



Tobias Trevisan, Sprecher der FAZ-Geschäftsführung: keine Rückkehr in die Schweiz geplant.

Tobias Trevisan

# Der Chefsprecher

Der 52-jährige Schweizer Tobias Trevisan hat in der deutschen Medienszene eine führende Position: Er ist Sprecher der Geschäftsführung des Verlags der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Zuvor arbeitete er in leitender Position für Ringier, den Tages-Anzeiger, die NZZ und Wirz Werbung. Gegenüber «persönlich» äussert er sich über die perfekte Internetstrategie und seine Lieblingsmedien.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Wolfgang Eilmes, FAZ**

**Herr Trevisan, Sie sind nun seit bald sechs Jahren Sprecher der Geschäftsführung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Verschiedentlich wurde bereits über Ihre Rückkehr in die Schweiz spekuliert. Wäre dies keine Option?**

Der Moment, in welchem ich mich in Deutschland unwohl fühle oder mich langweile, ist noch nicht gekommen. Deswegen denke ich noch nicht an eine Rückkehr in die Schweiz. Ich habe bei der FAZ eine sehr spannende Aufgabe und kann in dieser Position noch einiges bewegen.

**Nach der Rückkehr der drei Rogers – Köppel, Schawinski und de Weck – in die Schweiz sind Sie der letzte verbliebene Schweizer Medienmanager in Deutschland. Fühlen Sie sich nicht ein bisschen einsam?**

Das ist kein Thema. Diese Ansammlung von Schweizer Medienleuten war sicher ein schöner Zufall, aber schlussendlich ein Zufall. Es wird auch wieder Zeiten geben, in denen sich mehr Schweizer im deutschen Medienmarkt tummeln werden.

**Wie wird man als Schweizer in einer solchen Position aufgenommen?**

Als Schweizer geniesst man in Deutschland einen Sympathiebonus. Die Anforderungen an deutsche oder Schweizer Manager sind aber letztlich die gleichen. Kulturell gibt es einige Unterschiede, an die man sich gewöhnen muss. Diese können aber auch zum eigenen Vorteil genutzt werden.

**Als Sie nach Deutschland gingen, sprachen Sie vom Wechsel in die Bundesliga. Was unterscheidet die deutsche Medienlandschaft von der schweizerischen?**

Es ist ganz einfach: Der deutsche Medienmarkt ist viel grösser. Es herrscht echter Wettbewerb: Wir haben sechs überregionale Abozeitungen, eine überregionale und sieben regionale Boulevardzeitungen, mehrere politische Magazine und sieben Privat-TV-Sender mit einem Marktanteil von über einem Prozent. In der Schweiz gibt es jeweils nur ein entsprechendes Angebot. In Deutschland kann man Marktanteile gewinnen, wenn man seine Aufgabe gut löst, aber auch verlieren, wenn man Fehler macht. Zudem bietet der grosse deutsche Markt ausreichend Potenzial, um neue Ideen zu verwirklichen.

---

«Im Gegensatz zur Schweiz herrscht in Deutschland echter Wettbewerb.»

---

**Aber in der Schweiz gibt es doch einen Wettbewerb zwischen Tamedia, der Mittellandzeitung oder der NZZ-Gruppe.**

Gerade weil mit Ausnahme der Sonntagszeitungen wenig Wettbewerb unter den Titeln herrscht und nur ein geringes Potenzial für Neues vorhanden ist, rückt in der Schweiz die Frage der Konsolidierung der Branche in den Vordergrund. Dies führt zu einem Wettbewerb unter den Verlagen und nicht unter den einzelnen Verlagsprodukten.

**Im Gegensatz zu Deutschland konnten sich bei uns die Gratiszeitungen etablieren.**

**Ist dies nun ein Fluch oder ein Segen?**

Fluch und Segen zugleich. In der Schweiz gab es wohl kaum jemals so viele junge Zeitungsleser wie heute. Dies ist erfreulich,

selbst wenn häufig nur *20 Minuten* gelesen wird. Allerdings geht der Erfolg zu einem grossen Teil auf Kosten der bezahlten Zeitungen.

**Welche Schweizer Produkte konsumieren Sie regelmässig?**

An den Wochenenden, an welchen ich in der Schweiz bin, lese ich die *NZZ*, die *Weltwoche*, den *Tages-Anzeiger* und die *Sonntagspresse* auf Papier, sonst auf dem iPad. Während der Woche habe ich mich zum Intensivnutzer der Online-Angebote der *NZZ*, des *Tagi* und von «persoenlich.com» entwickelt.

