

Der Verleger als Erfolgsfaktor der Tageszeitung

Zur Struktur der Arbeit

1. Fragestellung und Methode

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den unterschiedlichen Erfolgsfaktoren der Produktgattung Tageszeitung und daher auch mittelbar mit den Erfolgsfaktoren der Unternehmenseinheiten, welche diese Produkte der Medienmarktes und vertreiben, den Tageszeitungsverlagen. Im Vordergrund stehen deren medienökonomische Rahmenbedingungen. Dabei werden die wechselseitigen Beziehungen zwischen Kosten- und Erlösfaktoren einerseits sowie zwischen Medienkonzentration und Informationsvielfalt andererseits anhand aktueller Entwicklungen der deutschen Tageszeitungsbranche untersucht.

Die Arbeit beginnt mit einer Analyse der Rahmenbedingungen und Entwicklungen des deutschen Tageszeitungsmarktes unter besonderer Berücksichtigung der wirtschaftlichen Krise zu Beginn des neuen Jahrtausends. Neben den relevanten Marktdaten und wirtschaftlichen Einflüssen, werden die sozialen, kulturellen und intermediären Veränderungen der Tageszeitungslandschaft aufbereitet. Einen ersten Schwerpunkt bilden die Veränderungen, die den Berliner Tageszeitungsmarkt nach der Wiedervereinigung geprägt haben.

Die so gewonnenen Erkenntnisse bilden die Basis einer für die Entwicklung des gesamtdeutschen Tageszeitungsmarkts allgemein gültigen Struktur. (Kapitel 2.0 bis 4.2.2). Ausgehend von dieser Struk-

tur leitet sich die Fragestellung nach erfolgsrelevanten Einflussfaktoren des Tageszeitungsverlags als Wirtschaftsunternehmen ab.

Die elementaren Bestandteile des Produkts Tageszeitung dienen dabei als Ausgangspunkt für die induktive Erarbeitung eines Lösungsansatzes zur Überwindung der nach wie vor als problematisch geltenden wirtschaftlichen Situation des deutschen Tageszeitungsmarkts. Nach einer eingehenden Beschäftigung mit den unterschiedlichen unternehmerischen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen wird die originäre Funktion des Verlegers als zentrale Einflussgröße für den Erfolg einer Tageszeitung aus journalistischer und unternehmensorganisationaler Perspektive entwickelt.

Bis zum Beginn der Krise des Tageszeitungsmarkts im Jahr 2001 war die klassische Tageszeitung ein eigenständiges Produkt im Zeitungsverlag. (s. u. Kapitel 2.2) Für jeden Titel existierte eine eigene Redaktion sowie selbständige Einheiten für Anzeigen, Vertrieb, Herstellung und Verwaltung. Auch bei Verlagen, die mehrere Titel sowie beispielsweise weitere Produkte (Zeitschriften, Bücher, etc.) herstellten, waren für jeden Zeitungstitel separat mindestens die Bereiche Redaktion, Abonnementmanagement und Vertrieb vorhanden.

Im Rahmen der Arbeit wird aufgezeigt, wie durch Zusammenlegung bisher eigenständiger Bereiche die Verantwortlichen in den Zeitungsverlagen zunächst Synergieeffekte und damit Kostensenkungen realisierten. So wurden z. B. im Bereich der Tageszeitung „Die Welt“ der Axel Springer AG, welche auch die „Berliner Morgenpost“ und die „Welt am Sonntag“ verlegt, folgende Bereiche Anzeigenabteilung, Vertrieb, Redaktion, Marketing und Geschäftsführung / Verwaltung für alle genannten Titel zusammengefasst.¹ In wie fern eine

¹ s. u. S. 89

solche Umstrukturierung zielführend sein kann und welche Konsequenzen sich daraus sowohl in journalistischer als auch in wirtschaftlicher Hinsicht ergeben können, wird als weitere Fragestellung anhand empirischer und theoretischer Lösungsansätze erörtert.

Um die jeweiligen Lösungsansätze in einen fundiert gewichten zu können, beschäftigt sich die Arbeit in einem weiteren Schwerpunkt mit der Veränderung der Medienordnung in der Bundesrepublik Deutschland, beginnend mit dem Aufkommen des privaten Rundfunks, der Digitalisierung der Informationstechnologie und der ständig wachsenden Bedeutung des Internets.

