

JETZT GEHT ES DARUM,



VERSCHIE- DENSTE BEREICHE ZU VERKNUPFEN

Thomas Kaiser, CEO von Ringier Digital, glaubt, dass es sowohl inside-out- wie auch outside-in-Ansätze braucht, um Innovationen ins Unternehmen Ringier zu holen und die digitale Transformation erfolgreich zu schaffen. Zudem seien lokalen Allianzen nötig, um als Medienbrand gegenüber den Internetgiganten zu bestehen.



CLM: Sie beschäftigen sich seit bald 20 Jahren mit der Unternehmensentwicklung im Bereich neuer Medien. Was war für Sie der fundamentalste Paradigmenwechsel?

Thomas Kaiser: Jedes Mal, wenn ein neuer Screen auf den Markt gekommen ist, hat sich ein Paradigmenwechsel eingestellt: Bei den ersten Desktop-Bildschirmen genauso wie bei den ersten Online-Sites und später beim mobilen Internet. Bei letzterem im Besonderen: Denn mobile first bedingt, die Info-Kette völlig neu zu denken und zu vernetzen. Eine Info ist nicht zwingend nur noch auf der Homepage zu publizieren. Und der erste Kontakt zu einem potenziellen Käufer kann heutzutage auch über eine Social-Media-Site erfolgen.

Ringier macht heute schon 32 Prozent des Umsatzes mit digitalen Leistungen. Warum funktionieren E-Commerce und digitale Rubriken hier viel besser als Display-Werbung?

Ich bin weit davon entfernt zu sagen, das Thema Werbung habe keine Zukunft. Das Bewegtbild, native Formate und individuelle Lösungen für Grosskunden haben weiterhin viel Erfolgspotenzial. Es wird darum gehen, kreativ zu sein und die richtigen Kommunikationskanäle und Formen bereit zu stellen. Dazu kommt das Wachstumsfeld des Programmatic Advertising; also das automatisierte Einblenden von individualisierter Werbung in Echtzeit. Neben den Werberlösen gewinnen in einem Medienunternehmen wie Ringier ergänzend Transaktionserlöse an Bedeutung: E-Commerce und das Classified-Business. Das wiederum heisst, dass naturgemäss die Transaktionsplattformen mehr Gewicht am Unternehmensergebnis erhalten. Bei Ringier liegt der Anteil heute bereits bei mehr als 50 Prozent.

Und was bringt die Zukunft noch?

Das Internet wird den Screen verlassen und mit dem Internet der Dinge allgegenwärtig: Wir müssen uns dann mit IP-Adressen befassen, die in der Küche, dem Kinderzimmer etc. herumsausen. Das wird sicher eine ganz neue Chance darstellen, wirft aber auch die Frage auf, wie wir jenseits der bisherigen Medienplattformen zu unseren Käufern finden. Hier befinden wir uns noch im Experimentierstadium.

Das Unternehmen Ringier selbst befindet sich derzeit in einer brutalen Transformationssituation. Sie haben nun bald vier Jahre lang den Wandel miterlebt. Was hat sich am meisten verändert?

Heute arbeiten auch im Publishingbereich viele technisch- und online-affine Mitarbeitende. Damit meine ich nicht nur Informatiker. Diese technisch versierten Fachkräfte sitzen nicht wie früher mehr drei Häuser weiter, sondern mit den klassischen Journalisten zusammen unter anderem im News Room. Das führt dazu, dass die Mischung der Mitarbeitenden ganz anders ist als früher. Es ist durchaus möglich, dass für eine Publikation neben hundert Journalisten auch gleich viel technisch affine Mitarbeitende eng verzahnt miteinander zusammen arbeiten. Reichweite ist aber nach wie vor alles. Und Reichweite entsteht immer über interessanten Content. Dieser kann nicht von Robotern kreierte werden.

Aber zweifelsfrei hat doch die Technologie den Beruf des Journalisten völlig verändert...

Was sich verändert, ist das Verständnis, wie Information recherchiert und verbreitet werden kann. Für ein etabliertes Medienunternehmen wie Ringier stellt sich zudem die Frage, wie wir unsere Reichweite aus den klassischen Medien mit den digitalen Kanälen verbinden können.