**Was haben Sie bei der FAZ Neues angerissen?**

Als ich in Frankfurt ankam, mussten wir als Erstes den Verlag neu ausrichten. Inzwischen sind wir gut aufgestellt und gewinnen Marktanteile. Vor allem die Sonntagszeitung hat sich glänzend entwickelt. Im digitalen Bereich haben wir eine Stellen- und eine Finanzplattform sowie unsere iPhone- und iPad-Apps eingeführt. Wir hätten gerne noch mehr an Ideen umgesetzt, doch da hat uns die Finanzkrise zurückgeworfen.

**Wie haben Sie den Erfolg der Sonntagszeitung erreicht?**

Die hohe publizistische Qualität ist unser wichtigster USP. Davon profitieren wir nachhaltig. Andererseits konnten wir durch die Optimierung der Marktbearbeitung die Auflage und die Reichweite steigern, was wir auf die Anzeigenpreise umwälzen konnten.

**Was verstehen Sie unter der Optimierung der Marktbearbeitung?**

Wir haben ein neues Kennzahlensystem eingeführt, welches uns erlaubt, die Effizienz des



Marketingmitteleinsatzes zu erkennen und Budgetverlagerungen vorzunehmen.

**Wo verläuft die Abgrenzung zwischen der täglichen Zeitung und der Sonntagsausgabe?**

Die Zusammenarbeit zwischen der Werktags- und der Sonntagsausgabe ist viel intensiver als innerhalb der Schweizer Verlage. Dies ist auf die spezielle Verlagsstruktur der FAZ zurückzuführen. Unsere fünf Herausgeber sind für den Inhalt beider Zeitungen verantwortlich. Obwohl wir zwei getrennte Redaktionen haben, sorgen sie dafür, dass innerhalb ihrer Ressorts Redakteure der FAZ auch für die Sonntagszeitung schreiben. Es ist bei uns überhaupt keine Frage, dass die Korrespondenten im In- und Ausland für beide Zeitungen tätig sind.

**Wie muss man sich diesen Herausgeberrat vorstellen? Entspricht dies einem**

**Kollegium inter pares wie dem Bundesrat?**

Das Beispiel ist zutreffend. Die Herausgeber teilen sich die redaktionelle Verantwortung nach Ressorts auf. Gemeinsam bilden sie das oberste publizistische Entscheidungsgremium. Dadurch wird sowohl die Unabhängigkeit wie auch das Qualitätsbewusstsein gestärkt. Jedes Ressort ist im Herausgebergremium vertreten.

**Aber gerät man als Geschäftsführer dadurch nicht zwischen alle Fronten?**

Dieser Konstrukt hat sicher Vor- und auch Nachteile. Es ist klar, dass man in einem solchen System mehr Zeit für Diskussionen und Abstimmungen benötigt als in einem Einmannsystem. Dies führt aber gleichzeitig dazu, dass Fehler vermieden und kreative Ideen geboren werden.

**Wie läuft die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Herausgebern ab?**

Wir treffen uns einmal wöchentlich zur Herausgeberkonferenz. Dort werden sämtliche bereichsübergreifenden Themen besprochen. Dabei behält jeder die Verantwortung für seinen Kompetenzbereich. Die saubere Abgrenzung ermöglicht erst eine konfliktfreie Zusammenarbeit. Die Herausgeber sind für den Inhalt der Zeitung verantwortlich, die Geschäftsführung für die strategische Aus-

Dahinter versteckt sich ein kluger Kopf: Tobias Trevisan.



richtung, die Administration und die Vermarktung sowie schlussendlich für das Ergebnis.

**Sie haben an der Dreikönigstagung vor bald drei Jahren Ihre Internetstrategie vorgestellt, wonach Inhalt und Werbung bedürfnisgerecht angeboten werden müssen. Hat sich dieses System bewährt?**

Aufgrund der Finanzkrise mussten wir unsere Investitionen in die Technologie etwas zurückstellen. Heute bieten aber die meisten Content-Management-Systeme Möglichkeiten, den Inhalt anhand semantischer Verfahren bedarfsgerecht nach Einzelgruppen auszuspielen. Wir haben erst vor wenigen Tagen selbst ein neues System in Betrieb genommen, welches die entsprechenden Voraussetzungen bietet. Es zeigt sich inzwischen deutlich, dass wir mit unseren Annahmen richtig lagen. Nicht nur Amazon, auch Google oder iTunes setzen auf Technologien, um die Inhalte individualisiert auszuspielen. In den Werbemärkten kann man sich eine Zukunft ohne Targetingsysteme kaum mehr vorstellen.