Die Zunahme des intermediären Wettbewerbs sowie technische Neuerungen verstärkten die Ökonomisierung und führten zu einem tief greifenden Wandel des Mediensystems.² Der Privatrundfunk und das Internet substituieren maßgebliche Bereiche, die über Jahrzehnte zu den originären Kernkompetenzen der Tageszeitung zählten. Die Arbeit zeigt auf, dass die Tageszeitungen haben diese Veränderungen zu spät als Herausforderung erkannt nicht adäquat darauf reagiert.³

In diesem Zusammenhang werden auch die Versuche dargestellt, im Wege einer so genannten allokativen Effizienzsteigerung durch Produktinnovationen die Produktqualität den Konsumentenpräferenzen anzupassen. Neben der Untersuchung dieser Engagements in den damals neuen Medien wird auch die Platzierung der Angebote dieser neuen Medien im Tageszeitungsmarkt dargestellt.⁴

² J. Heinrich, Medienökonomie, Bd. 1, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 190

³ s. u. S. 77

⁴ s. u. S. 81 f

Um die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Tageszeitungsmarktes in Deutschland konkret zu erfassen, folgt eine Beschreibung aus mikroökonomischer und makroökonomischer Perspektive. Neben den ökonomischen Einflüssen werden sozio-kulturelle Entwicklungen als Ursache für ein verändertes Nutzungs- und Kaufverhalten der Konsumenten identifiziert und untersucht.

Der in Berlin existierende ausgeprägte Wettbewerb zwischen verschiedenen Qualitätszeitungen und zahlreichen weiteren Printmedien mit lokalen und regionalen Angeboten qualifizieren diesen Teilmarkt Markt als signifikantes Beispiel für eine zukünftige Entwicklung des gesamten deutschen Tageszeitungsmarkts. Daher werden Anhand der Entwicklung des Berliner Tageszeitungsmarkts in den Jahren zwischen 1989 und 2003 makroökonomische Zusammenhänge exemplarisch dargestellt.

Die in der Arbeit weiter beschriebenen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung bei Tageszeitungen führten in vielen Fällen zu einer Abnahme der Kapazitäten im journalistisch-redaktionellen Bereich. Ob die bislang überwiegend bestehende direkte Beziehung von Redaktion und Zeitungstitel zwingend ein hohes Maß an journalistischer Qualität und die Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Leser garantierte, muss nach dem Markteintritt der neuen Medien und dem daraus resultierenden veränderten Informationsangebot erneut hinterfragt werden. Die Arbeit zeigt jedoch auf, dass die Erweiterung des Medienangebots nur dann zu einer erhöhten Informations-, Meinungs- und Äußerungsvielfalt führt, wenn damit auch eine Ausdehnung der journalistischen Recherchetätigkeit - und damit eine Steigerung der journalistische Qualität - einhergeht.

Ergänzend sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass bereits mit der Gründung von Nachrichtenagenturen versucht wurde, die durch eine gesteigerte Anzahl von Titeln gestiegene Nachfrage quantitativ zu befriedigen. Die Tatsache, dass es sich bei dieser Art von Artikeln um massenhaft produzierte Meldungen von Nachrichtenagenturen handelt, impliziert nicht zwingend eine journalistische Qualität. Darüber hinaus berücksichtigen Journalisten im großen Umfang die Ergebnisse professionell erzeugter Informationsangebote, wie sie durch Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bereitgestellt werden.⁵

Obwohl Medienwettbewerb in der Vergangenheit immer kumulativ und nicht substituierend erfolgte und die Anzahl der Medienangebote stetig anstieg, entwickelt die Arbeit eine Argumentation, der zu Folge dennoch eine Stagnation der Informationsvielfalt unterstellt werden kann, da Kostensenkungen auch durch Einsparungen im redaktionellen Bereich realisiert wurden. Dafür werden zahlreiche Belege im veränderten Medienmarkt der Bundesrepublik Deutschland - besonders seit dem Aufkommen der neuen Medien und des Internets - vorgetragen. Darüber hinaus wird die rückläufige Entwicklung der publizistischen Einheiten in Deutschland zur Unterstützung dieser These angewandt..⁶

Wenn also für das Medienangebot insgesamt gelten kann, dass eine große Anzahl von Informationsangeboten nicht unbedingt zu einer Steigerung der Informationsvielfalt führt, so kann dies zunächst auch auf den Tageszeitungsmarkt übertragen werden. Um eine ausgewogene Beschreibung möglicher Entwicklungen der Zukunft zu liefern,

⁵ vgl. B. Baerns, Vielfalt und Vervielfältigung, in: Media Perspektiven 1983, S. 212

⁶ J. Heinrich, a.a.o. S. 219

zeigt die Arbeit jedoch auch auf, dass die Monopolstellung eines Verlages keine eindeutigen Rückschlüsse auf dessen Themen- und Informationsvielfalt zulässt.⁷

Verbessern Tageszeitungen allerdings die Informations- und Meinungsvielfalt, tragen sie damit auch zum Erhalt der grundgesetzlich garantierten Meinungs- und Informationsfreiheit bei. Dabei ist es wirtschaftswissenschaftlich betrachtet erstaunlich, dass diese öffentliche Aufgabe im Rahmen einer privatwirtschaftlichen Ordnung erfüllt werden soll. Die Arbeit zeigt auf, dass u. a. wegen dieses Doppelcharakters der Presse der Verleger eine entscheidende Position im publizistischen Produktionsprozess einnimmt.

