

1.0 Einleitung

Verlage befanden sich in der Vergangenheit fast immer im Besitz von Eigentümern, die sowohl wirtschaftliche als auch publizistische Interessen mit ihrem Unternehmen verfolgten: den Verlegern. Sie trugen das unternehmerische Risiko und waren wirtschaftlich weitestgehend selbständig und unabhängig. Somit wurde die Geschäftspolitik des Verlagsunternehmens einzig und allein durch den Verleger bestimmt. Das Produkt dieser Unternehmung war die Tageszeitung. Die Gesamtverantwortung des Verlegers als Eigentümer erstreckte sich auf alle drei klassischen Kernbereiche eines Verlags: Redaktion, Vermarktung (Anzeigen und Vertrieb) und Technik.

Wie bei anderen Wirtschaftsunternehmen, ist das Unternehmensziel eines Verlags in der Regel die Gewinnmaximierung. Ausnahmen bilden hier lediglich weltanschaulich geprägte Verlage mit Publikationen wie beispielsweise Partei- oder Kirchenzeitungen. So soll also mit minimalem Mitteleinsatz ein möglichst maximaler Profit generiert werden. Die beiden entscheidenden Bereiche für den wirtschaftlichen Erfolg eines Verlages sind Anzeigenumsätze und Vertriebsumsätze.

Maßgebliche Faktoren für die Anzeigenumsätze sind Auflage, Leserqualität, Verbreitung und die Eignung der Tageszeitung als optimaler Werbeträger für die Kunden. Die Vertriebsumsätze sind bestimmt vom Verkaufspreis, der Käuferanzahl – wobei zwischen Abonnenten und Einzelverkauf unterschieden wird – und der Funktion der Tageszeitung als geeignetes Informationsmedium für ihre Leser. Diese Eignung wird durch den Grad der Kompatibilität der Werte-

vermittlung einer Tageszeitung mit dem Wertekanon ihrer Leser bestimmt.

In den letzten Jahren ist vielfach das Phänomen des so genannten Shareholder-Value-Prinzip zur einzigen Messgröße für die Rentabilität eines Unternehmens avanciert. Von dieser Entwicklung blieben auch die Verlage – hier zunächst in erster Linie die großen Verlagsgruppen – nicht verschont. Das Eigentümerprinzip, welches die Verhältnisse der deutschen Verlagslandschaft lange Jahre prägte, wird mehr und mehr durch Beteiligungen fremder – und teilweise auch branchenfremder – Investoren abgelöst. Für diese Investoren ist eine Tageszeitung keine Mischform mehr aus Wirtschafts- und Kulturprodukt, sondern ein beliebiges Konsumprodukt – wie beispielsweise Windeln, Waschmittel oder Autos.

Doch Tageszeitungen sind ihrem Produktcharakter nach nicht mit klassischen Konsumprodukten zu vergleichen, da ihr Nutzen wesentlich komplexer und vielschichtiger ist. So erfüllen sie neben ihrer Informationsfunktion gleichzeitig auch sozial-integrative und meinungsbildende Aufgaben. Zudem hat die Tageszeitung nicht nur den Leser als Zielgruppe, sondern darüber hinaus auch die für den Unternehmenserfolg bedeutenden Anzeigenkunden. Daher widersetzt sich ihre Produktion den gängigen Erfolgsmodellen herkömmlicher Waren beziehungsweise Konsumgüter, da diese unterschiedlichen Interessenlagen und sozial-gesellschaftlichen Funktionen dort nicht vorkommen.

Eine Tageszeitung muss bestimmte Mindestanforderungen für ihre Leser erfüllen. Dazu gehört unter anderem das Angebot eines Themenspektrums, aus dem diese die für sie relevanten Informationen

auswählen können. Die klassischen Ressorts sind dabei Politik, Wirtschaft, Sport, Feuilleton, Vermischtes und Lokales. Jedes dieser Ressorts beansprucht Papier und erfordert journalistische Inhalte – kurz gesagt, es verursacht für den Verlag zunächst einmal nur Kosten. Gleichzeitig sind es aber auch diese Ressorts mit ihren spezifischen publizistischen Inhalten, die das Image einer Tageszeitung prägen und ihr damit erst die Möglichkeit eröffnen, zu einem Qualitätsprodukt zu werden.