**Und wie sieht es mit der Kostenpflicht aus?**

Nachdem die Branche mit Ernüchterung feststellen musste, dass sich mit Banner-Erlösen in absehbarer Zeit nicht die Umsätze erzielen lassen, wie man sich dies gewünscht hätte, hat nun das Pendel in die andere Richtung ausgeschlagen. Es stellt sich aber die Frage, ob und für was die Nutzer zu bezahlen bereit sind und welche Umsätze sich damit erzielen lassen. Gerade weil ich Bedenken habe, dass sich mit Paid-Content-Modellen kurzfristig viel Geld verdienen lässt, halte ich die Diskussion für wichtig. Es geht letztlich um eine strategische Entscheidung, ob

---

«Ich habe Bedenken, dass sich mit Paid-Content-Modellen kurzfristig viel Geld verdienen lässt.»

---

man auf Werbe- oder auf Inhaltserlöse setzt oder ob sich die beiden teilweise gegensätzlichen Modelle zu einem Dritten kombinieren lassen.

**Sehen Sie schon einen möglichen Lösungsansatz?**

Ich sehe interessante Ansätze. Dabei bevorzuge ich zurzeit das Value-Modell des *Wall-Street-Journals* gegenüber dem Frequency-Modell der *Financial Times* und der *New York Times*. Das Value-Modell lässt eine Differenzierung nach Wertigkeit der Inhalte zu, was aus unserer Sicht sehr wesentlich ist. Die nachrichtlichen Artikel sind austauschbar und auch an anderer Stelle kostenlos erhältlich. Dafür werden wir kaum Geld verlangen können. Hintergrund, Analyse und Kommentare hingegen sind exklusiv. Diese sollten wir nicht mehr gratis zur Verfügung stellen, solange wir dafür an anderer Stelle immer höhere Preise verlangen.

**Was hat sich seit der Einführung des iPads verändert?**

Es ist etwas Grundlegendes passiert. Da alle Nachrichtenportale primär auf austauschbaren Inhalten basieren, war es bislang sehr schwierig, Geld dafür zu verlangen. Auf dem iPad hingegen bieten die meisten Verlage das E-Paper ihrer Zeitungen an. Hier ist jedem

ANZEIGE

**1/2 Inserat Romandie Combi**

klar, dass dies nicht kostenlos erfolgen kann. Damit hat die Branche bewusst oder unbewusst einem Grundsatzentscheid in Richtung Qualitätsstrategie getroffen. Die Frage lautet: Wie können wir dank der technologischen Möglichkeiten, die das mobile Internet bietet, Produkte entwickeln, die attraktiver sind als die heutigen Printzeitungen, und deshalb wieder mehr Leser für unsere Inhalte begeistern. Gleichzeitig werden die iPads bei ausreichender technischer Reichweite Werbeformate ermöglichen, die jedem anderen Medium überlegen sind. Die Verbindung einer hohen Beachtung der Werbung, der Emotionalität durch das Bewegtbild, der Responsemöglichkeit sowie der Ausspielung nach Nutzerprofilen bietet ausgezeichnete Voraussetzungen, um im Werbemarkt grossen Erfolg zu haben. Damit würde sich die Frage nach dem richtigen Geschäftsmodell, das heisst Paid oder Free Content, von Neuem stellen.

#### **Wie sind die Reaktionen bei den FAZ-Lesern?**

Mit einer E-Paper-App der FAZ sind wir bereits seit einigen Monaten im Markt. Die Er-

fahrungen sind durchwegs positiv, das Feedback unserer Kunden ist sehr gut. Ich freue mich selbst, wenn ich jeweils auf Reisen bin und die FAZ lesen kann, ohne sie erst lange suchen zu müssen. Zurzeit bringen wir unsere Sonntagszeitung aufs iPad. Im Gegensatz zur täglichen FAZ handelt es sich dabei nicht um ein E-Paper, sondern um eine dynamische App. Wir versuchen die Vorteile der neuen Technik zu nutzen und Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Medium zu sammeln.

#### **Wie viele Abonnenten haben Sie?**

Dies ist alles noch überschaubar. Das sind ein paar Tausend Nutzer, davon ein Teil Printabonnenten, die das Angebot zusätzlich beziehen. Das ist auch in Ordnung, weil die technische Reichweite der Geräte noch relativ gering ist.

#### **Das Geld verdienen Sie also immer noch mit dem Print?**

Ja – und das wird wohl noch eine Zeit lang so bleiben.