Da dieser Doppelcharakter der Presse einzigartig und von entscheidender Bedeutung ist, wird er an weiteren pressespezifischen Rahmenbedingungen verdeutlicht. Aus dem Zielkonflikt zwischen dem öffentlich-rechtlichen Informationsauftrag und dem medienökonomischen Unternehmensinteresse wird die problematische Kompetenzabgrenzung zwischen Verleger und angestelltem Journalist herausgearbeitet. Ersterem steht auf Grund der Eigentumsverhältnisse neben der so genannten Grundsatzkompetenz insbesondere auch eine weitgehende Richtlinienkompetenz zu. Diese umfasst sowohl das Informationsrecht des Verlegers durch die Journalisten als auch in Einzelfragen ein unumschränktes Weisungsrecht. Es wird der Umstand belegt, dass die Pressefreiheit vor allem Freiheit des Unternehmers ist.⁸

⁷ s. u. S. 111

⁸ vgl. J. Heinrich, a.a.o. S. 221

Die herausragende Stellung des Verlegers gründet sich also nicht nur auf die Tatsache, dass er als Eigentümer des Verlages in allen wirtschaftlichen Fragen das letzte Wort hat. Vielmehr beeinflusst diese Eigentümerposition auch das publizistische Profil der Tageszeitung entscheidend. Die Arbeit zeigt auf, dass bei nicht erfolgter Ausübung dieser Funktion unweigerlich ein Machtvakuum entsteht, das auf einer untergeordneten Hierarchiestufe (Verlagsleiter / Verlagsgeschäftsführer – Chefredakteur) nicht gefüllt werden kann.

Da eine solche Konstellation bei nicht eigentümergeführten Verlagen nahe liegt, bietet die Arbeit einen unternehmensorganisatorischen Ansatz, wie eine Verlegerfunktion mit ihrer Gesamtverantwortung zukünftig auch bei nicht eigentümergeführten Verlagen gewährleistet werden kann. Am Beispiel des im anglo-amerikanischen Wirtschaftsbereich entwickelten CEO-Prinzips wird verdeutlicht, wie die Leitungsposition des angestellten „Unternehmers“ gestärkt werden kann. Die Arbeit schließt mit der Entwicklung dieses Führungsmodells, das gleichzeitig Lösungsansatz und Voraussetzung zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen im Tageszeitungsmarkt vor dem Hintergrund veränderter Eigentumsverhältnisse ist.

2. Medienökonomische Rahmenbedingungen und Quellenlage

Der Tageszeitungsverlag als Produktionsbetrieb von Massenmedien unterliegt spezifischen ökonomischen Bedingungen, welche die Qualität der publizistischen Leistung beeinflussen können. Die zentralen ökonomischen Grundfunktionen sind dabei die Bereiche Produktion, Distribution und Konsum. Erschwerend wirkt sich bei der Situationsanalyse aus, dass keine Veröffentlichungen vorliegen, aus

denen die Kostenstruktur von Tageszeitungsverlagen nach Verbrauchsfaktoren (z. B. Lohnkosten, Kapitalkosten, etc.) hervorgehen.⁹ Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) versucht sein Jahren, seine Mitglieder zur Herausgabe dieser Kennziffern zu bewegen, scheiterte jedoch bislang an der Weigerung der Verlage, diese vertraulichen Interna Preis zu geben.¹⁰ Verfügbare Aufstellungen sind lediglich nach betrieblichen Funktionsbereichen gegliedert. Diese sind unterteilt in Technische Herstellung, Redaktion, Vertrieb, Verwaltung, Papier und Anzeigen. Die aktuellen Zahlen dazu liefert die nachfolgende Tabelle:

Kostenstruktur von Abonnementzeitungen¹¹

(in Prozent)

Technische Herstellung	21,3
Papier	6,9
Redaktion	25,1
Anzeigen	15,7
Vertrieb	22,9
Verwaltung	8,1

(Stand 2004 / Westdeutschland)

Bei der Unterteilung in fixe und variable Kosten wird nach folgendem Schema unterschieden: Personalkosten, Kosten für freie Mitarbeiter, Pressedienste, bezogene redaktionelle Leistungen, Post-/Fernmeldegebühren sowie Lizenzgebühren. Daneben Mieten, Pach-

⁹ vgl. J. Heinrich, a.a.O., S. 242

¹⁰ Letztmalig bestätigt wurde diese Aussage im Rahmen einer telefonischen Nachfrage bei der Pressestelle des BDZV am 15.11.2006.

