

7.0 Schlussfolgerungen

Banale Erkenntnisse über die Faktoren des Zeitungserfolgs gibt es genug: Lokales auf die erste Seite, mehr Farbe in die Zeitung, weniger Bleiwüste und mehr Weiß, mehr Serviceorientierung, etc. Und dabei ist keine dieser Aussagen unrichtig. Doch die Tageszeitungsrealität ist wesentlich komplexer und mühsamer, als dass allein mit diesen Rezepten nachhaltig Erfolg erzielt werden könnte. Schon allein deshalb, weil die unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen genau so komplex und vielschichtig sind. Manche Tageszeitungen stehen im lokalen oder regionalen Wettbewerb. Andere haben eher Probleme mit ihrer Leserstruktur – zusätzlich zu dem überall fehlenden Nachwuchs an jungen Lesern. Entweder sind die Leser zu alt, zu wenig gebildet oder auch nicht kaufkräftig genug – der Möglichkeiten sind hier unzählige.

Daher kann die Frage nach dem Erfolg einer Tageszeitung so nicht gestellt werden. Vielmehr muss zuerst feststehen, worin sich für den einzelnen Titel der Erfolg darstellt und welche Ziele dem Handeln zu Grunde liegen. Soll die verkaufte Auflage gesteigert werden oder die Leser-Blatt-Bindung vertieft werden. Wie sieht die Zielgruppendefinition aus? Sollen Nicht-Leser in Kontakt mit dem Titel gebracht werden oder sollen Leser von Wettbewerbstiteln abgeworben werden?

Allein ein Verleger kann dabei die Entscheidung treffen, auch unkonventionelle Wege zu gehen und sich in Randbereiche des publizistischen Ehrenkodex oder an Grenzen journalistischer Unabhängigkeit zu wagen. Aber wie bereits weiter oben erwähnt, ist Tageszeitungsjournalismus – aus Unternehmersicht betrachtet – nichts

anderes als eine spezifische Form von Dienstleistung. Und weshalb sollten diejenigen, die eine solche Dienstleistung erbringen, nicht über das bisher gewohnte Maß hinaus geschult und fortgebildet werden. Was spricht gegen Vortragsreihen oder Symposien, in deren Rahmen Journalisten mit den veränderten Marktbedingungen und wirtschaftlichen Umfeldern ihrer Zeitung vertraut gemacht werden. Ein Angriff auf die journalistische Freiheit ist darin allein noch nicht zu erkennen.

Vielmehr ist Sinn und Zweck einer solchen Überlegung, den inhaltlich Maßgebenden eines Titels ein Gefühl dafür zu vermitteln, für welche Leser sie wirklich schreiben und welche Erwartungshaltungen damit verbunden sind. Die Erfahrung hat bisher gezeigt, dass in den Redaktionen oftmals ein völliger Mangel an diesen Informationen herrscht. Der Leser als unbekanntes Wesen und die Auflage als alleiniger Erfolgsmaßstab sind häufiger die Regel als die Ausnahme. In wie fern man vorhandene Erkenntnisse übernimmt oder darauf einzugehen versucht, ist eine völlig andere Frage. Aber das Wissen um die realen Verhältnisse kann auch für Journalisten nicht abträglich sein.

Kostenmanagement, also Sparen, ist durchaus ein wirtschaftlicher Ansatz unternehmerischen Handelns. Doch muss es parallel zum Cost-Cutting auch neue Ideen geben, um das Geschäft umsatz- und ertragreich zu gestalten. Gerade in den Bereichen Vertrieb und Anzeigen, den klassischen Erlösfeldern der Tageszeitungsverlage, sind Ansätze zur Erlössteigerung dringend notwendig. Schließlich können Zeitungen mehr, als Werbung – also Anzeigen – auf Papier zu drucken. Um Veränderungen herbeizuführen, muss sich zunächst ein entsprechendes Bewusstsein entwickeln, müssen die notwendigen

Strukturen geschaffen werden. Unterschiedlichste Thesen und Szenarien sind dabei denkbar.²³⁹

So wäre es durchaus denkbar, dass Verlage Ihre Kompetenzen und Erfahrungen bei der Produktion von Medien als Dienstleistung am Markt anbieten. Geschäftsfelder hierbei sind sowohl die Publikation von Werbung in den jeweils eigenen Titel als auch die Herstellung von Printmedien zur anderweitigen Verwendung durch den Kunden. Über die dazu notwendigen technischen Kenntnisse und journalistischen Ressourcen verfügen die Verlage auf Grund ihrer hauptsächlichen Tätigkeit ohnehin.

Selbstverständlich gibt es Synergiepotentiale in Bereichen wie Rechenzentren, Finanzbuchhaltung, Personalabrechnung, Einkauf, Anzeigen- und Aboverwaltung bis hin zu Call-Centern, Druckzentren und Feldern der redaktionellen Zusammenarbeit. Doch nur Sparprogramme aufzulegen, ist keine Lösung. Häufig genug wurde dabei bisher der Markt vernachlässigt. Prozessoptimierung ist die eine Seite, aber noch wichtiger ist die Ausrichtung und Fokussierung auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, also den Lesern im Vertriebsmarkt und den Werbungstreibenden im Anzeigenmarkt.²⁴⁰

Das bedeutet Konzentration auf das Kerngeschäft, Beendigung von Randaktivitäten, Internationalisierung, Einführung von neuen Vertriebswegen und Formen. Mit andern Worten heißt dies für Medienunternehmen Konvergenz, crossmediale Effekte und neue Synergien generieren.²⁴¹

²³⁹ Blattmacher als Mutmacher, in: Horizont vom 26.06.2003

²⁴⁰ C. Delbrück, Nicht alten Zeiten nachweinen, in: Kress vom 12.09.2003

²⁴¹ P. Glotz, Medienkrise, in: Persönlich, 09/2002.