Eine Besonderheit im Wesen des Verlegers war in den meisten Fällen eine ausgeprägte Ambivalenz zwischen seiner Eigenschaft als Unternehmer und seiner Funktion als Publizist. Diese Ambivalenz findet noch heute ihre Fortsetzung im Berufsbild des Journalisten, der zwar frei und kreativ schreiben soll, jedoch gleichzeitig immer den Rahmenbestimmungen und Zwängen zur Erfüllung seines Arbeitsvertrags unterworfen ist. Eine weitere Besonderheit des Verlegers als Unternehmer bestand darin, dass er auf Grund seines publizistischen Impetus' die Renditeerwartung an sein Unternehmen vielfach nicht Gewinn maximierend definierte und sich nicht an den dabei marktüblichen Größenordnungen orientierte. Das um sich greifende Shareholder-Value-Prinzip lässt eine solche unternehmerisch-verlegerische Vorgehensweise nicht mehr zu.

Die oben erwähnte Gesamtverantwortung des Verlegers existiert in ihrer ursprünglichen Form nahezu nicht mehr. Die klassischen Kernbereiche des Verlags werden mittlerweile – mehr oder weniger unabhängig voneinander – von unterschiedlichen Verantwortlichen geleitet. „Unabhängig“ bedeutet in diesem Fall jedoch auch fast immer: ohne regelmäßigen, erfolgreichen Austausch relevanter Informationen. Meist existiert zwar die Position eines Verlagsleiters oder

Verlagsgeschäftsführers, in dessen Verantwortung die Bereiche Vermarktung (Anzeigen und Vertrieb) und Technik liegen, und für jeden dieser Bereiche wiederum gibt es Anzeigenleiter, Vertriebsleiter, technische Leiter und deren zahlreiche Stellvertreter.

Der redaktionelle Bereich hingegen wird vom Chefredakteur verantwortet. Ihm gegenüber besitzt der Verlagsgeschäftsführer keine Weisungsbefugnis oder andere disziplinarische Mittel, da sich beide auf derselben Hierarchieebene befinden: der klassische Verleger als beiden übergeordnete Entscheidungsinstanz existiert weitgehend nicht mehr. Der Chefredakteur entscheidet unabhängig und wird gegebenenfalls lediglich durch sein möglicherweise vorhandenes oder eben nicht vorhandenes Kostenbewusstsein in den Entscheidungen beeinflusst. Im Sinne der Pressefreiheit mag diese Aufwertung der Position des Chefredakteurs ein durchaus sinnvolles Konstrukt sein. Unter wirtschaftlichen Verlagsgesichtspunkten kann daraus jedoch erhebliches Konfliktpotential entstehen.

Wenn nun – organisatorisch und hierarchisch betrachtet – über den Positionen Verlagsgeschäftsführer und Chefredakteur der Verleger stehen würde, der sowohl über inhaltliche wie auch wirtschaftliche Entscheidungskompetenz verfügt, könnten Konfliktpotentiale dieser konkurrierenden Unternehmensbereiche durch und in seiner Person einer Lösung zugeführt werden. Da diese Funktion in der Regel jedoch nicht mehr ausgefüllt wird, führen die Verlagsbereiche ein weitgehend unabhängiges Eigenleben. Das geht mitunter soweit, dass im täglichen Sprachgebrauch der Medienunternehmen intern vielfach von Verlag und Redaktion als eigenständigen Einheiten gesprochen wird.

Wenn im Folgenden vom „Verlegergedanken“ gesprochen wird, dann heißt dies, dass der Verleger in seiner unternehmerischen Gesamtverantwortung auf alle Erfolgsfaktoren des Produkts Tageszeitung Einfluss nehmen kann und muss. Eine Aufteilung der Verantwortlichkeiten ist für den Verlag, wenn er wirtschaftlich – und damit auch journalistisch – erfolgreich sein will, nicht möglich. Die verlegerzentrierte Verantwortung ist eine wesentliche, produktimmanente Eigenschaft der Tageszeitung.

