwicklung beileibe nicht!“

Sie besetzen einen wichtigen Posten bei Publicitas, daneben besitzen Sie zwei Firmen. Gibt dies keinen Interessenkonflikt?

“Ich habe wie alle anderen 1200 Mitarbeiter, die bei mir arbeiten, auch einen Arbeitsvertrag erhalten. In diesem Vertrag steht jedoch, dass ich meine beiden Firmen weiterhin betreiben kann, sofern ich meine Arbeitszeit zu 100 Prozent der P zur Verfügung stelle und keine konkurrenzierenden Tätigkeiten ausübe.“

Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Firmen?

“Die Thomas Bargetzi real-management-power, ist auf Turnarounds, Restrukturierungen und Change Management spezialisiert. In den letzten sechs Jahren hatte ich sicher 15 Mandate, wo es meist im Ansatz um dieselben Tätigkeiten ging wie heute bei der P. Der entscheidende Unterschied ist, dass die P kein Sanierungsfall ist, sondern sich in einem grossen Change-Prozess befindet. Da nützen mir meine nationalen und internationalen Erfahrungen in der Branche schon sehr viel. Die zweite Firma ist eine Handelsfirma, die Produkte des alltäglichen Bedarfs entwickelt und vertreibt. Diese Tätigkeiten müssen momentan ruhen, weil mich mein jetziger Job bei der P voll beansprucht und begeistert.“

Wie sieht Ihr Fernziel aus?

“Ich werde sicher die nächsten Jahre bei der Publicitas arbeiten, sofern man weiterhin will, dass ich die Sache so angehe, wie ich dies aktuell tue. Es braucht Zeit, eine aktive Vermarktungsorganisation auf die Beine zu stellen und voranzutreiben. Generell richte ich gerne Firmen neu aus, sobald diese aber funktionieren, suche ich wieder eine neue Aufgabe. Diesbezüglich bin ich nicht gleich beständig wie mein Vater, der über dreissig Jahre lang in derselben Versicherung gearbeitet hat. Da ich aber auch Familienvater bin, strebe ich künftig eine gewisse Stabilität an. Ich möchte meinen Söhnen einmal erzählen können, was ich wirklich mache.“

THOMAS BARGETZI

Thomas Bargetzi hat sich nach der kaufmännischen Lehre bei der ASSA in Bern zum Betriebswirtschafter HF, Marketingplaner/Marketingleiter, MBA und Controller (Nachdiplomstudium) ausbilden lassen. Sein beruflicher Werdegang ging über den Produkt-Manager für Pepsi-Cola und Arkina Mineralwasser. Weiter arbeitete er als Marketing Manager Europa für NutraSweet AG, Zug (Süsstoffe) sowie als Verkaufsleiter für Europa Food Ingredienzen. Die Periode bei der Mars AG in Zug und als Konzernleitungsmitglied der Feldschlösschen-Gruppe hat ihn

in Sachen Verkauf und Reporting entscheidend beeinflusst. In den letzten fünf Jahren arbeitete er auf Mandatsbasis für die *Süddeutsche Zeitung* und den Europa-Fachpresse-Verlag in Paris, München und Wiesbaden. Zudem führt er ein eigenes Unternehmen für Turnarounds und Restrukturierungen. Seit Januar 2008 setzt der 47-Jährige seine internationale Erfahrung in der Verlags- und Medienbranche als CEO/Sales Director Schweiz bei der Publicitas ein. In dieser Funktion ist er für sämtliche Schweizer Verkaufsaktivitäten verantwortlich und führt die bislang acht selbstständig aktiven Unternehmungen Pu-

blicitas, Publimedia, Publimag, Publicconnect, Mosse, Radiotele, Cinecom und Web2com zusammen. Thomas Bargetzi ist verheiratet und Vater zweier Söhne. Sportlich ist er tätig als Halbmarathon- und Skiläufer. Als designierter Präsident eines Fussball-Clubs in seiner Wohngegend setzt er sich auch für die sportlichen Belange der Mitbevölkerung und des Nachwuchses ein. 2007 gründete er mit Kollegen den DSIM (Dachverband Schweizer Interims-Manager). Alle zwei Jahre ist er an den eidgenössischen Prüfungen zum Marketingleiter als Experte und Fallautor (2007) tätig.



THOMAS BARGETZI AG

real – management – power