„Heute ist zum Glück jeder Geschäftsbereich bei Ringier digital unterwegs“

Was heisst das für die Prozesse im Unternehmen?

Sie haben sich verändert. Cross-Channel-Publishing und -Vermarktung stellen eine völlig andere Art der Informationsverarbeitung dar – das fordert die Journalisten genauso wie unsere eCommerce-Spezialisten. Früher gab es pro Produkt eine einzige Ausgabeform. Heute müssen unterschiedliche Kanäle miteinander verknüpft werden. Zudem hat man unterschiedlichste Berührungspunkte zu Konsumenten: Früher hat man dem Kunden vielleicht einmal pro Woche die Hand geschüttelt. Heute tut man das mehrmals pro Tag auf unterschiedlichsten Plattformen.



Thomas Kaiser, CEO Ringier Digital

Was bedeutet das konkret?

Das alles muss orchestriert werden. Mit der zunehmenden Datenverfügbarkeit kann man als Unternehmen über sinnvolle Verknüpfungen neue Ertragsmodelle entwickeln. Dabei darf nicht die Technologie an erster Stelle stehen, sondern die Business-Idee: so etwa bei einer Kooperation zwischen Blick.ch, einem Publisher, und Geschenkidee.ch, einem eCommerce Unternehmen. Big Data Anwendungen beginnen häufig mit kleinen Praxisanwendungen und Experimenten. Erst dann kann die Skalierung der Idee beginnen. Auf dieser Stufe angelangt, beginnt dann der Einsatz bereichsübergreifender Technologien und Prozesse oder beispielsweise das Etablieren eines Data-Teams für alle Abteilungen.

Wie gelingt es, die Mitarbeitenden mit auf die Reise der Transformation zu nehmen und die Organisation zu mobilisieren?

Michael Ringier hat einmal gesagt, dass sich in den letzten fünf Jahren bei Ringier so viel verändert hat wie in den 180 Jahren zuvor. Ringier ist in mehreren Etappen sehr schnell transformiert worden. Aber es war zunächst eine Diversifikation, erst dann eine Transformation und jetzt ist es ein Zusammenführen der verschiedenen Themen. Nach dem Pflichtprogramm der Transformation folgt nun die Kür des sinnvollen Zusammenbauens. Die meisten Mitarbeitenden verfolgen das mit Neugier. Sie sehen, dass neue Geschäfte keine Bedrohung für sie sind und nicht einfach alte Geschäfte ersetzen. Die Medienreichweite im klassischen Publishing ist bei uns ein bedeutender Treiber für die Entwicklung der neuen Dinge.

Sich nicht bedroht fühlen ist das Eine. Aber wie weckt man aktiv das Innovationspotenzial in der eigenen Organisation?

Ein Medienhaus war immer schon ein Verbund von verschiedensten Marken und Themenwelten, die sich mit unterschiedlichen Zielgruppen auseinander gesetzt haben. Ein Beispiel: Im Publishingbereich hat man vor 10 bis 15 Jahren begonnen, digitale Units separat einzupflanzen. Das war damals nicht falsch. So konnten diese autonom auf eine gewisse Reiseflughöhe kommen. Man musste diesen jungen Pflänzchen einfach Raum geben, sich neben den etablierten Print-Produkten zu entfalten. Heute gilt es aber, die Themen unter einem starken Markendach wieder zu konsolidieren und sinnvoll zusammen zu führen.

Verfolgt Ringier immer einen solchen Inside-Out-Ansatz über die Entwicklung der Kernkompetenzen?

Wir verfolgen beide Ansätze: Inside-Out und Outside-In. Ein Beispiel dazu: Das Classified-Geschäft von Scout24 gibt es nun schon fast 20 Jahre. Es war lange Zeit rein „inside-out“ getrieben. Von Anfang an bestand eine Dachmarke, unter der verschiedene Aktivitäten selber entwickelt wurden. Heutzutage lohnt sich aber bei vielen Dingen eine Outside-in-Betrachtung. Das Online Marketing etwa erhält viele Entwicklungsschübe aus dem angelsächsischen Bereich. Bei solchen

Themen muss man das Rad nicht neu erfinden, sondern die Learnings der anderen im eigenen Unternehmen etablieren. Und das tut man, indem man Leute in das Unternehmen holt, die Erfahrung in diesen neuen Feldern haben. Es gibt also – wie Sie sehen – heute durchaus beide Wege der Innovation bei Ringier.