Wenngleich die deutsche Verlagslandschaft noch überwiegend aus mittelständischen Betrieben mit dem Eigentümerverleger an der Spitze besteht, so gewinnt diese Erkenntnis dennoch an Bedeutung. Durch die geplanten Änderungen des gesetzlichen Rahmens zur Pressefusion in Deutschland ist in nächster Zeit mit einer ansteigenden Zahl von Verlagszusammenschlüssen zu rechnen, da die wirtschaftliche Realität zeigt, dass die Produktion erfolgreicher Tageszeitungen in den derzeit mittelständisch geprägten Unternehmensstrukturen auf immer größere Schwierigkeiten stößt. Eine Fusion von zwei oder mehreren wirtschaftlich angeschlagenen Titeln oder deren Eingliederung in eine Konzernstruktur führt zu allererst dazu, dass die Position des Eigentümerverlegers aller Wahrscheinlichkeit nach untergeht.

Der Verlegergedanke muss also wieder in den Vordergrund verlegerischer Tätigkeit gestellt werden. Zahlenverständnis und Marketingkenntnisse allein reichen nicht aus, um eine gute Tageszeitung zu machen. Die Tageszeitung ist ein Kulturprodukt besonderen Charakters. Sie erfordert daher auch Unternehmer, welche diesen besonderen Ansprüchen genügen. Nur wer selbst – sozial und fachlich – über eigene, klare und allgemein akzeptierte Kompetenzen verfügt,

kann einem Blatt nachhaltig und erfolgreich Profil verleihen, das mit diesem eindeutig erkennbaren und verlässlichen publizistischen Profil im Lesermarkt langfristig Erfolg haben wird.

Das publizistische Profil ist maßgeblich für die Akzeptanz der in der Tageszeitung vorhandenen Informationsangebote durch den Leser. Die so genannte Ordnungsfunktion, das heißt, die journalistisch fundierte Selektion und Aufbereitung von Themen, ist ein wichtiges Kriterium einer Qualitätszeitung. In einer ständig komplexer werdenden Umwelt benötigen die Leser mehr und mehr diese Orientierungsmöglichkeit. Der hohe journalistische Anspruch der Tageszeitung, die Bedürfnisse der Leser jeden Tag aufs Neue zu erfüllen und das damit einhergehende Vertrauen immer wieder zu rechtfertigen, erfordert sowohl ausreichend fachliche als auch technische Ressourcen. Wird durch Sparmaßnahmen jedoch die publizistische Substanz eines Verlages nachhaltig angegriffen, so ist diese Produktqualität in Gefahr.

Neben allgemeinen politischen und wirtschaftlichen Inhalten, die eine Tageszeitung als Nachrichtenmedium behandeln muss, liegt ein weiterer Schwerpunkt für ihre Akzeptanz in der lokalen und regionalen Berichterstattung. Dass dieser Bereich ist für die überwiegende Anzahl der Leser weit wichtiger als alle anderen Ressorts, wird im Verlauf der Arbeit belegt. Dieser Sachverhalt trifft nicht nur auf kleinere oder mittlere Tageszeitungen mit lokalem oder regionalem Verbreitungsgebiet zu. Auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung, die Süddeutsche Zeitung und die Welt haben ein Kernverbreitungsgebiet, in dem sie den Großteil ihrer Auflage absetzen. Die überregionale Verbreitung dieser Blätter lässt das manchmal vergessen.

Neben den geschilderten publizistischen müssen auch die wirtschaftlichen Anforderungen in angemessener Weise berücksichtigt werden. So muss auch die Vermarktung der Tageszeitung auf die Bedürfnisse der verschiedenen Märkte – Anzeigen und Vertrieb – eingehen. So hat die Tageszeitung in den letzten 20 Jahren zum Beispiel gegenüber dem Fernsehen als Werbeträger massiv an Attraktivität verloren. Die Ursache dafür liegt nicht nur in der allgemeinen Medienentwicklung und der damit einhergehenden, konstant rückläufigen Lesedauer. Vielmehr ist das Serviceangebot, das Tageszeitungen ihren Anzeigenkunden bieten, immer noch auf dem Stand von vor 20 Jahren. Zielgruppengenaue Ansprache, Streuverlustreduzierung, individuelle Umfeldplatzierung etc., wie sie in der TV-Mediaplanung üblich sind, werden im Tageszeitungsbereich nicht angeboten. Es fehlen sowohl die entsprechenden Forschungsansätze als auch der Wille zur einer, sich daraus etwa ergebenden Veränderung im Anzeigengeschäft. Hier ist der Verleger gefordert, der die Produktoptimierung unter unternehmerischen Gesichtspunkten auch bei der Vermarktung – selbst gegen Widerstände aus Redaktion, Technik und nicht zuletzt den Vermarktungsabteilungen selbst – vorantreibt.