In Zeiten fallender Auflagen, sinkender Leserzahlen und eines schwindenden Anzeigenmarktes, kann es für die gesamte Branche sinnvoll sein, enger zusammen zu arbeiten. Es wird Zeit, die alten „Erbhöfe“ zu verkaufen und nicht nur bei Vertrieb und Anzeigen zu kooperieren, sondern auch über Synergien im journalistischen Bereich nachzudenken. Um die Krise abzuwenden, kann es durchaus möglich sein, dass Verlage eines Tages bundesweit redaktionell zusammenarbeiten, ohne dabei jedoch ihr eigenes publizistisches Profil aufzugeben. Die Zielrichtung muss indes klar bleiben: Konzentration auf das Kerngeschäft, Abbau von Kosten, intelligente Nutzung von Kooperationen und Synergien.²⁴²

Dies umzusetzen, erfordert großes unternehmerisches Geschick. Wenn eine Zusammenarbeit der Verlage im logistischen Bereich oder auch bei einer gemeinsamen Anzeigenvermarktung oder Anzeigenabrechnung durchaus vorstellbar erscheint, so gibt es doch Bereiche, die nur schwer in der Lage sein werden, diese Vision umzusetzen. Lokalzeitungen leben von ihrer Individualität. Und in einem Verbund aus vielen Verlegern ist der Streit vorprogrammiert, wie in vielen anderen Bereichen, in denen sich Mittelständler zusammenschließen. Zusammenarbeit heißt in bestimmten Fällen, Mehrheitsmeinungen zu akzeptieren und sich gegebenenfalls sich unterzuordnen. Der überwiegende Teil mittelständischer Unternehmer ist dies jedoch weder gewohnt, noch bereit, dies zu tun.²⁴³

Blanke Fusionseuphorie hat auch schon in anderen Branchen unzählige mittelständische Unternehmerexistenzen gekostet. Daher sollten die Kaufleute in den Verlagszentralen angesichts der vielen erfolglo-

²⁴² C. Dierig, Die Erbhöfe verkaufen, in: Die Welt vom 25.06.2003

²⁴³ ebd.

sen Unternehmenszusammenschlüsse zu Zeiten der Aktienhaussse gewarnt sein. Größe für sich genommen muss betriebswirtschaftlich noch kein Erfolg sein. Der freie Wettbewerb am Markt zwischen vielen unterschiedlichen Titeln verhindert gleichzeitig den möglichen Missbrauch einer Vormachtstellung einzelner Häuser. Weniger Wettbewerb bedeutet mehr Statik und weniger Dynamik, mehr Stillstand und weniger Innovation. Insgesamt geht dies zu Lasten der Verbraucher und letztendlich zu Lasten der Gesamtwirtschaft.

Kurzfristige Einzelmaßnahmen allein werden jedoch in keinem Fall zum gewünschten Erfolg führen. Denn es darf bei allen Anstrengungen seitens der Verlage nie vergessen werden, wie routinemäßig der Vorgang des Zeitungslesens – oder auch das Nichtlesen – für die meisten Menschen in ihren Lebensgewohnheiten verankert ist. An beiden Verhaltensweisen wird mit gleicher Beharrlichkeit festgehalten. Wirkliche Veränderungen im Leserverhalten können daher nur durch langfristige Maßnahmenbündel bewirkt werden.

Die Jahre, in denen Tageszeitungen eigentlich nichts falsch machen konnten, sind für immer vorbei. Sowohl im Anzeigenbereich als auch im Vertriebsbereich haben sich die ständig positiven Vorzeichen der vergangenen 50 Jahre eindeutig ins Gegenteil verkehrt. Wer als Verleger aber nun glaubt, es genüge, der Zeitung ein neues Layout zu verpassen und alles würde wieder gut, der irrt immens. Nach wie vor ist die formale Gestaltung einer Tageszeitung für ihren Erfolg nicht wichtiger, als ihr inhaltliches Angebot. Nur wenn beide Komponenten – Optik und Content – Hand in Hand gehen und sich ergänzen, bestehen reelle und langfristige Erfolgchancen.

Und jeder Verlag muss sich genau überlegen, womit und auf welche Weise er seine Leser und die Nicht-Leser ansprechen möchte. Die Entscheidung darüber, ist abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen und der immer individuellen Ausgangsbasis. Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept. Alle Maßnahmen müssen auf das Publikum oder die Leser zugeschnitten und aufeinander abgestimmt sein. Und selbst wenn der Verlag alles richtig gemacht hat, bedarf es immer noch viel Geduld. Denn Erfolge im Tageszeitungsgeschäft sind nicht von heute auf morgen zu erzielen. Doch nur durch langfristiges strategisches Agieren am Markt, kann die Zukunft eines jeden einzelnen Titels und damit die Zukunft der Mediengattung Tageszeitung insgesamt erfolgreich gesichert werden.

Es ist keine Lösung, den Lesern nur all das zu geben, wonach sie im Rahmen von Marktforschungsuntersuchungen und Leserbefragungen vermeintlich verlangen. Denn dies wäre nichts anderes, als der Mehrheit das zu geben, was am wahrscheinlichsten konsumiert wird. Diese Art von Vereinheitlichung ist auch nicht die Aufgabe und der Sinn einer Tageszeitung. Der Erfolg liegt vielmehr darin, den verschiedenen Segmenten einer Leserschaft das zu geben, was sie brauchen.