Sie sind nicht nur Geschäftsführer der Ringier Digital AG, sondern auch einer der wenigen Chief Digital Officers im Land. Was ist Ihre Rolle als CDO bei diesem Transformationsprozess?

Heute ist zum Glück jeder Geschäftsbereich bei Ringier digital unterwegs. Deshalb braucht es keine übergreifende CDO Rolle mehr. Jede C-Level-Funktion bei Ringier hat Digitalverantwortung. Ich selbst bin heute für einen Teil des Portfolios von Ringier zuständig, die Marktplatz- und Classified-Unternehmen, und kümmere mich – genau wie meine Geschäftsleitungskollegen – zusätzlich um konkrete bereichsübergreifende Innovationsthemen. „Think digital“ gilt heute für alle Mitarbeitenden. Sonst wären die Mitarbeitenden bei uns am falschen Ort.

Wo sehen Sie für das gesamte Medienhaus Ringier für die nächsten Jahre den grössten Transformationsbedarf?

„Ich bin weit davon entfernt zu sagen, das Thema Werbung habe keine Zukunft“

Die vorhin angesprochene bereichsübergreifende Kooperation ist anspruchsvoll und kann nicht an einem Tag geschehen. Das gilt auch für den Austausch von Wissen in unserem internationalen Portfolio, etwa in Osteuropa mit dem Joint Venture mit Axel Springer oder bei Ringier Africa. Aus einer Industriesicht wird es zudem eine Herausforderung, internationalen Grossunternehmen Paroli zu bieten.

Wie meinen Sie das?

Google, Facebook, Amazon und andere Internet-Giganten haben bereits heute ein eigenes Advertising-

Geschäft. Ausserdem engagieren sich diese Unternehmen zusehends auch im Content-Bereich und konkurrieren Ringier in vielen Segmenten: Viele Junge informieren sich beispielsweise über Facebook oder Twitter über das Weltgeschehen und machen sich gar nicht mehr die Mühe, auf die Website des originären Inhalts zu gehen. In einer solchen Situation muss man sich als Medienhaus überlegen, wie man überhaupt noch als Medienmarke präsent sein kann. Als

„Früher gab es pro Produkt eine einzige Ausgabeform. Heute müssen unterschiedliche Kanäle miteinander verknüpft werden“

lokal verankerte Antwort auf diese zusehends global agierenden Player haben wir im Vermarktungsbereich deshalb neulich ein Joint Venture mit SRG und Swisscom angekündigt. Nur mit lokalen Allianzen können wir in dieser Liga mitspielen.

Und wie wichtig werden Akquisitionen für die Weiterentwicklung von Ringier?

Wir hätten ohne die Bereitschaft für erhebliche Investitionen nie in dieser Geschwindigkeit unsere Transformation hinbekommen. Aber künftig geht es sicher nicht mehr in diesem Tempo weiter. Jetzt geht es darum, verschiedenste Bereiche zu verknüpfen und vielleicht noch hier und da ein Unternehmen dazu zu kaufen.

Die Gefahr ist gross, dass ein Portal in der Versenkung verschwindet und die bereits getätigten astronomischen Investitionen in den Goodwill nicht amortisiert werden können. Wie begegnen Sie dem?

Es braucht ein ganzes Stück an Unternehmergeist, um mit solchen Summen die Transformation des eigenen Geschäfts voranzutreiben. Aber am Schluss gibt es keine Garantie. Es gilt den Unternehmergeist auch nach der Akquisition aufrecht zu erhalten. Unternehmer dürfen nicht durch Manager ersetzt werden. Das ist letztlich die beste Garantie für künftigen Erfolg.

Klingt gut. Aber wie stark gilt im Digital-Business der Grundsatz „The winner takes it all“?

Für fast alle unsere Länder trifft zu: „The local champion takes it all“. So hat DeinDeal es geschafft, Group on auf Distanz zu halten. Autoscout24 ist auch ein gutes Beispiel. Wenn man nicht völlig falsch agiert, hat man als lokaler Player eine Chance gegenüber den Internet-Giganten. Es gibt Bereiche, wo sich auch lokale Konkurrenten ein Kopf-an-Kopf-Rennen liefern ...

