

## **9.0 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse**

1. Das Bild des klassischen Verlegers ist geprägt durch seine Verantwortung als Eigentümer des Verlags und erstreckte sich auf alle wesentlichen Bereiche: Redaktion, Vermarktung und Technik. Mit dem Einstieg branchenfremder Investoren dem Aufkommen und dem damit einhergehenden Erstarren des so genannten Shareholder-Value-Prinzips ist ein Verschwinden dieser, für den Erfolg der Tageszeitung Maß geblichen Position zu verzeichnen.
2. Der Tageszeitungsmarkt in Deutschland ist in den letzten fünf Jahren durch tief greifende Veränderungen geprägt: fehlendes Nachwachsen junger Leser, ein verändertes Mediennutzungsverhalten führen zu sinkenden Anzeigenumsätzen und Auflagenschwund oder Auflagenstagnation.
3. Die Reaktion auf diese Veränderungen war ein radikales Kostenmanagement, begleitet von einem ebenso radikalen Abbau von Arbeitsplätzen, insbesondere im journalistischen Bereich.
4. Bei der Betrachtung der Marktdaten wurde der Rückgang von Anzeigenumsätzen sowie der einhergehenden Auflagen- und Reichweitenrückgängen beobachtet und erläutert.
5. Die Rahmenbedingungen des deutschen Tageszeitungsmarkts setzen sich zusammen aus wirtschaftlichen Einflüssen, sozialen und kulturellen Ursachen sowie intermediären Veränderungen. Besonderer Schwerpunkt wurde auf die Veränderungen im Lesermarkt und die wachsende Konkurrenz durch Fernsehen und Internet zur Tageszeitung gelegt.

6. Am Beispiel des Berliner Zeitungsmarkts ab dem Jahr 1989 wurden Entwicklungen dargestellt, die für das wirtschaftliche Umfeld im gesamten Bundesgebiet von Bedeutung sind: Fusionsversuche und Übernahmen zur Senkung der Kosten und Steigerung der Auflagen zur Sicherung von Marktanteilen. Daneben wird auch die Berliner Sondersituation detailliert erläutert.

7. In einem nächsten Abschnitt beschäftigt sich die Arbeit mit der Zukunft des deutschen Tageszeitungsmarkts. Dabei wird herausgearbeitet, dass sich die wirtschaftliche Situation der nächsten Jahre für die Tageszeitungen nicht wesentlich verbessern wird. Das traditionelle Krisenmanagement mit seinen Teilbereichen Contentmanagement, Kostenmanagement und Verlagsmanagement ist jedoch, wie aufgezeigt wird, nicht in der Lage, die unternehmerischen Herausforderungen der Verlage erfolgreich zu bewältigen.

8. Der ziel führende Weg für verlegerisches Handeln muss zu allererst bei der marktwirtschaftlichen Aufgabenstellung beginnen. Folgende bereits praktizierte Lösungsansätze werden als nicht ziel führend dargestellt: Kürzungen von Redaktionsetats zu Lasten der journalistischen Qualität, Bildung von größeren ökonomischen Einheiten (Pressefusionen), der Ruf nach der öffentlichen Hand sowie Preiserhöhungen in hohem Umfang.

9. Als Erfolgsfaktoren für die Bewältigung der aktuellen Krise werden die Regionalisierung des Inhalts von Tageszeitungen, die Verstärkung von zusätzlichen Serviceelementen für den Leser und Anzeigenkunden sowie die Produktoptimierung identifiziert. Ferner werden sie auf ihre Validität hin überprüft.

10. Die Arbeit gelangt zu dem Ergebnis, dass auch in der derzeit bestehenden Krise die originäre Funktion des Verlegers entscheidend ist für das wirtschaftliche Gesunden der Tageszeitungen. Dabei wird unterstrichen, dass der Verleger auch bei veränderten Eigentumsverhältnissen letzte Entscheidungsinstanz eines Tageszeitungsunternehmens sein muss. Voraussetzung dafür ist, dass die Stellung des Verlegers in unternehmensorganisatorischer Hinsicht dem Beispiel des angelsächsischen und amerikanischen CEO-Prinzips einer großen Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft) angeglichen werden muss. Nur der CEO-Verleger kann einen Ausgleich zwischen den berechtigten Interessen der Anteilseigner und denen der Redaktion bewirken und so den Erfolg des Unternehmens Tageszeitung nachhaltig gewährleisten.