#### **Wie hoch ist der Auflagerückgang aufgrund des Internets?**

Grundsätzlich verlieren wir kaum Zeitungsleser an das Internet. Das Problem ist aber, dass es uns aufgrund der Internetnutzung immer weniger gelingt, junge Neuabonnenten zu gewinnen, um die Abgänger zu ersetzen. Das Internet absorbiert unser Kundenpotenzial. Die FAZ hat sich in den letzten Jahren im Kampf um die Leser überdurchschnittlich gut geschlagen. Wir mussten im Zeitraum seit 2005 bei der FAZ einen Auflagerückgang von lediglich 2,2 Prozent hinnehmen, während die Sonntagszeitung die Auflage um 13,5 Prozent steigern konnte.

#### **In der Schweiz herrscht momentan ein handfester Konflikt zwischen der SRG und den privaten Verlegern bezüglich ihrer Onlineauftritte. Aus weiter Ferne betrachtet: Wer hat nun recht?**

Der Konflikt ist sicher berechtigt. Die Verlage sehen ihre Zukunft in den digitalen Medien. Aber auch die öffentlich-rechtlichen Sender erkennen die Notwendigkeit, im In-

ANZEIGE

# 1/2 Inserat Tierwelt

ternet junge Nutzerkreise zu erreichen. Wir befinden uns noch in einer frühen und damit investitionsintensiven Phase der Entwicklung. Die Verlage sind gezwungen, die Investitionen durch die noch geringen Onlineerlöse oder durch Erträge aus anderen Bereichen zu finanzieren, während die öffentlich-rechtlichen Sender auf einen grossen Gebührentopf zugreifen können. Zudem werden die höheren Übertragungsraten dazu führen, dass die Bewegtbildinhalte an Bedeutung gewinnen werden. Als «Quasimonopolist» hat die SRG auch inhaltlich einen klaren Startvorteil. Diese wettbewerbsverzerrenden Elemente müssen sehr ernst genommen werden, denn nach bisheriger Erfahrung gilt im Internet das Prinzip «The winner takes it all».

**Aber gibt es eine Lösung aus diesem Dilemma?**

In Deutschland versuchen wir zu verhindern, dass die öffentlich-rechtlichen Sender mit textbasierten presseähnlichen Produkten ins Netz gehen. Wenn wir schon bei den Investi-

tionsmöglichkeiten und den Bewegtbildinhalten Nachteile haben, wollen wir zumindest unseren Vorsprung bei den Textinhalten gesichert wissen. Aus diesem Grunde führen zurzeit einige Verlage, darunter auch die FAZ, einen Prozess gegen die ARD.

**Glauben Sie, dass die ablehnende Haltung der Schweizer Verleger gegenüber der SRG berechtigt ist?**


Natürlich ist es richtig, wenn die Verleger ihre Interessen verteidigen und um den Fortbestand einer freien, vielfältigen Presselandschaft kämpfen. Der demokratische Willensbildungsprozess ist auf ein breites Medien- und Meinungsangebot angewiesen. Ebenso habe ich grosses Verständnis für die Absicht der SRG, junge Nutzer über das Internet zu erreichen. Ich bedaure, dass die Verleger den drohenden Konflikt nicht schon sehr viel früher erkannt haben und sich mit dem Presse-TV und dem Gebührensplitting ruhigstellen liessen. Es ist aber auch schade, dass es die auf die meinungsbildende Presse angewiesene Politik in der Vergangenheit verpasst hat,

Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Verlagen ermöglichen, von sich aus mehr zu einem reichhaltigen Fernsehangebot schweizerischer Prägung beizusteuern. Damit würden sich die Voraussetzungen der Verlage im Wettbewerb mit der SRG im Online verbessern. Dann wären wir nicht auf Verbote angewiesen.

**Wie schätzen Sie das nächste Jahr ein?**

Seit der Eurokrise spüren wir in der ganzen Wirtschaft eine abwartende Haltung im Anzeigenmarkt und somit eine rückläufige Entwicklung. Dadurch wird der Wettbewerb unter den Zeitungen wieder härter.

**Wie beurteilen Sie die allgemeine Stimmungslage momentan in Deutschland?**

Viele Unternehmen befinden sich nach dem letzten Aufschwung, der in Deutschland besonders kräftig ausgefallen ist, noch immer in einer Hochstimmung. Allerdings nehmen die Sorgen aufgrund der Eurokrise immer mehr zu. Schliesslich wird Deutschland die Rechnung in grossen Teilen bezahlen. 

ANZEIGE

**1/2 Inserat Corriere del Ticino**