... etwa Tamedia mit Homegate und Ringier mit Immoscout24 ...

Richtig. Aber in solchen Bereichen haben aufgrund der hohen Regionalität auch mehrere Anbieter parallel eine Daseinsberechtigung.

Kann man also sagen, wenn Ringier es nicht schafft, Tamedia aus dem Markt zu drängen, sind die riesigen Investitionsvolumina umsonst gewesen?

Nein. Tamedia und Ringier haben es gemeinsam geschafft, viele internationale Anbieter aus dem Markt zu drängen oder fernzuhalten. Das hätte nicht geklappt, wenn nicht beide Häuser und ihre Aktionäre sich voll engagiert hätten. Der Markt ist genügend gross, dass sich beide Player entwickeln können. Ringier ist zudem auch international stark engagiert.

ZUR PERSON

Thomas Kaiser (1966) ist seit 2012 CEO von Ringier Digital und Mitglied des Group Executive Boards der Ringier AG. Er trägt die Verantwortung für die grössten Online Marktplätze der Schweiz (immoscout24.ch, autoscout24.ch, jobs.ch etc.), innovative eCommerce Plattformen (deideal.ch, geschenkidee.ch etc.) sowie die 2015 gegründete Ringier Digital Ventures. Zusätzlich begleitet er als Verwaltungsrat die Entwicklung der Ringier Africa Aktivitäten. Zuvor war er Mitglied der Konzernleitung der PubliGroupe und verantwortlich für den Geschäftsbereich Digital & Marketing Services. Davor war er für Bertelsmann und Hubert Burda Media in Deutschland tätig. Seit 1995 beschäftigt er sich mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Bereich neuer Medien. Thomas Kaiser ist Absolvent der Universität St. Gallen (HSG). www.ringierdigital.ch, www.ringier.com

Ringier hat 2015 die Ringier Digital Ventures gegründet. Das klassische Venture Capital wird dabei ergänzt durch Media-for-Equity. Ist das der lang ersehnte Ausweg aus der Finanzierungsfalle von Medien?

Nein, wir sind weiterhin verpflichtet, die Reichweite unserer traditionellen Medienprodukte auszudehnen. Dass wir einen Teil dieses vorhandenen „Inventars“ nun nutzen, um frühe Startups zu unterstützen, ist sinnvoll. Wir verfolgen dabei einen sehr differenzierten Ansatz, welche Medien für welches Startup Sinn machen. Wir setzen bei jeder Aktion im Startup-Bereich aber auch Cash ein. Denn ohne Cash kann sich ein Startup nicht finanzieren.

Warum tun sie das?

Wir haben gesehen, dass wir nach den grossen Investitionen in reifere Digitalunternehmen auch gewisse Bereiche ergänzen müssen. Beim Startup-Engagement streuen wir das Risiko breiter. So sind wir in der Regel nicht Mehrheitsaktionär. Oft bewegen sich die Beteiligungen im einstelligen Prozentbereich.

Neun von zehn Startup-Vorhabenscheitern. Also kann man sagen: Vom vorgesehenen Investitionsvolumen von 30 Millionen Franken werden gut 27 Millionen in den Sand gesetzt sein?

Ich durfte bereits für Burda ein Venture Capital-Unternehmen mitentwickeln. Unsere Ausfallquote nach zehn Jahren war deutlich niedriger. Wir rechnen auch bei Ringier mit einer deutlich höheren Erfolgsquote. Aber klar ist, dass das Venture-Geschäft mit Risiken verbunden ist. Deshalb streuen wir die Beteiligungen breit.

Wie gross ist bei Ringier das Interesse, erfolgreiche Startups später zu übernehmen und so langfristig im Unternehmen zu integrieren?

Es ist nicht so, dass die Startups später zwingend Teil von unserem Portfolio werden. Wir sind also kein versteckter strategischer Investor, sondern folgen den Spielregeln des Venture-Geschäfts in Bezug auf Unabhängigkeit und Exit-Bereitschaft. Speziell ist bei uns aber sicher der jeweilige inhaltliche Bezug des Startups zu Ringier als Medienunternehmen.

ELISABETH RIZZI ■ ■