¹¹ Zeitungen 2005, Hg. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V., Berlin 2005, S. 98

ten, Steuern, Abschreibungen, Zinsen und Werbung (Fixkosten). Die variablen Kosten gliedern sich dementsprechend in Materialkosten, Zustellkosten, Kosten für fremde technische Herstellung sowie Verbrauchs- und Reparaturkosten. Auch hier konnte keine vollständige Bestandsaufnahme durchgeführt werden, das eine zusammenfassende Aufstellung der genannten Kostenbereiche nicht vorliegt.¹²

Detaillierte Informationen zu wirtschaftlichen Kennzahlen - insbesondere des Berliner Tageszeitungsmarkts der Jahre 2000 bis 2004 – konnten jedoch auf Grund persönlicher beruflicher Erfahrungen bei verschiedenen Objekten im damaligen Umfeld gewonnen werden. Daneben erschlossen sich aus diesem Zusammenhang auch Erkenntnisse der kurz- und mittelfristigen Unternehmensstrategien in diesem Marktsegment.

Besonders sei an dieser Stelle daher auch darauf hingewiesen, dass den in der Arbeit umfangreich verwendeten Pressezitaten überwiegend der damals tagesaktuell zur Verfügung stehenden Pressespiegel eines großen deutschen Zeitungs- und Zeitschriftenverlages zu Grunde liegt. Da dieser Pressespiegel ohne Seitenangaben veröffentlicht wurde, ist in den Quellenangaben jeweils nur das Medium und der Erscheinungstermin bzw. die Ausgabe genannt. Der Vollständigkeit halber sei gleichfalls erwähnt, dass der verwendete Pressespiegel sämtliche publizistischen Einheiten des deutschen Tageszeitungsmarkts sowie alle relevanten Zeitschriften, Fachzeitschriften und elektronischen Medien umfasste. Somit darf angesichts der ungewöhnlichen Quellenlage dennoch von einer validen Datenbasis hinsichtlich der zum Zeitpunkt der Entstehung der Arbeit aktuell verwendeten Angaben ausgegangen werden.

¹² vgl. J. Heinrich, a.a.O., S. 242

Fixe und variable Kosten der Zeitungsproduktion¹³

(in Prozent vom Umsatz)

Fix

Personal	39,2
Fremdproduktion	5,9
Mieten/Steuern	3,8
Abschreibung./Zinsen/Werbung	4,0

Variabel

Material	14,0
Vertrieb	4,5
Fremdreparaturen	15,7

(Stand 1990 / Westdeutschland)¹⁴

Doch selbst angesichts der unbefriedigenden Quellenlage hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Kostenstrukturinformationen fällt auf, dass der Fixkostenanteil mit über 50 Prozent sowie der Personalkostenanteil mit knapp 40 Prozent gesamtwirtschaftlich betrachtet deutlich über dem Durchschnitt liegen. Obwohl die Tageszeitungsverlage ihrem Unternehmenszweck nach eher dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen sind, gleicht ihre Kostenstruktur demnach der eines Dienstleistungsunternehmens. Dienstleistungsunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass überwiegend personengebundene Arbeitsleistungen den wesentlichen Inhalt der Dienstleistung ausmachen.¹⁵ Charakteristisch sind daher vor allem eine hohe Personalintensität und die Ausrichtung der Kapazitäten auf Spitzenbelastungen,

¹³ J. Heinrich, a.a.O., S. 244

¹⁴ Aktueller Angaben zur Aufteilung der o. g. Kosten liegen nicht vor. Im neuesten Band der Pressestatistik aus dem Jahr 1994 findet lediglich noch eine Unterteilung nach Postzeitungsgebühren, Fremdleistungen, Honorare für freie Mitarbeiter, Pressedienste, bezogene redaktionelle Leistungen, Vertriebswerbung und Post-/Fernmeldedienste statt. Eine Ableitung der o. g. Kostenarten ist nicht möglich.

¹⁵ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 16. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 702

die auf Grund der dafür permanent vorzuhaltenden Produktionsreserven zu einem hohen Fixkostenanteil führen. In soweit ist die Tageszeitung mit der Dienstleistungsproduktion vergleichbar, wobei die „Dienstleistung“ als Aufbereitung und Weiterverarbeitung von Informationen verstanden wird.